

ZN WSH Zarządzanie 2023 (3), s. 95-109

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 31.08.2023

Data recenzji/Accepted: 17.09.2023/26.09.2023

Data publikacji/Published: 30.09.2023

Źródła finansowania publikacji: środki Akademii Humanitas

DOI: 10.5604/01.3001.0054.0080

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

dr inż. Olimpia Grabiec^{ADE}

Akademia Humanitas

Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

ORCID 0000-0001-5851-4029

mgr Anna Żuber^{ABCDF}

ORCID 0009-0002-8817-7128

**STRATEGIA ZARZĄDZANIA
W KONTEKŚCIE ROLI HR BIZNES PARTNERA**

**MANAGEMENT STRATEGY IN THE CONTEXT
OF THE ROLE OF HR BUSINESS PARTNER**

Streszczenie: Głównym celem opracowania teoretycznego i przeprowadzonych badań zawartych w niniejszym opracowaniu jest identyfikacja strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz dokonanie analizy roli HR Biznes Partnera w przedsiębiorstwie. Artykuł ma charakter empiryczno-teoretyczny i przedstawia wyniki badań wybranych aspektów roli HR Biznes Partnera w badanym przedsiębiorstwie Śnieżka S.A. Dane pierwotne pozyskano w drodze badania ilościowego przy wykorzystaniu badań ankietowych, dla których narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety.

Słowa kluczowe: zarządzanie, strategia zarządzania, HR Biznes Partner

Abstract: The main purpose of the theoretical study and the conducted research contained in this paper is to identify the human resource management strategy and to make the role of the HR Business Partner in the enterprise. The article is empirical in nature and presents the results of the study of selected aspects of the role of the HR Business Partner in the studied enterprise Śnieżka S.A. Primary data was obtained through a quantitative study using survey research, for which the research tool was a survey questionnaire.

Keywords: management, management strategy, HR Business Partner

Wstęp

Zadania HR Biznes Partnera są znaczące dla organizacji. W głównej mierze ich istota, która jest związana z powierzeniem danemu pracownikowi działu personalnego określonego rodzaju funkcji HRBP, jest związana z umiejscowieniem specjalisty z zakresu HR w obrębie jednostki biznesowej w celu znacznie lepszego zrozumienia określonych celów biznesowych, a w rezultacie znacznie lepszego wsparcia, które jest oferowane klientom pochodzącym z wewnątrz danego przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, że HR Biznes Partner, który odnosi sukcesy, jest podmiotem, dla którego branża jest znana, zaś jego praca jest wykonywana z myślą o biznesowych potrzebach. Jednocześnie osoba ta ma stosowną wiedzę na temat tego, czy i gdzie można wdrożyć strategiczną pomoc z danego zakresu¹.

Sukces całej organizacji jest zależny od tego, jaka jest przyjęta strategia biznesowa przez HRBP, a zarazem w jakim stopniu i w jakim zakresie przekłada się ona na podejmowane przez pracowników działania. Wydaje się, że rola tej osoby w znacznym zakresie podlega dalszemu rozwojowi i jej popularność jest coraz większa. W związku z tym model HR Business Partner się rozwija w celu skutecznego wspierania zmian, a także w zakresie realizowania działań mogących mieć wpływ na organizację, a także jej pracowników. Skutecznie funkcjonujący dział HR w przedsiębiorstwie nie tylko powoduje zwiększenie wkładu pracy, ale także ma wpływ na wzrost skuteczności działań

¹ K. Meysztowicz, *Biznesowe partnerstwo w zarządzaniu ludźmi*, „Personel i Zarządzanie” 2014, nr 8, s. 4.

pracowników (rzecznik pracowników), zajmuje się również dbaniem o skuteczność podejmowanych praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie (ekspert administracyjny). Jednocześnie HRBP pomaga przedsiębiorstwu, a zarazem zajmuje się adaptacją do nowych uwarunkowań (agent zmian). Jednocześnie dopasowuje praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi do strategii biznesowych (partner strategiczny). Obecnie działający HRBP to osoba wiarygodna, która udziela praktycznych wskazówek w prowadzonej ocenie zarówno wewnętrznego, jak też zewnętrznego kontekstu funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Poza tym także w sposób efektywny zarządza oczekiwaniami, które są sprzeczne. Działania HRBP są skupione na dokonywaniu pomiaru, a także na zadawaniu pytania: „po co?” (*so that?*)².

W ciągu ostatnich trzydziestu lat widoczny jest stały postęp w stosowaniu HR, który cały czas zmierza w kierunku jeszcze większego zrozumienia strategicznego, a także znaczenia tego rodzaju działań. Przewiduje się, że tego rodzaju postęp ulegnie kontynuacji. Specjaliści HR wciąż będą dostarczać określonego rodzaju wartości wewnątrz organizacji, a także będą oferować pomoc pracownikom w znalezieniu sensu pracy oraz uzyskaniu dobrego samopoczucia w miejscu pracy. Jednocześnie chodzi o uzyskiwanie odpowiednich wyników danego przedsiębiorstwa, które jako centralny element formułowania oraz wdrażania strategii, jest oparciem dla działania HRBP. Ostatnie lata pokazują, że realizowanie właściwej strategii, a zarazem koncentrowanie się na działaniach wewnętrznych organizacji oraz podejmowaniu współpracy z zewnętrznymi interesariuszami, sprawia, że wyniki biznesowe ulegają poprawie. Proces ten nosi nazwę skupiania się HR z zewnątrz do wewnątrz, wraz z niepatrzeniem na daną strategię jak na lustro, w którym się odbijają praktyki HR, ale jak na okno, które pokazuje świat zewnętrzny. Dział HR, który jest zorientowany na klienta, już przechodzi od funkcji bycia pracodawcą z wyboru do funkcji pracodawcy z wyboru pracowników. Podobnie klienci mają możliwość uczestniczenia w procesach projektowania, a także dostarczania, czy uczestnictwa w rozlicznych szkoleniach, a wraz z nimi można ustalać określone standardy działania. Kultura może być definiowana nieco wężiej – jako wewnętrzne wzorce pracy, którymi są określone wartości, normy, przekonania, czy też zachowania. Jest bardziej utożsamiana z postrzeganiem przez kluczowych klientów, a także jest urzeczywistniana dla pracowników³.

Aby uzyskać wiarygodne wyniki, przeprowadzono badania literaturowe dotyczące HR Biznes Partnera oraz badania empiryczne uzyskane podczas badania ilościowego za pomocą ankiety jako narzędzia badawczego. Projekt badawczy miał na celu identyfikację strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz dokonanie analizy roli HR Biznes Partnera w przedsiębiorstwie Śnieżka S.A. Do analizy wzięto 83 kompletnie wypełnione ankiety (n = 83).

² D. Ulrich, J.H. Dulebohn, *Are we there yet? What's next for HR?*, "Human Resource" 2015, s. 91.

³ D. Ulrich, *5 Future Prospects For The HR Business Partner Model*, <https://www.linkedin.com/pulse/5-future-prospects-hr-business-partner-model-dave-ulrich>.

HR Biznes Partner

Rola zarządzania zasobami ludzkimi stale podlega ewaluacji. Przedsiębiorstwa cechują się znaczną dynamiką, realizowana jest także funkcja strategiczna, jaka jest związana z zarządzaniem kapitałem ludzkim. W przedsiębiorstwie są podejmowane działania nakierowane na to, by zapewnić ciągłość w zakresie utrzymywania oraz pozyskiwania pracowników. Jednocześnie jest widoczna także forma związana z realizowaniem rozlicznych zadań oraz poczuciem odpowiedzialności za ich realizację. W ten sposób są wskazywane liczne funkcje związane z HR Biznes Partnerem (HRBP)⁴.

Właśnie w odniesieniu do realizowania funkcji związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie są wskazywane liczne podejścia. W głównej mierze dominuje podejście funkcjonalne, które wiedzie do skupienia się na określonego rodzaju pionach personalnych oraz danych specjalnych działów. Nie jest określona funkcja realizowana w sposób kompleksowy. W efekcie pojawiły się znaczne rozbieżności pomiędzy określonym sposobem funkcjonowania kierownictwa z zakresu zasobów ludzkich a oczekiwaniami innych członków danego przedsiębiorstwa⁵.

W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi szczególna uwaga jest zwracana na problematykę komunikacji. Kiedy okazało się, że pracownicy HR nie do końca posiadają odpowiednie umiejętności posługiwania się językiem biznesu, podejmowane działania w kontekście biznesu nie były tymi, które są odbierane w sposób odpowiedni. W głównej mierze bowiem propozycje określonego rodzaju działań personalnych podejmowanych w licznych przedsiębiorstwach były określone jako forma inicjatyw odgórnych. W ten sposób nie do końca odpowiadało to potrzebom menedżerów wykazywanym na bieżąco. W efekcie zaczęto poszukiwać nowych, znacznie bardziej skutecznych rozwiązań, które mogłyby odpowiadać potrzebom, prezentowanym przez wszystkich członków przedsiębiorstwa. W ten sposób zaczęły się tworzyć nowe instytucje oraz pojęcia: centra usług wspólnych, a także e-HR i HR biznes partnerzy⁶.

W literaturze przedmiotu w coraz większym zakresie widoczny jest fakt, że działania podejmowane przez HR muszą być warunkowane potrzebami, które są wyznaczone przez dane przedsiębiorstwo⁷.

⁴ M. Kalinowski, J. Litwin, K. Tomczyńska, *Zastosowanie funkcji HR biznes partneringu w przedsiębiorstwie – studium przypadku X Technology Poland*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2018, Vol.16, No. 3/2, s. 101.

⁵ M. Morley, P. Cunnigle, M. O’Sullivan, *New directions in the HRM Function*, Emerald Group Publishing Ltd, Bradford 2006, s. 56.

⁶ M. Gołębski, *HR Biznes Partner jako współczesne rozwiązanie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2013, nr 51, s. 100.

⁷ P.A. Reilly, T. Williams, K. Wacowska, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi: rozwijanie potencjału organizacji dzięki działowi personalnemu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 86-93.

Jednocześnie wskazano, że zarządzanie zasobami ludzkimi musi mieć miejsce poprzez dokonywanie czynności raportowania określonych wartości kapitału przedsiębiorstwa oraz na bazie określonego rodzaju faktów. W rezultacie uzyskane zostały działania, które objęły pojawianie się modelu HR Business Partner. Wdrożenie tego rodzaju modelu wraz z nadaniem określonych kompetencji i ról HRBP miało się w znacznym zakresie przyczynić do osiągnięcia efektów w postaci mocniejszych biznesowych rezultatów danego przedsiębiorstwa⁸.

Klasyczny model HR Business Partner został przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Klasyczny model HR Business Partner

Figure 1. Classic HR Business Partner model



Źródło: D. Ulrich, *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997, s. 34.

Przedstawiony model klasyczny nie jest skomplikowany, co powoduje, że może być łatwy w wykorzystaniu. Potwierdza to również wykorzystanie tego modelu w praktyce doradczej wykorzystywanej w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Obecnie bowiem znaczenie kapitału ludzkiego w organizacji jest bardzo duże. Niegdyś trendy w zakresie roli kapitału ludzkiego były nieco inne, a przede wszystkim nie był to tak ważny element przedsiębiorstwa. Wówczas nie były uwzględniane najnowsze trendy czy też ewolucje funkcji personalnej, znaczenie ważniejsze były zasoby materialne aniżeli zasoby ludzkie.

Obecnie tendencja ta uległa zmianie. Zasoby ludzkie są tymi, które są najważniejsze w przedsiębiorstwie i od nich wiele zależy. Poza tym kapitał ludzki w zakresie przedsiębiorstwa stanowi, jako zasób najważniejszy w organizacji, siłę sprawczą w zakresie określonego kierunku związanego z funkcjonowaniem określonego przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystania danego doświadczenia, a także wiedzy oraz umiejętności, z jednoczesnym połączeniem z aspektem motywacyjnym do konkretnych działań. Ważna rola pracowników jest związana z umiejętnością rozwiązywania problemów związanych z określoną działalnością przedsiębiorstwa⁹. Obecnie istnieje tendencja inwestowania w kapitał ludzki, co jest bardzo

⁸ K. Chudzińska, *Ewolucja modelu HR Business Partner*, „Marketing i Zarządzanie” 2018, nr 1, s. 9-19.

⁹ G. Gołębiowska, *Kadry i gospodarka zasobami ludzkimi*, [w:] Z. Gomółka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 9.

popularne wśród współczesnych oczekiwań zatrudnionych w przedsiębiorstwach menedżerów.

W tabeli 1 ujęto klasyczny model HR Biznes Partner wraz z jego modyfikacjami wskazywanymi przez licznych autorów.

Tabela 1. Klasyczny model HR Biznes Partner wraz z jego modyfikacjami

Table 1. The classic HR Business Partner model with its modifications

Role HR Business Partnera		
Klasyczny model	Klasyczny model po modyfikacji	Model po modyfikacji w ujęciu praktyka
Rzecznik pracowników	Adwokat pracowników	Rzecznik pracowników
	Architekt kapitału ludzkiego	Menedżer rozwoju
Ekspert administracyjny	Ekspert funkcjonalny	Ekspert HR
Agent zmian	Partner strategiczny	Agent zmian
Partner strategiczny		Partner strategiczny
	Przywódca	

Źródło: K. Chudzińska, *Ewolucja modelu HR Business Partner*, „Marketing i Zarządzanie” 2018, nr 1, s. 9-19.

Po raz pierwszy funkcja HRBP została szczegółowo i jednolicie zdefiniowana w końcu lat 90. ubiegłego wieku. Autorem definicji był D. Ulrich. W dziele swym wskazał zasadnicze cztery role, istotne dla podejmowania dalszego rozwoju tego działu, który zajmuje się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. D. Ulrich i W. Brockbank dokonali rozwinięcia określenia roli HRBP. Wprowadzili pojęcie agenta zmiany, specjalisty do spraw administracyjnych, a także rzecznika zmiany oraz partnera biznesowego¹⁰. Najświeższym określeniem jest model roli HRBP po modyfikacji w ujęciu praktyka. W tym kontekście pojawiły się określenia typu: rzecznik pracowników, menedżer rozwoju czy też ekspert HR.

W zakresie roli, jaką pełni HRBP dla przedsiębiorstwa, w głównej mierze chodzi o oferowanie wszechstronnej pomocy dla danego przedsiębiorstwa, która ma być wsparciem podczas dostosowywania się przedsiębiorstwa do określonego rodzaju zmian, które są dokonywane w zakresie procesów dostosowawczych przez przedsiębiorstwo. Zmiany te są projektowane oraz wdrażane w przedsiębiorstwie w celu wprowadzenia go na wyższy poziom w rozwoju. W głównej mierze chodzi o tworzenie jak najbardziej efektywnych oraz skutecznych kanałów w zakresie komunikowania. Poza tym dotyczy to dostarczania określonego rodzaju szkoleń, które są konieczne, by móc zrozumieć

¹⁰ D. Ulrich, W. Brockbank, *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston 2005, s. 65.

określonego rodzaju zmiany. Pomocne jest również nabywanie nowych, a zarazem koniecznych kwalifikacji do pracy zdefiniowanej na nowo. Rola osoby będącej specjalistą ds. administracyjnych znajduje realizację w obrębie wnętrza samego HR. Specjalista administracyjny dokonuje realizowania procesów kontrolnych, które mają na celu przystosowanie danego przedsiębiorstwa do przepisów prawa, które obowiązują w danym momencie. Jednocześnie jego zadaniem jest wprowadzanie możliwych poprawek w sytuacji, gdy zostaną wprowadzone zmiany mające charakter legislacyjny. Zadaniem takiej osoby jest także ponoszenie odpowiedzialności za zgromadzenie określonego rodzaju dokumentów pracowniczych. Poza tym zabezpieczana jest również ich aktualność, a także odpowiednie przechowywanie. Rzecznik pracowników, który także znajduje się w obrębie HR, to osoba śledząca zmiany, jakie są związane z prawami oraz obowiązkami pracowników. Jednocześnie zajmuje się dbaniem o to, by wszelkie wprowadzone zmiany były w znacznym zakresie przestrzegane. W zakresie tego rodzaju czynności pracownik HR zajmuje się realizowaniem zadań, które pochodzą z tzw. miękkiego HR. Inaczej mówiąc, są one połączone z procesem budowania, a także utrzymywania wysokiego stopnia motywacji wśród poszczególnych pracowników. Poza tym zadaniem wymienionego pracownika jest dbanie o określonego rodzaju poziom związany z uzyskiwaniem satysfakcji z podejmowanej pracy. W grę wchodzi również dbałość o to, by były równe szanse w zakresie dostępu do rozwoju w przedsiębiorstwie, czy też do określonego rodzaju środków motywacyjnych. Ostatnia z ewolucyjnych ról należy do partnera biznesowego¹¹.

Rola zasadnicza HRBP jest związana z podejmowaniem działań wspierających, opartych na realizacji określonego rodzaju celów, które są wcześniej wytyczone. Aby można było mówić, że osoba ta w odpowiedni sposób zajmuje się wypełnianiem swoich zadań, musi zajmować aktywną pozycję w zespole, którego zadaniem jest definiowanie biznesowej strategii. W ten sposób w znacznie lepszym stopniu będzie mogła zrozumieć podejmowaną strategię, jej sens i założenia, z uwzględnieniem praktyk personalnych, które są w obrębie podejmowanych działań. W ten sposób będzie można mówić o rosnących szansach na to, by w jak najbardziej pełnym zakresie uzyskać określonego rodzaju biznesowe efekty. Dodatkowo HR Biznes Partner musi być swego rodzaju podmiotem funkcjonującym jako pomost pomiędzy pracownikami a menedżerami. Jednocześnie ważne jest to, by zajmował się udzielaniem stosownych informacji zwrotnych skierowanych do menedżerów wyższego szczebla co do poszukiwania oraz identyfikowania osób wykazujących określonego rodzaju talenty w obrębie przedsiębiorstwa, a także podejmowania działań praktycznych skierowanych na wzrost skuteczności w przedsiębiorstwie. W gestii HRBP jest także podejmowanie działań o charakterze komunikacyjnym w celu korelacji z biznesową strategią, w taki sposób, by w każdym zakresie można było wdrażać określone strategie w miejscu pracy¹².

¹¹ M. Kalinowski, J. Litwin, K. Tomczyńska, *Zastosowanie funkcji...*, s. 102-103.

¹² D. Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1997, s. 26-31.

Założenia badawcze

Głównym celem przeprowadzonych badań była identyfikacja strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz dokonanie roli HR Biznes Partnera w przedsiębiorstwie.

Prowadzone na potrzeby zadania analizy pozwoliły sformułować następujące problemy badawcze:

- 1: Kim jest, zdaniem pracowników przedsiębiorstwa Śnieżka S.A., HR Biznes Partner?
- 2: Jaka jest, zdaniem pracowników firmy Śnieżka S.A., rola HR Biznes Partnera?
- 3: Jaka jest efektywność zatrudnienia HR Biznes Partnera?

Metodyka badania

Badania zostały przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego, techniką ankiety, przy wykorzystaniu narzędzia badawczego, jakim był kwestionariusz ankiety. Ankieta internetowa została skierowana do pracowników przedsiębiorstwa Śnieżka S.A. Dodatkowo wśród wybranych pracowników przeprowadzono pilotażowy wywiad bezpośredni, co pozwoliło na uszczegółowienie wstępnie przygotowanej ankiety. Przyjęcie tych technik badawczych pozwoliło na zgromadzenie materiału statystycznego (danych ilościowych, ekonomicznych) oraz jakościowego (postrzeganie, sądy wartościujące, oceny, opinie, świadomość faktów).

Badania były przeprowadzone wśród 83 osób – pracowników firmy Śnieżka S.A., z czego mężczyźni stanowili 59%, a kobiety 41%. Większość z nich (60%) to osoby w średnim wieku produkcyjnym (od 37 do 50 lat). Jedna czwarta respondentów miała powyżej 51 lat, zaś 14% ankietowanych było młodszych, i miało od 18 do 36 lat.

Rola HR Biznes Partnera w przedsiębiorstwie Śnieżka S.A. – wyniki badań własnych

Znajomość roli HR Biznes Partnera dla badanego przedsiębiorstwa jest skąpa, w szczególności wokół tego, że ankietowani uznają tę osobę za pomoc dla firmy, co podało 94% badanych. Dla 84% ankietowanych jest to analityk biznesowy, zaś 69% badanych uznaje HR Biznes Partnera jako znawcę prawa pracy. Według 55% ankietowanych osoba ta jest pomocą dla pracowników. Zdaniem 14% to dodatkowy koszt dla firmy, zaś 8% uznało HR Biznes Partnera za partnera w prowadzeniu firmy. Dla 5% respondentów to odkrywca talentów.

Badani pracownicy wskazali, że HR Biznes Partner powinien się zajmować rozwiązywaniem problemów w przedsiębiorstwie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, co podało 94% badanych. Jednocześnie można wskazać, że 78% respondentów uznaje główną rolę HR Biznes Partnera w rozwoju pracowników oraz w za-

rzządzaniu nimi. Dla 65% respondentów rola tej osoby jest związana z komunikacją wewnętrzną, zaś 58% badanych podało, że HR Biznes Partner powinien zajmować się zarządzaniem procesami motywacyjnymi. Dla 41% badanych pracowników zadania HR Biznes Partnera skupiają się wokół rozwijania kultury organizacyjnej, a dla 28% osób rolą osoby na tym stanowisku jest rekrutacja pracowników na nowe stanowiska. Selekcję kandydatów podało 6% ankietowanych.

Za tym, że istnieje potrzeba zatrudniania HR Biznes Partnera w przedsiębiorstwie, opowiedziało się 40% respondentów, a 35% badanych wskazało, że raczej taka potrzeba istnieje. Dla 14% ankietowanych średnio jest potrzebne zatrudnianie HR Biznes Partnerów, zaś 3% badanych nie widziało tego rodzaju potrzeby w ogóle. W tematyce tej 8% ankietowanych nie miało swojego zdania.

Tabela 2 przedstawia możliwe przyczyny zatrudniania HR Biznes Partnerów przez współczesne przedsiębiorstwa w opinii badanych pracowników. W zadanym pytaniu była możliwość wielokrotnej odpowiedzi, stąd $n = 686$.

Tabela 2. Przyczyny zatrudniania HR Biznes Partnerów przez współczesne przedsiębiorstwa – udział %; $n = 686$

Table 2. Reasons why modern companies hire HR Business Partners – % share; $n = 686$

Dlaczego Pana/Pani zdaniem współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej się decydują na zatrudnianie HR Biznes Partnerów? (odpowiedzi na pytanie w przypadku udzielenia pozytywnych odpowiedzi w pytaniu poprzednim) (można zaznaczyć więcej odpowiedzi niż jedna)	Liczba osób	[%]
ze względu na brak czasu zajmowania się pracownikami	45	54%
z uwagi na profesjonalizm	67	81%
przez znajomość w zakresie rozlicznych sfer działalności	80	96%
z uwagi na nowoczesne pomysły i innowacje	78	94%
przez wykazywanie się wieloaspektowymi umiejętnościami	69	83%
przez posiadanie umiejętności wykazywania się strategicznym myśleniem	72	87%
z uwagi na umiejętności rozwiązywania problemów	75	90%
ze względu na szeroką wiedzę HR Biznes Partnerów	65	78%
przez wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań	54	65%
na oferowane wsparcie dla zarządzających	81	98%
innejakie?	0	0%
trudno powiedzieć	0	0%

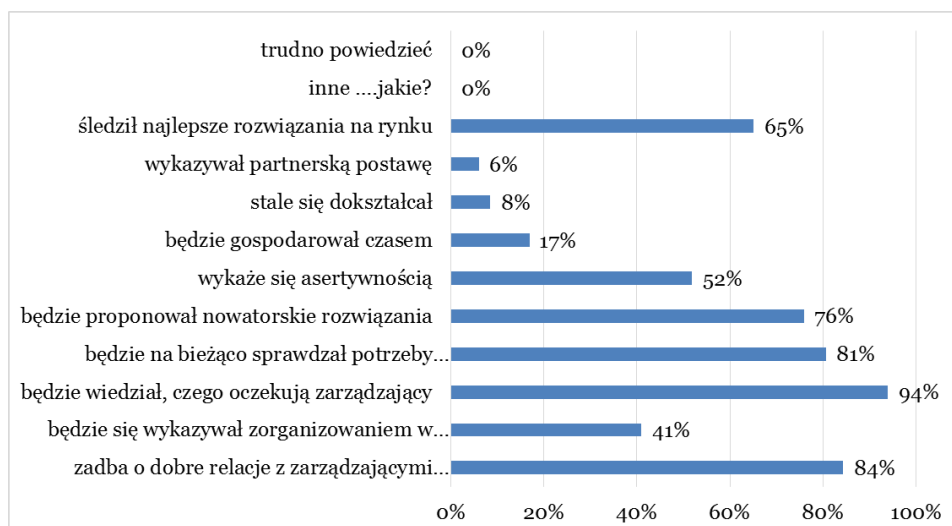
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wśród przyczyn zatrudniania HR Biznes Partnerów najwięcej badanych (98%) podało oferowane wsparcie dla zarządzających, zaś 96% ankietowanych wskazało znajomość w zakresie rozlicznych sfer działalności. Dla 94% respondentów jest to fakt posiadania nowoczesnych pomysłów i wprowadzania innowacji. Umiejętność rozwiązywania problemów podało 90% badanych, a 87% osób uznało posiadanie umiejętności wykazywania się strategicznym myśleniem. Jako główną przyczynę w postaci wykazywania się wieloaspektowymi umiejętnościami podało 83% ankietowanych, a niewielu badanych mniej – 81% osób – podało profesjonalizm. Dla 78% respondentów jest to szeroka wiedza HR Biznes Partnerów, zaś 65% osób podało wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań. Zdaniem 54% respondentów przyczyną zatrudniania osób na tym stanowisku jest brak czasu na zajmowanie się pracownikami ze strony zarządzających.

Kolejną ważną kwestią jest efektywność HR Biznes Partnera w opinii badanych (rysunek 3). W zadany pytanie była możliwość wielokrotnej odpowiedzi, stąd $n = 435$). Zdaniem 94% ankietowanych HR Biznes Partner będzie się wykazywał efektywnością, kiedy będzie wiedział, czego oczekują zarządzający. Dla 84% sytuacja ta będzie miała miejsce, gdy zadba o dobre relacje z zarządzającymi przedsiębiorstwem, zaś zdaniem 81% osób, kiedy będzie na bieżąco sprawdzał potrzeby przedsiębiorstwa. W opinii 76% efektywność będzie widoczna, gdy będzie proponował nowatorskie rozwiązania, zaś 52% ankietowanych uważa, że gdy wykaże się asertywnością. Zdaniem 41% respondentów jest to sytuacja, gdy będzie wykazywane zorganizowanie w pracy, natomiast 17% ankietowanych uważa, że efektywność będzie widoczna, gdy HR Biznes Partner będzie gospodarował czasem.

Rysunek 3. Efektywność HR Biznes Partnera – udział %; $n = 435$

Figure 3. HR Business Partner Effectiveness – % share; $n = 435$

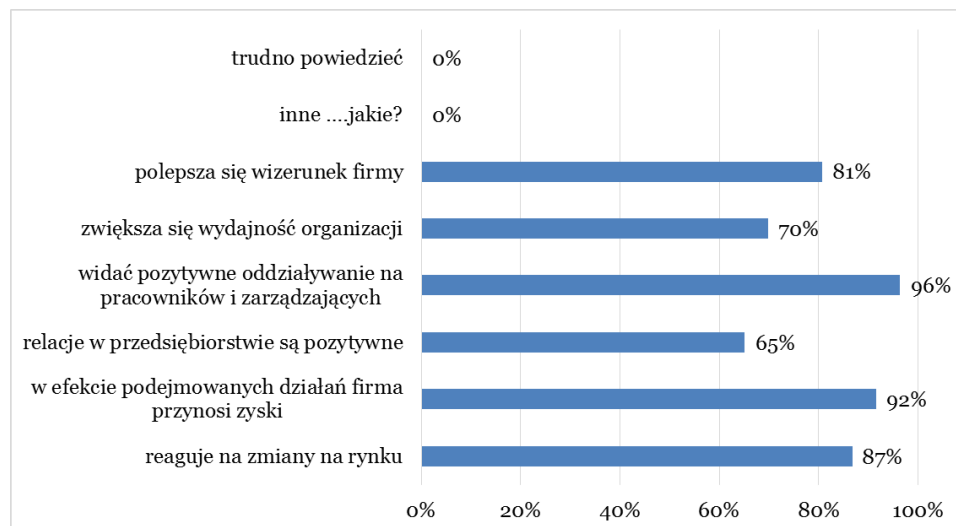


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wśród czynników gwarantujących skuteczność HR Biznes Partnera zauważyć można, że w głównej mierze skupiają się one wokół pozytywnego oddziaływania na pracowników i zarządzających, co podało 96% ankietowanych. Zdaniem 92% osób można mówić o skuteczności działań, gdy firma przynosi zyski. Zdaniem 87% badanych chodzi o reagowanie na zmiany na rynku, a 81% respondentów uważa, że polepszenie się wizerunku firmy. Według 70% badanych jest to zwiększenie się wydajności organizacji. Zdaniem 65% respondentów HR Biznes Partner jest skuteczny, gdy relacje w przedsiębiorstwie są pozytywne (rysunek 4, możliwość wielokrotnej odpowiedzi).

Rysunek 4. Czynniki gwarantujące skuteczność HR Biznes Partnera – udział %; n = 407

Figure 4. Factors guaranteeing the effectiveness of HR Business Partner – % share; n = 407



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W badaniu zapytano również, co jest główną przyczyną zatrudniania HR Biznes Partnera. W pytaniu tym była możliwość wielokrotnej odpowiedzi, stąd n = 298. Zdaniem 94% ankietowanych wśród problemów, które najczęściej wskazują zarządzający, i w rezultacie zatrudniają HR Biznes Partnera, jest brak komunikacji w zespole pracowniczym. Zdaniem 81% osób jest to nieumiejętność rozwiązywania konfliktów, zaś 78% ankietowanych podało nieumiejętność zarządzania pracownikami. Według 65% respondentów czynnikiem takim są zmieniające się wymagania ze strony zarządzających przedsiębiorstwem, zaś zdaniem 41% badanych – brak doświadczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Podsumowanie

Zasadniczą strategią, jaka jest stosowana przez omawianą firmę, jest strategia przez cele. Podstawę do prowadzenia działalności stanowi wskazywany proces, który firma Śnieżka S.A. realizuje, by pracownicy mogli czuć się zadowoleni, a jednocześnie by była wypełniana misja firmy. Podejmowane działania są związane z oceną rezultatów w pracy, które są uzyskiwane przez pracowników. W tym celu jest dokonywana półroczna ocena zatrudnionych. Mają oni do wypełnienia formularz, w których są zawarte rozliczne zagadnienia dotyczące pracy, uwarunkowań zawodowych, a także środków motywacyjnych. Poza tym w formularzu znajduje się miejsce, w którym pracownik może przedstawić propozycje dotyczące swoich obowiązków czy też środków motywacyjnych. Dzięki temu zarządzający mogą w bardziej efektywny sposób zarządzać organizacją oraz pracownikami, by byli oni zadowoleni ze swojej pracy.

W tematyce zarządzania zasobami ludzkimi zarządzający uzyskują wsparcie od HR Biznes Partnera, który jest osobą powołaną do pomocy zarządzającym. Posiada szeroką wiedzę oraz potrafi wykorzystywać to, by udzielać wsparcia zarówno zarządzającym, jak też pracownikom. W ten sposób mogą oni wpływać na realizowanie zadań przez tak dużą firmę, jaką jest analizowane przedsiębiorstwo. Wśród licznych środków znajdujących się w zakresie strategii zarządzania, które są związane z realizowaniem celów przez przedsiębiorstwo, jest także zasada SMART. Dzięki temu może się w znacznym zakresie rozwijać zespół pracowniczy. Pracownicy także posiadają możliwość realizacji określonego rodzaju celów poprzez fakt, że mają zapewnione odpowiednie warunki pracy, a także dostęp do zróżnicowanych środków motywacyjnych. Cele, które są przez przedsiębiorstwo realizowane, są realne i jak najbardziej możliwe do osiągnięcia przez zarządzających oraz pracowników. Świadczy o tym fakt, że firma od lat istnieje na rynku, a prowadzona przez nią działalność jest zyskowna. W ten sposób pokrywa się skuteczność strategii z założonymi celami. Firma Śnieżka S.A. w dużym stopniu wykorzystuje kwalifikacje pracowników oraz ich umiejętności poprzez obsadzanie ich na odpowiednich stanowiskach. Jest to bardzo korzystne i motywujące, gdyż pracownicy wykorzystują swoje zdolności dla dobra firmy, zaś zarządzający zapewniają odpowiednie środki motywacyjne, zarówno w postaci płacowej, jak też pozapłacowej. Cele, które ma do realizacji organizacja, są ściśle powiązane z terminowością realizowanych zadań. Jest to wyrażone ilością zamówień pochodzących od producentów oraz zrealizowanych w określonym terminie. Jest tu także brane pod uwagę posiadanie przez pracowników określonej formy niezależności podczas realizacji obowiązków, gdyż w ten sposób ich praca może być bardziej efektywna. Poza tym mogą również uczestniczyć w życiu przedsiębiorstwa, co ma znaczący wpływ na realizowanie celów firmy w sposób bardziej dokładny oraz skuteczny.

Badani pracownicy w większości znają pojęcie HR Biznes Partner, zaś znajomość roli HR Biznes Partnera dla przedsiębiorstwa jest skupiona w szczególności wokół tego, że uznają oni tę osobę za pomoc dla firmy, a także za analityka biznesowego znającego się na prawie pracy.

Pracownicy w głównej mierze wskazują, że HR Biznes Partner ma się zajmować rozwiązywaniem problemów w przedsiębiorstwie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, rozwojem pracowników oraz zarządzaniem nimi. HR Biznes Partner powinien orientować się w procesach biznesowych, wykazywać się umiejętnościami personalnymi oraz posiadać umiejętności rozwiązywania problemów i wykazywać się umiejętnościami analitycznymi.

Zdaniem badanych raczej niełatwo być HR Biznes Partnerem, ale istnieje potrzeba zatrudniania go w przedsiębiorstwie. Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się na zatrudnianie HR Biznes Partnerów, głównie z takich przyczyn jak oferowane wsparcie dla zarządzających czy też znajomość w zakresie różnych sfer działalności. Jest to także fakt posiadania nowoczesnych pomysłów i wprowadzania innowacji, czy umiejętność rozwiązywania problemów i posiadanie umiejętności wykazywania się strategicznym myśleniem. Wśród problemów, które najczęściej wskazują zarządzający, a w rezultacie zatrudniają HR Biznes Partnera, jest brak komunikacji w zespole pracowniczym, nieumiejętność rozwiązywania konfliktów czy nieumiejętność zarządzania pracownikami. Problemy, które najczęściej mają miejsce po stronie HR Biznes Partnerów, skupiają się wokół zbyt wysokich wymagań zarządzających przedsiębiorstwem, niedostępnianie potrzebnych informacji ze strony zarządzających, brak relacji z zarządzającymi oraz zła organizacja czasu i pracy. HR Biznes Partner będzie się wykazywał efektywnością, kiedy będzie wiedział, czego oczekują zarządzający, czy też gdy zadba o dobre relacje z zarządzającymi przedsiębiorstwem oraz kiedy będzie na bieżąco sprawdzał potrzeby przedsiębiorstwa. Raczej łatwo ocenić rolę i skuteczność HR Biznes Partnera, zaś czynniki gwarantujące skuteczność HR Biznes Partnera w głównej mierze skupiają się wokół pozytywnego oddziaływania na pracowników i zarządzających. Poza tym można mówić o skuteczności działań, gdy firma przynosi zyski oraz gdy polepsza się wizerunek firmy.

Współczesne wyzwania dla HR Biznes Partnera skupiają się wokół sprostania wymaganiom zarządzających, doskonalenie umiejętności czy utrzymywanie tempa pracy. Być może będzie jednym z kluczowych zawodów w przyszłości, a wśród uwarunkowań, od których będzie zależna rola HR Biznes Partnera w przyszłości, w głównej mierze znalazła się skuteczność działania, pokonywanie problemów, czy też umiejętność komunikowania się z pracownikami wraz z umiejętnością komunikowania się z zarządzającymi.

Bibliografia

Chudzińska K., *Ewolucja modelu HR Business Partner*, „Marketing i Zarządzanie” 2018, nr 1.

Gołębiowska G., *Kadry i gospodarka zasobami ludzkimi*, [w:] Z. Gomółka, (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.

Gołębski M., *HR Biznes Partner jako współczesne rozwiązanie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2013, nr 51.

Kalinowski M., Litwin J., Tomczyńska K., *Zastosowanie funkcji HR biznespartneringu w przedsiębiorstwie – studium przypadku X Technology Poland*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 2018, Vol. 16, No. 3/2.

Meysztowicz K., *Biznesowe partnerstwo w zarządzaniu ludźmi*, „Personel i Zarządzanie” 2014, nr 8.

Morley M., Cunnigle P., O’Sullivan M., *New directions in the HRM Function*, Emerald Group Publishing Ltd, Bradford 2006.

Reilly P.A., Williams T., Wacowska K., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi: rozwijanie potencjału organizacji dzięki działowi personalnemu*, Wolters Kluwer Business Warszawa 2012.

Ulrich D., Brockbank W., *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

Ulrich D., Dulebohn J.H., *Are we there yet? What’s next for HR?*, “Human Resource” 2015.

Ulrich D., *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1997.

Ulrich D., *5 Future Prospects For The HR Business Partner Model*, <https://www.linkedin.com/pulse/5-future-prospects-hr-business-partner-model-dave-ulrich>.

Nota o Autorach:

Olimpia Grabiec – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Adiunkt w Instytucie Nauk o Zarządzaniu i Jakości w Akademii Humanitas w Sosnowcu.

Anna Żuber – absolwentka kierunku zarządzanie Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu.

Authors' resume:

Olimpia Grabiec – Ph.D., doctor of economics in the field of management studies. Assistant Professor of the Institute of Management and Quality Sciences, Humanitas University Sosnowiec.

Anna Żuber – graduate of the management faculty at the Humanitas University in Sosnowiec.

Kontakt/Contact:

dr inż. Olimpia Grabiec

Akademia Humanitas

Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości

ul. Kilińskiego 43

41-200 Sosnowiec

e-mail: olimpia.grabiec@humanitas.edu.pl

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:

Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:

Anna Żuber – 80%, Olimpia Grabiec – 20%