

28.03.2018

Informacja prasowa portalu

wynagrodzenia.pl

Pytania i dodatkowe informacje:

tel. 509 509 536

media@sedlak.pl

SYSTEMY WCZESNEGO OSTRZEGANIA W DZIALE PERSONALNYM

Niepokój o przyszłość towarzyszy ludzkości od zawsze. Konflikty zbrojne, klęski żywiołowe czy sytuacje zagrożenia to coś, czego staramy się unikać. Kraje zagrożone konfliktem są szeroko omijane przez turystów, a w państwach o niekorzystnej sytuacji gospodarczej wzrasta emigracja. Podobne mechanizmy widać na rynku pracy. By uniknąć ciągłej niepewności opracowano systemy, które odpowiednio wcześniej ostrzegają nas przed niebezpieczeństwem. Czy w dziale personalnym również możemy przygotować systemy wczesnego ostrzegania, które podpowiedzą nam gdzie może pojawić się problem?

Gdy w Czarnobylu nastąpiła awaria reaktora jądrowego, początkową reakcją ówczesnych władz było „*blokowanie informacji w nadziei, że skutki katastrofy jakoś same znikną, albo że nikt ich nie zauważy*” (Daniels, 1993). Jednak dwa dni po katastrofie stacja monitoringu radiacyjnego w Mikołajkach zanotowała wzrost promieniowania i można było podjąć stosowne kroki do ochrony ludności. Gdyby nie szybkie wykrycie promieniowania, skutki byłyby znacznie poważniejsze. Podobnie jest w przedsiębiorstwach. Dopóki nie wiemy, że istnieje problem z absencją, niskim zaangażowaniem pracowników czy poziomem wynagrodzeń, nie jesteśmy w stanie podjąć działań naprawczych. Warto więc zaczerpnąć rozwiązania z innych dziedzin i wprowadzić je do firmy.

Systemy wczesnego ostrzegania

System wczesnego ostrzegania – SWO (ang. Early Warning System) to układ dostarczający informacje o możliwości wystąpienia zagrożenia. Umożliwia nam

wczesne rozpoznanie zagrożenia i uruchomienie odpowiednich procesów naprawczych (Smok, 2010).

Możemy wyróżnić systemy wczesnego ostrzegania dotyczące:

- obronności (Biliński, 1990),
- warunków pogodowych (Mazur, 2014),
- żywności (RASFF, 2018),
- zdolności finansowej spółki (Krajewski, 2014).

W obszarze polityki personalnej do tej pory nie został opracowany żaden oficjalny system wczesnego ostrzegania. Możemy jednak wyróżnić 3 obszary, które występują w praktyce rynkowej i spełniają to zadanie:

- poziom wynagrodzeń w firmie,
- obiektywne wskaźniki HR,
- satysfakcja i zaangażowanie pracowników.

Poziom wynagrodzeń w firmach

Na przestrzeni ostatnich lat widzimy duży wzrost świadomości HR w obszarze zarządzania wynagrodzeniami. Korzystanie z raportów płacowych staje się standardem, uzupełnianym przez uczestnictwo w konferencjach o wynagrodzeniach i udział w lokalnych klubach płacowych. Liczba uczestników [Raportu Płacowego Sedlak & Sedlak](#) wzrosła w ciągu ostatnich 5 lat o 62%, a liczba uczestników [Krakowskiego Forum Wynagrodzeń](#) o 47%. HR-owcy w coraz większym stopniu zdają sobie sprawę, że porównywanie rynkowych stawek płac może być wykorzystywane jako system wczesnego ostrzegania. Informacja, że średnie wynagrodzenie na danym stanowisku jest o 10% niższe od mediany na rynku pracy informuje, że w dłuższej perspektywie pracownik może rozglądać się za innym pracodawcą. Jeżeli ta wartość jest poniżej dolnego kwartyla, mamy niemal pewność, że już to robi.

Problem polega na tym, że wynagradzanie powyżej mediany nie daje nam gwarancji, że pracownik pozostanie w firmie. Jak pokazuje raport *Satysfakcja zawodowa Polaków*, dla menadżerów i specjalistów równie ważna jest motywacja do pracy, rozwój zawodowy i poczucie docenienia, o których nie dowiemy się porównując jedynie wynagrodzenia. Dlatego tak istotne jest wsparcie monitoringu wynagrodzeń obiektywnymi wskaźnikami i badaniem opinii pracowników.

Rysunek 1. Najczęstsze przyczyny rozstań z pracownikiem:



Źródło: Raport „Satysfakcja zawodowa Polaków 2016” – BadaniaHR.pl

Obiektywne wskaźniki HR

Analiza wskaźników HR dotyczących rotacji, absencji, efektywności czy szkoleń, uzupełnia wiedzę wynikającą z raportów płacowych. Raport Deloitte Global Human Capital Trends 2017 pokazuje, że 71% badanych firm uznaje analitykę w obszarze HR za jeden z najważniejszych priorytetów. Jednocześnie zaledwie 8% respondentów uważa, że dysponuje użytecznymi danymi. Oznacza to, że firmy, pomimo pomiaru wskaźników, wciąż mają problem z wyciąganiem z nich wniosków i podejmowaniem na ich podstawie decyzji.

Wskaźnik godzin nadliczbowych w polskiej służbie zdrowia od dawna informował, że brakuje specjalistów i potrzebna jest reforma. Protestów rezydentów można więc było uniknąć na podstawie analizy wskaźnikowej. Podobnie jest z produktywnością i rentownością. Jeżeli z jednej złotówki zainwestowanej w wynagrodzenie pracownika firma otrzymuje 18% mniejszy zysk niż przeciętny wynik w branży, oznacza to natychmiastową potrzebę zmian.

Nie zawsze jednak problem jest tak wyraźny. Gdy w jednym z działów wzrasta rotacja i liczba urlopów jednodniowych, podczas gdy w pozostałej części firmy wskaźniki te

pozostają na stałym poziomie, może to świadczyć o problemach w zespole. Przyczynę może stanowić wynagrodzenie, zły manager, wyjątkowo uciążliwy pracownik lub nieprzemysłana organizacja pracy. Wskaźniki jednak nie odpowiedzą na pytanie jaka jest przyczyna problemów. Ich celem jest jak najszybsze wskazanie obszarów nieefektywnych, które należy zbadać. Z drugiej strony wskaźniki mają również informować o tych obszarach, które korzystnie wypadają na tle rynku. Możemy je wykorzystać do budowania przewagi konkurencyjnej. Jeżeli więc chcemy zbudować system wczesnego ostrzegania oparty na wskaźnikach, konieczne jest regularne ich monitorowanie. Przykłady wskaźników, które warto mierzyć, znajdują Państwo na stronie www.wskaznikiHR.pl

Satysfakcja i zaangażowanie pracowników

Na rynku pracy cały czas nasila się walka o pracownika. Coraz częściej otrzymują oni propozycję przejścia do innej firmy, jeszcze zanim pomyślą o chęci zmiany. Takie propozycje zazwyczaj dotyczą kluczowych stanowisk, których brakuje na rynku. Otrzymanie takiej oferty zmusza pracownika do odpowiedzi na pytanie czy jest zadowolony z obecnej pracy i jaka jest jego więź z firmą.

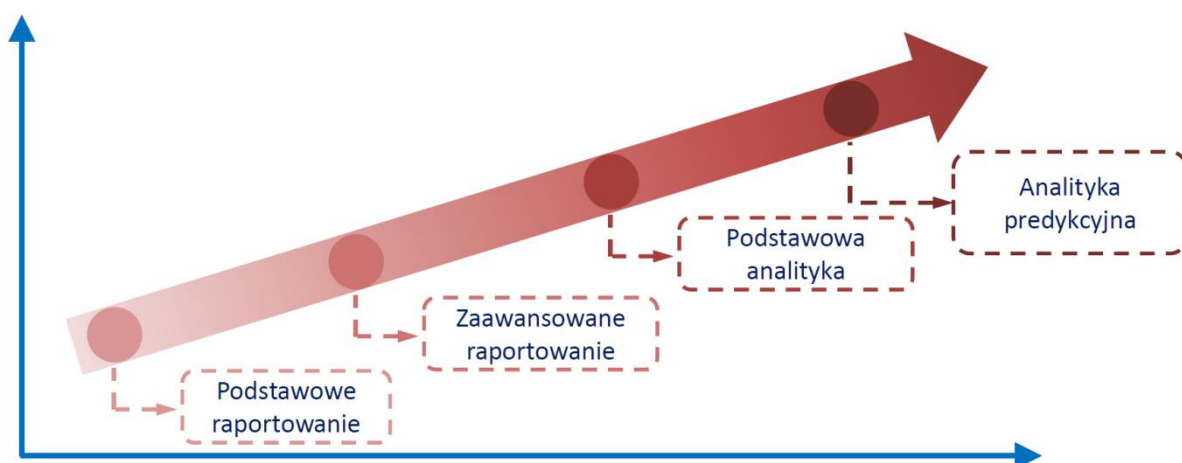
W ramach portalu badaniaHR.pl przeprowadziliśmy w 2017 r. badanie postaw wobec aktualnego miejsca zatrudnienia i chęci zmiany pracy. Po 6 miesiącach badanie zostało powtórzone, żeby sprawdzić na ile deklaracje pokryły się z rzeczywistością. Wyniki pokazały, że 80% osób, które odchodzą z firmy, wykazuje wcześniej charakterystyczny wzór zachowań świadczący o chęci podjęcia takiej decyzji. Oznacza to, że regularne monitorowanie opinii pracowników dotyczące [satysfakcji z pracy](#) lub [zagrożenia rotacją](#) stanowi istotny element systemu wczesnego ostrzegania w pionie HR. Należy również pamiętać, że pracownicy dużo chętniej dzielą się swoimi rzeczywistymi odczuciami z zewnętrznymi firmami, które dają im większe poczucie anonimowości.

Podsumowanie

W amerykańskim filmie pt. *Raport mniejszości* przedstawiona jest wizja świata, w którym zbrodnie można przewidzieć i ukarać winnych jeszcze zanim popełnią przestępstwo. Systemy wczesnego ostrzegania nie sięgają tak daleko, ale pozwalają wykryć problemy powstające w firmie na ich początkowym etapie. Dzięki temu dział personalny ma czas, by odpowiednio zareagować i ugasić pożar zanim się on rozprzestrzeni. Jeżeli chcemy przenieść zarządzanie w HR na poziom analityki predykcyjnej, niezbędne jest zbudowanie kompleksowego systemu wczesnego

ostrzegania. Osobne monitorowanie wynagrodzeń, wskaźników lub opinii pracowników pozwala ustrzec firmę przed wieloma problemami. Jednak dopiero ich połączenie pozwala osiągnąć efekt synergii i stworzyć system, który o wiele precyzyjniej wskaże źródło problemu. Taki system wpisuje się w model analityki predykcyjnej, która zgodnie z wykresem stworzonym przez workforcegroup jest najbardziej pożądanym zastosowaniem analityki w praktyce.

Rysunek 2. Analityka w HR – co czeka nas w przyszłości?



Źródło: www.workforcegroup.com

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.