

John W. Boudreau, Ravin Jesuthasan [2012]  
**Transformative HR. The Importance of Embracing the Optimization Mindset**

Jossey-Bass, US

Jest to najnowsza książka z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi autorstwa dr. Johna W. Boudreau – profesora oraz dyrektora Badań w Szkole Biznesu i Efektywnego Zarządzania im. Marshalla na Uniwersytecie Południowej Kalifornii, uznanego na świecie badacza w zakresie zależności między stosowaniem nowoczesnych technik zarządzania kapitałem ludzkim a osiąganiem trwałej przewagi konkurencyjnej, doradcy w tym zakresie wielu wiodących firm globalnych, oraz Ravina Jesuthasana, dyrektora zarządzającego i Globalnego Lidera Praktyki w zakresie zarządzania talentami w Towers Watson w Chicago.

Książka pokazuje na przykładzie wiodących organizacji globalnych, takich jak m.in.: Deutsche Telekom, Royal Bank of Scotland, Coca-Cola, IBM, Ameriprise Financial, czy Royal Bank of Canada, w jaki sposób można poprawić wydajność i stopień realizacji celów strategicznych firm poprzez umiejętną redefinicję praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.

Autorzy podkreślają, że w przeciwieństwie do innych obszarów zarządczych, decyzje w zakresie HR są bardzo często podejmowane zgodnie z przekonaniem lub przyzwyczajeniami osób zarządzających, a nie, jak ma to miejsce w innych obszarach, z wykorzystaniem szczegółowych badań, pomiaru oraz analizy faktów z zakresu HR i biznesu. Przeprowadzone przez Bourdeau i Jesuthasana badania, ilustrowane studiami przypadków, pokazują, że praktycy HR mogą pozytywnie wpłynąć na wyniki i realizację strategicznych celów swoich firm dzięki bliższej i głębszej analizie stosowanych rozwiązań w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. W tym celu proponują umiejętną transformację obecnych praktyk HR, przy czym podkreślają, że wszelkie decyzje o zmianach powinny bazować na faktach (analizie mierników HR, wyników badań organizacyjnych, benchmarkingu, analizie korelacji pomiędzy praktykami HR i wynikami firmy).

W tym celu proponują stosowanie następujących pięciu zasad wprowadzania zmian opartych na faktach:

- **analiza logiczna** – zdefiniuj system mierników dla talentów oraz kart wyników pokazujących zwrot z inwestycji w zarządzanie talentami na wyniki biznesowe; spróbuj zbudować łańcuch wartości, jaki tworzą poszczególne grupy pracowników i na jego podstawie dokonaj właściwego wyboru wskaźników;
- **segmentacja** – weź przykład z marketingu i segmentacji klientów; pomyśl o swoich pracownikach jako o grupach klientów mających inne potrzeby; zastosuj inne narzędzia HR do grup talentów o innych potrzebach i motywacjach; przykładowo: Starbucks identyfikuje pięć grup pracowników: „towarzyski student” (bezdietny singiel), „praktyczny indywidualista” (praca jest jedynie po to, by zapewnić inne potrzeby), „absolwent college’u” (osoba przed pierwszą „dorosłą” pracą), „twórca wspólnoty” (osoba inspirowana programami dobroczynnymi Starbucksa) i „entuzjasta” (na długo lub na zawsze związany ze Starbucks); segmentacja pracowników pozwala służbom HR Starbucksa na efektywne dostosowanie programów HR do rzeczywistych potrzeb pracowników, co zarówno jest efektywne motywacyjnie, retencyjnie, kosztowo, jak i pozwala osiągać lepsze wyniki;
- **analiza ryzyk** – przewiduj i zapobiegaj negatywnym skutkom ryzyka, jakie z zatrudnieniem pracowników i kosztami pracy; naucz się identyfikować zarówno „dobre”, jak i „złe” ryzyka; spróbuj przewidywać nie tylko luki kompetencyjne, czy gorsze wyniki pracowników, ale również jak skapitalizować pozytywne zmiany na rynku; twórz różne scenariusze i elastycznie je stosuj w zależności od sytuacji biznesowej;
- **integracja i synergia** – potrzeba segmentacji pracowników stwarza pokusę do mnożenia niepotrzebnych bytów; spróbuj patrzeć na organizację całościowo – oprzyj wszystkie programy HR na wspólnej, łatwo adaptowalnej ramie; identyfikuj i łącz rozwiązania dla grup pracowników o podobnych potrzebach; zanim opracujesz nowy program HR, sprawdź, czy jakiegoś innego nie można wyeliminować;
- **optymalizacja** – inwestuj selektywnie w te obszary, które przyniosą największe korzyści, przy minimalnych nakładach; staraj się ewolucyjnie upraszczać już stosowane rozwiązania na zasadzie ciągłego usprawniania.

Każda z pięciu zasad transformatywnego HR jest w książce ciekawie i szczegółowo opisana, a dodatkowo zilustrowana przykładami (najczęściej z sektora służby zdrowia). Jest to niewątpliwie najciekawsza część książki – być może nie rewolucyjnie odkrywczą, ale inteligentnie interpretującą wcześniejsze opracowania Jaca Fitz-Enza w dziedzinie controllingu HR, czy Dave’a Ulricha w zakresie transformacji funkcji HR do roli partnera biznesu, rozszerzająca te opracowania o potrzebę głębszej dywersyfikacji rozwiązań HR nie tylko ze względu na różne rodzaje pracy, czy potrzeby pracodawcy, ale i różne oczekiwania (motywacje) pracobiorców.

Autorzy głęboko wierzą, że konsekwentne stosowanie powyższych zasad w praktyce przedsiębiorstw na całym świecie poprawi efektywność decyzji w obszarze HR i zapewni firmom trwałe przewagi konkurencyjne. W jednym z komentarzy Jesuthasan stwierdza, że autorzy oparli swoją koncepcję transformatywnego HR (rozumianą jako ciągłą zmianę opartą na badaniach i faktach) na podobnej transformacji, jaką miała miejsce wcześniej w dziedzinie medycyny. Lekarze, podobnie jak wszyscy ludzie, nie zawsze podejmują racjonalne decyzje np. oparte na badaniach naukowych, często kierują się intuicją i własnym doświadczeniem. Statystyki wykazują jednak, że stosowanie medycyny opartej na badaniach daje na całym świecie znacznie lepsze rezultaty, i autorzy zakładają, że tak samo będzie się działo, jeśli chodzi o decyzje HR.

Bourdeau i Jesuthasan, żeby nie być gołosłownymi, swoją wiarę w skuteczność zmian organizacyjnych opartych na faktach poparli kilkunastoma studiami przypadków z wiodących organizacji globalnych, obrazujących stosowanie ww. pięciu zasad transformacji HR na podstawie wyników badań. Niestety jest to, w opinii recenzenta, chyba najsłabsza strona publikacji. Opisane studia przypadków są często mało przekonujące i słabo uargumentowane od strony analitycznej, a dobór firm bardzo wątpliwy (pokazywanie sukcesów w zakresie HR utożsamianego z brytyjskim kryzysem sektora finansowego Royal Bank of Scotland jest z pewnością „strzałem w kolano”).

Czasami autorzy chyba nieświadomie stawiają antytezę dla swoich skądinąd słusznych tez. Przykładowo w książce przytoczony jest przypadek Coca-Coli, która, prowadząc swoją działalność operacyjną w ponad 200 krajach dzięki zastosowaniu opartej na wynikach badań transformacji procesów HR, uporała się z bardzo trudnym międzykulturowo i ekonomicznie celem równouprawnienia kobiet i mężczyzn w koncernie. Przeprowadzone badania oraz analiza ich wyników pozwoliły firmie uporać się z problemem politycznej poprawności i określić stosowane parytety z poszczególnych krajach. Niestety, „oparty na faktach” powód, dla którego przeprowadzono ten program, wypada dość groteskowo. Prezes firmy Muhtar Kent stwierdził: „Sprawdziłem, kto kupuje nasz produkt, i okazało się, że 70% nabywców to kobiety. Kiedy spojrzałem na strukturę zatrudnienia (...) zauważyłem znaczącą dysproporcję [w zatrudnieniu kobiet do mężczyzn]”. Pikanterii dodaje fakt, że koszt operacji przekroczył łączny dochód narodowy USA, Indii i Chin. Oczywiście nikt nie neguje sukcesu Coca-Coli, operacja przyniosła oczekiwane korzyści finansowe i kulturowe, ale opis tego studium przypadku jest dość niefortunny – przedkłada poprawność polityczną nad choćby tak ważną z punktu widzenia pięciu zasad (a opisie przypadku pominiętą) analizę ryzyk związanych z całym programem i skutkami potencjalnego niepowodzenia dla udziałowców.

Niezależnie od wymienionych powyżej słabości książki, trzeba ją uznać za ciekawą i godną polecenia wszystkim tym, którzy zajmują się nie tylko bieżącym zarządzaniem zasobami ludzkimi, ale przede wszystkim mają wpływ na strategię personalną lub bizne-

sową firm. W opinii recenzenta, warto uwierzyć „na słowo” Johnowi W. Boudreau i Ravinowi Jesuthasanowi oraz starać się stosować w praktyce cytowane powyżej pięć zasad. Ponadto „HR transformatywny” odkrywa na nowo, że rynek pracy rządzi się podobnymi prawami jak rynek dóbr i usług. Standaryzacja i kolektywność rozwiązań HR zaczynają być wypierane przez rozwiązania dostosowywane do oczekiwań i potrzeb poszczególnych grup pracowników. Rynek pracy się kurczy i współczesny HR musi umieć podążać za potrzebami najlepiej kwalifikowanych pracowników, tak by móc ich efektywnie przyciągnąć, rozwinąć, zmotywować i utrzymać. Nie da się tego zrobić bez uelastycznienia strategii HR, jej poszczególnych polityk, czyli bez ... transformatywnego HR.

*Piotr Sterociński*