

Izabela Seredocha *

PIOTR PSZCZÓŁKOWSKI, RYSZARD MICHALCZYK, „ANALITYKA I WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI PROCESÓW HR” (WOLTERS KLUWER, WARSZAWA 2020, SS. 148)

W 2020 roku na rynku wydawniczym, nakładem Wolters Kluwer, ukazała się ciekawa pozycja autorstwa Piotra Pszczółkowskiego i Ryszarda Michalczyka, zatytułowana „Analityka i wskaźniki efektywności procesów HR”. Autorzy, podejmując się jej napisania, wyszli z założenia, że działy HR powinny w zdecydowanie większym stopniu wykorzystywać wskaźniki pomiaru efektywności realizowanych procesów, stosować metody analityczne, modele statystyczne, by dokumentować wpływ podejmowanych działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi na ostateczne wyniki biznesowe firmy. Tymczasem, jak pokazują badania, decyzje dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach są podejmowane często w sposób intuicyjny czy wręcz przypadkowy. Aż 70% badanych przedsiębiorstw podejmuje decyzje z zakresu HR bez jakichkolwiek analiz i kalkulacji, a zaledwie jedna trzecia firm traktuje komórki HR jako partnerów w opracowaniu strategii¹.

Zdaniem Piotra Pszczółkowskiego i Ryszarda Michalczyka, biznes powinien być zainteresowany choćby wskaźnikami efektywności nowych

* Dr, prof. EUH-E, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Wydział Administracji i Nauk Społecznych.

¹ P. Pszczółkowski i R. Michalczyk, *Analityka i wskaźniki efektywności procesów HR*, Wolters Kluwer, Warszawa 2020, s. 125.

pracowników, wskaźnikami fluktuacji wśród najlepszych pracowników, wskaźnikiem fluktuacji pracowników zależnie od stażu pracy, wskaźnikiem retencji pracowników zajmujących kluczowe stanowiska w firmie czy przynajmniej efektywnością systemu wynagradzania – powinien więc być zainteresowany analizą działań HR.

Za Sjoerdem van den Heuvellem i Tanyą Bondarouk Autorzy omawianej książki definiują HR analytics jako „systematyczne identyfikowanie i kwantyfikowanie ludzkich czynników wpływających na wyniki biznesowe”. Stosowanie modeli statystycznych daje m.in. możliwość oszacowania zapotrzebowania organizacji na określoną liczbę pracowników, ale też oszacowania jakości ich kompetencji.

HR analytics, jak podkreślają Autorzy opracowania, pozwala podejmować trafniejsze decyzje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, gdyż umożliwia wykorzystanie danych, stwarza też możliwość sprawdzania efektywności podejmowanych działań, w większym zakresie planowania działań taktycznych i strategicznych, daje różnorakie możliwości przetwarzania danych w informacje, a te – po przeprowadzeniu analizy – w wiedzę.

Zainteresowanie analityką HR dopiero się rodzi, można więc stwierdzić, że omawiana pozycja wypełnia lukę na rynku wydawniczym. Książka ma charakter poradnika, gdyż P. Pszczółkowski i R. Michalczyk omawiają metody i narzędzia analizy HR, systematyzują je i podają w przejrzystej formie. W przywołanej pozycji zostały omówione:

- ♦ wskaźniki pomiaru efektywności procesu szkolenia i rozwoju pracowników;
- ♦ wskaźniki pomiaru efektywności procesów rekrutacji i *employer branding*;
- ♦ wskaźniki pomiaru rotacji kadr i absencji;
- ♦ wskaźniki pomiaru efektywności systemu wynagrodzeń i świadczeń;
- ♦ wskaźniki związane z opisami struktury zatrudnienia;
- ♦ wskaźniki pomiaru systemów badania i oceny pracowników;
- ♦ wskaźniki finansowe rentowności, efektywności i produktywności oraz zwrotu z inwestycji w kapitał intelektualny firmy.

Omówienie tych wskaźników ilustrują wyniki badań przeprowadzonych przez Autorów, których celem było wskazanie poziomu wykorzystania narzędzi analizy w firmach. Badania pokazują, jak jeszcze wiele w tym obszarze jest do zrobienia.

Autorzy zwracają uwagę na fakt, że omawiane metody i narzędzia analizy HR wymagają określonych systemów informatycznych, usprawniających,

a niekiedy wręcz umożliwiających, przeprowadzenie takiej analizy. Nie mają też charakteru uniwersalnego, cechuje je wielość zastosowań, dlatego ich wdrożenie zależy od wielu czynników, w tym od specyfiki firmy i jej oczekiwań w tym zakresie.

Z pewnością książka „Analityka i wskaźniki efektywności procesów HR” może pomóc menedżerom w wykorzystaniu konkretnych narzędzi analizy w codziennej pracy i tym samym ułatwić im podejmowanie decyzji personalnych. Zaprezentowane w opracowaniu możliwości analityczne dotyczące zasobów ludzkich mogą stanowić zachętę do doskonalenia warsztatu menedżera. Pierwsze próby zdefiniowania katalogu mierników HR w postaci omawianego opracowania z pewnością będą stanowić zachętę do poszukiwania nowych możliwości analizy i sukcesywnego rozbudowywania tego katalogu. Niewątpliwie skłaniają do tego badania przeprowadzone przez Autorów, dotyczące zastosowania omawianych wskaźników, które uświadamiają Czytelnikom, jak wiele mogą zyskać, korzystając z HR analytics.

