

## HR BUSINESS PARTNERING JAKO ELEMENT STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ: ETAPY I WYZWANIA DLA ROZWOJU

Natalia Dernowska-Żaczyk<sup>1\*</sup>, Małgorzata Langlois<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Polska

<sup>2</sup> Nie dotyczy


**Streszczenie:** W niniejszym badaniu zbadano etapy rozwoju i wyzwania roli HR Business Partner (HR BP) w organizacjach. Poprzez analizę różnych przedsiębiorstw badanie zidentyfikowało kluczowe fazy rozwoju HR BP, od poziomu operacyjnego po taktyczny i strategiczny. Wyniki podkreślają kluczowe wyzwania, przed którymi stoją organizacje, w tym przejście z ról operacyjnych do strategicznych, równoważenie zadań operacyjnych i strategicznych, rozwijanie kompetencji analitycznych i integrowanie HR BP z operacjami biznesowymi. Wdrażanie ukierunkowanych działań, takich jak edukacja liderów, automatyzacja procesów i inwestycje w rozwój kompetencji HR BP, pomagają przezwyciężyć te wyzwania i przesuwać rolę w kierunku strategicznego partnerstwa. Ograniczenia badania obejmują skupienie się na niewielkiej liczbie przedsiębiorstw i poleganie na metodach jakościowych, co może mieć wpływ na uogólnienie i obiektywność wyników. Przyszłe badania powinny brać pod uwagę większą i bardziej zróżnicowaną próbę oraz uwzględnić metody ilościowe.


**Słowa kluczowe:** badania jakościowe, HR Business Partner, rozwój HR, wyzwania organizacyjne

**Kod klasyfikacji JEL:** M12, M54, J24

---

<sup>1</sup> Natalia Dernowska-Żaczyk, dr, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław Polska, [natalia.dernowska@ue.wroc.pl](mailto:natalia.dernowska@ue.wroc.pl)

 <http://orcid.org/000-0001-7792-5923>

<sup>2</sup> Małgorzata Langlois, mgr, 4 rue Blaise Pascal CS 90032. F-67081 Strasbourg: Francja, [malgorzata.langlois@gmail.com](mailto:malgorzata.langlois@gmail.com)  <https://orcid.org/0009-0008-7734-8108>

\* Autor korespondencyjny: Natalia Dernowska-Żaczyk, [natalia.dernowska@ue.wroc.pl](mailto:natalia.dernowska@ue.wroc.pl)

## Wprowadzenie

Rola HR Business Partnera (HR BP) ewoluowała jako odpowiedź na potrzebę przekształcenia funkcji HR w bardziej strategiczną i mniej operacyjną. Model ten, promowany przez Ulricha (1998), podkreśla znaczenie partnerstwa między profesjonalistami HR a menedżerami w celu realizacji celów biznesowych organizacji.

Koncepcja HR Business Partnera wywodzi się z potrzeby dostosowania funkcji HR do dynamicznych zmian rynkowych i biznesowych. Wcześniej rola HR była głównie administracyjna i operacyjna, skoncentrowana na zarządzaniu personelem i obowiązkach związanych z przestrzeganiem przepisów prawa pracy (Guest, 1991; Lawler, 2011). Z biegiem lat rola ta ewoluowała w kierunku bardziej strategicznego partnera, który wspiera menedżerów w osiąganiu celów biznesowych (Dany et al., 2008; Jackson et al., 2014).

Dave Ulrich, jeden z pionierów koncepcji HR Business Partneringu, zaproponował model, który zakłada podział funkcji HR na trzy główne obszary: Centrum Doskonałości, Centrum Usług Wspólnych oraz HR Business Partnerów (Ulrich, 1998; Ulrich & Dulebohn, 2015). HR BP jest kluczowym elementem tego modelu, którego zadaniem jest ścisła współpraca z menedżerami w celu integracji strategii HR z celami biznesowymi organizacji (McCracken et al., 2017). HR BP działają jako doradcy strategiczni, współpracując z menedżerami, aby dostosować inicjatywy HR do celów organizacyjnych, co przyczynia się do zwiększenia efektywności i konkurencyjności firmy (Gartner, 2023). Efektywne partnerstwo HR BP z menedżerami umożliwia identyfikację i rozwiązywanie kluczowych problemów HR, co prowadzi do lepszego zarządzania talentami, wzrostu zaangażowania pracowników oraz wsparcia zmian organizacyjnych. Poprzez integrację strategicznego myślenia z operacyjnymi działaniami HR, HR BP mogą przyczynić się do osiągnięcia długoterminowych celów organizacyjnych, zwiększając wartość dodaną zarówno dla pracowników, jak i dla całej organizacji (CHRMP, 2023).

## Etapy rozwoju HR Business Partneringu

Rola HR BP w organizacji nieustannie ewoluuje, dostosowując się do zmieniających potrzeb biznesowych oraz dynamicznego otoczenia rynkowego. Proces ten można podzielić na kilka etapów, które odzwierciedlają stopniową transformację funkcji HR z roli operacyjnej do strategicznego partnera biznesowego. W każdym z tych etapów HR BP zdobywa nowe kompetencje, buduje relacje z kluczowymi interesariuszami i coraz bardziej integruje działania HR z celami strategicznymi. Rola HR BP może się też zmieniać w zależności od fazy rozwoju organizacji. W młodych organizacjach HR BP często pełni funkcje administracyjne, podczas gdy w bardziej rozwiniętych organizacjach rola ta staje się bardziej strategiczna (Kopertyńska & Dernowska, 2020).

Na pierwszym, początkowym etapie rozwoju (zwanym często operacyjnym) funkcja HR koncentruje się głównie na zadaniach operacyjnych i administracyjnych. Kluczowym aspektem operacyjnego etapu jest między innymi zarządzanie procesami HR. HR BP na poziomie operacyjnym zarządza codziennymi operacjami HR,

takimi jak rekrutacja, selekcja, onboarding, szkolenia, zarządzanie wynagrodzeniami i świadczeniami oraz zarządzanie wydajnością (Ulrich et al., 2012). Często HR BP odpowiada także za administracyjne aspekty kadrowo-płacowe funkcji HR, takie jak prowadzenie dokumentacji pracowniczej, przestrzeganie przepisów prawa pracy oraz zarządzanie systemami HR (Ulrich et al., 2012). Istotnym elementem jest również wspieranie menedżerów. HR BP na tym etapie wspiera menedżerów w zarządzaniu ich zespołami, zapewniając, że polityki i procedury HR są przestrzegane i skutecznie wdrażane (McCracken et al., 2017). Na poziomie operacyjnym HR BP jest często pierwszym punktem kontaktu dla pracowników w kwestiach związanych z politykami HR, konfliktami w miejscu pracy, skargami oraz innymi problemami pracowniczymi (McCracken et al., 2017). Podsumowując – HR działa głównie jako jednostka wsparcia, bez bezpośredniego udziału w procesach decyzyjnych na poziomie strategicznym (Lawler, 2011). Głównym celem jest efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim, zgodnie z obowiązującymi procedurami i przepisami.

Na kolejnym, drugim etapie (zwanym taktycznym) funkcja HR zaczyna angażować się w krótkoterminowe planowanie i realizację projektów, które mają na celu wsparcie bieżących potrzeb biznesowych. HR współpracuje z menedżerami, oferując bardziej dostosowane do potrzeb rozwiązania, które mogą pomóc w realizacji celów działu. Jednym z kluczowych aspektów taktycznego etapu jest planowanie i wdrażanie programów HR, takich jak rozwój talentów, zarządzanie sukcesją, programy szkoleniowe i rozwój kompetencji pracowników (Ulrich et al., 2012). Ponadto HR BP wspiera menedżerów w tworzeniu i wdrażaniu systemów ocen, które są zgodne z celami organizacyjnymi oraz wspierają rozwój pracowników (McCracken et al., 2017). Na tym etapie HR BP wykorzystuje narzędzia analityczne do monitorowania i raportowania danych HR, takich jak wskaźniki zatrudnienia, rotacja pracowników, zaangażowanie pracowników i inne kluczowe wskaźniki wydajności (Ulrich et al., 2012). HR BP wspiera inicjatywy związane z zarządzaniem zmianą, pomagając menedżerom i pracownikom w adaptacji do nowych procesów, struktury organizacyjnej lub technologii. HR BP na tym etapie odgrywa kluczową rolę w komunikacji i wdrażaniu zmian w organizacji (McCracken et al., 2017). HR BP angażuje się w tworzenie strategii zwiększających zaangażowanie i zadowolenie pracowników, takich jak programy rozwoju zawodowego, inicjatywy dotyczące równowagi między pracą a życiem prywatnym, oraz działania związane z kulturą organizacyjną (Ulrich et al., 2012). Dodatkowo HR BP na poziomie taktycznym monitoruje zgodność z przepisami prawa pracy i wewnętrznymi politykami organizacji, a także zarządza ryzykiem związanym z kapitałem ludzkim, takim jak spory pracownicze czy kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy (McCracken et al., 2017). Jednak nadal jest to podejście głównie operacyjne, a strategiczne zaangażowanie HR jest ograniczone (Guest, 1991). W tym etapie HR zaczyna pełnić rolę doradcy, wspierając menedżerów w realizacji ich zadań związanych z zarządzaniem zespołami.

Kolejny, trzeci już etap to przejście do roli strategicznego partnera, gdzie HR BP współpracuje z menedżerami w celu realizacji długoterminowych celów biznesowych. Przejście do roli strategicznego partnera to kluczowy etap rozwoju HR BP, który staje się integralnym członkiem zespołu zarządzającego, wpływając na strategię organizacji i pomagając w jej realizacji. Na tym poziomie HR BP jest zaangażowany

w procesy decyzyjne na najwyższym szczeblu, doradza w kwestiach strategicznych i pomaga w kształtowaniu kultury organizacyjnej (McCracken et al., 2017). HR BP staje się integralnym członkiem zespołu zarządzającego, wpływając na rozwój strategii organizacji i pomagając w jej realizacji. Na tym poziomie HR BP nie tylko uczestniczy w procesach decyzyjnych, ale także wpływa na kierunek rozwoju organizacji, wprowadza innowacje i kształtuje polityki HR zgodne z celami biznesowymi (Ulrich et al., 2012). Współpraca HR BP z menedżerami jest głęboka i oparta na wzajemnym zaufaniu, zrozumieniu strategicznych priorytetów organizacji, a także realizacji długoterminowych celów biznesowych. HR BP angażuje się w procesy decyzyjne na najwyższym szczeblu, doradza w kwestiach strategicznych, pomaga w kształtowaniu kultury organizacyjnej oraz wprowadza innowacje i polityki HR zgodne z celami biznesowymi. Ponadto zapewnia, że strategie HR są w pełni zgodne z celami biznesowymi organizacji. Obejmuje to opracowywanie planów HR, które wspierają osiągnięcie celów biznesowych, takich jak planowanie zatrudnienia, zarządzanie talentami i rozwój przywództwa (Ulrich et al., 2012). HR BP odgrywają kluczową rolę w prowadzeniu i zarządzaniu zmianami w organizacji. Projektują i wdrażają strategie zarządzania zmianą, które pomagają organizacji adaptować się do zmian rynkowych, postępu technologicznego i wewnętrznych transformacji (McCracken et al., 2017). Na tym etapie HR BP odpowiadają za identyfikowanie i rozwijanie przywództwa i przyszłych menedżerów w organizacji (Ulrich et al., 2012). HR BP pracują nad tworzeniem i utrzymywaniem kultury organizacyjnej, opracowują inicjatywy, które promują zaangażowanie, motywację i produktywność pracowników, dostosowując te działania do celów strategicznych organizacji (McCracken et al., 2017). Wykorzystanie zaawansowanej analityki HR jest kluczowe na etapie strategicznym. HR BP analizują dane, aby identyfikować trendy, mierzyć wpływ inicjatyw HR na wskaźniki biznesowe i podejmować decyzje oparte na faktach, które napędzają strategiczne rezultaty (Ulrich et al., 2012). HR BP angażują się w strategiczne planowanie kapitału ludzkiego, aby zapewnić, że organizacja posiada odpowiednie talenty do zaspokojenia przyszłych potrzeb biznesowych. Obejmuje to prognozowanie potrzeb, ocenę luk kompetencyjnych i opracowywanie strategii przyciągania, zatrzymywania i rozwoju talentów (McCracken et al., 2017). Na tym poziomie HR BP są głęboko zaangażowani w kształtowanie długoterminowego kierunku rozwoju organizacji, uczestnicząc w podejmowaniu strategicznych decyzji oraz dostosowywaniu strategii HR do ogólnych celów biznesowych. Strategiczny etap rozwoju HR BP reprezentuje najwyższy poziom zaangażowania HR BP w organizacji.

## **Wyzwania dla rozwoju HR Business Partneringu**

Pomimo wielu korzyści HR BP nie jest wolny od wyzwań. Przykładowo lokalizacja funkcji HR w strukturze organizacyjnej ma istotny wpływ na rolę HR BP. W organizacjach, gdzie HR jest reprezentowane na najwyższym poziomie zarządzania, HR BP ma większe możliwości działania jako partner strategiczny (Kopertyńska & Dernowska, 2020).

Wyzwaniem dla rozwoju HR BP mogą być kompetencje zarówno HR BP, jak i menedżerów. Ulrich et al. (2012) wskazują, że HR BP muszą posiadać szeroką gamę kompetencji, aby skutecznie pełnić swoją rolę, w tym umiejętność budowania wiarygodności, zarządzania zmianą, oraz strategicznego myślenia. Niestety, wiele osób na tych stanowiskach nie posiada wystarczających umiejętności biznesowych, co ogranicza ich zdolność do współpracy z menedżerami (McCracken et al., 2017). Dodatkowo menedżerowie, którzy są kluczowymi partnerami HR BP, często nie mają odpowiedniego przeszkolenia w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. To prowadzi do braku zrozumienia i wsparcia dla inicjatyw HR BP, a także do napięć wynikających z niejasności co do podziału obowiązków (Keegan & Francis, 2010). W wielu organizacjach rola HR BP jest często ograniczana przez konieczność realizacji zadań operacyjnych. Ta sytuacja wynika z faktu, że menedżerowie często postrzegają HR BP jako osoby odpowiedzialne głównie za operacyjne kwestie, a nie za inicjatywy strategiczne, co ogranicza ich wpływ na kluczowe decyzje biznesowe (McKinsey, 2018). Odbiór roli HR w organizacji może zatem utrudniać działania strategiczne. Od wielu HR BP nadal oczekuje się, że będą realizować zadania operacyjne, co może odciągać ich od działań strategicznych. Na przykład mogą spędzać znaczną część czasu na rozwiązywaniu problemów pracowniczych i codziennych zadaniach, pozostawiając niewiele czasu na planowanie strategiczne i długoterminowe inicjatywy, rozwijające biznes (McKinsey, 2018; Gartner, 2023). Skupienie na zadaniach operacyjnych może więc sprawiać, że HR BP nie ma wystarczających zasobów ani wsparcia do realizacji działań strategicznych, takich jak rozwój talentów czy zarządzanie zmianą (Becker et al., 2001). Ponadto menedżerowie mogą nie dostrzegać pełnego potencjału HR BP w roli doradczej, co prowadzi do pomijania ich w kluczowych dyskusjach i decyzjach biznesowych (Caldwell, 2008). Ta niezgodność oczekiwań oznacza, że HR BP mogą nie mieć możliwości realizacji inicjatyw, które mogłyby generować znaczną wartość dla biznesu (CHRMP, 2023).

Kultura organizacyjna również odgrywa kluczową rolę w sukcesie HR BP. Goffee i Jones (1998) wskazują, że skuteczna współpraca między HR BP a menedżerami wymaga zarówno wysokich kompetencji społecznych, jak i wzajemnej solidarności. W praktyce jednak wiele organizacji zmagają się z kulturą, którą charakteryzuje niski poziom zaufania i współpracy między działami, a efektywne partnerstwo HR BP i menedżerów wymaga właśnie wysokiego poziomu zaufania i współpracy. W organizacjach o niskim poziomie zaufania budowanie tych relacji jest trudniejsze, co wpływa negatywnie na skuteczność HR BP (McCracken et al., 2017). Relacje między HR BP a innymi funkcjami HR, a także między HR BP a menedżerami, są często źródłem napięć. Na przykład napięcia między zespołami zapewniającymi wsparcie operacyjne a strategicznymi HR BP są powszechne i mogą prowadzić do konfliktów ról (Bennett et al., 2023). Keegan i Francis (2010) zauważają, że te napięcia mogą utrudniać rozwój relacji partnerskich i ograniczać zdolność HR BP do pełnienia swojej strategicznej roli.

## Metodologia badań

Poprzez niniejsze badanie starano się ustalić, jakie są kluczowe cechy i zadania HR BP na poszczególnych etapach rozwoju (od operacyjnego HR po zaawansowane strategiczne partnerstwo HR BP), a także jakie są główne wyzwania, które organizacje napotykają podczas tego rozwoju. Kluczowym etapem w procesie badawczym, który kieruje całym projektem badawczym, wpływając na wybór metodologii, narzędzi badawczych oraz analizę danych, jest sformułowanie pytań badawczych. W niniejszym artykule sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jakie są kluczowe cechy i zadania HR BP na poszczególnych etapach rozwoju?
2. Jakie są najczęściej spotykane wyzwania podczas rozwoju HR Business Partneringu, a także jakie działania podejmują organizacje w celu przezwyciężenia tych wyzwań?

Pytania badawcze definiują cel badania, wskazują na główne zagadnienia, które będą analizowane, i pomagają określić, jakie dane będą potrzebne do osiągnięcia celów badania. Zatem w celu dokładnego zrozumienia doświadczeń i praktyk związanych z HR Business Partneringiem zastosowano metodologię jakościową. Ta metodologia pozwala na eksplorację głębokich, subiektywnych doświadczeń uczestników, co jest kluczowe dla zrozumienia złożoności ról HR BP w różnych kontekstach organizacyjnych. Ponadto jakościowe metody badawcze pozwalają na zbieranie bogatych i szczegółowych danych, które mogą dostarczyć pełniejszego obrazu badanych zjawisk. Te szczegółowe dane są szczególnie cenne, gdy chodzi o zrozumienie skomplikowanych procesów, relacji interpersonalnych i kulturowych aspektów organizacji (Patton, 2015).

Wykorzystano studium przypadku obejmujące organizacje na różnych etapach rozwoju HR BP. W ramach badań przeprowadzono pogłębione wywiady z dyrektorami HR, w celu zebrania szczegółowych opisów doświadczeń i perspektyw. Wywiady przeprowadzone w ramach badania miały charakter częściowo ustrukturyzowany, co oznacza, że opierały się na zestawie wcześniej przygotowanych pytań, ale pozostawiały przestrzeń na swobodne rozwijanie tematów przez respondentów. Podstawowe pytania dotyczyły etapów rozwoju roli HR BP, wyzwań, z jakimi mierzą się organizacje, oraz działań podejmowanych w celu przezwyciężenia tych wyzwań. Na przykład jedno z pytań brzmiało: „Jakie były kluczowe wyzwania podczas wdrażania roli HR BP w Pana/Pani organizacji?”. Taka struktura pozwoliła na elastyczne dopasowanie rozmowy do specyfiki każdego przedsiębiorstwa, co wzbogaciło dane o spostrzeżenia dotyczące poszczególnych firm. Wybór firm do badania opierał się na kilku kluczowych kryteriach, które miały na celu uchwycenie różnorodności podejść do HR BP. Przede wszystkim wybrano firmy z różnych sektorów, aby zobrazować różnice we wdrażaniu HR BP w tym zakresie. Wzięto pod uwagę również kraj pochodzenia. Wybrane firmy działały zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym, co pozwoliło na uchwycenie ewentualnych różnic na tym polu. Dodatkowo uwzględniono wielkość przedsiębiorstw, mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników. Wybór firm o zróżnicowanej wielkości miał na celu uchwycenie różnic w implementacji HR BP w małych, średnich i dużych organizacjach. W Tabeli 1 przedstawiono wybraną charakterystykę badanych przedsiębiorstw.

**Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw**

Przedsiębiorstwo*	Sektor	Charakter działalności
Numer 1	konsultingowy	usługowe
Numer 2	ubezpieczeniowy	usługowe
Numer 3	bankowy	usługowe
Numer 4	opakowaniowy	produkcyjne
Numer 5	bankowy	usługowe

\* Z uwagi na brak zgody w zakresie użycia nazw przedsiębiorstw użyto określeń: „Numer 1”, „Numer 2” itd.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów, N = 5

### HR Business Partnering w świetle badań własnych

Badane przedsiębiorstwa znajdują się na różnych etapach rozwoju HR BP, od poziomu operacyjnego, przez taktyczny, aż po strategiczny. HR BP w przedsiębiorstwie Numer 1 można zakwalifikować do etapu strategicznego, głównie z tego względu na fakt, że HR BP aktywnie uczestniczą w planowaniu strategii biznesowej, co jest kluczowym wskaźnikiem strategicznej roli HR. HR BP współpracują również z działem finansowym i operacyjnym nad ustaleniem priorytetów związanych z zarządzaniem talentami, co jest działaniem o charakterze strategicznym. Kluczowym elementem jest również zaangażowanie w rozwój przywództwa i kultury organizacyjnej. HR BP są zaangażowani w rozwój przywództwa poprzez organizowanie programów szkoleniowych i mentoringowych dla menedżerów. Poza tym biorą aktywny udział w kształtowaniu kultury organizacyjnej, inicjując programy doceniania pracowników zgodnie z wartościami organizacji. Te działania są zgodne ze strategiczną rolą HR BP, która wykracza poza codzienne operacje i skupia się na długoterminowym rozwoju organizacji. W organizacji wykorzystuje się także zaawansowane narzędzia analityczne do monitorowania i raportowania danych HR, co pozwala na podejmowanie świadomych decyzji strategicznych. Analiza wskaźników dotyczących rotacji pracowników, zaangażowania, wakatów oraz efektywności programów rozwojowych wskazuje na strategiczne podejście do zarządzania kapitałem ludzkim. Dodatkowo HR BP inicjują i zarządzają procesami zmian, co jest kluczowym elementem roli strategicznej.

HR BP w przedsiębiorstwie Numer 2 można umieścić między etapem taktycznym a strategicznym. W tym przypadku HR Business Partnering wykracza poza poziom operacyjny, gdzie HR BP koncentruje się głównie na administracyjnych obowiązkach i wchodzi na poziom strategiczny, w którym HR BP jest kluczowym partnerem biznesowym, zaangażowanym w realizację strategii biznesowej, zarządzanie zmianami, rozwój przywództwa oraz zarządzanie talentami i kulturą organizacyjną. Jednak – ze względu na ciągłe doskonalenie i adaptację procesów – HR BP

w tej organizacji może być zakwalifikowany pomiędzy etapem taktycznym a strategicznym. HR BP wciąż są odpowiedzialni za większość operacyjnych procesów HR. Niemniej jednak duże znaczenie ma tutaj ich zaangażowanie w strategiczne planowanie. HR BP uczestniczy w realizacji celów biznesowych danego obszaru biznesowego i jego działania są ściśle związane z implementacją strategii biznesowej. HR BP uczestniczą w planowaniu zmian, wspierają menedżerów w prowadzeniu tych zmian oraz komunikowaniu ich pracownikom, co jest charakterystyczne dla roli strategicznego partnera HR. HR BP regularnie współpracuje z menedżerami, oferując coaching i pomoc w rozwoju przywództwa, co również wskazuje na wyższą, bardziej strategiczną pozycję HR BP w organizacji. HR BP wykorzystuje narzędzia analityczne do monitorowania i raportowania danych HR, co umożliwia bardziej świadome i oparte na danych podejmowanie decyzji, charakterystyczne dla strategicznej roli HR BP.

HR BP w przedsiębiorstwie Numer 3 można zakwalifikować do etapu strategicznego. Przemawia za tym szereg czynników. Przede wszystkim HR BP są zaangażowani w zarządzanie dużymi projektami transformacyjnymi. HR BP pełnią kluczową rolę w komunikacji i zarządzaniu zmianą, co jest charakterystyczne dla etapu strategicznego. HR BP uczestniczą w planowaniu i wdrażaniu strategii biznesowych, co wskazuje na ich strategiczną rolę w organizacji. HR BP pełnią także rolę doradców dla zarządu i menedżerów, przynosząc wiedzę z organizacji do HR. Wspierają procesy HR, dostosowując je do potrzeb biznesowych, i doradzają w kwestiach strategicznych, takich jak zmiany w systemach motywacyjnych i strukturze stanowisk. HR BP są kluczowymi osobami odpowiedzialnymi za rozwój przywództwa i kultury organizacyjnej. Pracują nad rozwijaniem kompetencji menedżerów oraz wdrażaniem programów menedżerskich, co jest istotne dla etapu strategicznego. Dodatkowo HR BP wykorzystują zaawansowane narzędzia analityczne do monitorowania i raportowania danych HR, co umożliwia podejmowanie decyzji opartych na danych i wspiera strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim.

HR BP w przedsiębiorstwie Numer 4 można uplasować pomiędzy etapem operacyjnym a taktycznym. HR BP są zaangażowani zarówno w codzienne operacje, jak i w średnioterminowe planowanie i zarządzanie zmianami, co wskazuje na przejściowy etap między tymi dwoma poziomami rozwoju. HR BP są zaangażowani w codzienne operacje, takie jak rekrutacja, zarządzanie absencją i rozwiązywanie bieżących problemów pracowniczych. Ponadto odpowiadają za wdrażanie nowych procesów oraz monitorowanie i raportowanie efektywności zmian, a także ich ciągłe doskonalenie i dostosowywanie organizacji do zmieniających się warunków biznesowych. Regularne raportowanie kluczowych wskaźników HR – takich jak absencja, realizacja budżetu kosztów personalnych, liczba zatrudnień i odejść – wskazuje na taktyczną rolę HR BP. Respondent podkreśla, że raporty te są przygotowywane co tydzień, miesiąc i kwartał, co jest typowe dla roli, która łączy elementy operacyjne z analitycznymi wymaganiami na poziomie taktycznym i strategicznym.

HR BP w przedsiębiorstwie Numer 5 można zakwalifikować do etapu taktycznego z aspiracjami do roli strategicznej, gdzie sami HR BP wykazują silne aspiracje do osiągnięcia pełnoprawnej roli strategicznej. Wyzwania związane z ewolucją tej roli i dążeniem do większej spójności i standaryzacji w organizacji sugerują,



że organizacja jest w trakcie przejścia na etap strategiczny HR BP. HR BP współpracują z kadrami menedżerską wyższego i średniego szczebla we wszystkich procesach HR, takich jak rekrutacja czy zarządzanie wynikami pracy. HR BP korzystają z różnych narzędzi analitycznych do monitorowania i raportowania danych HR. Ponadto HR BP dbają o zgodność procesów HR z regulacjami, co jest kluczowe dla utrzymania operacyjnych standardów w organizacji. HR BP są też zaangażowani w tworzenie strategii HR, która jest integralną częścią strategii biznesowej banku. Respondentka podkreśla, że HR BP uczestniczą w pracach nad projektami strategicznymi, odgrywają kluczową rolę w procesach reorganizacyjnych i zarządzaniu zmianą, wspierając rozwój kultury organizacyjnej oraz inspirowanie menedżerów do działań związanych z rozwojem pracowników.

W toku badań zdefiniowano również kluczowe wyzwania oraz działania podejmowane celem ich przewyciężenia. W przedsiębiorstwie Numer 1 jednym z kluczowych wyzwań w rozwoju roli HR BP jest rozdzielenie roli HR BP od roli rekrutera. Menedżerowie byli przyzwyczajeni do tego, że HR BP zajmują się wszystkimi aspektami HR, w tym rekrutacją, i trudno było im zaakceptować nowy podział obowiązków. Respondentka podkreśla, że to wymagało zmiany sposobu myślenia i adaptacji zarówno ze strony menedżerów, jak i HR BP, głównie poprzez szereg szkoleń i spotkań informacyjnych. Innym wyzwaniem było motywowanie menedżerów do większej samodzielności w zarządzaniu swoimi zespołami zamiast polegania na HR BP we wszystkich kwestiach. Konieczne było włożenie pracy w edukację menedżerów i budowanie ich kompetencji zarządczych, aby mogli samodzielnie podejmować decyzje i zarządzać swoimi zespołami. Ponadto respondentka wskazuje, że przyszłym wyzwaniem będzie dalsza digitalizacja procesów HR i integracja nowych technologii. W związku z tym organizacja planuje wprowadzenie nowych narzędzi i systemów, co wymaga adaptacji zarówno od HR BP, jak i od całej organizacji. Jest to kluczowe dla utrzymania efektywności i poprawy procesów HR. Istotne wyzwanie stanowi również utrzymanie równowagi między strategicznym a operacyjnym wsparciem dla biznesu. HR BP stale pracują nad tym, aby skutecznie realizować swoje zadania strategiczne, jednocześnie zapewniając wsparcie operacyjne, które jest niezbędne dla codziennego funkcjonowania organizacji.

W przedsiębiorstwie Numer 2 jednym z kluczowych wyzwań jest obciążenie pracą i zapewnienie dobrostanu HR BP. HR BP często muszą zarządzać wieloma zadaniami jednocześnie, co powoduje, że ich praca jest bardzo obciążająca, co z kolei może skutkować ich wypaleniem zawodowym. Dlatego też menedżerowie HR są odpowiedzialni za monitorowanie obciążenia pracą HR BP i interweniowanie. W razie potrzeby dzielą zadania lub angażują dodatkowe wsparcie, aby zapobiec przeciążeniu pracowników. HR BP pełnią kluczową rolę w komunikowaniu i zarządzaniu zmianami w organizacji. Muszą przygotowywać menedżerów do przeprowadzania zmian i pokonywać opór ze strony pracowników. Jest to spore wyzwanie, dlatego wdrażanie zmian jest wspierane przez transparentną komunikację wewnętrzną. Wyzwaniem jest również konieczność posiadania odpowiednich narzędzi analitycznych. HR BP muszą być wyposażeni w narzędzia analityczne, aby efektywnie monitorować i raportować dane HR oraz wspierać decyzje biznesowe oparte na danych. W organizacji podjęto decyzje, że HR BP będą wyposażeni w narzędzia

analityczne dostarczane przez centra eksperckie. Analitycy HR będą przygotowywali gotowe narzędzia i raporty, które HR BP mogą wykorzystywać w swojej codziennej pracy i do podejmowania decyzji. Ponadto istnieje potrzeba zachowania równowagi między zaangażowaniem HR BP w zadania strategiczne a koniecznością wsparcia operacyjnego, co czasem prowadzi do konfliktów ról. Dlatego konieczna jest przebudowa procesów HR w taki sposób, aby HR BP mogli efektywnie wspierać cele biznesowe i podejmować decyzje strategiczne. Obejmuje to dostosowanie procesów do wymagań strategii biznesowej oraz wyposażenie HR BP w odpowiednie narzędzia i wsparcie.

W przedsiębiorstwie Numer 3 dużym wyzwaniem była zmiana postrzegania roli HR BP. Wprowadzenie HR BP jako strategicznego doradcy spotkało się z oporem, ponieważ menedżerowie musieli przestawić swoje myślenie i zrozumieć, że HR BP może wnosić istotną strategiczną wartość, a nie tylko zajmować się administracją i operacjami HR. Z tego względu w organizacji wdrożono regularne prezentacje i spotkania z zarządem oraz menedżerami, podczas których przedstawiano rolę i wartość HR BP jako strategicznych doradców. Wskazywano konkretne przykłady i sukcesy wynikające z zaangażowania HR BP w projekty strategiczne. Prezes i członkowie zarządu aktywnie wspierali udział HR BP w spotkaniach, tzw. executive community, co pokazywało ich znaczenie na poziomie strategicznym. HR BP byli zaangażowani w kluczowe inicjatywy, takie jak programy transformacyjne, co pozwoliło im pokazać swoje kompetencje strategiczne i zdobyć zaufanie menedżerów. Innym wyzwaniem była konieczność równoważenia operacyjnych i strategicznych zadań. HR BP musieli nauczyć się zarządzać zarówno operacyjnymi, jak i strategicznymi zadaniami, co wymagało od nich dużej elastyczności i umiejętności organizacyjnych. Dlatego też zdecydowano się na wprowadzenie struktury z poziomami juniorów, średnich i seniorów HR BP, co pozwoliło na lepsze przypisanie zadań w zależności od doświadczenia i kompetencji. Juniorzy mogli zajmować się bardziej operacyjnymi zadaniami, podczas gdy seniorzy skupiali się na kwestiach strategicznych. Kluczowa była również automatyzacja i digitalizacja operacyjnych procesów HR, co pozwoliło HR BP skupić się na zadaniach strategicznych. Kolejnym działaniem była inwestycja w szkolenia, które pomogły HR BP efektywnie zarządzać czasem i równoważyć operacyjne oraz strategiczne obowiązki. Wyzwaniem było również to, że HR BP musieli rozwijać swoje umiejętności analityczne, aby móc efektywnie korzystać z narzędzi analitycznych i podejmować decyzje oparte na danych. Aby sobie z tym poradzić, niezbędna była inwestycja w szkolenia dla HR BP z zakresu analizy danych i korzystania z narzędzi analitycznych. Kolejne wyzwanie to łączenie przez HR BP aspektów operacyjnych ze strategicznymi i udowodnienie swojej wartości w obu obszarach. Aby to osiągnąć, kluczowym działaniem jest włączanie HR BP w strategiczne planowanie, stąd też ich zaangażowanie m.in. w planowanie budżetu. HR BP muszą też wykazać się zrozumieniem biznesu, dlatego uczestniczą w spotkaniach sprzedażowych, produkcyjnych i innych kluczowych spotkaniach biznesowych. Jest to sposób na pokazanie swojej wartości i zrozumienie potrzeb biznesowych.

W przedsiębiorstwie Numer 5 kluczowym wyzwaniem jest zapewnienie spójności i równomiernego zaangażowania HR BP we wszystkich obszarach biznesowych. Obecnie rola HR BP różni się w zależności od działu, co prowadzi do nierówności

w stopniu strategicznego zaangażowania. Aby to osiągnąć, w organizacji wprowadza się jednolity standard HR BP, który zapewnia spójność w działaniach HR BP niezależnie od obszaru biznesowego. Standaryzacja procesów ma na celu ujednoczenie działań HR BP i zwiększenie ich efektywności. Ponadto wprowadzanie rozwiązań AI i automatyzacja procesów HR stawiają przed HR BP nowe wyzwania związane z adaptacją do roli bardziej strategicznej oraz analitycznej. W organizacji zaplanowano wdrożenie narzędzi analitycznych, które mają wspierać HR BP w monitorowaniu i raportowaniu danych HR. Te narzędzia umożliwiają HR BP podejmowanie bardziej świadomych decyzji na podstawie danych, co jest kluczowe dla roli strategicznej. HR BP muszą też zmierzyć się z rosnącymi wymaganiami regulacyjnymi i koniecznością zapewnienia transparentności w procesach wynagrodzeń oraz w systemach sygnalistów. To wymaga ciągłego monitorowania zgodności z regulacjami i dostosowywania polityk HR. Organizacja musi radzić sobie z różnorodnością pokoleniową, obejmującą pięć różnych generacji pracowników. Każda z tych grup ma inne potrzeby i oczekiwania, co stanowi wyzwanie dla HR BP w kontekście zarządzania zaangażowaniem i integracją pracowników. Dlatego też HR BP starają się dostosować swoje podejście do specyficznych potrzeb i oczekiwań różnych grup wiekowych. W związku z tym oferują różne formy wsparcia i rozwoju, aby odpowiednio reagować na zróżnicowane potrzeby pokoleniowe.

## Podsumowanie

W toku badań sformułowano sugestie, co należałoby zmienić, aby wdrożenie HR BP było jak najbardziej efektywne i przyniosło oczekiwane rezultaty. Z badania wynika, że aby odnieść sukces w tym wdrożeniu, należy wziąć przykład z innych firm, gdzie takie wdrożenie się już powiodło. Na podstawie badania można stwierdzić, że najlepsze praktyki to dokonanie analizy całego zespołu HR i rozłożenie zadań równomiernie pomiędzy wszystkich członków ze względu na potrzebne kompetencje, a następnie konsekwentna edukacja i komunikowanie całej organizacji, czym zajmuje się dokładnie HR BP, a czym inne osoby z zespołu HR. Kolejnym przykładem jest motywowanie menedżerów do samodzielności w zarządzaniu swoim zespołem poprzez przekazanie im narzędzi, jak i potrzebnych szkoleń. Należy pamiętać, że rola HRBP jest obciążająca i dlatego HR menedżer powinien monitorować obciążenie pracą HR BP i interweniować w razie potrzeby. Inną cenną wskazówką jest uczestnictwo HR BP w spotkaniach zarządu, gdzie HR BP przedstawiają dane i wskaźniki HR, które są istotne dla biznesu, ale także uczestniczy w tworzeniu strategii biznesowej. Konieczne jest wyposażenie HR BP w narzędzia analityczne, aby efektywnie monitorować i raportować dane HR, ale również zadbać o automatyzację i digitalizację operacyjnych procesów HR, co w konsekwencji powinno prowadzić do standaryzacji, czyli jednolitego standardu HR BP, który zapewnia spójność w działaniach HR BP niezależnie od obszaru biznesowego.

Badania nad rozwojem roli HR BP w organizacjach wskazują na istotne zróżnicowanie etapów ich rozwoju, od poziomu operacyjnego, przez taktyczny, aż po strategiczny. Podsumowując – badane przedsiębiorstwa znajdują się na różnych etapach rozwoju HR BP, od poziomu operacyjnego, przez taktyczny, aż po strategiczny.

Wyniki badań potwierdziły, że na etapie początkowym HR BP koncentrują się głównie na działaniach administracyjnych i operacyjnych. Wsparcie menedżerów jest ograniczone do codziennych operacji HR, takich jak rekrutacja, zarządzanie absencją i wdrażanie polityk HR. Przykładem może być przedsiębiorstwo opakowaniowe, gdzie HR BP są zaangażowani w codzienne operacje oraz w średnioterminowe planowanie i zarządzanie zmianami. Na etapie taktycznym z kolei HR BP zaczynają brać udział w działaniach strategicznych, rozwijając relacje z kierownikami i oferując wsparcie w zarządzaniu talentami. Mimo to ich zaangażowanie strategiczne jest ograniczone i napotyka bariery w pełnym zaangażowaniu strategicznym. Na przykład przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe jest między etapem taktycznym a strategicznym. HR BP uczestniczą w realizacji celów biznesowych i zarządzaniu zmianami, jednak ich rola strategiczna nie jest jeszcze w pełni rozwinięta. Na strategicznym etapie HR BP są kluczowymi graczami w planowaniu i implementacji strategii biznesowej, pełnią rolę partnerów strategicznych, wspierając rozwój organizacji i zarządzanie zmianą. HR BP uczestniczą w podejmowaniu decyzji strategicznych i wpływają na kierunek rozwoju organizacji. Przykładem może być przedsiębiorstwo konsultingowe bądź bankowe, gdzie HR BP aktywnie uczestniczą w planowaniu strategii biznesowej, rozwoju przywództwa oraz kształtowaniu kultury organizacyjnej, a także wykorzystują zaawansowane narzędzia analityczne do monitorowania i raportowania danych HR. Wyniki badań są zgodne z literaturą przedmiotu, wskazując na stopniowy rozwój roli HR BP od operacyjnej, przez taktyczną, aż po strategiczną.

Z kolei wyzwania dla rozwoju HR BP są wieloaspektowe i wymagają kompleksowego podejścia do ich przezwyciężenia. Organizacje muszą dążyć do budowy struktury HR, która wspiera współpracę między różnymi funkcjami HR, rozwijać kompetencje zarówno HR BP, jak i menedżerów, promować kulturę zaufania i współpracy oraz zarządzać relacjami w sposób, który minimalizuje konflikty ról. Rozwiązanie problemów w zakresie niejasności roli HR BP wymaga zmiany zarówno struktury roli HR BP, jak i sposobu myślenia organizacji. Poprzez przeprojektowanie roli HR BP w celu zminimalizowania odpowiedzialności operacyjnych i podkreślenie funkcji strategicznych organizacje mogą lepiej wykorzystać potencjał strategiczny swoich HR BP. Ponadto promowanie kultury, w której HR BP są postrzegani jako integralna część sukcesu biznesowego, a nie tylko wsparcie operacyjne, może pomóc w wyrównaniu ich działań z celami strategicznymi organizacji (McKinsey, 2018; CHRMP, 2023). Taka strategiczna decyzja może ostatecznie zwiększyć efektywność HR BP, umożliwiając im znaczący wkład w wyniki organizacji i długoterminowy sukces.

Należy zauważyć, że niniejsze badania mają charakter pilotażowy i posiadają pewne ograniczenia. Po pierwsze, analiza opiera się na wywiadach przeprowadzonych w ograniczonej liczbie przedsiębiorstw, co czyni niemożliwą generalizację wyników na szerszą populację. Po drugie, badania skupiają się na subiektywnych doświadczeniach uczestników, co może wpływać na obiektywność i rzetelność uzyskanych danych. Dlatego też przyszłe badania powinny uwzględniać większą liczbę przedsiębiorstw z różnych sektorów, co pozwoli na uzyskanie bardziej reprezentatywnych wyników. Warto również rozważyć zastosowanie metod ilościowych, które

mogłyby uzupełnić i potwierdzić wyniki uzyskane metodami jakościowymi. Przykładowo można zastosować ankiety skierowane do szerokiego grona HR BP i menedżerów, zawierające pytania dotyczące efektywności wdrożenia HR BP oraz identyfikacji wyzwań. Dodatkowo analiza porównawcza między branżami mogłaby ukazać, jak specyfika danego sektora wpływa na efektywność HR BP. Warto również zbadać wpływ kultury organizacyjnej na efektywność HR BP, wykorzystując skalę oceny aspektów takich jak na przykład zaufanie czy innowacyjność. Długoterminowe badania monitorujące zmiany w organizacji na przestrzeni czasu pozwoliłyby ocenić trwałość efektów wdrożenia HR BP. Na tej podstawie można by stworzyć modele predykcyjne, identyfikujące kluczowe czynniki sukcesu w rozwoju roli HR BP, co stanowiłoby praktyczną wartość dla firm planujących wdrożenie tego modelu.

Warto również zauważyć, że dynamiczny charakter środowiska biznesowego i zmieniające się warunki rynkowe mogą wpływać na ewolucję roli HR BP, co sugeruje potrzebę ciągłego monitorowania i aktualizacji wyników badań.

## Literatura

- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- Bennett, H., McCracken, M., O'Kane, P., & Brown, T. (2023). The elusiveness of strategic HR partnering: Using paradox theory to understand tensions surrounding the HR business partnering role. *Human Resource Management Journal*, November, 1-18. DOI: 10.1111/1748-8583.12538
- Caldwell, R. (2008). HR business partner competency models: Re-contextualising effectiveness. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 275-294. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2008.00071.x
- CHRMP. (2023). *A Comprehensive Guide to HR Business Partner + Top 5 Skills*. CHRMP.
- Dany, F., Guedri, Z., & Hatt, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: The moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2095-2112. DOI: 10.1080/09585190802404320
- Gartner. (2023). *HRBP: HR Business Partner*. Gartner.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. Harper Business.
- Guest, D. E. (1991). Personnel management: The end of orthodoxy?. *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149-175.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. DOI: 10.1080/19416520.2014.872335
- Keegan, A., & Francis, H. (2010). Practitioner talk: The changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 873-898. DOI: 10.1080/09585191003729341
- Lawler, E. E. (2011). Celebrating 50 years: HRM: Time for a reset?. *Human Resource Management*, 50(2), 171-173. DOI: 10.1002/hrm.20420
- McCracken, M., O'Kane, P., Brown, T., & McCrory, M. (2017). Human Resource Business Partner Lifecycle Model: Exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolves. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 58-74. DOI: 10.1111/1748-8583.12125
- McKinsey. (2018). *The critical importance of the HR business partner*. McKinsey.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.

- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76, 124-134.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204. DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.01.004
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2012b). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.

**Wkład autorów:** Natalia Dernowska-Żaczyk – 50%; Małgorzata Langlois – 50%.

**Konflikt interesów:** Brak konfliktu interesów.

**Źródła finansowania:** Brak finansowania.

## **HR BUSINESS PARTNERING AS ELEMENTS OF STRATEGIC ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: STAGES AND CHALLENGES FOR DEVELOPMENT**

**Abstract:** This study examines the developmental stages and challenges associated with the HR Business Partner (HR BP) role in organizations. By examining a variety of enterprises, the research identifies the key phases of HR BP development, which range from the operational to the tactical and strategic levels. The findings highlight the crucial challenges organizations face, including the transition from operational to strategic roles, balancing operational and strategic tasks, developing analytical competencies, and integrating HR BP with business operations. The implementation of targeted actions, such as leader education, process automation, and investments in HR BP competency development, facilitates the overcoming of these challenges and the advancement of the role toward strategic partnership. However, the study's limitations include a focus on a limited number of enterprises and reliance on qualitative methods, which may impact the generalizability and objectivity of the findings. Therefore, future research should consider a larger and more diverse sample and incorporate quantitative methods.

**Keywords:** qualitative research, HR Business Partner, HR development, organizational challenges

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

