

**Autor:** Irmina Gocan

**Tytuł:** HR business partner<sup>1</sup>

(.....)Aby zrozumieć fenomen tak szybkiego rozwoju koncepcji HR business partneringu w warunkach polskich, należy się cofnąć do historii HR w Polskich przedsiębiorstwach. Jeszcze około 20 lat temu funkcja HR była kojarzona głównie z kadrami, płacami oraz BHP, a trend ten wcale nie zniknął. Nadal jest wiele firm, gdzie funkcje personalne dierżą tradycyjnie rozumiane kadry (często jest to nawet jedna osoba), odpowiedzialne głównie za administrację personalną i rozliczanie płac. Niekiedy też te podstawowe funkcje personalne pełnią służby księgowe lub wręcz zewnętrzna firma księgowa. Schemat ten jest głównie spotykany w małych i średnich przedsiębiorstwach, poza tym w firmach handlowych i produkcyjnych oraz mniejszych urzędach. W bardziej sprzyjających okolicznościach w instytucjach tych dodatkowo kadry przeprowadzają bazowe działania z tzw. HR miękkiego (np. prowadzą rekrutacje wg prostych modeli, dokonują zgłoszeń na szkolenia otwarte), jednak w większości tych firm jest to domeną menedżerów. W takim układzie menedżer jest zazwyczaj pozostawiony sam sobie, a jego problemy z organizacją pracy zespołu, sprawami pracowniczymi, decyzjami menedżerskimi pozostają bez realnego wsparcia ze strony osób odpowiedzialnych za HR. Także zarząd nie może tu liczyć na wsparcie np. w zakresie zwiększania efektywności, optymalizacji kosztów pracy, budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o kapitał ludzki.

Jednak coraz bardziej zaostrzona konkurencja, zmienne warunki gospodarcze, **pęd ku zwiększaniu efektywności i zmniejszaniu kosztów**, a także do rozwoju innowacyjności, zapoczątkowały wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania ludźmi. Wraz z szeroką ekspansją firm zagranicznych na rynek polski firmy te zaczęły wdrażać i promować modele zaawansowanego zarządzania potencjałem ludzkim, a z racji ich dominującej pozycji rynkowej w wielu dziedzinach gospodarki modele te stały się kanonem postępowania w poszczególnych branżach. Zaczęły więc rosnać oczekiwania pracowników i menedżerów, że ich pracodawcy prowadzić będą wysokiej jakości politykę personalną, m.in. stwarzającą perspektywę rozwojowe i awansowe, szeroki zakres motywowania, dobrą organizację pracy.

Dziś więc, niezależnie od charakteru organizacji i jej pochodzenia, od służb personalnych oczekuje się nie tylko profesjonalnego realizowania funkcji personalnych, ale również **pełnienia funkcji doradcy strategicznego dla zarządu**, wsparcia menedżerów liniowych w zarządzaniu zespołami oraz kreowania innowacyjności. Obecnie rola służb personalnych wychodzi poza obszar tradycyjnie rozumianych spraw ludzkich jak rekrutacja, selekcja czy ocena. Standardem staje się zintegrowane działanie, w tym zwiększanie potencjału pracowników w kierunkach planowanych strategią, nowoczesnych metod organizacji pracy adekwatnych do innowacyjnego przebiegu procesów biznesowych, zarządzania efektywnością i jakością pracy w sprzężeniu z nowymi technologiami. Coraz częściej pracownicy personalni uczestniczą w kreowaniu strategii, opracowywaniu rozwiązań proklienckich, tworzeniu rozwiązań skomplikowanych problemów biznesowych i projektach innowacyjnych. To kreuje nowe role po stronie służb personalnych, w tym m.in. funkcję HR business partnera. Ponieważ zadania HR przyjmują nową jakość, wymagany też jest inny model współpracy HR z organizacją, a co za tym idzie – również inna struktura organizacyjna jednostki do spraw personalnych (.....)

---

<sup>1</sup> Fragment artykułu: Gocan\_Irmina\_-\_ABC\_nr\_183353-HR\_business\_partner, baza artykułów Infor