

# *HR Kapcsolattartó Partner (HRKP) munkakör kialakítása egy magyar közlekedési vállalatnál*

**Összefoglalás:** Egy magyar közlekedési vállalat humánerőforrás-fejlesztési stratégiai célkitűzésének megfelelően kívánja kialakítani a **HR kapcsolat-tartó partner munkakört**. A munkakör betöltői intenzíven együtt kívánnak működni a szakterületek vezetőivel annak érdekében, hogy az alkalmazottak fejlődése mérhető módon megvalósuljon, így növelve az üzleti tevékenység eredményességét. Az emberi erőforrás részleg és szakterületek között partnerség kialakítása, megkönnyíti az értéknövelő szolgáltatások menedzselését, és az üzleti értékeket és célokat tükrözi. Jelen cikkben a fenti célkitűzés megvalósítását megalapozó, az alkalmazott gyakorlatok alapján a lehetséges HR partneri modellek bemutatására és a vállalat számára javasolt modellnek megfelelő kompetencia-elvárások ismertetésére vállalkozom

**Kulcsszavak:** Ulrich HR szervezeti modell; HR értékajánlat; HR business partnerszerep; HR szerepmátrix; Ulrich HRBP sikerkritériumai.

**Abstract:** A Hungarian transport company wants to develop the **role of HR contact partner** accordance with its human resources development strategic objective. The incumbents of the position wish to cooperate intensively with the managers of the specialized areas in order to ensure that the development of the employees is realized in a measurable way, thus increasing the effectiveness of business activities. Establishing a partnership between the human resources department and specialist areas facilitates the management of value-added services and reflects business values and goals.

In this article, I undertake to present the possible HR partner models based on the applied practices, which are the basis for the realization of the above objective, and to describe the competence expectations corresponding to the model proposed for the company.

**Keywords:** Ulrich HR organizational model; HR value proposition; HR business partner role; HR role matrix; Ulrich HRBP success criteria.

\* *Dunaiújvárosi Egyetem*  
mesteroktató, címzetes egyetemi  
docens  
Email: sofalvi@ecotechzrt.hu

## A HR üzleti partner (HRBP) koncepcióról

A HR üzleti partner koncepció szorosan kötődik az ún. Ulrich HR-szervezeti modellhez. Az alábbiakban röviden bemutatom e koncepció alapfeltevéseit, megvalósításának elemeit, valamint a modell nemzetközi szakirodalomban megfogalmazott értékelését.

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 elmaradó eredmények jelentik, ami jellemzően az elhúzódó és kompromisszumoktól terhelt, nem reális erőforrásokra alapozott bevezetési projektekre vezethető vissza.

Az Ulrich szervezeti modell célja:

- A HR üzleti értékteremtő erejének és üzleti integráltságának erősítése.
- A tranzakcionális HR tevékenységek standardizálása és IT megoldásokra építő megoldása.
- A transzformációs HR tevékenységek esetében a partneri szerep kialakítása és erősítése.
- A vezetők és munkavállalók bevonása a HR tevékenységekbe.

A modell meglehetősen népszerű, a multinacionális szervezetek többsége bevezette, vagy tervezi bevezetését. A modell kulcseleme a HR Business Partner szerep. A modellt népszerűsége és eredményei ellenére, természetesen kritika is éri.

Miért szükséges a HR-nek változnia?

- Törekvés a Stratégiai Partner szerep betöltésére.
- A munkavállaló-orientált HR-szemlélet helyett vezető- és szervezeterorientált HR.
- A HR-től elvárják, az üzleti szemléletű működést.
- A működési költségek csökkentésére való ösztönzés.
- Új üzleti modellek: központi költséghatékonysági vs. helyi szintű rugalmassági törekvések.
- A nem alap tevékenységek kiszervezésének trendje.

Az Ulrich-modell kiindulópontja, hogy a HR korábbi jellemzően egykapus, generalista + specialista – működése nem hatékony és alacsony hozzáadott értékű. A tranzakcionális tevékenységek dominanciája: az adminisztratív, operatív, tűzoltó jellegű feladatokat a HR végzi, túlterhelődik, és nem marad idő a magasabb hozzáadott értékű, humán tőkét növelő transzformációs tevékenységekre, így túlságosan szolgáltatásközpontúvá válik.

#### ALAPELVEK ÉS FELTEVÉSEK

A HR fő feladata a szervezet hosszú távú versenyképességének erősítése a humán tőke fejlesztésével. A HR-szervezetnek érdemes tükröznie az üzleti struktúrát centralizáltság, tagoltság szempontjából is. A HR adminisztratív/operatív tevékenységei nem különböznek lényegesen más szolgáltatók (beszerzés, IT) hasonló tevékenységeitől. A HR szolgáltató tevékenységek nagymértékben standardizálhatóak; IT-megoldásokkal kiváltható/támogatható az emberi munka jelentős része a tranzakcionális tevékenységek esetében.

A HR tevékenységet nem csak a HR-esek végzik, alapvetően a vezetők felelősek embereik People menedzsment támogatásáért.

A HR tranzakcionális tevékenysége:

- Adminisztratív és operatív adatkezelés.
- Adatgyűjtés, jelentések, információáramlás.
- Egyszerű tranzakciók és operatív feladatok.
- Szakmai (munkajogi, statisztikai stb.) ismereteket igénylő tranzakciók

A HR transzformációs tevékenysége:

- Magas hozzáadott értékű, humán tőkét fejlesztő HR-stratégia.
- Egész szervezetre vonatkozó HR-rendszerek, programok kidolgozása.
- Szervezeti egység szintre vonatkozó üzlet-, szervezet-, vezető/tehetségfejlesztés és teljesítménymenedzsment.

#### A HR ÉRTÉKAJÁNLATA A VEZETŐK FELÉ [1]

- „Nyomon követem és előrejelzem a külső, humán tőkét befolyásoló trendeket, várható eseményeket, ezzel támogatom a stratégiai döntéshozatalt, segítek elkerülni a kockázatokat, és olyan hosszú távú kezdeményezéseket indítok, amikkel felkészülhetünk arra, hogy a jövőben is sikeresek legyünk.”
- „Segítek felmérni, hogy mely szervezeti képességek az erősségeink, és hol vannak elmaradások vagy hiányok, mindezt annak érdekében, hogy a szervezet képes legyen teljesíteni kitzűzött céljait, és megtaláljuk a növekedés, fejlődés lehetőségeit. Támogatlak abban, hogy vezetőként hogyan tudod kiaknázni az erősségeket, vagy fejleszteni a hiányokat.”

[1] Dave Ulrich (2012):  
HR from the Outside  
in, McGraw–Hill  
Education – Europe,  
július 2012.

- „Segítelek abban, hogy hogyan növeld a munkavállalók elkötelezettségét, ezáltal teljesítményüket.”
- „Megmutatom, hogy a technológia felhasználásával hogyan fejlesztheted a vállalaton belüli együttműködést, és a cég munkáltatói imázsát, hogy a legjobb szakembereket vonzzuk be, és megtartsuk a tehetségeket.”
- „Változásmenedzsment szakértelmekkel támogatlak abban, hogy valódi változások legyenek a szervezetben, és segíték fejleszteni a szervezet változási képességét annak érdekében, hogy gyorsan tudjon alkalmazkodni a külső környezet kihívásaihoz.”

### MIT TEHET A HR AZ ÉRTÉKAJÁNLAT MEGVALÓSÍTÁSA ÉRDEKÉBEN?

1. ábra. Dave Ulrich 6 HR-kompetencia dimenziója



#### Stratégiaformáló (Strategic positioner)

- Alapos ismeretek a külső üzleti trendekről, és ezek lefordítása belső döntésekre és akciókra.
- Általános üzleti keretrendszer ismerete (pl. társadalmi, technológiai, gazdasági, politikai, környezeti és demográfiai trendek).

- Ügyfélfókusz: szegmentálás, elvárások felmérése, cselekvés ezekkel összhangban.
- Közös alkotás: részvétel stratégiai- és szervezeti döntésekben.

#### *Hiteles mozgató (Credible activist)*

- Üzleti tudásán keresztül hiteles partner, képes bizalmat építeni.
- Megteszi, amit ígér, és bizalmon alapuló kapcsolatokat épít.
- Tisztán, egyértelműen, hatásosan, konzisztens módon kommunikál.
- Üzleti témákban is határozott véleménye van.
- Képes másokat pozitív módon befolyásolni.
- Jelentős önismerettel rendelkezik, folyamatosan fejleszti önmagát.

#### *Szervezeti képességfejlesztő (Capability builder)*

- A szervezeti képességek fejlesztésén keresztül hozzájárul a cég kultúrájának, identitásának építéséhez:
- Szervezeti tudás és képességek (vevőkiszolgálás, sebesség, minőség, hatékonyság, innováció, együttműködés) felmérése és fejlesztése.
- Vezetők támogatása olyan kultúra létrehozatalában, ahol az egyén céljaival és értékeivel összhangban dolgozva, számára is fontos célhoz járulhat hozzá.

#### *Változási ügynök (Change champion)*

A szervezet belső változási folyamatainak támogatása:

- Elszigetelt kezdeményezések összekapcsolása, egységes változásmenedzsment.
- Belső változási képesség fejlesztése a külső változások sebességének megfelelően, vagy azt meghaladva
- Szervezeti és egyéni szint összehangolása.
- Változások kezdeményezése (igény megfogalmazása, ellenállás kezelése, érintettek bevonása, a változási szándék egyértelművé tétele).
- A változások fenntartása (erőforrások biztosítása, struktúra változtatása, kommunikáció, folyamatos tanulás és reflexió).

#### *HR-újító és összehangoló (Human resource innovator and integrator)*

- HR-es szakértelem használata jövőbeni üzleti problémák megoldására:
- A legfrissebb szakmai kutatási eredmények ismerete (humán tőke: tehetségek bevonása és fejlesztése;

[2] <https://www.hrportal.hu/hr/mikent-toltheti-be-a-hr-business-partner-a-strategiai-uzleti-tamogato-sze-repet-20140310.html>

teljesítmény: értékelés, díjazás; szervezettervezés: csapatmunka, szervezetfejlesztés, kommunikáció).

- Az ismeretek alapján a cég vezetői kultúráját támogató vagy fejlesztő integrált megoldások létrehozása.

#### *Technológiát előtérbe helyező (Technology proponent)*

- A rendelkezésre álló technológia hatékony használata a HR alapszolgáltatások elvégzéséhez.
- A vállalatnál dolgozók együttműködésének támogatására (kommunikáció javítása, adminisztratív feladatok megszervezése, munkavállalók és külső ügyfelek közötti kapcsolatépítés és kapcsolattartás).
- A vállalt márkanévének építése.

#### A MODELL ELTERJEDTSÉGE ÉS MEGÍTÉLÉSE

A modell egyértelműen a nagyobb, több száz főt foglalkoztató szervezetekben elterjedtebb. Különböző felmérések, különböző iparágakban 50–70%-os elterjedtségről számolnak be. Kis és közepes vállalatok esetében a helyi generalista, specialista, adminisztratív csapatok a jellemzőek. Divatos és népszerű, ám folyamatos útkeresés jellemzi a bevezetését. A modell megítélése a Roffey Park (2007) felmérés eredménye alapján, 500 HR-vezető véleménye szerint: 47% eredményesebbnek ítélte, mint a korábban alkalmazott modellt, 27% kételkedését fejezte ki a modellel kapcsolatban, és 26% sikertelennek ítélte.

Az Ulrich-modellhez kapcsolódóan a szakirodalomban újabb és újabb kompetenciákkal bővülő ideálkép rajzolódik ki a sikeres HR Business Partner személyes készségeiről, a HR stratégiai- és üzleti partnerré váláshoz szükséges fejlődés egyre inkább sürgető igényéről. Bár az elméleti modell megközelítése kétséget kizáróan mindig inspirálólag hat és jó tanácsokat ad a gyakorlati szakemberek számára, vajon ez elégséges muníció-e az attitűdváltáshoz, a kompetenciák fejlesztéséhez? Milyen más, gyakorlati körülmény befolyásolja, árnyalja e szükségesnek vélt fejlődési út lehetőségeit? Az OD Partner [2] által vezetett kutatás eredményeivel árnyalni kívánta a HR Business Partner sikerességét megalapozó kompetenciafejlesztés szükségességéről

vallott elméleti ideálképet, mélyíteni, a valósághoz még inkább közelíteni e fejlődésről való gondolkodás kereteit.

A HR-igazgatói interjúk során sokszor kapott említést, hogy a HR Business Partnernek feladata az inspirálás, a külső tudás belsővé tétele, a stratégiaalkotási és döntési folyamatok támogatása, a vezetők vezetői szerepükben való fejlesztése, támogatása, hisz az emberek és a szervezet vezetéséért való felelősség minden szinten a vezetőé. Személyes meggyőződésük szerint a HR Business Partner tudást és ötleteket hoz be a szervezetbe azáltal, hogy elemzi és figyeli a szervezetet, felméri annak jelenlegi állapotát, illetve előrejelzi, hogy a stratégia megvalósításához milyen változásokra van szükség. Ezzel egy időben figyeli a piaci, környezeti trendeket, a HR szakma és szervezetfejlesztés legújabb módszertanait, kutatási eredményeit. Elvárás ma már, hogy gondolkodásában hosszú távra tekintsen előre és a jelen problémáinak rendszerszintű megoldásán túl a jövőbeni kihívásokra tegye felkészültté a szervezetet, és annak szereplőit is.

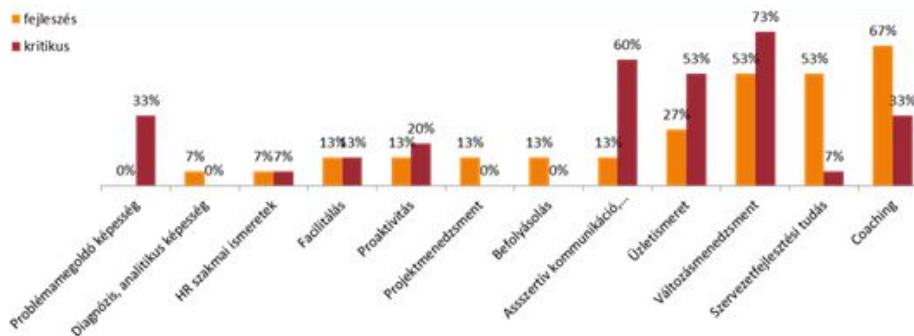
A benchmark során sokféle stratégiai/üzleti hozzájárulásra találtak már példát a HR Business Partnerek munkájában, mely többségben a Business Partnerek által jelenleg betöltött korábbi szerep mellett, eltérő arányban jelennek meg. Az általuk említett konkrét HR Business Partneri tevékenységek túlnyomó többsége projekt jellegű munkák, a szervezet üzletfejlesztéséhez, nagyobb szervezeti változásokhoz való alkalmi, eseti hozzájárulások.

Nem hallgatták el azonban a HR Business Partnerek, hogy pozitív fejlemények mellett is vannak dilemmáik, nehézségeik a szerep kibontakoztatásában. Egyik említett probléma a vezetőkkel való együttműködésük volt.

## HR BUSINESS PARTNEREK ÉS A VEZETŐK EGYÜTTMŰKÖDÉSE

A HR Business Partnerek és a vezetők kapcsolatában a személyes bizalom meghatározó, melyben a mindennapokban kell apránként bizonyítani a személyes hozzáadott értéket. Ezt sem a HR működési keretek, sem a HR-rendszerek önmagukban nem garantálják. A szenioritás, a tapasztalat úgy vélik kulcskérdés a partnerség kialakulásában, ugyanakkor a túl jó személyes kapcsolat éppen a hatékony együttműködés gátja is lehet, mely akadályozhatja a HR Business Partneri szerep megélését. A vezetői felelősség átvétele, a vezetői igények további kiszolgálása, az üzleti döntés és az emberi oldal szembeállítása, a közös nyelv megtalálása, a HR-beavatkozások mérhetősége, mind dilemmák elé állítják a HR Business Partnereket.

2. ábra. A HRBP-szerep kritikus, illetve leginkább fejlesztendő kompetenciái, a szerepet betöltők szerint



A HR Business Partnerek által kitöltött kérdőívek elemzése alapján elmondható, hogy a fejlődési útjuk során, egyre inkább nem az operatív problémamegoldásra koncentrálnának, hanem az asszertív kommunikációra, a konfliktuskezelési képességekre, melyet a korábban szerzett HR szakmai ismeretekre, tapasztalatokra ráépítenének. Úgy érzik, hogy minél inkább kiteljesedik a HR Business Partneri szerepvállalásuk munkaköri küldetésükben, annál inkább felerősödik a változásmenedzsment készségek iránti igény. Megjelenik, és a szerepben egyre inkább hangsúlyossá válik a coaching súlya is, mely a vezetők fejlesztése, támogatása eszközeként használható készséggel ruhazza fel a HR Business Partnereket. A fejlődés szempontjából leginkább hasznosnak az “on the job”-jellegű tanulást tartják, mely éles helyzetekben, jó és rossz időkben egyaránt hozzájárul a személyes készségek elsajátításához, gyakorlásához. Ez adja meg azt a szenioritást, élet- és szakmai tapasztalatot, a személyes hitelességet, amivel ebben a szerepben dolgozni lehet.

A kutatásban feltárt tendenciák összhangban vannak a nemzetközi szakirodalom és a HR-vezetői interjúkkal, ugyanakkor rámutat arra is, hogy átmenetben, építkezésben vannak a szerepet betöltői, HR eszköztárak és tapasztalataik sokszínűsége, készségeik fejlettsége egyre inkább lehetővé teszi, hogy erősödjön a független, partneri stratégiai szerep, és elfogadottá váljon a coach szerepe. Az átmenet azonban megterheli HR Business Partnereket, munkavégzésük során erős a stressz, a kifáradás érzése. Ez a kutatás eredményei alapján sok tényezőre vezethető vissza: erőforráshiány, folyamatszervezési problémák, célok és HRBP szerep tisztázatlansága, vezetők hozzáállása, HR-szervezetben belüli együttműködési problémák és a korábbi szerepvállalásban fennmaradt sok operatív vezetőtámogatói tevékenység és adminisztráció.



UTAK A HRBP SZEREP MEGVALÓSÍTÁSÁHOZ [3]

A publikált kutatások szerint, nagyon különböző gyakorlatok kapcsolódnak a HRBP-szerephez.

Az elvárt és megvalósuló munkaidő aránya az egyes tevékenységekre vonatkozóan 0–50% között mozog; a HRBP által támogatott vezetők száma 3–70 közötti.

- A sokszínű gyakorlatot összehasonlítva a következő alapmodellek azonosíthatók:
- Szakértői modell, azaz nem alkalmaz a vállalat generalista vagy HRBP-szerepet.
- Informális keretek között, személyes erőből dolgozó generalista HRBP.
- A vezetők mellett tranzakcionális és transzformációs feladatokért is felelős.

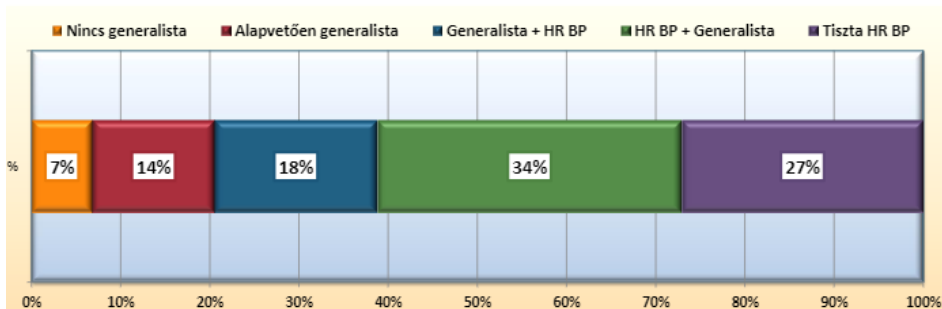
Területi vezetőt támogató HRBP, mely mögött egy továbbfejlesztett „Full Service”-t nyújtó HR-szervezet áll

- Az Ulrich-modell szerinti független, belső tanácsadó szerepet betöltő HRBP-modell

A szervezetek többsége egy evolúciós úton halad, ahol a generalista szerepre ródik rá a Business Partner szerepkör, azaz a vezető támogató szerepkör legalább annyira fontos, mint a tanácsadó szerep. Teljesen elkülönült utat jelent az Ulrich-modell és ennek részeként a tiszta HRBP-szerep bevezetése, amely radikális átalakítást jelent az előző evolúció alapú fejlesztéshez képest.

Mind egyik modell kínál rá jellemző előnyöket és hátrányokat. 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 vezető támogató modellt építő HR-vezetők ugyanakkor nagyon sikeresnek ítélik meg saját modelljüket.

3. ábra. Ritka a tiszta HRBP-szerep, az esetek többségében egy átmeneti helyzet/szerep a jellemző



[3] <https://docplayer.hu/6378458-Utak-a-hr-bp-szerep-megvalositasahoz-eltero-utakon-eltero-celokkal.html>

A különböző szerepek eltérő célokkal, sikerkritériumokkal, kompetenciákkal és együttműködési keretekkel jellemezhetők. Az átmenet az egyes szerepek között motiváló a fejlődési út miatt, ám bizonytalanságot is hordoz magában.

### *Szakértői modell*

Néhány szervezet nem alkalmaz sem vezetőtámogató, sem HRBP-szerepet. Ebben történetileg jellemző működési modellben nem létezik a HRBP-szerep. Nagyobb méretű szervezetekben működtethető, ahol lehetséges a HR szakosodása és az erőforrások fenntartása a szakmai alapon történő szerveződés alapján. Jellemzően maga a szervezet is funkcionális alapon szerveződik.

Lehetséges előnyök:

- Mély HR szakmai hozzáértés.
- Komplex, teljes szervezeti programok megvalósíthatósága.
- Költség és folyamatkontroll könnyebb.
- Funkcionális, kevésbé komplex piacokon, kevés termékkel működő szervezet esetében megoldást jelent.

Lehetséges hátrányok:

- A HR elszigetelődhet, kevés és elszórt kapcsolat az üzleti működéssel.
- HR-t inkább kontrollnak, saját, elkülönült agendával bíró szervezetnek látják („HR-témák”).
- Túl standardizált, „eszed nem eszed, nem kapsz mást”-szemlélet.
- Üzleti értékteremtés jellemzően csak átfogó szervezeti programok révén valósul meg.
- Sok HR-tevékenység nem, vagy csak látszólag valósul meg.
- HR-vezető túlterhelődik.

### *Informális keretek között, személyes erőből dolgozó generalista HRBP-modell*

Jellemzően kisebb méretű szolgáltató szervezetek, valamint a pénzügyi iparág esetében, akár nagyméretű szervezeteknél is előforduló modell. A modell válaszul szolgál arra az igényre, hogy a HR kerüljön közelebb az üzlethez, legyen ügyfélorientált, rugalmas, és a lehetőségekhez képest lássa el a BP szerepet is. Sok múlik az adott egyén felkészültségén, személyiségén, ez határozza meg szerepkörét és viszonyát a vezetővel. Az egyéntől függ a HRBP-jellegű hozzájárulás és nem a szereptől várják.

Lehetséges előnyök:

- Személyes kapcsolódás az üzlethez, több információ, testreszabott megoldások keresése.
- A HR elismertsége nő a szervezeten belül, kézzelfoghatóvá válik hozzáadott értéke.
- HR-en belüli karrierlehetőség, kiváló HR-vezető „képzés”.

Lehetséges hátrányok:

- A HR-beleragadás a tranzakcionális tevékenységekbe, ritkán ad magasabb hozzáadott értéket, a szervezet humántőkéje nem nő.
- Generalista a legtöbb esetben alárendelődik a vezetőnek, „szolgálólánnyá” – és a HR-en belüli érdek kijáróvá válik.
- Külön megoldások, kivételek felerősödnek.
- HR-en belüli konfliktusok megerősödnek, a generalista postás szerepbe kerül.
- Az üzleti szervezetben általában alacsonyabb a People Menedzsment és a HR-tudatosság (nem vezetői felelősség).

*Vezetőtámogató HRBP-modell*

Jellemzően nagyobb méretű cégek (100 fő felett), több üzletággal és erős helyi HR-irányítással alkalmaz-  
zák. Teljesebb körű HR-támogatás és hozzáadott érték. Jellemzően olyan HR-igazgatók vezetik be, akik  
nyitottak az Ulrich-modellre és az evolúciós bevezetési formát követik.

A BP a HR arca a szervezet felé, ő köti össze a szervezetet a többi HR-tevékenységgel, minden aktuális  
témával kapcsolatban képbén van.

A BP a területi vezető csapatának része, a területet érintő üzleti megbeszélések résztvevője, nemcsak  
HR-témákban szól hozzá. Irodája jellemzően a támogatott területen van. Elfogadottsága nemcsak a HR  
szakérteleméből fakad.

Lehetséges előnyök:

- Magasabb ügyfélelégedettség: a területi vezetőknek kényelmesebb. Teljes körű HR-támogatás, személyes  
figyelem. „Saját” HR-vezető, akivel személyes kapcsolatban van, akit terhelhet.
- HR elismert hozzájáruló lesz.
- HR-en belüli fejlődési pálya, karrierút.

Lehetséges hátrányok:

- Költséges, magasabb HR erőforrásigénnyel jár.
- Kritikus az operatív, adminisztratív tevékenységek kapcsán a támogatás megoldása.
- A BP kvázi a területi vezető beosztott HR-vezetője, így alárendelődhet, kevésbé hatékony szimbiózis alakulhat ki.
- HR-en belüli magas koordinációs- és információáramlási igény.

*Ulrich HRBP-modell*

E modellnek explicit része a HRBP szerep. Leggyakoribb FMCG és termelő/energetikai vállalatoknál alkalmazzák. Általában globális/regionális projekt keretében vezetik be. Célként a HR-működés hatékonyságának, standardizáltságának, átláthatóságának erősítése, és a stratégiai HR-partner szerep kialakítása fogalmazódik meg.

Lehetséges előnyök:

- Letisztult működés, HRBP-en nincs adminisztrációs és operatív teher.
- Vezetők, munkavállalók nagyobb felelősségvállalása.
- Növekvő hatékonyság, alacsonyabb költségek, terjedő „legjobb gyakorlatok” globális szinten.

Lehetséges hátrányok:

- A hatékonyságcélok vállalati szinten érvényesülnek, helyi szinten jellemzően inkább hatékonyság-csökkenést élnek át. (A visszaterhelt költségekre nincsen ráhatásuk.)
- Az erőforrás igényfelmérése jellemzően nem reális, figyelmen kívül hagyja a BP-tevékenység soft, kapcsolattartói oldalát.
- A bevezetési projektek elhúzódnak, kompromisszumokkal terheltlen zajlanak. Nincs figyelem a változásmenedzsmentre, bevonásra, kommunikációra, az érintettek felkészítése nem megfelelő.
- Az IT-támogatás kialakítása nem megfelelő, gyakran elhúzódik.
- Folyamatok kialakítása sokszor nem kellő mélységű.
- Mindennek eredményeként a felek túlterheltek, frusztráltak, helyi részmegoldásokhoz folyamodnak.
- HRBP beleszárad a betanító, segítő szerepbe, meg akar felelni a vezetőknek, elkezd a vezetők helyett dolgozni.
- A vezetőknel valóban van olyan stratégiai, üzleti felelősség, amit érdemben lehet HRBP-szerepben támogatni?

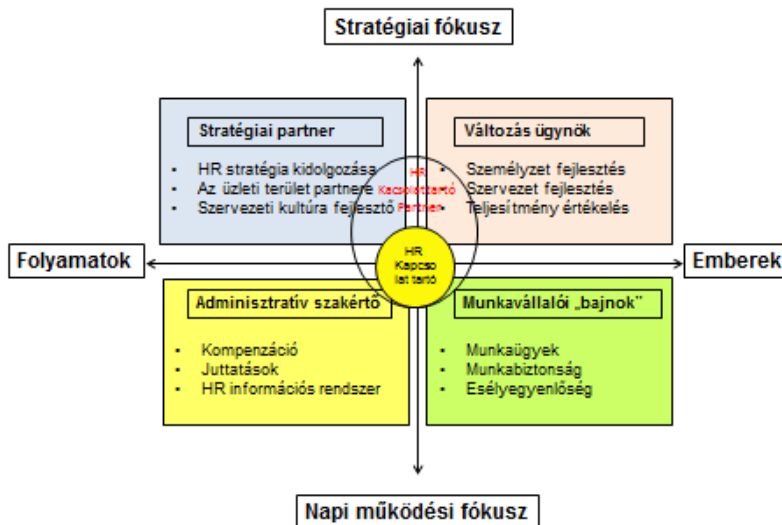
A KÖZLEKEDÉSI VÁLLALAT SZÁMÁRA JAVASOLT MODELL

A vállalat szervezeti méretének, tevékenysége jellegének és funkcionális tagoltságának, valamint a HR-szervezet jelenlegi pozicionálásának figyelembevételével, a **Vezetőtámogató HRBP-modell** felel meg. (A vezetők mellett tranzakcionális és transzformációs feladatokért is felelős, a területi vezetőt támogató HRBP, mely mögött egy továbbfejlesztett, „teljes szolgáltatást” nyújtó HR-szervezet áll).

Véleményem szerint ennél a modellnél, a vállalat esetében a **HR Kapcsolattartó Partner (HRKP)** elnevezés fedi legjobban a kialakítandó kulcs szerepkört.

A HR Kapcsolattartó Partner szervezetileg a HR funkcionális szervezet vezetője alá rendelt munkakör. Tevékenysége, akár tranzakcionális-, akár transzformációs jellegű, a számára kijelölt üzleti területre irányul. Annak érdekében, hogy a HR funkcionális szervezet „teljes szolgáltatást” nyújtson (anélkül, hogy létszáma párhuzamos tevékenységek miatt felduzzadna), célszerű a HR Kapcsolattartó Partnereknek bizonyos szakterületek specialistává válnia (pl. teljesítmény mérés-értékelés, toborzás, érdeklőségi rendszerfejlesztés, képzés stb.). Ez egyben a HR Kapcsolattartó Partner kötődését is segíti a HR-szervezethez és a szakmai reputációját is növelheti az üzleti területeken. Dave Ulrich négy HR-szerep mátrixában – evolúciós bevezetési taktikát feltételezve – az alábbiak szerint azonosíthatjuk a jelenlegi munkakör (HR Kapcsolattartó) – és a célmunkakör (HR Kapcsolattartó Partner) pozícióját.

4. ábra. Ulrich-féle négy HR-szerep-mátrix



[4] Ulrich et al (2005): Caldwell 2003, CIPD 2009, Kates 2006, Orme 2009, Corporate Executive Board 2009, Hills 2006, CRF Research 2009.

A KÖZLEKEDÉSI VÁLLALAT SZÁMÁRA JAVASOLT PARTNERI MODELLNEK MEGFELELŐ  
KOMPETENCIA-ELVÁRÁSOK AZONOSÍTÁSA

5. ábra. Ulrich HRBP sikerkritériumai [4]



A HRKP-munkakör betöltéséhez piaci (külső), üzleti (belső) és HR-es (szakmai) tudás egyaránt szükséges. Ugyanilyen fontos a változatos tapasztalati háttér. Ezen helyzetek során a korábban megszerzett tudás tesztelődik, lefordítódik a valós helyzetekre.

A legfontosabb kompetenciák az üzleti folyamatok támogatásához, a vezetőkkel való kapcsolattartáshoz és a személyes vezetői hitelesség témájához kapcsolódnak.

*Változás- és stratégiatámogatás:*

- Tanácsadás (pl. elemzés, problémamegoldás, hozzájárulás az üzleti igény meghatározásához).
- Projektmenedzsment.
- Erős a „számokban”.
- Munkáltatói márkamenedzsment és elkötelezettség építése.

*Kapcsolatépítés és fenntartás:*

- A vezetőkkel bizalmi viszonyt épít ki.
- Ismeri a vezetést, a játékszabályokat, érti a szervezeti politikát, networking készségek.

*Vezetés (leadership):*

- Példát mutat mások vezetésében.
- Vezetői és munkavállalói szinten is képes bizalmat építeni.
- Jó ítélőképesség – helyzetekre és emberekre vonatkozóan egyaránt.

*Tudás és tapasztalat:*

- Tapasztalat eltérő kultúra, nem, vallás, politikai erőterekből fakadó helyzetek konstruktív kezelésében.
- Generalista tapasztalat.
- Specialista ismeret / tapasztalat: juttatások, kiválasztás, képzés, munkavállalói kapcsolatok.

A Vezetőtámogató HRBP-nek már nem a tudás elérése okoz dilemmákat, elsősorban kapcsolati dimenziók feszítik ezt a szerepet.

- Egyensúlyoz a vállalati és munkavállalói érdekek között.
- Küzd a HR és a vezető egyensúlyának megteremtésével.
- A kapcsolat és célorientáció egyensúlya a fontos.

A nemzetközi és hazai kutatások kiemelik a hozzáállás fontosságát, ami alatt elsősorban az objektivitást értik (bevonódva dolgozik, de képes egy lépést hátralepni), illetve az önbizalmat, annak fontosságát, hogy a HRBP higgyen önmagában és a HR-ben, képviselje is ezt.

