

ROLA HR BUSINESS PARTNERA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI WŁAŚCICIELSKIMI: STUDIUM PRZYPADKU

Wprowadzenie

W ostatnich latach rośnie znaczenie funkcji HR jako obszaru współodpowiedzialnego za rozwój organizacji i realizację celów biznesowych. Jednym z najbardziej rozpoznawalnych sposobów operacjonalizacji tej zmiany jest koncepcja HR Business Partnera (HRBP), rozumiana jako rola łącząca perspektywę zasobów ludzkich z potrzebami biznesu. Jednocześnie w praktyce utrzymuje się istotna niejednoznaczność dotycząca zakresu obowiązków HRBP, jego umocowania oraz interpretacji „strategicznego” tej funkcji. W efekcie, wdrożenia HRBP bywają nieporównywalne, a rola jest w różnych organizacjach rozciągana od wsparcia transformacji po dominację zadań operacyjnych.

Kontekst organizacji właścicielskich, w tym firm rodzinnych sektora MŚP, wzmacnia złożoność tej roli. Organizacje te charakteryzuje często silny wpływ właściciela na decyzje i kulturę, przewaga mechanizmów nieformalnych oraz relacyjny sposób zarządzania. Równoległe wiele z nich przechodzi proces profesjonalizacji, obejmujący formalizację zasad, porządkowanie procesów i rozwój kompetencji menedżerskich. W takim otoczeniu HRBP może pełnić rolę katalizatora zmiany, ale może też napotykać bariery wynikające z niejednoznacznych oczekiwań, braku formalnego umocowania lub ograniczonej dostępności.

Pomimo szerokiej dyskusji nad koncepcją HRBP, większość badań koncentruje się na dużych organizacjach (zwłaszcza korporacyjnych), natomiast relatywnie rzadko

* Joanna Krukowska – ORCID: 0009-0004-5290-1887.

analizowany jest kontekst organizacji właścicielskich i firm rodzinnych sektora MŚP. W konsekwencji ograniczona pozostaje wiedza empiryczna dotycząca tego, w jaki sposób rola HRBP jest współtworzona i interpretowana przez kluczowych interesariuszy (właścicieli, sukcesorów i menedżerów) oraz jakie warunki organizacyjne i relacyjne sprzyjają lub utrudniają realizację jej funkcji strategicznych w procesie profesjonalizacji.

W odpowiedzi na wskazaną lukę badawczą artykuł prezentuje wyniki jakościowego studium przypadku organizacji właścicielskiej, z sektora MŚP (badana organizacja ma status średniego przedsiębiorstwa). Celem głównym badania jest analiza roli HR Business Partnera w zarządzaniu organizacją właścielską na przykładzie wybranej firmy.

1. Podłoże teoretyczne

W przeglądzie literatury przyjęto podejście zintegrowane wobec ewoluującej koncepcji HR Business Partnera. Z tego względu literatura została uporządkowana problemowo (model ról, podejścia kompetencyjne, wymiar relacyjny oraz kontekst MŚP/organizacji właścicielskich).

Punktem wyjścia nowoczesnego myślenia o roli HRBP jest model zaproponowany przez Ulricha [1997], który wskazuje cztery role funkcji HR: partnera strategicznego, agenta zmian, eksperta administracyjnego oraz rzecznika pracowników. Model ten odszedł od wizerunku HR jako wyłącznie funkcji administracyjnej, akcentując tworzenie wartości i powiązanie działań HR ze strategią organizacji [Ulrich, 1997; Ulrich, Brockbank, 2005]. Ujęcie to upowszechniło rozumienie HR jako obszaru tworzącego wartość dla organizacji, jednak wraz ze wzrostem złożoności otoczenia zaczęto akcentować potrzebę doprecyzowania kompetencji i działań warunkujących skuteczność roli HRBP. Kierunek ten rozwijają kolejne edycje badań HRCS, w których następuje przesunięcie z opisu ról na opis kompetencji i działań wpływających na interesariuszy i wyniki biznesowe [Ulrich et al., 2013; Ulrich, Dulebohn, 2015]. W raporcie HRCS Round 8 wyróżniono pięć domen kompetencyjnych, które opisują skuteczność funkcji HR: przyspieszanie realizacji strategii, rozwój kapitału ludzkiego, wspieranie współpracy i zaufania, mobilizowanie informacji oraz upraszczanie złożoności [Ulrich et al., 2021]. W tym ujęciu kluczowe jest nie tylko „posiadanie roli”, ale także realny wpływ na zdolności organizacyjne i realizację strategii.

W literaturze podkreśla się również relacyjny i negocjowany charakter roli HRBP. McCracken et al. [2017] opisują cykl życia partnerstwa HRBP – menedżer liniowy, wskazując, że relacja ta jest dynamiczna i zależy m.in. od kultury organizacyjnej oraz kompetencji obu stron. Oznacza to, że wdrożenie roli HRBP w organizacjach może przebiegać odmiennie, a jednym z warunków powodzenia jest zdolność HRBP do

elastycznego dostosowania sposobu działania do potrzeb interesariuszy. Z perspektywy strategicznej istotne jest, aby HRBP nie tylko uczestniczył w formułowaniu strategii, ale również angażował się w jej realizację poprzez rozwiązania z obszaru kapitału ludzkiego [Dessler, Griffiths, Lloyd-Walker, 2015]. Jednocześnie HRBP pełniący funkcję partnera strategicznego powinien wzmacniać świadomość znaczenia kapitału ludzkiego jako źródła przewagi konkurencyjnej [Mitchell, Obeidat, Bray, 2013].

Dla niniejszego artykułu kluczowy jest kontekst MŚP oraz organizacji właścicielskich, w których rola HRBP bywa realizowana jednoosobowo i łączy zadania strategiczne z operacyjnymi, co utrudnia prowadzenie działań długofalowych [Wencel, Woszczyna, 2016]. W firmach rodzinnych i *owner-managed* istotny jest silny wpływ właściciela na kulturę organizacyjną, strukturę władzy oraz relacje pracownicze [Sułkowski, 2005], a „miękkie” aspekty zarządzania (relacje, lojalność, reputacja) zyskują szczególne znaczenie [Brenk, Wnuk, 2019]. Dodatkowo procesy sukcesyjne zwiększają wagę działań wspierających zmianę i stabilizujących współpracę [Brenk, Wnuk, 2019]. Jednocześnie, jak wskazuje Rogala [2021], w części organizacji rola HRBP funkcjonuje jedynie nominalnie, a realny zakres obowiązków pozostaje operacyjny, co ogranicza strategiczny potencjał modelu.

W polskim dyskursie HRBP pojawiają się opracowania adaptujące i operacjonalizujące koncepcję w realiach krajowych. Odwołanie do propozycji Filipowicza [2016], Popieluch [2018], Chudzińskiej [2018] oraz Dernowskiej [2022] pełni funkcję operacyjną w niniejszym opracowaniu. Uzasadnieniem dla wyboru tych autorów jest fakt, że prace te są w Polsce często wykorzystywane jako punkty odniesienia dla rozumienia HRBP i – co istotne – reprezentują komplementarne typy wkładu: adaptację modelu ról do realiów polskich (Filipowicz), ujęcie praktyczno-kontekstowe roli HRBP (Popieluch), syntetyczny przegląd ewolucji koncepcji (Chudzińska) oraz empiryczny opis determinant ról i kompetencji HRBP w polskich organizacjach (Dernowska).

Filipowicz [2016] adaptuje model Ulricha do realiów polskich firm, proponując uproszczony podział na: rzecznika pracowników, eksperta HR, partnera strategicznego oraz menedżera rozwoju. Podkreśla potrzebę praktycznego podejścia i mierzalności działań HR w odniesieniu do celów biznesowych.

Karina Popieluch [2018] w swojej koncepcji przedstawia HR Business Partnera jako profesjonalistę działającego na styku HR i biznesu, którego skuteczność nie zależy od uniwersalnych modeli, lecz od zdolności dostosowania roli i kompetencji do kontekstu organizacyjnego. Wskazuje, że HRBP pełni wiele ról, takich jak coach, architekt, budowniczy, facylitator, lider czy sumienie organizacji. W centrum jej podejścia znajduje się praktyczna ekspertyza, orientacja na efekty biznesowe i odwaga do projektowania rozwiązań, które eliminują blokady rozwojowe. Popieluch zwraca uwagę na rolę HRBP jako integratora wiedzy, narzędzi, relacji i technologii, który działa elastycznie i adekwatnie do potrzeb konkretnej organizacji [Popieluch, 2018].

Chudzińska [2018] dokonuje syntetycznego przeglądu ewolucji modelu HRBP, podkreślając przesunięcie z ról na kompetencje oraz znaczenie budowania wartości także dla interesariuszy zewnętrznych. Wskazuje również, że nowoczesny HRBP powinien działać nie tylko reaktywnie, ale także predykcyjnie, antycypując zmiany w otoczeniu biznesowym.

Dernowska [2022] prezentuje kompleksowe, empiryczne podejście do ujęcia ról i kompetencji HRBP w polskich organizacjach. Zwraca uwagę na fakt, że role HRBP kształtowane są przez wiele determinant – od strategii i struktury organizacyjnej, przez kulturę, fazę rozwoju firmy, aż po oczekiwania interesariuszy i działania konkurencji. Proponuje analizę zależności między konkretnymi kompetencjami (np. orientacją biznesową, elastycznością, myśleniem strategicznym, wpływem, negocjacjami) a rolami HRBP, tworząc ramy teoretyczne i praktyczne do ich oceny i wdrażania. Jej podejście pozwala na dostosowanie roli HRBP do specyfiki organizacyjnej, łącząc klasyczne modele z nowoczesną, zniuansowaną analizą uwarunkowań [Dernowska, 2022].

Dodatkowym źródłem współczesnego rozumienia kompetencji HRBP w Polsce jest raport z badań przeprowadzonych w 2024 roku, których wyniki opublikowano w lutym 2025. Raport ten, oparty na danych od 645 HRBP i menedżerów HR, identyfikuje kluczowe kompetencje praktykowane i oceniane najwyżej w środowisku polskich organizacji. Na czoło wysuwają się: budowanie relacji, komunikacja oraz inteligencja emocjonalna. Najniżej oceniane są: negocjacje, wywieranie wpływu oraz myślenie strategiczne. Jednocześnie raport wskazuje, że to właśnie te niżej oceniane kompetencje mają największy wpływ na wysokość wynagrodzenia – szczególnie u HRBP pełniących role strategiczne [Dernowska-Żaczek, Tyniec-Rogoś, 2025].

Podłoże teoretyczne artykułu stanowi koncepcja HR Business Partnera, ujmowana jako ewoluująca rola łącząca funkcje strategiczne, operacyjne i relacyjne, opisywana w literaturze międzynarodowej (m.in. modele ról i ujęcia kompetencyjne). Ujęcia rozwijane w literaturze polskiej pozostają z nią spójne, akcentując adaptację HRBP do realiów MŚP i specyfiki organizacji właścicielskich (w tym umocowanie roli, oczekiwania interesariuszy oraz znaczenie kompetencji relacyjnych).

Sektor MŚP

Koncepcja modeli i przegląd literatury został przeanalizowany w kontekście organizacji właścicielskich – firm z kapitałem własnym, prowadzonych przez właścicieli (lub ich sukcesorów), w polskim otoczeniu biznesowym. Są to także nierzadko firmy rodzinne, bez formalnych struktur, najczęściej z sektora MŚP (mikro-, małe oraz średnie przedsiębiorstwa). Autorka kieruje uwagę głównie na podmioty zatrudniające co najmniej 10 osób, ale – w przewadze – nie więcej niż 249 osób.

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają kluczową rolę w polskiej gospodarce. Według Głównego Urzędu Statystycznego [2024] łączna liczba aktywnych firm w Polsce wynosiła pod koniec 2024 roku ponad 2,78 mln, z czego małe (10–49 pracowników) i średnie (50–249 pracowników) to ok. 115 tysięcy firm na polskim rynku. To właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa mają potencjał do wdrażania bardziej zaawansowanych ról HR, takich jak HRBP.

2. Metodologia

W niniejszym badaniu przyjęto następujący cel główny: analiza roli HR Business Partnera w zarządzaniu organizacją właścicielską na przykładzie studium przypadku. Cele szczegółowe obejmują: identyfikację sposobów rozumienia i oceniania roli HRBP przez kluczowych interesariuszy (właścicieli, sukcesora oraz menedżerów), opis obszarów, w których HRBP wnosi wartość dodaną w procesie profesjonalizacji i transformacji organizacji, rozpoznanie kompetencji przypisywanych roli HRBP jako kluczowych w badanym kontekście oraz identyfikację warunków organizacyjnych i relacyjnych sprzyjających bądź utrudniających realizację funkcji strategicznych HRBP. Realizacji celów podporządkowano dobór próby, narzędzia badawcze oraz procedurę analizy danych, a strukturę prezentacji wyników uporządkowano zgodnie z pytaniami badawczymi.

Prezentowane badanie zostało przeprowadzone w podejściu jakościowym, przyjmując strategię studium przypadku. Jego celem była analiza roli HR Business Partnera w organizacji właścicielskiej, ze szczególnym uwzględnieniem firm rodzinnych, w których funkcjonowanie działu HR wciąż bywa oparte na relacjach nieformalnych, intuicyjnym zarządzaniu i silnej roli właściciela.

W badaniu zdecydowano się na podejście jakościowe, aby uchwycić wielowymiarowy charakter roli HR Business Partnera w organizacji właścicielskiej. Wybór ten był podyktowany przede wszystkim potrzebą dogłębnego zrozumienia, w jaki sposób kompetencje przypisywane HRBP są definiowane, interpretowane i praktykowane przez różnych uczestników organizacji. Jak zauważają Glinka i Czakon [2021], „badania jakościowe pozwalają dotrzeć do ukrytych znaczeń i sensów nadawanych badanym zjawiskom przez samych uczestników”. Jest to szczególnie istotne w kontekście, w którym to samo pojęcie – np. „strategiczność” czy „partnerskość” – może mieć różne znaczenie dla właściciela firmy, menedżera liniowego i samego HRBP.

Zastosowanie wywiadu pogłębionego pozwala uniknąć ryzyka narzucenia z góry określonych kategorii i języka opisu, które mogłyby nie odpowiadać faktycznym praktykom i przekonaniom respondentów. Jak podkreślają autorzy, „metody jakościowe pozwalają badaczowi wejść w świat znaczeń tworzonych przez ludzi, zamiast przykładać do nich zewnętrzną siatkę pojęciową” [Glinka, Czakon, 2021]. Właśnie

ta elastyczność i otwartość na znaczenia kontekstowe czynią wywiad jakościowy szczególnie użytecznym narzędziem w badaniu organizacji o silnym, właścicielskim charakterze, gdzie formalne definicje ról często rozmiągają się z ich rzeczywistym funkcjonowaniem.

Czakon i Glinka podkreślają, że opis zjawisk będzie prawidłowy wtedy, kiedy spełnione zostaną cztery warunki: po pierwsze, badacz nie odcina badanego zjawiska od kontekstu, w którym ono występuje; po drugie, nie odcina swobodnej wypowiedzi uczestników od odpowiedzi na przygotowane pytania; po trzecie, nie odcina procesów współbieżnych do badanego zjawiska, i wreszcie po czwarte – badacz nie odcina niuansów, ironii czy też kodów kulturowych.

Wybór jednej organizacji – rodzinnej firmy z branży eksportowej – umożliwił głęboką eksplorację badanego zjawiska w jego naturalnym kontekście i z różnych perspektyw: właścicielskiej, sukcesyjnej i menedżerskiej.

Zastosowano dwie techniki badawcze: semistrukturalne wywiady pogłębione oraz obserwację uczestniczącą.

Dobór uczestników wywiadu był celowy – do rozmów zaproszono cztery osoby: właścicielkę firmy, jej syna będącego sukcesorem oraz dwóch menedżerów średniego szczebla. Każdy z respondentów pełni odmienną funkcję w organizacji i reprezentuje inny punkt widzenia, co umożliwiło triangulację danych oraz pełniejsze uchwycenie roli HRBP w strukturze firmy. Badania zostały przeprowadzone w okresie marzec–maj 2025 r.

Wywiady oparto na autorskim scenariuszu, którego struktura została opracowana na podstawie przeglądu literatury. Pytania dotyczyły samej organizacji (pytania wprowadzające), doświadczeń dotychczasowej współpracy, ewolucji roli HRBP oraz oczekiwanych kompetencji.

Scenariusz odnosił się do kluczowych pytań badawczych, czyli:

- 1) W jaki sposób kluczowi interesariusze organizacji właścicielskiej (właścicielka, sukcesor oraz menedżerowie) definiują i interpretują rolę HR Business Partnera, w tym jej wymiar strategiczny i operacyjny?
- 2) W jakich obszarach (strategicznym, operacyjnym i relacyjnym) HRBP wnosi wartość dodaną w procesie profesjonalizacji organizacji właścicielskiej?
- 3) Jakie kompetencje HRBP są uznawane za kluczowe w badanej organizacji i jakie argumenty stoją za tymi ocenami?
- 4) Jakie warunki organizacyjne i relacyjne sprzyjają, a jakie utrudniają pełnienie roli HRBP w organizacji właścicielskiej (w szczególności realizację funkcji strategicznych)?

Pytania miały charakter eksploracyjny, zorientowany na uzyskanie bogatego materiału empirycznego w formie narracji i przykładów. Szczególny nacisk położono na subiektywne doświadczenia i refleksje rozmówców – zarówno w kontekście relacji z HRBP, jak i szerszych zmian w zarządzaniu kapitałem ludzkim.

Każdy z wywiadów przeprowadzono w siedzibie organizacji, na spotkaniu indywidualnym z każdym uczestnikiem. Wywiady były nagrywane, co pozwoliło na dokonanie transkrypcji.

Zgromadzony materiał został poddany analizie jakościowej, z wykorzystaniem metody kodowania tematycznego. Wykorzystano oprogramowanie MAXQDA. Kategorie analityczne wywiedziono zarówno z modelu Ulricha (cztery klasyczne role HRBP), jak i z późniejszych koncepcji kompetencyjnych [np. HRCS Round 8; Derowska, 2022], uwzględniających budowanie kapitału społecznego, transformację organizacyjną czy rozwój przywództwa. Analiza umożliwiła identyfikację specyfiki roli HRBP w środowisku właścielskim oraz uchwycenie zależności między oczekiwaniami interesariuszy a rzeczywistą praktyką.

Analiza treści pozwoliła na triangulację źródeł i ocenę ról HRBP z różnych poziomów struktury organizacyjnej. Dla zapewnienia bogatego kontekstu wykorzystano pełne transkrypcje wywiadów.

Tak zaprojektowane i zrealizowane badanie pozwoliło na wielowymiarowe zrozumienie funkcji HRBP w kontekście firmy rodzinnej oraz sformułowanie praktycznych wniosków co do jej dalszego rozwoju i adaptacji do wyzwań współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach właścielskich.

Dodatkowo, jednym z kluczowych elementów metodologicznych zastosowanych w niniejszym badaniu była obserwacja uczestnicząca, oparta na siedmioletnim doświadczeniu autorki jako HR Business Partnera w analizowanej organizacji. Tak długi okres współpracy umożliwił dogłębną znajomość kontekstu organizacyjnego, ewolucji kultury pracy, dynamiki relacji interpersonalnych oraz transformacji procesów zarządczych.

Autorka pełniła w organizacji funkcję HRBP, co pozwalało na systematyczną obserwację wewnętrznych procesów w sposób naturalny i niewymuszony. Rola badaczki była osadzona w strukturze organizacyjnej – jako zewnętrzny doradca, partner strategiczny właścicieli oraz osoba współtworząca rozwiązania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Umożliwiło to obserwację codziennych interakcji, podejmowanych decyzji, a także reakcji pracowników i menedżerów na wdrażane zmiany. Tego rodzaju „wgląd od środka” jest trudny do osiągnięcia w tradycyjnych badaniach opartych jedynie na wywiadach lub analizie dokumentów.

Wartość obserwacji uczestniczącej została szeroko opisana w literaturze metodologicznej. Jak zauważa Konecki [2000], technika ta umożliwia nie tylko rejestrację zachowań i zdarzeń, ale również ich interpretację w kontekście ukrytych znaczeń i norm funkcjonujących w badanym środowisku społecznym. Również Spradley [1980] podkreśla, że badacz-praktyk, zanurzony w strukturze organizacyjnej, może uchwycić subtelności codziennego życia społecznego, które są niedostępne w analizach prowadzonych z zewnątrz.

- Proces dokumentowania obserwacji miał charakter systematyczny i obejmował:
- regularne notatki terenowe sporządzane bezpośrednio po spotkaniach, warsztatach i wydarzeniach organizacyjnych, zawierające zarówno obserwacje zachowań, jak i istotne spostrzeżenia,
 - raporty wewnętrzne i prezentacje zarządcze przygotowywane na potrzeby organizacji, które dokumentowały postęp projektów HR, wdrożenia oraz diagnozy,
 - korespondencję e-mailową oraz zapisy z narzędzi komunikacji wewnętrznej służące dokumentowaniu konsultacji, ustaleń i informacji zwrotnych,
 - materiały projektowe i warsztatowe opracowywane w ramach prowadzonych działań rozwojowych.

Tego typu dokumentacja, będąca efektem codziennej praktyki zawodowej, stanowiła uzupełnienie wywiadów oraz źródło wiedzy kontekstowej. Obserwacja miała charakter zarówno ciągły (wynikający z codziennej obecności w organizacji), jak i punktowy (skoncentrowany na kluczowych momentach transformacyjnych, takich jak reorganizacje, zmiany personalne, wdrożenia nowych praktyk HR).

Zastosowanie obserwacji uczestniczącej w takiej formie umożliwiło nie tylko rejestrację zachowań i procesów, ale również ich interpretację w czasie rzeczywistym, co istotnie wzbogaciło analizę roli HRBP w środowisku właścicielskim.

3. Wyniki

Celem niniejszego opracowania jest analiza roli HR Business Partnera w zarządzaniu organizacją właścicielską na przykładzie firmy rodzinnej z branży eksportowej. W szczególności celem badania było zrozumienie, jak HRBP może wspierać procesy organizacyjne w firmie właścicielskiej w kontekście zmiany modelu zarządzania, profesjonalizacji działań HR oraz budowy kultury organizacyjnej.

Obserwacja uczestnicząca wskazuje, że firma funkcjonuje jako organizacja silnie zakorzeniona w wartościach rodzinnych, w której kluczowe znaczenie mają zaufanie, uczciwość, odpowiedzialność oraz indywidualne podejście do człowieka. Właścicielka podkreśla: „ważny jest człowiek (...) bez ludzi nie osiągnęlibyśmy żadnego sukcesu”. Z kolei sukcesor akcentuje „zaufanie pracowników do siebie, ludzi do siebie, osób, które zarządzają”.

Menedżer opisuje atmosferę jako „rodzinną, bezpieczną, zrozumiałą”, co koresponduje z jego poczuciem stabilizacji: „to takie właśnie jest bezpieczeństwo, że jak będziemy spokojnie sobie pracować, to będziemy bezpieczni”. Wypowiedzi te wskazują na znaczenie kontekstu kulturowego jako fundamentu, na którym HRBP buduje swoje działania.

Z wywiadów wyłania się także obraz organizacji, w której trwa proces profesjonalizacji, do czego w dużej mierze przyczyniły się działania HRBP. Właścicielka wskazuje:

„ty nazywaś to w imieniu i po prostu robisz to już profesjonalnie. A ja robiłam to, czy robię, intuicyjnie”. Menedżer także zauważa: „Od dłuższego czasu jesteś ty, i ja widzę pewne zmiany. Zaczyna to wszystko być uporządkowywane”.

Pojawienie się HRBP zwiększyło też prestiż firmy i pozytywnie wpłynęło na rozwój kultury organizacyjnej.

HRBP jako partner strategiczny

W opinii właścicielki HRBP pełni wyraźnie strategiczną funkcję. Oczekuje ona od tej roli kształtowania kultury organizacyjnej opartej na wartościach takich jak szacunek, równość i konstruktywna współpraca. HRBP wspiera kierowników w przechodzeniu od podejmowania decyzji emocjonalnych do bardziej racjonalnych i merytorycznych, między innymi poprzez prowadzenie rozmów rozwojowych. Jednocześnie właścicielka przyjmuje obecny model, wyłącznie doradczy i wspierający, za optymalny. Nie widzi potrzeby zmiany modelu współpracy i wprowadzenia HRBP do struktur firmy czy stworzenia menedżerskiego stanowiska HRBP. Sukcesor nie postrzega HRBP jako partnera strategicznego, rozumianego jako osoby odpowiedzialnej za wyznaczenie kierunku rozwoju firmy, natomiast podkreśla, że oczekiwaną kompetencją jest pomoc i wsparcie w poszukiwaniu strategii: „Partner strategiczny to chyba nie, (...), nie w wymyślaniu tego [dop. – strategii], tylko w pomaganiu jak to wymyślić. Czyli, że HR nie powie mi: «musicie tutaj szukać nowych rynków», tylko pomóc zastanowić się, co ma być pomysłem i jak szukać pomysłów. Czyli taki HRBP nie daje gotowych odpowiedzi, tylko pomaga je znaleźć albo mówi, jak ich szukać”.

Sukcesor zauważa wyraźne uporządkowanie relacji i zasad panujących w firmie jako efekt działania HRBP. Wskazuje on na wzmocnienie poczucia bezpieczeństwa zarówno po stronie pracowników, jak i właścicieli.

Obaj menedżerowie tę rolę wiążą głównie z pracą nad strategią firmy i rozwojem organizacji. Część obowiązków z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim realizują sami, tym bardziej, że rola HRBP nie jest stała w organizacji (jest konsultantem zewnętrznym). Wskazują na potrzebę rozwoju roli, zwiększenia udziału i wykorzystania możliwości, jakie daje ta współpraca.

Z kolei jeden z menedżerów dostrzega potencjał strategiczny HRBP w roli osoby, która ogarnia całość i potrafi wyznaczać kierunki rozwoju, choć jego postrzeganie roli HRBP nie jest jednoznaczne i zawiera także elementy operacyjne.

Drugi z menedżerów, zapytany, jakie tematy leżą głównie w zakresie obowiązków HRBP, wskazał: „Bardziej strategiczne i bardziej perspektywiczne, ponieważ takie tematy jakieś krótsze, tematy, które nie potrzebują jakiejś dyskusji, załatwiamy sami. A jakieś tematy, które są bardziej rozwojowe i więcej wpływają na jakiś rozwój firmy to wtedy takie tematy powinny przechodzić właśnie przez ręce takiej osoby z HR-u”.

Co ciekawe, sukcesor zapytany, która z ról: strategiczna czy operacyjna, jest priorytetem, wskazuje: „W sensie kojarzy mi się z oboma. Wiadomo, że ważniejsza jest ta strategiczna, ale kojarzy mi się z taką i taką. Ważniejsza jest rola tu i teraz, to jest trochę ciężiej zastąpić HR w tym, a taka strategiczna, to mogłaby być zastąpiona przez jakiegoś specjalistę do zarządzania na przykład”. Respondent wyraźnie podkreśla też, że płynność ról – od wsparcia strategicznego i związanego z zarządzaniem po bieżące wsparcie – sprawia mu trudność z jednoznaczną odpowiedzią na pytania o kluczowy charakter roli. Dodał też, że nie ma doświadczenia z innych organizacji, jak ta rola wygląda na rynku i bazuje tylko na własnych, subiektywnych odczuciach ze współprac z HRBP w jednej organizacji.

HRBP jako wsparcie operacyjne

W wymiarze operacyjnym rola HRBP jest także akcentowana przez każdego z respondentów.

Padły takie stwierdzenia jak: „to jest jakby dwutorowość (przyp.: funkcji strategicznej i operacyjnej)”, „zakres pracy to chyba tak po połowie – strategiczne i operacyjne”.

Opisują oni tę funkcję jako źródło spokoju i rozwiązywania bieżących konfliktów, co wpływa pozytywnie na atmosferę i efektywność pracy w zespole. Jeden z menedżerów również dostrzega istotne znaczenie HRBP w kontekście problemów codziennych, podkreślając jednak, że brak fizycznej obecności tej osoby w firmie utrudnia jej skuteczność operacyjną. Pracownicy nie zawsze wiedzą, że mogą zgłosić się z różnymi sprawami, a HRBP bywa utożsamiany wyłącznie z działem kadr i płac, co zawęża jego rolę w świadomości zespołu.

Wyraźnie wyłania się także potrzeba wsparcia operacyjnego, przy czym wymiar tego wsparcia określany jako optymalny jest zróżnicowany. Menedżer oczekiwałby większej obecności, zaś właścicielka i sukcesor wskazują na doraźny charakter tej roli.

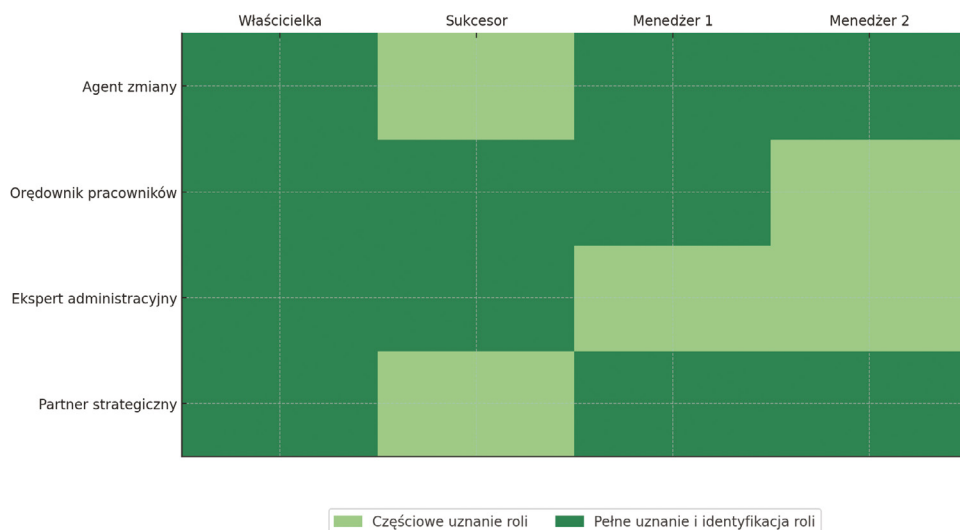
Analiza wyników badań pozwoliła także na określenie i opomiarowanie znaczenia roli HRBP według modelu Ulricha. Wypełnianie każdej z ról zostało dostrzeżone przez każdego z respondentów, przy czym intensyfikacja każdej z tych ról była oceniana na różnych poziomach – jako częściowe wypełnienie (respondent zgadzał się, że jest to rola HRBP, ale nie oceniał tego aspektu jako kluczowego) albo pełne wypełnienie definiowane jako kluczowy obszar działalności HRBP.

Wyniki przedstawia rysunek 1.

Respondenci zgodnie dostrzegają wartość roli HRBP, szczególnie w zakresie wspierania kultury organizacyjnej, poprawy komunikacji i wzmacniania poczucia bezpieczeństwa w firmie. Najsilniej akcentowane są funkcje orędownika pracowników i agenta zmiany oraz partnera strategicznego – głównie w formie doradztwa i porządkowania procesów. Rola HRBP nie jest jednoznacznie zdefiniowana, a jej skuteczność zależy od dopasowania do kontekstu i fizycznej obecności w organizacji

oraz perspektywy respondenta. W badanej firmie rodzinnej HRBP pełni funkcję łącznika między wartościami a profesjonalizacją działań, jednak bez formalnego umocowania w strukturze.

Rysunek 1. Postrzeganie ról HRBP według Ulricha – perspektywa respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Kluczowe kompetencje i oczekiwania wobec HRBP

Analiza wywiadów wskazuje na zestaw kluczowych kompetencji przypisywanych skutecznemu HRBP. Na pierwszym planie znajdują się umiejętności interpersonalne i psychologiczne – rozmówcy często wspominają o spokoju, opanowaniu, umiejętności rozmowy w sytuacjach konfliktowych oraz wiedzy psychologicznej.

Właścicielka podkreśla również edukacyjną rolę HRBP – osoba ta uczy kierowników, jak podejmować decyzje bez emocji i jak rozumieć swoją odpowiedzialność wobec pracowników. Wskazuje też na potrzebę przekazywania wiedzy dotyczącej narzędzi płacowych i systemów kadrowych, co wymaga jasnej komunikacji i kompetencji analitycznych.

Takie kompetencje wpisują się w model partnera operacyjnego, który jest wsparciem przy rozwiązywaniu bieżących problemów.

Sukcesor, choć wskazywał początkowo, że nie postrzega HRBP jako partnera strategicznego, wskazuje szereg kluczowych kompetencji, które wpisują się w potrzeby związane z doradztwem strategicznym, takie jak: „opomiarowanie pracy człowieka, analiza danych o pracy i umiejętność znajdowania rozwiązań”.

Jeden z menedżerów wskazuje na potrzebę usprawnienia komunikacji i współpracy między działami oraz przeciwdziałania rywalizacji.

Większość kompetencji wskazywanych przez respondentów, poza wiedzą z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, wskazuje na tzw. umiejętności miękkie oraz cechy osobiste, takie jak: opanowanie, cierpliwość, bezstronność, empatia. Wydaje się więc, że rola ta nie jest postrzegana *stricte* jako biznesowa i kojarzona z maksymalizacją zysku przedsiębiorstwa, a raczej ze wsparciem w wymiarze psychologicznym. To także wpisuje się w specyfikę przedsiębiorstwa, w którym kwestia bezpieczeństwa, także psychologicznego, jest stawiana wysoko na liście priorytetów. Kluczowe także, z perspektywy badacza, wydaje się dopasowanie do charakteru organizacji, rozumianego jako dopasowanie do kultury organizacyjnej, ale także do potrzeb i bieżącego wsparcia zarówno właścicieli, jak i menedżerów liniowych.

Wpisuje się to w badania Buckley i Monks [2004], którzy podkreślają, że w kształtowaniu ról HR Business Partnera istotne są nie tylko kompetencje zawodowe, lecz także cechy osobiste i indywidualne predyspozycje. Ich zdaniem kluczowe znaczenie dla skuteczności działań HRBP oraz budowania jego roli strategicznej mają samoświadomość i silne poczucie własnej wartości. Z kolei Staszkiwicz [2021], analizując poziom kompetencji osobistych i społecznych HRBP, zauważa, że zgodnie z modelami kompetencyjnymi opisywanymi w literaturze przedmiotu, oczekuje się od HRBP wysokiego poziomu tych kompetencji – zwłaszcza umiejętności budowania relacji, empatii oraz radzenia sobie ze stresem.

Wartości i wpływ HRBP

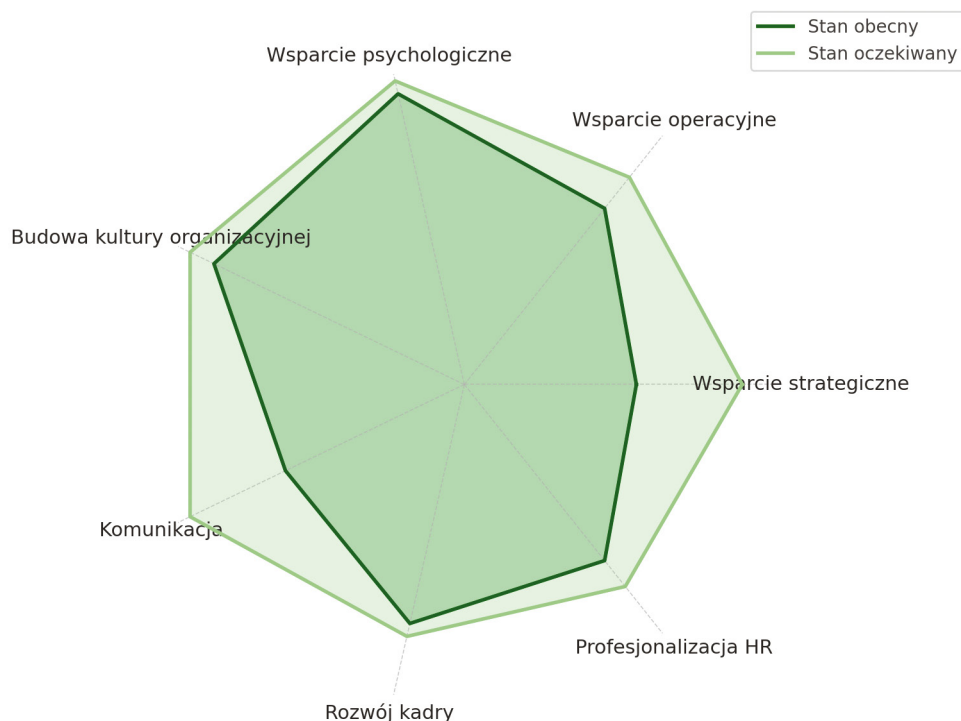
Wszyscy rozmówcy zgodnie podkreślają, że HRBP wnosi wartość przede wszystkim poprzez wzmacnianie kultury organizacyjnej. Osoba na tym stanowisku działa na rzecz budowy zaufania, spójności, przejrzystości i szacunku. Właścicielka widzi w HRBP ucieleśnienie wartości firmy, takich jak równość i odpowiedzialność. Sukcesor utożsamia HRBP z gwarantem bezpieczeństwa, natomiast jeden z menedżerów zwraca uwagę na kompetencje psychologiczne, które pozwalają HRBP skutecznie wspierać pracowników. Ponadto, HRBP postrzegany jest jako osoba, która porządkuje procesy i systematyzuje działania HR, a także pełni funkcję edukacyjną – tłumaczy, doradza i buduje świadomość pracowników.

Jeden z menedżerów zauważa także, że wypełnia rolę menedżerską w organizacji, w której nie ma dyrektora zarządzającego: „nie ma tutaj jakiegoś takiego dyrektora zarządzającego (...) brakuje mi tej osoby, która by to wszystko tych nas spinała, tych wszystkich kierowników, którzy są na jednym poziomie, a ty zaczynasz to robić”.

Takie zróżnicowane postrzeganie roli HRBP – zarówno jako osoby porządkującej procesy, jak i wspierającej relacje oraz strategiczne kierunki rozwoju – potwierdza złożoność tej funkcji w organizacjach właścicielskich. Wydaje się, że efektywne

wykorzystanie potencjału HRBP wymaga nie tylko doprecyzowania oczekiwań wobec tej roli, ale również zapewnienia jej odpowiedniego umocowania oraz przestrzeni do działania. Aby lepiej zrozumieć, gdzie leżą największe rozbieżności między obecnym a oczekiwanym zakresem aktywności HRBP, na rysunku 2 przedstawiono analizę kluczowych obszarów współpracy w ujęciu radarowym.

Rysunek 2. Obszary współpracy z HRBP w badanej organizacji – stan obecny i stan oczekiwany



Źródło: opracowanie własne.

Na przedstawionym wykresie radarowym (rysunek 2) zobrazowano różnice pomiędzy aktualnym a oczekiwanym zakresem działań HR Business Partnera w siedmiu kluczowych obszarach funkcjonowania organizacji właścicielskiej.

Największe rozbieżności widoczne są w obszarze wsparcia strategicznego oraz komunikacji. Oczekiwania wobec HRBP koncentrują się tu na aktywniejszym udziale w projektowaniu kierunków rozwoju firmy, wspieraniu liderów w podejmowaniu decyzji oraz na budowaniu spójnych standardów komunikacyjnych wewnątrz organizacji. Obecnie działania te są realizowane w ograniczonym zakresie, często w trybie doradczym, bez formalnego umocowania w strukturze.

Wsparcie operacyjne i wsparcie psychologiczne zostały ocenione jako stosunkowo dobrze rozwinięte – HRBP jest obecny w codziennych wyzwaniach zespołu, wspiera kierowników i pracowników w rozwiązywaniu konfliktów oraz pełni funkcję stabilizującą. Nadal jednak oczekuje się większej dostępności i częstszego kontaktu z zespołem.

W obszarach takich jak rozwój kadry i profesjonalizacja HR różnice między stanem obecnym a oczekiwanym są relatywnie niewielkie. HRBP zrealizował już szereg działań rozwojowych, w tym szkolenia i wdrożenia, które zostały docenione przez interesariuszy. Oczekiwania dotyczą raczej kontynuacji i skalowania tych inicjatyw.

Najmniejsza luka obserwowana jest w budowie kultury organizacyjnej – HRBP odgrywa tu istotną rolę jako ambasador wartości i promotor zmian, wzajemnego szacunku. Respondenci wskazują, że rola ta już dziś przynosi konkretne rezultaty w postaci większego zaufania i spójności wewnątrz firmy, większej profesjonalizacji procesów.

Wnioski z rysunku 2 potwierdzają, że HRBP w organizacjach właścicielskich może pełnić rolę realnego katalizatora zmian, o ile otrzyma odpowiednie wsparcie, uprawnienia i przestrzeń do działania. Szczególne znaczenie ma tu dialog między HRBP a właścicielami, sukcesorami i menedżerami, pozwalający zdefiniować wspólne priorytety i zrównoważyć oczekiwania wobec roli.

Kontekst organizacyjny

Cechy i kompetencje HRBP zależą też w dużej mierze od środowiska biznesowego, w którym on funkcjonuje. W wywiadach wyraźnie zauważyć można wpływ nieformalnej struktury, naturalny proces rozwoju tej roli. Początkowo zadania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim wypełniane były bez wsparcia HRBP, następnie zauważalny jest większy wpływ na działania taktyczne, a także oczekiwania na przyszłość współpracy przy tematach strategicznych. Takie wnioski są zgodne z tendencją rozwoju funkcji HRBP opisaną przez Dernowską-Żaczyk i Langlois [2024].

Rola HRBP w badanej organizacji – implikacje strategiczne, operacyjne i relacyjne

Wyniki badania pokazują, że HR Business Partner w badanej organizacji właścicielskiej może odegrać kluczową rolę nie tylko jako realizator zadań kadrowych, ale przede wszystkim jako integrator, doradca i facylitator zmiany. Można wyróżnić trzy główne obszary jego działania: strategiczny, operacyjny i relacyjny.

Tabela 1. Kluczowe działania HRBP w obszarach strategicznym, operacyjnym i relacyjnym

Obszar działania HRBP	Kluczowe działania HRBP	Wartość dla organizacji
Strategiczny (wsparcie strategiczne)	analiza potrzeb kadrowych i kompetencyjnych w kontekście kierunków rozwoju; formułowanie celów HR spójnych ze strategią właścicielską i aspiracjami sukcesora; wnoszenie perspektywy pracowników do dyskusji strategicznych; projektowanie systemów wspierających zmianę (modele kompetencji, plany sukcesji); moderowanie spotkań strategicznych (np. warsztaty wartości, plany rozwoju); współkształtowanie kultury wspierającej wdrażanie zmian	większa spójność decyzji biznesowych i działań HR; lepsze dopasowanie kompetencji do strategii; zwiększenie gotowości organizacji do zmiany; wzmocnienie kultury wspierającej profesjonalizację
Operacyjny (działania operacyjne)	standaryzacja procesów HR (rekrutacja, onboarding, ocena, rozwój); inicjowanie rozwoju kompetencji menedżerskich (np. komunikacja, rozwiązywanie konfliktów); wdrażanie narzędzi komunikacji wewnętrznej; zbieranie i analiza danych HR (rotacja, nastroje, absencje) dla diagnozy i predykcji zjawisk; doradcze wsparcie menedżerów w bieżących wyzwaniach zarządczych	większa przejrzystość i przewidywalność procesów; szybsza diagnoza problemów i decyzje oparte na danych; wzrost jakości zarządzania liniowego; uspołnienie komunikacji w okresie zmian
Relacyjny (wsparcie relacyjne)	budowanie zaufania między interesariuszami (właściciel(ka), sukcesor, menedżerowie, pracownicy); rozpoznawanie i równoważenie oczekiwań różnych grup; wsparcie liderów w emocjach i niepewności (np. sesje 1:1, grupy wsparcia/ <i>mastermind</i>); monitorowanie klimatu zespołów i działania na rzecz dobrostanu; utrwalanie zmiany poprzez relacje (tłumaczenie sensu decyzji, wzmacnianie ambasadorów zmiany)	redukcja napięć i konfliktów; poprawa współpracy i komunikacji; wzmocnienie bezpieczeństwa psychologicznego i dobrostanu; większa akceptacja i trwałość wdrażanych zmian

Źródło: opracowanie własne.

Implikacje dla nauki

Wyniki badania wnoszą wkład do literatury dotyczącej roli HR Business Partnera poprzez dostarczenie danych empirycznych z kontekstu organizacji właścicielskiej sektora MŚP, który jest relatywnie rzadziej analizowany niż środowisko dużych organizacji. Pozwala to lepiej zrozumieć, jak koncepcja HRBP „działa” w warunkach silnego wpływu właściciela(-ki) na decyzje i kulturę oraz w sytuacji, gdy mechanizmy nieformalne współlistnieją z procesem profesjonalizacji.

Istotną implikacją teoretyczną jest ujawniona wieloznaczność kategorii „strategiczności” roli HRBP. Zróznicowanie interpretacji wśród interesariuszy wskazuje na potrzebę precyzyjniejszej operacjonalizacji tego pojęcia w badaniach – tak, aby rozróżniać co najmniej: a) udział w formułowaniu strategii, b) udział w realizacji strategii poprzez rozwiązania HR i rozwój zdolności organizacyjnych oraz c) porządkowanie i profesjonalizację praktyk zarządczych, które w firmach właścielskich mogą

być postrzegane jako działania „strategiczne”, mimo że nie mają bezpośrednio charakteru planistycznego.

Ponadto wyniki sugerują zasadność ujmowania roli HRBP w organizacji właścicielskiej jako konfiguracji trzech współwystępujących wymiarów: strategicznego, operacyjnego i relacyjnego. Wymiar relacyjny (obejmujący m.in. mediacje, stabilizowanie współpracy i wzmacnianie bezpieczeństwa psychologicznego) może stanowić istotną część wartości dodanej HRBP w warunkach relacyjnego i często nieformalnego zarządzania. Stanowi to przesłankę do silniejszego uwzględniania komponentu relacyjnego w modelach teoretycznych HRBP oraz w badaniach nad kompetencjami przypisywanymi tej roli w MŚP.

Wreszcie, badanie wskazuje na znaczenie warunków organizacyjnych i relacyjnych jako czynników moderujących możliwość realizacji funkcji strategicznych HRBP (m.in. umocowanie roli, dostęp do właścicieli/decydentów, dostępność HRBP w organizacji, jasność oczekiwań i komunikacja roli). Otwiera to kierunek dalszych badań porównawczych (np. *multiple-case study*) oraz badań ilościowych testujących zależności pomiędzy sposobem umocowania roli HRBP (wewnętrzny vs. zewnętrzny; stały vs. projektowy), dojrzałością organizacyjną firmy a profilem działań i efektów roli HRBP.

Podsumowanie

Z zebranych danych wyłania się hybrydowy model HRBP, łączący cechy klasycznego ujęcia według Ulricha z kompetencjami opisanymi w modelach HRCS. HRBP pełni równolegle funkcje partnera strategicznego, agenta zmiany, rzecznika pracowników i eksperta administracyjnego. Przy czym partner strategiczny rozumiany jest na rozmaite sposoby – zarówno jako osoba, która faktycznie ma wpływ na kształt strategii firmy, poprzez osobę oferującą wsparcie narzędziowe w określaniu strategii, aż do ujęcia *stricte* doradczego, wtórnego wobec strategii obranej przez organizację. We wszystkich wywiadach jest podkreślany charakter pracy HRBP jako agenta zmian, inicjatora usprawnień. Najsilniej akcentowane w wywiadach były oczekiwania respondentów w zakresie wsparcia psychologicznego, w rozwijaniu umiejętności komunikacyjnych menedżerów, wsparcie w rozwiązywaniu konfliktów i łagodzeniu napięć, zdolności negocjacyjne. Natalia Dernowska [2022] przeprowadziła badania kluczowych kompetencji wpisujących się w każdą z ról. Respondenci w badaniu do niniejszego artykułu, choć deklaratywnie podkreślali strategiczną funkcję roli HRBP, jako kluczowe kompetencje wskazywali – według badań Dernowskiej – cechy osoby będącej rzecznikiem pracowników, takie jak komunikacja, inteligencja emocjonalna, rozwiązywanie konfliktów, znajomość zagadnień prawa pracy.

Kluczowe staje się też umiejętne balansowanie sprzecznych oczekiwań różnych grup – od właścicieli, przez menedżerów, po pracowników operacyjnych – co

wpisuje się w rolę *paradox navigatora*. Rodzajem paradoksu, który można było zaobserwować w badaniu, było także oczekiwanie wsparcia zarówno operacyjnego, jak i strategicznego. Co ciekawe, respondenci wskazali odmienne podejście w kwestii priorytetyzacji oczekiwań – jeden z respondentów powiedział, że kluczowe jest wsparcie strategiczne, argumentując to umiejętnością samodzielnego rozwiązywania problemów związanych z bieżącym zarządzaniem kapitałem ludzkim we własnym zakresie, inny respondent zaś podkreślił, że kluczowe jest wsparcie operacyjne, gdyż tematy strategiczne mogą być domeną specjalisty ds. zarządzania (a niekoniecznie HRBP). Zjawisko to można nazwać paradoksem wewnętrznym związanym z dualizmem oczekiwań w stosunku do roli w konkretnej organizacji. To także zgodne jest z badaniami dotyczącymi MŚP prowadzonymi przez Sułkowskiego [2005], gdzie oczekiwania w stosunku do HRBP to zarówno doradztwo strategiczne, jak i bieżące wsparcie obsługi procesów ZZL i gdzie widoczny jest silny wpływ rodziny właścicielskiej na kulturę organizacyjną.

Akcentowanie pożądanych cech osobistych HRBP, takich jak opanowanie, spokój czy empatia, silnie koresponduje z badaniami Buckleya i Monksa [2004] oraz Staszewicz [2021], w których podkreślane były kompetencje osobiste.

Wnioskiem z badań jest także to, że charakter roli HRBP jest powiązany z poziomem kultury organizacyjnej i zdolnością budowania partnerstwa biznesowego przez HR. Jest to zbieżne z wcześniejszymi ustaleniami, o których pisali McCracken, O’Kane, Brown i McCrory [2017]. Popieluch [2018] w swoim opracowaniu dotyczącym charakteru roli HRBP, podobnie jak Dernowska w badaniach z 2022 r., wskazała silne powiązanie oczekiwanych kompetencji HRBP z kulturą organizacyjną. Przeprowadzone badanie także wyraźnie pokazuje, że kontakt organizacyjny, stopień rozwoju organizacji i indywidualne podejścia interesariuszy także w znaczącym stopniu determinują charakter roli HRBP.

Ograniczeniem, jednocześnie celowym i uzasadnionym założeniem, przedmiotowych badań była próba badawcza oparta na jednej organizacji. Niemniej poznanie różnych perspektyw, od ujęcia perspektywy właściciela, po menedżera liniowego, pozwoliło wychwycić różnorodność oczekiwań w stosunku do roli HRBP. Ta różnorodność oczekiwań to także różnorodność pojęciowa stosowana przez respondentów, co stanowi dużą wartość przedmiotowego badania i daje ciekawy asumpt do dalszych badań. Przyszłe badania jakościowe pozwoliłyby jeszcze bardziej rozpoznać różnice w nazywaniu ról i oczekiwań, co z kolei stanowiłoby cenną bazę do konstrukcji kwestionariusza stosowanego do badań ilościowych.

Charakter roli HRBP w sektorze MŚP częściowo został zbadany, jednak większość badań koncentruje się na dużych organizacjach, gdzie występuje rozbudowana struktura HR. Przyszłe badania dotyczące tego sektora mogłyby stanowić wkład w analizę roli HRBP, próbę diagnozy wartości dodanej oraz możliwości, jakie może zaoferować rynek specjalistów HR dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Bibliografia

- [1] Brenk A., Wnuk M. [2019], Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej, w: Marjański A., Wnuk M. (red.), *Firmy rodzinne. Współczesne wyzwania sukcesji i zarządzania*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź: 113–128.
- [2] Buckley F., Monks K. [2004], The implications of meta-qualities for HR roles, *Human Resource Management Journal* 14(4): 41–56.
- [3] Chudzińska K. [2018], Ewolucja modelu HR Business Partner, *Marketing i Zarządzanie* 1(51): 9–19, <https://doi.org/10.18276/miz.2018.51-01>.
- [4] Dernowska N. [2022], *Determinanty ról i kompetencje HR Business Partnera* [rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu], <https://www.wir.ue.wroc.pl/info/phd/UEWR16a11e0a3960410a892be40e030bb463/> (dostęp: 19.05.2025).
- [5] Dernowska-Żaczek N., Langlois M. [2024], HR Business Partnering jako element strategicznego zarządzania organizacją: etapy i wyzwania dla rozwoju, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* 55: 32–45.
- [6] Dernowska-Żaczek N., Tyniec-Rogoś A. [2025], *Ile zarabia HR BP? Raport o wynagrodzeniach, zadaniach i kompetencjach HR Business Partnera 2025*, <https://www.ilezarabiahrbp.pl> (dostęp: 28.03.2025).
- [7] Dessler G., Griffiths J., Lloyd-Walker B. [2015], *Human Resource Management* (4th ed.), Pearson Australia, Melbourne.
- [8] Filipowicz G. [2016], *HR Business Partner: koncepcja i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [9] Glinka B., Czakon W. [2021], *Podstawy metod badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [10] Główny Urząd Statystyczny [2024], *Przedsiębiorstwa aktywne w IV kwartale 2024 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/przedsiębiorstwa-aktywne-w-4-kwartale-2024-r,42,1.html> (dostęp: 28.04.2025).
- [11] Konecki K.T. [2000], *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [12] McCracken M., O’Kane P., Brown T.C., McCrory M. [2017], *Human resource business partner lifecycle model: Exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolves*, <https://pure.ulster.ac.uk/en/publications/human-resource-business-partner-lifecycle-model-exploring-how-the-3> (dostęp: 22.05.2025).
- [13] Mitchell R., Obeidat S., Bray M. [2013], The effect of strategic human resource management on organizational performance: The mediating role of high-performance human resource practices, *Human Resource Management* 52(5): 799–821, <https://doi.org/10.1002/hrm.21587>.

- [14] Popieluch K. [2018], *HR Business Partner*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [15] PwC Polska [2023], *Raport z badania polskich firm rodzinnych 2023 – Nowy wymiar zaufania*, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport-badanie-polskich-firm-rodzinnych-2023.html> (dostęp: 8.06.2025).
- [16] Rogala M. [2021], HR Biznes Partner – geneza oraz funkcje we współczesnych organizacjach, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów* 60: 69–84.
- [17] Spradley J.P. [1980], *Participant observation*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- [18] Staszkiwicz M. [2021], Kompetencje osobiste i społeczne HR biznes partnera, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych* 5(142): 43–62.
- [19] Sułkowski Ł. [2005], *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń?*, Poltext, Warszawa.
- [20] Ulrich D. [1997], *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston.
- [21] Ulrich D., Brockbank W. [2005], *The HR value proposition*, Harvard Business Press, Boston.
- [22] Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Younger J., Ulrich M. [2013], *Global HR competencies: mastering competitive value from the outside-in*, McGraw-Hill, New York.
- [23] Ulrich D., Dulebohn J.H. [2015], Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review* 25(2): 188–204, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>.
- [24] Ulrich D., Wright P.M., Ulrich M.D., Burns E.W. [2021], *HRCS round 8 report: navigating HR's impact*, <https://www.rbl.net/hrcs-round-8> (dostęp: 20.05.2025).
- [25] Wencel I., Woszczyzna A. [2016], Z rozsądkiem i elastycznie, czyli strategia personalna w MŚP, *Personel i Zarządzanie* 3: 22–27.

ROLA HR BUSINESS PARTNERA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI WŁAŚCICIELSKIMI: STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie

Celem opracowania jest analiza roli HR Business Partnera (HRBP) w zarządzaniu firmą właścicielską na przykładzie rodzinnego przedsiębiorstwa z branży eksportowej. Badanie miało na celu ukazanie, w jaki sposób HRBP wspiera organizację w procesie profesjonalizacji, transformacji modelu zarządzania oraz kształtowania kultury organizacyjnej. Wybrano studium przypadku jednej firmy, aby pogłębić zrozumienie roli HRBP z różnych perspektyw

funkcjonujących w tym samym środowisku. Opracowanie opiera się na literaturze dotyczącej rozwoju koncepcji HRBP – od klasycznego modelu Ulricha (cztery role HRBP), po współczesne podejścia, m.in. wypracowane w ramach Human Resource Competency Study (HRCs). Uwzględniono również specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w firmach rodzinnych, gdzie kluczową rolę odgrywają wartości, relacje i nieformalne mechanizmy działania. Badanie miało charakter jakościowy – przeprowadzono cztery pogłębione wywiady (właścicielka, sukcesor, dwóch menedżerów) oraz wykorzystano obserwację uczestniczącą. Analiza została przeprowadzona z wykorzystaniem kodowania tematycznego, z odniesieniem do modeli kompetencji HRBP i umożliwiając triangulację perspektyw. Kluczowe w analizie było zrozumienie, jak HRBP może wspierać procesy organizacyjne w firmie właścicielskiej w kontekście zmiany modelu zarządzania, profesjonalizacji działań HR oraz budowy kultury organizacyjnej. Jak również podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na pytania – jaki jest charakter funkcji HRBP w organizacji, znaczenie tej roli, wartość dodana ze współpracy, a także jakie są oczekiwania na przyszłość i rozwój współpracy HR z biznesem.

SŁOWA KLUCZOWE: HR BUSINESS PARTNER, ROLA HRBP, MODEL HRBP, ORGANIZACJE WŁAŚCICIELSKIE, FIRMY RODZINNE, ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI, KAPITAŁ LUDZKI

KODY KLASYFIKACJI JEL: M12, M14, M10, L26, J24

THE HR BUSINESS PARTNER'S ROLE IN THE MANAGEMENT OF OWNER-MANAGED ORGANIZATIONS: A CASE STUDY

Abstract

The aim of this study is to analyze the role of the HR Business Partner (HRBP) in managing an owner-led company, using the example of a family-owned enterprise operating in the export sector. The study seeks to demonstrate how the HRBP supports the organization in the processes of professionalization, transformation of the management model, and shaping of organizational culture. A single-company case study was selected in order to gain an in-depth understanding of the HRBP role from different perspectives within the same environment. The study is based on literature concerning the development of the HRBP concept, from Ulrich's classic model of the four HR roles to contemporary approaches, including those developed within the Human Resource Competency Study (HRCs). It also takes into account the specific characteristics of human resource management in family businesses, where values, relationships, and informal operating mechanisms play a key role. The research was qualitative

in nature. Four in-depth interviews were conducted with the owner, the successor, and two managers, and were supplemented by participant observation. The analysis was carried out using thematic coding, with reference to HRBP competency models, enabling the triangulation of perspectives. A key focus of the analysis was to understand how the HRBP can support organizational processes in an owner-managed company in the context of changes in the management model, the professionalization of HR activities, and the development of organizational culture. The study also sought to answer the following questions: what is the nature of the HRBP function within the organization, what is the significance of this role, what added value does cooperation bring, and what are the expectations for the future development of collaboration between HR and the business.

KEYWORDS: HR BUSINESS PARTNER, HRBP ROLE, HRBP MODEL, OWNER-LED ORGANIZATIONS, FAMILY BUSINESSES, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, HUMAN CAPITAL

JEL CLASSIFICATION CODES: M12, M14, M10, L26, J24

