

Katarzyna Chudzińska

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania i Organizacji
e-mail: kasia.chudzinska@gmail.com

Ewolucja modelu HR Business Partner

Kody JEL: J24, O15

Słowa kluczowe: HR Business Partner, model Ulricha, efektywność HR

Streszczenie. W artykule wykazano, że model HR Business Partner z jego klasycznie zdefiniowanymi rolami (partnera strategicznego, agenta zmiany, eksperta administracyjnego, rzecznika pracowników) nie powinien być powszechnie używany jako obowiązujący. Przegląd literatury i analiza badań realizowanych przez D. Ulricha w latach 1987–2016 dowodzą, że model ewoluował w czasie i jego aktualny kształt znacząco różni się od tradycyjnego ujęcia. Dokonano weryfikacji raportów firm doradczych, z których wynika, że taki kierunek rozwoju działów HR jest tylko częściowo dostrzegany przez doradców i konsultantów.

Wprowadzenie

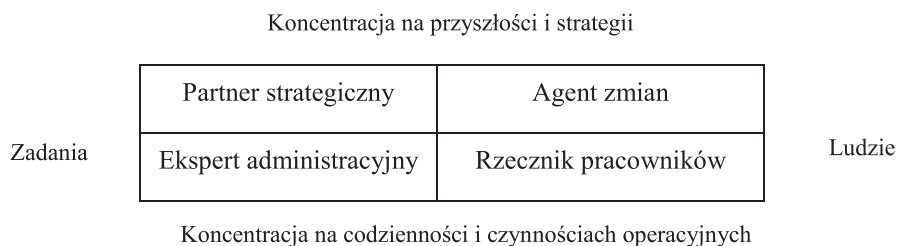
Celem artykułu jest wskazanie konieczności poszerzenia klasycznego rozumienia modelu HR Business Partner, do którego nadal nawiązuje wiele opracowań – zarówno akademickich, jak i praktycznych – oraz weryfikacja perspektywy doradczej pod kątem zmian w postrzeganiu roli działów personalnych. W opracowaniu autorka przywoła wyniki badań D. Ulricha wskazujące na potrzebę uwzględniania nowych ról w modelu oraz raporty firm doradczych i opracowania praktyków HR w celu sprawdzenia kierunku, w jakim funkcje działów personalnych ewoluują pod wpływem modelu. Podjęta zostanie próba odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jak przedstawia się współczesny profil HR Business Partnera w świetle wyników badań D. Ulricha?
2. Jak ewolucja modelu wpływa na perspektywę praktyczno-doradczą postrzegania roli działów HR we współczesnych organizacjach?

Okazuje się, że aktualny model HRBP znacząco różni się od tradycyjnego ujęcia, co tylko częściowo znajduje odzwierciedlenie w perspektywie praktycznej i doradczej. Największa luka między nowym modelem HRBP a perspektywą doradczą dotyczy nieuwzględniania przez HR zewnętrznego kontekstu organizacji. Efektywny HR zdaniem twórcy modelu powinien przewidywać i odpowiadać na zewnętrzne warunki biznesowe oraz dostarczać wartość dodaną również dla klientów i inwestorów.

Przegląd literatury

Coraz częściej w literaturze przedmiotu podkreśla się, iż działalność HR powinna być uwarunkowana dyktowanymi przez organizację potrzebami (Reilly, Williams, Wacowska, 2012, s. 86–93), a zarządzanie zasobami ludzkimi odbywać się powinno poprzez raportowanie wartości kapitału i na podstawie faktów (*Evidence Based HR*, 2016). Odpowiedzią na taką potrzebę zmian działów personalnych był zaproponowany przez D. Ulricha (1997) model HR Business Partner. Dzięki wdrożeniu takiego modelu i wypełnianiu przez dział HR czterech podstawowych ról (rys. 1) dział personalny miał być w stanie wносить wartość dodaną i przyczyniać się do osiągnięcia rezultatów biznesowych przedsiębiorstwa.



Rysunek 1. Klasyczny model HR Business Partner

Źródło: Ulrich, 1997, s. 34.

Niewiele jest polskich opracowań naukowych dotyczących HR Business Partneringu (m.in. Cewińska, 2015; Gołembski, 2013; Samul, 2014). Można jednak zauważyć, że rozważania autorów odnoszą się do tradycyjnego modelu D. Ulricha

(rys. 1) lub jego pierwszej modyfikacji (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, 2010, s. 109). I choć klasyczny model zdaje się być nadal użyteczny dzięki swej prostocie, co potwierdza jego szerokie wykorzystywanie w praktyce doradczej (Filipowicz, 2016a, s. 142) i artykułach popularnonaukowych dla praktyków HR (Berłowski, 2016; Filipowicz, 2016a; Kopijer, Filipowicz, 2016; Sierociński, 2016), to powstał 20 lat temu i nie uwzględnia najnowszych trendów, ewolucji funkcji personalnej (od zasobu do kapitału) czy współczesnych oczekiwań menedżerów. Klasyczny model zestawiono z ujęciem praktyka w tabeli 1.

Tabela 1

Klasyczny model HR Business Partner i modyfikacje

Role HR Business Partnera		
Klasyczny model	Klasyczny model po modyfikacji	Model po modyfikacji w ujęciu praktyka
(Ulrich, 1997)	(Ulrich, Brockbank, 2010)	(Filipowicz, 2016a)
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: opracowanie własne.

Również autorom zagranicznym zdarza się bazować na klasycznym modelu, badając związek roli HR z wynikami przedsiębiorstw (Galang, Osman, 2016), choć niektórzy poszerzają go o nowe role, definiując kompetencje efektywnych HR Business Partnerów (McDonnell, Sikander, 2017).

Ewolucja modelu HRBP w świetle badań D. Ulricha

Aby odpowiedzieć na postawione pytania badawcze, autorka dokonała analizy artykułów i badań D. Ulricha oraz przeglądu aktualnych raportów i opracowań firm doradczych.

W kolejnych pracach D. Ulricha i jego współpracowników (Ulrich, Brockbank, Johnson, Younger, 2007; Ulrich, Younger, Brockbank, Ulrich, 2013; Ulrich, Dulebohn, 2015) można obserwować ewolucję modelu, która dokonuje się na bazie badania realizowanego średnio co 5 lat od 1987 roku. Jest to największe na świecie dynamiczne badanie specjalistów HR, prowadzone jako ocena 360 stopni. Dane

dotyczące tego badania przedstawiono w tabeli 2. Dla celów artykułu przeanalizowano wyniki ostatniego raportu z 2016 roku (*HRCS Round 7...*, 2016).

Tabela 2

Badania kompetencji specjalistów HR w latach 1987–2016

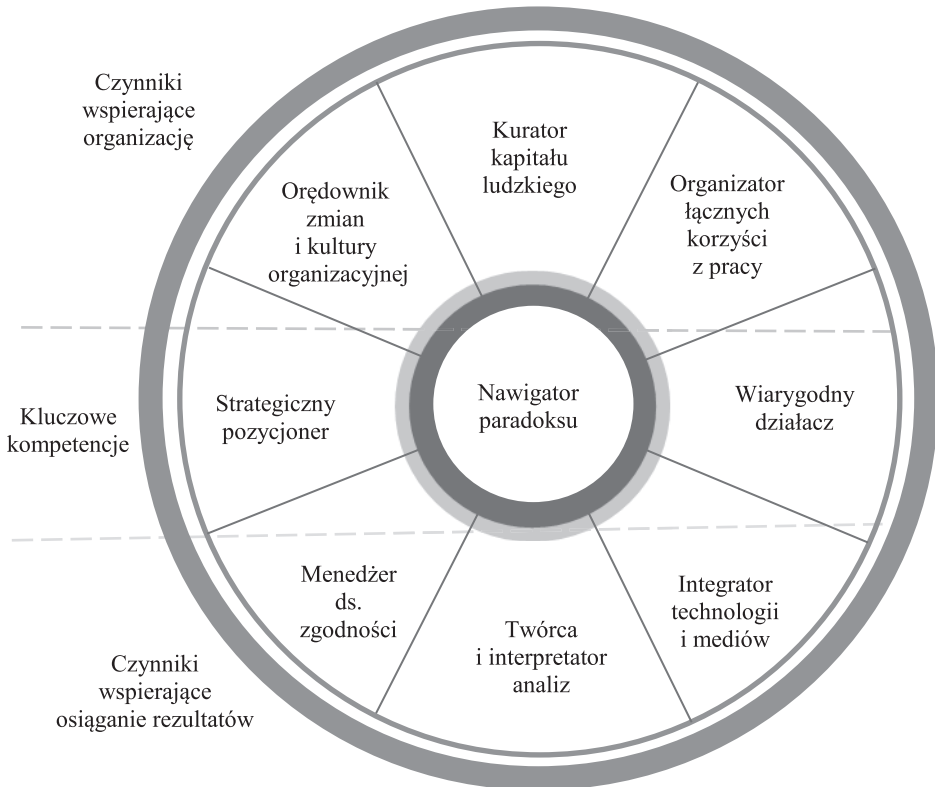
	1987	1992	1997	2002	2007	2013	2016
Respondenci łącznie	10,291	4,556	3,229	7,082	10,063	20,013	30,227
Jednostki organizacyjne	1,200	441	678	692	413	635	1,509
Oceniający	8,884	3,805	2,565	5,890	8,414	17,385	26,224
Specjaliści HR	1,407	751	664	1,192	1,671	2,638	3,877

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ulrich, Younger, Brockbank, Ulrich, 2013; *HRCS Round 7...*, 2016.

Rezultatem każdego badania była nowa lista kompetencji wskazujących, co czyni specjalistów HR efektywnymi i co ci specjaliści robią, by osiągać efekty biznesowe. Początkowo są to konkretne umiejętności (zarządzanie zmianą, dostarczanie rozwiązań HR, wiedza biznesowa). Dalej jednak nazwy kompetencji zamieniane są na role (m.in. architekt strategii, sojusznik biznesu, wiarygodny działacz, operacyjny realizator, agent zmiany itp.) – tworząc nowsze wersje klasycznego modelu (rys. 1). Aktualny profil współczesnego HR Business Partnera został przedstawiony na rysunku 2. Nazwy kompetencji i ról w języku polskim zostały zaproponowane przez autorkę.

O efektywności współczesnego HRBP świadczą: znajomość biznesu, wiarygodność widoczna w działaniu, umiejętność oceny wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu organizacji i udzielanie na tej podstawie praktycznych wskazówek oraz zdolność zarządzania sprzecznymi oczekiwaniami. Specjaliści HR muszą posiadać wiedzę o kontekście biznesowym i strategii. Dzięki temu planują działania w ramach organizacji i wskazują odpowiedni kierunek. Poprzez budowanie relacji z kluczowymi osobami opartych o zaufanie są w stanie skłonić ludzi do przemieszczania się w odpowiednim kierunku. Obie te role – wyznaczanie kierunku (strategiczny pozycjoner) i sprawianie, że ludzie nim podążają (wiarygodny działacz) – są krytyczne dla osiągnięcia rezultatów. Specjaliści HR muszą dodatkowo zarządzać („nawigować”) różnymi sprzecznościami w biznesie (np. cele krótkoterminowe vs. długoterminowe, scentralizowane vs. zdecentralizowane działania, koncentracja na wewnętrznych vs. zewnętrznych oczekiwaniach), których sposób realizacji zależy od okoliczności. Mądre poruszanie się między tymi sprzecznościami staje się jednym z głównych wyzwań dla specjalistów HR. Z prezentowanych badań wynika, że około 50% postrzeganej efektywności HRBP pochodzi z tych trzech kluczowych kompetencji. Dodatkowo istnieje sześć czynników wspomagających przekładanie strategii biznesowej na indywidualne działania. Trzy

z nich wspierają budowanie organizacji strategicznej: 1) orędownik zmian i kultury organizacyjnej – potrafi dokonywać zmian i włączyć inicjatywy dotyczące zmian w zmiany kulturowe; 2) kurator kapitału ludzkiego – zarządza przepływem talentów poprzez rozwój pracowników i liderów; 3) organizator łącznych korzyści z pracy – zarządza dobrobytem pracownika poprzez nagrody finansowe i niefinansowe. Pozostałe trzy czynniki sprzyjają taktycznemu (związanemu z osiągnięciem rezultatów) rozwojowi organizacji: 4) integrator technologii i mediów – potrafi wykorzystywać technologię i media społecznościowe do tworzenia i utrzymywania wysoko efektywnych organizacji; 5) twórca i interpretator analiz – stosuje analitykę do usprawniania procesu decyzyjnego; 6) menedżer ds. zgodności – zarządza procesami zgodnie z wytycznymi regulacyjnymi (rola charakterystyczna dla działów HR w Stanach Zjednoczonych).

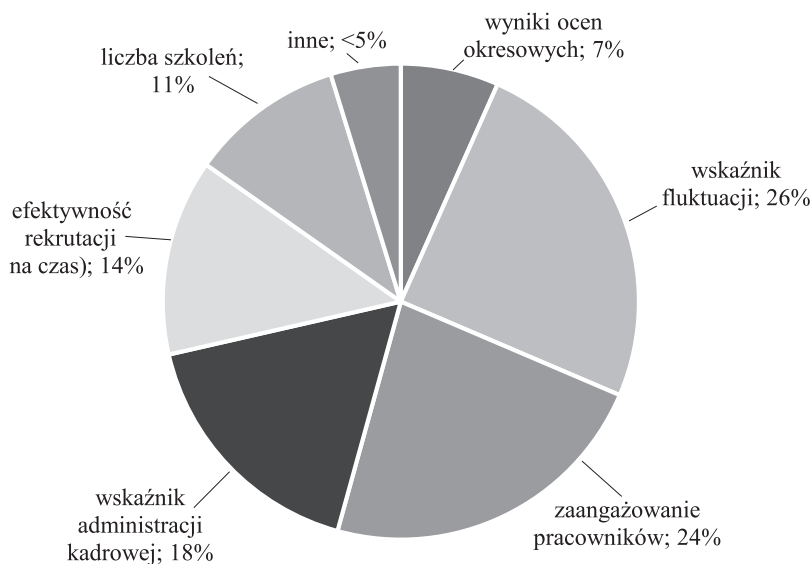


Rysunek 2. Model HR Business Partner zdefiniowany w 2016 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie *HRCS Round 7...*, 2016.

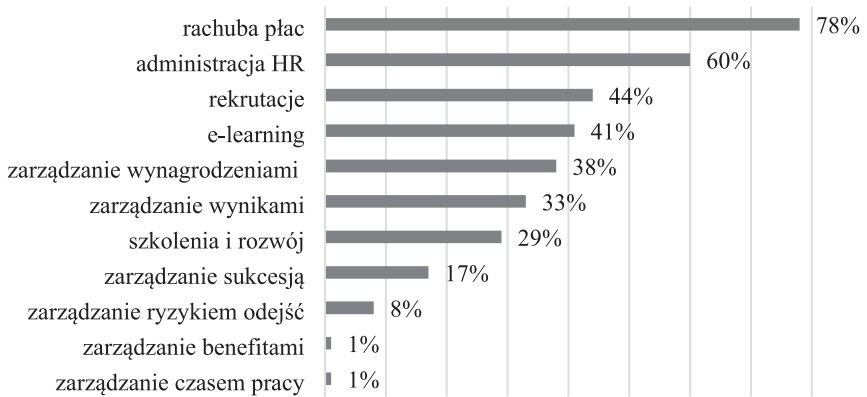
Wpływy ewolucji modelu HRBP na perspektywę firm doradczych

Autorka dokonała przeglądu opracowań i raportów firm doradczych, aby zwerifikować, na ile dostrzega się zmiany oczekiwań wobec działów personalnych i specjalistów HR zgodnie z rekomendacjami aktualnego modelu. W wynikach raportów polskich i zagranicznych firm doradczych można zauważyć nowe kierunki patrzenia na działy HR. Pojawiają się pytania o informatyzację systemów HR i analizę wskaźników (*Trendy HR 2017...*, 2017, s. 91–99, 101–107; *Prognoza HR 2016*, 2015, s. 15–18; *#Trendy HR_2017*, 2017, s. 60–73), a nawet o wykorzystywanie systemów HRMS dla podejmowania decyzji biznesowych i zarządzania efektywnością (*performance management*). Aż 65,4% specjalistów HR uważa, że dzięki wdrożeniu takiego systemu zwiększyli wsparcie dla biznesu (*#Trendy HR_2017*, 2017, s. 78). Niewiele jednak polskich działów HR dokonuje analiz danych (32% badanych organizacji) i mierzą to, co łatwo zmierzyć (rys. 3), a informatyzacja systemów nie służy budowaniu relacji wewnątrz organizacji czy sieci kontaktów poza nią (rys. 3), jak rekomenduje D. Ulrich (rola integratora technologii i mediów).



Rysunek 3. Dla jakich obszarów organizacja prowadzi pomiar efektywności HR?

Źródło: *Prognoza HR 2016...*, 2015, s. 18.



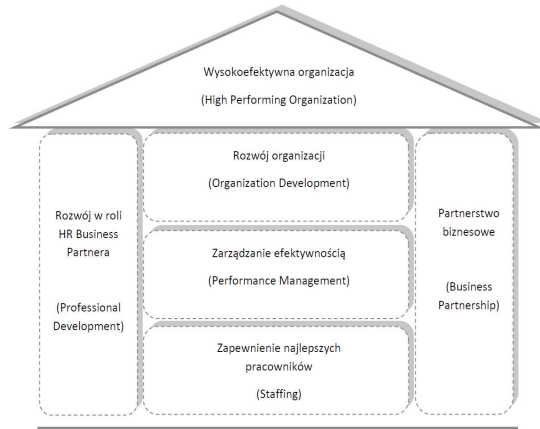
■ odsetek uczestników, którzy udzielili danej odpowiedzi

Rysunek 4. Które obszary HR są dziś w Państwa firmie objęte informatyzacją?

Źródło: *Prognoza HR 2016...*, 2015, s. 15.

Raport z badania HR Biznes Trendy (2016) realizowanego przy współpracy z Polskim Stowarzyszeniem HR Business Partnerów (<http://www.hrbp.org.pl/>) oprócz wyżej wymienionych czynników zwraca dodatkowo uwagę na – tak istotną zdaniem D. Ulricha – rolę HR w budowaniu przywództwa i przyszłych liderów, a także na zarządzanie talentami. Rola strategicznego partnera w biznesie powszechnie pojawia się jako nieodłączny element oczekiwany od funkcji HRBP (Filipowicz, 2016b), a orientacja biznesowa to kluczowa kompetencja również w oczach samych specjalistów HR (*Podsumowanie badania struktur...*, 2013). Chętniej jednak używa się sformułowania *partnerstwo biznesowe* niż *strategiczne*, jakby nie do końca było wiadomo, co przez tę strategię rozumieć (rys. 5).

Mówi się o „gotowości zespołu HR do przejmowania większej odpowiedzialności za wyniki finansowe firmy i/lub jej działów” (*HR Biznes Trendy Raport na 2016*, 2016, s. 4), „byciu partnerem biznesu” (*Prognoza HR 2016*, 2015, s. 20) lub nawiązuje się do klasycznych ról agenta zmiany, rzecznika pracowników i partnera strategicznego (*#Trendy HR 2017*, 2017, s. 76–78).



Rysunek 5. Model HR Business Partnering według Polskiego Stowarzyszenia HRBP
 Źródło: Polskie Stowarzyszenie HR Business Partner.

Wyniki badań

Analiza zaprezentowanych badań wskazuje, że model HR Business Partner poszerza perspektywę o kontekst zewnętrzny i wskazuje nowe determinanty efektywności. Analiza raportów firm doradczych również ukazuje zainteresowanie działów HR czynnikami wspierającymi organizację i osiągnięcie rezultatów. Wyraźnie ujawnia się trend związany z rolą strategicznego partnera biznesowego. Nigdzie nie mówi się jednak o wiarygodności czy autentyczności HR Business Partnerów ani o wymaganiach związanych z radzeniem sobie z wzajemnie wykluczającymi się bądź sprzecznymi okolicznościami (role wiarygodnego działacza i nawigatora paradoksu) – kluczowym zdaniem D. Ulricha kompetencjach efektywnego reprezentanta działu personalnego. Brak również spojrzenia na kontekst organizacji, wykraczania w wypełnianiu partnerstwa biznesowego poza interesariuszy wewnętrznych, w stronę otoczenia, w jakim funkcjonuje firma.

Przedstawione wyniki wskazywałyby na konieczność używania aktualnej wersji modelu. Z przeglądu literatury i własnych obserwacji autorki wynika jednak, iż organizacje często zmagają się ze skutecznym wdrożeniem partnerstwa biznesowego. Nowa funkcja HRBP często wdrażana jest prowizorycznie, a organizacje nie są na nią gotowe. Nie są tym bardziej gotowe, by przewidywać i odpowiadać na zewnętrzne warunki biznesowe i dostarczać wartość dodaną dla klientów i inwestorów, jeśli nie ugruntowały pozycji HR Business Partnera wewnątrz firmy. Najpierw muszą nauczyć się korzystać z podstawowych zasad modelu i dostarczać efektywne biznesowo rozwiązania. Z jednej strony prostota klasycznego modelu

sprzyja jego zaadaptowaniu, a główna idea – czyli koncentracja na efektach działań przynoszących wartość dla biznesu – jest tu najważniejsza. Z drugiej strony nowy model uwzględnia współczesne, a nie te sprzed 20 lat oczekiwania kierowników jednostek, rozwój technologii oraz zmiany związane z decentralizacją funkcji personalnej. Ciężko więc go odrzucić na rzecz tradycyjnego ujęcia. Specjaliści HR powinni zatem podejmować się wypełniania wszystkich dziewięciu ról (rys. 2), pamiętając, że największy wpływ na kluczowych interesariuszy będą wywierać, jeśli cały dział personalny będzie postrzegany jako efektywny partner w biznesie.

Podsumowanie

Sukces organizacji zależy od tego, jak strategia biznesowa przekłada się na działania pracowników, dlatego model HR Business Partner ewoluuje, by skutecznie wspierać zmiany i wpływać na organizację i jej pracowników. Efektywny dział HR nie tylko zwiększa wkład pracy i efektywność personelu (rzecznik pracowników), dba o efektywność praktyk ZZL (ekspert administracyjny), pomaga organizacji przystosować się do nowych warunków (agent zmian) czy dopasowuje praktyki ZZL do strategii biznesowych (partner strategiczny). Współczesny HRBP jest wiarygodny, udziela praktycznych wskazówek na podstawie oceny wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu organizacji oraz skutecznie zarządza sprzecznymi oczekiwaniami. Koncentruje się na pomiarze, zadaje pytanie „po co?” (*so that?*) (Ulrich, Dulebohn, 2015, s. 191), aby udowodnić, że ważne są rezultaty działań, a nie same działania. Dział personalny według współczesnego modelu HR Business Partner ma wdrażać i realizować strategię personalną nie tylko po to, by pomagać jednostkom biznesowym osiągać cele, ale by przewidywać i odpowiadać na zewnętrzne warunki biznesowe i dostarczać wartość dodaną również dla klientów i inwestorów. Jednak na ten aspekt wiele organizacji nie jest jeszcze gotowych. Doradcy i konsultanci powinni z kolei uwzględniać najnowsze rekomendacje twórców modelu, aby wspierać HR Business Partnerów w efektywnym pełnieniu ról.

Bibliografia

- #Trendy HR_2017 (2017). Pobrane z: <http://www.hrnews.pl/Trendy-HR-2017.aspx> (15.12.2017).
- 11 przykazań Evidence Based HR, 23.02.2016. Pobrane z: <https://rynekpracy.pl/artykuly/11-przykazan-evidence-based-hr> (15.12.2017).
- Berłowski, P. (2016). HR biznes partnering w praktyce firm Warbud i BNP Paribas Lease Group. *Personel i Zarządzanie*, 12, 28–31.
- Cewińska, J. (2015). Menedżer personalny w świetle koncepcji HR Business Partner. *Acta*

- Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 283, 80–87.
- Filipowicz, G. (2016a). *HR Business Partner: koncepcja i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Filipowicz, G. (2016b). (Nie)rzeczywisty partner: czy HRBP faktycznie przyczyniają się do realizacji celów biznesowych firm? *Personel i Zarządzanie*, 12, 18–22.
- Galang, M.C., Osman, I. (2016). HR managers in five countries: what do they do and why does it matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (13), 1341–1372.
- HR Biznes Trendy Raport na 2016* (2016). Pobrane z: <http://www.hrtec.pl/hrtrends> (15.12.2017).
- HRCS Round 7 Creating HR Value from the Outside-In*. (2016). Pobrane z: <https://rbl.net/s3/?rblip/HRCS/pdf/hrcs-7-report.pdf> (15.12.2017).
- Kopijer, P., Filipowicz, G. (2016). Porównaj się z najlepszymi: efektywność procesów HR biznes partneringu w polskich firmach. *Personel i Zarządzanie*, 12, 24–27.
- McDonnell, L., Sikander, A. (2017). Skills and competencies for the contemporary human resource practitioner: a synthesis of academic, industry and employers' perspectives. *The Journal of Developing Areas*, 51 (1), 83–101.
- Podsumowanie badania struktur HR Biznes Partners* (2013). Pobrane z: <http://www.hrmpartners.pl/publikacje/raporty/2014/03/10/podsumowanie-badania-struktur-hr-biznes-partners> (15.12.2017).
- Prognoza HR 2016: Koniec rynku pracodawcy? Raport z badania* (2015). Pobrane z: <http://www.hrmpartners.pl/docs/raporty/raport-z-badania-prognoza-hr-2016-hrm-partners.pdf> (15.12.2017).
- Reilly, P.A., Williams, T., Wacowska, K. (2012). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi: rozwijanie potencjału organizacji dzięki działowi personalnemu*. Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Samul, J. (2014). Funkcje działu personalnego a szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy. *Ekonomia i Zarządzanie*, 2, 97–107.
- Sierociński, P. (2016). Jakie wyzwania i priorytety mają przed sobą firmy i działy HR w 2016 roku? *Personel i Zarządzanie*, 1, 16–20.
- Trendy HR 2017: Zmiana zasad w erze cyfryzacji* (2017). Pobrane z: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2017.html> (15.12.2017).
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich D., Allen J., Brockbank W., Younger J., Nyman M. (2010). *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 34 (3), 1–12.

Ulrich, D., Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25, 188–204.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M.D. (2013). The State of the HR Profession. *Human Resource Management*, 52 (3), 457–471.

HR Business Partner Model Evolution

Keywords: HR Business Partner, Ulrich's Model, HR efficiency

Summary. The article shows that the HR Business Partner model, with its classically defined four roles, should not be commonly used as effective. Literature review and analysis of research carried out by Ulrich in 1987–2016 prove that the model has evolved over time and has become updated. The reports of consulting companies were verified, which shows that such a direction of development of HR departments is only partially noticed by advisors and consultants.

Translated by Katarzyna Chudzińska

Cytowanie

Chudzińska, K. (2018). Ewolucja modelu HR Business Partner. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 9–19. DOI: 10.18276/miz.2018.51-01.