

hr business partner

koncepcja i praktyka

grzegorz filipowicz



Wolters Kluwer

grzegorz filipowicz

hr business partner

koncepcja i praktyka



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2016

Wydawca
Joanna Dzwonnik
Agata Jędrasik

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Renata Włodek

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/Chagin*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2016

ISBN 978-83-8092-430-7

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wprowadzenie	9
Megatrendy wpływające na role i zadania HR	10
Zmiany	11
Demografia	15
Globalizacja	17
Technologie informatyczne oraz internet	19
Podsumowanie	21
Rozdział 1. Czas na zmiany	23
Dlaczego firmy nie potrzebują już działów HR?	23
Oczekiwania biznesu	27
Najlepsi pracownicy.....	30
Wysoka efektywność	31
Wsparcie procesów zmian i rozwoju organizacji	33
Model funkcjonowania HR Business Partnera	35
Rozdział 2. Wyzwania	37
Zrozumieć organizację	38
Cele (biznesowe) firmy	38
Paradygmat efektywności	51
Efektywność pracowników	52
Źródła efektywności	57
Dopasowanie działań rozwojowych	63
Kluczowe wyzwania w obszarze HR	65
Kształtowanie ról lidera i menedżera w organizacji	67
Budowanie zaangażowania pracowników	69
Pozyskiwanie najlepszych pracowników (talentów)	72
Zarządzanie kompetencjami pracowników	81
Zarządzanie talentami	87
Szkolenia i rozwój	92
Zarządzanie efektywnością (<i>performance management</i>)	96
Prowadzenie analiz i wyciąganie wniosków w obszarze HR	101
Zmiana/rozwój roli HR	103
Jakość pracy i bariery rozwojowe.....	107
Zarządzanie różnorodnością	109
Wykorzystanie technologii w HR	111

Wnioski z badania HR Biznes Trendy	115
O uczestnikach	117
Dane	118
Podstawowe wnioski	121
Rozdział 3. Budowanie pozycji HR Business Partnera	123
Ewolucja pozycji procesów i zespołów HR	123
Administrator	124
Profesjonalista	125
Agent zmian	127
Partner biznesowy	128
Rzeczywista pozycja HR w firmach	129
HR we własnej ocenie	129
HR w ocenie kadry zarządzającej i menedżerskiej	129
Wnioski	130
Pozycja HR Business Partnera w organizacji	131
Funkcje i partnerzy HR Business Partnera	133
Funkcje HR Business Partnera	133
Grupy interesariuszy	134
Rozdział 4. Role HR Business Partnera	142
Menedżer rozwoju kapitału ludzkiego	143
Ekspert HR	147
Agent zmian	148
Partner strategiczny	151
Rzecznik pracowników	153
Oczekiwania wobec HR Business Partnera	154
Rozdział 5. Rozwój w roli HR Business Partnera	156
Predyspozycje do roli HR Business Partnera	156
Talenty ważne dla HR Business Partnera	157
Kluczowe kompetencje HR Business Partnera	161
Kompetencje osobiste i społeczne	162
Kompetencje biznesowe	163
Kompetencje profesjonalne (specjalistyczne z obszaru HR)	163
Profil kompetencji HR Business Partnera	164
Ocena kompetencji HR Business Partnerów	168
Możliwości rozwoju kompetencji	173
Dwa modele rozwoju	177
Społeczność HR Business Partnerów	180
CIPD	181
Polskie Stowarzyszenie HR Business Partner	182
Czy czekają nas certyfikaty?	184
Rozdział 6. Wdrożenie koncepcji w firmie	186
Kiedy jesteśmy gotowi do budowania partnerstwa biznesowego	187
Kultura organizacyjna	187
Kadra menedżerska	193

Ocena skuteczności i efektywności działań HR Business Partnera	194
Mierniki skuteczności działania procesów HR	196
Mierniki efektywności działania procesów HR	199
Wymiarowanie wskaźników	201
Narzędzia monitorowania	203
Korzyści z monitoringu wskaźników	204
Strategia/plan wdrożenia	206
Wyzwania biznesowe/rozwojowe organizacji	207
Kluczowe wyzwania dla polityki ZZL	208
Planowane i wdrażane działania	209
Monitoring	210
Wkład HR Business Partnera w budowanie efektywnych organizacji	211
Rozdział 7. Studia przypadków	216
Zarządzanie efektywnością – pobożne życzenie czy realne oczekiwania?	216
Rynek celów	221
Zarządzanie talentami	227
Nowa funkcja w zderzeniu kultur organizacyjnych	233
Ograniczenie poziomu rotacji pracowników	239
Bibliografia	247
Indeks	251

Wprowadzenie

Obszar zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), czyli – dla osób wolących anglojęzyczną wersję – *Human Resources Management* (HRM), jest niewątpliwie jedną z najbardziej fascynujących i dynamicznie rozwijających się sfer działalności zawodowej. Zakres zmian, z jakimi mamy do czynienia, jest wręcz zadziwiający, a perspektywy dotyczące najbliższej dekady bądź dwóch mogą okazać się po prostu przełomowe. Wynika to z synergii wielu czynników, zarówno wewnątrz licznych organizacji, jak i tych o charakterze zewnętrznym. Profesjonalizacja zarządzania, lawinowo rosnący dostęp do danych czy rewolucja ICT to tylko część źródeł tej zmiany. Nic zatem dziwnego, że w obszarze tym pojawiają się coraz to nowe koncepcje, modele i rozwiązania. Część z nich przemija niemal równie szybko, jak się pojawia. Inne pozostają z nami na dłużej. Są też i takie, które – jak się wydaje – na stałe wkomponowują się w krajobraz ZZL.

Coraz więcej też wskazuje na to, że jesteśmy świadkami małej rewolucji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Tradycyjne działy HR realizujące rozmaite projekty związane z polityką personalną przechodzą powoli do historii. W to miejsce pojawiają się rozwiązania do niedawna uważane za ciekawostkę, a obecnie wskazywane dość powszechnie jako najlepsze praktyki. Jednym z takich właśnie rozwiązań jest niewątpliwie koncepcja HR Business Partnera. Jej podstawy zostały wypracowane przez wielu konsultantów i ekspertów HR, spośród których Dave Ulrich zdecydowanie wybił się na plan pierwszy. Często wręcz mówi się o „koncepcji Urlicha”, co zapewne tylko częściowo jest słuszne, może być jednak w pełni zrozumiałe, zważywszy na wkład tego autora w upowszechnianie omawianego modelu. U źródeł tej koncepcji leżą liczne, dość frustrujące obserwacje wskazujące na nieefektywne, a czasem nawet kontrproduktywne działania tradycyjnych służb HR. Ulrich i jego współpracownicy wskazali, że jeśli HR ma rzeczywiście przyczyniać się do sukcesu jakiejkolwiek organizacji, to należy całkowicie zmienić filozofię pracy stojącą za jego działaniami. Tak się bowiem złożyło, że w ciągu niemal 100 lat od czasu pojawienia się profesjonalnych służb HR w pewnym sensie wyalienowały się one z firm. Wypracowano w tym czasie mnóstwo mniej lub bardziej ciekawych rozwiązań i narzędzi,

które zaczęły żyć własnym życiem. Zapomniano przy tym trochę, że HR ma służyć całej organizacji w osiągnięciu jej celów. Najlepszą formą „służenia organizacji” jest, jak się często okazuje, wejście w rolę partnera tych, którzy tę organizację budują.

Można zatem powiedzieć, że HR Business Partnering to proces, w którym profesjonaliści HR ściśle współpracują z liderami biznesu i/lub przełożonymi, aby osiągnąć wspólne cele organizacyjne. Cała reszta to kwestie techniczne, wskazujące, jak to partnerstwo budować i sensownie wykorzystywać. Z tej perspektywy oznacza to pełną restrukturyzację funkcji HR. Może ona przebiegać bardzo różnie w zależności od specyfiki organizacji, ale pewne podstawowe zasady wydają się względnie stałe. To na nich właśnie będę się koncentrował w następnych rozdziałach, licząc na to, że będą one filtrowane przez zdrowy rozsądek czytelników. Jest to także istotne dlatego, że większość danych z badań i znaczna część studiów przypadków pochodzi z rynku amerykańskiego oraz brytyjskiego. Wynika to z faktu, że w Polsce ciągle prowadzi się niewiele badań powiązanych z prezentowaną tematyką. Trudno także o dostęp do odpowiednich studiów przypadków. Większość z nich dotyczy wybranych projektów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi i z największym trudem można je uznać za reprezentatywne dla HR Business Partneringu. Z tym większą przyjemnością będę korzystał z danych zaczerpniętych z polskich projektów badawczych (takich jak np. HR Biznes Trendy) czy też z praktyki własnej oraz zaprzyjaźnionych firm doradczo-szkoleniowych.

Megatrendy wpływające na role i zadania HR

Zadania, wyzwania oraz coraz większe oczekiwania wobec HR Business Partnera powodują, że nie można już ograniczać swojego pola widzenia do własnej organizacji. Czasem trzeba wyjść z lasu, aby zrozumieć, jak on wygląda i co się z nim dzieje. Takie samo znaczenie ma zrozumienie podstawowych megatrendów kształtujących funkcjonowanie praktycznie każdej organizacji. HR Business Partner musi nie tylko pomagać we wdrażaniu zmian proponowanych przez kadrę zarządzającą, lecz także antycypować te zmiany i przygotowywać do nich organizację. Nie sposób tego zrobić, jeśli nie rozumiemy, co się dzieje wokół nas. Jak to trafnie ujęli K. Carrig oraz A. Onazuka Evans (w: Ulrich, Schiemann 2015, s. 103): „przyszłość HR kształtuje się poza obszarem HR”.

Wszyscy doskonale zdajemy sobie sprawę, że żyjemy w czasach dynamicznych przemian. Wiele zależy od naszej zdolności do przewidywania długofalowych kierunków tych procesów i ich wpływu na naszą rzeczywi-

stość w perspektywie kilku, kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu lat. Stosunkowo niedawno Komisja Europejska opublikowała raport „The Knowledge Future: Intelligent policy choices for Europe 2050” opracowany przez grupę ekspertów ds. prognozy transformacji europejskiego systemu wiedzy, kierowaną przez Richarda Hudsona. Autorzy przyjęli, że w okresie kolejnych 35 lat rozwijać się będą trzy podstawowe megatrendy o zasadniczym znaczeniu dla społeczeństw europejskich. Pierwszy z nich to postępująca globalizacja. Świat coraz bardziej będzie łączył społeczności, biznes i politykę. Rosnąca konkurencja, łatwość transferu wiedzy i usług oraz zasobność krajów niżej rozwiniętych sprawiają, że na znaczeniu zyskiwać będą przedsiębiorstwa i organizacje działające w skali globalnej. Drugi megatrend to zmiany demograficzne. W skali globalnej przewidywany jest dalszy wzrost populacji do prawie 10 miliardów osób w 2050 roku. Większość z tego wzrostu przypadać będzie na ośrodki miejskie w krajach rozwijających się. Co ważne, w Europie zmiany demograficzne będą raczej skutkować starzeniem się społeczeństwa, wzrostem roli kobiet, mniejszymi rodzinami. Trzecim trendem wskazywanym przez autorów jest postęp technologiczny. Autorzy raportu przyjęli dość optymistyczne założenie, że postęp technologiczny, szczególnie w dziedzinie technologii informatycznych, będzie co najmniej równie szybki jak do tej pory. Jeśli dodamy jeszcze jeden aspekt, tak często podkreślany przez przedstawicieli biznesu, czyli rosnącą rolę innowacyjności i zmian, to tworzy się nam obraz niezwykle ciekawych przekształceń, z którymi tak czy inaczej przyjdzie się nam zmierzyć.

Przyjrzyjmy się nieco dokładniej tym trendom oraz sposobowi, w jaki mogą one wpłynąć na funkcjonowanie organizacji i zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zmiany

Niemal trywialne jest już stwierdzenie, że żyjemy w czasach dynamicznych zmian, a jedyne, co stałe, to zmiana właśnie. Zasadniczo nie sposób już znaleźć firmy, która nie przeszła jakiejś istotnej zmiany w ciągu ostatnich 24 miesięcy (zob. też dane przedstawione w rozdziale 4). Wiemy już doskonale, że zmiany nie tyle się wprowadza, ile wymagają one bardziej procesowego podejścia. Nie przypadkiem mówimy o zarządzaniu zmianą, a w krajach anglosaskich używa się sformułowania *transition management*, czyli w wolnym tłumaczeniu „zarządzanie procesem przemiany”. W odniesieniu do złożonych procesów zmian, które dotyczą nie tylko organizacji, ale także całych społeczeństw, jest to zdecydowanie lepsze określenie. Na temat zmian, ich przyczyn, sposobów radzenia sobie z nimi itd. napisano już setki, jeśli nie tysiące książek. Jest to też stały temat większości konferencji, nie

tylko tych z obszaru HR. Ciągłe jednak procesy zmian są jednym z trudniejszych przedsięwzięć, przed jakimi może stanąć organizacja. Podstawowym zagadnieniem, któremu trzeba stawić czoła, jest kwestia motywacji i przewyciężenia oporu przeciw zmianom. Jak długo procesy zmian będą dotyczyć ludzi, tak długo będą po prostu trudne. Co można zrobić, by zmotywować pracowników do jeszcze większego wysiłku i zaangażowania? Jak radzić sobie z obawami, konfliktami i niechęcią? Od tego, jak odpowiemy na to pytanie, w dużej mierze zależy powodzenie przedsięwzięcia, przed jakim staje firma. Jeśli jednak zapytamy pracowników, co im przeszkadza w efektywnej pracy, to jednym z częściej podawanych powodów będą „ciągłe i bezsensowne zmiany”. Niezależnie od konieczności akceptacji ciągłych zmian, warto czasem się zastanowić, czy przypadkiem nie przesadzamy. Jeśli przesadzimy, to ryzykujemy, że pracownicy stracą poczucie stabilności, którego wszyscy w jakimś stopniu potrzebujemy, tak jak gruntu pod nogami w trakcie wyprawy w nieznaną.

Innowacje

Jeszcze niedawno niemal wszyscy mówili o decydującej roli nieustannych zmian. Należy jednak zauważyć, że w ujęciu organizacyjnym często nie chodzi nam o jakiegokolwiek zmiany (a przynajmniej nie powinno chodzić), lecz o zmiany ukierunkowane na poprawę sytuacji, a to oznacza innowacje. Oczywiście nie sposób utożsamić (jeszcze) procesów zmian z innowacjami, choć to właśnie innowacyjność staje się jednym z głównych motorów zmian. Zmiany wymuszone – na przykład połączeniem dwóch organizacji – już dość dawno stały się pewnego rodzaju normą. Zmiany celowe, ukierunkowane na stworzenie nowej jakości, to prawdziwe wyzwania, przed którymi stają organizacje, a zatem także zespoły HR. Inaczej mówiąc, wyzwaniem staje się nie samo zarządzanie procesem zmian (z tym powinniśmy już sobie radzić), lecz zarządzanie procesami innowacyjności. Wraz ze zmianą reguł i kultury pracy zmieniać się będą czynniki decydujące o innowacyjności. W znacznym stopniu będzie ona miała społecznościowy charakter, firmy będą natomiast potrzebowały narzędzi pozwalających na wykorzystanie tej nowej formuły innowacyjności. Nie ulega wątpliwości, że sprawność w zakresie wprowadzania innowacji będzie odciskała swoje piętno na wszystkich organizacjach. Szczególnie jest to ważne w Polsce, która – jeśli chce przewyciężyć bariery średniego wzrostu – po prostu musi zbudować filary bardziej innowacyjnej gospodarki.

Zmiana modelu pracy – praca 2.0

Jednym z ciekawszych aspektów otaczających nas zmian jest przekształcanie modelu pracy. Pod wpływem nowych technologii, globalizacji oraz ewolucji systemów wartości i postaw społecznych zmieniają się mechanizmy decydujące o charakterze pracy, jej rozumieniu i możliwościach realizacji. Praca staje się coraz bardziej elastyczna, zmienna, uwarunkowana technologicznie i społecznościowa. Dlatego też coraz częściej mówi się o nowym modelu pracy 2.0. Model ten wydaje się szczególnie atrakcyjny i naturalny dla młodszych pokoleń pracowników, chociaż znajduje wielu entuzjastów praktycznie w każdej grupie wiekowej.

Podstawowe wyróżniki pracy 2.0:

- Koncentracja na wykorzystaniu potencjału (talentów i kompetencji) pracownika. Jeśli nie potrafimy tego zrobić, to po prostu marnujemy cenny dla organizacji zasób. Także dla samych pracowników coraz ważniejsze staje się to, by praca dawała możliwość wykorzystania i rozwoju ich potencjału.
- Dostępność i mobilność nie tylko pracowników, ale także samego sposobu realizacji zadań. Technologia umożliwia realizację zadań w sposób, który jeszcze niedawno wydawał się abstrakcyjny – niemal w dowolnym miejscu, czasie i układzie zespołowym. Oczywiście nie dotyczy to w takim samym stopniu wszystkich form pracy (np. produkcji), ale w sferze usług zdecydowanie idziemy w tym kierunku.
- Interaktywność. Mimo narzekania malkontentów dzisiaj znacznie łatwiej jest realizować zadania w zespołach, które mogą ze sobą być w kontakcie niemal 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu. Rośnie liczba spotkań i konsultacji (czasem aż za bardzo) i prawdopodobnie trend ten będzie się utrzymywał.
- Rozproszenie. To w pewnym sensie pochodna mobilności. Często nie wiemy ostatecznie, gdzie praca jest wykonywana (niby dla czego miało-by to nas interesować?). Liczy się efekt, a nie czas spędzony na przykład w biurze.
- Hiperspecjalizacja. Przechodzimy od etapu specjalistów do etapu hiperspecjalistów znających się na czymś wycinkowo, ale za to doskonale. Hiperspecjaliści rzadko będą zatrudniani (ani organizacji się to nie opłaca, ani oni sami nie są tym zainteresowani), lecz raczej wynajmowani do konkretnych zadań.
- Równoczesność i szybkość. Technologia, hiperspecjalizacja oraz rozproszenie powodują, że praca poszczególnych osób staje się wielowątkowa. Pracownicy uczestniczą w kilku projektach naraz i liczy się przede wszystkim tempo wykonywania poszczególnych zadań.

- Demokratyzacja uwidaczniająca się przede wszystkim w sposobie omawiania trudnych kwestii i podejmowania decyzji. Menedżer w większym stopniu będzie musiał polegać na wiedzy (hiper)specjalistów i mądrości zespołu.
- Transakcyjność polegająca głównie na rozumieniu pracy jako wymiany świadczeń. Nie chodzi tylko o sferę materialną, ale także zakres poleceń, kontaktów, wiedzy itd.

Nawiasem mówiąc, to ciekawe, jak wiele polskich firm jest świadomych tych trendów i już się do nich przygotowuje. Ich rozwinięcie może całkowicie przebudować rynek pracy. Będzie to jeden z ważniejszych egzaminów dla HR Business Partnerów.

Nowe wartości pracowników

W świetle opisanych wcześniej trendów należy wspomnieć o jeszcze jednym – ciekawym i znaczącym dla funkcjonowania firm i rynku pracy, chociaż może nie tak spektakularnym jak na przykład migracje. Chodzi oczywiście o zmiany w systemach wartości zarówno pracowników, jak i pracodawców.

1. Nowe rozumienie pojęcia „kariera” jako możliwości pełnej realizacji swojego potencjału oraz zainteresowań (łączenie pasji z pracą).
2. Większe znaczenie niezależności, przejawiające się między innymi w chęci do samozatrudnienia.
3. Wzrost znaczenia jakości życia – praca coraz rzadziej jest i będzie postrzegana jako wartość sama w sobie. Szczególnie młodsze pokolenia pracowników będą szukać takiej pracy, która podnosi jakość ich życia, a przynajmniej jej nie ogranicza. Dlatego też będzie rosła preferencja na przykład elastycznego czasu pracy.
4. Relacyjność będzie ważniejsza niż konkurencyjność, przynajmniej w ramach organizacji, chociaż – jak się wydaje – trend ten będzie dotyczył w coraz większym stopniu całego rynku. Mówienie o firmach „konkurencyjnych” jak o wrogach staje się *passé*.
5. Tolerancja odmienności, dotycząca zarówno ludzi (poglądów, pochodzenia itd.), jak i sposobów wykonywania pracy, relacji między pracownikiem a pracodawcą.

Pojawiają się eksperci, którzy twierdzą, że najbliższe lata będą charakteryzowały się rosnącym znaczeniem pracowników, których można opisać jako $3 \times T$: talent, technologia i tolerancja.

Nowe wartości organizacji

Zmieniają się także wartości ważne dla organizacji. Dominuje ciągle paradygmat efektywności (o czym szerzej w następnych rozdziałach), ale rośnie też zrozumienie, że „brutalne” dążenie do efektywności na dłuższą metę jest po prostu kontrproduktywne. Coraz więcej organizacji rozumie, że funkcjonuje w szerszym kontekście i koncentracja na „walce o rynek” może je doprowadzić do ślepego zaułka.

Tym, co ważne dla coraz większej liczby firm, jest:

1. Pozytywny wizerunek. Nie tylko dla klientów, ale także dla innych grup interesariuszy ważne jest to, z kim mają do czynienia, jak postrzegana jest firma, z którą są w jakiś sposób powiązani. Dlatego firmy muszą dbać o swój wizerunek i jego kształtowaniu poświęcać coraz więcej uwagi.
2. Społeczna odpowiedzialność (CSR – *Corporate Social Responsibility*). CSR w Polsce początkowo był postrzegany jako rodzaj ciekawostki. Powoli jednak firmy doceniają to, że przyczyniając się do przestrzegania prawa oraz dbałości o środowisko, zdrowie czy też rozwój społeczności lokalnej, w dłuższej perspektywie dbają także o siebie.
3. Tożsamość lokalna. To ciekawa tendencja idąca trochę wbrew trendom globalizacyjnym. Okazuje się, że firmy – nawet te globalne – są lepiej postrzegane, jeśli są identyfikowane jako „nasze”. Patriotyzm kliencki powoduje, że na rynku polskim firmy takie jak Carrefour czy Jeronimo Martins szukają sposobów pokazania, jak bardzo są powiązane z Polską. To oczywiście tylko przykłady; tendencja ta dotyczy wielu korporacji.

Niektórzy sądzą, że to ciągle niewiele, jednak zmiany te idą w bardzo dobrym kierunku, co powoduje, że organizacje przestają działać wyłącznie w oparciu o „pazerną efektywność”.

Demografia

Demografia właściwie zawsze miała zasadniczy wpływ na to, jak funkcjonują społeczeństwa. Przyrost ludności to z jednej strony możliwość dynamicznego rozwoju gospodarczego, a z drugiej ryzyko bezrobocia i niepokoju społecznych. Obecnie jednak – szczególnie w krajach lepiej rozwiniętych gospodarczo – mamy do czynienia z zupełnie innymi zjawiskami: niskim poziomem urodzeń skutkującym kurczeniem się rynku pracy, starzejącym się społeczeństwem oraz migracjami ludności.

Starzejące się społeczeństwa

Starzejące się społeczeństwa to wyzwanie nie tylko dla polityków i ekonomistów odpowiedzialnych między innymi za system emerytalny. To także ciekawa sytuacja dla firm. Warto zauważyć, że nie tylko średni wiek pracowników będzie się zmieniał. Zmienia się także gotowość, a nawet oczekiwania dotyczące długości czasu pracy. Jesteśmy coraz starsi, ale jednocześnie coraz zdrowsi w większości przedziałów wiekowych. Sprawny sześćdziesięcio-, a nawet siedemdziesięciolatek właściwie nikogo już nie dziwi. Niedługo zapewne nie będą też dziwili sprawni zawodowo osiemdziesięciolatek. Coraz częściej osoby takie nie tylko chcą dalej pracować (choćby po to, by wypełnić sensownie swój czas lub czuć się użytecznym), ale też szukają nowych możliwości. Nowe studia w wieku 50 lat, przekwalifikowanie w wieku przedemerytalnym, prowadzenie własnej działalności gospodarczej lub działalność w organizacjach non profit po sześćdziesiątce stają się normą. Trendy te już zaczynają w zasadniczy sposób wpływać na politykę ZZL w wielu organizacjach. Mimo rosnącej gotowości oczywiste jest, że pracownik mający 60 lub 70 lat potrzebuje innego typu i innej organizacji pracy. W sposób zadziwiająco zgodny wkomponowuje się to w opisywany wcześniej model pracy 2.0. Możliwość pracy zdalnej, czasowej, kontraktowej itd. sprzyja wykorzystaniu potencjału starszych pracowników. Trzeba się tylko tego nauczyć. Zarazem jednak starzejące się społeczeństwo to także ubywanie pracowników w pewnych zawodach, na przykład wymagających sprawności fizycznej. Technicy, budowlańcy, ochrona, służby mundurowe i wiele zawodów powiązanych z usługami to profesje, dla których będzie coraz trudniej znaleźć nowych pracowników. Co gorsza, w niektórych z nich trzeba wielu lat praktyki, aby dość do odpowiedniego poziomu. Na wykształcenie elektroenergetyka wysokich napięć potrzeba zwykle kilkunastu lat, a bez nich nie da się realizować infrastrukturalnych projektów energetycznych. Oznacza to, że rośnie ryzyko pojawiania się lub pogłębiania tzw. luk pokoleniowych, kiedy to „starsi” pracownicy już szykują się do odejścia, a „młodszy” nie są jeszcze gotowi do pracy. Dla wielu firm jest to wyzwanie w rodzaju „być albo nie być”.

Migracje

Migracje ludzi występowały właściwie zawsze. Różne były ich przyczyny, różna skala, ale rezultat niemal zawsze taki sam – nowe szanse, lecz też nowe zagrożenia. W spektakularny sposób temat migracji dotyka obecnie społeczeństwa europejskie. W sferze zawodowej migracje mają zdecydowanie więcej pozytywnych stron niż w sferze społecznej.

Po pierwsze, pozwalają one na uzupełnianie braków (przynajmniej w jakimś stopniu) w zawodach, które szczególnie są dotknięte skutkami starzenia się społeczeństwa. Jest to jednak możliwe głównie w tych krajach, które prowadzą świadomą politykę migracyjną. Nie jest na przykład tajemnicą, że kraje skandynawskie „podkupują” polskich lekarzy, a firmy niemieckie drenują polski rynek pracowników techniczno-inżynierskich. W Polsce z powodu braku długofalowej polityki migracyjnej firmy zwykle są pozostawiane same sobie, co stawia je w niezwykle trudnej sytuacji.

Po drugie, migracje w sposób nieunikniony i znaczący przyczyniają się do budowania różnorodności wewnątrz organizacji. Przestali nas już dziwić lekarze o odmiennym kolorze skóry, informatycy mówiący różnymi językami czy też sprzedawcy z wyraźnym wschodnim akcentem. Od nas zależy, czy kwestia różnorodności stanie się naszym problemem, czy szansą, którą będziemy w stanie wykorzystać.

Globalizacja

Właściwie już wszyscy przyzwyczailiśmy się do tego pojęcia i zapewne zgadzamy się z tezą, że proces globalizacji systematycznie postępuje. Chińska fabryka samochodów w Szwecji – proszę bardzo. Wietnamskie firmy handlowe i transportowe w Polsce – nikogo już nie dziwią. Polskie jabłka w Japonii i Tajlandii – już są. Coś, co jeszcze kilka dekad temu wydawało się ciekawostką, staje się dziś chlebem powszednim. Mimo to nie wszyscy chyba zdajemy sobie sprawę z konsekwencji, jakie procesy globalizacyjne mają i będą mieć na funkcjonowanie organizacji. Przyjrzyjmy się pokrótce tylko wybranym zagadnieniom.

Poszerzenie rynków pracy

To przede wszystkim szansa dla nowych pokoleń pracowników. Międzynarodowe firmy w Polsce to także dla pracowników nowe możliwości zdobywania doświadczeń w korporacjach. Otwarcie rynków pracy powoduje, że polscy absolwenci i pracownicy coraz łatwiej nie tylko znajdują pracę za granicą, ale też robią tam karierę. Jednocześnie coraz więcej pracowników z takich krajów jak Ukraina, Hiszpania, Włochy czy nawet Francja właśnie w Polsce rozpoczyna (bądź kontynuuje) swoją karierę. I nie chodzi już tylko o stanowiska kierownicze. Te możliwości to także szanse i wyzwania dla organizacji. Możemy bowiem pozyskiwać pracowników niemal z całego świata, ale musimy też liczyć się z tym, że jeśli znajdą oni lepszą okazję, na przykład w Irlandii lub Australii, to po prostu z niej skorzystają.

Praca w międzynarodowym środowisku

Globalizacja w sposób oczywisty powoduje, że coraz więcej przedsięwzięć i projektów jest realizowanych przez zespoły różnych narodowości. Powoli przyzwyczajamy się do tego, że szef z Danii pracuje z zespołem informatyków z Polski, grafików z Włoch i product managerem ze Stanów Zjednoczonych. Na pierwszy rzut oka wygląda to ciekawie, tego rodzaju praca stawia nas jednak przed zupełnie nowymi wyzwaniami. Jak pogodzić różne style/kultury pracy? Jak zintegrować i zmobilizować zespół, który być może nigdy się nie spotka „fizycznie”? Jak rozwiązywać konflikty? To tylko niektóre kwestie, z którymi mierzą się firmy oraz, co oczywiste, przedstawiciele HR.

Rosnące znaczenie międzynarodowych korporacji

Wszyscy już zapewne mamy wrażenie, że korporacje są wszechobecne. Wiele wskazuje, że tendencja ta będzie się rozszerzać – czy nam się to podoba, czy nie. Dobrym przykładem są sieci handlowe. Marki takie jak Carrefour czy IKEA można znaleźć niemal na całym świecie i wszędzie powoli, lecz skutecznie wypierają one lokalnych przedstawicieli swojej branży. Korporacje to także pewne możliwości (i ograniczenia) związane z polityką personalną. Dostęp do globalnych, najlepszych rozwiązań i narzędzi daje możliwości, których długo nie mielibyśmy, pracując w małej firmie. Wielki biznes to jednak często długotrwałe procesy decyzyjne i pewna inercja we wdrażaniu nowinek. Z tym też trzeba się zmierzyć.

Konkurowanie o klienta

Przez wiele dekad to producenci wszelakich dóbr „rządzili rynkiem”. Jeśli produkt był dobrej jakości, to klient był zadowolony. Od jakiegoś czasu jednak produkcja stała się jakby łatwiejsza, a panem sytuacji jest klient, który chce mieć dany towar „tu i teraz”. Co więcej, cechy wielu produktów i usług są tak podobne, że przeciętny klient po prostu nie widzi różnicy. Klucz do sukcesu leży w relacjach, jakie uda się zbudować z odbiorcami. Oznacza to, że wygrywają i wygrywać będą te organizacje, które w całości (a nie tylko w dziale marketingu, sprzedaży i dystrybucji) są zorientowane na klienta. To ciągle dla wielu pracowników zupełnie nowy punkt widzenia, a dla HR niezwykle ciekawe i trudne wyzwanie.

Technologie informatyczne oraz internet

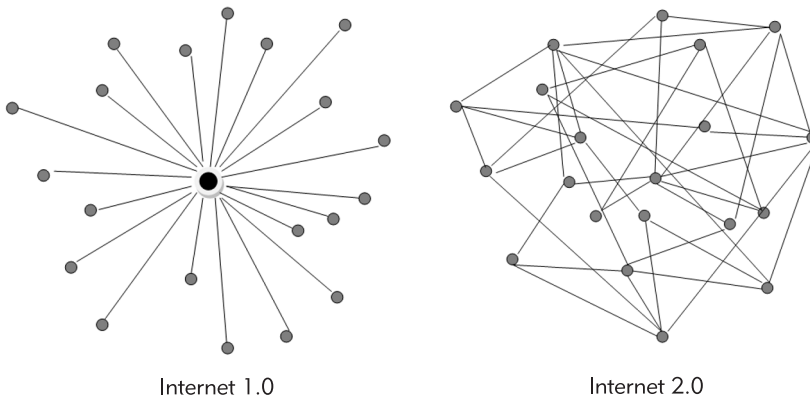
Wszyscy jesteśmy świadkami nie tylko rosnącego wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych, telekomunikacyjnych i internetu, lecz także rewolucyjnych zmian w zakresie sposobów ich użytkowania. Coraz bardziej zresztą oba obszary zbliżają się do siebie. Wielu ekspertów przewiduje, że najbliższe lata będą okresem rewolucji wirtualnej rzeczywistości, inteligentnych obiektów (*smart things*), sztucznej inteligencji (*artificial intelligence*) oraz internetu 2.0. Rynek wirtualnej rzeczywistości należy do najdynamiczniej rozwijających się rynków. Jeszcze niedawno wynalazki takie jak Oculus Rift (okulary do wirtualnej rzeczywistości) były ciekawostką. Teraz szacuje się, że dochód ze sprzedaży tych okularów w 2016 roku wyniesie około 900 milionów dolarów, a w ciągu najbliższej dekady szybki wzrost wartości oprogramowania i akcesoriów przekroczy wartość rynku telewizji. Możliwości wykorzystania technologii wirtualnej rzeczywistości w biznesie jest nieskończenie wiele. Może sprawdzić się w realizacji wielu zadań zawodowych oraz w procesach komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej (inna forma spotkań online).

Szczególnie ciekawa jest też koncepcja rozwoju internetu w kierunku specjalistycznych sieci społecznościowych. Internet ze swej natury jest siecią, do tej pory dominują w nim jednak centra wiedzy i połączeń. Większość z nas – jeśli chce się czegoś dowiedzieć z internetu – szuka zapewne odpowiednich informacji poprzez Google lub inną wyszukiwarkę. Jeśli coś ciekawego znajdziemy, to ewentualnie eksplorujemy źródła tych informacji. Niepostrzeżenie jednak coraz ważniejszym medium wymiany informacji (nie tylko osobistych) stają się grupy społecznościowe. Jest to zresztą przejaw pewnej szerszej tendencji do tworzenia grup społecznościowych. Firmy na przykład tworzą klastry, aby dzięki współpracy – nawet z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami – zyskać większy wpływ na otaczającą je rzeczywistość. W ten sposób powstają coraz prężniej działające zawodowe grupy społecznościowe informatyków, inżynierów, menedżerów różnych specjalności itd. Ich wpływ na funkcjonowanie zarówno poszczególnych osób czy organizacji, jak i całego rynku pracy będzie zdecydowanie rósł.

Co to może w praktyce oznaczać dla procesów realizacji pracy w organizacji? Zdaniem Josha Bersina (2015, s. 19) mamy do czynienia z następującymi zjawiskami:

- Zatarcie barier między pracą a życiem osobistym. Te sfery życia już się przenikają, a proces ten będzie się pogłębiał. Część pracy jest i coraz częściej będzie wykonywana w domu (lub innym „prywatnym” miejscu), ale także życie osobiste będzie coraz mocniej wkraczało do pracy.

- Natychmiastowa dostępność danych. Firmy zyskują bezpośredni dostęp do danych dotyczących pracowników (co robią, jakie są efekty ich pracy, gdzie się znajdują itd.). Jednocześnie także pracownicy zyskują dostęp do danych firmowych (opracowania, plany, dane kontaktowe) 24 godziny na dobę przez siedem dni w tygodniu.
- Wzrost mobilności zawodowej, szczególnie wśród młodych pracowników. Zwyczajną sytuacją staje się zmiana pracy co 12–24 miesiące. Nie musi to być spowodowane złymi warunkami pracy czy brakiem lojalności, lecz naturalną chęcią próbowania zrobienia kariery w różnych miejscach.
- Nowy model lidera, który musi sobie radzić z zespołem (lub zespołami), często głównie wirtualnym, dostępnym poprzez internet. To zupełnie nowa jakość zarządzania.
- Wzrost znaczenia zaawansowanych analiz i badań. Teraz, gdy technologia umożliwia prowadzenie analiz na podstawie dużych zbiorów danych (tzw. *big data*), w coraz większym stopniu nasze decyzje będą musiały z nich właśnie wynikać.



Źródło: opracowanie własne.

Ilustracja 0.1. Porównanie modeli internetu

Co zatem należy zrobić i o co zadbać, aby wyjść naprzeciw tym zmianom? Zapewne nie ma jednej recepty, ale kilkoma sugestiami niewątpliwie można się podzielić.

1. Zadbajmy o to, aby nasza organizacja wykorzystywała nowoczesne technologie już teraz. W każdym możliwym obszarze działalności – także

(a może przede wszystkim) w HR. Odkładanie tego na później tylko pogłębia przepaść między tym, co można by było zyskać dzięki tym technologiom, a tym, gdzie jesteśmy. Później możemy po prostu już nie mieć szansy. Oczywiście wymaga to sporego wysiłku, ale potencjalne korzyści są zdecydowanie większe.

2. Jak najszybciej nauczymy się korzystać z rozwiązań pozwalających na prowadzenie analiz na dużych danych (*big data*). Jeśli sami (na razie) takich analiz nie prowadzimy, to przynajmniej znajdziemy zewnętrznych partnerów, którzy mogą nam w tym pomóc. Możemy też wykorzystywać dane zbierane i systematyzowane przez innych. W dynamicznie rozwijającym się nurcie HPI (*Human Performance Improvement*) jedną z podstawowych zasad jest przyjęcie pewnej doktryny, którą można streścić stwierdzeniem: *In God we trust, all other needs data* („Ufamy Bogu, a wszystko inne wymaga danych”). Im szybciej wdrożymy ten sposób myślenia, tym lepiej.
3. Wykorzystujemy potencjał kryjący się w społecznościowych działaniach za pośrednictwem platform internetowych. To ogromna szansa na zdobywanie nowej wiedzy, inspiracji i dzielenie się najlepszymi praktykami. Teraz już nie musimy czekać, aż ktoś zdecyduje się napisać książkę lub opisać jakieś studium przypadku. Dzięki specjalistycznym portalom społecznościowym tę wiedzę możemy mieć „tu i teraz”.
4. Do rozwoju naszych osobistych szans wykorzystajmy rozkwit technologii i internetowych sieci społecznościowych. Pamiętajmy, że podobne procesy dotyczą większości ról zawodowych, co prowadzi w wielu przypadkach do wspomnianej hiperspecjalizacji. Inaczej mówiąc, łatwiej możemy stać się ekspertem w swojej dziedzinie, a jeśli tak, to łatwiej wejść w rolę konsultanta, doradcy dla partnerów biznesowych (wewnętrznych bądź zewnętrznych). To od nas w znacznym stopniu zależy, czy będziemy w stanie wykorzystać tę szansę.

Podsumowanie

Możemy oczywiście przyjąć postawę obserwatora i twierdzić, że nie mamy wpływu na to, w jaki sposób i kiedy megatrendy będą oddziaływać na naszą pracę. Jeśli jednak chcemy budować swoją pozycję jako partnera biznesowego, to już teraz powinniśmy myśleć nie tylko o megatrendach, lecz przede wszystkim o tym, jakiego rodzaju wyzwania stawiają one naszym organizacjom i nam samym.

MEGATRENDY	MOŻLIWE WYZWANIA
Zmiany i innowacje	Pozyskiwanie pracowników o odpowiednim potencjale. Właściwe wynagradzanie i systemy motywacyjne. Zapewnienie odpowiednich form rozwoju potencjału.
Demografia	Wzmacnianie potencjału pracowników. Zarządzanie talentami. Zapewnienie sukcesorów.
Globalizacja	Zarządzanie różnorodnością. Zarządzanie wiedzą. Wykorzystanie (nowoczesnych) technologii.
Rozwój technologii	Atrakcyjne warunki pracy. Zarządzanie (strategicznymi) zmianami i innowacyjnością. Jakość pracy i życia.

Źródło: opracowanie własne.

Ilustracja 0.2. Wybrane wyzwania wynikające z megatrendów

Czas na zmiany

Dlaczego firmy nie potrzebują już działów HR?

Przyjmujemy za pewnik to, że zdecydowana większość organizacji potrzebuje profesjonalnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi. W dobie rosnącego dostępu do zasobów, technologii, a nawet finansów, tym, co decyduje o końcowym sukcesie lub porażce, są właśnie ludzie, z którymi się wiążemy. Takie myślenie niemal wprost prowadzi do wniosku, że potrzebujemy także odpowiednio przygotowanych specjalistów z zakresu *Human Resources* – czyli HR-owców. To oni właśnie powinni być w stanie zagwarantować profesjonalną realizację zadań wynikających z szeroko rozumianej polityki personalnej. Zgodnie z tym przekonaniem rzeczywiście możemy obserwować rosnącą liczbę osób zatrudnionych w działach HR i coraz więcej różnego rodzaju inicjatyw podejmowanych przez te działy. Czy jednak na pewno jest to najlepsze możliwe rozwiązanie? Zastanówmy się nad tym przez chwilę.

Od wielu już lat toczy się dyskusja dotycząca rzeczywistej roli działów HR w organizacjach. Można wręcz powiedzieć, że mamy do czynienia z pewnego rodzaju schizofreniczną sytuacją. Z jednej strony działy HR dynamicznie się rozwijają, a z drugiej ocena ich wkładu w rozwój organizacji – delikatnie mówiąc – jest kwestią problematyczną.

Dane zebrane w wyniku badania firmy BambooHR w 2015 roku (*How far have we come? The state of strategic HR*) wskazują że:

- O ile 85% profesjonalistów HR jest przekonanych o znaczeniu wspierania organizacji w budowie i wdrażaniu strategii rozwoju, o tyle zaledwie 27% menedżerów HR uczestniczy w takich działaniach. Oznacza to, że mimo ewidentnych aspiracji do podejmowania strategicznych wyzwań kadra menedżerska HR nie jest do nich zapraszana. Rodzi to naturalną frustrację graniczącą z poczuciem dyskryminacji. Jest to też całkowicie zgodne z naszymi obserwacjami. Bardzo często w działaniach doradczych spotykamy się z sytuacją, że dyrektorzy i kierownicy różnych zespołów HR wyrażają poczucie swoistego wyalienowania, bycia wypychanymi w odtwórcze zadania.

- Mniej niż 50% menedżerów liniowych jest przekonanych, że specjaliści HR pomagają im w pracy. Jest to o tyle zastanawiające, że praktycznie wszystkie działania HR należą do procesów wsparcia. Oznacza to między innymi, że ich kluczową rolą jest właśnie wspieranie podstawowych procesów nadzorowanych przez menedżerów liniowych. Można wręcz zaryzykować twierdzenie, że specjalista HR jest (lub powinien być) na usługach pozostałej kadry menedżerskiej. Jeśli ponad połowa reprezentantów tej grupy nie jest zadowolona z „usług” HR, to należy głośno bić na alarm. Która firma byłaby w stanie dobrze funkcjonować, jeśli jedynie 50% klientów byłoby z niej zadowolonych?
- Tylko 13% menedżerów potwierdza, że HR całkowicie spełnia ich oczekiwania i potrzeby. Jest to potwierdzenie trendu przedstawionego powyżej. Ponownie można by się zastanowić nad tym, czy organizacja mogłaby działać, gdyby tylko 13% klientów było w pełni zadowolonych z jej usług.

Już te przytoczone dane mogą wskazywać, że wcale nie jest tak dobrze, jak byśmy chcieli. Można oczywiście założyć, że wynika to ze słabego przygotowania „usług HR” do swojej roli. Tezę tę jednak z trudem można by obronić, gdyż niewiele grup zawodowych tak intensywnie rozwija się zawodowo jak właśnie specjaliści i menedżerowie HR. Dotyczy to zarówno rynku polskiego, jak i większości innych rozwiniętych i rozwijających się państw.

Z innych badań, przeprowadzonych tym razem przez międzynarodową firmę doradczą Deloitte (zob. raport *Global Human Capital Trends* 2014), wynika, że:

- Mniej niż 8% szefów HR ma pewność, że ich zespoły mają wszelkie umiejętności potrzebne do sprostania wyzwaniom biznesu. Okazuje się, że aby im sprostać, należy przede wszystkim ten biznes dobrze rozumieć. Tymczasem jak można zrozumieć produkcyjne procesy technologiczne, nie mając podstawowej wiedzy technicznej? Jak mamy wspierać dział IT, jeśli nie znamy procesu przygotowywania i/lub wdrażania rozwiązań informatycznych? Pytania tego typu można by oczywiście mnożyć, ich istota pozostaje jednak taka sama: jak ludzie spoza biznesu mogliby pomóc w usprawnieniu procesów biznesowych?
- 42% zarządzających uważa, że zespoły HR nie dostarczają oczekiwanych wyników. Znowu można by się zastanawiać, co by się stało na przykład z zespołem sprzedaży, który zdaniem zarządu nie realizowałby stawianych przed nimi „targetów”. W wielu przypadkach oznaczałoby to znaczące zmiany personalne i/lub organizacyjne. Tymczasem HR często broni się w sposób, który jeszcze bardziej pograża jego wiarygodność, wykazuje bowiem, że zadania i cele HR są niewymierne, a więc

trudno jednoznacznie stwierdzić, że coś się nie udało. Dla wielu zarządów jest to jedno z bardziej kuriozalnych tłumaczeń, które tym bardziej każe im się zastanawiać: „Czy aby na pewno potrzebujemy działu HR, skoro wiemy, ile kosztuje, ale nie możemy się dowiedzieć, co w zamian zyskujemy?”.

- W zależności od branży od 40 do ponad 90% specjalistów HR odgrywa raczej rolę wyrobników pomagających w realizacji konkretnych przedsięwzięć polityki personalnej, takich jak rekrutacja, szkolenia pracowników itd. To być może nie jest zarzut wprost, ale czy na pewno potrzebujemy działu HR po to tylko, by prowadził potrzebne nam szkolenia, rekrutacje itd.? Czy nie łatwiej byłoby wynająć do tego celu firmy zewnętrzne? Może byłoby to nawet tańsze, a jakość usługi wyższa? Doświadczenia wielu organizacji niestety potwierdzają te wątpliwości. Bardzo często specjaliści HR okazują się raczej specjalistami od dość wąskich, technicznych kwestii, takich jak przygotowanie i realizacja systemu ocen, prowadzenie projektów szkoleniowych itd. Jeśli jednak zaczynamy myśleć o takich zagadnieniach jak przełożenie podejmowanych działań na konkretne efekty, to z reguły decydującą rolę w dyskusji odgrywa kadra menedżerska i zarządzająca. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że gdybyśmy znaleźli inne rozwiązania wspierające menedżerów i kadrę zarządzającą w profesjonalnym prowadzeniu kluczowych procesów HR, to specjaliści z tego zakresu mogliby okazać się zbędni! Ta nieco obrazoburcza teza staje się przyczynkiem do dość istotnych zmian, które od dłuższego czasu obserwujemy na rynku usług HR.

Sytuacja ta ma wiele konsekwencji dla środowiska osób zajmujących się szeroko rozumianą problematyką zarządzania zasobami ludzkimi.

Po pierwsze – dynamicznie i coraz wyraźniej zmieniają się oczekiwania wobec specjalistów HR i ich roli w organizacji. Coraz więcej firm jest zainteresowanych wprowadzeniem funkcji HR Business Partnera jako osoby bardziej odpowiedzialnej (i rozliczanej) za „ludzką stronę” funkcjonowania firmy (lub jej działów) niż za wdrażanie takich czy innych rozwiązań HR. To ewidentnie próba odrzucenia negatywnych wzorców i barier, które powstały na linii HR–reszta organizacji.

Po drugie – kadra menedżerska coraz częściej wchodzi w obszar działań niedawno przypisywanych właśnie specjalistom HR. Nikogo już nie dziwi menedżer działający jako coach lub trener. Coraz częściej menedżerowie zostają asesorami w Assessment/Development Center. Niedługo powszechne będzie budowanie przez nich ścieżek kariery oraz diagnozowanie talentów wśród pracowników. Wraz ze zrozumieniem znaczenia roli menedżera w rozwoju potencjału i zaangażowania pracowników rośnie zainteresowanie „ludzką stroną zarządzania”.

Po trzecie wreszcie – obserwujemy lawinowy wzrost dostępności różnorodnych narzędzi wspomagających realizację niemal wszystkich projektów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Właściwie każdy w firmie może już przygotować opis stanowiska pracy dla siebie lub swojego zespołu oraz zbudować profil kompetencyjny za pomocą dostępnych w internecie narzędzi. Można także dokonać diagnozy predyspozycji i kompetencji oraz zaplanować odpowiednie programy szkoleniowe. Co więcej, można także takie programy zrealizować, korzystając z coraz bogatszych bibliotek szkoleń m-learningowych lub multimedialnych pigulek wiedzy.

Czy to oznacza, że menedżer przejmie rolę specjalisty HR? Niekoniecznie!

Ostatecznie rolą menedżera jest zapewnienie sprawnej realizacji celów zespołu, danej jednostki organizacyjnej lub całej organizacji. Oczywiście cele te są zwykle osiągane w wyniku działań poszczególnych osób i zespołów, menedżer musi jednak zadbać o znacznie większy zakres procesów niż tylko te związane z wykorzystaniem i rozwojem zasobów ludzkich. Odpowiada przecież za zasoby sprzętowe i finanse, organizację pracy, dostępność i przepływ informacji, realizację projektów i wdrażanie nowych przedsięwzięć. Czy w każdej z tych dziedzin może być ekspertem? Jeśli by tak było, to przeciętny menedżer powinien także być finansistą, księgowym, logistyką, project managerem i nie wiadomo, czym jeszcze. To mało realne, gdyż zajmowanie się wszystkim prowadzi wprost do „zajmowania się niczym”. Menedżer, pełniąc swoje funkcje, najczęściej korzysta z „usług” ekspertów wewnętrznych (księgowi, informatycy itd.) lub zewnętrznych. Tak też powinno być w odniesieniu do obszaru zasobów ludzkich. To menedżer decyduje, jakiego rodzaju wsparcia potrzebuje, i wraz z ekspertem (np. HR Business Partnerem) określa optymalną formę tego wsparcia. Menedżerom pozwala to na koncentrację na swoim obszarze działania, a ekspertom HR na realizowanie tego, na czym powinni znać się najlepiej. Dzięki temu każdy ma możliwość robienia tego, co umie najlepiej, przy zachowaniu wspólnego celu, jakim jest usprawnienie głównych procesów biznesowych. Niezależnie od przyjmowanych rozwiązań to właśnie kadra menedżerska jest odpowiedzialna za efektywność i zaangażowanie swojego zespołu. Jeśli tak, to także decyzje dotyczące tego, jakie działania mogą zagwarantować odpowiedni poziom efektywności i zaangażowania pracowników, pozostają domeną menedżerów. Oczywiście pełniąc funkcję menedżerów, nie musimy jednocześnie być superekspertami od wszelkich niuansów technicznych narzędzi i procesów ZZL. W tym zakresie możemy korzystać z usług profesjonalistów HR, którzy dzięki swojej eksperckiej wiedzy, doświadczeniom i narzędziom (także IT) powinni pomóc w prowadzeniu biznesu.