



# hr business partner

koncepcja i praktyka

grzegorz filipowicz



 Wolters Kluwer

wydanie III

## **POLECAMY TAKŻE:**

*Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, wyd. IV  
G. Filipowicz

*Ludzie – nie zasoby. Jak reagować na zmiany i budować kulturę zaangażowania*  
R. Grzębowski

*13 wzorców dobrej komunikacji i relacji. Analiza transakcyjna w praktyce*  
M. Dawid-Sawicka, E. Stelmach

*Karty pracy DISC. Ćwiczenia z budowania relacji w życiu zawodowym i osobistym*  
A. Czaplińska

*Budowa systemu wynagrodzeń. Teoria i praktyka*, wyd. II  
J. Liksza (red. nauk.)

*Nowa rzeczywistość. Jak zmieniają się organizacje i oczekiwania pracowników*  
J. Liksza (red. nauk.)

*Cyfrowy HR. Organizacja w warunkach transformacji technologicznej*  
M. Sidor-Rządkowska, Ł. Sienkiewicz

*Rekrutacja i selekcja oparta na dowodach. 33 zasady skutecznego naboru pracowników*  
P. Prokopowicz

*Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*, wyd. II  
M. Puchalska-Kamińska, A. Łądka-Barańska

grzegorz filipowicz

# hr business partner

koncepcja i praktyka

wydanie III



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2024

Wydawczyni  
Joanna Dzwonnik

Redaktorka prowadząca  
Joanna Ołówek

Opracowanie redakcyjne i łamanie  
Violet Design Wioletta Kowalska

Projekt graficzny okładki  
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce  
©Micah C/peopleimages.com – stock.adobe.com

prawolubni<sup>♥</sup>

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.

Szanujmy prawo i własność.  
Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)  
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2024

ISBN 978-83-8358-379-2  
3. wydanie

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.  
Dział Praw Autorskich  
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33  
tel. +48 728 313 462  
e-mail: [PL-ksiazki@wolterskluwer.com](mailto:PL-ksiazki@wolterskluwer.com)

<http://www.wolterskluwer.pl>  
księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Wprowadzenie</b> .....                                        | 9  |
| Megatrendy wpływające na role i zadania HR .....                 | 10 |
| Zmiany .....                                                     | 11 |
| Innowacje .....                                                  | 11 |
| Zmiana modelu pracy – praca 2.0 i 3.0 .....                      | 12 |
| Nowe wartości pracowników .....                                  | 13 |
| Nowe wartości organizacji .....                                  | 14 |
| <i>Gig Economy</i> .....                                         | 15 |
| Demografia .....                                                 | 16 |
| Pokolenia na rynku pracy .....                                   | 16 |
| Migracje .....                                                   | 17 |
| Umiędzynarodowienie rynku pracy .....                            | 18 |
| Poszerzenie rynków pracy .....                                   | 18 |
| Praca w międzynarodowym środowisku .....                         | 18 |
| Rosnące znaczenie międzynarodowych korporacji .....              | 18 |
| Konkurowanie o klienta .....                                     | 19 |
| Technologie informatyczne oraz automatyzacja .....               | 19 |
| Stare <i>vs.</i> nowe zawody .....                               | 19 |
| Nowe funkcje Internetu .....                                     | 20 |
| Sztuczna inteligencja .....                                      | 22 |
| Podsumowanie .....                                               | 25 |
| <b>Rozdział 1. Czas na zmiany</b> .....                          | 27 |
| Dlaczego firmy nie potrzebują już tradycyjnych działów HR? ..... | 27 |
| Oczekiwania biznesu .....                                        | 31 |
| Najlepsi pracownicy .....                                        | 33 |
| Wysoka efektywność .....                                         | 35 |
| Wsparcie procesów zmian i rozwoju organizacji .....              | 36 |
| Model funkcjonowania HR Business Partnera .....                  | 38 |
| <b>Rozdział 2. Wyzwania</b> .....                                | 41 |
| Zrozumieć organizację .....                                      | 42 |
| Cele (biznesowe) firmy .....                                     | 42 |
| Analiza SWOT .....                                               | 45 |
| Analiza PEST .....                                               | 47 |
| Koncepcja Balanced Scorecard .....                               | 48 |

|                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| Paradygmat efektywności .....                                     | 55         |
| Efektywność pracowników .....                                     | 55         |
| Źródła efektywności .....                                         | 63         |
| Dopasowanie działań rozwojowych .....                             | 69         |
| Kluczowe wyzwania w obszarze HR .....                             | 71         |
| Kształtowanie ról lidera i menedżera w organizacji .....          | 73         |
| Budowanie zaangażowania i satysfakcji pracowników .....           | 78         |
| Jakich mamy pracowników? .....                                    | 81         |
| Pozyskiwanie najlepszych pracowników (talentów) .....             | 85         |
| Zarządzanie kompetencjami pracowników .....                       | 93         |
| Zarządzanie talentami .....                                       | 99         |
| Szkolenia i rozwój .....                                          | 104        |
| Zarządzanie efektywnością ( <i>performance management</i> ) ..... | 107        |
| Prowadzenie analiz i wyciąganie wniosków w obszarze HR .....      | 112        |
| Zmiana/rozwój roli HR .....                                       | 114        |
| Jakość pracy i bariery rozwojowe .....                            | 115        |
| Zarządzanie różnorodnością .....                                  | 118        |
| Wykorzystanie technologii w HR .....                              | 119        |
| <b>Rozdział 3. Budowanie pozycji HR Business Partnera .....</b>   | <b>124</b> |
| Ewolucja pozycji procesów i zespołów HR .....                     | 124        |
| Administrator .....                                               | 125        |
| Profesjonalista .....                                             | 126        |
| Agent zmian .....                                                 | 128        |
| Partner biznesowy .....                                           | 129        |
| Rzeczywista pozycja HR w firmach .....                            | 130        |
| Pozycja HR Business Partnera w organizacji .....                  | 132        |
| Funkcje i partnerzy HR Business Partnera .....                    | 134        |
| Funkcje HR Business Partnera .....                                | 134        |
| Grupy interesariuszy .....                                        | 136        |
| <b>Rozdział 4. Role HR Business Partnera .....</b>                | <b>143</b> |
| Menedżer rozwoju kapitału ludzkiego .....                         | 144        |
| Ekspert HR .....                                                  | 148        |
| Agent zmian .....                                                 | 149        |
| Partner strategiczny .....                                        | 152        |
| Rzecznik pracowników .....                                        | 154        |
| Oczekiwania wobec HR Business Partnera .....                      | 155        |
| <b>Rozdział 5. Rozwój w roli HR Business Partnera .....</b>       | <b>156</b> |
| 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 .....                                                             | 178        |
| Spółeczność HR Business Partnerów .....                                              | 181        |
| Stowarzyszenia zagraniczne .....                                                     | 181        |
| Polskie Stowarzyszenie HR Business Partner .....                                     | 182        |
| Certyfikaty dla HR Business Partnerów .....                                          | 184        |
| <b>Rozdział 6. Wdrożenie koncepcji w firmie .....</b>                                | <b>186</b> |
| 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<br>organizacji .....              | 211        |
| Wiedza ekonomiczna dla HR Business Partnerów .....                                   | 215        |
| Budżet .....                                                                         | 215        |
| Koszty .....                                                                         | 216        |
| Przychody (z projektów/procesów HR) .....                                            | 218        |
| Zwrot z inwestycji .....                                                             | 219        |
| Czas zwrotu z inwestycji (BEP) .....                                                 | 221        |
| Wskaźnik rentowności kapitału ludzkiego<br>(HCI – <i>Human Capital Index</i> ) ..... | 222        |
| <b>Rozdział 7. Studia przypadków .....</b>                                           | <b>224</b> |
| Zarządzanie efektywnością – pobożne życzenie czy realne<br>oczekiwania? .....        | 224        |
| Rynek celów .....                                                                    | 229        |
| Ścieżki Kariery .....                                                                | 235        |
| Nowa funkcja w zderzeniu kultur organizacyjnych .....                                | 251        |
| Ograniczenie poziomu rotacji pracowników .....                                       | 257        |
| <b>Bibliografia .....</b>                                                            | <b>265</b> |
| <b>Indeks .....</b>                                                                  | <b>269</b> |



---

# 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 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 D. Ulrich zdecydowanie wybił się na plan pierwszy. Często wręcz mówi się o „koncepcji Ulricha”, 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. D. 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 osiąganiu 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 model, 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 istotne także 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 już jakiś czas temu K. Carrig oraz A. Onazuka Evans (w: Ulrich, Schiemann 2015, s. 103): „przyszłość HR kształtuje się już 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 rzeczywistość w perspektywie kilku, kilkunastu, a nawet kilkudziesięciu lat.

Przyjrzyjmy się nieco dokładniej kilku długofalowym trendom o globalnym znaczeniu 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 jakiejs 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 przezwyciężenia 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 nieznane.

## 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. W jednym ze swoich raportów J. Bersin wprost napisał, że zespoły HR muszą stać się centrum innowacyjności dla swoich firm, jeśli chcą budować swoją pozycję w ramach firmy.

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 przezwyciężyć bariery średniego wzrostu – po prostu musi zbudować filary bardziej innowacyjnej gospodarki.

## **Zmiana modelu pracy – praca 2.0 i 3.0**

Jednym z ciekawszych aspektów otaczających nas zmian jest przekształcenie 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 to:

- 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 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 miałyby 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** uwidoczniająca 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 np. migracje. Chodzi oczywiście o zmiany w systemach wartości zarówno pracowników – szczególnie tych z tzw. pokolenia Z, jak i pracodawców. Zmiany te dotyczą takich aspektów, jak:

1. Nowe rozumienie pojęcia „kariera” jako możliwości pełnej realizacji swojego potencjału oraz zainteresowań (łączenie pasji z pracą).
2. Większe znaczenie niezależności, przejawiające się m.in. w unikaniu tradycyjnych zależności menedżer – podwładny oraz rosnącej 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 oraz zdalnych form 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×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 nieproduktywne. 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, z kim mają do czynienia, jak postrzegana jest firma, z którą są w jakiś sposób powiązani. Dlatego firmy powinny dbać o swój wizerunek i jego kształtowaniu poświęcać coraz więcej uwagi.
2. Społeczna odpowiedzialność (CSR – *Corporate Social Responsibility*). CSR w Polsce początkowo była postrzegana 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 Lidl czy Jerónimo Martins (właściciel Biedronki), 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 na podstawie „pazernej efektywności”.

### *Gig Economy*

*Gig Economy* to jedna z ciekawszych tendencji na rynku pracy. Polega na uczestnictwie w rynku pracy i generowaniu dochodu za pomocą tzw. gigów – pojedynczych projektów, których podejmują się pracownicy, dzieląc się swoimi umiejętnościami. Opiera się ona na pracy niezależnych, samozatrudnionych pracowników. W tym przypadku możemy mówić o zasadniczej zmianie relacji między pracownikiem a pracodawcą. Już teraz obserwujemy tendencję do przechodzenia znacznej części pracowników na czasowe umowy o dzieło. W Polsce częściowo wynika to z uregulowań prawnych i powiązanych z nimi możliwości finansowych, jednak wydaje się, że może to być znacznie szersze zjawisko. Okazuje się bowiem, że coraz bardziej atrakcyjnym modelem zatrudnienia – szczególnie dla stosunkowo młodszych pracowników – jest funkcjonowanie na zasadzie freelancera, „wolnego strzelca” lub niezależnego przedsiębiorcy. Świadczyć o tym może między innymi liczba powstających start-upów, z których wiele pozostaje jedno- lub kilkuosobowymi działalnościami gospodarczymi. Zjawisko to dotyczy niemal wszystkich bardziej rozwiniętych gospodarek. W Polsce jest ono i tak stosunkowo nieznacznie nasilone. W krajach, takich jak Wielka Brytania, Irlandia, Australia, Kanada czy kraje skandynawskie, liczba start-upów w przeliczeniu na liczbę mieszkańców jest niepomiaralnie większa. Kształtowanie się nowych preferencji społecznych dotyczących relacji zawodowych na linii pracownik – organizacja potwierdzają również wyniki badań – także tych realizowanych w Polsce. Coraz więcej osób wchodzących na rynek pracy wymienia „elastyczność form współpracy z pracodawcą/zlecniodawcą” jako najistotniejszą cechę pożądaną pracy. Ma to kluczowe znaczenie, szczególnie dla tzw. pokolenia milenialsów i generacji Z. Wydaje się zatem, że ten trend społeczno-ekonomiczny jest już powszechny, a jego znaczenie prawdopodobnie będzie rosło w najbliższych latach. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) – największa brytyjska organizacja zrzeszająca specjalistów HR – szacuje, że do 2030 r. 40% wszystkich pracowników w Wielkiej Brytanii będzie pracowało zdalnie, w większości bez stałej umowy z jakąkolwiek firmą. Wszystko też wskazuje na to, że będzie on przybierał na sile w następnych latach. W sposób oczywisty tendencja ta wpływa nie tylko na zakres pożądaných, a nawet niezbędnych kompetencji (współ)pracowników, lecz także na rolę i zadania HR Business Partnera. Dla nowych współpracowników kluczowego znaczenia nabierają umiejętności pracy w zespołach o charakterze projektowym, innowacyjność oraz gotowość do stałego rozwoju. HR Business Partnerzy muszą z kolei

zastanowić się nad takimi kwestiami, jak budowanie kultury organizacyjnej (jak na przykład zachęcić współpracowników niezatrudnionych w firmie do przestrzegania wartości i standardów pracy), projektowanie programów rozwojowych (czy zapraszać do nich współpracowników) czy też zarządzanie talentami (czy inwestować w talenty współpracowników, skoro nie mamy gwarancji, że zostaną z nami dłużej?).

## 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 niepokojów 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.

## Pokolenia na rynku pracy

Myśląc o pokoleniach na rynku pracy, zwykle odnosimy się do działających już na rynku pracy przedstawicieli pokolenia Y oraz wkraczających na ten rynek osobach z pokolenia Z. Nowe pokolenia to nowe wartości (o których już wspominaliśmy), potrzeby oraz oczekiwania od pracodawców. Z drugiej strony jednak nie możemy uciec od zjawiska starzejącego 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 zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) 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. Jesteśmy świadkami kulturowej zmiany podejścia do pracy. Jest to zmiana systemu wartości z „etosu pracy” na „prymat jakości życia/well-beingu”. Jednocześnie pracownicy – szczególnie młodszy, z tzw. pokoleń Y i Z, dużo łatwiej zmieniają pracę, zarówno przechodząc do innych firm, jak i w ramach tej samej firmy. W 2022 r. ponad 17% respondentów zadeklarowało, że w ciągu 6 miesięcy poprzedzających badanie zmieniło pracodawcę, a kolejne 18% – że zmieniło stanowisko u swojego pracodawcy. Z drugiej strony możliwość pracy zdalnej, czasowej, kontraktowej itd. sprzyja wykorzystaniu potencjału starszych pracowników. Trzeba się tylko tego nauczyć. Starzejące się społeczeństwo to także ubywanie pracowników w pewnych zawodach, np. 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 dojść do odpowiedniego poziomu. Na wykształcenie elektroenergetyka wysokich napięć trzeba 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 społeczeństw europejskich. 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.

## Umiedzynarodowienie rynku pracy

Właściwie już wszyscy przyzwyczailiśmy się do tego, że kapitał nie zna granic. 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, np. 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 automatyzacja

Wszyscy jesteśmy świadkami nie tylko rosnącego wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych, telekomunikacyjnych i Internetu, lecz także rewolucyjnych zmian w zakresie automatyzacji i robotyzacji pracy. Coraz bardziej zresztą oba obszary zbliżają się do siebie. Wielu ekspertów przewiduje, że najbliższe lata będą okresem prawdziwej rewolucji sztucznej inteligencji (*artificial intelligence* – AI), wirtualnej rzeczywistości, inteligentnych obiektów (*smart things*) oraz automatyzacji. Zmiany już dotyczą praktycznie każdego z nas, a niemal wszystko wskazuje na to, że ich tempo będzie tylko rosło.

## Stare vs. nowe zawody

Jedną z podstawowych konsekwencji wkraczania technologii informatycznych i powiązanych z nimi procesów automatyzacji pracy będzie niewątpliwie zmiana w strukturze zawodów wypieranych i pojawiających się na rynku pracy. Już teraz jesteśmy świadkami stopniowego zastępowania kasjerów, księgowych czy pracowników centrów obsługi klientów przez systemy technologiczno-informatyczne. Niedługo należy się spodziewać, że taksówkarze, kierowcy ciężarówek, część lekarzy (szczególnie w diagnostyce), a także prawników będzie

zastępowana przez systemy oparte na AI i *big data*. W 2024 r., czyli w chwili pisania tej książki, szacuje się, że blisko 20% zawodów będzie można niemal w 100% zautomatyzować w perspektywie pięciu najbliższych lat. Polska należy przy tym do krajów, gdzie praca jest w znacznej mierze oparta na działaniach, które można zastąpić rozwiązaniami technologicznymi i informatycznymi. Marnym pocieszeniem jest fakt, że w krajach takich jak Chiny, Turcja, a nawet Włochy, jest jeszcze gorzej. Z drugiej strony szacuje się, że 60% dzieci rozpoczynających teraz edukację będzie pracowało w zawodach, których jeszcze nie ma! Wszystko to oznacza, że najprawdopodobniej będziemy świadkami dynamicznych i głębokich zmian na rynku pracy. W oczywisty sposób stawia to nowe wyzwania dla HR Business Partnerów. Musimy bowiem skutecznie uczyć naszych pracowników zupełnie nowych kompetencji, takich, które mogą być przydatne nie tylko tu i teraz, lecz także w perspektywie co najmniej kilku następnych lat. Co więcej, należy także liczyć się z tym, że klasyczne ścieżki karier w organizacji powoli będą przechodziły do lamusa. Już dziś nie wiemy na przykład, w jakim stopniu kadra menedżerska zostanie ograniczona na rzecz systemów wspierających samoorganizujące się zespoły. Także oczekiwania zarządów mogą się wyraźnie zmieniać, gdyż zapewnienie firmie odpowiednich pracowników, o unikalnych w danej chwili kompetencjach, będzie w coraz większym stopniu kwestią „być albo nie być” dla organizacji.

## Nowe funkcje Internetu

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 ich tworzenia. 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 rosnąć.

Co to może w praktyce oznaczać dla procesów realizacji pracy w organizacji? Wiele wskazuje, że 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 wpływu technologii i narzędzi internetowych na sposób komunikowania się i budowania relacji z innymi osobami oraz organizacjami. Coraz częściej tworzymy spontaniczne, niescentralizowane sieci komunikacyjne, ukierunkowane na poradzenie sobie z konkretnymi zagadnieniami.

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 byłoby 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. Wykorzystujmy 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.

## Sztuczna inteligencja

Jednym z najbardziej „gorących” tematów ostatnich lat – a zapewne także tych, które nadchodzą, jest wpływ sztucznej inteligencji (AI) na niemal każdy aspekt naszego życia. Firma Open AI ze swoim chatem GPT to obecnie najbardziej rozpoznawany przykład zmian w tym zakresie. Wielu z nas już korzysta z ich rozwiązań. Eksperci dość zgodnie twierdzą, że pełne wykorzystanie AI połączone z nowymi możliwościami komputerów kwantowych (na które ciągle czekamy) przyczyni się do największej rewolucji w dziejach ludzkości. Prawdopodobnie nikt z nas nie jest w stanie przewidzieć wszystkich zmian, które nas czekają – szczególnie w dłuższej perspektywie czasowej. Skupmy się zatem na tym, w jaki sposób AI może wpłynąć na rynek pracy oraz procesy zarządzania kapitałem ludzkim.

Wpływ sztucznej inteligencji na rynek pracy wciąż ewoluuje i trudno jest przewidzieć dokładne wyniki. Chociaż sztuczna inteligencja może przynieść znaczne korzyści pod względem produktywności, wydajności i innowacyjności, stwarza również wyzwania, którym należy proaktywnie sprostać, aby zapewnić sprawiedliwe i sprzyjające włączeniu społecznemu przejście na rynek pracy w dobie sztucznej inteligencji. Zacznijmy od wskazania kilku sposobów, w jaki AI może wpływać na rynek pracy.

1. Technologie oparte na AI mogą automatyzować rutynowe i powtarzalne zadania, w szczególności te, które obejmują analizę danych, wprowadzanie danych i pracę fizyczną. Może to spowodować istotne ograniczenie zapotrzebowania na pracę ludzi w obszarach wymagających niskich kwalifikacji i powtarzalnych zadań. To prowadzi do potencjalnej utraty miejsc pracy w branżach takich jak produkcja, magazynowanie i obsługa klienta.

2. Chociaż AI może wyeliminować niektóre miejsca pracy, ma również potencjał tworzenia nowych miejsc pracy. Wraz z postępem technologii sztucznej inteligencji pojawiają się nowe możliwości pracy w takich dziedzinach, jak rozwój technologii, inżynieria danych i współpraca człowiek-maszyna. Ponadto AI może umożliwić tworzenie zupełnie nowych branż i rynków, prowadząc do powstania nowych miejsc pracy, których nie jesteśmy jeszcze w stanie przewidzieć.
3. Wykorzystanie AI w miejscu pracy już powoduje zmiany w wymaganiach dotyczących umiejętności zawodowych. Ponieważ zadania, które można zautomatyzować, są eliminowane, systematycznie rośnie zapotrzebowanie na pracowników posiadających umiejętności w obszarach takich jak analiza danych, uczenie maszynowe, programowanie i technologie związane ze sztuczną inteligencją. Istnieje również rosnące zapotrzebowanie na takie kompetencje jak krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów, kreatywność i inteligencja emocjonalna. Są one – póki co – znacznie trudniejsze do wykształcenia przez sztuczną inteligencję.
4. AI przekształca istniejące branże, prowadząc do zmian w modelach biznesowych, operacjach i wymaganiach dotyczących zasobów ludzkich. Na przykład w branży transportowej autonomiczne pojazdy kierowane przez AI mogą całkowicie zmienić reguły gry. Podobnie w branży opieki zdrowotnej diagnostyka i telemedycyna oparta na AI mogą mieć wpływ na wszystkie aspekty leczenia i opieki nad pacjentem. To tylko przykłady, a podobne wnioski można odnieść do większości branż.
5. Ponieważ rynek pracy już ewoluuje dzięki AI, rośnie zapotrzebowanie na przekwalifikowywanie i podnoszenie kwalifikacji pracowników. Pracownicy, których stanowiska pracy są zagrożone automatyzacją, mogą potrzebować zdobycia nowych umiejętności, aby zachować szanse na zatrudnienie. Obejmuje to programy przekwalifikowania, inicjatywy uczenia się przez całe życie oraz inwestycje w edukację i szkolenia, aby zapewnić pracownikom umiejętności potrzebne w zmieniającym się środowisku pracy.
6. Wpływ AI na rynek pracy może mieć również szersze implikacje społeczne i gospodarcze. Na przykład – przenoszenie miejsc pracy i zmiany wymagań dotyczących umiejętności zawodowych mogą skutkować nierównościami i różnicami w wynagrodzeniach, a ponadto może zaistnieć potrzeba wprowadzenia rozwiązań prawnych ukierunkowanych na ograniczenie potencjalnego negatywnego wpływu SI na pracowników i społeczności znajdujące się w trudnej sytuacji.

Tak wszechstronny wpływ AI na rynek pracy musi zatem przełożyć się na dziedzinę zarządzania zasobami ludzkimi. Działy HR już teraz wykorzystują AI do usprawniania procesów kadrowych, procesów decyzyjnych i poprawy

ogólnego doświadczenia pracowników. Oto kilka kluczowych obszarów wpływu AI w zarządzanie kapitałem ludzkim, które niemal na pewno będą zyskiwały na znaczeniu:

1. Narzędzia rekrutacyjne oparte na AI już są wykorzystywane do automatyzacji i optymalizacji procesu rekrutacji. Narzędzia te wykorzystują algorytmy do przeglądania życiorysów, przeprowadzania ocen online i dopasowywania kandydatów. Dzięki temu specjaliści HR oszczędzają czas i wysiłek w identyfikowaniu najlepszych kandydatów, jednocześnie zmniejszając uprzedzenia i poprawiając trafność decyzji o zatrudnieniu.
2. AI jest też wykorzystywana do usprawnienia procesu wdrożeniowego poprzez automatyzację zadań, takich jak weryfikacja dokumentów, rejestracja świadczeń i moduły szkoleniowe. Chatboty i wirtualni asystenci mogą również zapewniać spersonalizowane doświadczenia związane z wdrażaniem, odpowiadając na pytania pracowników i udzielając wskazówek.
3. Pojawiają się już narzędzia ankietowe do analizy nastrojów, oceny zaangażowania i satysfakcji z pracy oraz identyfikowania potencjalnych obszarów niezbędnego rozwoju generowane przez AI. Pozyskiwane dane mogą pomóc specjalistom HR zidentyfikować trendy i podjąć proaktywne kroki w celu poprawy zaangażowania i utrzymania pracowników.
4. AI może pomóc w ocenie efektywności, analizując dane dotyczące wydajności pracowników, takie jak ukończone zadania, dotrzymane terminy oraz informacje zwrotne od współpracowników i menedżerów. Może to pomóc specjalistom HR w przekazywaniu pracownikom bardziej obiektywnych i opartych na danych informacji zwrotnych oraz identyfikowaniu obszarów wymagających poprawy.
5. AI może oferować pracownikom spersonalizowane możliwości uczenia się i rozwoju na podstawie ich umiejętności, zainteresowań i danych dotyczących wydajności. Adaptacyjne platformy edukacyjne mogą analizować indywidualne style i preferencje uczenia się oraz dostarczać indywidualnie dostosowywane programy szkoleniowe.
6. Narzędzia oparte na AI mogą monitorować samopoczucie pracowników, analizując dane dotyczące takich czynników, jak godziny pracy, poziom stresu i wzorce snu. Dane te mogą pomóc specjalistom HR zidentyfikować oznaki wypalenia zawodowego lub innych problemów związanych z dobrostanem i podjąć proaktywne działania w celu wsparcia pracowników.
7. Dzięki AI – nawet bez wielkiego przygotowania statystycznego – możemy analizować duże ilości danych z obszaru HR w celu identyfikacji wzorców, trendów i spostrzeżeń, które mogą pomóc w podejmowaniu strategicznych decyzji. Analitykę predykcyjną można wykorzystać do prognozowania potrzeb siły roboczej, identyfikowania luk w umiejętnościach i optymalizowania planowania siły roboczej.

## 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.



# Czas na zmiany

---

## Dlaczego firmy nie potrzebują już tradycyjnych działów HR?

Przyjmujemy za pewnik, 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 przez Polskie Stowarzyszenie HR Business Partner w latach 2017–2022 wskazują, że:

- O ile niemal 70% profesjonalistów HR jest przekonanych o znaczeniu swoich działań w budowie i wdrażaniu strategii rozwoju, o tyle zaledwie 24% menedżerów ma podobne zdanie. Oznacza to, że mimo ewidentnych aspiracji do podejmowania strategicznych wyzwań zespoły HR nie są postrzegane jako rzeczywiści partnerzy biznesowi. Rodzi to naturalną frustrację graniczącą z poczuciem dyskryminacji. Jest to też całkowicie zgodne z codziennymi obserwacjami. Bardzo często w działaniach doradczych spotykamy się z sytuacją, że dyrektorzy i kierownicy różnych