

w dziale ▶


**Baza wiedzy
Warto przeczytać!**

**Menedżer coachem.
Jak rozmawiać,
by osiągnąć rezultaty**

Wiesław Porosło, Olga Rzycka
Wolters Kluwer 2015


**Do tanga
trzeba dwojga...**

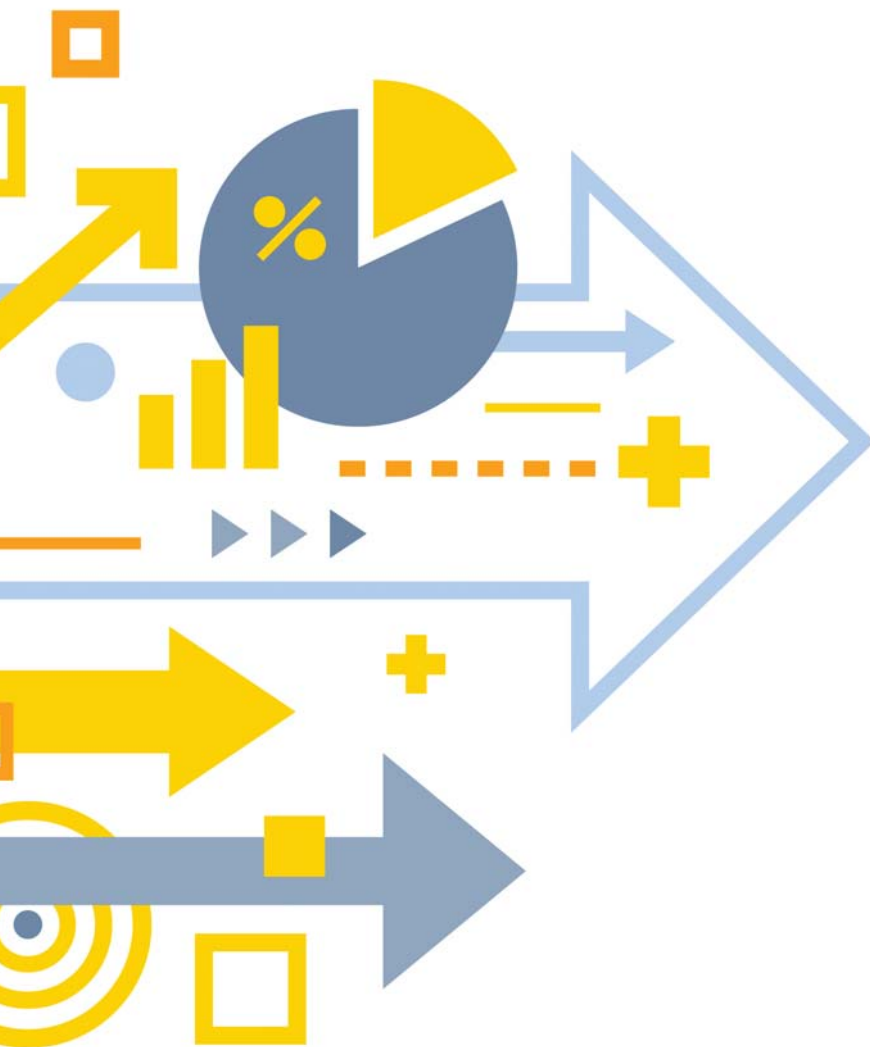
Jakimi cechami charakteryzuje się profesjonalny mentor? Co tworzy wyjątkowego, w jaki sposób sprawia, że mentee podejmuje działania, przekracza niemożliwe i osiąga sukcesy, które byłyby nieosiągalne w pojedynkę? | **s. 80**

Analizy w HR krok po kroku



” W Polsce stosowanie zaawansowanych technik analitycznych w HR jest obecnie rzadkością. Najczęściej spotykaną formą oceny efektywności działań HR nadal pozostają ankiety badające przede wszystkim opinie. Szczególnie często ocenia się w ten sposób efektywność działań rozwojowych, takich jak szkolenia czy coaching. ”

Grzegorz Rajca, czytaj w tekście poniżej.



Jeśli działy HR mają pełnić rolę strategiczną, muszą nadrobić zaległości w zakresie pomiaru i raportowania swojego wkładu w efektywność organizacji. Od pewnego czasu widać wyraźny trend w kierunku zwiększenia roli badań i analiz w planowaniu polityki personalnej. Co kryje się pod hasłem „HR analytics” i jak efektywnie podejść do budowania zaplecza analitycznego w swojej firmie?

Grzegorz Rajca

Ostatnimi czasy coraz częściej słyszy się pytanie: „Co zrobić, aby dział HR stał się strategicznym partnerem w biznesie?”. Temat ten pojawia się na konferencjach, warsztatach i spotkaniach, zarówno w kuluarach, jak i w dyskusjach plenarnych. Istotnie, przez wiele lat działy personalne pełniły głównie rolę administracyjną, a ich wkład w wyniki organizacji sprowadzał się do dążenia do redukcji kosztów związanych z zatrudnianiem i zarządzaniem personelem. Dopiero w latach 90. zaczęto dostrzegać potencjał działów HR w zakresie generowania wartości¹, co pociągnęło za sobą potrzebę zmiany podejścia do pomiaru efektywności w HR i otworzyło działom zasobów ludzkich drogę do stania się prawdziwym partnerem strategicznym². ▶

Po co analizować?

W biznesie krąży popularne stwierdzenie (przypisywane różnym autorom), które głosi, że jeśli czegoś nie można zmierzyć, nie można tym zarządzać. O ile niektórzy autorzy kwestionują tę tezę, wskazując, że wiele istotnych aspektów funkcjonowania organizacji jest niemierzalnych, o tyle jedno jest pewne: biznes mówi językiem faktów. HR musi udowodnić swoją wartość i wkład w wyniki organizacji. Musi nadrobić zaległości w zakresie pomiaru własnej efektywności i wyrażania jej w zrozumiałych dla biznesu wskaźnikach.

Transformacja HR idąca w kierunku większego skupienia na danych i analizach już się rozpoczęła. Jednym z liderów tej zmiany jest oczywiście Google, gdzie decyzje personalne są ściśle powiązane z wynikami wewnętrznych badań. O takim podejściu Google do zarządzania świadczy m.in. stosowanie modeli predykcyjnych do przewidywania problemów personalnych, wykorzystywanie algorytmów do przewidywania retencji oraz do wspierania procesu selekcji czy też prowadzenie przez Google badań podłużnych i eksperymentów mających dostarczyć wiedzy niezbędnej do podejmowania decyzji personalnych¹. Wśród organizacji z listy Fortune 500 wyraźnie widoczny jest ruch w kierunku pełniejszego wykorzystania technik analitycznych w zarządzaniu personelem⁴.

Jak analizować?

W pierwszej kolejności warto odpowiedzieć na pytanie: „Jak nie analizować?”. W Polsce stosowanie zaawansowanych technik analitycznych w HR jest obecnie rzadkością. Najczęściej

spotykaną formą oceny efektywności działań HR nadal pozostają ankiety badające opinie. Szczególnie często ocenia się w ten sposób efektywność działań rozwojowych, takich jak szkolenia czy coaching. Nawet w przypadku dużych i kosztownych projektów o skutecznym rozwoju mają świadczyć wyniki ankiet ewaluacyjnych dotyczących pracy trenera czy coacha lub też inne, bardziej kuriozalne wskaźniki, jak np. ocena własnej kompetencji w danym zakresie przed szkoleniem i po nim. To, co szybko rzuca się w oczy, to fakt, że żaden z tych wskaźników nie jest prawdziwą miarą efektywności, a jedynie badaniem opinii, obciążonym zwykle dużym błędem i w znacznym stopniu zależnym od umiejętności społecznych osoby ocenianej. Coraz więcej firm traktuje tego typu wskaźniki jako mało wiążące sugestie – i słusznie.

Z drugiej strony krytykowanie polskich działań HR z powodu wskaźników, jakie stosują, jest w pewnym stopniu niesprawiedliwe. Aby mieć pełen obraz sytuacji, należy wziąć także pod uwagę przyczyny takiego stanu rzeczy. Jedną z ważniejszych jest istnienie merytorycznej wyrwy między światem nauki a światem biznesu⁵. Metody analizy i pomiaru wypracowane w kręgach akademickich przedostają się do biznesu z dużym opóźnieniem, o ile w ogóle się przedostają. Świat nauki skupia się często na ogólnych prawidłowościach i narzędziach ogólnego zastosowania, podczas gdy organizacje potrzebują podejścia indywidualnego, dopasowania do wciąż zmieniającej się sytuacji i zazwyczaj nie mają czasu ani budżetu, aby wzorem Google'a zatrudnić naukowców i prowadzić na własny użytek wieloletnie eksperymenty. W odpowiedzi na ten problem coraz częściej słyszy się o zaadaptowaniu do HR podejścia evidence-based, które szybko zyskuje popularność zarówno w Polsce⁶, jak i za granicą⁷ (patrz ramka: „Podejście evidence-based”). Przejdźmy jednak do istoty sprawy: jak efektywnie podejść do tematu wykorzystania analizy w HR? W pierwszej kolejności należy ustalić, jakie konkretnie działania kryją się pod określeniami „analiza HR/HR analytics” i jakiej wiedzy są w stanie dostarczyć. Bardzo użytecznym modelem pozwalającym udzielić odpowiedzi na powyższe pytania jest HR Analytics Maturity Model zaproponowany

¹ B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2012, s. 17.

² A. Levenson, *Harnessing the power of HR analytics: why building HR's analytics capability can help it add bottom-line value*, „Strategic HR Review” 2005/2, s. 3.

³ L. Bock, *Work rules!*, London 2015, s. 349–366.

⁴ S. Falletta, *In Search of HR Intelligence: Evidence-Based HR Analytics Practices in High Performing Companies*, „People & Strategy” 2014/4, s. 36.

⁵ T. Szustrowa, (red.), *Testy w biznesie. Standardy i praktyka*, Warszawa 2011, s. 44.

⁶ M. Sidor-Rządkowska, *Przyszłość czasu na profesjonalny HR*, „Personel Plus” 2014/12, s. 34.

⁷ S. Falletta, *In Search of HR Intelligence: Evidence-Based HR Analytics Practices in High Performing Companies*, „People & Strategy” 2014/4, s. 36.

► Podejście evidence-based

Podejście oparte na dowodach, polega na wykorzystaniu najlepszych dostępnych aktualnie dowodów z badań naukowych jako jednego z kluczowych źródeł informacji niezbędnych do podjęcia decyzji. Początkowo stosowane głównie w obszarze medycyny (evidence-based medicine), obecnie adaptowane także do innych dziedzin, takich jak np. zarządzanie i prawo.

przez Josha Bersina⁸ (patrz grafika: „Model dojrzałości analityki HR”).

Wspomniany model składa się z czterech etapów przedstawiających ewolucję analizy HR w organizacji od najprostszycch form raportowania w kierunku stworzenia wskaźników umożliwiających współpracę na poziomie strategicznym. Zdaniem autorów, aby zbudować skalowalny i godny zaufania system analityczny, konieczne jest przejście kolejno przez wszystkie cztery etapy. Przyjrzyjmy się zatem uważniej zawartości każdego z nich.

Etap 1: Raportowanie operacyjne

Jest to najniższy etap dojrzałości. Priorytetem na tym poziomie jest standaryzacja procesu zbierania i przechowywania danych. Na tym etapie jest budowany trzon przyszłych działań analitycznych, identyfikowane są kluczowe źródła danych umożliwiających bieżące monitorowanie działań HR, takie jak liczba godzin szkoleniowych, absencja, czas potrzebny na wdrożenie na dane stanowisko, poziom wynagrodzeń w poszczególnych działach itp. Na tym etapie jest tworzony także słownik danych zawierający opis poszczególnych wskaźników wraz z informacją o jego relacji do pozostałych zmiennych.

Etap 2: Raportowanie zaawansowane

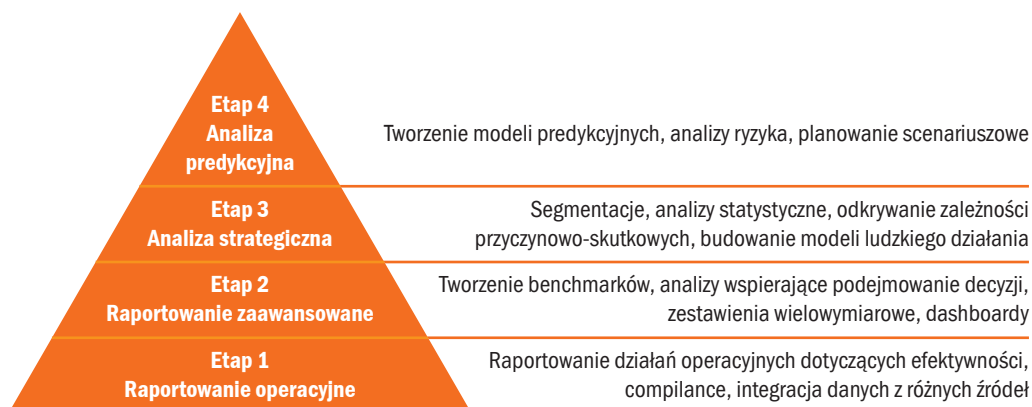
Na kolejnym etapie dojrzałości następuje przejście do bardziej proaktywnego wykorzystania danych. Na tym etapie pojawia się

możliwość obserwowania zmian poziomu danego wskaźnika w czasie, tworzenia norm sygnalizujących sytuacje nietypowe czy też dokonywania porównań między działami, regionami itp. Zbierane dane można prezentować przy pomocy tzw. dashboardów, czyli aktualizowanych na bieżąco raportów zawierających podsumowanie najważniejszych monitorowanych wskaźników. Możliwość zaobserwowania pewnych prawidłowości w danych otwiera z kolei drogę do bardziej złożonych analiz mających na celu ustalenie przyczyn leżących u podstaw zaobserwowanych trendów.

Etap 3: Analiza strategiczna

Na tym etapie zaczynają być stosowane bardziej złożone metody statystyczne. Możliwości, które oferują np. w zakresie odkrywania wzorców i prawidłowości, znacznie przekraczają możliwości, jakie niesie ze sobą sama obserwacja danych gromadzonych w systemach raportujących. Na etapie trzecim zaczyna być stosowana segmentacja umożliwiająca wyróżnienie pewnych nadrzędnych kategorii np. wśród przedstawicieli handlowych lub menedżerów. Możliwe staje się także budowanie modeli umożliwiających określanie czynników z zakresu HR mających wpływ na efektywność organizacyjną. Możliwe staje się udzielenie odpowiedzi na takie pytania, jak: „Jaki wpływ na wyniki organizacji będzie miało zwiększenie poziomu zaangażowania kadry menedżerskiej o 10 proc.?” czy też „O ile wzrosną zyski ze sprzedaży, jeśli ►

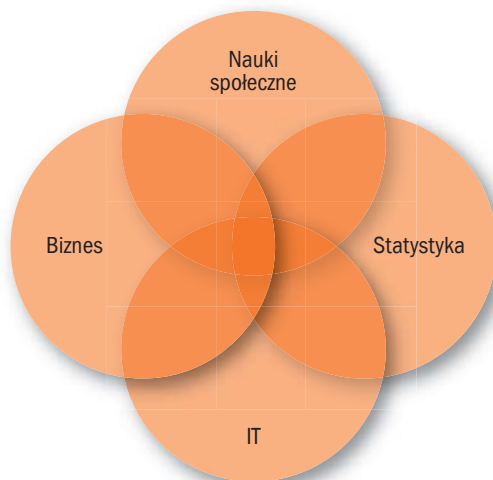
► Model dojrzałości analityki HR



■ Źródło | opracowanie własne autora na podstawie J. Bersin, *Big Data in HR. Building a Competitive Talent Analytics Function – The Four Stages of Maturity*, Bersin & Associates 2012.

⁸ J. Bersin, *Big Data in HR. Building a Competitive Talent Analytics Function – The Four Stages of Maturity*, Bersin & Associates 2012, http://www.hrcompetencies.nl/00/bright/nl/file/20120830165343/258/Bersin_2012.html, dostęp: 29 października 2015 r.

► Kluczowe obszary wiedzy na stanowisku analityka HR



■ Źródło | opracowanie własne autora.

wiedza sprzedawców na temat sprzedawanych produktów wzrosła o 15 proc.?”. To właśnie od tego etapu można mówić o strategicznej roli działów HR, których wpływ na sukces firmy zaczyna być jasno określony.

Etap 4: Analiza predykcyjna

Jest to ostatni etap dojrzałości, związany z jeszcze większym wkładem w realizację strategii organizacji. Gdy zostaną już stworzone modele statystyczne pozwalające przewidzieć zjawiska, takie jak efektywność pracy, rotacja, zaangażowanie, absencja itp., można wykorzystać tę wiedzę do tworzenia dalekosiężnych planów działania. Na etapie czwartym sensowne staje się stawianie trudnych pytań, takich jak np. „Co by się stało, gdyby nasza organizacja powiększyła się dwukrotnie?” albo „Co by się stało, gdybyśmy wdrożyli inny typ produktu?”. Możliwa staje się analiza różnych scenariuszy działania wraz z przewidywaniem ich konsekwencji oraz oceną towarzyszącego im ryzyka. Wiedza gromadzona na najwyższym etapie dojrzałości stanowi bezcenny zasób w zarządzaniu strategicznym.

Podsumowując, model Bersina stanowi wygodną ramę do oceny etapu, na jakim znajduje się dział HR w kontekście analizowania i prezentowania swojego wkładu w strategię organizacji. Dostarcza on również wskazówek na

temat procesu wdrożenia zaawansowanych analiz w HR. Jednakże sam model nie wystarczy. Jedną z głównych trudności jest bowiem fakt, że aby stworzyć sprawnie działającą komórkę ds. analiz HR, potrzeba szerokiego zakresu specjalistycznych kompetencji.

Niezbędna wiedza i kompetencje

Jest wiele różnych poglądów na temat wiedzy i kompetencji wymaganych od analityka HR (czy też zespołu odpowiedzialnego za analizę HR). Liczba wymienianych obszarów waha się od kilku do kilkunastu i obejmuje czasem pozornie odległe dziedziny, jak prawo czy finanse. W tym tekście chciałbym jednak skupić się na kilku kluczowych sferach obecnych w większości zestawień: wiedzy z zakresu nauk społecznych, statystyki, biznesu oraz IT (patrz grafika: „Kluczowe obszary wiedzy na stanowisku analityka HR”).

Wiedza z zakresu nauk społecznych (np. psychologii organizacji) jest to warunek podstawowy. Osoby zajmujące się tworzeniem wskaźników w obszarze HR muszą posiadać rzetelną wiedzę na temat mechanizmów kierujących ludzkim zachowaniem. Kluczowa jest umiejętność prawidłowego zidentyfikowania czynników leżących u podstaw takich zjawisk, jak zaangażowanie, motywacja itp. Istotną rolę odgrywa także umiejętność wykonania przeglądów badań naukowych dotyczących danego obszaru w poszukiwaniu koncepcji możliwych do zastosowania w organizacji. Ważna jest również umiejętność rozróżniania pomiędzy sprawdzonymi, wartościowymi koncepcjami a przelotnymi trendami, których na rynku nie brakuje.

Na rynku usług doradczych można od czasu do czasu natrafić na narzędzia analityczne przeznaczone dla HR, stworzone przez zespoły programistów. Rozwiązania te, choć często imponujące pod względem atrakcyjności i oferowanej funkcjonalności, czasem rozmijają się ze swoim przeznaczeniem, właśnie z uwagi na brak uwzględnienia przez ich twórców perspektywy nauk społecznych. Klasycznym przykładem są narzędzia do pomiaru kompetencji oraz narzędzia oceny pracowników, gdzie warstwa IT jest niezwykle atrakcyjna, natomiast wyraźnie brakuje jasnej koncepcji pomiaru kompetencji. W dziedzinie zarządzania

zasobami ludzkimi największa trudność nie leży w technologii, a w należytym doborze analizowanych zmiennych i zebraniu odpowiednich danych we właściwy sposób. Obliczeń można z powodzeniem dokonywać na źle skonstruowanych lub źle dobranych wskaźnikach. Obliczenia takie mogą nawet być poprawne, ale wnioski z nich będą bezużyteczne.

Znajomość metod statystycznych – statystyka to główne narzędzie pracy analityka. Znajomość statystyki pozwala skutecznie tworzyć i interpretować wskaźniki liczbowe, badać zależności między nimi i interpretować dane w taki sposób, aby dostarczyć biznesowi użytecznych rekomendacji. Należy przy tym pamiętać, że znajomość statystyki wykracza daleko poza umiejętność policzenia średniej i odchylenia standardowego. Zaawansowane metody statystyczne stają się tym bardziej przydatne, im wyższe stadium zajmujemy w opisanym powyżej modelu dojrzałości.

Kluczową rolę odgrywa również dobra znajomość psychometrii, czyli działu psychologii zajmującego się pomiarem i tworzeniem narzędzi badawczych (testów i kwestionariuszy). Jak już wspomniano, w obszarze analizy HR największym wyzwaniem jest stworzenie narzędzi i zebranie właściwych danych w odpowiedni sposób. Stąd tak dużą rolę odgrywa umiejętność doboru (a w razie potrzeby – stworzenia) narzędzia spełniającego odpowiednie kryteria jakości⁹.

Rozumienie biznesu – skuteczne wspieranie swojej organizacji na poziomie strategicznym wymaga zrozumienia działania biznesu. Świadomość roli, jaką HR pełni w strategii firmy, oraz wartości, jaką wnosi swoimi działaniami, pomaga skupić się na właściwym kierunku działania. Często popełnianym błędem w zakresie analiz jest skupianie się na aktualnie dostępnych wskaźnikach, które relatywnie łatwo mierzyć i monitorować, ale których wpływ na wyniki organizacji jest niewielki. Rozumienie biznesu pomaga skupić się na podstawowym celu analizy, jakim jest dostarczenie wiedzy i rekomendacji użytecznych z poziomu zarządzania strategicznego.

Wiedza z zakresu IT – aby zbudować od podstaw system umożliwiający zbieranie, przechowywanie oraz analizę danych z zakresu HR, niezbędna jest wiedza z zakresu IT, zwłaszcza

dotycząca zarządzania bazami danych. Ponadto w niektórych organizacjach używane są systemy, w których są gromadzone dane dotyczące np. poziomu wynagrodzeń czy też absencji. Dostęp do tego typu danych również wymaga co najmniej podstawowej wiedzy z zakresu formułowania zapytań do bazy danych. Z kolei na wyższych etapach dojrzałości analiz w HR przydatne stają się bardziej złożone i specjalistyczne umiejętności dotyczące np. sztucznych sieci neuronowych czy też algorytmów służących do eksploracji danych.

Organizacja, która zamierza konkurować optymalnym wykorzystaniem potencjału swoich pracowników, powinna zdobyć dostęp do powyższego zestawu kompetencji, formując odpowiedni dział lub nawiązując współpracę z zewnętrznymi specjalistami. Tego typu strategiczna inwestycja w dział HR zwróci się szybko. Błędne decyzje personalne bywają bowiem bardzo kosztowne, a ich konsekwencje – długofalowe i trudne do naprawienia.

Wykorzystaj potencjał

Wyposażenie działów HR w wysokiej jakości narzędzia analityczne pozwala wprowadzić do jego pracy obiektywne ramy. Sprawia, że będzie miał on do swojej dyspozycji twarde argumenty, które pozwolą komunikować wkład działań HR w realizację strategii organizacji. Jak łatwo się zorientować, zbudowanie solidnego zaplecza analitycznego nie jest łatwym zadaniem, ponieważ wymaga zaangażowania oraz uzyskania dostępu do osób o szerokim zakresie specjalistycznych kompetencji. Jest to jednak inwestycja przynosząca wymierne zyski, możliwe do zaobserwowania zarówno w efektywności operacyjnej, jak i w budowie przewagi konkurencyjnej przy pomocy zasobów ludzkich. Pozostaje jedynie pytanie, kto zareaguje najszybciej i jako pierwszy w pełni świadomie wykorzysta potencjał ukryty w swoim personelu. ■



Grzegorz Rajca

jest psychologiem organizacji,
analitykiem danych, konsultantem
Instytutu Gaussa. Ekspert w zakresie
prowadzenia badań ilościowych
w organizacjach, tworzenia metod
i narzędzi badawczych dla biznesu.

⁹ U. Brzezińska, D. Malinowska, (red.), *Standardy dla osób stosujących testy w biznesie*, Warszawa 2014, s. 24–25, 118–126.