

## Evolúció vs. Revolúció: Eltérő megoldások a HR Business Partner működés megvalósítására

A kutatás eredményeinek számbavételekor a legfontosabb kiinduló megállapításunk a következő: a HR Business Partner elnevezés alatt nagyon sokféle szerepvállalással és HR szervezeti működés azonosítható ma Magyarországon.

A különbségek oka sokszor csak a szóhasználat eltéréseiben keresendő. Külön blogbejegyzést is megérdemelne ez a téma, hiszen a szakmai divatok, szervezeti belső politika és kultúra, hagyományok nyomán létrejött egyfajta bábeli zűrzavar a HR szakmában. Ez pedig komoly problémát jelenthet a benchmarkolásban, az egymástól való tanulásban, de a belső kommunikációban is. A kutatás során nekünk is fel kellett ismerni, hogy ahány szervezet annyi féle szokás a még olyan alapvetőnek tűnő szakmai fogalmak értelmezésében is, mint például: generalista, specialista, shared service center, egykapu és persze maga HR Business Partnerség.

A benchmark adatokat böngészve azonban egyértelművé vált, hogy a szóhasználati különbségeken túlmenő eltérések azonosíthatók a szervezetek HR Business Partnerséggel kapcsolatos gyakorlatai között. Elég, ha a következő táblázatra tekintünk, amely azt mutatja, hogy a mintába került szervezetek esetében egy-egy HR Business Partner hány vezetőt, illetve munkavállalót támogat (Az átlagos értékek mellett a szélsőértékeket is feltüntettük.)

BONTÁSOK		Vezető/BP arány			Muvállaló/BP arány		
		MIN	ÁTL	MAX	MIN	ÁTL	MAX
Teljes minta		3	25	70	57	323	1200
Méret szerint	1000 fő alatt	3	26	70	57	194	520
	1000-2500 fő között	8	25	50	133	327	500
	2500 fő felett	6	24	65	176	490	1200

Látható, hogy elképesztően nagy a szórás az adatok között, amelyet sem a méretbeli, sem iparági különbségek sem magyaráznak. A különbségek okait keresve azt találtuk, hogy legalább 3 jelentősen eltérő célrendszerrel, előfeltevésekkel és szervezeti megoldásokkal rendelkező modell azonosítható. E három alapvető modell közül 2 egy evolúciós út egymás utáni lépéseinek tekinthető (Generalista BP és Vezetőtámogató BP) és létezik egy harmadik megoldás (az Ulrich BP), amely teljes újragondolást, azaz revolúciót jelent nem csak a HR Business Partner szerepet, hanem a teljes HR működést illetően.

### **Az Evolúciós úton: Generalista BP és a Vezetőtámogató BP**

Megállapítható, hogy a HR Business Partner szerep kialakítása a legtöbb szervezetnél a klasszikus generalista szerep továbbfejlesztésével zajlik. Ezt a folyamatot tekintjük mi Evolúciós útnak. Ezen az úton az első lépés a Generalista BP működés.

#### Generalista BP modell

Ez modell kevés változást jelent a tipikus generalista működéshez képest, annak „javított kiadásaként” is felfogható. A modell lényege, hogy a tapasztalt, senior generalisták informális módon, a lehetőségekhez képest HR BP jellegű tevékenységeket is betöltenek. Azaz munkaidejük jelentős részét még mindig a klasszikus operatív, szolgáltató generalista feladatok teszik ki, de arra nyitott vezetőkkel, időnként előbukkanó feladatok – legtöbb esetben szervezet átalakítás, új vezető beillesztése, együttműködés fejlesztés – esetében belső tanácsadóként, azaz Business Partnerként is

működnek. E szerepükben leginkább szakmai hitelességükre és a korábbi operatív feladatok kapcsán elnyert személyes bizalomra építhetnek. A modell nagy előnye az egyszerűsége és rugalmassága, hátránya viszont az, hogy a Generalista BP-k idejét túlságosan is leköti az operatív és adminisztratív szerepvállalás, a vezetők nem igazán tekintenek partnerként rájuk, és gyakran inkább csak postás szerepbe kényszerülnek.

### Vezetőtámogató BP

Az evolúciós úton jelentős továbblépést jelent, hiszen a HR szervezet újraalakításával is együtt jár. A Vezetőtámogató BP sok tekintetben jelentősen magasabb szintű felelősségvállalást jelent a generalistához képest, a legtöbb szervezetben egyfajta mini HR igazgatóként is jellemezték ezt a szerepet. Ezek a Business Partnerek az adott üzleti terület vezetői csapatának tagjai, akik minden vezetői megbeszélésen részt vesznek, számos esetben budget és létszám felelőségük is van és a teljes HR szolgáltatásért felelősséggel tartoznak. Kihívó és kényes feladatkör ez, ahol gyakran saját HR csapat is rendelkezésükre áll, és mindennapi szinten kell az adminisztratív, operatív szolgáltató és a belső tanácsadói feladatok egyensúlyát megteremteni. A modell nagyon népszerű, hiszen a helyi szinten magas vezetői elégedettséggel jár együtt, és a HR talán legszorosabb integrációját eredményezi a mindennapi üzleti működésben. Kiváló HR belső karrierút lehetőségét is kínálja. Hátránya ugyanakkor a jóval magasabb erőforrás igény és gyakran tapasztaltuk azt is, hogy a szolgáltató szerep alámossa a partnerséget. A HR BP kvázi a vezető beosztott HR vezetője, így alárendelődhet neki, kevésbé hatékony szimbiózis alakulhat ki közöttük.

### **Revolúció: az Ulrich BP modell**

Fontos újra kiemelni: az Ulrich modell nem az előző modellek továbbvitelét, magasabb szintjét jelenti, hanem a HR működés célrendszerének és megvalósításának újragondolását. A teljes Ulrich modell más alkalommal már bemutatásra került, itt csak a HR Business Partner szerep jellemzőit mutatjuk be. Ebben a modellben a BP nem vezetőtámogató szereplő, hiszen az a tevékenység az önkiszolgáló HR rendszereken, a Shared Service Centereken keresztül valósul meg. A Business Partner fókuszában a belső tanácsadó, üzletfejlesztő szerep áll, az előző modellekhez képest függetlenebb, saját agendával rendelkezik.

Fontos tapasztalat ugyanakkor, hogy az Ulrich modell szerint működő szervezetek esetében is találkoztunk olyan vezetőtámogató HR szereppel, amelyet bár HR BP-nek neveztek, azonban fő felelősége az operatív támogatás volt. Ezen szervezeteknél jellemzően létezik egy magasabb szintű, az üzletfejlesztésre fókuszáló Stratégiai Business Partner szerep is, ami gyakran csak regionális szinten működik, és a helyi szinten operatív támogatást nyújtják.

A modell nagy előnye letisztultsága, a BP üzletfejlesztő szerepének előtérbe kerülése, a vezetők nagyobb felelősségvállalása az emberek vezetése témakörökben. Hátránya ugyanakkor az ügyfélélmény és személyes kapcsolódás csökkenése. A modellhez kapcsolódó előnyök sok esetben hosszabb távon és csak globális vagy regionális szinten jelentkeznek, ami ellenállást, veszteségérzetet eredményez a helyi szintű vezetők és HR-esek esetében is. Sok esetben találkoztunk a modell bevezetése kapcsán irreális célkitűzésekkel akár erőforrás, akár ütemezés vagy szolgáltatási színvonal szempontjából is.

### **Áttekintés**

Az átláthatóság kedvéért egy táblázatban foglaljuk össze az egyes modellek legfőbb jellemzőit.

	Generalista BP	Vezetőtámogató BP	Ulrich BP
<b>Gyakorisága a mintában</b>	14 cég, főleg kisebb méretű szolgáltató szervezeteknél, de a pénzügyi iparágban, nagyméretű szervezeteknél is.	15 cég, sok IT/Telekom és többen a pénzügyi szektorból. Főleg nagy méret esetén, több üzletággal és erős helyi HR irányítással	12 cég, főleg FMCG és Termelő/Energia iparágban. Mindig globális/regionális projektben vezették be
<b>Értékajánlat</b>	Megbízható, pontos, magas minőségű szolgáltatás, eseti coachinggal, tanácsadással bővítve	A vezetők támogatása és feladatának könnyítése emberek vezetése és szervezetfejlesztési témákban	Inspiráció, „outside in” gondolkodás, stratégiaalkotás és döntéshozatali folyamatok támogatása tartalom és folyamat oldalról is, vezetők fejlesztése
<b>Munkaidő beosztás</b>	Főleg admin és operatív támogatás vezetőknek és munkavállalóknak is	Főleg vezetőtámogatás, kevesebb admin és munkavállaló támogatás, több coaching és üzletfejlesztés	Nincs admin, kevesebb operatív támogatás, főleg coaching és üzletfejlesztés
<b>Besorolás</b>	Szakértő	Középvezető és alatta több grade	Lejjebb, mint a Vezetőtámogató BP
<b>Operatív és admin. támogatás</b>	Saját maga	BP alatt generalista, junior, esetleg poolszerű.	BP-től független, központi, esetleg helybe delegált támogatók + IT!
<b>IT rendszerek</b>	Nem jellemző	Sokat segít	Enélkül nem megy (workflow, önkiszolgáló stb. rendszerek)
<b>HR IG szerepe</b>	Valójában ő HR BP	BP sok feladatot átvesz a HR igazgatótól, kérdés a munkamegosztás	Nincs, vagy csak koordináló/árnyék pozíció
<b>Hány kapu?</b>	Kvázi egy kapu (OD támogatást, coachingot a HR IG viszi)	Egykapus, ő a HR arca	Többkapu, a vezetők az SSC-vel és a CoE-val is kapcsolatban vannak a HR BP mellett

### Továbbgondolás

A modellek leírása után néhány tovább gondolásra bátorító szempont és kérdésselvetés: Miért fontos a 3 modell megkülönböztetése? Létezik-e optimális megoldás, jobb-e valamelyik modell a másikkal?

- Alapvető üzenetünk, hogy egyik modell sem tekinthető jobbnak, hatékonyabbnak a másikkal. A valamit valamiért elvnek megfelelően mindegyik jellegzetes előnyökkel és hátrányokkal bír, az adott szervezet vezetőinek és HR-eseinek kell tudniuk, hogy mit akarnak elérni és ehhez melyik működési modellt érdemes választaniuk. Az örök igazság itt is érvényes: Tudd, hol tartasz, tudd, mit akarsz!
- A modellek megkülönböztetését azért gondoljuk alapvetően fontosnak, mivel a gyakorlatban a belső kommunikáció, vagy akár a külső tapasztalat megosztások esetében a legtöbben

összemosás az egyes modellek jellemzőit, így nem megalapozott elvárásokat, vagy éppen ellenérzéseket keltenek az egyes szereplőkben. A modellek tudatosítása segít minden érintett szereplő számára a célok, elvárások, lehetőségek tudatosításában.

- A modellek logikájának feltárása segít a további fejlesztési lehetőségek, a következő lépések azonosításában is, akárcsak a változtatások esetében várható ellenállás megértésében. Fontos kitérő: a modellek különbözősége nem csak HR működési különbséget jelent, a vezetőktől elvárt felelőségek és kompetenciák is eltérőek. A HR működésváltása mindegyik esetben az üzleti vezetők szerepváltását és fejlesztését is igényli!
- A Vezetőtámogató BP modell kiválóan alkalmas a HR szolgáltatás, vezetőtámogatás magas szintű megvalósítására. Nem meglepő, hiszen a modell mélyén ott rejlik a feltevés, hogy a HR alapvető feladata a vezetők munkájának megkönnyítése, hogy ők minél jobban az üzleti tevékenységre koncentrálhassanak. Az Ulrich BP modell ezzel szemben a HR üzletfejlesztő hatását helyezi előtérbe, arra az előfeltevésre építve, hogy az emberek vezetése alapvetően a vezetők dolga, amely felelőséget a HR nem veheti át. A HR ez esetben tehát nem a vezetői vagy munkavállalói ügyfélélményre optimalizál, hanem az adminisztratív és operatív feladatok költség- és időhatékonyság megvalósítására, annak érdekében, hogy több idő és erőforrás maradjon a belső tanácsadó, üzletfejlesztő szerep képviselésére. Ennek ára a standardizálás, a személyes támogatás gyengülése, és egyes klasszikus, jellemzően sikeres HR tevékenységek visszaadása a vezetőknek. (Például a kiválasztási folyamat jelentős része, persze erős IT támogatással.) Felmerül a kérdés: létezik-e optimális modell, adott erőforrás keretek között megvalósítható-e egy olyan modell, amely esetben a HR mind az ügyfélélmény, mind az üzletfejlesztő tevékenységeit maximális eredményességgel töltheti be, és nem kell a közöttük lévő trade off-okkal számolnia? Célkitűzések szintjén sokan mintha ezzel a szándékkal futnának neki HR szerveztük fejlesztésének, a gyakorlatban azonban mintha még nem sikerült volna ezt még megvalósítani senkinek sem...