



HR Business Partner kutatás

Vezetői összefoglaló

2013. november



Köszönetnyilvánítás

A kutatás megvalósítását számos közreműködő és támogató tette lehetővé. Itt is szeretnénk köszönetünket kifejezni hozzájárulásukért!

A kutatás előkészítését támogató HR szakembereknek inspiráló javaslataikért:
Janka Mária, Kéri Eszter, Marina Béla, Paládi-Kovács Gergely, Ráczné Szőke Ildikó, Sáfár Judit, Sáfrány Lilla, Vass Kornélia

A kutatást anyagilag , illetve helyszínekkel támogató cégeknek:
Borsodi Sörgyár, Budapest Bank, ELMÜ, GSK Bio, ING Bank, KPMG, MOL, Magyar Telekom, MKB, Richter, Sanofi, T-Systems

A kutatási interjúkon és workshopokon nyújtott lelkes és alapos támogató munkájukért:
Ficsor Tímea, Galambos Péter, Győri Judit, Lehel Zsuzsanna, Lenkei Lili, Mezei Szabina, Suhajda Klaudia

A kutatási anyag elkészítéséhez és véglegesítéséhez adott nélkülözhetetlen és gondos segítségért : Balogh Anikónak és Láng Alinának

A kutatásban résztvevő cégeknek és HR-eseknek nyitottságukért és a ránk szánt idejükért!

A teljes kutatási anyag szerkezete



Kutatási keretek

- Cél, módszertan
- Fogalmi tisztázás

A HR BP szerepről

- Az Ulrich HR szervezeti modellről
- A vágyott HR BP szerep megragadása
- Dilemmák a HR BP szerep megvalósításával kapcsolatban
- Eltérő utak a HR BP szerep megvalósításához

Sikerkritériumok a HR szervezeti modell szintjén

- Adminisztrációs támogatás
- Egykapusság többkapusság
- Vezetők fejlesztése
- Bevezetési projekt
- HR BP mérés, értékelés

A sikeres HR BP működése

- A HR BP üzleti, stratégiai hozzájárulása
- HR BP és vezető együttműködése
- HR BP kompetenciák
- Karrier, fejlesztés
- Stressz a HR BP szerepben

Összegzés

- Összefoglalás, tanulságok
- Hivatkozások, szakirodalom
- Benchmark adatok



KUTATÁSI KERETEK

A kutatócsapat



Bokor Attila – kutatásvezető, OD Partner Kft.

Csenterics Zsuzsanna – kutató, Strategic HR Mentor Kft.

Echter Edina – kutató, OD Partner Kft.

Killeen-Kőrös Anikó – kutató, Simonyi és Tóth Kft.

Virág Orsolya – kutató, OD Partner Kft.

A csapat jellemzői:

Nagyvállalati hazai és regionális HR tapasztalat

Kutatói tapasztalat

Tanácsadói tapasztalat

Személyes érdeklődés, motiváció

A kutatás célja: HR BP szerep sokszínű értelmezésének feltárása, együttes útkeresés



Kérdések, melyekre választ kerestünk:

- A HR BP szerep milyen tekintetben jelent a korábbinál eredményesebb, hatékonyabb HR gyakorlatot?
- Mi a közös, és mi a különbség a HR BP funkció/szerep értelmezésében, adaptálásában a vizsgált szervezeteknél?
- Milyen fejlődési utakat látunk a HR BP szerep fejlesztésére? Honnan indulunk, hová tartunk?
- Van-e más, jobb út a HR hozzáadott értékének növelésére, mint az Ulrich modell követése? Létezik-e konkurens megközelítés/modell Magyarországon?
- Van-e igazi választási lehetőségünk? Elkerülhetjük-e a modell csapdáit?
- Melyek a HR szervezet transzformációs projektet legfontosabb tapasztalatai?
- Miként valósítható meg a teljes HR szervezet - Center of Excellence, Shared Service Center stb. – sikeres együttműködése a HR BP szereppel?
- Honnan jönnek és milyen fejlesztés révén válhatnak sikeressé a HR BP-ek?
- Hogyan lehetséges a HR BP működés mérése és értékelése?
- Miként valósítható meg a HR BP-k és az üzleti vezetők hatékony együttműködése?
- A HR BP szerep milyen változási igényt generál az üzleti vezetők felé? Miként támogathatók a vezetők e változásban?

Felépítés és módszertan



Módszer	minta	márc	ápr	máj	jún	júl	aug	szept
Kutatás kick-off módszertani keretek								
Módszertan-kidolgozás								
HR ig. mélyinterjúk	44 cég							
Online-kérdőív	152 fő							
Benchmark workshop	8ws/31 cég							
Dokumentumgyűjtés								
Elemzés								

Módszerekről:

- HR igazgató interjú: 1,5-2 órás strukturált mélyinterjú
- Kérdőív: 21 kérdés, különböző HR szereplőknek
- Benchmark workshop: interaktív workshop, „2in1” funkció, fókusztémák mentén, a szakmai mellett a személyes megélést is előhívtuk. Időben egymásra épülő rendszer, a workshopok összeállításánál már felhasználtuk a HR igazgatói interjúk információit.
- Dokumentumgyűjtés: témákat alátámasztó dokumentumok bekérése
- Elemzés és jelentés készítés: egyéni elemző munka és kutatói workshopok szekvenciája, elkészült anyagokra külső visszajelzések folyamatos beépítése

A kutatásban részt vevő 44 cég



BAT	GE Capital, Budapest Bank	Richter
Borsodi Sörgyár	GE Lighting	Sanofi-Aventis
CIB Bank	GSK Bio	Sanoma
Citibank	ING Bank	Siemens
Coca-Cola	Invitel	Sykes
Danone	K&H Bank	Syngenta
Deloitte	KPMG	Telenor
DHL	Magyar Telekom	Tetra Pak
Douwe Egberts	Metro	T-Systems
Egis	MKB	Unicredit Bank
Electrolux	MOL	UPC
ELMŰ	Morgan Stanley	Visteon
E.ON Hungária	Nokia Siemens Network	Vodafone
Ernst & Young	Philip Morris	Xerox
Erste Bank	Raiffeisen Bank	



EREDMÉNYEK AZ EGYES FÓKUSZTÉMÁK KAPCSÁN

Nyelvi zűr a HR BP szerep körül



Feltételezés:

„Mi fél szavakból is megértjük egymást”

Tapasztalat:

- Eltérő elnevezések léteznek ugyanarra és azonos név alatt eltérő tartalmat találunk
- Sokféle szó és kifejezés kapcsán merült fel ez a jelenség

Okok:

Sokféle ok húzódhat a háttérben

- Észlelés
- Érdek, szándék
- Kontextus, szervezeti felépítés
- Szokások, hagyományok

Következmények:

- Kutatást is nehezíti – pl. sok esetben generalista szerepben lévőket is BP-nek neveznek, tekintenek
- Nehézkessé teszi a hatékony, tiszta működést és benchmarkolást



Mihez kezdünk ezzel?

1. A kutatásban definiáltuk a fogalmakat, ahogy mi használtuk.
2. Benchmarkolásnál érdemes megkérdetni, még ha ez több időnek is tűnik elsőre.



Kezdjük a kályhánál: az Ulrich modellről

Az Ulrich szervezeti modell célja a HR üzleti értékteremtő erejének és üzleti integráltságának erősítése

- A tranzakcionális HR tevékenységek standardizálása, IT megoldásokra valamint mérethatékonyságra építő megoldása
- A transzformációs HR tevékenységek esetében az üzleti partneri szerep kialakítása és erősítése
- A vezetők és munkavállalók bevonás a HR tevékenységekbe

A modell népszerű, a nagy méretű multinacionális szervezetek többsége bevezette, vagy tervezi bevezetését

- A modell legnépszerűbb eleme a HR Business Partner szerep

A modellt népszerűsége és eredményei mellett számos kritika is éri

- A legfontosabb előnyök a költséghatékonyság, a legjobb gyakorlatok elterjesztése, és a vezetői kultúra fejlesztése
- A legnagyobb kockázatokat a HR működés töredezetté válása, a túl távol kerülés a vezetőktől, a HR belső működési problémák felerősödése, és az elvárttól eredmények jelentik, ami jellemzően az elhúzódó és kompromisszumoktól terhelt, nem reális erőforrásokra alapozott bevezetési projektekre vezethető vissza.



Milyen a vágyott HR BP szerep?

A szakirodalom leírása szerint a HR Business Partner

- Elsősorban az üzleti felsővezetők partnere
- Egyfajta belső tanácsadói, „challengelő” szerepet tölt be, akinek nagy szerep jut az „outside in” szemlélet megvalósításában is.
- Fő célkitűzése nem a vezetőtámogatás, hanem szervezet humán tőkéjének erősítése
- Fő tevékenységi fókuszai: szervezettervezés és fejlesztés, tehetség portfólió fejlesztése, vezetőfejlesztés, változásmenedzsment

A kutatásban megkérdezett HR igazgatók által leírt vágyott HR Business Partner szerep

- Jól illeszkedik a szakirodalomban megfogalmazott képhez
- A klasszikus HR generalista szerepkörhöz viszonyítva elsősorban a stratégiaibb tevékenységi fókusz, az üzleti szemléletet, belső tanácsadói szerepvállalást és a HR szakmai tudáson túlmutató tudást és eszköztárat jelölték meg

A vágyott és a ténylegesen megvalósított HR BP szerep között jelentős eltérések vannak



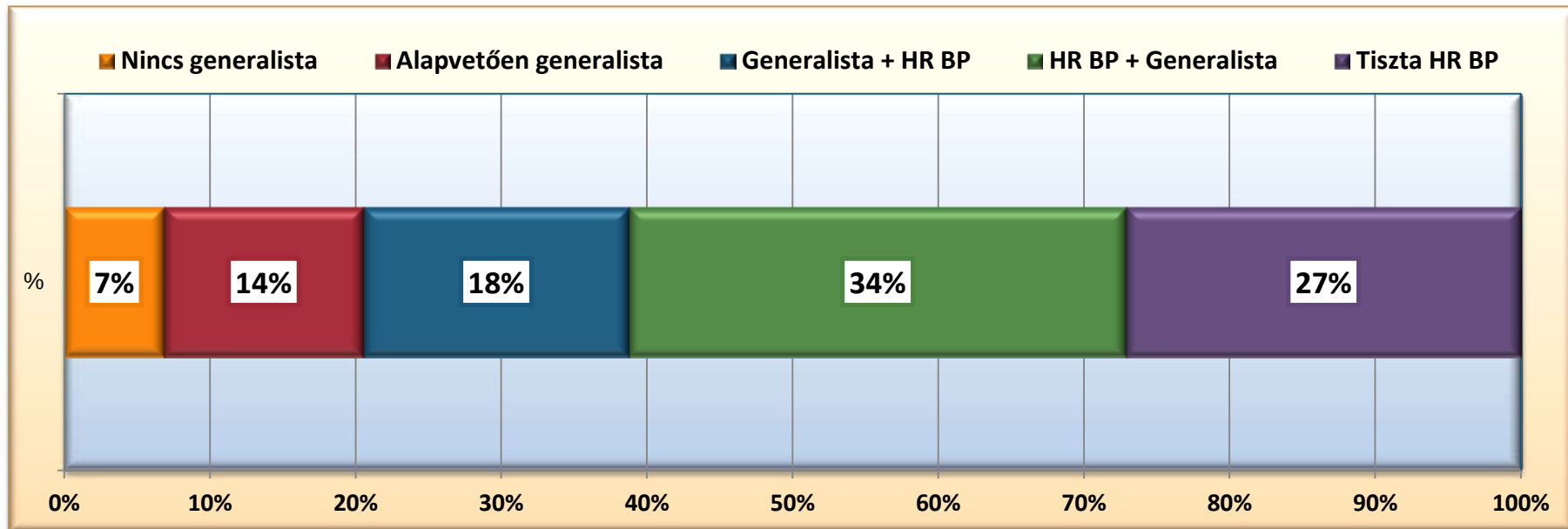
A vágyak, az elvárások és a megvalósuló gyakorlat mind külön utakon járnak

- A HR igazgatók elvárásai szerint a legfontosabb az operatív szintű vezető támogatás, és a HR BP-k nem mentesülnek az adminisztráció alól sem
- A HR BP-k tényleges munkaidejének nagyobb részét töltik ki operatív (munkavállalók támogatása is!) és adminisztratív tevékenységek, csak minimális idő jut a stratégiai, üzleti tanácsadásra.
- A HR-esek azt érzékelik, hogy a vezetők elsősorban nem üzleti/stratégiai tanácsadást várnak tőlük, hanem operatív vezetőtámogatást.

További fontos dilemmák a szerep értelmezése és megvalósítása kapcsán

- A HR BP szerepet (és nagyon sok más kapcsolódó HR szerepet, tevékenységet) a szervezetek zavaróan sokszínűen, többértelműen használják.
- A szerep leírása túlzottan egyén fókuszú, kevesebb figyelem jut a teljes HR szervezeti közegre és a vezetők szerepváltozására
- A HR BP szerep bevezetése túlzottan HR „belügy”, ritka a vezetők bevonása a kialakításba, ahogyan az üzleti eredmények és várható hasznok definiálása is

Nagyon ritka a tiszta HR BP szerep, az esetek többségében egy átmeneti helyzet/szerep jellemző



- A különböző szerepek eltérő célokkal, sikerkritériumokkal, kompetenciákkal és együttműködési keretekkel jellemezhetők.
- Az átmenet az egyes szerepek között motiváló a fejlődési út miatt, ám kétértelműségeket és bizonytalanságot vet előre.
- **A sokszínűséget látva nehéz egységes értelmezéseket és javaslatokat tenni a HR BP szerep működtetésével és fejlesztésével kapcsolatban.**



Utak a HR BP szerep megvalósításához

Nagyon különböző gyakorlatok kapcsolódnak a HR BP szerephez

- Az elvárt és megvalósuló munkaidő arány az egyes tevékenységekre vonatkozóan 0-50% között mozog
- Az HR BP által támogatott vezetők száma 3-70 között mozog

A sokszínű gyakorlatot összehasonlítva a következő alapmodellek azonosíthatók

- Néhány szervezet **Szakértői modell** szerint működik, azaz nem alkalmaz generalista vagy HR BP szerepet
- Az informális keretek között, személyes erőből dolgozó **Generalista BP**
- A vezetők mellett tranzakcionális és transzformációs feladatokért is felelős **Vezetőtámogató BP**, mely mögött egy továbbfejlesztett HR Full Service-t nyújtó HR szervezeti modell áll.
- A 3 lábú Ulrich modell részeként független, belső tanácsadó szerepet betöltő **Ulrich BP**

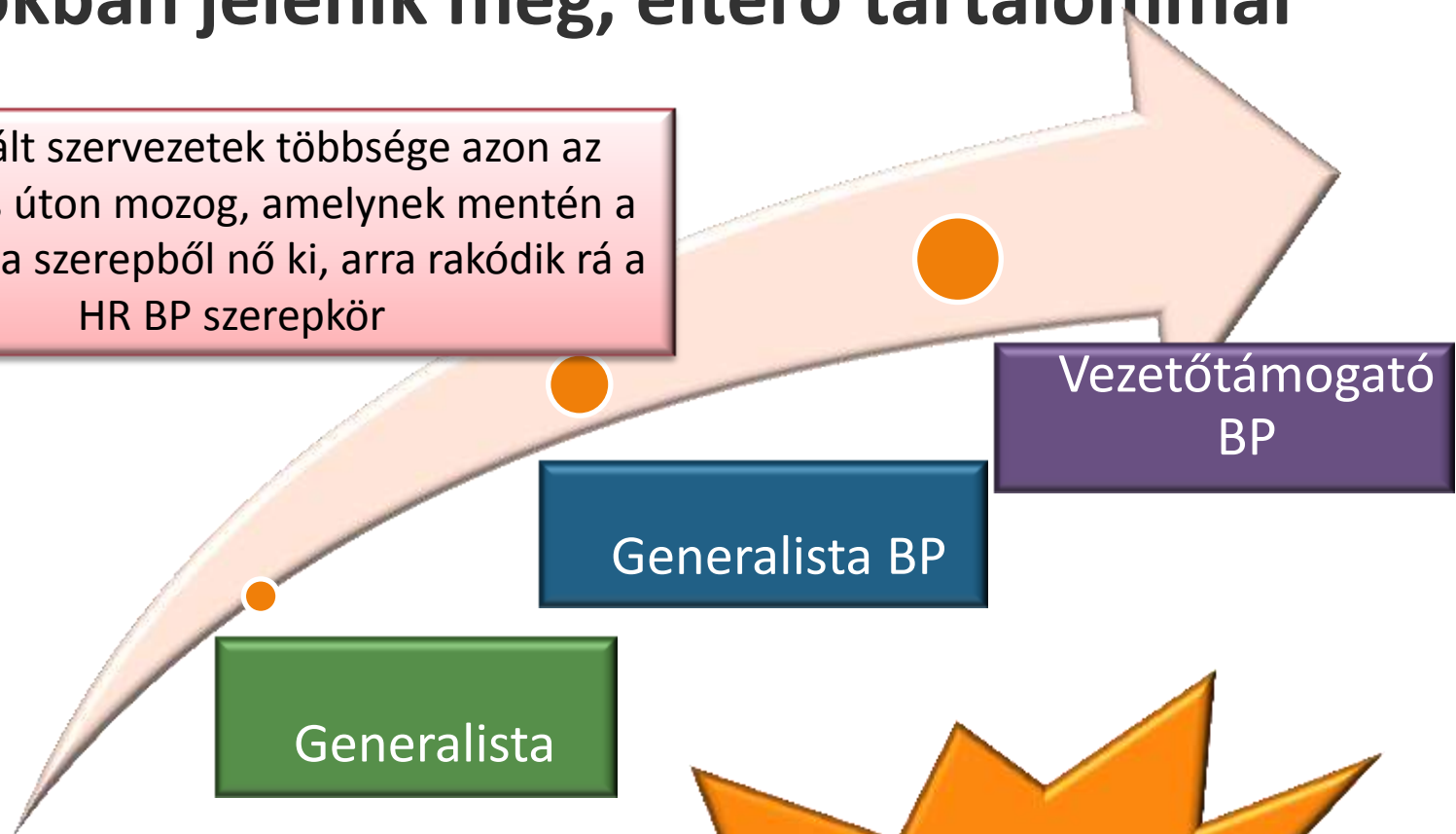
Evolúció vagy revolúció?

- A szervezetek többsége egy evolúciós úton halad, ahol a generalista szerepre rakódik rá a HR BP szerepkör, azaz a Vezetőtámogató szerepkör legalább annyira fontos, mint a tanácsadó szerep
- Teljesen elkülönült utat jelent az Ulrich modell – és ennek részeként a tiszta HR BP szerep - bevezetése, amely radikális átalakítást jelent az előző evolúció alapú fejlesztéshez képest
- Mindegyik modell kínál rá jellemző előnyöket és hátrányokat. Tanulságos, hogy a változtatás, továbblépés ritkán fakad vezetői igényből, a HR önfejlesztés a legfontosabb mozgatóerő.
- A számszerű elégedettségi mutatók minden kérdésnél az Ulrich modell nagyobb hatékonyságát mutatják, a Vezetőtámogató modellt építő HR igazgatók ugyanakkor nagyon sikeresnek élik meg saját modelljüket.

A HR BP szerep különböző HR szervezeti felállásokban jelenik meg, eltérő tartalommal



A vizsgált szervezetek többsége azon az evolúciós úton mozog, amelynek mentén a generalista szerepből nő ki, arra rakódik rá a HR BP szerepkör



Teljesen elkülönült utat jelent az Ulrich modell – és ennek részeként a tiszta HR BP szerep - bevezetése, amely radikális átalakítást jelent az előző evolúció alapú fejlesztéshez képest

**Ulrich
HR BP**

A HR szervezeti modellek működtetésének sikerkritériumai



Adminisztratív feladatok és támogatás



Általában az adminisztrációról

- Csapda az adminisztráció elvárásokban való megjelenése a HR BP munkakörben (HR ig. elvárás még mindig 8%)
- Jelenleg a saját HR csapatban admin támogatással bíró HR-esek lehetnek a legelégedettebbek, nekik van a rendszer felett legnagyobb kontrolljuk
- Lehetséges hatékonyan leadni az admin feladatokat, több működő példa is van rá – elsősorban tudatosság és szándék kell hozzá a HR részéről – át se vegye az admint a vezetőtől, vagy a megfelelő szintre delegálja a HR-en belül
- Az „ördög a részletekben van”... Operatív és admin feladatok kapcsán, így az SSC szintjén ugrik ki leginkább az ellentét a helyi komplexitás és a globális egyszerűsítési törekvések között

Az SSC-ről

- „Az admin kiszervezése SSC-be” megoldásról vegyes tapasztalatok vannak – van ahol beindult, van, aki már vissza is lépett
- Ahol beindult, ott abban évek tudatossága és munkája van – erre érdemes mindenkinek készülni
- Önmagában az, hogy Magyarországon van az SSC, még nem jelent garantáltan gyors sikert
- SSC – szétszabdalt folyamatok, új, extra átadási pontok – tudatos odafigyelés és erőforrás kell hozzá
- Nem mérhető még Magyarországon a költségbeli különbség az SSC-ban való admin és a helyi HR admin között – sok helyen még építkeznek, és nem is biztos, hogy helyben lesz benefit (globális optimum)
- Az SSC sem működik jól szakértelem és üzletismeret nélkül...

Az IT támogató rendszerekről

- IT rendszerek – vannak jó részmegoldások, „tökéletes” rendszer még nem nagyon van.
- A Globális IT rendszerek sok helyen kötelezően felváltják a helyi jól működő IT eszközöket
- Csak annyira jó adat jön ki belőle, amennyire jót beleteszünk – energiaigényes és jól strukturált rendszer kell hozzá
- Vannak jó részelemek, itt is a globális optimum érvényesül



Egykapusság-többkapusság

Az egykapusság-többkapusság kérdése egyik meghatározó eleme a HR szervezeti felépítésnek

A bemutatott HR szervezeti modellekhez U alakba rendeződik az egykapusság-többkapusság a modell szintjén

- Eleinte, a szakértői rendszerben többkapus a HR
- Fejlődésnek indulva lesz egykapu – a szakmailag képzett generalista jó szolgáltató és kontroll pont is a HR és a vezető felé is
- Ahogy érik a HR szervezet és a vezető is, úgy lehet egyre inkább kinyitni újra több kaput
- Az Ulrich modell egyértelműen többkapus

A kimondott szándékhoz képest gyakorlati megvalósulás szerteágazó az egykapus és a többkapus rendszerekben is

- Sokszor a személyes kompetenciák, ambíciók és viszonyok alakítják ki a működésmódot (tartják egykapusan vagy nyitják meg a kapukat).
- Egykapusság mindenképpen megterhelő a HR BP / HR vezető számára
- A Generalista és a Vezetőtámogató HR BP struktúrában érték az egykapusság – a vezetők és kliensszervezet jobb kiszolgálását jelenti.

A Ulrich HR BP szerep hatékony megvalósítása szükségszerűvé teszi a jól működő többkapusságot.

- Ulrich Modell hozza újra be a többkapusságot, nehéz az átállás az egykapuról.
- Az Ulrich modell hozza magával a többkapusságot, maguktól az egykapus cégek kevésbé indulnak tudatosan ebbe az irányba.
- Segít az Ulrich modellre való átállásban, ha már a Vezetőtámogató rendszerben elkezdik megnyitni a kapukat – indulás a többkapusság felé.
- Jól kiépült specialista háttér, bizonyos méret felett érdemes az egykapusságot fellazítani és megnyitni a kaput a vezetők és specialisták közt, fenntartva egy HR belső egyeztetést.

Számos szervezeti, operatív és pszichológiai feltétele van a hatékony többkapus működésnek, újraserződés szükséges HR-en belül és a vezetőkkel is.



Vezetésfejlesztés

Kevés esetben kísérte a HR BP modell bevezetését tudatos vezetésfejlesztési program a kutatásban részt vett szervezeteknél.

- A vezetők felé a folyamatos együttműködés, nyitottság, támogató befogadás az elvárás a HR és felső vezetés részéről.

Célzott vezetésfejlesztés a HR BP személyes támogatásán keresztül

- Coaching keretében folyamatosan biztosított ott, ahol erre a HR BP felkészültsége megfelelő.

Leginkább az Ulrich HR BP modellben találtunk tudatos vezetésfejlesztési törekvést

- Tréningeken készítik fel a vezetőket az önálló people menedzsment feladataikra, és emellett a coaching eszköz alkalmazása is elterjedt.

A vezetésfejlesztés főbb fókuszai:

- toborzás/kiválasztás, HR rendszerek/folyamatok, coaching, vezetői kompetenciák megerősítése. A vezetésfejlesztés fókuszainak kijelölése függ a meglévő vezetői kultúrától, vezetési készségek érettségétől.

A HR BP modell bevezetése jelentős szemlélet-, és működésbeli változásokat követel meg a vezetőktől

- Az erre való felkészítés, fejlesztés nem hárulhat egyedül a HR BP-re.



Bevezetési projekt tanulságok

A HR szervezet és működés átalakítását célzó projektekről általában

- Amikor a HR igazgatók/vezetők a „bevezetési projektről” beszéltek, az értelemszerűen nem mindenhol az Ulrich modell bevezetését jelenti, hanem egy korábbi a jelenlegi rendszerre/működésre való átállás folyamatát.
- Jellemző volt, hogy mindenhol megjelent a fejlődés, változás motívuma és ebben az első számú HR vezetők minden esetben jelentős szerepet vállaltak.
- Mind a HR-esek, mind a vezetők strukturált fejlesztésére (az új eszközök használatára való betanításon túl) kevés időt, energiát szánnak.
- A HR átalakítás - különösen az Ulrich bevezetés - egy megnövekedett befelé fókuszálást hoz magával, amelynek veszélye, hogy az ügyfélre/üzletre és igényeire kevesebb figyelem jut. Néhány kivétel van, ahol a HR változást az üzleti igény felől közelítik meg.

Közelebbről az Ulrich modell bevezetési projektekről

- Ulrich bevezetésnél sokszor még nincs minden szervezet felállva, minden új folyamat készen, de már el kell kezdeni működtetni az új megoldást – ez feszültséget okoz.
- Ulrich modell bevezetésnél vannak cégek, ahol a helyi HR igazgató komolyan be van vonva a központi koncepció kialakításába, máshol inkább csak adatszolgáltatást várnak el.
- A „Simplification” két oldalról:
 - Felülről a központosítási törekvésekkel egy túlegyszerűsítést akarnak lefelé nyomni, sokszor lényeges helyi specifikumokat figyelmen kívül hagyva.
 - Alulról a helyi operáció sokszor ragaszkodik a jól bevált gyakorlathoz, nem akarnak változtatni, optimalizálni.
- Ulrich bevezetések kapcsán túlzott fókusz van az SSC-ken és a CoE-ken, mellettük háttérben szorul a HR BP szerep újradefiniálása és kommunikálása az ebben a szerepben lévőekkel.



Mérés és értékelés

A HR BP teljesítmény mérés, értékelése a legtöbb szervezetben vezetői elégedettség felmérésén alapul.

A HR és a vezetők között nincs előzetes egyeztetés, formális (pl. SLA típusú) megállapodás, hogy mit, és milyen módon mérjenek a HR BP működése során. Inkább informális a vezetők megkérdezése.

A HR szervezet működésének eredményességét, hatékonyságát és céljainak elérését inkább hagyományos HR KPI-ok mérik, kevés a példa a HR BP eredményességének mérésére.

Széles a mérési eszköz paletta a szakirodalmi ajánlásban

- Ez választási lehetőséget ad a HR BP teljesítmény mérésére, mely leginkább illeszkedik a szervezet egészének kultúrájához: pl. 360 fokos mérés, HR programok hatása, támogatott üzleti terület eredményessége, humántőke fejlődése stb.

A HR BP eredményességének mérése, értékelése az alkalmazott modellek bevezetési, korai szakaszában még nem kellően érett a formalizált mérésre, értékelésre, sok a fejlesztési/ fejlődési lehetőség ezen a téren.

A sikeres BP témakörben vizsgált témák



Sokféle stratégiai/üzleti hozzájárulásra találtunk példát



A senior vezetői team tagjaként részvétel üzleti megbeszéléseken: egyedi szempont megjelenítése, challengezés

Vezetők fejlesztése: beillesztésük, OD és People Menedzsment tudatosság, kompetenciák

Üzletfejlesztés: tevékenységek indítása, fejlesztése

Változásmenedzsment és szervezetalakítás támogatása OD szemlélettel

Talent és karrier menedzsment folyamat, program alakítás

Innovációk, fejlesztések keresése a folyamatokban, HR-hez kapcsolódó tevékenységekben

A különböző modellekben eltérő arányban jelennek meg ezek a tevékenységek a HR BP munkájában.

Túlnyomó többségében projekt jellegű példákkal talákoztunk. Ez egyszerre jó hír (nem HR témák), és rossz: alkalmi, eseti hozzájárulás a jellemző eset



HR BP és a vezetők együttműködése

Semmilyen szervezeti modell nem garantálja a BP sikerét, a személyes fejlődés megkerülhetetlen

- A vezető és a HR BP kapcsolatát a mindennapok alakítják, dinamikusan változik, nincs beépített sikergarancia
- Vezetőről vezetőre haladva építhető fel a hitelesség, ám könnyű elakadni is egy „nehéz vezetőnél”
- A hitelesség alapja a személyes hozzáadott érték: a HR BP-t veszik meg, kevésbé a HR értékeket, szempontokat

A HR BP szerep bevezetése kétoldalú fejlődési utat jelent: a HR mellett a vezető szerepe is változik

- A vezető People menedzsment feladatokban, míg a HR BP a HR célok, értékteremtés képviselőjében lesz önállóbb

A hatékony kapcsolathoz szükséges egyensúly, partneri működés a változási út során több irányba is elbillenhet

- Nehéz megtalálni a bizalom, a közelség, az üzleti orientáció, a szövetség és függetlenség működőképes, mindegyik felet erősítő, nem pedig kölcsönösen gyengítő arányait

A partneri szerep kialakítása és a befolyás működtetése szempontjából a legfőbb gátló tényező:

- A HR tevékenységek üzleti értékének, eredményének nehéz megmutatása

HR szervezeti modelltől függetlenül javasolhatók sikerre vezető együttműködési elvek

A kérdőíves felmérés adatai alapján az Ulrich modellben dolgozó BP-k esetében gyakrabban megvalósul a partneri, egyensúlyi együttműködés, tanácsadói szerep

HR BP kompetenciák



A HRBP szerep sikeres betöltéséhez szükséges kompetenciák vizsgálatakor szintén megjelent a vágyott, elvart és megvalósulási szintek közötti különbség.

- A HR vezetői interjúk alapján az ideális HR BP profil hasonló a nemzetközi szakirodalomban leírtakhoz, függetlenül attól, hogy Generalista, Vezetőtámogató BP vagy Ulrich-i BP modellben működnek.
- Az adott szervezetben való sikeres vagy sikertelen működésre vonatkozó interjúkérdések mentén azonban már jól elkülöníthetők az egyes típusokhoz kötődő kulcskompetenciák.
- A szerepet betöltők által kitöltött kérdőív eredményei mentén szintén elkülönülnek a különböző modellekben használt és fontosnak tartott kompetenciák. Ugyanakkor ezek nem teljesen esnek egybe a HR vezetői interjúk alapján kialakított kompetencia profilokkal.

Az evolúciós út kompetencia profiljai egyértelmű építkezést mutatnak a Generalista szerepből a Vezetőtámogató BP szerep felé.

- Az alapvető különbség a szerepfelfogásban van: a Generalista “szolgáltatói”, míg a Vezetőtámogató BP “tanácsadói” attitűddel dolgozik.
- A másik fontos különbség az interjúk alapján, hogy a VT BP szerephez szükséges kompetenciák leírásakor megjelentek a stabil személyiségre vonatkozó jellemzők. Ezt indokolhatja az, hogy a VT BP-nek már többet kell konfrontálnia a vezetőkkel, de az is, hogy gyakran van már saját csapata, vagy irányít közvetve másokat a HR szervezeten belül.

Az Ulrich HR BP szerepnél van a legkisebb távolság az ideális és az elvart kompetenciaprofil között, és itt van a legnagyobb hasonlóság a nemzetközi szakirodalomban leírtakhoz is.

- A szerep épít az evolúciós profilok egyes elemeire, ugyanakkor a végrehajtási kompetenciák súlya gyengül, előtérbe kerül az, hogy másokon keresztül tudjanak eredményeket elérni.
- Maga a szerep az evolúciós modellekhez képes inkább feladat, mint kapcsolatorientált, ez a szükséges készségekben is megjelenik.
- Megjelennek a virtuális, földrajzi és kulturális távolságokon átívelő sikeres működéshez szükséges kompetenciák is, valamint a regionális felső vezetéssel, mint új, másfajta célcsoporttal való együttműködés készségei.
- A nemzetközi profilhoz képest meglepő, hogy a tapasztalat, mint elengedhetetlen tényező nem jelenik meg, és hiányoznak a folyamattanácsadás egyes kompetencia elemei is.

HR BP kompetenciák – a sikeres szerepváltás



Az evolúciós úton:

- Az **evolúciós úton összecsengenek a fontos kompetenciák**, ugyanakkor megjelenik a VT BP szerep feszítése, az operatív problémamegoldás túlsúlya a fejlesztési témákhoz képest. A VT BP a mindennapokban jobban támaszkodik problémamegoldó, és kevésbé a szervezetfejlesztési vagy coaching kompetenciáira, mint a Generalista. A VT HR BP-nél felerősödik az asszertivitás és konfliktuskezelés fontossága is - talán éppen azért, mert a támogató szerepfelfogásból nehéz, nem természetes a konfrontáció egyik fél számára sem.

Az **erőforrásgondokat**, valamint a **vezetőkkel való szerződéskötést és annak betartását** látjuk itt kulcskérdésnek.

A VT BP-ből az Ulrich szerepbe lépéskor:

- Az Ulrich szerepben a VT BP-hez képest **háttérbe szorulnak a HR szakmai ismeretek, és felerősödik a változásmenedzsment** készségek iránti igény. Az előbbi a modellváltáshoz kapcsolódó identitás kérdések egyik leginkább feszítő pontja, míg utóbbi a modellváltás bevezetésének hiányosságaira utalhat.

Az Ulrich modell bevezetési nehézsége a személyes szinten pont abból fakad, hogy **eltérő személyiségű és identitású HR BP-t igényel, mint az evolúciós út**. Éppen ezért a modellváltáskor a **kompetenciafejlesztés előtt a szerepdefinícióval, identitással és értékválasztással** is foglalkozni kell.

Az Ulrich HR BP szerep sikeres betöltése:

- **Kell a tapasztalat** éles helyzetekben, jó és rossz időkben. Ez adja meg azt a senioritást, élet- és szakmai tapasztalatot, valamint ezek által a hitelességet, amivel ebből a szerepből dolgozni lehet. (Ezt mind a nemzetközi kutatások, mind a hazai HR vezetői interjúk is alátámasztják.)

Az **Ulrich BP-ek legfontosabb fejlődési / továbblépési pontja a hosszú távú szervezetfejlesztés felerősödése** lehet, amelyhez szakmai tudásuk, üzleti- és külső ismereteik mellett folyamat tanácsadói és befolyásolási készségeikre kell majd támaszkodniuk. Ugyanakkor a kutatásban szereplő Ulrich HR BP-eknél a nemzetközi szakirodalom által is említett folyamat tanácsadó, független facilitátor készségei területén vannak a legnagyobb hiányosságok - és mintha nem is lenne tudatos ezen készségek fontossága.

Az előző ponthoz hasonlóan itt is az **értékajánlat, az ehhez kapcsolódó kulcstevékenységek és kompetenciák** megfogalmazásában, illetve a szerep elfogadásában látjuk a továbblépés lehetőségét, amelyet majd követhet a **kompetencia fejlesztés** is ezeken a területeken.



HR BP karrier

A kérdőívet kitöltő HR szakemberek a HR BP szerepkört alapvetően vonzó karrierállomásnak ítélik.

- A HR BP-vé válást a kérdőíves eredmények alapján leginkább az Ulrich modellben dolgozók tekintik vonzónak.

A kutatási eredmények és a nemzetközi tapasztalatok alapján javasolt vegyes háttérrel rendelkező HR BP csapat létrehozására törekedni

- A belső kinevelés mellett a külső munkaerő piacról és az üzleti területről munkatársakat felvenni.
- A legtöbb szervezet a belső fejlesztést tekinti elsődlegesnek, mivel a piac kevésbé biztosít megfelelő toborzási lehetőséget, az üzletből érkezők számára a HR nem jelent kellő vonzást.

Eltérő karrier lehetőségek az egyes modellekben

- Az evolúciós úton folyamatos karrierélmény, előrelépés biztosítható a BP szerep felé törekvők számára
- Az Ulrich modellben nehezebben biztosítható ugyanez a karrierfejlődés, inkább horizontális karrierlépések a jellemzőbbek, rotáció révén.

A HR BP fejlődésében kiemelt a súlya a tapasztalati tanulásnak, on the job módszereknek

- Ezek biztosítják a HR szakmai tudás bővítését, az üzleti szemlélet elsajátítását, mélyítését, tanácsadói, szervezetfejlesztési készségek fejlesztését.

Az üzleti szemlélet mint kritikus HR BP kompetencia

- Fejlesztésének mindhárom modellben van relevanciája, de az Ulrich modellben különös jelentősége van az ügyfélnél/ vevőnél, terepen töltött időnek.



Stressz a HR BP szerepkörben

A HR BP-ek munkavégzése során erős a stressz, a kifáradás érzése

- Ez a kutatás eredményei alapján sok tényezőre vezethető vissza: erőforrás hiány, folyamatszervezési problémák, célok és HR BP szerep tisztázatlansága, vezetők hozzáállása, HR szervezeten belüli együttműködési problémák.

A leginkább stressz hatásoknak kitettek a Vezető támogató BP-ek

- Ők a fenti tényezőkön felül még a sok operatív és adminisztratív munkát is ellátják a HR BP célok megvalósítása mellett.

A stressz tényezők eredetük szerint

- személyes (HR BP kompetenciák),
- kapcsolati (vezetői együttműködés)
- és strukturális (IT feltételek, túlzott mértékű adminisztráció, stb.) tényezők lehetnek,

A stressz, kifáradás kezelésére a szakirodalom sokféle beavatkozást ajánl

- megelőzés: szerep tisztázás, HR folyamatok és IT endszerek fejlesztése stb;
- megküzdés: elengedés, tudatos párbeszéd, fejlesztés;
- regeneráció: szabadidő, sport.



ÖSSZEFOGLALÓ EREDMÉNYEK



Eredmények rövid összefoglalása

A HR BP szerep a legnépszerűbb válasz a HR üzleti, stratégiai integrációjára

Az elképzelthez képest lényegesen operatívabb és adminisztratívabb a szerep

- Mivel ez a valódi elvárás mind a HR, mind a vezetők oldaláról
- Nehéz a mentesítés a teljes HR – és vezetői – működés radikális újragondolása nélkül
- A hatékony adminisztráció és operatív ügykezelés folyamatos fejlesztést és figyelmet igényel
- Maguk a HR BP is nehezen engedik el ezt a tevékenységet a sikerélmény és a kontrollérzet miatt

A gyakorlatban legalább 3 eltérő jellegű HR BP szerep is létezik

- Az informális keretek között, személyes erőből dolgozó **generalista BP**
- A vezetők mellett tranzakcionális és transzformációs feladatokért is felelős **Vezetőtámogató BP**
- A 3 lábú modell részeként független, belső tanácsadó szerepet betöltő **Ulrich BP**

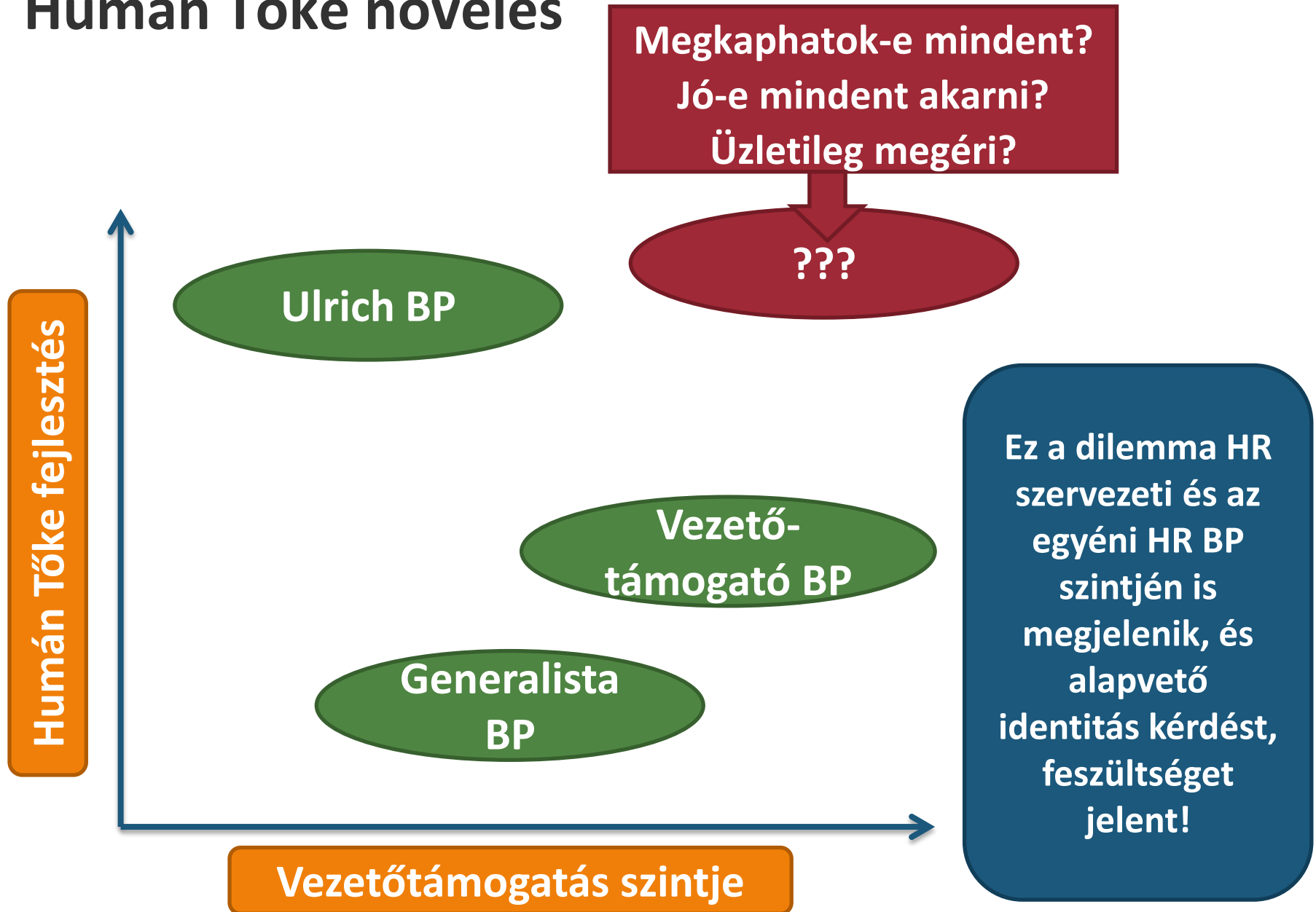
Bármely modell esetén kritikus

- Vezetőfejlesztés – Adminisztráció – Egy/Többkapu – Mérés/Értékelés – HR BP Kiválasztás és fejlesztés - Bevezetési projekt – a HR BP-ek személyes működése

A modellen túl a szerep betöltésének jelentős személyes dimenziója is van:

- Bármilyen modellben a BP-nek személyes hitelességét is fel kell építenie, vezetőről vezetőre
- Az eltérő modellek eltérő kompetenciájú és szerepfelfogású BP-t igényelnek
- A fejlesztés preferált útja leginkább on-the-job és külső tudás megosztás jellegű

Az alapdilemma: vezetőtámogatás és/vagy Humán Tőke növelés



HR identitás és kompetencia fejlődéstörténet



Szükséges-e egy szerepben, egy személynek integrálni ezen értékeket?
Lehetséges-e ezen értékek harmonikus integrálása?



Kiút a dilemmából – többszintű BP szerep?

Az Ulrich által megfogalmazott transzformációs tevékenységeket 3 dimenzióban látjuk megfoghatónak

- **HR Partner** – magas hozzáadott értékű HR szakmai támogatás: egyedi, nehéz helyzetek kezelése + vezető coachingja az ő people menedzsment fejlesztésében
- **Business Partner**: stratégia megvalósításban, az aktuális üzleti célok elérésében, proaktív, challengelő, támogató szerep: szervezet átalakítás, vezetőfejlesztés, tehetségmenedzsment
- **Stratégiai Partner**: stratégia alkotásban üzletfejlesztés, tevékenységek ide hozatala, szervezettervezés, alapvető képességek fejlesztése

E három HR partneri szerep szervezeti és egyéni szinten is integrálható

- Multinacionális szervezetek esetében a Stratégiai Partner szerep betöltését regionális szintű HR szereplők végzik, és helyi szinten a Business Partner és HR Partner szereplők dolgoznak.
- Előfordulhat, hogy egy HR szereplő tölti mindhárom szerepet az aktuális szervezeti és vezetői igényhez igazodva.

Kérdés, hogy az adott vezetői szinten mire van igény!

- Mi következik az adott szervezeti, üzleti helyzetből?
- Mire képes, felkészült, nyitott a vezető?
- A vezető mire van feljogosítva? (A lokális menedzsment szintjén több esetben a Stratégiai Partner szerep kevésbé releváns.)

A többszintű HR támogatás lehetséges globális modellje



Globális HR Stratégia

Globális szint	Regionális szint	Lokális szint
Globális HR vezetés –Szenior szinten földrajzi és/vagy működési egység HR képviselte		
Globális CofE – Globális központok minden specializált funkcionális kulcs területhez	Regionális CofE – Regionális és lokális tudással minden egyes CofE funkcionális területnek van szakértője	
HR Business Partnerek – Stratégiai partnerek az üzleti vezetők számára, általában az üzleti egység szerint szervezet szerint		Helyi HR szolgáltatás – HR generalisták és a helyi HR szolgáltatások támogatása
	HR SSC Regionálisan szervezett munkavállalói tranzakciók és ügyfél szolgáltatói központok	Vonalvezetők – HR folyamatok és tranzakciók megvalósítása a munkavállalók számára
Globális technológiai platform – Globálisan konzisztens rendszerek, menedzseri és munkavállalói önkiszolgáló rendszerek, elemzés és riportálás.		

A HR Business Partnerség 8 pontja – bármelyik modellben!



Az Üzleti Partnerséget az üzlettel partnerségben határozd meg!

A cél, keretek, szerződés tisztántartása minden szereplő számára!

Ne csak a szerepben, hanem a teljes modellben gondolkodj!

Ne csak elvárást, hanem időt és erőforrást is adj a magasabb hozzáadott érték megmutatásához!

A modellhez és szerepelvárásokhoz illeszkedő kompetenciákkal és tapasztalattal rendelkező embert helyezz a BP szerepbe!

A Business Partnerség nem működik a vezetők partnersége nélkül!

A bevezetés módja és útja alapvető a hitelesség szempontjából!

A változáshoz elengedés is szükséges!