**HR Biznes Partner – wsparcie na drodze do sukcesu**

**Prof. Dave Ulrich jest światowym autorytetem w zakresie human resources. Największe uznanie przyniosła mu koncepcja HR Biznes Partnera, którą przedstawił w 1997 roku, w książce pt. „Human Resource Champions”. Jego teoria, choć od 20 lat nieustannie rozwijana, w Polsce zyskuje na popularności dopiero od kilku lat.**

W 2016 roku Deloitte przygotował raport pt. „Global Human Capital Trends 2016”. Opierał się on na analizie ponad 7000 respondentów ze 130 krajów świata. Diagnoza, jaką postawiono branży human resources, nie okazała się zbyt pomyślna. Z raportu wynika, że obecnie HR jest najczęściej mocno zbiurokratyzowany, koncentruje się głównie na funkcji administracyjnej, jest oddalony od biznesu, mało innowacyjny, a samym pracownikom HR brakuje umiejętności analitycznych, które pozwoliłyby podejmować decyzje w oparciu o konkretne, rzetelnie zweryfikowane dane.

Trafnym podsumowaniem tych badań mogłoby być stwierdzenie Dave’a Ulricha i Wayne’a Brockbanka z książki „Tworzenie wartości przez dział HR” – napisali oni, iż: „specjaliści HR często zajmują się rozwojem innych, a zapominają o własnym”. Przytaczane badania wskazują również, że postulaty Ulricha wciąż jeszcze nie zostały zrealizowane. Można podejrzewać, że w wielu przedsiębiorstwach próby w tym zakresie podejmowane były jedynie wyrywkowo.

- Aby wdrożenie tej koncepcji zakończyło się sukcesem, potrzebne są zmiany w kompetencjach menedżerów personalnych, tzn. należy rozwinąć ich wiedzę i umiejętności w zakresie biznesu – mówi Iwona Wencel z firmy doradczej WNCL, wykorzystującej w swojej pracy model Ulricha. - W tych firmach, w których model HR Biznes Partnera został wdrożony, pozycja działu personalnego oraz jego wartość w oczach menedżerów biznesowych znacząco urosła – podkreśla.

**Kim jest HR Biznes Partner?**

HR Biznes Partner to wg Ulricha ktoś inny niż dyrektor lub specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi. Osoba biorąca na siebie takie obowiązki, niezależnie od tego jak zostanie formalnie nazwana w strukturze firmy, jest przede wszystkim pośrednikiem pomiędzy HR-em i zarządem. Takie umiejscowienie powoduje, że musi ona dobrze orientować się zarówno w tematyce biznesowej (m.in. znać rynek, konkurencję, strategię firmy), jak i w pozyskiwaniu i rozwijaniu pracowników, którzy mają osiągać cele organizacji. Ale oznacza to również, że zarząd musi darzyć ją zaufaniem, konsultując z nią ważne kwestie dotyczące wyników finansowych, planów rynkowych i długoterminowych aspiracji.

HR Biznes Partner, jako pośrednik pomiędzy zasobami ludzkimi a „twardym” biznesem powinien mieć dużą wiedzę z obydwu obszarów. Wiedza na temat tego, jak interpretować wyniki finansowe firmy i jakie działania HR podejmować, by pozytywnie wpłynęło to na rozwój przedsiębiorstwa, musi iść w parze z umiejętnościami interpersonalnymi.

- Z badania ICAN Research przeprowadzonego w 2016 roku wynika, że zaszczepiana od kilkunastu lat w Polsce idea HR Biznes Partneringu, na dobre zadomowiła się w głowach specjalistów od zasobów ludzkich. Zarówno na spotkaniach w kręgach „haerowych”, jak i w trakcie procesów rekrutacyjnych do działów personalnych, spotykam się z deklaracjami, zgodnie z którymi specjaliści chcą działać bardziej „biznesowo”, być blisko biznesu i dla biznesu – mówi Iwona Wencel.

**Kompetencje HR Biznes Partnera**

HR Biznes Partner według modelu Ulricha powinien rozwijać swoje kompetencje w sześciu, ściśle ze sobą powiązanych obszarach. Każdy z nich jest równie ważny, każdy powinien być rozpatrywany pod kątem biznesowym.

l **HRBP jako partner strategiczny** – HR Biznes Partner powinien rozumieć biznes, jego najważniejsze procesy oraz szeroko rozumiane otoczenie biznesowe.

l **HRBP jako odkrywca talentów** – do zadań osoby pełniącej tę funkcję należy pozyskiwanie dla organizacji pracowników o odpowiednich kompetencjach, rozwijanie ich, a także budowanie zaangażowania poprzez stosowanie szerokiego wachlarza narzędzi HR.

l **HRBP jako mistrz zmiany** – to trudne zadanie polega na tym, aby zauważać obszary wymagające zmian, a następnie skutecznie przekonywać do nich innych i w końcu przeprowadzać je. Mistrz zmiany po prostu szuka kolejnych okazji do rozwijania siebie, pracowników i całej firmy.

l **HRBP jako innowator i integrator HR** – HR Biznes Partner dba o odpowiedni przepływ informacji w ramach całej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, dba też o zrozumiałą dla wszystkich pracowników komunikację.

l **HRBP jako orędownik technologii** – osoba integrująca HR z biznesem nie może obawiać się nowoczesnych technologii. Przeciwnie – to właśnie HR Biznes Partner powinien dążyć do udoskonalania przedsiębiorstwa z wykorzystaniem najnowocześniejszych narzędzi.

l **HRBP jako zaufany partner** – oznacza budowanie zaufania wśród pracowników, modelowanie dobrej współpracy i budowanie zaangażowania wszystkich pracowników i członków zarządu dla dobra organizacji.

HR Biznes Partnera rozpoznać możemy m.in. po pytaniach, jakie zadaje. Podczas gdy „haerowcy” o nastawieniu bardziej administracyjnym będą pytali o to, ile godzin szkoleń odbyli menedżerowie w ciągu roku, o tyle partnerzy biznesowi będą chcieli sprawdzić, jak działania mające rozwijające menedżerów przełożyły się na wyniki finansowe, a więc będą badali efektywność szkoleń.

- Na pozycję HR Biznes Partnerów wpływają zarówno ich kompetencje osobiste, jak również strategiczne i organizacyjne. Im wyższe kompetencje, tym lepsza propozycja wartości, a co za tym idzie silniejsza pozycja i większy wpływ na biznes – mówi Piotr Ślęczka z WNCL.

**Koncepcja wartości – na nowe czasy**

Zmiany postulowane przez Dave’a Ulricha wynikają po części z dostosowywania obszaru human resources do aktualnych trendów. Obecnie zadania działu HR związane chociażby z systemami wynagrodzeń i świadczeń są coraz częściej zautomatyzowane, a często nawet zlecane firmom zewnętrznym. W związku z tym nie ma potrzeby, aby specjaliści HR zużywali swoją energię na kwestie administracyjne. Lepiej, jeśli na nowo zdefiniują swoje strategiczne role.

Zdaniem Dave’a Ulricha i Wayne’a Brockbanka, specjaliści HR powinni skupić się na tworzeniu wartości dla interesariuszy: klientów i inwestorów oraz menedżerów i pracowników. Zarządzanie zasobami ludzkimi musi przynosić przedsiębiorstwu konkretne korzyści.

Zmieniająca się technologia, warunki ekonomiczne, prawne i demograficzne (związane choćby z globalizacją) sprawiają, że dla sukcesu przedsiębiorstwa kluczowa okazuje się właśnie wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Jak piszą Ulrich i Brockbank, „dziś bardziej niż kiedykolwiek sukces zależy od zarządzania zasobami ludzkimi. Model wartości HR to jego podstawa. Dzięki niemu specjaliści HR wiedzą, co można i należy zrobić dla wszystkich interesariuszy. Model ten stanowi zbiór standardów kierujących inwestycjami HR w dziedzinie strategii, struktury i działań oraz szablon weryfikujący wkład każdego specjalisty HR. Model wartości HR to plan dla działów HR.”

- Co to oznacza w praktyce? HR Biznes Partner powinien mieć umiejętności analizy i posługiwania się danymi. Ważne, by potrafił mówić językiem korzyści i biznesu czy też budować biznesowe studia przypadków dla proponowanych programów. Ważna jest również umiejętność rekomendowania rozwiązań odnoszących się do strategii, budowania pomysłów na poziomie systemów i procesów – podkreśla Piotr Ślęczka.

Wdrożenie takiego modelu wymaga wysokiej świadomości ze strony zarówno osób odpowiedzialnych za rozwój zasobów ludzkich, jak i członków zarządu. Nie obędzie się tutaj bez zmian na poziomie strategicznym i organizacyjnym. Konieczne jest również, aby specjaliści pełniący role specyficzne dla HR Biznes Partnerów stale udoskonalali swój warsztat pracy, choćby poprzez udział w szkoleniach, warsztatach, czy też sesjach development center wykorzystujących właśnie koncepcję Dave’a Ulricha.

Gruntowne poznanie jego metody, pozwoli osobom odpowiedzialnym za zasoby ludzkie w firmie kompleksowo wprowadzać zasady łączące potrzeby firmy – rozumiane w szerokim ujęciu rynkowym – z potrzebami pojedynczych pracowników. Wdrożenie Modelu HR Biznes Partnera bardzo to ułatwia.

Źródło: [WNCL](http://wncl.pl/)

Fot. Pixabay