

# HR W PRAKTYCE KADROWEJ NR 41

[www.personel.infor.pl](http://www.personel.infor.pl)



**HR** **personel**  
& zarządzanie

## WYZWANIA DZIAŁÓW HR



Ukryci za fasadą

3

HR-owcu,  
pokaż swoją moc!

7

# Spis treści

## 3 Ukryci za fasadą

### Czy działy HR rzeczywiście wnoszą wartość dla biznesu?

Negatywne sygnały .....	3
Czynić różnicę .....	4
Dział HR jest powierzchowny i fasadowy .....	4
Dział HR alienuje się i nie umie podejmować decyzji .....	5
HR-owcy nie patrzą w przyszłość .....	5
Mistrzowie zarządzania .....	5
HR-owe rozdarcie .....	6
Dokąd zmierzamy? .....	6

## 7

## HR-owcu, pokaż swoją moc!

### Czy działy personalne mogą sprostać oczekiwaniom kadry zarządzającej?

Źródła trudności .....	8
Wybór wskaźników .....	9
Prezentacja efektów działań .....	9

# UKRYCI ZA FASADĄ

## Czy działy HR rzeczywiście wnoszą wartość dla biznesu?

W wielu organizacjach dział HR jest krytykowany, bagatelizowany przez struktury biznesowe, często ma nawet opinię tego, który przeszkadza w realizacji zakładanych celów. Dlaczego tak się dzieje i kto odpowiada za to, że inicjatywy personalne podejmowane przez działy HR są dla biznesu dodatkowym, zbędnym obciążeniem. Czy wina leży w zarządach, a może w samych HR-owcach?

### Ernest Wencel

*Wspiera top menedżerów w poszukiwaniu pracy oraz organizację w programach outplacementowych.*



Oskar Wilde powiedział kiedyś: „Wszyscy leżymy w rynsztoku, ale niektórzy patrzą w gwiazdy”. Właściwie na tym aforyzmie mógłbym zakończyć rozważania o kondycji polskich działów HR, szczególnie że te nadal są źle postrzegane. To oczywiście uproszczenie i jak to z takimi uproszczeniami bywa, znajdzie się wiele przykładów, które zaprzeczają tej tezie. Jednak w swojej praktyce zawodowej rzadko spotykam menedżerów, którzy przyznają, że dział HR wnosi konkretną wartość do ich biznesu.

### NEGATYWNE SYGNAŁY

Symptomy spadku wartości działów HR w biznesie widoczne są nie tylko w Polsce, lecz także na świecie. Niestety ze smutkiem obserwuję,

jak wiele zagranicznych korporacji ciągle ogranicza znaczenie roli działu personalnego, pozostawiając na lokalnych rynkach jedynie minimalny poziom wsparcia dla tego obszaru. Dochodzę też do smutnej konstatacji, że w jakimś sensie ambitna misja, aby liderzy HR zasiadali z zarządem przy jednym stole jak równy z równym, nie powiodła się. Dlaczego tak uważam? Otóż działy HR wciąż dywagują o tym, jak być partnerem w biznesie, ale kiedy pytam przedstawicieli tych działów, kiedy ostatnio odwiedzali klienta firmy, zapada niezręczne milczenie. Jak zatem ci, którzy mają doradzać i wspierać biznes, mają to robić, skoro nie wiedzą, gdzie bije serce organizacji. Jak mogą używać swojego najpotężniejszego oręża, jakim jest kultura organizacyjna, skoro nie wiedzą, jaka jest odpowiednia dla ich firmy. Kto z HR-owców jest gotowy odpowiedzieć sam przed sobą na pytanie, jaka kultura wspiera biznes w jego organizacji? Kto wie, jak panująca w firmie kultura przekłada się na konkretne zachowania i postawy w każdym punkcie styku klienta z firmą? A gdybyśmy tak zapytali kilku napotkanych przypadkowo w korytarzu firmy pracowników, czy kultura organizacyjna wspiera ich biznes, jak przejawia się na jego stanowisku pracy, to w 99 proc. przypadków nie usłyszymy odpowiedzi na to pytanie.

Deklaracje o partnerstwie działów HR i biznesu padają bardzo często, zwłaszcza ze strony tych pierwszych. Tę sytuację doskonale spuentowała moja była żona, Iwona Wencel, która przez wiele lat pracowała w działach personalnych firm. Powiedziała: „Czy słyszeliście, żeby dział finansowy mówił, że chce być partnerem w biznesie? Czy słyszeliście, żeby sprzedaż mówiła, że chce być partnerem w biznesie? A może słyszeliście, żeby o byciu partnerem w biznesie marzyły inne działy?”. Okazuje się, że tylko dział HR wciąż o tym mówi, bo nadal nie czuje się równoprawnym członkiem zespołu zarządzającego. Dlaczego?

## CZYNIĆ RÓŻNICĘ

Według mnie dlatego, że nie potrafi wykazać ekonomicznej wartości swoich działań wyrażonej cyframi. A nawet kiedy próbuje to zrobić, wyniki są raczej szacunkami niż bezwzględными wartościami. Oczywiście jak każde uogólnienie i to jest jedynie próbą interpretacji rzeczywistości. Bo wartość funkcji HR nie powinna polegać na konkurowaniu

z innymi działami. Pion HR powinien rozumieć biznes, ale nie przez szybę czy lornetkę, tylko powinien być jak jeden z chromosomów DNA każdej funkcji biznesowej.

Jeden HR biznes partner rozumiejący biznes potrafi uczynić ogromną różnicę, podobnie jak tylko 1–2 proc. ludzkiego genomu różni nas od małp. I tak, rozumiejący realne potrzeby i cele organizacji menedżer ds. wynagrodzeń i benefitów może wprost wpływać na systemy premiowe, które organizacja zapewnia swoim pracownikom w zamian za ich pracę. Atrakcyjny plan wynagrodzenia i świadczeń może pomóc w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu najlepszych talentów. Menedżer ten potrafi sprawić, że pracownicy o wysokim potencjale będą zadowoleni, zmotywowani i zaangażowani w swoją pracę, zaś firmie zapewnią ponadprzeciętne wyniki. Podobnie jest w innych obszarach HRM, gdzie świadomy menedżer może stanowić równie wielką różnicę. Niestety rzadko się tak dzieje. Gdybym miał określić największe zarzuty wobec liderów HR, to brzmiałby one następująco:

### Dział HR jest powierzchnowy i fasadowy

HR-owcy wciąż myślą o sobie w kontekście realizacji projektów personalnych czy konferencji, na których mogą się pochwalić przed innymi HR-owcami swoimi działaniami. To tylko fasada, bo w większości to zamknięci liderzy, a z pewnego oddalenia widać, jak przez te działy przechodzą niczym tsunami HR-owe mody. Liderzy zamiast koncentrować się na realnych problemach i potrzebach biznesowych, podążają za modnymi projektami. Aby nie być gołostównym, podam przykład.

Podczas rynku kandydata powstały liczne programy employerbrandingowe, które mają pozyskiwać nowych pracowników. Kiedy jednak pytamy kandydatów o ich doświadczenia z procesu rekrutacji, prowadzący je są negatywnie oceniani głównie za brak feedbacku i dyskryminację ze względu na wiek i na płeć. Okazuje się, że ci, którzy powinni być strażnikami równouprawnienia, stają się jego oprawcami. Te problemy są proste do rozwiązania, wystarczy wprowadzić dwie proste zasady:

- podczas rekrutacji powinny być brane pod uwagę osoby obojga płci i zróżnicowane wiekowo,
- każda osoba biorąca udział w rozmowach rekrutacyjnych powinna otrzymać prostą ankietę po zakończonym procesie.



*Chciałabym wierzyć, że obszar HR w tej chwili przechodzi głęboką zmianę w kierunku digitalizacji. Natomiast ta digitalizacja i automatyzacja pewnych działań, moim zdaniem, musi służyć uwolnieniu czasu dla HR-owców po to, aby znaleźli czas na rozmowy z ludźmi. To właśnie bliskości, rozmów, zaopiekowania różnymi aspektami ich życia najbardziej potrzebują dziś pracownicy w każdej organizacji.*

**Agnieszka Giermek-Ziółkowska, dyrektor operacyjna w EBS**

Te działania nie wymagają gigantycznych nakładów, wystarczy poświęcić na to czas. Warto, ponieważ to czyni je działaniami wprowadzającymi realną zmianę – co mierzysz, to dostajesz. Takie właśnie działania zakotwiczone w realnych potrzebach czynią działania pionu HR niefasadowymi. Przeciętny HR-owiec realizuje projekty personalne, bo koleżanki i koledzy z branży już realizowali te działania w swoich firmach, dodatkowo w ich poczuciu wdrażanie zróżnicowanych projektów HR-owych czyni go atrakcyjniejszym na rynku. Niestety moje doświadczenie pokazuje, że jest zupełnie odwrotnie.

### **Dział HR alienuje się i nie umie podejmować decyzji**

Pracownicy w organizacjach mają często poczucie, że dział HR przeszkadza im w pracy, zamknął się w wieży z kości słoniowej i wskazuje palcem, co inni muszą wykonać. To błędne rozumowanie. Specjaliści i liderzy personalni powinni zejść do ludzi, ubrudzić sobie ręce, zanurzyć je w pracę u podstaw, wziąć odpowiedzialność i poczuć zmianę. Kiedy rozmawiam z dostawcami produktów, technologii czy usług dla biznesu, słyszę, że ich kontakt z działem HR jest bezsensowny, że trzeba kontaktować się z CEO, bo liderzy z tego działu nie rozumieją biznesu i nie potrafią podejmować decyzji. W efekcie tego liderzy personalni czują się sfrustrowani, że są pomijani w procesie podejmowania decyzji i koło się zamyka. Takie podejście jest konsekwencją i skutkiem tego, jak postrzegany jest dział personalny.

### **HR-owcy nie patrzą w przyszłość**

Kiedy podczas rekrutacji potencjalny podwładny menedżera okazuje się silną osobowością lub ma wysokie kompetencje, przełożony zaczyna się obawiać o swoje stanowisko. Często nie chcąc mieć konkurencji we własnych zespołach, eliminuje silnych

i doświadczonych kandydatów, a dział HR umywa ręce, mówiąc, że to jest odpowiedzialność menedżera. I do pewnego stopnia jest to prawda, ale to właśnie rolę HR-owca jest pozyskiwanie i retencja talentów. Jeśli zatem nie dostrzega on problemu w takim zachowaniu menedżera, oznacza to, że w niedostatecznym stopniu zarządza tym zjawiskiem, a organizacja może tracić wartościowych kandydatów ze względu na lęki i niski poziom kompetencji menedżerów. Takie zachowanie HR-owców, czyli chęć przypodobania się przedstawicielom biznesu, można porównać do zachowania małego dziecka, które zabiega o uwagę i pochwałę rodzica.

Reasumując, mam poczucie, mimo trzech dekad intensywnego rozkwitu branży zarządzania ludźmi, biznes mówi: „sprawdzam” i moim zdaniem to podsumowanie wypada dla działów HR niekorzystnie. Oczywiście padają głosy ze strony HR-owców, że zarządy nie zapraszają ich do wspólnego podejmowania decyzji, a do tego poziom świadomości zarządów o tym, jak ważną rolę ma do odegrania w organizacji dział, jest znikomy. Czy może to być wystarczającym wytłumaczeniem?

### **MISTRZOWIE ZARZĄDZANIA**

Do pełni obrazu działów HR w Polsce warto też dodać kilka pozytywów, które zauważam, pomimo mojego krytycznego spojrzenia na branżę. Przede wszystkim przez te lata doczekaliśmy się kilkudziesięciu mistrzów, których, sam nie wiem, czy można nazwać wyłącznie HR-owcami, bo w swoich działaniach kierują się podejściem biznesowym, świadomie reagują na zmiany, a konkretne i mierzalne rezultaty są dla nich priorytetem. Jest więc od kogo się uczyć. Mogę tu wspomnieć o kilku osobach, które znam osobiście, to np.: Iwona Wencel, Cezary

Mączka, Maja Chabińska-Rossakowska, Magdalena Sasin, Anna Uryasz, Joanna Czerwińska, Agnieszka Styczyńska, Marek Prujarczyk, Piotr Lipa i wiele więcej osób, o których nie pomyślałem i jeszcze większe grono osób, których nie poznałem. To właśnie tacy liderzy potrafią zmienić architekturę każdej organizacji z jednej strony widząc potrzeby biznesu, z drugiej – nie tracąc z oczu ludzi i ich potrzeb. To jednak nie zmienia zasadniczo obrazu polskiego HR-owca.

## HR-OWE ROZDARCIE

Według mnie obszary odpowiedzialne za zarządzanie ludźmi w organizacji są rozdzielane przez dwie potężne siły biznesowe. Jedną z tych sił ciągnie

niędzmi), bo tym zajmuje się biznes. Rolą działu HR jest uświadamianie ludziom sensu i kierunku podejmowanych działań.

Jestem przekonany, że pracownicy są w stanie podejmować wysiłek, czasem bardzo duży, ale muszą rozumieć sens swoich działań. Kiedy tracimy sens, nasze wysiłki wydają się daremne i bezużyteczne. To w ludziach drzemie moc zmiany, innowacyjności, rozwoju, a to właśnie dział HR poprzez wskazywanie sensu może wydobywać i uwalniać w ludziach potencjał rzeczywistej zmiany. To dział HR ma tę moc, która potrafi przekuć idee w sprawcze działanie. To dział HR najlepiej potrafi budować wartość organizacji i rozwijać ludzi. I wreszcie to dział HR ma potężną moc budowania kultury tak



*30 lat temu zarządzaniem ludźmi w organizacji zajmował się dział kadr i płac, potem Human Resources, a dziś to People & Culture.*

**Sylwia Halicka, menedżer HR w Bravura Solutions**

w kierunku redukcji kosztów, zachowując jedynie HR transakcyjny – kadry pałace i obszary wymagane prawnie. Drugą z tych sił jest po przeciwnej stronie wahadła i ciągnie w kierunku strategicznej roli działów personalnych. Pomimo krytycznej oceny uważam, że dział HR ma ciągle potencjał, żeby wnieść do organizacji wiele, choć niewielu potrafi tego dokonać. Warto odnotowania jest także to, że przez ostatnie lata działy personalne stały się bardziej nowoczesne, wdrażając wiele technologicznych rozwiązań i usprawnień. Jednak dziś liderzy HR, jak nigdy dotąd, potrzebują się zatrzymać i spojrzeć, gdzie lokuje się realna wartość, jaką wnoszą do organizacji.

## DOKĄD ZMIERZAMY?

Jeśli mogę sobie usurpować prawo do oceny kondycji działów personalnych w Polsce i sugerować, w którą stronę powinny ewoluować, to powiedziałbym tak:

- marzę o dziale HR, który dba o ludzi;
- marzę o dziale HR, który rozumie, że nigdy nie wygra wyścigu z biznesem o bycie bardziej biznesowym, bo nie taka jest jego rola;
- marzę o dziale HR, który rozumie, że jego rolą nie jest napełnianie zbiorników z paliwem (pie-

silnej, że zjada strategię na śniadanie. Dlatego też liderze HR nie pytaj, czy możesz sięść przy stole wspólnie z zarządem, nie pytaj, czy możesz przyjść na spotkanie. Po prostu tam bądź! Bo nie ma innej, ważniejszej roli niż zadbanie o ludzi, którzy realizują cele biznesowe.

Nie chodzi o to, żeby HR-owcy spełniali wszystkie oczekiwania pracowników, ale odgrywali rolę mistrzów, których jedynym celem jest rozwój. Czasem ten rozwój jest trudny, wymagający przekroczenia własnych ograniczeń, a czasem jest lepszym postrzeganiem rzeczywistości, niż widzą to koledzy i koleżanki z innych działów biznesowych. To HR-owcy mają moc wydobycia potencjału, którego nikt inny nie dostrzega. Czasem ten rozwój polega na rozstaniu się z pracownikiem, bo kierunek, w którym zmierza organizacja, nie daje szansy na rozwój obu stronom, a czasem na odwadze przekraczania siebie samego. Czego serdecznie Wam życzę. ● ©

Dziękuję za pomoc w przygotowaniu tekstu Karolinie Saul, Sylwii Halickej, Piotrowi Pawłowskiemu, Agnieszce Gniadek, Alenie Iwanowskiej, Rajmundowi Flisowi, Christopherowi Szakowskiemu, którzy podzielili się ze mną swoimi komentarzami za pośrednictwem serwisu LinkedIn.



# HR-owcu, pokaż swoją moc!

**Czy działy personalne mogą sprostać oczekiwaniom kadry zarządzającej?**

Każda organizacja potrzebuje rzetelnie prowadzonej polityki zarządzania personelem. Przecież w czasach rosnącego dostępu do zasobów, technologii i finansów tym, co decyduje o sukcesie lub porażce, są ludzie, a to jest właśnie domena działów HR. Takie myślenie niemal wprost prowadzi do wniosku, że potrzebujemy także odpowiednio przygotowanych specjalistów personalnych. Jednocześnie od wielu już lat toczy się dość burzliwa dyskusja o tym, że działy HR nie zawsze mają rzeczywisty wpływ na funkcjonowanie firm. Jak mogą to zmienić?





## Grzegorz Filipowicz

*Ekspert ZZL, prezes ForFuture oraz Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner. Autor wielu książek z dziedziny HRM.*

Można zaryzykować stwierdzenie, 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 – pozostaje kwestią problematyczną.

Dla zobrazowania tej dychotomii odwołajmy się do danych zebranych przez Polskie Stowarzyszenie HR Business Partner w latach 2017–2023. Wskazują one, że:

- zaledwie 24 proc. menedżerów zgadza się z tezą, że „dział HR aktywnie przyczynia się do realizacji celów biznesowych zespołów i firm!”,
- mniej niż połowa menedżerów liniowych jest przekonanych, że specjaliści HR pomagają im w pracy,
- połowa przedstawicieli kadry zarządzającej uważa, że zespoły HR nie dostarczają oczekiwanych wyników,
- tylko kilkanaście procent menedżerów potwierdza, że dział HR całkowicie spełnia ich oczekiwania i potrzeby.

Wnioski z wywiadów prowadzonych przez Experience Institute z przedstawicielami kadry zarządzającej i menedżerskiej tylko potwierdzają te dane. Oznacza

to, że mimo wyraźnych aspiracji zespoły HR nadal nie są postrzegane jako rzeczywisti partnerzy biznesowi. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że gdyby znalazły się inne rozwiązania wspierające menedżerów i kadre zarządzającą w profesjonalnym prowadzeniu kluczowych procesów HRM, to specjaliści z tego zakresu mogliby okazać się zbędni! To być może (lekką) przesadzona teza, jednak powinna ona skłonić ich do refleksji nad tym, co mogą zrobić, aby być inaczej postrzegani.

## ŹRÓDŁA TRUDNOŚCI

Jedną z przyczyn takich opinii na temat działów HR jest niewątpliwie brak umiejętności udowodnienia, że to, co robią, po prostu ma sens. Zastanówmy się nad tym, co różni partnerzy w organizacji wiedzą o kwestiach szeroko rozumianej polityki personalnej? Dla ułatwienia skupmy się na jednej grupie – kadrze zarządzającej. Otóż najczęściej wiedzą oni doskonale, jakie firma (lub dział) ponoszą koszty personalne (wynagrodzenia, benefity itd.), potrafią sami sprawdzić, jakie są budżety działu HR (np. koszty szkoleń, rekrutacji, oceny potencjału itd.). Oczywiście mają też informacje o stanie zatrudnienia w zespole HR.

A teraz zadajmy sobie pytanie, czy kadra zarządzająca wie, jaki jest np. poziom rentowności kapitału ludzkiego? Czy ma dostęp do informacji, jaki jest ROI z wdrażanych projektów i procesów personalnych? Czy HR-owcy byliby w stanie udowodnić zarządowi (nie przekonać, lecz wykazać na podstawie dostępnych danych), że to, co robią, wymiennie przyczynia się do realizacji strategicznych celów firmy?

W zdecydowanej większości przypadków trudno jest na tak postawione pytania jednoznacznie odpowiedzieć TAK! Jest to o tyle ciekawe, że doskonale już znamy sposoby wyliczania mierników niezbędnych do tego, by takie informacje dostarczyć zarządowi. Dlaczego zatem działy personalne tego nie robią? Jedną z możliwości, którą często omawiam z przedstawicielami zespołów HR, jest to, że nie do końca wiedzą, jak się za to zadbać! Jakie wskaźniki – z kilkuset dostępnych – wybrać? Jak je przedstawiać i interpretować? Jak z danych na temat procesów HRM uczynić użyteczną dla zarządu informację? To tylko część pytań, które dość często budzą w nich obawy. Spróbujmy zatem chociaż trochę je odczarować?

## GLÓWNE OCZEKIWANIA BIZNESU WZGLĘDEM DZIAŁÓW HR



Opracowanie własne Autora na podstawie danych z Corporate Research Forum oraz Polskiego Stowarzyszenia HR Business Partner.

### WYBÓR WSKAŹNIKÓW

Jeżeli mamy dostarczyć użytecznych informacji dla kadry zarządzającej, to w pierwszej kolejności powinniśmy sprawdzić, jakie oczekiwania wobec działu HR mają właśnie te osoby. Okazuje się, że zdecydowaną większość tych oczekiwań da się ująć w trzy podstawowe obszary:

- zapewnienie organizacji najlepszych możliwych pracowników,
- zapewnienie najwyższej możliwej efektywności pracowników, zespołów i całej firmy,
- wsparcie organizacji w sprawnym przechodzeniu przez procesy zmian i rozwoju.

Co ciekawe, zarówno kadra zarządzająca, jak i menedżerowie liniowi najczęściej za całkowicie drugorzędne uznają zagadnienia związane z tym, jak realizować tak postawione oczekiwania. Jeśli dział HR ma właściwie pełnić swoją funkcję, to specjaliści z tego zakresu sami powinni proponować konkretne rozwiązania. Tak długo jak są w stanie

wykazać, że ich działania prowadzą do realizacji tych oczekiwań, tak długo mają prawo oczekiwać wyrazów uznania. Rzecz w tym, żeby pokazywać to na konkretnych danych i liczbach. Jeśli dział sprzedaży jest wyposażony w dobry system CRM (Customer Relationship Management), to natychmiast może pokazać, jak jego działania przekładają się na zwiększenie sprzedaży i polepszenie jakości obsługi klienta. Jeśli dział produkcji ma narzędzia do monitorowania jakości, to także będzie szukał możliwości prezentowania swoich osiągnięć.

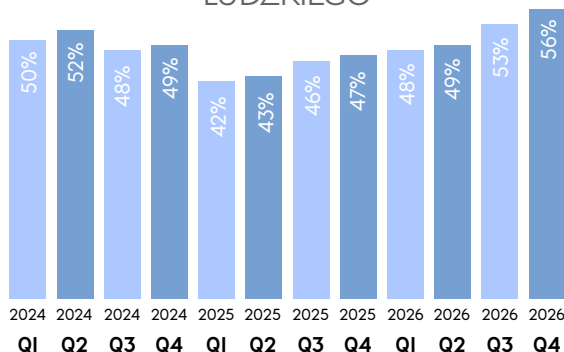
Dokładnie tak samo powinno być w odniesieniu do zarządzania kapitałem ludzkim. Jeśli kadra zarządzająca oczekuje od HR-owców najlepszych ludzi, podnoszenia efektywności pracowników i zespołów oraz wsparcia w procesach rozwoju/zmian, to należy wybrać takie wskaźniki, które o tym zaświadczą, monitorować je i pokazywać przy każdej możliwej okazji. Mówiąc krótko, jeśli dział HR nie będzie w stanie udowodnić, że jego działania przynoszą pożądane rezultaty, to nie ma szans na zbudowanie trwałego przekonania, że jest naprawdę użyteczny. Dawno już minęły czasy, gdy można było zaślaniać się tezą, że pewne rzeczy są „po prostu niepoliczalne”. Z perspektywy kadry zarządzającej to, co rzeczywiście jest niepoliczalne, jest także nieinteresujące, gdyż nigdy nie da się stwierdzić, czy mamy na to jakikolwiek wpływ. Zadaniem HR-owców jest zatem zbudowanie rozwiązań, które umożliwiłyby im i innym grupom interesariuszy monitorowanie rezultatów powiązanych z procesami HRM.

### PREZENTACJA EFEKTÓW DZIAŁAŃ

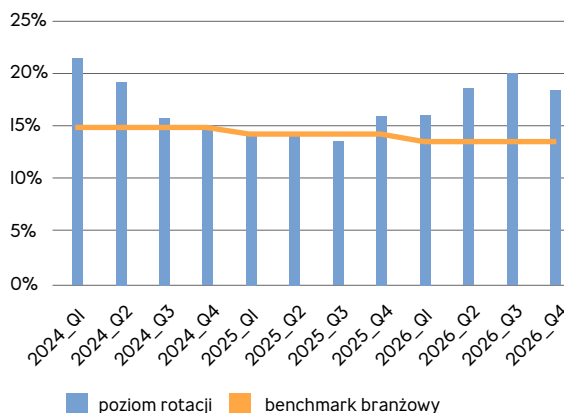
Nie będę w tym miejscu omawiał poszczególnych wskaźników skuteczności i efektywności procesów HRM, gdyż jest ich po prostu za dużo, a literatura na ten temat jest coraz obszerniejsza. To oczywiście dobrze, że mamy tak szeroki wybór, gdyż wzrastają możliwości monitoringu interesujących nas procesów. Warto jednak pamiętać, że wyciąganie wniosków na podstawie trzydziestu kilku parametrów jest jednak trudne. Pomyślmy raczej o takim rozwiązaniu, które pozwala na swobodny wybór najbardziej interesujących nas (a właściwie naszych interesariuszy w ramach organizacji) wskaźników i uruchomienie stałego, długofalowego procesu ich monitorowania. Oczywiście najlepiej jest to robić, wykorzystując narzędzia informatyczne, które pozwalają na pewne zautomatyzowanie

## PRZYKŁADOWA PREZENTACJA DANYCH

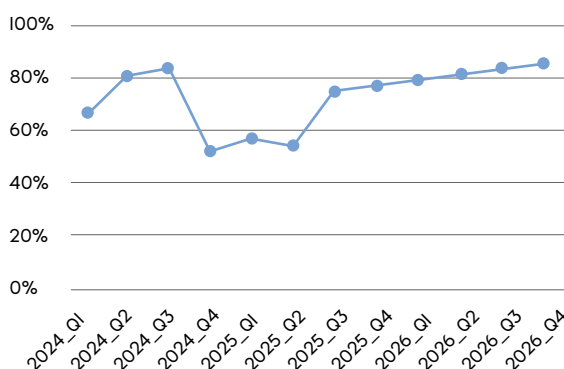
### WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI KAPITAŁU LUDZKIEGO



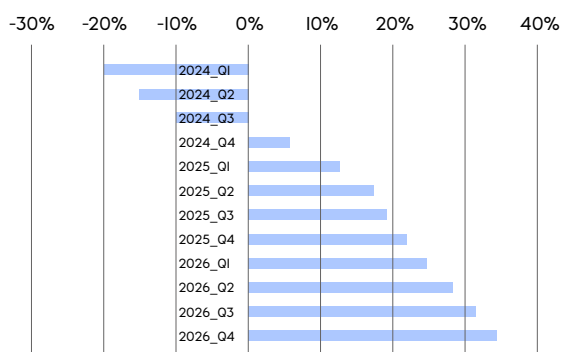
### ROTACJA



### SKUTECZNOŚĆ REALIZACJI CELÓW (KPI)



### ENPS



Opracowanie własne Autora na podstawie platformy HR Smart Board (Akademia Smart HR).

tego aspektu pracy. W przeciwnym razie istnieje możliwość, że zbieranie i analizowanie danych będzie pochłaniać znaczną ilość czasu, a nie o to przecież chodzi.

Na szczęście dzięki rozwojowi technologii pojawiają się coraz lepsze narzędzia z tego zakresu. Niektóre z nich – jak na przykład HR Smart Board – pozwalają przygotować coś w rodzaju HR-owego dashboardu umożliwiającego graficzną prezentację wybranych wskaźników na linii czasu. Wyobraźmy sobie na przykład, że na podstawie uzgodnień z zarządem wybieramy tylko cztery zakresy danych:

- wskaźnik rentowności kapitału ludzkiego,
- rotację pracowników,
- skuteczność realizacji celów,
- gotowość do polecenia firmy jako pracodawcy (eNPS).

Każdy z nich monitorujemy w interwałach kwartalnych (choć można to robić w dowolnych przedziałach czasu). Już to pozwala przygotować prosty dashboard, na którym można prezentować ważne dla kadry zarządzającej dane.

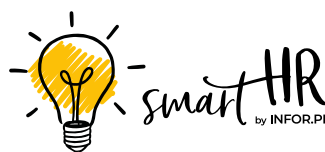
To oczywiście dość uproszczona wersja, jednak już ona pozwala na uzyskanie wielu korzyści:

- systematyzujemy dane umożliwiające zarówno bieżące, jak i strategiczne planowanie działań ukierunkowanych na rozwój kapitału ludzkiego w powiązaniu z krótko- oraz długoterminowymi celami organizacji;
- zyskujemy opartą na danych diagnozę sytuacji w obszarze kapitału ludzkiego firmy oraz ocenę skuteczności procesów HR – widać, co się poprawia, a co nie i można te zmiany powiązać z konkretnymi działaniami;

- możemy prowadzić bardziej zaawansowane analizy – np. w prezentowanych danych widać korelację między wskaźnikiem rentowności kapitału ludzkiego a skutecznością realizacji celów;
- w niektórych zakresach mamy możliwość porównania organizacji z rynkiem (benchmark), pozwalającego na wskazanie mocnych i słabych stron firmy. Umożliwia to podjęcie odpowiednio ukierunkowanych działań rozwojowych;
- weryfikujemy mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w obszarze zasobów ludzkich (np. groźny wzrost rotacji) w sposób użyteczny dla głównych grup interesariuszy. Dane te mogą być wykorzystane do przygotowywania sprawozdań wewnętrznych i zewnętrznych, które z kolei są podstawą do podejmowania strategicznych decyzji;
- budujemy rzetelne podstawy do podejmowania decyzji personalnych w firmie w odniesieniu do kluczowych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi;
- tworzymy możliwość optymalizacji kosztów personalnych i inwestycji w kapitał ludzki;
- śledzimy „historię” zmian, np. opinii pracowników w kluczowych dla organizacji obszarach.

Wszystko to jest także wymiernym udokumentowaniem skuteczności działu HR – bądź jej braku. Jeśli HR-owcy dobrze wykonują swoją pracę – a takie

przyjmuję założenie – to dzięki dość prostemu rozwiązaniu „pokazują swoją moc”. Nie sposób bowiem powiedzieć, że dział HR nie realizuje oczekiwań interesariuszy (w tym przypadku głównie kadry zarządzającej) np. w zakresie zapewnienia odpowiednich pracowników, jeśli rotacja byłaby niższa niż w branży, a eNPS systematycznie by się poprawiał. Same dane pokazują skuteczność HR-owych działań – i o to właśnie chodzi. ● ©



Jeśli chcesz przygotować swoją organizację i pracowników do wdrażania nowoczesnych procesów zarządzania ludźmi w firmie wynikających z istotnych zmian na rynku pracy, zapisz się do udziału w Akademii SMART HR - kompleksowego programu certyfikacyjnego z dofinansowaniem do 100 proc. Dzięki udziałowi w Akademii pogłębisz wiedzę, praktyczne umiejętności oraz poznasz nowoczesne narzędzia IT pozwalające na przygotowanie organizacji do permanentnych zmian w zarządzaniu kapitałem ludzkim.

**Zapisz się już dziś na [akademiasmarthr.pl](http://akademiasmarthr.pl)**

## Praktyczne wskazówki dla działów HR:

- 1 Zastanówmy się nad tym, kto będzie z danego rozwiązania korzystał. System powinien być użyteczny dla innych użytkowników – najczęściej przedstawiceli kadry zarządzającej i menedżerskiej, a czasem też samych pracowników. Oznacza to konieczność zarówno włączenia interesujących ich wskaźników, jak i zadbania o łatwość prezentacji. Pamiętajmy, że nasi partnerzy często mają własne platformy monitoringu „swoich” wskaźników i do naszych będą sięgali okazjonalnie. Im prostsze zatem rozwiązanie, tym lepiej.
- 2 Nie przesadzajmy z liczbą monitorowanych wskaźników i prowadzonych analiz. Można opracowywać rozbudowane raporty, których w praktyce nie da się zrozumieć. Zdecydowanie lepiej wybrać 6-12 najważniejszych metryk z kilkoma parametrami i na nich się skupić.
- 3 Bądźmy konsekwentni. Często długofalowe trendy są znacznie ciekawsze niż jakakolwiek jednokrotna sytuacja. Nagły jednorazowy wzrost rotacji może być wynikiem nieprzewidywalnych zmian rynkowych, jednak stały trend to już zdecydowanie odpowiedzialność działów HR. Aby takie trendy monitorować, należy zbierać i analizować jednolite dane systematycznie i w dłuższym czasie.
- 4 Warto niewątpliwie zadbać o atrakcyjność technologiczną. Należy dołożyć starań, aby udostępniać dane szybko (najlepiej „w dowolnym momencie”) oraz w jasny i zwięzły sposób. To wszystko jest możliwe, jeśli mamy do tego odpowiednią platformę IT.