

w dziale ▶



Baza wiedzy
Warto przeczytać!

Zarządzanie talentami
w organizacji

Redakcja naukowa
Aleksy Pochtowski
Wolters Kluwer 2016



Wyzwanie dla HR-u

Jak w sposób przemyślany wybrać dane niezbędne do prowadzenia biznesu? Czy działy HR nadążają w tej materii za innymi obszarami biznesowymi? Dlaczego potrzebna jest lepsza analiza danych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi? | **s. 20**

Dowód proszę!

Evidence-based w działaniach HR-owych





Szansa dla młodych HR-owców

W 2006 r. badania pokazywały, że 75 proc. firm mierzy działania HR-owe, ale tylko 25 proc. oceniło, że w ich działach HR pracują specjaliści, którzy potrafią określić i mierzyć wskaźniki. Jak mierniki HR wpływają na realizację strategii firmy? | **s. 28**



Święty spokój

Evidence-based HR to coś oczywistego. Obecnie również w działach personalnych gromadzimy ogromne ilości informacji. Są one przydatne zarówno na poziomie indywidualnego pracownika, jak i na poziomie działu, talentów firmowych czy kierownictwa firmy. | **s. 36**



W ostatnich latach w HR-ze można zaobserwować wyraźny trend w kierunku większego polegania na dowodach. Coraz częściej słyszy się o konieczności zaadaptowania podejścia evidence-based do działań HR-owych. Czym zatem jest, a czym nie jest evidence-based HR? W jaki sposób działanie zgodne z tym podejściem wspiera działy HR w obszarze selekcji, badań ankietowych oraz zarządzania talentami?

Grzegorz Rajca

„Dział HR jako partner strategiczny w biznesie” – hasło to odbija się echem na konferencjach branżowych, w licznych opracowaniach, książkach i dyskusjach. Odkąd w latach 90. zaczęto dostrzegać potencjał działów HR w zakresie generowania wartości, a nie tylko redukcji kosztów¹, działy te starają się o należne im miejsce w randze członków zarządu. Wizja ta może stać się rzeczywistością, jednakże w sposobie działania HR-u muszą zajść pewne zmiany.

Efektywność przede wszystkim

Komunikując się na poziomie zarządu, dyrektorzy HR muszą dysponować solidnymi argumentami, dotyczącymi rentowności ►

► Źródła informacji wykorzystywane w podejściu evidence-based

1. Badania naukowe z danego zakresu.
2. Wiedza i doświadczenia praktyków.
3. Dane dostępne lokalnie (takie jak badania i analizy wewnątrz firmy).
4. Perspektywy stron zaangażowanych w dane działanie.

■ Źródło | R.B. Briner, D. Denyer, D.M. Rousseau, *Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time?*, „Academy of Management Perspectives”, 2009/11, s. 19–32.

i efektywności własnych działań. Niestety, głównym sposobem oceniania efektywności działań HR-owych nadal pozostają badania opinii, np. w postaci ankiet szkoleniowych czy badań 360°. Tego typu informacje mogą być bardzo przydatne, jednak nie stanowią twardych, obiektywnych wskaźników efektywności. Ponadto w zarządzaniu personelem nie można pozwolić sobie na zbyt swobodne eksperymentowanie na żywym organizmie, jakim są pracownicy firmy. Po pierwsze – z powodów biznesowych, po drugie – z powodów etycznych. Wybierane przez HR metody działania powinny zatem być możliwie sprawdzone i bezpieczne. Cena podjęcia złej decyzji potrafi bowiem być bardzo wysoka. Można sobie wyobrazić, jakie konsekwencje dla firmy płyną np. z sytuacji, w której źle dobrana kadra menedżerska nie jest w stanie skutecznie realizować strategii biznesowej.

Niestety, kondycja rynku narzędzi skierowanych dla HR-u nie jest dobra. Dyrektorzy i specjaliści HR mają wprawdzie do dyspozycji dość szeroki wachlarz metod, jednakże ich jakość i podstawy merytoryczne często pozostawiają wiele do życzenia. Wynika to częściowo z faktu, że w oferującej takie metody psychologii organizacji (i nie tylko) występuje zjawisko znane jako „problem szczoteczki do zębów” (ang. toothbrush problem). Polega ono na tym, że wielu psychologów traktuje koncepcje jak szczoteczki do zębów: każdy najchętniej używałby własnej. Rezultatem takiego stanu rzeczy jest ciągłe wymyślanie nowych modeli, ponowne odkrywanie dobrze znanych zjawisk i nadawanie im nowych, „marketingowych” nazw. U podstaw takich metod często leżą intuicja i osobiste doświadczenia ich twórców. Bazowanie na twardszych dowodach, takich jak np. wyniki badań, należy w HR-ze do rzadkości. Prasę naukową czyta mniej niż 1 proc. menedżerów HR i doradzających im

konsultantów². Jak zatem wyposażyć się w argumenty, które pozwolą działom HR skutecznie komunikować się z zarządem? Odpowiedzią na powyższe pytanie jest podejście oparte na dowodach, czyli evidence-based.

Od medycyny do zarządzania...

Celem podejścia evidence-based jest zwiększenie efektywności i bezpieczeństwa podejmowanych działań. W dużym skrócie – jego istotą jest podejmowanie decyzji na podstawie sumiennej, precyzyjnej oraz rozsądnego wykorzystania informacji pochodzących z czterech głównych źródeł (patrz ramka: „Źródła informacji wykorzystywane w podejściu evidence-based”). Za protoplastę podejścia evidence-based uważa się Ignaza Semmelweisa, węgierskiego lekarza niemieckiego pochodzenia. Pracując na oddziale położniczym w Wiedniu w 1847 r., Semmelweis zauważył, że odsetek zakażeń połogowych można znacząco obniżyć (z ok. 10–35 proc. do ok. 1 proc.), jeśli wprowadzi się wśród lekarzy procedurę dokładnego mycia rąk przed każdą wizytą na oddziale położniczym. Semmelweis dokonał niezbędnych obliczeń, wykluczał kolejne czynniki i w końcu doszedł do wniosku, że właśnie w tej prostej czynności – myciu rąk – ukryty jest klucz do obniżenia współczynnika śmiertelności na oddziale. Co ciekawe – w czasach, w których Semmelweis opublikował wyniki swoich badań, nie wiadomo jeszcze o istnieniu drobnoustrojów. Semmelweis nie potrafił więc wyjaśnić mechanizmu zakażenia połogowego, odkrył jedynie związek między myciem rąk a spadkiem liczby zakażeń. Podobną strategię przyjmuje się obecnie w podejściu evidence-based. Mimo iż wykorzystuje się w nim wiedzę z badań naukowych, jego istotą jest osiągnięcie wymiernych rezultatów w praktyce, nie naukowy opis rzeczywistości. Hipotetycznie rzecz ujmując, jeśli okazałoby się, że osoby słuchające muzyki klasycznej są lepszymi menedżerami, to w myśl podejścia evidence-based należałoby to uwzględnić, niezależnie od faktu, czy znane jest wyjaśnienie tego zjawiska.

Podejście evidence-based początkowo stosowane było głównie w obszarze medycyny. Obecnie jest coraz częściej adaptowane do innych dziedzin, takich jak np. zarządzanie i prawo. Należy przy tym mieć na uwadze, że nie stanowi ono

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

² D.M. Rousseau, *Is there such a thing as „evidence-based management”?*, „Academy of Management Review”, 2005/31/2, s. 256–269.

jednolitego rozwiązania, gotowego do zastosowania w każdej sytuacji. Jest to raczej sposób myślenia o podejmowaniu decyzji, wskazujący na konieczność korzystania z różnorodnych źródeł wiedzy. Jest to również szeroki zestaw metod oraz narzędzi, które należy dobierać odpowiednio do zaistniałej sytuacji (patrz tabela: „Fakty i mity nt. podejścia evidence-based”).

Wsparcie dla HR-u

Oczywiście bazowanie na dowodach nie jest nowym pomysłem, jest ono już do pewnego stopnia obecne w praktyce zarządzania i HR-owej. Narzędzia i metody są zwykle projektowane na podstawie „jakichś” dowodów niższej lub wyższej jakości: doświadczeń twórcy, opisów przypadków z innych firm, koncepcji z zakresu psychologii bądź socjologii. Wdrożenie działań evidence-based pozwala jednak na usystematyzowanie procesu zbierania, krytycznej oceny oraz praktycznego wykorzystywania dostępnych dowodów. Aby to zilustrować, w dalszej części artykułu przedstawione zostaną trzy duże obszary działania HR-u: procedury selekcji, badania ankietowe oraz zarządzanie talentami. Dla każdego z tych obszarów zaprezentowane zostaną korzyści wynikające z zastosowania podejścia evidence-based, jak również ryzyka związane z pominięciem niektórych z kluczowych źródeł informacji.

Procedury selekcji

Identyfikacja osób o wysokim potencjale stanowi jedno z kluczowych zadań realizowanych przez dział HR. Chodzi tu nie tylko o wybór najbardziej odpowiedniego kandydata zewnętrznego na konkretne stanowisko, ale również o wybór odpowiednich osób do awansów wewnętrznych lub np. do udziału w programach rozwojowych. W przypadku selekcji bezpieczeństwo i pewność podejmowanych decyzji nabierają szczególnego znaczenia, zwłaszcza gdy selekcja dotyczy kluczowych specjalistów i kadry menedżerskiej. Źle dobrany kandydat stanowi dla organizacji bardzo duży wydatek. Po uwzględnieniu różnego rodzaju ukrytych kosztów cena, jaką trzeba zapłacić za „wymianę” źle dobranego pracownika, wynosi średnio jego roczną pensję³. Błąd dotyczący awansu może z kolei prowadzić do

► Fakty i mity nt. podejścia evidence-based

Podejście evidence-based	
NIE JEST...	JEST...
jedną, spójną metodą podejmowania decyzji;	zestawem metod i narzędzi służących efektywnemu podejmowaniu decyzji;
faworyzowaniem wiedzy pochodzącej z badań naukowych;	wykorzystywaniem różnorodnych źródeł informacji;
wykorzystywaniem wyników badań jednego typu (np. eksperymentów, metaanaliz), niezależnie od sytuacji;	wykorzystywaniem wyników badań różnego typu, w zależności od sytuacji;
szukaniem i promowaniem tzw. „sprawdzonych praktyk”;	kwestionowaniem i testowaniem tzw. „sprawdzonych praktyk”;
odpowiedzią na wszystkie problemy związane z zarządzaniem.	sposobem na zwiększenie jakości zarówno procesu, jak i rezultatu podejmowania decyzji.

■ Źródło | opracowanie własne autora na podstawie: R.B. Briner, D. Denyer, D.M. Rousseau, *Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time?*, „Academy of Management Perspectives”, 2009/11, s. 19–32.

► Trafność prognostyczna

Wyrażana najczęściej współczynnikiem korelacji, określa na przykład, na ile dobrze można przewidzieć przyszłą efektywność pracy kandydata na podstawie wyniku uzyskanego przy użyciu danej metody.

sytuacji, w której pracownik osiągający bardzo dobre rezultaty zostanie awansowany na stanowisko wymagające innych kompetencji, na którym okaże się nieefektywny⁴. Działanie takie zwiększa rotację wśród najlepiej rokujących pracowników.

Jak zatem rysuje się kwestia selekcji w perspektywie dostępnych dowodów? W tym przypadku najistotniejszych danych dostarczają wyniki badań naukowych, których w temacie selekcji jest dość dużo. Jednym z kluczowych wskaźników wykorzystywanych do oceny skuteczności narzędzi selekcji jest współczynnik trafności prognostycznej (patrz ramka: „Trafność prognostyczna”).

Badania pokazują, że przekonania panujące wśród osób zajmujących się rekrutacją i selekcją dotyczące skuteczności niektórych metod selekcji mocno odbiegają od stanu faktycznego⁵. Największe rozbieżności występują w przypadku rozmowy kwalifikacyjnej (nieustrukturyzowanego wywiadu), referencji oraz testów zdolności poznawczych. Badani znacznie przeceniali trafność rozmowy kwalifikacyjnej oraz referencji, nie doceniając jednocześnie roli, ►

³ M. O’Connell, M.C. Kung, *The Cost of Employee Turnover*, „Industrial Management”, 2007/49/1, s. 14–19.

⁴ A. Pluchino, A. Rapisarda, C. Garofalo, *The Peter principle revisited: A computational study*, „Physica A”, 2010/389, s. 467–472.

⁵ T. Chirkowska-Smolak, J. Grobelny, *Wykorzystanie metod doboru personelu oraz przekonania profesjonalistów na temat ich trafności prognostycznej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2014/96, s. 125–142.

jaką w selekcji mogą pełnić testy zdolności poznawczych. W rezultacie rozmowa kwalifikacyjna – jedna z najpopularniejszych metod selekcji – jest metodą zarówno nietrafną, jak i kosztowną, z uwagi na czasochłonność.

Podsumowując – samo uwzględnienie jednego tylko źródła wiedzy wykorzystywanego w podejściu evidence-based, czyli wyników badań naukowych, pociągnęłoby za sobą przebudowę procedur selekcyjnych w wielu organizacjach. Wiedzę na temat ogólnej trafności poszczególnych metod należałoby dodatkowo uzupełnić analizami prowadzonymi w konkretnej organizacji. Efekty biznesowe takiej zmiany są stosunkowo łatwe do wyrażenia w twardych wskaźnikach finansowych, które można przedstawić zarządowi: obniżeniu kosztów rotacji, zatrzymaniu kluczowych osób w firmie czy też podniesieniu efektywności pracy, także wśród kadry menedżerskiej.

Badania ankietowe

Badania ankietowe w organizacjach przyjmują rozmaite formy. Przy pomocy ankiet przeprowadza się cykliczne, zakrojone na szeroką skalę badania sytuacji w firmie, zbiera się opinie pracowników, jak również przeprowadza się ewaluacje programów rozwojowych: szkoleń czy sesji coachingowych. Rynek oferuje gotowe narzędzia, możliwe do szybkiego zastosowania i prezentujące wyniki w formie zautomatyzowanych raportów.

Analizując dostępne dowody, szybko dochodzi się do wniosku, że ankiety tylko pozornie stanowią proste narzędzia. Stworzenie ankiety umożliwiającej zbadanie sytuacji w firmie to zadanie, w którym szczególnie wyraźnie widać konieczność uwzględnienia różnych źródeł informacji. Podczas budowy ankiet rzadko wykorzystuje się bardziej zaawansowane metody statystyczne, pozwalające m.in. na sprawdzenie, czy pytania w ankiecie – mające w założeniu mierzyć jeden czynnik – faktycznie można pogrupować. Sytuacja taka została zaobserwowana w pewnej organizacji, w której stworzono ankietę badającą opinie na temat współpracowników. Pytania w ankiecie dotyczyły różnych kwestii, np. współpracy oraz zaangażowania. Przeprowadzony audyt ankiety wykazał, że nie było empirycznych podstaw, aby pytania w ankiecie pogrupować w jakikolwiek sposób. Oznaczało to,

że dział HR przez lata podejmował decyzje dotyczące szkoleń i rozwoju na podstawie bezwartościowych danych.

Innym powszechnie popełnianym błędem, którego można uniknąć dzięki analizie dowodów, jest stosowanie jednej ankiety w wielu różnych organizacjach. Jakkolwiek jest to wygodne dla twórców narzędzi, rzadko zdarza się, aby ankieta zbudowana na potrzeby jednej firmy mogła być wykorzystana w innej. Konieczne jest dostosowanie ankiety, polegające nie tylko na doborze właściwych pytań, ale także na dopasowaniu skal pomiarowych oraz dostosowaniu pod kątem języka danej organizacji.

Sytuacja wygląda podobnie w przypadku analizy (również statystycznej) oraz interpretacji wyników. W zależności od tego, jakie cele badania ustalono w danej organizacji, zarówno sama ankieta, jak i towarzysząca jej analiza danych oraz projekt raportu powinny być opracowane pod konkretny cel. W przeciwnym razie ankieta może nie tylko nie dostarczyć użytecznej wiedzy, ale nawet zaszkodzić. Jako przykład może posłużyć organizacja, w której nie przewidywano zwiększenia w najbliższym czasie pensji pracowników, z uwagi na przeznaczenie funduszy na działania strategiczne. Zastosowanie szablonowej ankiety, pytającej m.in. o zadowolenie z zarobków, mogłoby doprowadzić do trudnej sytuacji, gdyby okazało się, że odpowiedzi pracowników są negatywne. Organizacja miałaby do wyboru: zainwestować w wynagrodzenia i zrezygnować z realizacji założonych celów strategicznych lub zignorować wyniki ankiety. Oba scenariusze są dla organizacji bardzo niekorzystne.

Kolejnym tematem jest przedstawienie wyników badania, które często wymaga również omówienia z jego odbiorcami oraz wyjaśnienia praktycznych implikacji badania i jego ograniczeń. Wartościowe rekomendacje powstają właśnie ze zderzenia wyników analiz z wiedzą i postawami kadry zarządzającej. W erze zautomatyzowanych raportów takie praktyki stają się niestety coraz rzadsze.

Kolejnym tematem wartym uwagi są ankiety ewaluacyjne, stosowane najczęściej w programach rozwojowych: szkoleniach czy coachingu. Już sama nazwa tych narzędzi jest myląca – ankieta badająca opinie po szkoleniu nie jest ewaluacją, a przynajmniej nie w sensie efektywności czy rentowności. Przy pomocy tego typu ankiet

nie można zmierzyć, czy trener był kompetentny, czy uczestnicy szkolenia nabyli jakąkolwiek wiedzę oraz na ile wiedza ta okaże się przydatna w codziennej pracy⁶.

Podsumowując – dzięki badaniom ankietowym można w relatywnie krótkim czasie uzyskać odpowiedzi na strategiczne pytania. Jest to zatem narzędzie bardzo użyteczne z punktu widzenia zarządców, pod warunkiem jednak, że jego jakość jest na tyle wysoka, że pozwala bez obaw podejmować decyzje na poziomie strategicznym.

Zarządzanie talentami

Efektywne zarządzanie talentami stanowi temat, który działom HR spędza sen z powiek od dawna. Temat ten dotyczy pracowników najcenniejszych z punktu widzenia organizacji oraz wymaga stosowania rozwiązań sprawdzonych i precyzyjnych. Rynek usług dla HR-u oferuje szeroką gamę metod identyfikacji utalentowanych pracowników (w tym różnego rodzaju testy), a także metod rozwijania ich potencjału. Analizę zarządzania talentami w perspektywie dostępnych dowodów warto podzielić na dwie części:

- identyfikację talentów,
- zarządzanie talentami.

W kwestii identyfikacji talentów dostępne dowody dostarczają kilku bardzo istotnych informacji. Wiele metod dostępnych na rynku opiera się na przekonaniu, że wyczerpująca analiza potencjału pracowników może zostać dokonana na bazie jednego tylko narzędzia, np. testu. Rzetelnie przeprowadzona diagnoza talentów wymaga jednak uwzględnienia szerokiego zakresu czynników osobowościowych, kompetencyjnych, motywacyjnych⁷ itp. Pociąga to za sobą konieczność dobrania odpowiedniego zestawu narzędzi. Jeden test – nawet bardzo dobry – to zbyt mało, żeby w pełni trafnie ocenić potencjał. Dodatkowo zastosowane narzędzia powinny uwzględniać specyfikę organizacji, np. poprzez możliwość stworzenia norm dla danej grupy stanowisk. Osoba, która na tle jednej organizacji lub działu może uchodzić za talent, na tle innej może wypadać średnio. Ponadto, szukając talentów, warto zadać pytanie: „Talentów w zakresie czego?”. Aby na nie odpowiedzieć, konieczna jest analiza potrzeb organizacji, rzetelne opisy stanowisk, a także – czy może raczej przede wszystkim – jasno określona strategia,

której realizację potencjalna grupa talentów ma w założeniu wspierać.

W zakresie zarządzania zidentyfikowanymi talentami wykorzystanie dostępnych dowodów pozwala uniknąć ryzykownej pułapki: posyłania talentów na szkolenia. Mimo swojej popularności programy szkoleniowe rzadko okazują się być skuteczną metodą rozwoju⁸. O wiele skuteczniejsze są metody uwzględniające szerokie spektrum czynników (w tym kontekst sytuacyjny, w jakim znajduje się potencjalny talent), odbywające się w miejscu pracy i bazujące na dostępnych tam wyzwaniach.

Podsumowując – analiza dowodów dostępnych w obszarze zarządzania talentami opłaca się podwójnie. Po pierwsze, pozwala uniknąć błędnej identyfikacji talentów, a po drugie – marnowania ich potencjału na działania nieprzynoszące rezultatów. Efektywne zarządzanie talentami w wielu organizacjach umożliwia zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku i stanowi bezpośredni wkład działu HR w realizację strategii.

Od czego zacząć wdrożenie?

Jak wspomniano na wstępie, podejście evidence-based nie jest jednolitą metodą działania. Stanowi raczej sposób myślenia, którego celem jest zapewnienie wysokiej efektywności i bezpieczeństwa podejmowanych działań. Decydując się na systematyczne stosowanie dowodów w HR-ze, warto odpowiedzieć sobie na kilka pytań, takich jak: „Do jakich źródeł wiarygodnych informacji można uzyskać dostęp, aby zwiększyć jakość podejmowanych decyzji?”, „Kto może wesprzeć dział HR, zarówno w zakresie dostarczania informacji, jak i tworzenia narzędzi umożliwiających ich pozyskanie?”, „Czy w organizacji prowadzone są badania lub regularne analizy, których wyniki można wykorzystać?”. Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania stanowi pierwszy krok na drodze do skutecznego wdrożenia evidence-based HR i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.■



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.

⁶ D. Ambroziak, V. Wekselberg, *Ewaluacja szkoleń 1 – co można zmierzyć za pomocą ankiety ewaluacyjnej?*, „Personel i Zarządzanie”, 04/2013, s. 92–95.

⁷ D. Ambroziak, V. Wekselberg, G. Rajca, *Developmental goals based on deep psychological diagnosis and organizational diagnosis can significantly raise the chance of changing certain habits in 6 to 8 weeks*, EMCC Research Conference Book, 2015.

⁸ M. Maj, V. Wekselberg, *Badania obalają mity o rozwoju menedżerów*, „Vademecum Pracodawcy 2014”, s. 122–126.