**Czy HR Business Partnering w Polsce jest fikcją?**

**Z jednej strony, pojęcie HR Business Partneringu stało się po prostu modne. Z drugiej, pojawiają się głosy, że model ten w wielu polskich firmach się nie sprawdził. Czy można jednak ocenić skuteczność systemu, który w wielu przedsiębiorstwach wprowadzony został jedynie „na papierze”?**

Być HR biznes partnerem – to brzmi dumnie. I faktycznie, może być powodem do zawodowej satysfakcji, jeśli menedżer odpowiedzialny za zarządzanie zasobami ludzkimi stał się autentycznym partnerem dla zarządu, a nie jedynie zmienił nazwę stanowiska na swojej wizytówce… Ale po kolei.

**Co naprawdę oznacza HR biznes partner?**

Model HR Business Partneringu narodził się w USA a największą karierę zrobił w firmach międzynarodowych. Najbardziej znanym entuzjastą i promotorem tego pojęcia był David Ulrich – profesor i autor książek z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. U podstaw jego idei leży założenie, że działy HR powinny dążyć do jak najściślejszej współpracy z zarządem oraz menedżerami odpowiedzialnymi za pracę poszczególnych jednostek biznesowych, a także zapewnić efektywną obsługę wszystkich procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Najważniejsze wnioski z teorii Ulricha są takie, że współpraca HR biznes partnera z kadrą zarządzającą musi mieć na celu realizację wskaźników biznesowych decydujących o pozycji firmy na rynku. Administrowanie procesami HR powinno natomiast zapewnić optymalizację kosztów związanych z zarządzaniem kadrami. W ujęciu Dave'a Ulricha, HR biznes partner powinien być partnerem strategicznym i agentem zmian, rzecznikiem pracowników, ekspertem oraz animatorem rozwoju kapitału ludzkiego.

- Model ten przywędrował do Polski wraz z zagranicznymi korporacjami lokującymi swoje oddziały w Polsce, a także wraz z menedżerami z międzynarodowym doświadczeniem – mówi Anna Grzywaczyk, dyrektor w firmie doradczej WNCL. - Wysoka efektywność tego rozwiązania spowodowała, że wdrożeniem usług HR biznes partnera coraz częściej zaczęły się interesować także firmy o polskich korzeniach, choć niestety często wprowadzenie tego modelu odbywało się z pominięciem zmian w dotychczasowej strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. W efekcie, zamiast rewolucji w systemie zarządzania, wprowadzano zmiany kosmetyczne, mające wpływ co najwyżej na wizerunek firmy – podkreśla.

**Efekty wypaczenia idei**

W praktyce, rozwój HR Business Partneringu w Polsce oddalił się od założeń, na których bazował. Na przykład uczelnie kształcące specjalistów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi nie poszły za trendem łączenia HR-u z biznesem, w efekcie czego studia zazwyczaj nie przygotowują przyszłych specjalistów do wiązania efektywności HR z wynikami biznesowymi.

Upowszechniło się natomiast samo pojęcie HR biznes partnera. Wiele przedsiębiorstw, redukując etaty, podjęło współpracę z byłym pracownikiem lub nowym menedżerem jako z zewnętrznym specjalistą, pracującym na własny rachunek. A etykietka HR biznes partnera zaczęła oznaczać po prostu „haerowca” z outsourcingu. W ostatnich latach wiele firm zmieniło także nazwy etatów związanych z zarządzaniem ludźmi, korzystając z mody na HR biznes partnera.

Nie trzeba chyba wyjaśniać, że zmiana wizytówki jest łatwiejsza niż wprowadzenie głębokich zmian w strukturze i sposobach zarządzania firmą. Pozorne zmiany są łatwiejsze, wygodniejsze, można je przeprowadzić szybciej i nie trzeba przy tym mierzyć się z nieodzownym zjawiskiem, jakim jest opór pracowników przed poważnymi zmianami.

Jednak w firmach, które dokonały jedynie pozornych zmian, trudno mówić o jakichkolwiek korzyściach z wdrożenia HR Business Partneringu, ponieważ w praktyce model ten w ogóle nie został zastosowany. W efekcie menedżerowie i członkowie zarządów nadal nie liczą się ze zdaniem menedżerów HR-u, a ci drudzy skarżą się na niezrozumienie ze strony zarządu.

- Dzieje się tak trochę na własne życzenie, ponieważ „haerowcy” nie chcą „nauczyć się liczyć”, tzn. nie posługują się wskaźnikami biznesowymi, a tym bardziej finansowymi. A ponieważ nie potrafią operować na liczbach, nie są w stanie rozmawiać z zarządem językiem korzyści, który byłby zrozumiały na najwyższych szczeblach. „Haerowcy” wiedzą oczywiście, że działania HR mają wpływ na wynik firmy, ale uzasadnianie tego własną intuicją nie wystarczy. Jeśli nie będąc autentycznymi HR biznes partnerami, nie umiemy poprzeć naszych argumentów profesjonalnymi wskaźnikami, nie dziwmy się, gdy zarząd nie traktuje nas wystarczająco poważnie – mówi Anna Grzywaczyk.

**Dlaczego warto to zmienić?**

Wprowadzenie modelu HR Biznes Partneringu, podobnie jak wdrożenie innych poważnych zmian w firmie wymaga czasu, może wiązać się z kosztami i wywoływać lęk przed zmianami. Ostatecznie jednak warto brać pod uwagę korzyści, jakie może przynieść przedsiębiorstwu, tych zaś trudno nie docenić.

- Największa korzyścią z wdrożenia modelu HR Business Partneringu jest lepsze zrozumienie biznesu, które daje przewagę nad konkurencją – wyjaśnia Iwona Wencel, prezes WNCL. - Zarządy doceniają przedstawianie rezultatów miękkich działań HR za pomocą twardych wskaźników. Bliska współpraca partnera z wszystkimi działami w firmie wpływa też na wzrost zaangażowania poszczególnych menedżerów w tworzenie nowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi i postrzeganie ich jako istotnych dla całej firmy – dodaje.

Co jednak bardzo ważne z punktu widzenia efektywności i opłacalności całego modelu, HR biznes partner jest w stanie przygotować dla firmy takie rozwiązania systemowe, które będą miały wpływ nawet na strategię firmy.

- Wysokie kompetencje HR biznes partnera pozwalają mu na wykazanie skuteczności i efektywności pracy za pomocą twardych danych liczbowych oraz wskaźników, które są wykorzystywane przy obliczaniu rentowności oraz mierzeniu efektywności biznesowej przedsiębiorstwa – podkreśla Iwona Wencel.

Dzięki wspólnemu zrozumieniu biznesu, menedżer operacyjny lub zarząd zauważy, jak duże wsparcie zapewnia mu dział HR. To z kolei pomoże nawiązać bliższą współpracę i wspólnie realizować podobnie rozumianą strategię.

Czy więc jest szansa, że model HR Business Partneringu będzie w Polsce stosowany bardziej powszechnie i obejmie zmiany na głębszym poziomie niż dzieje się to obecnie? Są na to szanse, tym bardziej, że przybywa przedsiębiorstw, które decydują się na profesjonalne wdrożenie całego modelu. W dużym stopniu jest to wynikiem potrzeb. Firmy, które chcą być naprawdę konkurencyjne, muszą dążyć do udoskonalania wszystkich swoich procesów biznesowych – a trudno przecież pominąć jeden z najważniejszych kapitałów, jakim dysponuje przedsiębiorstwo: kapitał ludzki.

Źródło: [WNCL](http://wncl.pl/)