

Pomiar kapitału ludzkiego – wyzwania i szanse dla ZKL

dr Łukasz Sienkiewicz

Instytut Kapitału Ludzkiego

Seminarium naukowe

*Pomiar kapitału ludzkiego – wyzwania i szanse dla
zarządzania organizacją*

Warszawa, 12 marca 2016



DLACZEGO W OGÓLE ZAJMOWAĆ SIĘ POMIAREM?

- *„Dyskusji nie podlega kwestia, czy powinniśmy mierzyć (wartość zasobów ludzkich), ale kwestia jak powinny one być mierzone” [D. Dobija]*
- Niezależnie od tego, czy zdecydujemy się na miary wartościowe, czy jakościowe kapitału ludzkiego, będą musiały konkurować z wiarygodnością i postrzeganą dokładnością miar finansowych.
- Istotna jest motywacja do pomiaru: dlaczego chcemy to robić?



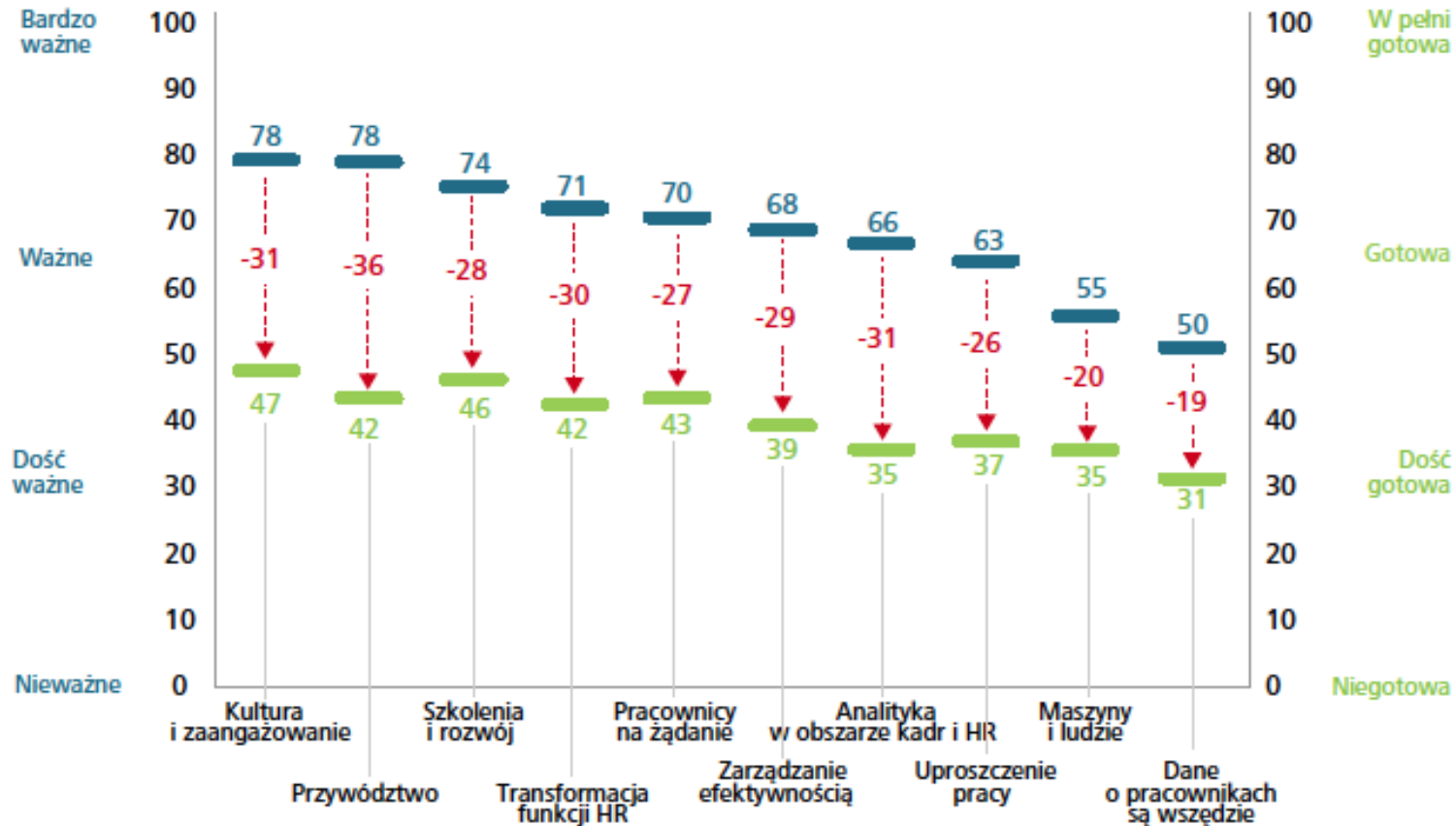
OGRANICZENIA PROCESU POMIARU KL

- Pomiar HR stają się coraz bardziej wysublimowane i eleganckie” (Cascio i Boudreau 2008), przy jednoczesnej ułomności tych narzędzi w uchwyceniu znaczącego dla organizacji oddziaływania czynników leżących po stronie kapitału ludzkiego na realne wyniki, efektywność i doskonalenie organizacji.
- Jedną z głównych przyczyn tych problemów jest skupienie się na czynnikach najłatwiej mierzalnych, co nie pozwala na uchwycenie uzależnionych od przyjętej strategii biznesowej nośników efektywności (*key performance indicators*).



CZY ZKL JEST GOTOWE NA POMIAR?

Wykres 2. Trendy HR: znaczenie i gotowość – w skali świata



Wykres: Deloitte University Press | DUPress.com

Źródło: Trendy HR 2015. Nowy świat pracy, Deloitte University Press



CZY ZKL JEST GOTOWE NA POMIAR?

- Zbyt mało organizacji aktywnie wykorzystuje umiejętności analityczne¹ w celu zaspakajania złożonych potrzeb biznesowych i kadrowych.
- Trzy na cztery firmy, które uczestniczyły w naszym badaniu (75%) traktuje wykorzystywanie analityki kadrowej jako „ważne”, ale jedynie 8% stwierdziło, że ich organizacja utrzymuje „silną pozycję” w tej dziedzinie – to niemal dokładnie taki sam wynik, co w zeszłym roku.
- Firmy, które rozwijają umiejętności z zakresu analityki w obszarze kadr wyprzedzają konkurencję w obszarze jakości talentów przyjmowanych do pracy, ich retencji i kompetencji przywódczych, generalnie mają też wyższe notowania jako pracodawcy.²

WNIOSEK

Dane i analityka stanowią klucz do rozwiązania wielu problemów omawianych w tym raporcie: zaangażowania, przywództwa, rozwoju i rekrutacji. Firmy, które wyróżniają się w dziedzinie analityki w obszarze talentów i HR w nadchodzących latach mają szanse wyprzedzić konkurencję. Jednak bez znacznych inwestycji poczynionych już na wczesnym etapie trudno ruszyć z miejsca. Dlatego też należy poważnie zająć się tą kwestią, szukać solidnych rozwiązań u dostawcy podstawowego systemu HR i zatrudnić w działach HR specjalistów z przygotowaniem analitycznym i statystycznym.

Źródło: Trendy HR 2015. Nowy świat pracy, Deloitte University Press



KLUCZOWE WYZWANIA POMIARU KL

ETAPY POMIARU KL W ORGANIZACJI

Gromadzenie danych

- wiarygodność / obiektywizm danych i mierników
- nakład pracy vs przydatność
- spójność / porównywalność / logika

Analiza danych

- Podejście systemowe / holistyczne i współzależności
- Relacje / związki przyczynowo-skutkowe / modele analityczne
- Cykl inwestycyjny a efekty (*time lag*)

Wykorzystanie wyników

- Właściwe / ukierunkowane komunikowanie wyników (co kto powinien wiedzieć?)
- Powiązanie z wynikami organizacji
- Podejmowanie decyzji (jakich? strategicznych, operacyjnych, personalnych?)



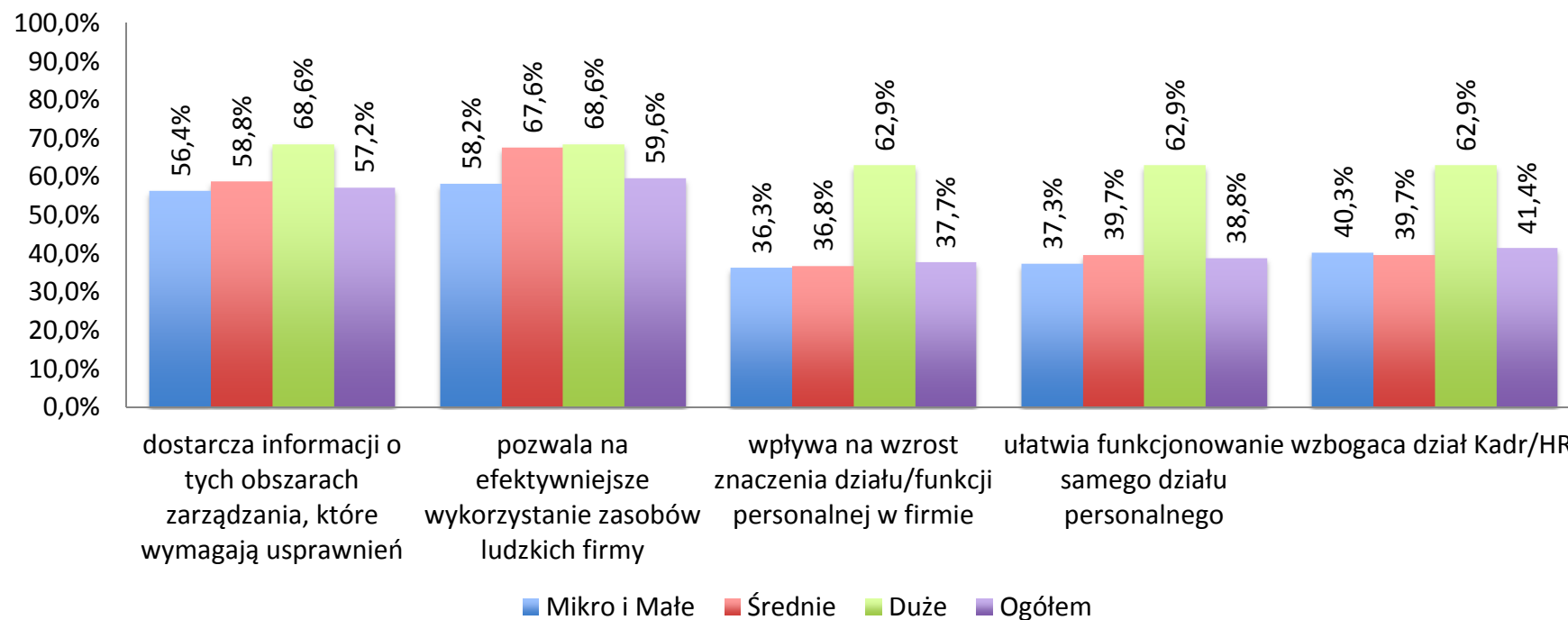
WYNIKI BADAŃ W PROJEKCIE NKL

Badanie empiryczne dotyczące uwarunkowań wdrażania w przedsiębiorstwach narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego (NKL):

- badanie przeprowadzone za pomocą metody CAPI (*Computer Assisted Personal Interviewing*) na **próbie 800 przedsiębiorstw**.
- badanie zrealizowane w okresie październik-listopad 2015 roku przez firmę badawczą Biostat.
- respondenci: kierownicy/dyrektorzy działów odpowiedzialnych za pomiar kapitału ludzkiego oraz członkowie kadry zarządzającej przedsiębiorstw.



KORZYŚCI Z DOKONYWANIA POMIARU KL W FIRMACH



Takie korzyści jak: wpływ na wzrost znaczenia działu/funkcji personalnej w firmie, ułatwienie funkcjonowanie samego działu personalnego oraz wzbogacenie działu Kadr/HR było wskazywane jako korzyść przede wszystkim przez respondentów z grupy dużych przedsiębiorstw. Natomiast zapewnienie diagnozy sytuacji w obszarze kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa najrzadziej wskazywali przedstawiciele średnich organizacji.



WYKORZYSTANIE WYNIKÓW POMIARU KL W FIRMACH

Dane/wskaźniki są interpretowane i komunikowane w sposób zrozumiały dla różnych użytkowników: menedżerów, pracowników, właścicieli/udziałowców firmy

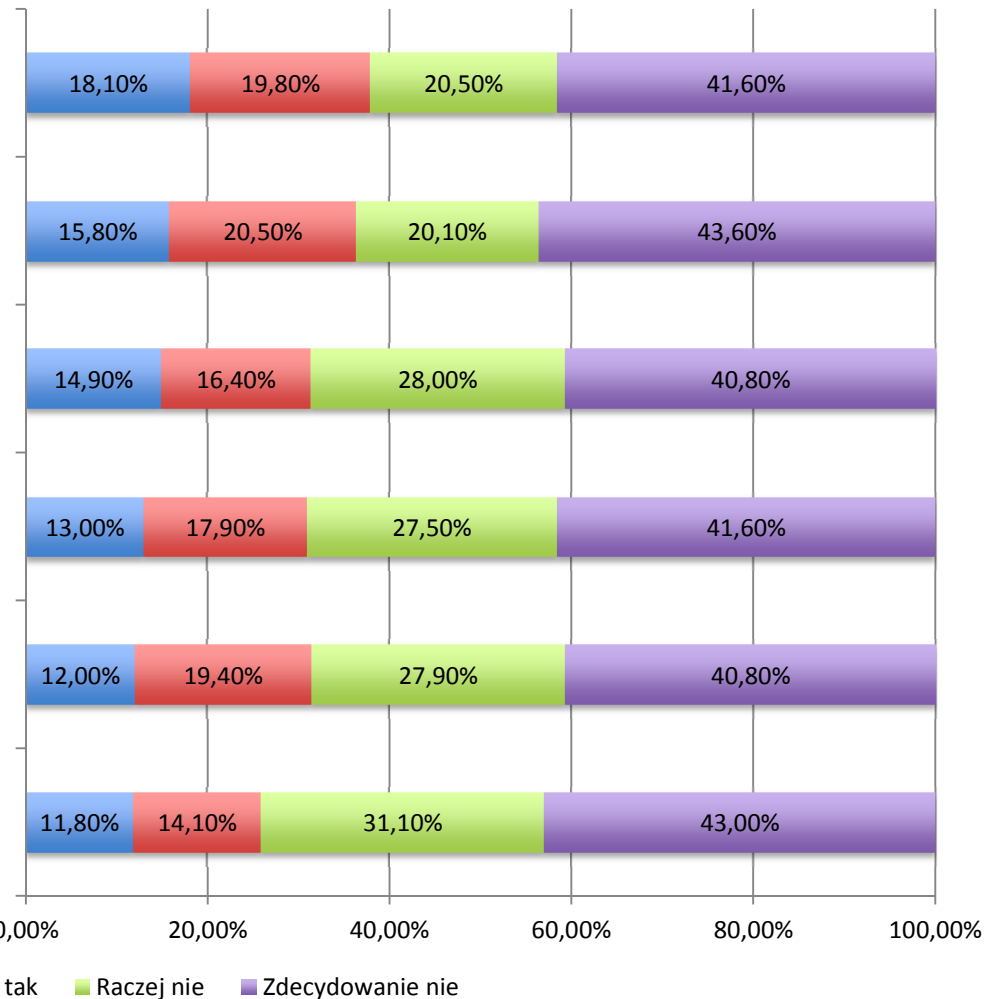
Pomiar dokonywany jest w celu identyfikacji działań, które mogą być potrzebne do np. zmniejszenia liczby wypadków, poprawy struktury zróżnicowania siły roboczej lub do zmniejszenia absencji

Celem pomiaru jest pozyskanie informacji pozwalającej podejmować lepsze decyzje, zarówno wewnątrz – dotyczące zarządzania ludźmi, jak i zewnątrz – w odniesieniu do postępów w realizacji...

Dane/wskaźniki są wykorzystywane na potrzeby projektowania i implementacji polityki i procesów zarządzania ludźmi w organizacji

Dane/wskaźniki są wykorzystywane do komunikowania menedżerom najważniejszych informacji dotyczących kapitału ludzkiego ich zespołów, w porównaniu z innymi działami firmy

Pomiar dokonywany jest w celu pozyskania informacji, które pomogą zaprojektować model HR, który w największym stopniu przyczyni się do wzrostu wyników



WYKORZYSTANIE WYNIKÓW POMIARU KL W FIRMACH

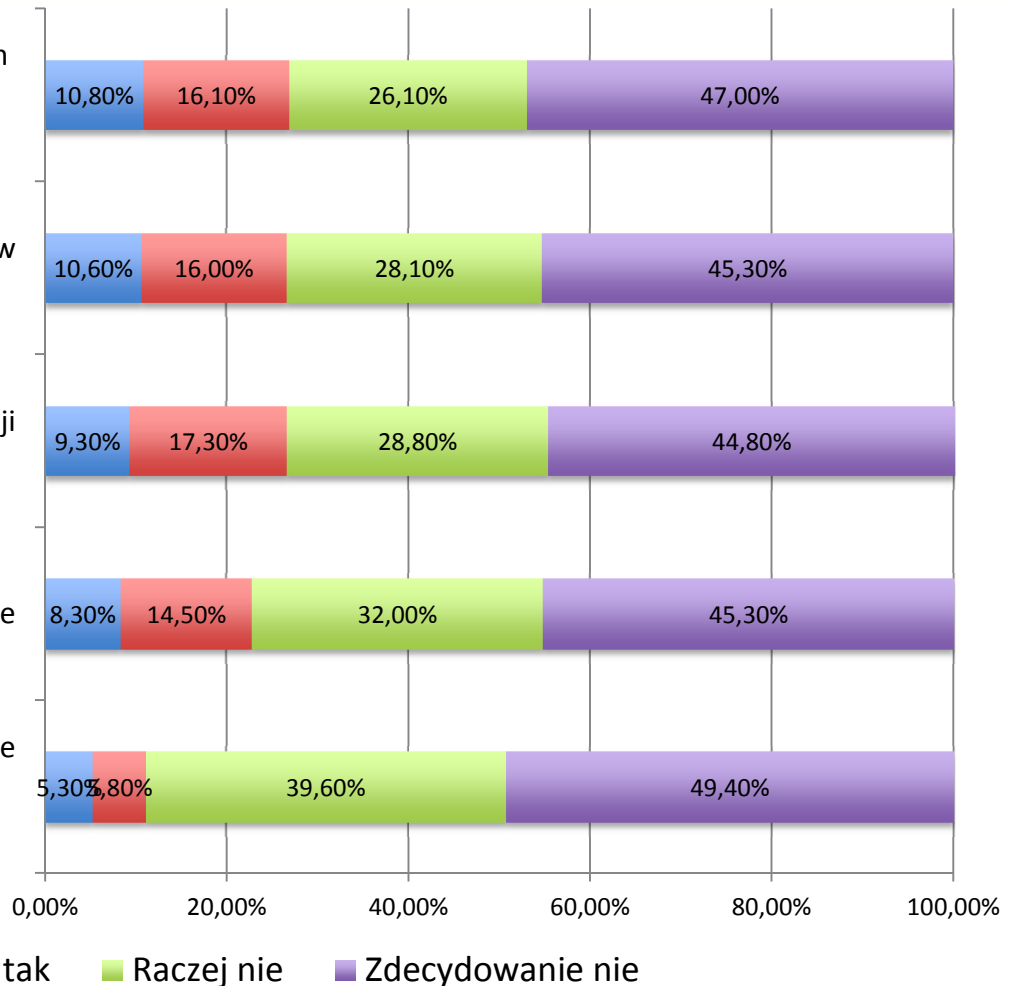
Dane/wskaźniki są wykorzystywane do przekazywania menedżerom podstawowych informacji o ilości zatrudnionych, strukturze siły roboczej, itp.

Dane/wskaźniki są wykorzystywane do informowania menedżerów o ich wynikach i postępach w ramach ich działów

Dane/wskaźniki są wykorzystywane do poszukiwania korelacji pomiędzy danymi

Dane/wskaźniki są wykorzystywane do komunikowania efektywności procesów menedżerom liniowym i wskazywanie specyficznych działań poprawiających zarządzanie ludźmi

Pomiar dokonywany jest w celu komunikowania menedżerom nie tylko sposobu realizacji procesów HR, ale z dodatkowymi informacjami, dlaczego są one ważne i co pozwolą osiągnąć



BARIERY DOKONYWANIA POMIARU KL

- Brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników – bariera według 35,4% ankietowanych.
- Zbyt wysokie koszty dokonywania pomiaru (40,9%).
- Opór kierownictwa firmy (32,1%).
- Opór działu kadr/HR firmy (22,8%).
- Opór pracowników przed dokonywaniem pomiaru (31,1%).
- Dział Kadr/HR nie jest partnerem strategicznym firmy, więc nie ma wpływu na decyzje dotyczące pomiaru kapitału ludzkiego (24,1%).
- Brak dostępu do kompleksowego narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego (39,6%).
- Postrzeganie przez kierownictwo firmy posiadanego kapitału ludzkiego organizacji nie jako wartości, lecz jedynie w kategoriach poniesionych kosztów (31,7%).
-
- HR nie postrzegany przez kierownictwo jako źródło przewagi konkurencyjnej (24,4%).



KONKLUZJE

- Znalezienie właściwej formuły pomiaru KL i powiązania z ZKL wciąż pozostaje kwestią otwartą, chociaż widać znaczne postępy w tym obszarze w ujęciu teoretycznym i praktycznym,
- Konieczne jest takie projektowanie procesu pomiaru, które pozwoli na ujęcie zagadnienia na poziomie przedsiębiorstwa w sposób kompleksowy, a jednocześnie uwzględniających jego specyfikę,
- Należy skoncentrować się na czynnikach krytycznych dla wyników organizacji, które coraz częściej obejmują zaangażowanie, elastyczność i kreatywność poszczególnych pracowników, i ich zdolność do rozwoju kompetencji.



Dziękuję za uwagę!

Kontakt:

lsienk@sgh.waw.pl

