

ROLA WSKAŹNIKÓW EFEKTYWNOŚCI PROCESÓW HR W KSZTAŁTOWANIU STRATEGII ORGANIZACJI

Anna SWOROWSKA-BARANOWSKA¹

¹ Katedra Zarządzania i Marketingu, Wydział Ekonomiczny, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Szczecin; anna.sworowska@zut.edu.pl; ORCID: 0000-0003-0118-9522

Streszczenie: Zrozumienie roli zasobów ludzkich w tworzeniu wartości współczesnych organizacji oraz rozwój technologii pozyskiwania, przechowywania i przetwarzania danych dotyczących funkcjonowania ludzi w środowisku pracy, otworzył nowe możliwości szerokiego stosowania analiz z wykorzystaniem wskaźników efektywności procesów HR nie tylko do monitorowania działalności operacyjnej działów odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi, ale również do podejmowania decyzji o charakterze strategicznym.

Celem niniejszego opracowania było rozpoznanie związków pomiędzy wskaźnikami efektywności procesów personalnych a strategią organizacji. W artykule dokonano przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej współczesnych uwarunkowań funkcjonowania analityki HR, w tym zidentyfikowano źródła danych i przedstawiono przykładowe sposoby pomiaru zjawisk związanych z ludźmi w organizacji. Następnie, w oparciu o znaną koncepcję strategicznej karty wyników zasobów ludzkich, przedstawiono logikę oddziaływania wyników osiągniętych w zakresie działalności operacyjnej HR na efekty o znaczeniu strategicznym, istotne dla innych interesariuszy organizacji, co stanowi autorski wkład w rozważania na temat roli wskaźników efektywności procesów HR w kształtowaniu strategii.

Treści zawarte w pracy mogą być wsparciem dla HR Biznes Partnerów w dyskusji nad celami biznesowymi, uwzględniającymi potencjał i ograniczenia aktywów jakie stanowią zasoby ludzkie, a także pomocą w systemowym podejściu do analityki HR w organizacjach.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, analityka HR, kluczowe wskaźniki efektywności, strategiczna karta wyników zasobów ludzkich

THE ROLE OF KEY PERFORMANCE INDICATORS OF HR PROCESSES IN SHAPING AN ORGANIZATIONAL STRATEGY

Abstract: Understanding the role of human resources in creating the value of modern organizations and the development of technologies for collecting, storing and processing data on the people in the workplace, has opened up new opportunities for the wide use of analyzes utilizing key performance indicators of HR processes, not only to monitor the operational activities of departments responsible for human resource management, but also to make strategic decisions.

The aim of this study was to identify the links between the key performance indicators of personnel processes the strategy of an organization. There was conducted the literature review on the contemporary conditions of HR analytics, including the identification of data sources and the presentation of exemplary methods of measuring people phenomena in the organization. Then, the well-known concept of the HR scorecard was used for describing the impact of the HR operations on the other organizational results of strategic importance, significant for other stakeholders. This description is an original contribution to the considerations on the role of key performance indicators of HR processes in shaping the organizational strategy.

The results presented in this paper may be a support for HR Business Partners in discussing business goals, taking into account the potential and limitations of human resources, as well as may be some help in a systemic approach to HR analytics in organizations.

Keywords: human resources, HR analytics, key performance indicators, HR scorecard

1. Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy (*knowledge based economy*) czynnik ludzki uznany został za na tyle istotny element budowania przewagi konkurencyjnej, że zyskał nawet miano kapitału i podejmowane są próby jego wyceny (jako elementu składowego kapitału intelektualnego) (Bhasin, 2007; Dobija, 2002; Niemczyk, 2013;

Paliszkiewicz, 2009). Stąd, pojawiła się konieczność zidentyfikowania bezpośrednich powiązań pomiędzy konkretnymi działaniami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi a wynikami organizacji (Fitz-Enz, 2001; Mentel et al., 2014). Potrzeby związane z poszukiwaniem sposobów pomiaru rozmaitych zjawisk związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji w kontekście tworzenia jej wartości dodanej, jak również wzrost technicznych możliwości gromadzenia danych o tych zjawiskach, spowodował wzmożone zainteresowanie wskaźnikami (Czerwińska & Pacana, 2020), które w sposób mierzalny pomagają ocenić skuteczność procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz ich wpływ na efektywność wdrażanej strategii.

Zmiany zachodzące dziś w środowisku pracy w obliczu kolejnej rewolucji przemysłowej i konieczność dostosowania procesów personalnych do pojawiających się możliwości technologicznych (takich jak między innymi wykorzystywanie chatbotów, voicebotów i innych rozwiązań służących automatyzacji procesów HR, opartych o sztuczną inteligencję) czy wyzwań społecznych związanych z różnicami międzypokoleniowymi (Claus, 2019; Piwowar-Sulej, 2020; Sivathanu & Pillai, 2018), wskazują na konieczność przetransformowania współczesnego ZZL w inteligentny HR, który potrafi wykorzystać ogromną liczbę danych o ludziach funkcjonujących w organizacji do osiągnięcia przewag biznesowych. Co więcej, strategiczne znaczenie funkcji personalnej unaoczyli zarządzającym wyzwania przed jakimi stanęły firmy w dobie COVID-19, które by przetrwać wdrożyły redukcję kosztów i dostosowały działania operacyjne przede wszystkim w obszarze HR (m.in. przez cięcia płac, zamrożenie rekrutacji nowych pracowników, ograniczenie szkoleń, rygorystyczne zarządzanie efektywnością czy zmniejszenie zatrudnienia) (Ngoc Su et al., 2021). Pokłosiem pandemii stały się również nowe wymagania związane z pracą zdalną, współpracą podejmowaną w formie cyfrowej czy też problemy związane z pogarszającym się zdrowiem (w tym kondycją psychiczną) pracowników (Wirges & Neyer, 2022). Stąd, pracodawcy mają dziś świadomość ogromnego znaczenia zasobów ludzkich, stanowiących źródło potencjalnego ryzyka dla organizacji (Niemiec & Golasieńska, 2022). Daje to nadzieję, na przyspieszenie inwestycji ponoszonych przez organizacje w tym obszarze, który warto na bieżąco monitorować i odpowiednio szybko reagować na zmiany w nim zachodzące oraz optymalizować działania w nim podejmowane.

Celem niniejszej pracy jest zatem podkreślenie roli jaką wskaźniki efektywności HR mogą pełnić w kształtowaniu strategii organizacji, w tym szczególnie odpowiedź na pytanie: *w jaki sposób wskaźniki efektywności procesów personalnych oddziałują na wyniki organizacji bezpośrednio odnoszące się do realizacji celów strategicznych?* Zrozumienie logiki tych powiązań może być wykorzystane przez przedstawicieli działów HR w projektowaniu takich systemów zarządzania danymi personalnymi, które wykorzystają wskaźniki dostępne, tanie do pozyskania i przetwarzania, łatwo transformowalne i przede

Rola wskaźników...

wszystkim znaczące dla kluczowych interesariuszy. W pierwszej części artykułu, na podstawie przeglądu piśmiennictwa, scharakteryzowano współczesne uwarunkowania funkcjonowania analityki HR, w tym omówiono wewnętrzne i zewnętrzne źródła danych, a także zaprezentowano przykładowe sposoby pomiaru zjawisk związanych z ludźmi w organizacji, często wynikające z dostępnych technologii. Kolejna część tekstu poświęcona jest, natomiast, mapowaniu powiązań rezultatów działań podejmowanych w odniesieniu do zasobów ludzkich z pożądanymi rezultatami w innych obszarach organizacji. Wykorzystano tu dobrze ugruntowaną koncepcję strategicznej karty wyników (Kaplan & Norton, 1992), rozwijaną później również w odniesieniu do zasobów ludzkich (Becker et al., 2002). Przedstawione powiązania wskaźników efektywności procesów personalnych w strategicznej mapie wyników stanowią autorski wkład w dyskusję nt. ich roli kształtowaniu strategii. W podsumowaniu zawarto dyskusję oraz wnioski.

2. Źródła i zarządzanie danymi dotyczącymi zasobów ludzkich

Wykorzystywane w analizach kluczowe wskaźniki efektywności (*KPIs – key performance indicators*), stanowią zazwyczaj narzędzie bieżącego śledzenia postępów, a także narzędzie prognostyczne (na przykład wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami). Takie wskaźniki mogą mieć charakter (Walker & MacDonald, 2001):

- opóźniający (*lagging indicator*) – miary odnoszą się głównie do przeszłych postępów i wyników, odzwierciedlając m.in. bieżące rezultaty minionych działań i procesów;
- wyprzedzający (*leading indicator*) – miary odnoszą się przede wszystkim do przyszłych postępów oraz sił napędowych i przyczyn.

Przy formułowaniu KPI należy zwrócić uwagę na następujące kwestie (Eckerson, 2009, pp. 18–23):

- liczba stosowanych wskaźników powinna być ograniczona do kilku kluczowych (nie powinno się mierzyć wszystkich);
- wskaźniki powinny być wystarczająco szczegółowe;
- wskaźniki powinny być proste, a sposób ich obliczania być łatwy do zrozumienia przez pracowników;
- wskaźniki powinny móc poddawać się przekształceniom, tak by na wyjściu otrzymywać pożądane informacje;
- każdy wskaźnik ma przyporządkowaną osobę odpowiedzialną za jego realizację;
- pracownicy wykorzystujący te wskaźniki znają źródła i kontekst pozyskiwanych danych do ich konstrukcji;

- wskaźniki powinny być możliwe do łączenia ze sobą, tak by tworzyć ich zestawienia, badać korelacje;
- wskaźniki powinny być zrównoważone, tzn. powinny opierać się zarówno o miary finansowe, jak i niefinansowe;
- wskaźniki powinny być spójne i nie powinny wykluczać się nawzajem;
- zweryfikowane i uznane przez pracowników, tak by nie dało się ich „obejść”.

Grycuk (2010) uzupełnia powyższe zalecenia o powiązanie wskaźników ze strategią organizacji (szczególnie misją i potrzebami interesariuszy, a zwłaszcza klientów), sugestie wykorzystywania techniki SMART w ich formułowaniu, dostosowanie wskaźników do specyfiki sektora, korygowanie docelowego poziomu wskaźnika w kolejnych okresach (dla ciągłego doskonalenia) oraz racjonalne wykorzystywanie wskaźników (koszt gromadzenia danych nie może przewyższać korzyści z ich stosowania). Istotna jest odpowiednia operacjonalizacja procesów personalnych w precyzyjnie zdefiniowane i niezmienniane wskaźniki (tak by wykluczyć możliwość manipulowania wynikami i zapewnić możliwość porównań w czasie), które pozwolą pracownikom szybko otrzymywać informację zwrotną na temat stopnia osiągnięcia zakładanych celów (Rydzewska-Włodarczyk & Sobieraj, 2015). Hoffmann i Gajda (2015) sugerują z kolei, że należy w miarę możliwości analizować wskaźniki w funkcji czasu.

Punktem wyjścia do przeprowadzenia analiz efektywności w obszarze HR jest dostęp do odpowiednich danych oraz umiejętność zarządzania nimi. Jakość danych jest jedną z najistotniejszych barier rozwoju wiarygodnej analizy wskaźników procesów personalnych w organizacjach, które nie są świadome, jakie rodzaje danych są dla nich osiągalne i nie mają opracowanych mechanizmów koordynacji ich pozyskiwania. Skutkuje to często wielokrotnym pomiarem tych samych zjawisk i duplikacją danych, brakiem kompatybilności danych pozyskiwanych z różnych źródeł i opracowywanych w różnych systemach (trudno je wtedy porównywać i zestawiać), wydłużaniem czasu analizy, zakłóceniami ciągłości pomiaru. Ponadto, w przypadku zaistnienia zmian organizacyjnych, nie zawsze sposób pozyskiwania danych i ich analizy ulega dostosowaniu, co wpływa na trafność podejmowanych decyzji (Minbaeva, 2018). Konieczność zarządzania danymi wiąże się też z inwestycjami w infrastrukturę potrzebną do ich pozyskiwania, przechowywania i przetwarzania. Dziś rosną także wymagania dotyczące ochrony danych osobowych, wykorzystywanych szeroko w analizach HR (Belizón & Kieran, 2022). Wszystko to wpływa na koszt prowadzenia analiz HR i zniechęca decydentów organizacji do inwestycji w rozwój tego typu działań. Z drugiej strony, w coraz szerzej zautomatyzowanych procesach personalnych, takich jak np. rekrutacja, zatrudnianie i rozwiązywanie umów z pracownikami czy rozliczanie wynagrodzeń i czasu pracy, dane są gromadzone w sposób ciągły, łatwo dostępne, a odpowiednio zestawione mogą dostarczyć nowej i cennej wiedzy. Wiedza ta

Rola wskaźników...

okazuje się przydatna nie tylko w usprawnianiu poszczególnych funkcji, ale też może mieć istotne znaczenie dla wyborów strategicznych organizacji.

Dane wykorzystywane w analizowaniu wskaźników procesów personalnych najłatwiej jest pozyskać ze źródeł wewnętrznych. Są to dane używane często w procesach administrowania kadrami, rozliczeń wynagrodzeń i czasu pracy, dane finansowe związane z wydatkami ponoszonymi w poszczególnych procesach personalnych czy dane zaczerpnięte z systemów zarządzania produkcją (szczególnie dotyczące zapotrzebowania i wykorzystania siły roboczej). W pewnej części dane te mogą być zbierane w sposób ciągły i bez udziału człowieka (jak na przykład dane pochodzące ze zgłoszeń kandydatów zapisywane w informatycznych systemach rekrutacyjnych czy godziny pracy i nieobecności odnotowywane z wykorzystaniem systemów rejestrowania czasu pracy), choć w znacznej mierze nadal są wprowadzane ręcznie przez osoby zajmujące się dokumentacją pracowniczą (Pape, 2016). Obok zobiiektywizowanych danych ilościowych (wyrażanych na przykład liczbą, jednostką czasu czy w walucie), w analizie procesów personalnych można wykorzystywać również dane jakościowe, odzwierciedlające wiedzę, opinie i potrzeby pracowników, często pozyskiwane w wewnętrznych badaniach sondażowych (ankiety pracownicze) czy dokumentacji pracowniczej (np. odnotowane skargi czy zgłoszone przez pracownika potrzeby szkoleniowe) (Angrave et al., 2016). Współcześnie również te procesy pozyskiwania informacji „miękkich” próbuje się zautomatyzować poprzez wprowadzanie systemów krótkich i cyklicznych ankiet (tzw. *pulse surveys*) badających zadowolenie czy zaangażowanie pracowników (Welbourne, 2016), a nawet ich emocje (Lutchyn et al., 2015). Dostrzega się również możliwość łączenia powyższych informacji z ogromną ilością danych (*big data*) gromadzonych w sposób ciągły w czasie rzeczywistym w procesie monitorowania tego, co pracownicy robią (np. dane dotyczące lokalizacji pochodzące ze służbowych telefonów komórkowych, historie wyszukiwań w internecie, kalendarze elektroniczne), z kim się komunikują (dane pochodzące z poczty elektronicznej, połączenia telefoniczne lub aktywność w innych komunikatorach internetowych) oraz co komunikują (skanowanie treści korespondencji, wiadomości czy nagrania rozmów z klientami) (Angrave et al., 2016). Daje to potencjał dostrzegania nieuchwytnych dotąd prawidłowości występujących w procesach personalnych widocznych z szerszej perspektywy (na podstawie tych zgromadzonych danych jesteśmy na przykład w stanie wcześniej niż dotychczas rozpoznać problemy związane z dobrostanem pracowników i wdrożyć odpowiednie programy profilaktyczne). Takie zaawansowane analizy, mocno w ostatnich latach rozwijane w obszarze marketingu i sprzedaży, w działach HR są nadal rzadkością. Wynika to z niewystarczających kompetencji kadr związanych z umiejętnościami prowadzenia analiz statystycznych, wysokich kosztów początkowych wdrożenia systemów gromadzenia i przetwarzania *big data* oraz wciąż

marginalnej roli HR w decyzjach zarządu (Minbaeva, 2018). Ponadto, pojawiają się tu też liczne wątpliwości co do ochrony prywatności pracowników (Tuziak, 2017).

W ramach analityki HR pozyskuje się również dane zewnętrzne pochodzące z analiz rynkowych, od klientów, dotyczące technologii, dane z krajowego i międzynarodowego systemu finansowego czy zmiany zachodzące w światowej gospodarce. Odnoszą się one często do procesów z obszaru *employer branding* (Chattopadhyay et al., 2018) lub stanowią podstawę do benchmarkingu personalnego. Firmy analizują rynki pracy i edukacji w swojej lokalizacji, oceniają widoczność swoich ogłoszeń o pracę na portalach rekrutacyjnych czy w mediach społecznościowych, korzystają z raportów wynagrodzeń oferowanych w ich sektorze, a także porównują wiele innych wskaźników do tych przeciętnie odnotowywanych w branży. Dostępne dzisiaj odpłatne raporty pozwalają przedsiębiorstwom poznać poziom osiągniętych wskaźników HR pod warunkiem zamieszczenia w bazie danych również własnych wyników¹.

Koszty zarządzania danymi powinny skłaniać przedsiębiorstwa do ich priorytetyzacji i wyboru tych, które są najbardziej użyteczne i odpowiadają specyfice organizacji. Te koszty w przypadku analityki HR są większe niż w innych obszarach funkcjonalnych organizacji, gdyż jest tu ona kompleksowa (Belizón & Kieran, 2022; Ellmer & Reichel, 2021) i bazuje na wieloetapowych procesach, z których każdy etap jest realizowany przez inne osoby o odmiennych kompetencjach i dla odmiennych klientów wewnętrznych (Belizón & Kieran, 2022). Stąd, w praktyce preferowane są dane, które są wykorzystywane do różnych celów (i konstrukcji wielu wskaźników). T. Pape (2016, p. 694) w swoich badaniach wskazał, że danymi, którymi zawsze posługują się w analizach działy HR są data urodzenia, rodzaj zatrudnienia, funkcja, płeć i lokalizacja. Innym kryterium preferencji jest łatwość pozyskania danych i ich przygotowania do dalszego przetwarzania. Jeśli dane pochodzą z zewnętrznych źródeł lub różnych systemów informatycznych, czasem wymagane są dodatkowe działania by je zintegrować lub wprowadzić od nowa do baz danych z których korzysta dział HR. Istotne są również wymogi aktualności danych (charakterystyczne przede wszystkim dla źródeł zewnętrznych) – jeśli aktualizacje są częste i za każdym razem związane z ponownym ponoszeniem kosztów (np. koszty przeprowadzania badań opinii konsumenckich czy wykupu dostępu do zaawansowanych cyklicznych raportów rynkowych), rzadziej będą stanowić podstawę analiz prowadzonych w firmach.

W ramach analiz wskaźników efektywności możemy mieć do czynienia z trzema ich rodzajami/etapami (Wirges & Neyer, 2022):

¹ Przykładowe raporty dostępne są tutaj: <https://www.manahr.pl/wskazniki-hr/>; <https://wskaznikihhr.pl/raport-wskazniki-hr> (data dostępu: 16.02.2023).

Rola wskaźników...

- analizy deskryptywne – analizy najbliższe raportowaniu, prezentują zestawienia historycznych danych ilościowych, opisujące przeszłe zdarzenia i tłumaczące aktualną sytuację organizacji;
- analizy predykcyjne – analizy wykorzystujące dane historyczne i zaawansowane algorytmy dla szacowania przyszłych wydarzeń i sporządzania prognoz;
- analizy preskryptywne – analizy stanowiące narzędzie służące podejmowaniu konkretnych decyzji biznesowych dzięki zastosowaniu odpowiednich technik symulacji i optymalizacji.

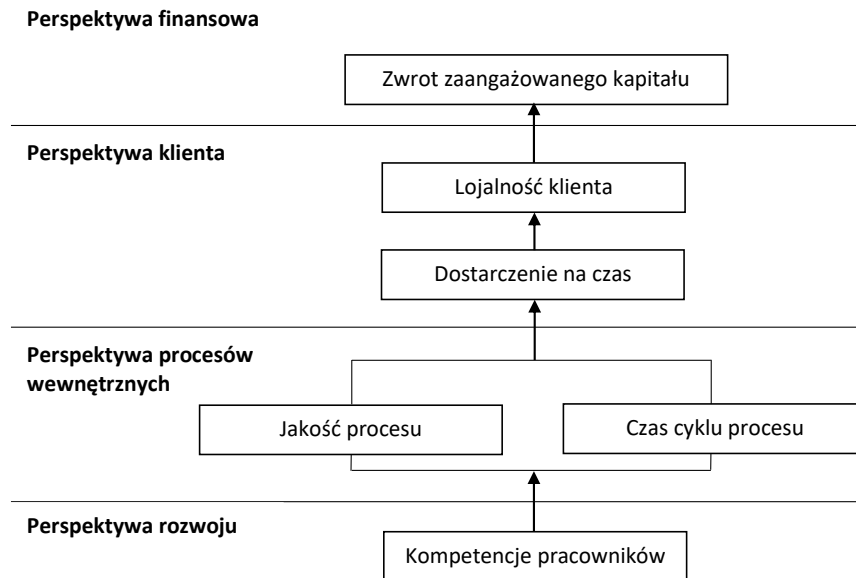
Eksperti pokładają nadzieję w ewolucji analityki HR w kierunku bardziej zaawansowanych analiz preskryptywnych (Wilfinger et al., 2022), co będzie możliwe wraz ze wzrostem kompetencji kadr HR w zakresie gromadzenia i zarządzania danymi (Wirges & Neyer, 2022). Dziś ta ewolucja staje się możliwa również dzięki zastosowaniu sztucznej inteligencji, która pozwala między innymi na skuteczne oszacowanie przyszłej produktywności pracownika (GururamaSenthilvel et al., 2023) czy na przewidywanie wskaźnika rotacji pracowniczej i optymalizację wskaźnika nagłych odejść z pracy dzięki wykorzystaniu uczenia maszynowego do odpowiedniego doboru danych i ich modelowania (Sisodia et al., 2017).

Wskaźniki to jednak nie wszystko. Dla organizacji istotne jest ich powiązanie ze strategią i lepsze zrozumienie w jaki sposób kapitał ludzki przyczynia się w danym podmiocie do osiągnięcia jego celów biznesowych.

3. Strategiczna karta wyników zasobów ludzkich

Jedną z koncepcji, która pomaga w dostrzeżeniu związków pomiędzy dążeniami strategicznymi a poszczególnymi procesami, realizowanymi w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji, stanowi opracowana ponad trzy dekady temu strategiczna karta wyników (*balanced scorecard*) (Kaplan & Norton, 1992), która dzięki mapowaniu celów strategicznych sformułowanych w różnych perspektywach (rozwoju, procesów wewnętrznych, klienta i perspektywie finansowej) oraz przedstawieniu ich wzajemnych powiązań, pozwala zrozumieć logikę tworzenia wartości dodanej. Odpowiednio sporządzona mapa celów pozwala odpowiedzieć na pytanie: *które obszary w organizacji powinniśmy rozwijać (w które inwestować) by ulepszyć procesy wewnętrzne i by lepiej zaspokajać potrzeby klienta oraz by osiągnąć pożądane cele finansowe?* Często obszarem, który jest podstawą do realizacji pozostałych celów strategicznych, są działania HR związane

z zapewnieniem odpowiednich zasobów ludzkich (Becker et al., 2002; Tyrańska & Walas-Trębacz, 2006), takich jak na przykład kompetencje pracowników (Rysunek 1).



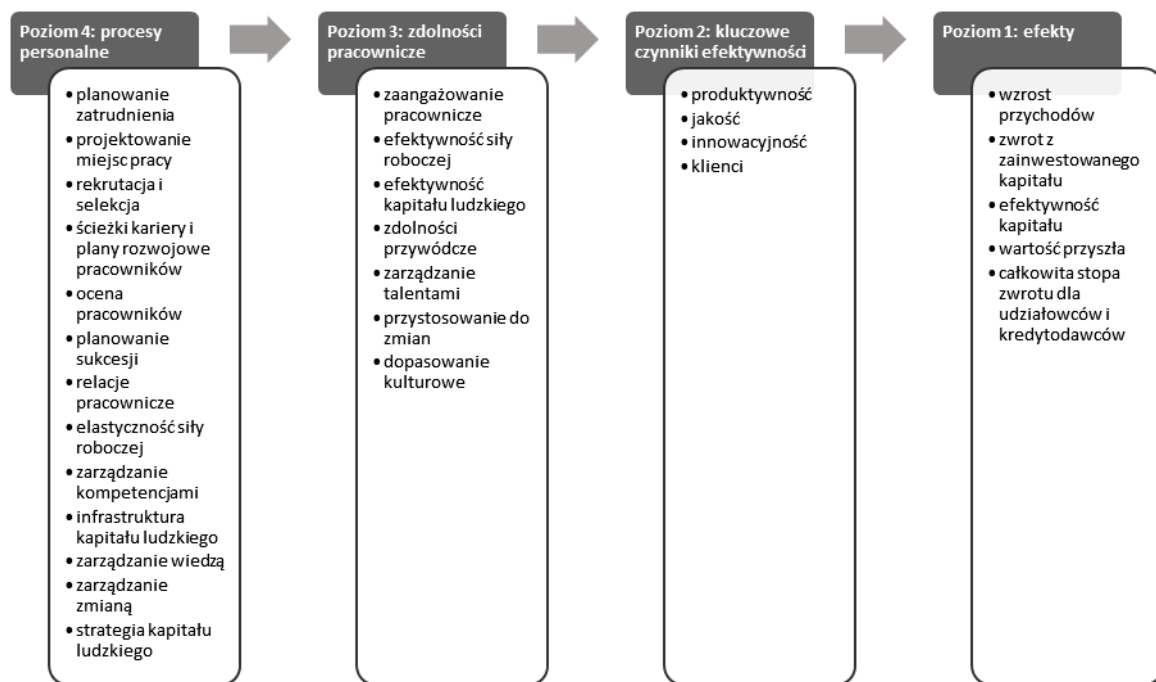
Rysunek 1. Przykład prostej mapy celów (tworzenia wartości).

Źródło: Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2002). *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa.

Becker i in. (2002) już dawno wskazywali, że strategiczna karta wyników powinna uwzględniać rolę potencjału zasobów ludzkich w zakresie generowania wartości, przy czym kluczowe jest tu monitorowanie efektywności i wydajności procesów ZZL, znajdujących swoje odzwierciedlenie głównie w perspektywie rozwoju (zwanej też perspektywą strategiczną (Walker & MacDonald, 2001)). By monitorować stopień realizacji strategii należy, zatem, dla każdego ze sformułowanych w mapie celów opracować kluczowe wskaźniki efektywności.

Przełożenie perspektywy procesów wewnętrznych, która dominuje w raportowaniu HR w przedsiębiorstwach i powiązanie jej z wyższymi poziomami organizacji, staje się kluczowa w zrozumieniu strategicznej roli kapitału ludzkiego, jako aktywa w które warto inwestować. Cantrell i in. (2006) zaproponowali rozpatrywanie wskaźników efektywności na czterech poziomach (Rysunek 2).

Rola wskaźników...



Rysunek 2. Poziomy rozpatrywania wskaźników efektywności procesów personalnych

Źródło: opracowano na podstawie Cantrell, S., Benton, J.M., Laudal, T., Thomas, R.J. (2006).

Measuring the value of human capital investments: the SAP case. *Strategy & Leadership*, 34, 43–52.

Tyrańska i Walas-Trębacz (2006) wskazały na kilka konkretnych procesów personalnych, na które przekładać się mogą cele i mierniki opracowane dla całej organizacji, tj.:

- planowanie zasobów ludzkich podporządkowane opracowaniu strategicznych i operacyjnych planów personalnych,
- optymalizacja stanu i struktury zatrudnienia z punktu widzenia celów firmy,
- zarządzanie efektywnością pracy,
- kształtowanie wynagrodzeń oraz motywacji do pracy,
- analizowanie poziomu kosztów pracy,
- ustalenia kierunków:
 - rozwoju zawodowego pracowników,
 - wzrostu kompetencji pracowników i poprawy wykorzystania ich kwalifikacji,
 - kształtowania warunków i stosunków pracy w firmie,
 - poprawy komfortu pracy i osiągnięcia właściwego klimatu społecznego,
 - zmniejszenia absencji oraz fluktuacji.

Yeung i Berman (1997) zwrócili, natomiast, uwagę na obszary HR, w których pomiary mogą wspomóc osiągnięcie lepszych wyników organizacji zarówno na poziomie operacyjnym jak i strategicznym (Tabela 1).

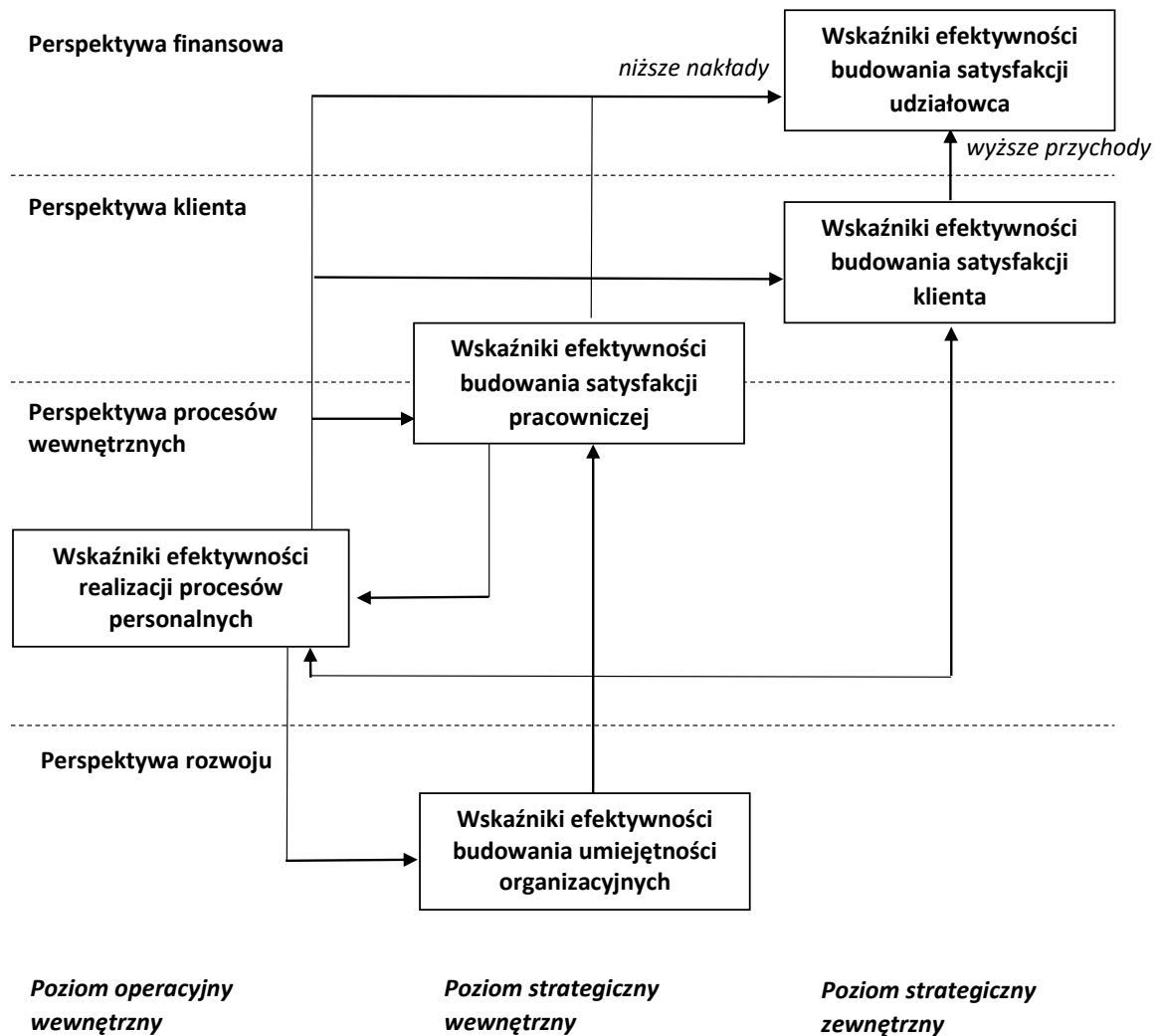
Tabela 1.*Wskaźniki działalności HR w odniesieniu do wspieranego poziomu organizacji*

Poziom organizacji	Przedmiot pomiaru	Rodzaje wskaźników
Poziom operacyjny (wewnętrzny)	Ocena sprawności, jakości i szybkości realizacji poszczególnych procesów personalnych i całości funkcji personalnej	Wskaźniki procesu (czas trwania cyklu, jakość, koszt procesów personalnych) Wskaźniki rezultatu (np. odsetek przyjętych ofert o pracę, różny poziom oceny działalności szkoleniowej – reakcje, wiedza, zachowania pracownicze oddziałujące na biznes)
Poziom strategiczny (wewnętrzny)	Ocena efektywności działań HR (w tym działań podejmowanych przez kierowników liniowych) w zakresie budowania umiejętności organizacyjnych i satysfakcji pracownika	Wskaźniki związane z umiejętnościami organizacyjnymi : – efektywność przywództwa (np. kompetencje osób zarządzających, liczba zarządzających o określonej płci, wieku, rasie czy narodowości); – kompetencje siły roboczej (np. odsetek pracowników ujętych w planach szkoleniowych, liczba godzin przewidzianych na rozwój, rezultaty programów rozwojowych uwzględniające ocenę reakcji uczestników, nabytej wiedzy i umiejętności, zmianę zachowań oraz efekty dla organizacji); – kultura oparta na wynikach (np. podjęte przez pracowników zobowiązania dot. osiągania określonych wyników, wyniki ankiet pracowniczych dotyczących odpowiedzialności kierownictwa za wyniki, jasności oczekiwań dotyczących wyników, adekwatności informacji zwrotnych dotyczących wyników oraz nagród otrzymywanych za osiągnięcie założonych wyników).
		Wskaźniki odnoszące się do satysfakcji pracowniczej (np. ankiety obejmujące kwestie znaczenia wkładu pracownika w sukces firmy, adekwatności zachowań i wiedzy do zadań na stanowisku pracy, zadowolenia z planowanej ścieżki kariery w organizacji, informacji zwrotnej dot. wykonywanej pracy, wrażliwości organizacji na indywidualne wyzwania pracowników).
Poziom strategiczny (zewnętrzny)	Ocena działań HR podejmowanych w celu kształtowania zadowolenia klientów i udziałowców	Wskaźniki związane z satysfakcją klienta (np. zmiana poziomu zadowolenia i zaangażowania klienta, a także wzrost sprzedaży i zysków w wyniku zastosowania przez firmę programów zarządzania relacją z klientem, szkoleń w tym zakresie). Wskaźniki związane z satysfakcją udziałowca (wskaźniki zwrotu z inwestycji, takich jak szkolenia, zachęty finansowe czy programy związane z dobrostanem pracowniczym, analiza wrażliwości i prognozy rentowności różnych działań HR).

Źródło: opracowano na podstawie Yeung, A.K., Berman, B. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, 36, 321–335.

Rola wskaźników...

Skłasyfikowane w tabeli wskaźniki można przyporządkować do poszczególnych perspektyw strategicznej karty wyników (Rysunek 3).



Rysunek 3. Powiązania wskaźników efektywności procesów personalnych w strategicznej mapie wyników

Źródło: opracowanie własne.

I tak, wskaźniki efektywności procesów na poziomie operacyjnym służą przede wszystkim kontroli realizacji celów w perspektywie procesów wewnętrznych w odniesieniu do parametrów procesów personalnych (czasu, kosztów) oraz osiągniętych rezultatów tych procesów. To w tym miejscu oceniamy pracę działu HR, określając czy proces jest odpowiednio prowadzony i czy przynosi odpowiednie efekty, odnotowywane w pozostałych perspektywach (np. czy zapewnia odpowiednie kompetencje w perspektywie rozwoju przez szkolenia lub nabór nowych pracowników? czy odpowiednio wynagradza i motywuje klienta wewnętrznego jakim jest pracownik? czy potrafi zsynchronizować procesy kadrowe

z aktualnymi potrzebami klienta? czy minimalizuje nakłady na działalność operacyjną HR przyczyniając się do lepszych wyników finansowych i satysfakcji udziałowca?).

Poziom strategiczny wewnętrzny przybliża nam efektywność działań organizacji w obszarze zasobów ludzkich ukierunkowanych z jednej strony na rozwój (budowanie umiejętności organizacyjnych poprzez kształtowanie przywództwa, kultury organizacyjnej oraz tworzenie i rozwój kompetencji pracowników), z drugiej na budowanie satysfakcji pracowniczej (rozpatrywanej w perspektywie procesów wewnętrznych jak i w perspektywie klienta wewnętrznego). Umiejętności organizacyjne stają się więc fundamentem osiągnięcia przez pracowników wysokiej produktywności i efektywności w zaspokajaniu oczekiwań klienta, ale są też elementem motywowania pracownika i zapewnienia sprawniejszej działalności operacyjnej służb HR. Zadowolony pracownik z kolei z większym zaangażowaniem będzie działał na rzecz klienta (Harter et al., 2002) i będzie bardziej wrażliwy na działania operacyjne HR (np. chętniej weźmie udział w szkoleniu (Ensour et al., 2018)), a także z mniejszym prawdopodobieństwem odejdzie z pracy, co uwidoczni się w wyższej retencji i niższych kosztach.

Poziom strategiczny zewnętrzny informuje, natomiast, o efektach działań obszaru HR widocznych w perspektywie klienta i udziałowca (usatysfakcjonowany klient to większa wartość dla właściciela (Anderson et al., 2004)).

Ograniczenie stosowania wskaźników efektywności procesów personalnych jedynie do kontrolowania stopnia osiągnięcia celów zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym, nadal nie zapewnia aktywnej roli HR w kształtowaniu przyszłych dążeń organizacji, a jest jedynie sposobem wdrażania sformułowanych strategii. Stąd, wielu autorów wskazuje na niedoceniecie strategicznej roli funkcji personalnej w organizacjach i nie uwzględnianie dyrektorów ds. personalnych w składach zarządów (Azam, 2023; Minbaeva, 2018). W to miejsce rolę integratora procesów personalnych ze strategią organizacji przypisuje się dziś często HR Biznes Partnerom.

Klasyczna koncepcja HR Biznes Partnera (HR BP), opracowana przez D. Ulricha (1997), podkreśliła rolę funkcji personalnej nie tylko we wdrażaniu celów organizacyjnych, ale też uwypukliła jej znaczenie w tworzeniu wartości dodanej biznesu. W tym modelu zasoby ludzkie obok funkcji administracyjnej oraz identyfikowania i przedstawiania interesów pracowniczych na wyższych szczeblach zarządzania, stanowią partnera w procesach uzgadniania przyszłych strategii organizacji oraz w usprawnianiu działalności operacyjnej jako partner strategiczny i agent zmian. Koncepcja przyjmuje za zasadne uwzględnienie w procesach HR różnych interesariuszy (nie tylko wewnętrznych), tj.: pracowników, klientów, inwestorów i społeczeństwa (Azam, 2023), co odzwierciedla różne perspektywy strategicznej karty wyników. Świadomość sposobu w jaki procesy personalne kształtują wymierne (w tym finansowe) efekty działalności organizacji, poparta wymiernymi danymi

Rola wskaźników...

i wsparta modelami obliczeniowymi, pozwala przedstawicielom HR na aktywne uczestnictwo w formułowaniu celów biznesowych z uwzględnieniem rzeczywistych potencjałów i ograniczeń najbardziej istotnych aktywów organizacji – zasobów ludzkich.

4. Podsumowanie

Istniejące w obecnych czasach rozwiązania technologiczne pozyskiwania, przechowywania, jak i przetwarzania danych, które częściowo zostały omówione w niniejszym artykule, otworzyły przed działami HR nowe możliwości monitorowania efektywności procesów personalnych na różnych poziomach, w oparciu o rozmaite wskaźniki (ilościowe, jakościowe, finansowe). Dane (zarówno obiektywne fakty dotyczące zdarzeń, jak i subiektywne opinie oraz odczucia pracowników) gromadzone w sposób zautomatyzowany, masowy, zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych, przechowywane w ogromnych ilościach i przetwarzane dziś już nawet bez udziału człowieka, tworzą potencjał prowadzenia zaawansowanych analiz HR we współczesnych organizacjach. Prowadzi to jednak do nadmiaru informacji, wysokich kosztów utrzymania i trudności w zaprojektowaniu systemów zarządzania tymi danymi, a także konieczności posiadania odpowiednich kompetencji przez pracowników HR. Wydaje się jednak, że czwarta rewolucja przemysłowa i postępująca cyfryzacja wymuszają nieuchronne zmiany w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku inteligentnego HR 4.0, który musi dziś umiejętnie analizować te ogromne ilości dostępnych danych personalnych, jak i elastycznie podchodzić do kształtowania kompetencji pracowniczych (będą się zmieniały modele biznesowe, które będą wymagały szybkiego dostosowania i kadr o nowych umiejętnościach) (Azam, 2023; Claus, 2019; Sivathanu & Pillai, 2018).

Wybór tego jakie dane warto gromadzić i przetwarzać uzależniony powinien być przede wszystkim od użyteczności prowadzonych analiz nie tylko dla oceny efektywności samych procesów personalnych, ale również w kontekście funkcjonowania całego biznesu. Musimy zatem wiedzieć: *co mierzyć i dlaczego?* Dlatego też szukamy przełożenia rezultatów odnotowywanych w HR na efekty interesujące kluczowych interesariuszy. Przedstawiona w niniejszym artykule logika powiązań wskaźników efektywności procesów personalnych w strategicznej mapie wyników, pozwoliła zintegrować cele formułowane w czterech perspektywach zaproponowanych przez Kaplana i Nortona (1992) z różnymi poziomami organizacji (od działalności operacyjnej do strategicznej), dla których te wskaźniki efektywności w obszarze HR są formułowane (Yeung & Berman, 1997). W przedstawionej koncepcji można zaobserwować związki przyczynowo skutkowe pomiędzy rezultatami

osiąganymi w działalności operacyjnej przez HR a interesariuszami, jakich stanowią pracownicy, klienci oraz inwestorzy/właściciele. Nie uwzględniono tu jednak dążeń interesariuszy funkcjonujących w dalszym otoczeniu organizacji, takich jak choćby wspomniane przez Azama (2023) instytucje rządowe czy szeroko rozumiane społeczności, które mogą stanowić istotny czynnik zewnętrzny wpływający na przewagę strategiczną organizacji, a także mogą znacząco wpływać na sposób funkcjonowania działów personalnych i osiągnięte przez nie wyniki. Wiąże się to zatem z koncentracją na wynikach finansowych jako ostatecznym celu realizowanym w biznesie.

Według Clausa (2019) identyfikacja relacji pomiędzy różnego typu wskaźnikami stanowi dopiero pierwszy krok w dojrzałym funkcjonowaniu analityk w organizacjach. Projektując system wskaźników efektywności uwzględniający również dane związane z zasobami ludzkimi, należy również wziąć pod uwagę ograniczenia techniczne, finansowe, prawne i kompetencyjne związane z prowadzeniem zaawansowanych analiz w tym obszarze. By analizy te spełniały swoją rolę w organizacji istotne jest jeszcze odpowiednie prezentowanie, omawianie i ocenianie odnotowywanych wyników i na tej podstawie rzeczywiste podejmowanie strategicznych decyzji, w tym formułowanie strategii (a nie tylko identyfikowanie zagrożeń). Tu proaktywną funkcję pełnią dziś w organizacjach HR Biznes Partnerzy, dla których pomocne w poszukiwaniu argumentów w dyskusji z zarządami firm może być mapowanie powiązań wskaźników efektywności działalności operacyjnej HR z efektami oczekiwanymi przez strategicznych interesariuszy.

Bibliografia

1. Anderson, E., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. (2004). Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 68, 172–185. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.172.42723>
2. Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
3. Azam, Md. S. (2023). How can we build human resources (HR) that deliver value? A systematic literature review of traditional and transformational HR roles. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(4), 81–92. <https://doi.org/10.1002/joe.22191>
4. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2002). *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business.
5. Belizón, M. J., & Kieran, S. (2022). Human resources analytics: A legitimacy process. *Human Resource Management Journal*, 32(3), 603–630. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12417>
6. Bhasin, M. (2007). Intellectual Capital Reporting: Challenge Of Standardisation And Harmonisation. *The Chartered Accountant*, 1842–1858.
7. Cantrell, S., Benton, J. M., Laudal, T., & Thomas, R. J. (2006). Measuring the value of human capital investments: The SAP case. *Strategy & Leadership*, 34(2), 43–52. <https://doi.org/10.1108/10878570610652626>
8. Chattopadhyay, D., Biswas, D. D., & Mukherjee, S. (2018). *A New Look at HR Analytics—ProQuest*. GlobSyn Management Conference.
9. Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
10. Czerwińska, K., & Pacana, A. (2020). Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). *Management and Quality - Zarządzanie i jakość*, 2(1), 5–17.
11. Dobija, M. (2002). Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości. *Przegląd Organizacji*, 1, 8–13. <https://doi.org/10.33141/po.2002.1.2>
12. Eckerson, W. W. (2009). *Performance Management Strategies: How to Create and Deploy Effective Metrics*. Retrieved from: <https://mindsight.com.br/wp-content/uploads/2020/08/How-to-Create-and-Deploy-Effective-Metrics-by-Weyne-Eckerson.pdf>
13. Ellmer, M., & Reichel, A. (2021). Staying close to business: The role of epistemic alignment in rendering HR analytics outputs relevant to decision-makers. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2622–2642. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886148>
14. Ensour, W., Zeglat, D., & Shrafat, F. (2018). Impact of job satisfaction on training motivation. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 337–355. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.27](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.27)
15. Fitz-Enz, J. (2001). *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
16. Grycuk, A. (2010). Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean. *Przegląd Organizacji*, nr 2, 28–31.
17. GururamaSenthilvel, P., Duraimutharasan, N., Esther T, H. R., Periyasamy, P. N., & K, R. Kumar. (2023). *Artificial Intelligence enabled Employee Performance Prediction using Comprehensive Learning Metrics*. 2023 International Conference on Advances in Computing, Communication and Applied Informatics (ACCAI), 1–7. <https://doi.org/10.1109/ACCAI58221.2023.10201125>
18. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

19. Hoffmann, K., & Gajda, D. (2015). Wskaźniki pomiaru efektywności pracy zespołowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 230, 146-164.
20. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
21. Lutchyn, Y., Johns, P., Roseway, A., & Czerwinski, M. (2015). *MoodTracker: Monitoring collective emotions in the workplace*. 2015 International Conference on Affective Computing and Intelligent Interaction (ACII), 295–301. <https://doi.org/10.1109/ACII.2015.7344586>
22. Mentel, G., Migala-Warchoł, A., & Sobolewski, M. (2014). Wpływ kapitału ludzkiego na wyniki finansowe organizacji. *Zeszyty Naukowe Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 66, 395–408.
23. Minbaeva, D. B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713. <https://doi.org/10.1002/hrm.21848>
24. Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3189–3205. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930>
25. Niemczyk, L. (2013). *Rachunkowość finansowa aktywów kompetencyjnych i kapitału intelektualnego*. Warszawa: Pacioli Institute.
26. Niemiec, A., & Golańska, M. (2022). The Role of Management Control Systems in Personnel Controlling during COVID-19 Pandemic. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 30(1 (66)), 101–114. <https://doi.org/10.15611/pn.2022.1.07>
27. Paliszkiewicz, J. (2009). Próby wyceny kapitału intelektualnego – identyfikacja podstawowych problemów. *Zeszyty Naukowe SGGW - Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 78, 117–125.
28. Pape, T. (2016). Prioritising data items for business analytics: Framework and application to human resources. *European Journal of Operational Research*, 252(2), 687–698. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.01.052>
29. Piwoszar-Sulej, K. (2020). Human resource management in the context of Industry 4.0. *Organization & Management Scientific Quarterly*, 2020(49). <https://doi.org/10.29119/1899-6116.2020.49.7>
30. Rydzewska-Włodarczyk, M., & Sobieraj, M. (2015). Pomiar efektywności procesów za pomocą kluczowych wskaźników efektywności. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 76 T.2 Efekty funkcjonowania audytu wewnętrznego i kontroli zarządczej, 333–347. <https://doi.org/10.18276/frfu.2015.76/2-25>
31. Sisodia, D. S., Vishwakarma, S., & Pujahari, A. (2017). *Evaluation of machine learning models for employee churn prediction*. 2017 International Conference on Inventive Computing and Informatics (ICICI), 1016–1020. <https://doi.org/10.1109/ICICI.2017.8365293>
32. Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 7–11. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2018-0059>
33. Tuziak, R. (2017). Big Data w kontekście kapitału ludzkiego. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 52, 302–314.
34. Tyrańska, M., & Walas-Trębacz, J. (2006). Możliwości wykorzystania strategicznej karty wyników w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie przedsiębiorstwa ciepłowniczego. *Zeszyty Naukowe / Polskie Towarzystwo Ekonomiczne*, nr 4, 175–198.
35. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions* (1st edition). Harvard Business Review Press.
36. Walker, G., & MacDonald, J. R. (2001). Designing and Implementing an HR Scorecard. *Human Resource Management*, 40(4), 365–377.
37. Welbourne, T. M. (2016). The Potential of Pulse Surveys: Transforming Surveys into Leadership Tools. *Employment Relations Today*, 43(1), 33–39. <https://doi.org/10.1002/ert.21548>

Rola wskaźników...

38. Wilfinger, D., Brandstätter, C., & Mitteregger, J. (2022). Implications of the Digitalization on Human-Resource-Controlling. *Technical Journal / Tehnicki Glasnik*, 16(3), 438–443. <https://doi.org/10.31803/tg-20220505202915>
39. Wirges, F., & Neyer, A.-K. (2022). Towards a process-oriented understanding of HR analytics: Implementation and application. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00574-0>
40. Yeung, A. K., & Berman, B. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human Resource Management*, 36(3), 321–335. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199723\)36:3<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199723)36:3<321::AID-HRM4>3.0.CO;2-Y)