



analityka i wskaźniki efektywności procesów HR

piotr pszczołkowski ryszard michalczyk



piotr pszczołkowski ryszard michalczyk

analityka i wskaźniki efektywności procesów HR

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2020

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Joanna Olówek

Opracowanie redakcyjne
Anna Krzesz

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *Adobe Stock/Prostock-studio*

Skład i łamanie
Fotoedytor

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegła przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2020

ISBN 978-83-8187-165-5

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Przedmowa	7
Rozdział 1. Analityka i wskaźniki efektywności procesów HR	13
1. Co to jest analityka HR?	13
2. Definicja naukowa analityki HR (<i>HR analytics</i>)	14
3. Jak <i>HR analytics</i> pomaga w zarządzaniu zasobami ludzkimi	14
4. Jak rozpocząć analitykę HR	15
5. Jak <i>HR analytics</i> kształtuje biznes	16
Rozdział 2. Wskaźniki pomiaru efektywności procesu szkolenia i rozwoju pracowników	19
Rozdział 3. Wskaźniki pomiaru efektywności procesów rekrutacji i <i>employer branding</i>	35
1. Profil kompetencyjny	35
2. Dostosowanie metod rekrutacji do grupy docelowej kandydatów	36
3. Rozmowa kwalifikacyjna oparta na kompetencjach	36
4. Obiektywna i rzetelna ocena kandydatów	37
Rozdział 4. Wskaźniki pomiaru rotacji (fluktuacji) i absencji	54
Rozdział 5. Wskaźniki pomiaru efektywności systemów wynagrodzeń i świadczeń	70
1. Podstawowe mierniki	71
2. Przykład analizy	73
3. Metody analizy efektywności plac	75
Rozdział 6. Wskaźniki związane z opisami struktury zatrudnienia	88
Rozdział 7. Wskaźniki pomiaru systemów badania i oceny pracowników	101

Rozdział 8. Wskaźniki finansowe rentowności, efektywności i produktywności oraz zwrotu z inwestycji w kapitał intelektualny firmy	110
Rozdział 9. Korelacje	125
Rozdział 10. Narzędzia wspomagające analitykę HR	138
Podsumowanie	143
Bibliografia	147
O Autorach	148

Przedmowa

W latach 2017–2018 firma HRtec Sp. z o.o. przeprowadziła prace badawczo-projektowe dotyczące opracowania mierników będących innowacyjnymi narzędziami badania i zwiększenia efektywności realizowanych procesów HR w ramach projektu „Innowacyjny system wspomagający ocenę i ewaluację działań HR w przedsiębiorstwach”.

Celem zadania było określenie mierników do badania efektywności najważniejszych procesów HR wraz z wartościami bazowymi i rozwiązaniami. W niniejszym opracowaniu procesy zarządzania zasobami ludzkimi w firmach¹ definiowano jako elementy procedur wspomagających i zintegrowanych z polityką biznesową firmy, obejmujących między innymi:

- opracowanie właściwego podziału uprawnień i zadań polityki personalnej oraz sposobów ich zintegrowania,
- osiągnięcie wyższej wydajności pracy,
- określenie kompetencji ludzi niezbędnych do efektywnego funkcjonowania firmy teraz i w przyszłości,
- opracowanie i stosowanie odpowiednich kryteriów oceny funkcji personalnej i narzędzi ich pomiaru.

Projektowanie mierników oceny procesów ZZZ przeprowadzone zostało w oparciu o poniższy harmonogram:

1) definiowanie mierników ZZZ:

- mierniki oceniające poziom realizacji celów (wynik danego procesu),
- mierniki oceniające „wąskie gardła”;

¹ W niniejszej publikacji będziemy zamiennie stosować wyrażenia „procesy HR” oraz „procesy ZZZ”.

- 2) analiza porównawcza mierników:
 - nazwanie mierników,
 - odrzucenie powtórek i mierników wykluczających się;
- 3) ustalenie priorytetów mierników;
- 4) redukcja wskaźników (wybór najistotniejszych) – ustalenie struktury mierników;
- 5) zdefiniowanie pozostałych mierników;
- 6) analiza mierników pod kątem ich pomiarów:
 - jakie już posiadamy,
 - w jaki sposób możemy zdobyć informację na temat mierników, których nie posiadamy;
- 7) ustalenie wartości docelowych, określenie mierników.

W ramach zadania zbadane zostały najistotniejsze obszary procesów ZZL do zweryfikowania i wyznaczenia mierników efektywności, w tym przede wszystkim:

- 1) miękkich mierników HR:
 - rekrutacja,
 - ocena,
 - rozwój,
 - badanie pracowników;
- 2) twardych mierników HR:
 - zatrudnienie,
 - wynagrodzenia,
 - koszt pracy;
- 3) korelacja – HR (wskaźniki biznesowe/operacyjne firmy).

Zadanie zostało zrealizowane przy wykorzystaniu różnorodnych metod badawczych dopasowanych do przedmiotu badania oraz czasu jego realizacji.

1. **Metoda ekspercka (heurystyczna)**, zastosowana w pierwszej fazie badania, polegała na celowym doborze osób biorących udział w badaniu. Wybrane osoby są ekspertami w dziedzinie będącej przedmiotem badania, o wieloletnim stażu i doświadczeniu w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w firmach krajowych i zagranicznych, o ciekawej osobowości, dużej wiedzy, szerokich horyzon-

tach, a także samodzielnie myślące i umiejące uzasadnić swoje pomysły. Dodatkowym elementem doboru grupy eksperckiej była znajomość i doświadczenie w stosowaniu wskaźników efektywności procesów HR oraz zgoda na podzielenie się informacjami o stosowanych procesach HR w postaci regulacji, map procesowych i doświadczeń ze słabymi i mocnymi stronami tych procesów oraz sposobów uniknięcia tzw. procesowych „wąskich gardeł”. Na podstawie kilkunastu spotkań o charakterze eksperckim zespół Collegium Civitas sporządził zestawienie najczęściej omawianych wskaźników efektywności do sześciu procesów HR oraz wskaźników finansowych, produktywności i zwrotu z kapitału ludzkiego, które mogą być wykorzystywane w zarządzaniu zasobami ludzkimi w firmach. Opracowane zestawienie zostało dostosowane do formuły ankiety badawczej. Ankieta posłużyła do zbadania w środowisku zarządzających, menedżerów i specjalistów HR stopnia, w jakim firmy korzystają lub zamierzają korzystać ze wskaźników efektywności procesów.

- 2. Metoda CAWI** (*computer assisted web interview*, badanie ankietowe) – wywiady przeprowadzane poprzez wysłanie ankiety drogą internetową oraz umożliwienie wypełnienia jej on-line. Przeprowadzając badania tą metodą, mogliśmy być pewni, iż nie tylko dotrzemy do szerszej grupy potencjalnych klientów, ale również że nasza ankieta trafi do konkretnej grupy docelowej. Samodzielnie adresowaliśmy ankietę do interesującej nas grupy, umieszczając jej treść oraz zachęty do jej wypełniania na portalach i stronach internetowych najczęściej odwiedzanych przez środowisko zarządzających personelem w Polsce. Metoda CAWI umożliwiła nam szybki dostęp do uzyskanych danych oraz szybką ich analizę – uzyskane dane są w formie elektronicznej, co powoduje wyeliminowanie „efektu ankietera”, czyli wpływu osoby przeprowadzającej badanie na udzielane odpowiedzi. Dzięki prowadzeniu badania przez internet mogliśmy dotrzeć do grup, do których trudno dotrzeć w tradycyjny sposób, a uczestnicy mieli możliwość zacho-

wania większej anonimowości. Ankieta elektroniczna pozwalała nam także na bieżące śledzenie zapisów dokonywanych przez wypełniających ankietę, monitorowanie uwag i propozycji co do wykorzystywania innych wskaźników, nieopisanych w kwestionariuszu, oraz sugestii co do objęcia ewentualnym dalszym badaniem jeszcze innych procesów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Kontaktując się z wybranymi osobami wypełniającymi ankietę, mogliśmy doprecyzowywać nazwy poszczególnych wskaźników, redukować powtarzające się, ustalać ich strukturę, definiować i opracować dla wielu z nich docelowe wzory oraz opisy zmiennych.

Podobne działania dokonywane były z zastosowaniem opisanych niżej metod wywiadu ustrukturyzowanego oraz zogniskowanego.

Tak przeprowadzone badania pozwoliły na ustalenie mierników priorytetowych i ich definicji oraz wartości docelowych – wzory i parametry oraz definicje wskaźników.

W niniejszej książce przedstawiono wyniki badań, mając jednocześnie nadzieję, że stanie się ona przewodnikiem dla osób pracujących w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi po tematyce analityki HR.

Z rozmów, jakie prowadziliśmy podczas badania, a także w trakcie pisania niniejszej książki, z różnymi osobami pracującymi w branży Human Resources wynikało, że przybliżenie tematyki analityki HR jest bardzo potrzebne. Ma na to wpływ kilka kluczowych trendów, które aktualnie występują na polskim i globalnym rynku HR. Po pierwsze, zmienia się rola osób pracujących w HR. Pojawienie się stanowiska HRBP (HR Business Partnera) w organizacjach i coraz większa popularyzacja tej funkcji zmieniły oczekiwania wobec działań personalnych. Ich pracownicy przestali pełnić rolę jedynie administracyjną, a coraz częściej doradzają i współtworzą strategię biznesową organizacji w obszarze personalnym. Po drugie, zmieniło się podejście do danych – stają się one najważniejszą wartością organizacji, bo właśnie na podstawie posia-

danych informacji w świecie ciągłej zmiany i przyspieszającej dynamiki rozwoju można podejmować właściwe decyzje biznesowe. Świadomość tego procesu powoduje, że zarządy firm coraz bardziej inwestują w budowanie organizacji opartych na wiedzy. I wreszcie technologie – dzisiaj dzięki zaawansowanemu oprogramowaniu i aktualnym możliwościom infrastrukturalnym możliwe jest zarządzanie dużymi zbiorami danych i ich właściwe przetwarzanie, co kiedyś było nie do pomyślenia.

Powyższe okoliczności, a także szereg dodatkowych, stały się powodem podjęcia próby przybliżenia Państwu tematyki analityki HR w niniejszej książce. Zapraszamy Państwa do jej zgłębienia, jak również wykorzystania w swoich organizacjach, wierzymy bowiem, że przyniesie to konkretną wartość biznesową.

Wyniki badania ankietowego i dane statystyczne prezentujemy na końcu rozdziałów dotyczących poszczególnych procesów.

Dodatkowo, przygotowaliśmy dla Państwa prezent powitalny – bezpłatny kwartalny dostęp do HRanalyzer, innowacyjnego narzędzia do analityki procesów HR. Dzięki niemu będą mogli Państwo przełożyć nabytą wiedzę na praktykę i sprawdzić, jakie ma zastosowanie w Państwa organizacji.

Aby uzyskać bezpłatny dostęp, uprzejmie prosimy o wysłanie informacji o zakupie publikacji na adres kontakt@hranalyzer.pl wraz ze skanem dokumentu potwierdzającego zakup (paragon, faktura).

Ponieważ narzędzie dedykowane jest firmom, a nie osobom prywatnym, w celu utworzenia konta testowego, prosimy o podanie następujących danych:

1. Nazwa i adres firmy/institucji/organizacji
2. Imię i nazwisko osoby testującej
3. Adres e-mail osoby testującej
4. Numer telefonu osoby testującej

Jeżeli potrzebują Państwo więcej informacji o HRanalyzer, zapraszamy do odwiedzenia strony: www.hranalyzer.pl.

Analityka i wskaźniki efektywności procesów HR

1. Co to jest analityka HR?

Najprościej mówiąc, analityka HR to analizowanie problemów organizacji w obszarze zasobów ludzkich, przetwarzanie danych i wyciąganie wniosków na przyszłość. Na przykład – czy potrafisz odpowiedzieć na pytania dotyczące twojej organizacji:

- 1) ile wynosi średnioroczna fluktuacja?
- 2) jakie straty ponosi firma w związku z tą fluktuacją?
- 3) czy wiesz, którzy pracownicy prawdopodobnie odejdą z firmy w ciągu najbliższego roku?

Na te pytania możesz odpowiedzieć, tylko wykorzystując dane z zasobów systemów informatycznych HR. Większość dobrze działających działów HR z łatwością odpowie na pytanie pierwsze. Odpowiedź na pytanie drugie jest już trudniejsza, ponieważ musisz użyć kombinacji przynajmniej dwóch źródeł danych. Aby zaś odpowiedzieć na pytanie trzecie, potrzebna jest już analiza wielu danych z różnych źródeł będących w zasobach działów HR, ale czasami także w sprzedaży lub controllingu.

Działy HR przez lata zbierają i gromadzą olbrzymią ilość danych pracowniczych, jednakże dane te często pozostają niewykorzystane. Tak szybko jak HR nauczy się analizować posiadane dane, tak szybko będziemy mogli mówić o zaangażowaniu się w analitykę z prawdziwego zdarzenia.

2. Definicja naukowa analityki HR (*HR analytics*)

Jaka jest naukowa definicja *HR analytics*? Najbardziej do nas przemawiająca jest autorstwa Heuvela i Bondarouka z 2016 roku¹ i stanowi, że *HR analytics* to systematyczne identyfikowanie i kwantyfikowanie ludzkich czynników wpływających na wyniki biznesowe firmy.

W ciągu ostatnich 100 lat zarządzanie zasobami ludzkimi rozwinęło się z prostej, operacyjnej dyscypliny w kierunku bardziej strategicznej, a podejście wykorzystujące dane z tego obszaru i analityka HR potwierdzają strategiczną rolę ZZL w firmach.

Zamiast polegać czasami tylko na intuicji, analityka pozwala specjalistom HR na podejmowanie decyzji opartych na szczegółowej analizie danych. W tym zakresie analityka pozwala także na testowanie efektywności polityki HR i podejmowanie różnorodnych interwencji.

3. Jak *HR analytics* pomaga w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Tak jak analizy marketingowe zmieniły marketing, tak *HR analytics* zmienia obszar zarządzania personelem i pozwala na:

- podejmowanie lepszych decyzji przy użyciu danych,
- sprawdzanie efektywności podejmowanych działań,
- przeniesienie ciężaru działań HR z operacyjnych na taktyczne i o strategicznym znaczeniu dla firmy.

¹ S. van den Heuvel, T. Bondarouk, *The rise (and fall) of HR analytics: A study into the future applications, value, structure, and system support*, Sidney 2016.

Obecnie większość działów HR skupia się na gromadzeniu danych o pracownikach i tworzeniu raportów statystycznych za przeszłe okresy. Z punktu widzenia *HR analytics* jest to jednak niewystarczające. Głównym celem powinno być przetwarzanie danych w informacje, a informacje w analizy o znaczeniu perspektywicznym.

Aby rozpocząć działania z zakresu *HR analytics*, niezbędne jest łączenie danych z różnych systemów informatycznych HR. Na przykład, kiedy łączysz wyniki badań zaangażowania z danymi o wynikach (finansowych), możesz zmierzyć wpływ tego zaangażowania na realizację zadań i osiągnięte cele w podziale na poszczególne jednostki organizacyjne firmy (sklepy, oddziały, serwisy itp.).

Rekrutacja, selekcja, rozwój zawodowy i inne procesy zmieniają się, gdy tylko zaczniesz korzystać z wniosków płynących po analizie danych HR. Dzięki analizie danych możemy przewidzieć, którzy nowozatrudnieni będą naszymi najlepszymi pracownikami w ciągu 1–2 lat, a którzy opuszczą naszą firmę w ciągu roku. Mając takie informacje, z łatwością zmienisz swoje procedury i decyzje w zakresie rekrutacji i selekcji na te właściwe – bardziej efektywne.

4. Jak rozpocząć analitykę HR

Wprowadzając analitykę HR, firmy zwykle rozpoczynają od pytania o swoich kluczowych pracownikach. Stosując proste techniki statystyczne, na bazie zgromadzonych danych, jesteśmy w stanie znaleźć i udowodnić relacje pomiędzy zdolnościami i zaangażowaniem i to, w jaki sposób realizowane są zadania przez poszczególnych pracowników. W ten sposób analityka pomaga między innymi korelować takie dane z innymi, jak absencja, fluktuacja, wypalenie zawodowe, realizacja zadań i wiele innych aspektów.

Dodatkowo, jeżeli przeanalizowałeś już sytuację z poszczególnymi pracownikami, to łatwiej ci będzie stworzyć odpo-

Analytyka HR to analiza i przetwarzanie danych w obszarze zasobów ludzkich i wyciąganie wniosków na przyszłość. Autorzy, na podstawie przeprowadzonych badań, opisali najważniejsze obszary procesów ZZL i stworzyli reprezentatywny bank mierników ich efektywności.

Czytelnicy dowiedzą się, w jaki sposób mierzyć m.in.:

- średnioroczną fluktuację w organizacji;
- poziom strat, jakie ponosi firma w związku z rotacją kadry;
- odsetek pracowników, którzy prawdopodobnie odejdą z firmy w ciągu najbliższego roku.

Mając takie informacje, można zmieniać procedury i decyzje w zakresie rekrutacji i selekcji na te właściwe – bardziej efektywne. Analytyka HR pozwala na: podejmowanie lepszych decyzji przy użyciu danych, sprawdzanie skuteczności podejmowanych działań, przeniesienie ciężaru działań HR z operacyjnych na taktyczne i o strategicznym znaczeniu dla firmy.

Książka jest przeznaczona dla pracowników działów HR. Zainteresuje także pracowników naukowych wykładających na kierunkach ZZL lub studiach podyplomowych poświęconych analityce HR oraz studentów i słuchaczy tych kierunków.

Dzięki tej publikacji zdobędziesz nie tylko praktyczną wiedzę, lecz także bezpłatny dostęp do narzędzia HRanalyzer, które zostało stworzone dla pracowników działów personalnych, by pomagać im w prowadzeniu pełnej analityki procesów HR.

„Współczesny HR manager musi biegle poruszać się w świecie liczb. Coraz częściej jest nazywany HR Business Partnerem, więc jako partner biznesu musi umieć komunikować się za pomocą języka biznesu. Jest to język specyficzny, gdyż alfabetem są cyfry, zaś gramatyką – tabele, analizy, wskaźniki, bilans i rachunek zysków i strat”.

Autorzy



Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 49 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8187-165-5



HR
t e c

HR
ANALYZER

HR
SYS