

## HRM 3.0

CZYLI TRANSFORMACJA ROLI  
DZIAŁÓW PERSONALNYCH W CZASACH  
POSTPANDEMICZNYCH TURBULENCJI

*Gdy biznes i społeczeństwo stoją w obliczu bezprecedensowego poziomu nieprzewidywalności, zmienności, złożoności i niejednoznaczności, utrzymanie efektywnej komunikacji, współpracy, rozwoju pożądaných kompetencji i spójności kulturowej oraz zaangażowania pracowników warunkują nie tylko dalszy rozwój, ale wręcz istnienie współczesnych organizacji. Kluczowa rola w tych działaniach należy do działów HR.*

Zdaniem Josha Bersina, konsultanta w zakresie budowania zdrowych organizacji i dobrostanu pracowników, w pandemii i tuż po niej dział HR zaczął odgrywać w biznesie heroiczną wręcz rolę. Próbując znaleźć jak najskuteczniejsze rozwiązania i poradzić sobie z problemami z zakresu zdrowia publicznego, siły i odporności psychicznej, niepokojów społecznych i błyskawicznych zmian biznesowych, stał się ważniejszy niż kiedykolwiek.

Historycznie działy HR były w dużej mierze administracyjne. Brały odpowiedzialność za zatrudnianie, kadry i płace, zgodność prawną i proceduralną oraz bezpieczeństwo i projektowanie, a także wdrażanie różnego rodzaju norm i regulacji w zakresie świadczenia usługi pracy. Dziś jednak, gdy dochodzimy do siebie po pandemii, firmy potrzebują profesjonalnych działów HR nowego formatu, aby skoncentrować się na doświadczeniach pracowników i stymulować ich przekwalifikowanie, zainicjować transformację kulturową i ewolucję ku nowym modelom pracy.

Z ARTYKUŁU  
DOWIESZ SIĘ

- Co zakłada najnowsza koncepcja HR 3.0?
- Jak można ją realizować w działaniu?
- O wzrastającej roli HR Business Partnera w transformacji HR 3.0.

## NOWA ROLA DZIAŁÓW HR

Najnowsza koncepcja przedstawiona przez IBM Institute for Business Value i Josh Bersin Academy nosi miano HR 3.0 i zakłada, że:

- Człowiek powinien być w centrum zainteresowań organizacji kognitywnej.
- Konieczna jest redefinicja roli i działań pionów HR oraz wynikających z nich kompetencji.

Organizacja kognitywna to taka, która kładzie nacisk na poznanie otaczającego ją świata i badanie procesów poznawczych<sup>1</sup>. Głównymi dyscyplinami wchodzącymi w skład kognitywistyki są: neurobiologia, neuropsychologia, neurokognitywistyka, społeczna nauka poznawcza, psychologia poznawcza, informatyka, sztuczna inteligencja, robotyka kognitywna, językoznawstwo kognitywne, teoria obliczeń i teoria informacji, antropologia kulturowa, filozofia umysłu oraz wybrane działy logiki. Organizacje przyszłości szukają przewagi konkurencyjnej opartej nie tylko na hybrydowych i elastycznych modelach biznesowych, wykorzystaniu sztucznej inteligencji i technologii, ale przede wszystkim na kapitale ludzkim. Aby tę przewagę zdobyć, konieczny jest nacisk na kreowanie doświadczenia pracownika, procesy poznawcze, personalizację i rozwój. Kreowanie rozwiązań HR-owych ma następować w sposób zwinny i angażujący już nie tylko decydentów czy sponsorów, lecz także użytkowników.



## KARINA POPIELUCH

*Konsultant, trener biznesu, założycielka KaiZen HR i KaiZen IT. Kierownik studiów HR Business Partner i Senior HR Business Partner oraz wykładowca MBA w Akademii Leona Koźmińskiego. Autorka książki „HR Business Partner – rola, filary, perspektywy”. W 2018 r. uhonorowana nagrodą Polish Businesswomen Awards w kategorii „Lider w obszarze strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi”.*



ków końcowych. Uczestnicy organizacji (słowo pracownik powoli przechodzi do lamusa) oczekują uznania, podmiotowości, zgodności z wartościami osobistymi i stylem życia oraz transparentności. Dobrą wiadomością jest fakt, że HR 3.0 to nie futurystyczna wizja, lecz stan, który można osiągnąć, podejmując odpowiednie kroki.

### Pomiar efektywności pracowników w sposób ciągły i przejrzysty

Ciągłe zmiany i różnego rodzaju zakłócenia rynkowe powodują zwiększone potrzeby w zakresie adaptacji organizacji i jej pracowników. W HR 3.0 kluczem do tego jest ciągła informacja zwrotna. Wyznaczane cele i realizowane projekty są krótkoterminowe, elastyczne i przejrzyste. Umożliwia to ludziom zobaczenie, czego się od nich oczekuje i jaki jest poziom osobistej kontrybucji na rzecz wyniku oraz czym i po co (nie dla czego!) zajmują się inni. Ocena pracy i feedback są wielowymiarowe (obejmują elementy twarde, i miękkie) oraz wielokanałowe (przełożeni, współpracownicy, klienci). Osiągane wyniki są informacją wykorzystywaną nie tylko do oceny. Ich główną funkcją jest identyfikacja i eliminacja problemów organizacyjnych oraz rozwój najlepszych praktyk. Różnego rodzaju aplikacje mobilne umożliwiają ciągłe otrzymywanie informacji zwrotnej i aktualizacji taktyk operacyjnych.

Kluczowe działania transformacyjne, które należy podjąć, to:

- Ustalenie rytmu ciągłego przekazywania informacji zwrotnej przez cały rok.
- Promowanie transparentności w kontaktach z pracownikami poprzez wspólne wyznaczanie celów i ustalanie przyczyn ich poziomu.
- Stosowanie analizy, aby powiązać wyniki ze wzrostem organizacji, zaangażowaniem i rozwojem pracowników.

### Inwestycja w przywództwo (redefinicja roli lidera)

Przywództwo w HR 3.0 skupia się na współpracy, słuchaniu oraz umiejętności poruszania się w środowisku VUCA. Promowani są liderzy

stawiający najpierw na swój zespół (servant leadership) i wykazujący takie cechy behawioralne, jak: zwinność, komunikatywność i adaptacyjność. Lider funkcjonuje jako coach i promuje ciągłe uczenie się przez immersję i różnorodne doświadczenia. Wykorzystuje się oceny behawioralne oparte na nauce, oceny zaangażowania pracowników i analizy predykcyjne w celu zidentyfikowania i rozwoju potencjału liderkiego. Szerokie zastosowanie ma przywództwo rozproszone i odwrócony i/lub zespołowy mentoring i coaching oraz metodyka action learning.

Kluczowe działania, które należy podjąć, to:

- Stała inwestycja w rozwój umiejętności przywódczych.
- Wykorzystywanie sztucznej inteligencji i analiz predykcyjnych, aby identyfikować nowych liderów.
- Promowanie ciągłego dialogu i przejrzystości funkcjonowania wśród pracowników.

### Budowanie zdolności działu HR w obszarze agile i design thinking

W celu reagowania na zmiany zewnętrzne i ewoluujące oczekiwania użytkowników końcowych i klientów wewnętrznych organizacji dział HR potrzebuje iteracyjności i szybkości działania. Tradycyjne projektowanie rozwiązań i kaskadowe podejście do rozwiązywania problemów z eskalowaniem ich do góry jest już nieakceptowalne. Zamiast tego wszyscy uczestnicy organizacji, w tym dział HR, muszą iteracyjnie współtworzyć rozwiązania, rzadziej angażując w projekty sponsorów, a częściej użytkowników końcowych. W tym kontekście HR 3.0 staje się skoncentrowany na efektach tego, co zaprojektował, a dzięki szybkiej i częstej informacji zwrotnej jego użyteczność rośnie. Powszechne jest stosowanie miar, takich jak Net Promotor Score, co powoduje nie tylko szybką ocenę pracy, lecz także umożliwia niemal natychmiastowe reagowanie, gdy potrzebne są usprawnienia.

Kluczowe działania, które należy podjąć, to:

- Podniesienie kwalifikacji zespołu HR w zakresie zwinnych praktyk i myślenia projektowego.

## KLUCZOWE OBSZARY DZIAŁANIA HR 3.0

Lp.	Obszar działania	Główne implikacje dla organizacji	Wpływ
1.	Pomiar efektywności pracowników w sposób ciągły i przejrzysty	Ciągłe rozmowy coachingowe oraz dotyczące wyników są niezbędne do aktywnego rozwiązywania problemów z personelem i wydajnością.	bardzo duży
2.	Inwestycja w przywództwo (redefinicja roli)	Rola lidera wymaga nowych i odmiennych umiejętności oraz zachowań. Wyłanianie silnych liderów za pomocą analityki i inwestowanie w ich rozwój.	bardzo duży
3.	Budowanie zdolności w obszarze zwinnego zarządzania i design thinking oraz ich wykorzystywanie	Dział HR musi być przygotowany do projektowania zwinnych zespołów i zarządzania nimi poprzez operacje, nagrody, performance management i narzędzia zwiększające produktywność w miejscu pracy.	bardzo duży
4.	Wynagradzanie za wydajność i umiejętności – uczciwe i przejrzyste	Stary model wynagrodzenia za pracę uniemożliwia rozwój innowacji i zatrudnianie najlepszych pracowników	bardzo duży
5.	Ciągły rozwój umiejętności	Pracownicy i liderzy muszą cały czas się uczyć, zarówno poprzez formalne, jak i nieformalne metody uczenia się. Ważne jest osadzenie tego w kulturze i wspieranie poprzez akademię rozwoju tak zwanych umiejętności głębokich.	duży
6.	Świadome projektowanie doświadczenia pracowników	Pracownicy potrzebują dzisiaj znaczącego doświadczenia, które jest wysoce spersonalizowane, odpowiadające na ich potrzeby i stale dopasowywane.	duży
7.	Modernizacja technologii w HR	Przejęcie na architekturę opartą na chmurze zapewni szybkość, skalowalność i elastyczność.	duży
8.	Analiza danych i stosowanie zebranych wniosków w praktyce	Tak zwane people analytics jest teraz niezbędne do zrozumienia zarządzania i ciągłego doskonalenia efektywności organizacji.	duży
9.	HR Business Partner jako strategiczny doradca	HR Business Partnerzy muszą działać jako doradcy strategiczni, zaufani coachowie i trenerzy oraz jako osoby, które rozwiązują problemy, bazując na faktach i danych.	duży
10.	Systemowe zarządzanie talentem organizacyjnym	Największe talenty kreują największą wartość, a mogą pochodzić z najróżniejszych, niekiedy oryginalnych źródeł, więc firmy muszą szukać zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz, aby znaleźć najlepszych pracowników i tym samym pozostać konkurencyjnymi.	duży

Źródło: KaiZen HR na podstawie: „Accelerating the journey to HR 3.0” – IBM Institute for Business Value we współpracy z Josh Bersin Academy, 2020.

- Zbudowanie zaufania wśród pracowników dzięki współtworzeniu dla nich rozwiązań.
- Wdrażanie nowych rozwiązań w cyklach iteracyjnych i szybka reakcja na informację zwrotną.

### Uczciwe i przejrzyste wynagradzanie za wydajność i umiejętności

Obecnie każdy uczestnik organizacji oczekuje przejrzystości w zakresie płac, a płęć, wiek, rasa i inne wyróżniki nie mają prawa powodować jakichkolwiek nierówności. HR 3.0 to w zakresie polityki płacowej podejście total reward obejmujące

u ujawniające całą wartość wynagrodzenia i benefitów oraz wykorzystywanie systemów zasilanych sztuczną inteligencją zarówno do wyłapywania nierówności płacowych, jak i do stałego monitorowania jego konkurencyjności. Nowością i niewątpliwym wyzwaniem dla polskich organizacji może być trend wynagradzania nie tylko za obecne wyniki, ale za potencjał budujący przyszłe możliwości lub redukujący ryzyko, co ma napędzać rozwój pracowników.

Kluczowe działania, które należy podjąć, to:

- Ustalenie zasad dotyczących transparentności wynagrodzeń, które są zgodne z wartościami firmy.

<sup>1</sup> K. Zahorodna, *Problem reprezentacji umysłowych w rozszerzonych systemach poznawczych*, Wydawnictwo Fundacji „Projekt Nauka”, wyd. I, Wrocław 2015, str. 18.





## Organizacje przyszłości szukają przewagi konkurencyjnej opartej nie tylko na hybrydowych i elastycznych modelach biznesowych, wykorzystaniu sztucznej inteligencji i technologii, ale przede wszystkim na kapitale ludzkim.

- Wykorzystanie sztucznej inteligencji do identyfikacji i eliminacji nierówności płacowych.
- Zachęcanie do ukierunkowanego rozwoju pracowników poprzez wynagradzanie kluczowych dla organizacji umiejętności budujących jej przyszłą przewagę lub wartość.

### Ciągły rozwój umiejętności

W HR 3.0 organizacje stosują na dużą skalę sztuczną inteligencję do personalizacji uczenia się, zapewniając każdemu pracownikowi odpowiednią naukę we właściwej dla niego formie i czasie. Firmy działające w ten sposób czynią treści dostępne w różnych modalnościach cyfrowych, co pozwala uczącym się na samodzielne wybieranie treści i rozwiązań najlepiej dopasowanych do ich wymagań. Pracownicy uczą się głównie w toku pracy, wspierani nie tylko przez menedżerów, ale również intuicyjną w użyciu i efektywną infrastrukturą do zarządzania wiedzą. Platformy zasilane sztuczną inteligencją umożliwiają spersonalizowany blended learning w formule mikrolekcji tematycznych i trafnie udzielają rekomendacji rozwojowych. Uczenie ma charakter adaptacyjny i oparte jest na preferencjach i wynikach poszczególnych osób. Machine learning, analiza merytoryczna treści zewnętrznych, danych i trendów oraz wnioskowanie predykcyjne stosowane będą do detekcji umiejętności potrzebnych w przyszłości.

Kluczowe działania, które należy podjąć, to:

- Identyfikacja i komunikacja kluczowych kompetencji.
- Wykorzystywanie narzędzi cyfrowych do tworzenia spersonalizowanych doświadczeń edukacyjnych dla każdego pracownika.
- Wspieranie kultury ciągłego uczenia się poprzez nagradzanie stałego rozwoju umiejętności.

### Świadome projektowanie doświadczenia pracowników

Angażowanie pracowników nigdy nie było ważniejsze ani trudniejsze, niż jest teraz. Doświadczenia pracowników muszą być znaczące, proste i spójne. Firmy działające w koncepcji HR 3.0 inwestują w projektowanie wysoce spersonalizowanych, cyfrowych doświadczeń, które są klasy konsumenckiej. Nastroje i opinie pracowników monitorowane są na bieżąco, a wszelkie rozwiązania mające je podnieść projektowane są z ich udziałem.

Zaufani współpracownicy, wewnętrzne i zewnętrzne platformy społecznościowe używane są jak barometry nastrojów i miejsca do wyłapywania best practises i naruszeń. Bezpośrednie informacje zwrotne, badania pulsu, wywiady z kandydatami i exit interview oraz fora do zgłaszania przypadków nękania, naruszeń bezpieczeństwa oraz innych są wnikliwie i na bieżąco analizowane, a podejmowane na ich podstawie działania szeroko komunikowane.

Kluczowe działania, które należy podjąć:

- Wysłuchanie się w głos pracowników dzięki zaawansowanej analityce i badaniom ich opinii.
- Projektowanie doświadczenia pracowników dzięki skorzystaniu z szybkich, iteracyjnych zasad projektowania.
- Zbudowanie koalicji pracowniczej, która przełamie tradycyjne podziały w organizacji.

### Modernizacja technologii w działaniach HR-owych

Gdy organizacja decyduje się na HR 3.0, technologia i narzędzia HR muszą również ewoluować. Spójna i zintegrowana architektura danych HR

wdrożona w całej firmie jest niezbędna dla analiz, racjonalnych decyzji walidacji podjętych działań. Przejście na systemy typu SAS zapewniają skalowalność i elastyczność, a liderom i pracownikom bezpieczny, ciągły i stabilny dostęp do danych. HR 3.0 to nie tylko sprawne systemy, to także machine learning, sztuczna inteligencja wykorzystywana predykcyjnie i chatboty pracujące 24/7. To skanning mediów i źródeł zewnętrznych i swoisty ekosystem naczyń połączonych, jeśli chodzi o dane.

Kluczowe działania, które należy podjąć, to:

- Digitalizacja danych i procesów oraz przeniesienie systemów HR-owych do chmury.
- Wykorzystanie sztucznej inteligencji w działaniach personalnych, aby ulepszać doświadczenie pracownika.
- Rozwijanie umiejętności w zespole HR w zakresie analityki, sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego.

### Analiza danych i stosowanie zebranych wniosków w praktyce

Dane dają działowi personalnemu możliwość podejmowania decyzji opartych na dowodach, które korelują z ogólną strategią firmy. HR 3.0 w dużej mierze opiera się na zdolności do integracji i analizy danych i wykorzystaniu ich do rekomendacji na przyszłość.

Kluczowe działania, które należy podjąć, to:

- Analizowanie danych dostępnych w przedsiębiorstwie i poza nim, aby uzyskać obraz 360°.
- Rozwój i wykorzystanie sztucznej inteligencji, aby pozyskać i zbadać źródła danych dotyczące pracowników i kandydatów.
- Wykorzystanie danych do ciągłego ulepszenia funkcjonowania biznesu i wyników osiągniętych przez pracowników.

### HR Business Partner jako strategiczny doradca

Rola HR Business Partnera powstała prawie 25 lat temu i ciągle ewoluuje. Jak wygląda HRBP w HR 3.0? Jest to bardzo znacząca rola skoncentrowana na realizacji strategii długofalowych i rozwiązywaniu problemów

biznesowych. Zorientowani na analizę danych HRBP współpracują głównie z najwyższą kadrami menedżerską i stwarzają nowe możliwości strategicznego wykorzystania wiedzy o pracownikach.

Kluczowe działania, które należy podjąć, to:

- Przeorganizowanie roli HRBP na doradcę strategicznego, agenta zmian i coacha.
- Rozwinięcie silnej wnikliwości biznesowej i wiedzy branżowej HRBP.
- Angażowanie się zespołu HR w działania biznesowe i rozwijanie relacji z liderami organizacji, aby kreować realną wartość.

### Systemowe zarządzanie talentem organizacyjnym

Największe talenty kreują największą wartość, a mogą pochodzić z najróżniejszych, niekiedy oryginalnych źródeł, więc firmy szukają zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz, aby znaleźć najlepszych pracowników i tym samym pozostać konkurencyjnymi. Redefinicji ulega nie tylko sposób, narzędzia i źródła selekcji, ale i same kryteria talentu oraz narzędzia i sposoby ich pomiaru. Zyskują na znaczeniu cechy określane potencjałem, takie jak zdolność do uczenia się, siła i odporność psychiczna, zarządzanie złożonością itd. Zarządzanie talentem od jego akwizycji przez rozwój zyskuje wymiar strategiczny i procesowy.

Kluczowe działania, które należy podjąć, to:

- Tworzenie spersonalizowanych doświadczeń kandydatów w celu pozyskiwania najcenniejszych potencjałów i rozwijania kluczowych kompetencji.
- Zdefiniowanie i zbudowanie silnej marki pracodawcy, która jest zgodna ze strategią przedsiębiorstwa.
- Wdrażanie sztucznej inteligencji w sposób etyczny, aby budować zróżnicowany i elastyczny zasób pracowników.

Jak widać wyzwania i zadań, aby transformować obecną funkcję działu HR do modelu 3.0, jest ogrom. Niemniej jednak już dzisiaj jest jasne, że HR 3.0 nie jest celem podróży, tylko etapem. Świat zmienia się zbyt szybko, by pozwolić nam choćby na chwilę wytchnienia. ●