

07.06.2016

Informacja prasowa portalu

wynagrodzenia.pl

Pytania i dodatkowe informacje:

tel. 509 509 536

media@sedlak.pl

PERFORMANCE MANAGEMENT W HR

Nowe wyzwania

Kiedyś funkcja HR ograniczała się do rekrutacji oraz naliczania płac. Dziś specjaliści HR mają coraz większe ambicje, aby wychodzić poza przestarzały model zarządzania personelem. Do swoich codziennych zadań włączają wspieranie pracowników w rozwoju osobistym i zawodowym, udzielanie im pomocy czy podnoszenie wydajności pracy. Według raportu Deloitte University Press, jednym z najważniejszych celów działów HR jest przyjęcie roli biznesowego partnera firmy oraz zdobycie kompetencji pozwalających tę rolę skutecznie pełnić. Jac Fitz-enz uważa wręcz HR za „dźwignię zysku” w gospodarce wiedzy. Nowoczesna polityka personalna jest z założenia konstruowana tak, aby wpisywać się w biznesową strategię organizacji, wywierać realny wpływ na jej wyniki finansowe i aktywnie przyczyniać się do osiągania jej kolejnych celów rozwojowych. Nacisk na wprowadzanie tego typu zmian pochodzi przy tym nie tylko z biur ambitych specjalistów personalnych. Także same organizacje stawiają im nowe zadania związane m.in. ze świadczeniem usług informacyjnych oraz doradczych dla zarządu i pracowników, kształtowaniem przyszłych liderów czy udziałem w budowaniu wizerunku firmy. Zauważyć należy, że także zmiany zachodzące w środowisku zewnętrznym, głównie na rynku pracy, zaczynają wielokrotnie predysponować HR do roli kluczowego organu, którego efektywna praca wprost warunkuje realizację planów przedsiębiorstwa. Nowe wyzwania wymagają od pracowników HR rozbudowywania specjalistycznej wiedzy oraz przygotowania solidnego warsztatu narzędziowego.

Jak im sprostać?

Aby metamorfoza funkcji personalnej w partnera biznesowego firmy przebiegła sprawnie i przyniosła spodziewane efekty, konieczne jest oparcie jej o sprawdzone rozwiązania. Najistotniejsze wydaje się wprowadzenie zarządzania opartego na

faktach. Drugim ważnym zadaniem jest zsynchronizowanie działań z innymi procesami w przedsiębiorstwie oraz z jego nadrzędnymi celami w ramach spójnego systemu podnoszenia wydajności. Pierwsze z wymienionych zadań wymaga od HR zaadaptowania i wdrożenia „twardych”, analitycznych metod oraz standardów pracy obowiązujących w działaniach z obszaru *core business*. Rodzi to konieczność zdecydowanego skierowania się w stronę zarządzania opartego na rzetelnej wiedzy oraz danych pochodzących z wewnętrznego monitoringu funkcjonowania organizacji. Pomiar efektywności od zawsze był naturalną praktyką np. działów sprzedaży czy logistyki. Teraz z powodzeniem zaczyna być wykorzystywany również przez działy personalne. Pracownicy HR powinni przejść od bardziej opomiarowanych jednostek firmy nawyk gromadzenia i analizowania obiektywnych informacji o efektach swojej działalności. Takie postępowanie pozwala znacznie zredukować niepewność co do konsekwencji rozważanych decyzji oraz zminimalizować możliwość popełnienia błędu. Kluczowa jest też integracja działań HR z innymi procesami realizowanymi w firmie. Bardzo ważnym aspektem takiej współpracy powinno być m.in. opracowywanie wspólnych wskaźników efektywności dla powiązanych funkcjonalnie gałęzi firmy. Kolejnym krokiem jest udostępnianie ich wszystkim pionom i szczeblom organizacji, które mogłyby być zainteresowane ich wykorzystaniem. Właśnie taką propozycję usystematyzowania działań przedsiębiorstwa zawiera koncepcja *Performance Management*.

Zarządzanie efektywnością

Performance Management (tłumaczone najczęściej jako „zarządzanie efektywnością”) jest jednym z tzw. „systemów bazujących na faktach”, służących poprawie jakości podejmowanych decyzji biznesowych oraz podnoszeniu wydajności organizacji. Podejście to jest częściowo oparte na znanych od dawna koncepcjach zarządzania, bazuje m.in. na klasycznych założeniach *business intelligence*. Siłą podejścia *Performance Management* jest innowacyjna integracja sprawdzonych już rozwiązań w spójną i logiczną całość. W literaturze koncepcja ta opisywana bywa na nieco odmienne sposoby: wężiej – jako tworzenie systemu, w którym ludzie mają możliwość wykonania swojej pracy najlepiej jak potrafią oraz szerzej – jako ciągłe podnoszenie oczekiwanych standardów wykonania. Definicje sprowadzają się jednak do wspólnego mianownika mówiącego, że zarządzanie efektywnością jest **systematycznym procesem**. Przebiega on według następujących po sobie faz:

- planowania i ustalania oczekiwań,
- realizowania planów,
- monitorowania aktualnego stanu wykonania,

- oceniania oraz raportowania postępów i ewentualnych problemów,
- nagradzania dobrego wykonania oraz opracowywania zmian w obszarach wymagających poprawy,
- rozwoju możliwości i warunków dla osiągnięcia lepszych wyników,
- ponownego planowania i ustalania oczekiwań...

W ten sposób organizacja jest w stanie cyklicznie podnosić swoją wydajność. Celem stosowania *Performance Management* jest **ciągłe** usprawnianie działań zmierzających do realizacji misji firmy i osiągnięcia jej kolejnych celów. *Clou* całego podejścia leży zatem w systematycznym monitoringu, pozwalającym dostosowywać na bieżąco działania do zmieniającego się otoczenia biznesowego, oceniać poprawność i efekty wdrażanych działań oraz weryfikować i poprawiać plany opracowywane na przyszłość.

Etapy wdrażania

Aby wdrożyć zasady *Performance Management*, w pierwszym kroku należy wszystkim pracownikom wyznaczyć, zdefiniować i zakomunikować główne cele organizacji, a także przyjętą strategię ich realizacji. Na tej podstawie powinno nastąpić wyznaczenie szczegółowych planów dla poszczególnych jednostek organizacyjnych. Kolejnym krokiem jest ustalenie oczekiwanych standardów wykonania oraz miar oceniających stopień ich spełniania. W tym miejscu koncepcja *Performance Management* wspiera się o praktyki opisane w ramach stosowanej m.in. w nowoczesnej nauce i technice metody kontroli poprzez sprzężenie zwrotne. Model ten zakłada ciągłe pobieranie danych z wnętrza systemu oraz z jego środowiska zewnętrznego, a następnie zestawianie ich, ocenianie i wyciąganie wniosków. Dopiero na podstawie tak przetworzonych informacji organ zarządzający wyznacza priorytety, plany i podejmuje działania je realizujące. Dzięki temu założeniu zarządzanie efektywnością wprowadza do funkcjonowania firmy specyficzne zabezpieczenie. Polega ono na aktywnym korygowaniu planów działania w oparciu o aktualne wartości pomiarów. Znacznie uelastycznia to organizację i chroni ją przed ślepym realizowaniem zadań źle postawionych, sprzecznych, nierealnych lub po prostu okazujących się w trakcie ich wykonywania nieaktualnymi. Ponadto, ważną cechą zarządzania w systemie proponowanym przez *Performance Management* jest fakt, że nadaje się on do implementacji zarówno globalnie, w obrębie całej organizacji, jak i lokalnie, w każdej z jej poszczególnych komórek.

Przyjrzyjmy się bliżej samym narzędziom monitorowania efektywności. Przy ich projektowaniu i stosowaniu należy mieć na uwadze, że głównym celem kontroli ma

być umożliwienie realizacji planów firmy, pomoc w osiągnięciu jej strategicznych celów, a nie wskazywanie winnych ewentualnych uchybień. Wdrożenie szczegółowego opomiarowania efektywności jest o tyle trafnym przedsięwzięciem, że jeden lub nawet kilka globalnych wskaźników wydajności organizacji nie jest w stanie precyzyjnie określić, gdzie w strukturze firmy i co należy zmienić, aby poprawić ogólną efektywność lub wyeliminować pojawiające się problemy.

Pomiar wykonania to ocena efektów pracy w obrębie interesującego nas zagadnienia wyrażona w formie liczbowej. Wskaźnik taki jest wynikiem zastosowania wystandaryzowanej i rzetelnej metody diagnostycznej opartej na empirycznych danych. Ważne jest, aby wypracowane wskaźniki miały mocne uzasadnienie, a więc opisywały wartości istotne dla realizacji nadrzędnych celów firmy lub celów jej jednostek organizacyjnych. Wskaźniki powinny pomagać w jednoznacznym określeniu czy firma i jej poszczególne komórki odnotowują postęp w realizowaniu swoich zadań. Ponadto wskaźniki muszą umożliwiać rzetelne porównania z różnych perspektyw, w tym przede wszystkim: czasowej (jak jest, a jak było), wewnętrznej (jak jest w dziale A, jak jest w dziale B, jak postępuje realizacja projektów), a także rynkowej (jak jest u nas, a jak u konkurencji lub niekonkurencyjnych firm o podobnych strukturach). Należy również zwrócić uwagę na wskaźniki, które interpretowane łącznie, jako zespół miar, dają dodatkowe informacje i pozwalają wyciągać wnioski jakościowe. Należą do nich na przykład wskaźniki ilości i czasu trwania nieobecności w pracy (np. częste i krótkie przerwy w pracy mogą wskazywać na wysoki poziom stresu lub poszukiwanie przez pracowników nowego miejsca zatrudnienia). Projektując wskaźniki należy mieć na uwadze również tak istotne cechy, jak ich prostota i zrozumiałość dla każdego, kto będzie zainteresowany korzystaniem z niesionej przez nie informacji. Miary efektywności, zwłaszcza jeśli opisują cechy „miękkie”, bądź zjawiska mierzalne jedynie pośrednio, powinny być opracowane z zachowaniem wysokich standardów metodologicznych. Zastosowanie mają tu dwa wyznaczniki jakości pomiaru: **trafność** (określająca, czy wskaźnik mierzy to, do pomiaru czego został zaprojektowany) oraz **rzetelność** (oceniająca jak opracowana miara jest dokładna). Kontrola i pomiar efektywności są oczywiście dosyć kosztowne, dlatego nie powinno się opomiarowywać i kontrolować wszystkiego co jest możliwe. Istotna jest opłacalność pomiaru – wartość uzyskanych dzięki niemu informacji w zestawieniu z kosztami wykonania odpowiednich obserwacji. O ile takie w firmie istnieją, w ramy systemu *Performance Management* można starać się integrować posiadane już systemy diagnostyczne i analityczne. Warto przy tym zweryfikować ich właściwości zgodnie z wymienionymi powyżej cechami wartościowego wskaźnika.

Niejednokrotnie korzystnym może się okazać sięgnięcie do gotowych narzędzi oferowanych przez firmy wyspecjalizowane w wykonywaniu danego typu pomiarów. Jeśli chodzi o pomiar postaw i opinii pracowników z pomocą przychodzi platforma badaniaHR.pl. W kwestii obliczania wskaźników efektywności personalnej dobrym rozwiązaniem jest skorzystanie z portalu wskaźnikiHR.pl. Ważnymi atrybutami tych produktów jest rzetelność metodologiczna, a często również możliwość skorzystania z miarodajnego porównania z wynikami innych przedsiębiorstw stosujących dane narzędzie.

Projektując miary efektywności w firmie warto podzielić je na kilka grup problemowych. Powinny one obrazować podstawowe działania firmy, zarówno te ze sfery czysto biznesowej, bezpośrednio generującej dochód, jak i ze sfery organizacyjnej czy pracowniczej. Takie kryterium posortowania spowoduje, że dane z różnych działów będą się przenikać i wzajemnie uzupełniać, generując przy tym wartość dodaną – informację o interakcjach różnych czynników. Podział miar efektywności może obejmować następujące grupy:

- **wskaźniki z obszaru rynku (np. poziom realizacji planu sprzedaży, udział w rynku, rozpoznawalność marki),**
- **wskaźniki z obszaru klienta (np. ocena jakości usług, satysfakcja klientów, terminowość realizacji zamówień),**
- **wskaźniki z obszaru organizacji pracy (np. koszty pracy i zatrudnienia, poziom informatyzacji i wdrażanych usprawnień, wypadkowość),**
- **wskaźniki z obszaru zarządzania pracownikami (np. poziom satysfakcji z pracy i zaangażowania, poziom rotacji i koszty rekrutacji).**

Ważne, aby obrane przez firmę grupy miar odpowiadały profilowi jej działalności oraz gromadziły i integrowały wszystkie informacje niezbędne do zarządzania daną sferą funkcjonowania firmy. Partycypacja działów HR w realizowaniu koncepcji *Performance Management* sprowadza się przede wszystkim do kontrolowania i regulowania procesów należących do dwóch ostatnich spośród zaproponowanych powyżej obszarów. Oparcie działań o schemat zarządzania efektywnością stanowi doskonałą metodę realizowania zarówno podstawowych, jak i bardziej zaawansowanych zadań HR: zarządzania pracą personelu, jej oceny i wyceny, podnoszenia rentowności nakładów na kapitał ludzki czy choćby autoewaluacji pracy samego działu. Wykorzystanie omawianej koncepcji ułatwia odejście od zarządzania polegającego na „gaszeniu pożarów kadrowych” i wprowadzenie strategicznego planowania funkcji personalnej. Rozwiązania proponowane przez *Performance Management* mogą dodatkowo posłużyć działowi HR jako narzędzia

komunikacyjne, czytelne sposoby wyznaczania celów i oceniania ich realizacji oraz jako metody wspierające motywowanie.

W kolejnym etapie korzystania z koncepcji zarządzania efektywnością dochodzi do raportowania i analizowania czynionych postępów. Im częściej uzyskiwane są świeże dane, tym oczywiście szybciej można zauważyć ewentualne problemy czy przestoje w podnoszeniu efektywności. Jeśli wskaźniki zaprojektowano „z głową”, będą one służyły nie tylko działowi, którego efektywność mierzą, ale także jednostkom z nim funkcjonalnie lub organizacyjnie powiązanym oraz zarządowi firmy. Na podstawie wniosków wyciąganych z napływających danych podejmuje się na tym etapie decyzje o nagradzaniu za dobre wyniki, a w obszarach o niewystarczającej efektywności określa się przyczyny odpowiadające za taki stan. W ramach ostatniej fazy procesu zarządzania efektywnością wnioski z analiz przekuwane są w propozycje konkretnych zmian i usprawnień, a więc w uaktualnienia poprzedniego planu. W niektórych przypadkach konieczne okazuje się opracowywanie planu alternatywnego. Po upewnieniu się, że nowe plany są spójne z głównymi celami firmy, a poprawione strategie poszczególnych organów firmy współgrają ze sobą, następuje ich wdrażanie. Realizacja zaktualizowanych planów stanowi kolejne otwarcie cyklu życia przedsiębiorstwa kierowanego według zasad wyznaczonych w Performance Management. Ponadto w trakcie całego procesu i niezależnie od jego etapu, firma powinna umożliwiać pracownikom indywidualny rozwój w obszarach wyselekcjonowanych dzięki wcześniejszym badaniom. Kierując się powyższym schematem firma działa jak samouczący się organizm, wciąż podnosząc poziom docelowej sprawności.

Piotr Jurczak

Sedlak & Sedlak

Bibliografia:

1. Deloitte University Press (2015), *Trendy HR 2015 – Nowy świat pracy 2015*, dostępne na:
http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_trendy_hr_2015_kadry_nowy_swiat.pdf
2. Fitz-enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*.
3. Turek D. (2016), Zarządzanie efektywnością kluczem do sukcesu firmy.
4. Indiana University (2015), *Performance Management*, University Human Resource Services, dostępne w internecie:

http://www.indiana.edu/~uhrs/training/performance_management/discussions.htm

5. Lichiello P., Turnock B.J. (2015), *Turning Point Guidebook for Performance Measurement*, dostępne w internecie:
<http://www.phf.org/resourcestools/documents/pmcguidebook.pdf>

wynagrodzenia.pl

Sedlak & Sedlak wyraża zgodę na publikację niniejszego opracowania pod warunkiem powołania się na źródło: wynagrodzenia.pl oraz zamieszczenie pod artykułem aktywnego linku do strony Ogólnopolskiego Badania Wynagrodzeń (<http://wynagrodzenia.pl/t/ogolnopolskie-badanie-wynagrodzen-np>) czcionką nie mniejszą niż czcionka użyta w publikacji.