



# 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. Czaplńska

*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

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

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
Umiejdzynarodowienie 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 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 (HCI – <i>Human Capital Index</i> ) .....	222
<b>Rozdział 7. Studia przypadków .....</b>	<b>224</b>
Zarządzanie efektywnością – pobożne życzenie czy realne 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 wkomponują 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 przyczynić 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 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 będą się koncentrować 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 będą 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 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 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 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 przewyciężyć 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 narzekań 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 dlaczego 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 następujących 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 „pazornej 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 niepomernie 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/zleceniodawcą” 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

HR Business Partner to osoba, która współpracując z kierownictwem organizacji, planuje i wdraża rozwiązania z zakresu zarządzania kadrami, tak aby wspomagać realizację celów strategicznych firmy. Autor, doświadczony doradca i konsultant, w praktyczny sposób opisuje koncepcję HR Business Partneringu oraz wskazuje, jakie korzyści może ona wnieść do organizacji.

Lektura książki pozwoli poznać:

- wyzwania związane ze zmianami potrzeb i postaw pracowników;
- pożądane kompetencje i kwalifikacje na stanowisku HR Business Partnera;
- role i zadania osoby pełniącej funkcję HRBP oraz możliwe ścieżki rozwoju;
- optymalne rozwiązania w procesie zmiany roli specjalistów HR w kierunku HR Business Partnerów;
- dane i wnioski z badań nad koncepcją HR Business Partneringu.

Autor prezentuje studia przypadków oraz najlepsze praktyki z polskiego rynku, które mogą być pomocne w wykorzystaniu i wdrożeniu przedstawianych w książce rozwiązań.

Publikacja przeznaczona jest dla pracowników działów personalnych, kadry menedżerskiej oraz konsultantów HR. Dzięki kompleksowemu ujęciu tematu opracowanie może pełnić funkcję podręcznika dla studentów studiów podyplomowych i MBA kierunków związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

**Grzegorz Filipowicz** – doradca i konsultant w zakresie wdrożeń kompleksowych rozwiązań w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Ma ponad 20-letnie doświadczenie w branży szkoleniowo-konsultingowej. Zakres tematyczny prowadzonych przez niego projektów obejmuje: zarządzanie kompetencjami, opis i wartościowanie stanowisk pracy, programy rozwoju kompetencji, audyt kompetencji i wiedzy zawodowej. Jest twórcą autorskiego modelu kompetencji zawodowych oraz narzędzi rozwojowych. Działa jako niezależny konsultant i partner biznesowy ForFuture. Jest współpracownikiem i wykładawcą czołowych polskich uczelni. Autor publikacji z zakresu ZZL, zarządzania kompetencjami, Human Performance Improvement (HPI) oraz kultury organizacyjnej. Prezes Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner.



9 788383 583792 W03P01

ISBN 978-83-8358-379-2



9 788383 583792

cena 99 zł (w tym 5% VAT)

**Zamówienia:**

infolinia +48 801 044 545  
zamowienia@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

wydanie III