

HR 3.0

(R)ewolucja funkcji i jej nowe wyzwania



KARINA POPIELUCH

Założycielka KaiZen HR i KaiZen IT,
Dyrektor programowa studiów podyplomowych
HR Business Partner i Senior HR Business Partner
w Akademii Leona Koźmińskiego.
Uznana prelegentka i autorka.

**HUMAN
RESOURCES**

HR jest obecnie radykalnie redefiniowany. Wynika to z tego, że ze wszystkich konsekwencji zmian wstrząsających światem w dzisiejszym biznesie konsekwencje dla ludzi są prawdopodobnie najgłębsze.

Nowe realia rynkowe zmuszają przedsiębiorstwa do dostosowania swoich strategii i modeli biznesowych oraz przyspieszenia szeroko rozumianej transformacji cyfrowej. Wdrażane są na dużą skalę nowe technologie – w zakresie sztucznej inteligencji (AI), automatyzacji czy przetwarzania i dystrybucji danych (IoT). Nie bez znaczenia jest globalna pandemia wpływająca w sposób, jak dotąd bezprecedensowy, na zmiany w zakresie miejsca, relacji i formy pracy. Zmniejszony kontakt osobisty spowodowany pandemią wymusza humanizację kultury zarządzania. Budowa zaangażowania i zaufania

pracowników zdalnych, przygotowanie ich do efektywnej i elastycznej pracy w zmiennych warunkach oraz czasie niepewności ma zapewnić organizacjom zdolność do stawienia czoła temu, co przyniesie przyszłość.

Kluczowe zmiany w HR dotyczą jego:

- priorytetów,
- formuły operacyjnej,
- sposobu podejmowania decyzji i projektowania rozwiązań,
- kluczowych obszarów,
- narzędzi pomiaru.

MANAGEMENT 1.0 to czas opisywany w zarządzaniu jako „**DOING THE WRONG THING**”, czyli traktowanie wszystkich zasobów organizacji tak samo i główny nacisk na monitorowanie wydajności i jakości ich pracy, naprawianie lub wymianę na sprawniejsze.

To era agresywnego kapitalizmu i początków przemysłu ciężkiego (w Polsce sięga nawet czasu transformacji ustrojowej końcówki XX w.), w którym człowiek najczęściej traktowany był przedmiotowo jako żywy zasób produkcyjny. Praca miała charakter odtwórczy, pracownik operacyjny miał być zdyscyplinowany, wydajny i bezrefleksyjny. Jego potencjał intelektualny oceniany był zazwyczaj nisko, a ewentualna inicjatywa postrzegana była jako element zakłócający sprawnie działający system. Nikogo zatem nie dziwi, że HR 1.0 skupiał się głównie na elementach zapewniających bezpieczeństwo formalne i administracji. Działy kadr, z czasem rozbudowywane o komórki specjalistyczne lub centra usług wspólnych dla procesów związanych z administracją i płacami, koncentrowały się na działaniach obniżających koszty operacyjne, mierząc swoją efektywność głównie benchmarkami ilościowymi. Swoje decyzje opierały często o intuicję i kopiowanie praktyk rynkowych dających w podanych ogólnie benchmarkach najlepsze kosztowo rezultaty.

MANAGEMENT 2.0, czyli „**DOING THE RIGHT THING WRONG**”, to moment, w którym organizacje zrozumiały, że bezpieczeństwo ich biznesu oraz ewentualna przewaga konkurencyjna wynikają z kompetencji i zaangażowania pracowników na wszystkich szczeblach. To narodziny koncepcji przywództwa służebnego, czyli wyjście z nakazowo-rozdzielczego systemu hierarchicznej struktury i zapewnienie nie tylko informacji, narzędzi oraz metod, lecz także wizji, głębszego sensu i rozwoju pracowników. Odpowiedzią na rosnącą skalę i złożoność organizacji oraz nowe kompetencje menedżerskie jest HR 2.0. Drugi poziom dojrzałości HR-owej to scentralizowane struktury mające zapewnić jakość i spójność rozbudowanych już procesów wspierających rozwój, efektywność oraz zaangażowanie pracowników poprzez standaryzację i doskonałość procesową, a także rozwiązania projektowane z ekspertami procesowymi w odniesieniu do partykularnych potrzeb organizacji. Rozwój technologii i dedykowane, stosunkowo łatwe do konfiguracji systemy HR umożliwiły dostęp do informacji i samoobsługę pracowników oraz menedżerów. Rosnące oczekiwania pracowników przy jednoczesnych zmianach ekonomicznych, demograficznych oraz społecznych spowodowały znaczący wzrost świadomości i oczekiwań pracowników, a te wymusiły wzrost kompetencji menedżerskich. Wsparciem do rozwiązywania

bieżących dylematów menedżerskich oraz systemowego budowania kompetencji i zaangażowania pracowników mieli być HR Business Partnerzy, których rola ewoluowała znacząco od „kelnera do partnera”. HR zorientowany biznesowo zaczyna coraz śmielej używać narzędzi controllingowych. Jest to jednak etap, na którym koncentruje się głównie na danych historycznych, aby wyjaśnić bądź rozliczyć zachodzące w organizacji zjawiska.

Brzmi całkiem dobrze, co zatem poszło nie tak? Mówiąc najkrócej, w większości przypadków zabrakło woli, konsekwencji, nakładów i kompetencji, a słabo przygotowane przejście ze struktur hierarchicznych na macierzowe spowodowało więcej konfliktów i obciążeń niż spodziewanych korzyści.

Nie czekając jednak na rozwój czy zmianę pokoleniową, świat ruszył dalej.

MANAGEMENT 3.0, czyli „**DOING IT RIGHT**”, to prawdziwa rewolucja w zarządzaniu, której głównymi akceleratorami są rosnąca zmienność i złożoność globalnego rynku, elastyczność i innowacyjność jako kluczowe komponenty przewagi konkurencyjnej, demografia i świadomość społeczna, błyskawiczny rozwój technologii oraz pandemia. Głównymi jej wyznacznikami jest potraktowanie organizacji jako społeczności, w której wszyscy kontrybuujemy i zyskujemy przez konkretny wkład. To przejście ze sztywnych struktur hierarchicznych w niemal organiczne i zmiana paradygmatu zarządzania z określania liderem tego, który ma stanowisko lub wpływ, na tego, który jest zdolny do podjęcia właściwych w danym momencie działań. To nacisk na sens i koncept zakładający, że metodyki czy czas pracy to tylko platformy do osiągnięcia wspólnego celu, którym nie zawsze musi być maksymalizacja zysku.

Realizacja tej koncepcji osadzona jest na konkretnych działaniach. Są to:

- utrzymywanie wysokiej aktywności, kreatywności i motywacji pracowników,
- empowerment zespołów,
- definiowanie ograniczeń i wspólne projektowanie rozwiązań,
- rozwijanie kompetencji,
- tworzenie struktur wspierających,
- ciągłe ulepszanie.

HR 3.0 to zatem już nie jednostka administracyjno-kontrolna, niesprawni realizatorzy głównych założeń strategicznych w sposób systemowy, a elastyczny i dynamiczny zespół konsultantów wewnętrznych współodpowiedzialny za budowanie ciągłości biznesu i jego przewagi konkurencyjnej

◆ **Tabela 1.** Proces ewolucji funkcji HR analogiczny do zmian w paradygmacie zarządzania

	Przemysł HR 1.0	Internet HR 2.0	Cyfryzacja HR 3.0
Główny nacisk na	Compliance Administracja Programy i miejsca pracy	Dośkonałość procesowa Standaryzacja Usługi wspólne	Doświadczenie pracowników Procesy zapoznawcze Personalizacja Transparentność
Układ organizacyjny	Funkcje, centra usług, partnerzy HR, dostosowywanie lokalnie	Centra kompetencyjne, usługi wspólne, HR Business Partnerzy, globalnie standaryzowane	Managerowie ds. ofertowania, inteligentne chatboty, pop upsquads, HR Business Partnerzy
Projektowanie rozwiązań oparte o	Bestpractice benchmarking	Eksperti procesowi	Projektowanie rozwiązań metodami design <i>thinking</i> z użytkownikami końcowymi
Decyzje oparte o	Intuicję	Analitykę danych HR w oparciu o dane historyczne	Praktycznie spostrzeżenia dzięki predykcyjnej sztucznej inteligencji i bogatym zewnętrznym/wewnętrznym danym
Kluczowe obszary pomiaru	Ocena pracy Ocena wydajności Retencja Satysfakcja pracownika	Poziom zatrudnienia Kompetencje Reprezentacja różnorodności Zaangażowanie pracowników	Krytyczne zdolności Różnorodność ścieżek przywódczych Włączanie Fluktuacja NPS i ankiety pulsacyjne

Źródło: KaiZen HR na podstawie *Accelerating the Journey to HR 3.0* – IBM Institute for Business Value we współpracy z JoshBersin Academy, 2020.

w oparciu o kapitał ludzki. Aby tę przewagę zdobyć, konieczny jest nacisk na kreowanie doświadczenia pracownika, procesy poznawcze, personalizację i rozwój. Kreowanie rozwiązań HR-owych ma być w sposób zwinny i angażujący już nie tylko decydentów czy sponsorów, ale użytkowników końcowych. Uczestnicy organizacji (słowo „pracownik” powoli przechodzi do lamusa) oczekują uznania, podmiotowości, zgodności z wartościami osobistymi, stylem życia oraz transparentności.

Hasło „DOING IT RIGHT” jest niezwykle atrakcyjne, a założenia koncepcji HR 3.0 są niewątpliwie odpowiedzią na potrzeby obecnego rynku. Wdrażające je organizacje i działy HR będą musiały jednak sprostać wielu wyzwaniom:

1 Po pierwsze – chcąc być partnerem strategicznym swojej organizacji, muszą przyjąć klarowne, zoperacjonalizowane i opomiarowane strategie działania budujące konkurencyjne EVP. Przejść z intuicji lub prostych benchmarków na wielowątkowe analizy oparte na dużej liczbie, często rozproszonych danych. Liczyć i komunikować własną kontrybucję do celów.

2 Po wtóre – zrozumieć, że zmiana, o której mówimy, to przede wszystkim transformacja przekonań i nawyków. I zanim szybko przeskoczą do wspierania postaw i kompetencji menedżerskich oraz pracowniczych, same powinny zacząć działać zwinnie, nabyć kompetencje w zakresie automatyzacji procesów, integracji technologii i mediów czy analizy

big data oraz analityki wykorzystywanej predykcyjnie. Dla wielu działów ogromnym wyzwaniem może być zapóźnienie technologiczne, brak środków na inwestycje w narzędzia i systemy HR oraz brak otwartości zarządów na transparentność ich organizacji.

3 I dalej – wdrożyć systemowe zarządzanie wynikami, rozwojem i talentem organizacyjnym z naciskiem na potencjał, procesy poznawcze i wartości adresujące różnorodność i wszelkie formy włączenia przy zachowaniu oczekiwanej jawności.

4 Kolejnym wyzwaniem jest to, co D. Ulrich nazywa byciem Navigatorem Paradoksów i wypracowywanie rozwiązań łączących sprzeczne interesy lub okoliczności. Zapewnienie więzi i poczucia przynależności przy znikomym kontakcie osobistym. Tworzenie zrównoważonego i efektywnego ekosystemu, który z jednej strony zapewnia sprawność funkcjonowania i oczekiwane wyniki organizacji, a z drugiej zaangażowanie i wellbeing pracowników przy rosnących kosztach pracy i niemających ambicjach organizacji. Przykładem niech będzie postulowany powszechnie 4-dniowy tydzień pracy, którego realizacja bez obniżenia zysku organizacji jest niesłychanie trudna.

Na koniec pamiętajmy również, że istotnym graczem, gotowym bądź nie na samodzielne kreowanie wartości dodanej, jest pracownik i niezależnie od uroku koncepcji turkusowej organizacji, nie wszyscy mamy ten sam potencjał, wartości i cele. ◆