

Nieunikniona profesjonalizacja działań HR-owych



Dariusz Ambroziak

jest psychologiem organizacji z MBA, pracuje w Instytucie Gaussa. Zarządza projektami konsultingowymi oraz aktywnie pracuje jako konsultant. Jest doradcą zarządów firm w zakresie rozwoju i budowy organizacji.

Temat evidence-based HR właśnie wszedł do tzw. mainstreamu. Nie jest to już temat niszowy, dla pasjonatów, lecz odpowiedź na konkretne potrzeby współczesnego biznesu. Organizacje coraz częściej poszukują ekspertów w tej dziedzinie i w trybie ekspresowym uzupełniają swoje kompetencje.

Działanie w formule evidence-based po prostu przynosi większe zyski. Poniżej kilka przydatnych źródeł, dzięki którym można pogłębić swoją wiedzę.

Można stwierdzić, że psychologia organizacji „od zawsze” była evidence-based, choć jeszcze nie była tak nazwana. Psychologia organizacji bazuje bowiem na zbieraniu dowodów za pomocą odpowiednich metod. Zebrane dowody pozwalają na podejmowanie lepszych decyzji, zarówno na poziomie pojedynczych pracowników, jak i zespołów oraz całych organizacji. W USA do określenia ekspertów z tej dziedziny używa się terminu „Industrial/Organizational Psychologists”. Największa światowa organizacja, która zrzesza psychologów organizacji to Society for Industrial and Organizational Psychology¹. W Polsce o osobach uprawiających ten zawód mówi się psychologowie organizacji (patrz ramka: „Psycholog organizacji”).

Psychologowie organizacji praktykują w świecie twardego biznesu, gdzie miejsca na pomyłkę jest

niewiele. Ich zadanie polega na wspieraniu osób zarządzających poprzez dostarczanie wartościowych informacji bazujących na solidnych dowodach, zebranych za pomocą odpowiedniej metodologii. Pracując np. z zarządem nad doбором kadry menedżerskiej, mają bezpośredni wpływ na sukces danej organizacji. Źle dobrany zespół kluczowych menedżerów może nie zrealizować założonej strategii biznesowej. Celem działania psychologa organizacji, np. przy zadaniu związanym z selekcją, jest dostarczenie twardego dowodu do podjęcia decyzji o zatrudnieniu lub niezatrudnieniu danego menedżera.

W praktyce biznesowej i naukowej to nie tylko psychologowie organizacji zajmują się evidence-based HR. To także wielu ekspertów z innych dziedzin, którzy poszukują bezpiecznych i skutecznych metod zwiększania sprawności działania w organizacjach.

Jednym z dowodów pokazującym, iż evidence-based HR to gorący temat, jest umieszczenie i promowanie tego podejścia przez największe firmy konsultingowe. Firma KPMG w 2015 r.² opublikowała raport pt. “Evidence-based HR. The bridge between your people and delivering business strategy”. KPMG formułuje trzy podstawowe wnioski dla działu HR, który chce działać w formule evidence-based:

- Działy HR jak najszybciej potrzebują uzupełnić kompetencje w zakresie zbierania i analizowania danych.
- Konieczne jest zwiększenie wiedzy na temat branży, w której działa firma, oraz sposobu, w jaki funkcjonuje organizacja w relacji do celów biznesowych.
- Konieczna jest rekonfiguracja działu HR w taki sposób, aby ściślej współpracował z menedżerami w ramach działań operacyjnych promujących podejście evidence-based.

► Psycholog organizacji

Posiada solidne wykształcenie psychologiczne (mgr lub dr), sprawnie porusza się w świecie metodologii i badań, rozumie, w jaki sposób działają organizacje, i potrafi dostarczyć twarde dowody do podejmowania decyzji biznesowych.

¹ Patrz: www.sio.org, dostęp: 1 marca 2016 r.

² Patrz: <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/evidence-based-hr.pdf>, dostęp: 1 marca 2016 r.

Znaczenie evidence-based HR wynika z natury czasów, w których żyjemy, oraz ilości informacji, jakie są dostępne na temat funkcjonowania pracowników w organizacjach. Danych przybiera, więc przewagę można dzisiaj zdobyć w bardzo prosty sposób – poprzez odpowiednią analizę danych, które już posiadamy. Stąd coraz powszechniejszy staje się trend promowany przez np. Google – wykorzystanie danych przy podejmowaniu decyzji biznesowych – który na stronie projektu re:Work³ koncentruje się na czterech obszarach:

- **zatrudnianie pracowników** (ang. hiring) – bo od tego wiele zależy później,
- **współpraca z menedżerami** (ang. managers) – bo to właśnie oni mają bezpośredni wpływ na wyniki pracowników,
- **analizy danych o zasobach** (ang. people analytics) – czyli jak wykorzystywać dane do podejmowania decyzji związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji,
- **pułapki w podejmowaniu decyzji** (ang. unbiasing) – czyli jak radzić sobie np. z podejmowaniem decyzji, które na pierwszy rzut oka przeczą naszej intuicji, choć dowody wskazują inaczej.

Przełomową książkę w zakresie myślenia o skuteczności działania w biznesie napisało dwóch profesorów z Uniwersytetu Stanforda: Jeffrey Pfeffer i Robert I. Sutton⁴. Autorzy skutecznie walczą w niej z takimi mitami, jak np. ze stwierdzeniem, że najlepsze organizacje muszą mieć najbardziej utalentowanych ludzi. Okazuje się, że można mieć bardzo sprawną biznesowo organizację bez konieczności inwestowania dużych kwot w poszukiwanie najlepszych pracowników. Dobrym źródłem wiedzy na temat podejścia evidence-based jest Center for Evidence-Based Management (CEBM)⁵. Jest to organizacja typu non-profit, która powstała w 2010 r. Co ciekawe, jej siedziba mieści się w Amsterdamie, czyli kraju z dominującą kulturą protestancką. Na stronie CEBM znajduje się wiele praktycznych materiałów związanych z podejściem evidence-based w nieco szerszym ujęciu niż tylko dotyczącym HR-u. CEBM koncentruje się na trzech głównych obszarach: promocji podejścia evidence-based, działaniach edukacyjnych oraz konsultacjach w zakresie evidence-based dla organizacji. Będąc członkiem CEBM, można skorzystać z wielu specjalistycznych publikacji, które zwykle są dostępne tylko dla ludzi nauki

► **Najbardziej dynamicznie rozwijający się zawód do 2022 r.**

Według The Bureau of Labor Statistics (BLS, dane z 2014 r.) – na pierwszym miejscu wśród najszybciej rozwijających się zawodów w USA do 2022 r. będzie psycholog organizacji z medianą zarobków wynoszącą 83 580 USD (mediana zarobków to 27 860 zł miesięcznie przy kursie USD – 4 zł).

■ Źródło | <http://abcnews.go.com/Business/americas-20-fastest-growing-jobs-surprise/story?id=22364716>, dostęp: 1 marca 2016 r.

lub dużych firm doradczych. Na stronie istnieje możliwość pobrania wielu materiałów i narzędzi, np. aplikacji CAT Manager (Android, Apple), która pozwala w uproszczony i szybki sposób dokonać oceny jakości dowodów, jakimi dysponujemy w danym zakresie tematycznym.

Brytyjski ekspert Paul Kearns (który co prawda nie jest psychologiem organizacji) zebrał i spisał podstawowe zasady funkcjonowania działów HR w formule evidence-based. Jego książka⁶ jest pewnego rodzaju przełomem w myśleniu o funkcjonowaniu HR-u, bowiem koncentruje się nie na tym, co robi HR, ale na korzyściach, jakie płyną z jego działań dla biznesu. W polskich realiach jest to często zupełnie nowe podejście, bo same zarządy jeszcze nie wiedzą, co mogą osiągnąć, profesjonalizując działania w obszarze HR-u. Mam nadzieję, że ta sytuacja szybko się zmieni, bo nasze organizacje zostaną daleko w tyle.

W 2012 r. Paul Kearns wraz z Robem Scottem oraz Stuartem Woollardem utworzyli organizację Institute of HR Maturity⁷, której celem jest zwiększanie poziomu profesjonalizacji działań związanych z zarządzaniem ludźmi w organizacjach, szczególnie w zakresie szeroko rozumianego HR-u.

Podsumowując, można powiedzieć, że evidence-based HR to wyraźny i dynamiczny światowy trend w kierunku zarządzania opartego na dowodach, czego oznaką są kolejne inicjatywy w postaci nowych organizacji, coraz szerszej literatury i coraz większego grona osób zainteresowanych tematem (zarządów, dyrektorów HR, konsultantów i naukowców). Czy polskie organizacje i ludzie z branży HR dołączą do tego trendu? Miejmy nadzieję, że tak. ■

³ Patr.: <https://rework.withgoogle.com/>, dostęp: 1 marca 2016 r.

⁴ J. Pfeffer, R.I. Sutton, *Hard Facts, Dangerous Half-Truths And Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management*, „Harvard Business School Press”, Cambridge 2006.

⁵ Patr.: www.cebma.org, dostęp: 1 marca 2016 r.

⁶ P. Kearns, *Professional HR: Evidence-Based People Management and Development*, New York 2013.

⁷ Patr.: www.hrmaternity.com, dostęp: 1 marca 2016 r.