

**Aneta Stosik, Piotr Głowicki, Edyta Zarecka**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu  
Sitech Sp. z o.o.

---

## **HR BUSINESS PARTNER – NOWA ROLA W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI**

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono nową koncepcję HR business partner jako odpowiedź organizacji na rosnącą potrzebę marketingu kadrowego i lepszą obsługę klienta wewnętrznego. Wyjaśniono podstawowe pojęcia związane z nową koncepcją i wskazano na główne założenia, takie jak cechy, zadania i umiejętności HR business partnera oraz korzyści i trudności wdrożenia. W artykule odniesiono się również do praktyki zarządzania wybranymi firm aplikującymi koncepcję do swoich działów personalnych.

**Słowa kluczowe:** HR business partner, *human resources*, kapitał ludzki, personel, zarządzanie kadrami.

Wszyscy musimy zrozumieć, że zmiany są ciągle i nigdy nie przestaną zachodzić. Przedsiębiorstwa, którym udaje się przekonać i umotywić pracowników do zmian, zawsze osiągają większe sukcesy. Pracownicy, którym udaje się właściwie wykorzystać zmiany, rozwijają się lepiej niż pozostali. Zmiana jest integralną częścią biznesu i warunkiem budowania przewagi konkurencyjnej. Najlepiej dokonuje się poprzez ciągle uczenie się pracowników i organizacji – szybciej niż to robią inni.

Potrzebą chwili jest zatem opracowanie i zastosowanie w realnym świecie organizacji metod zarządzania ludźmi, które będą zorientowane na identyfikację, pozyskiwanie, utrzymanie i rozwój pracowników dysponujących wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem najwyższej próby.

W polskich warunkach mamy do czynienia z rodzącym się dopiero profesjonalizmem w dziedzinie zarządzania personelem. Upoważnione wydaje się stwierdzenie, że w obszarach, w których wykształciły się sposoby działań oparte zazwyczaj na amatorskich poczynaniach osób bez menedżerskich wizji i kompetencji, trzeba bezwzględnie aplikować rozwiązania najnowszych generacji, by szybko i skutecznie przełamać opór materii oraz uzyskać nową jakość zarządzania.

Odpowiedzią na potrzeby współczesnej organizacji w zakresie obsługi klienta wewnętrznego współczesnej organizacji jest nowoczesny dział HR, w którym troska o pracownika i jego obsługa są na wyższym niż dotychczas poziomie.

Elastyczność w HR to bycie blisko pracowników i prowadzenie dialogu z klientami wewnętrznymi, a nie narzucanie gotowych rozwiązań. Dziś bowiem elastyczność to ludzie, a nie systemy i procedury wewnętrzne. Jeżeli *management* jest mózgiem organizacji, to niewątpliwie HR powinien być jej sercem. *Management* odpowiada za wynik, a HR za kulturę i komunikację wewnętrzną.

Zarządzanie ludźmi w organizacjach to funkcja, która ulega ciągłej transformacji. Obejmuje szeroki zakres działań, ale w gruncie rzeczy sprowadza się do sześciu podstawowych praktyk [Welch, Welch 2005, s. 104]. Aby dobrze zarządzać ludźmi, firmy powinny:

- Zwiększyć znaczenie HR, tak by miało silną i wiodącą pozycję w firmie, oraz zadbać o to, by pracownicy działu odznaczyli się szczególnymi cechami i mogli pomagać menedżerom kreować liderów i budować ścieżki kariery. W rzeczywistości dobry kadrowiec to ktoś w rodzaju duszpasterza i rodzica w jednej osobie. Bez wątpienia dyrektor HR powinien być drugą najważniejszą osobą w każdej firmie. Z punktu widzenia dyrektora generalnego dyrektor do spraw zasobów ludzkich powinien być przynajmniej równy dyrektorowi finansowemu.
- Stosować precyzyjny, pozbawiony biurokracji system oceniania, który należy monitorować pod kątem uczciwości.
- Opracować skuteczne mechanizmy (wynagrodzenie, premie i szkolenia) motywowania pracowników i zatrzymywania ich w firmie. Ludzie potrzebują do motywacji wyróżniających ich nagród i uznania. Firmy powinny zapewniać pracownikom jedno i drugie, aby utrzymać najlepszych. Firma ukierunkowana na zwycięstwo nie dopuszcza do tego, aby ludzie odchodzili z powodu braku uznania, przyczyn finansowych lub innych.
- Stawiać czoło napiętym relacjom ze związkami zawodowymi, z „gwiazdami”, rutyniarzami i intrygantami.
- Stworzyć możliwie płaską strukturę firmy o bardzo przejrzystych stosunkach zależności i zakresach obowiązków.

W świetle powyższych rozważań koncepcja HR biznes partner staje się odpowiedzią na rosnące potrzeby jakości w obsłudze klienta wewnętrznego.

HR business partner to osoba [<http://kadry...>]:

- z obszerną wiedzą teoretyczną (ekspert w swojej dziedzinie),
- która jest agentem zmian, wsparciem w trudnych sytuacjach (generuje zmiany i postrzega je jako szanse, a nie zagrożenia),
- z kilkuletnim doświadczeniem praktycznym z obszaru „miękkiego HR”,
- będąca niezależnym partnerem wspierającym klientów wewnętrznych od strony spraw personalnych,
- posiadająca bardzo rozwinięte kompetencje społeczne (komunikacyjne),
- będąca animatorem rozwoju kapitału ludzkiego,
- prowadząca wewnętrzny *employer branding*, mediator pomiędzy pracownikami a pracodawcą, koordynator procesów *outplacement*.

Funkcja ta wymaga ścisłej współpracy z menedżerami liniowymi, kadrami menedżerską, we wdrażaniu strategii, projektowaniu systemów i procesów HR-owych. W praktyce oznacza to:

- większą orientację na klienta,
- efektywność kosztową,
- większą elastyczność usług w zakresie HR,
- innowacyjność (procesową/produktową),
- standaryzację procesów, która odpowiada na zmieniające się priorytety i potrzeby firmy.

Budowana struktura według tej koncepcji zakłada powoływanie centrów obsługi klienta wewnętrznego, takich jak:

- 1) centrum usług wspólnych,
- 2) centra specjalizacji,
- 3) strategiczni partnerzy biznesowi.

Centrum usług wspólnych (*Shared Service Center*) to pojedyncza zazwyczaj stosunkowo duża jednostka, zajmująca się rutynowymi usługami transakcyjnymi. Centra usług przeważnie zapewniają wsparcie administracyjne, obsługę płac, analizę absencji i doradztwo w prostych sprawach związanych z relacjami pracowniczymi.

Centra specjalizacji to zazwyczaj małe zespoły ekspertów *human resources* ze specjalistyczną wiedzą we wprowadzaniu rozwiązań HR-owych. Rolą centrów specjalizacji jest dostarczanie innowacyjnych usprawnień w biznesie od strony HR, w takich obszarach, jak wynagradzanie, systemy motywacyjne, szkolenia, zarządzanie talentami, komunikacja itp.

Strategiczni partnerzy biznesowi to doświadczeni profesjonaliści HR pracujący blisko z menedżerami i wspierający ich we wdrażaniu przyjętych strategii i rozwiązań.

Docelowo proces zarządzania w obszarze funkcji HR business partnera obejmuje budowanie i analizę potencjału ludzkiego w organizacji, planowanie długoterminowych poziomów zatrudnienia i ścieżek rozwoju oraz wykorzystanie dostępnej wiedzy i dzielenie się nią w celu zapewnienia najlepszych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Z HR business partnerem można się kontaktować w takich sprawach, jak:

- szkolenia, praca grupowa,
- doradztwo, mentoring, moderowanie spotkań,
- coaching i rozwój pracowniczy,
- prawo pracy,
- rotacje pracowników,
- ocena kompetencji,
- zatrudnienie w poszczególnych centrach,
- wdrażanie rozwiązań koncernowych,
- inne, dotyczące szeroko rozumianych funkcji personalnych.

W założeniu jeden HR business partner w ramach centrum kompetencyjnego opiekuje się grupą do 300 pracowników. HR business partner to osoba wybrana spośród pracowników działu, mająca największy potencjał, która powinna posiadać cechy takie, jak:

- entuzjazm i pozytywne nastawienie do otoczenia,
- łatwość komunikacyjna,
- kreatywność w rozwiązywaniu problemów,
- elastyczność działania,
- świadomość kosztowa,
- otwartość na zmiany,
- empatia,
- silne nastawienie na potrzeby klienta wewnętrznego,
- dyspozycja do ciągłego rozwoju,
- tolerancja odmienności,
- odporność na stres.

Do obowiązków HR business partnera w założeniach nowej koncepcji zarządzania personelem należy:

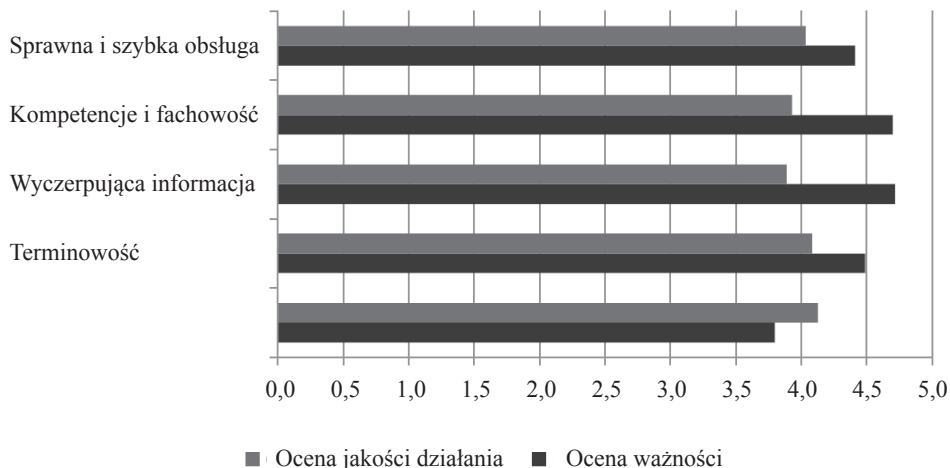
- a) prowadzenie rekrutacji wewnętrznych i zewnętrznych dla całej powierzonej grupy pracowniczej we współpracy z działami zgłaszającymi zapotrzebowanie;
- b) współpraca z agencjami doradztwa personalnego;
- c) prowadzenie doradztwa w działach w kwestii doboru personelu oraz procesu oceny kandydatów;
- d) dbałość o efektywność komunikacji pomiędzy działem HR a komórką odpowiedzialną za kwestie związane z płacami oraz administracją kadrowo-płacową;
- e) koordynacja procesu oceny rocznej w przydzielonej grupie pracowników;
- f) koordynacja działań rozwojowych w zakresie programów rozwojowych oraz programów naprawczych;
- g) archiwizacja dokumentacji oraz systematyczne raportowanie w przyjętym systemie;
- h) aktywne uczestnictwo w procesie identyfikacji talentów wśród pracowników firmy, proponowanie rozwiązań mających na celu rozwój zawodowy pracowników;
- i) uczestnictwo w opracowywaniu planów szkoleniowych na podstawie strategii szkoleń przyjętych w firmie, realizacja szkoleń zgodnie z założeniami w konsultacji z bezpośrednim przełożonym;
- j) uczestnictwo w tworzeniu systemów motywacyjnych oraz regulaminów dla przypisanej grupy pracowników;
- k) edukacja i efektywna komunikacja w zakresie istniejących regulaminów i polityk.

W praktyce zarządzania wdrożenie tej koncepcji w badanych firmach<sup>1</sup> następuje etapowo i jest poprzedzone badaniami rynku wewnętrznego, zwłaszcza w kontek-

---

<sup>1</sup> Badania własne w koncernie Volkswagen Poznań i Sitech Sp. z o.o. Polkowice, 2011-2012. Celem badania było poznanie opinii kierowników firm Sitech Sp. z o.o. oraz VW Poznań na temat

ście oczekiwań pracowników i oceny stanu. Rysunek 1 przedstawia analizę priorytetów w obsłudze klienta wewnętrznego działu personalnego w firmie Sitech.



**Rys. 1.** Analiza luk w celu określenia priorytetów doskonalenia

Źródło: [Materiały... 2011].

Co do oczekiwań pracowników wobec obsługi klienta wskazano na: program rozwoju dla następców kadry i specjalistów; program szkoleń na temat poprawy doskonalenia wiedzy o produkcie; większą pomoc podczas rozmów z pracownikami i dyscyplinowanie ich; lepsze zrozumienie relacji klient–usługodawca; większą aktywność, współpracę i profesjonalne podejście do procesu rekrutacji; poprawę zakresu i tematyki szkoleń; większe zaangażowanie w budowanie ścieżek rozwoju pracowników; zwiększenie zakresu działań działu personalnego; poprawę komunikacji między działem personalnym a produkcją; sprawniejsze działanie w sprawie zwolnień i dyscyplinowania pracowników; stworzenie pełnej informacji na temat uprawnień pracowników; spójność udzielanych informacji.

Powyższa baza wskazań jest podstawą budowania strategii centrów obsługi HR business partner w firmie. W tym celu w VW Poznań skonstruowano 8 modułów pracy HR business partner. Podobna struktura znalazła się w praktyce zarządzania działem personalnego firmy Sitech, która jest bezpośrednim partnerem produkcyjnym niemieckiego koncernu.

Funkcje centralne są tak specyficzne, że muszą być zarządzane z „jednej ręki”, nadają kierunek polityce personalnej i wymagają wiedzy eksperckiej, np. dotyczącej

---

funkcjonowania działu personalnego. Pozyskane dane służą poznaniu słabych i mocnych stron obsługi tego działu oraz wdrożeniu ewentualnych działań zaradczych w perspektywie wprowadzania struktury HR business partnera i budowania centrów HR BP. W badaniu wzięło udział 112 respondentów – kierowników większości działów.

kształcenia zawodowego czy systemów wynagradzania. Funkcje decentralne są re-alizowane w równym stopniu przez wszystkie centra personalne według ustalonych standardów.

**Tabela 1.** Dział personalny jako partner 8 modułów pracy personalnej w VW

| 1. Procesy HR  | 2. Organizacja pracy  | 3. Systemy wynagradzania   | 4. Informowanie i komunikowanie  |
|--|---|--|--|
| <b>Pozyskiwanie personelu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– profile wymagań</li> <li>– współpraca z uczelniami</li> <li>– pozyskiwanie kandydatów</li> <li>– nabór personelu</li> </ul> <b>Opieka personalna</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– doradztwo serwisowe i szkoleniowe pracowników</li> <li>– programy wdrożeniowe</li> <li>– wymiana międzynarodowa</li> </ul> <b>Rozwój personalny</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– procesy naboru na stanowiska kierownicze</li> <li>– programy rozwojowe</li> <li>– planowanie następstw</li> <li>– system oceny</li> <li>– ocena potencjału</li> <li>– równość szans</li> </ul> | <b>Planowanie personelu</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– planowanie pracowników bezpośrednio i pośrednio produkcyjnych</li> <li>– elastyczność zatrudnienia</li> </ul> <b>Organizacja pracy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– praca zespołowa</li> <li>– proces ciągłego ulepszania</li> <li>– rodziny zawodów</li> </ul> <b>Czas pracy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– systemy czasu pracy</li> <li>– elastyczne formy czasu pracy (praca na ½ etatu)</li> </ul> | <b>Systemy wynagrodzeń</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ocena wydajności pracy</li> <li>– płaca podstawowa</li> <li>– systemy motywacyjne (np. premie, bonusy)</li> <li>– uregulowania dotyczące samochodów służbowych</li> </ul> <b>Systemy naliczania</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– naliczanie wynagrodzeń</li> <li>– rozliczanie czasu pracy</li> </ul> <b>Pakiet socjalny</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zakładowe świadczenia emerytalne</li> <li>– inne pakiety dot. opieki</li> <li>– ubezpieczenia</li> </ul> | <b>Informacja</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– informacje dla pracowników (np. gazетка zakładowa)</li> <li>– informacje dla kadry kierowniczej</li> <li>– ankiety dla pracowników</li> </ul>                   |
| 5. Rozwój i kształcenie  | 6. Zdrowie i bezpieczeństwo   | 7. Controlling personalny  | 8. Relacje pracownicze   |
| <b>Kształcenie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– systemy kształcenia</li> <li>– kształcenie zawodowe</li> <li>– oferty szkoleniowe</li> </ul> <b>Rozwój</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza kompetencji</li> <li>– zgłoszenie zapotrzebowania na szkolenia</li> <li>– <i>e-learning</i></li> </ul>   | <b>Zarządzanie zdrowotnością</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– frekwencja</li> <li>– instrumenty wpływające na frekwencję w pracy</li> <li>– sprawność fizyczna załogi</li> <li>– programy dla starszych pracowników i pracowników z problemami zdrowotnymi</li> </ul>   | <b>Raporty personalne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– controlling personalny</li> <li>– systemy</li> <li>– liczby</li> <li>– sporządzanie raportów</li> <li>– koszty pracy</li> <li>– benchmark HR</li> </ul>   | <b>Regulacje zakładowe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– forma współpracy z przedstawicielami gremiów zakładowych</li> <li>– współpraca z radą zakładową</li> <li>– zrzeczenia i kontakty z urzędami</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów wewnętrznych działu HR VW Poznań.

Sama koncepcja wsparcia biznesowego HR pojawiła się w połowie lat 90. Była jedną z kluczowych funkcji HR niezbędną we wdrażaniu zmian w dziale kadr. Na wprowadzanie jej decydują się firmy, które przekształcają klasyczne standardowo obsługiwane funkcje kadrowo-płacowe i oczekują od działu *human resources* czegoś więcej niż tylko wsparcia administracyjnego. „Dzisiejsza funkcja HR ciągle potrzebuje większej uwagi i powinna być bardziej zorientowana biznesowo. W praktyce oznacza to większą orientację na klienta, efektywność kosztową, innowacyjność oraz standaryzację procesów, która odpowiadała na zmieniające się priorytety i potrzeby firmy” [<http://kadry...>].

## Literatura

<http://kadry.nf.pl/Artykul/9257/HR-business-partner-potrzeba-dzisiejszych-czasow/za>: Skok R. 2012. Materiały wewnętrzne, Sitech Sp. z o.o., Polkowice, 2011.  
Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2005.

### **HR BUSINESS PARTNER – NEW ROLE IN THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES**

**Summary:** The article describes the new concept of HR Business Partner as an answer of growing organization need of personnel marketing and better service of internal customer. The main definitions connected with new concept are explained and principles are shown as the feature, task and the skills of the HR Business Partner as well as the advantages and the difficulty of initiating process. The article also covers the management practice of organizations applying the idea of HR Business Partner in their personal departments.

**Keywords:** HR business partner, HR functions, social skills.