

C-Suite *NEWS*

Marzec 2023

4

doświadczeni 28-letni kandydaci do pracy w Warszawie otrzymywali ponad 4-krotnie więcej zaproszeń na rozmowę kwalifikacyjną niż ich 52-letni konkurenci

*„Dyskryminacja ze względu na wiek na polskim rynku pracy – diagnoza”,
Polski Instytut Ekonomiczny, Raport Grudzień 2021 r.*



5

Leadership jako remedium na zatrzymanie talentu w firmie

11

Organizacja „data driven”, czyli jaka?
Dlaczego firmy potrzebują nowego spojrzenia na procesy decyzyjne?

16

Dyskryminacja wiekowa
na rynku pracy

20

Controlling personalny – dlaczego wciąż nie jest doceniany?



Leadership jako remedium na zatrzymanie talentu w firmie

Stwierdzenie „pracownicy (w tym talenty) przychodzą do organizacji, a odchodzą od szefa” pozostaje niezmiennie aktualne, tyle że obecnie nabiera jeszcze większego znaczenia. Kiedyś albo trafiliśmy na inspirującego szefa, albo nie. Wypadkowa satysfakcji z zaspokajania naszych potrzeb kierowała nas do pozostania w organizacji dłużej lub krócej. Dzisiaj szefa, który odstaje od nowej rzeczywistości, po prostu nie chcemy i świat daje nam przyzwolenie na bycie odważnym w podążaniu za realizacją własnego celu na własnych warunkach.

Przyczyniły się do tego pandemia i związana z nią fala wielkiej rezygnacji. Tym samym nowoczesny lider potrzebuje wyprzedzić zmiany i zaadresować swój rozwój tak, aby mógł odpowiedzieć na zapotrzebowanie rozwoju członków swojego zespołu, i tym samym utrzymania talentów. Tylko, jak to zrobić, kiedy my sami (w domyśle liderzy) musimy odnaleźć się na nowo w nowej rzeczywistości? Dodam, że skostniały schemat utrzymania i rozwoju talentów nie odszedł do lamusa, a nadal niezbyt efektywnie funkcjonuje w wielu dużych organizacjach, które - zdawałoby się - zatrzymanie talentów mają na liście swoich priorytetów. W tym artykule pokuszę się o odpowiedź, jakim liderem należy się stać, aby sprostać wymaganiom utalentowanych potencjałów. Zaczniemy zatem od nowego początku.

1. Przywództwo transformacyjne jako odpowiedź na wymagania nowej rzeczywistości.



Anna Boguszewska

Dyrektor Finansowy na Europę i Bliski Wschód w Costa Coffee (The Coca-Cola Company)

Zmiany ostatnich lat, takie jak pandemia czy wojna w Ukrainie spowodowały wiele dyskusji na temat tego, co będzie „nową normą” za 6 czy 18 miesięcy. Pomimo niejednokrotnie interesujących przemysłań i związanych z nimi refleksji często owe dyskusje prowadzą do mylnych wniosków. Skupienie się na wydarzeniach ostatnich 3 lat jako zjawiskach, które zdarzają się raz w życiu, może doprowadzić do bierności i przeoczenia najważniejszej z lekcji: że obecne wyzwania nie są aberracją, ale szczytem trendu, który ma długie i głębokie korzenie.

Liczba, złożoność, jak i nieprzewidywalność zmian zachodzących wokół nas narastała falami jeszcze przed rozpoczęciem rewolucji przemysłowej. Praktycznie wszystkie dane wskazują, że trend ten będzie kontynuowany na różne sposoby. Na podstawie doświadczeń ICAN Institute zostało zdefiniowanych aż 8 czynników zaburzających dotychczasowy porządek, z potencjałem na dalszy rozwój swej niepewności:

1 Wojna na Ukrainie zwiększa niepewność w środowisku biznesowym

2 Demografia i migracje zmieniają rynek pracy i rynki konsumenckie

3 Geopolityka zaburza łańcuch dostaw

4 Kontynuacja cyfrowej transformacji

5 Tsunami danych i potrzeba digitalnych liderów

6 Wpływ pandemii COVID-19 i fala Wielkiej Rezygnacji

7 Różnorodność, zmiana pokoleniowa i kulturowa

8 Zdrowie psychiczne i dobrostan pracowników

Źródło: ICAN Institute

advisoryNOW.pl

W związku z dynamicznymi zmianami, z jakimi się mierzymy i mierzyć będziemy, świat wymaga od organizacji, przede wszystkim, przywództwa



pracy sprawiły, że przyciąganie i zatrzymywanie talentów stało się poważnym wyzwaniem dla pracodawców. Aby temu sprostać, wielu stosuje podsta-



Źródło: ICAN Institute

najwyższej jakości. Okazuje się, że największym zagrożeniem dla firm jest rosnące rozczarowanie pracowników jakością zarządzania i przewodzenia w organizacjach.

Z pomocą przychodzi nam przywództwo transformacyjne, a wraz z nim zmiana z motywacji zewnętrznej opartej o nagrody i kary na motywację wewnętrzną opartą na wewnętrznej woli.

Liderzy, którzy zgodnie z zasadami przywództwa transformacyjnego rozwijają w sobie kompetencje, takie jak uważność, bezinteresowność i współodczuwanie, osiągają wyższą efektywność zarówno na poziomie zespołów, jak i całej organizacji. Należy podkreślić jeden ważny aspekt: aby być dobrym liderem, trzeba rozpocząć od lepszego zrozumienia samego siebie, a zaraz potem skupić się na innych.

2. Inspirujący lider to „silnik/łącznik” atrakcyjnego Employee Value Proposition.

Liderzy, którzy zgodnie z zasadami przywództwa transformacyjnego rozwijają w sobie kompetencje, takie jak uważność, bezinteresowność i współodczuwanie, osiągają wyższą efektywność zarówno na poziomie zespołów, jak i całej organizacji. Należy podkreślić jeden ważny aspekt: aby być dobrym liderem, trzeba rozpocząć od lepszego zrozumienia samego siebie, a zaraz potem skupić się na innych. „Wielka Rezygnacja” i wysoce konkurencyjny rynek

wową strategię: zapytaj ludzi, czego chcą i spróbuj im to dać.

Odpowiedź na to proste pytanie może okazać się pułapką, ponieważ zwykle koncentruje dyskusję na szeroko pojętych materialnych aspektach pracy. W przeszłości głównym problemem było często wynagrodzenie, ale ostatnio była to elastyczność pracy – zwłaszcza praca zdalna i hybrydowa. I chociaż oferty z zakresu materialnych są najłatwiejsze do podciągnięcia (możesz zdecydować się na premię jutro) i są natychmiast doceniane, to są też łatwe do naśladowania przez konkurencję, a ich wpływ na utrzymanie pracowników jest najmniej trwały. Nadmierne poleganie na nich może doprowadzić do przegranego wyścigu, ponieważ pracodawcy starają się przelicytować nawzajem w walce o talenty.

Istnieje znacznie lepsze podejście – takie, które poprawia zatrudnianie i zatrzymywanie pracowników oraz przenosi punkt ciężkości zarówno liderów, jak i pracowników z tego, czego chcą w danej chwili, na to, czego potrzebują, aby zbudować kwitnącą i zrównoważoną przyszłość dla organizacji i dla siebie. To system składający się z czterech powiązanych ze sobą czynników, który w wielu organizacjach jest dobrze znany pod nazwą „Employee Value Proposition”.

“

W przeszłości głównym problemem było często wynagrodzenie, ale ostatnio była to elastyczność pracy – zwłaszcza praca zdalna i hybrydowa.

”



Employee Value Proposition



Źródło: HBR

Aspekt materialny obejmuje wynagrodzenie, fizyczną powierzchnię biurową, lokalizację, dotacje na dojazdy, sprzęt komputerowy, elastyczność pracy.

Możliwości rozwoju i awansu obejmują wszystkie sposoby, w jakie organizacja pomaga pracownikom zdobywać nowe umiejętności i stawać się bardziej wartościowymi na rynku pracy – na przykład poprzez przydzielanie im nowych ról, przeprowadzanie ich przez rotację stanowisk, oferowanie im szkoleń i promowanie ich.

Relacje i społeczność to korzyści płynące z bycia częścią większej grupy. Obejmują one bycie docenianym i cenionym za to, kim jesteś, poczucie wzajemnej odpowiedzialności i relacje społeczne. Ich podstawą jest energetyzująca kultura, która pozwala ludziom wyrażać siebie szczerze i rodzi poczucie przynależności.

Znaczenie i cel są aspiracyjnymi powodami istnienia organizacji. Dostosowują się one do dążenia pracowników do poprawy lokalnego i globalnego społeczeństwa. Są odpowiedzią na podstawowe pytanie, dlaczego pracownicy wykonują pracę, którą wykonują.

W wielu firmach te cztery czynniki są zarządzane

oddzielnie. HR zajmuje się na przykład wzrostem i rozwojem, podczas gdy zarząd jest właścicielem celu. Firmy mają również tendencję do zajmowania się czynnikami w kolejności: koncentrują się na oferowaniu konkurencyjnego wynagrodzenia, aby przyciągnąć rekrutów, a następnie podkreślają swoje możliwości rozwoju, aby zatrzymać obecnych pracowników. Takie podejście ignoruje sposób, w jaki zmiany jednego czynnika wpływają na inne.

I tu niezwykle ważnym spoiwem jest właśnie lider, który powinien zająć się tymi czterema czynnikami holistycznie, ze szczególnym skupieniem na indywidualnych potrzebach każdego talentu. Nie zrobi tego za niego HR ani zarząd.

3. Ustalanie jasnego celu to “must have”, ale – UWAGA – nie o kolejną inicjatywę korporacyjną tu chodzi.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez McKinsey&Company, prawie dwie trzecie ankietowanych pracowników w Stanach Zjednoczonych stwierdziło, że wydarzenia ostatnich lat skłoniły ich do refleksji nad swoim celem życiowym. Prawie połowa stwierdziła, że z powodu pandemii ponownie zastanawiają się nad rodzajem pracy, którą wykonują. Podobne wyniki wskazywane są również

w ankietach przeprowadzanych na całym świecie, także w Polsce.

Mając świadomość, że blisko 70% pracowników twierdzi, że poczucie celu jest definiowane przez ich pracę, głównym celem lidera jest pomoc talentom w znajdowaniu i realizowaniu celu życiowego.

Niestety, nie jest to podejście preferowane na szeroką skalę. Powodem jest ciągle niewłaściwe myślenie, że to temat oddzielony od celów organizacji. To temat osobisty, niedostępny dla pracodawców, a niejednokrotnie niewygodny do dyskusji. Jeżeli jednak, w duchu przywództwa transformacyjnego, jako lider podejmiesz wyzwanie i szczerze skupisz się na potrzebach innych, to firma stanie się lepszym miejscem pracy i wykorzysta ogromny potencjał biznesowy drzemący w pracownikach. Oprócz, wymienionych już wyżej, niezbędnych kompetencji, niezwykle ważne jest wzajemne zaufanie, które lider poprzez swoją konsekwentną i autentyczną postawę buduje w relacji.

Aby zatrzymać talenty w firmie, kluczowa jest zatem rola lidera. Lidera, który skupia się na każdym pracowniku osobno, lidera, który potrafi połączyć cele zespołu z celami indywidualnymi i lidera, który potrafi połączyć cele organizacyjne z celami zespołu. Tylko tyle albo – aż tyle!

Podsumowując, patrzenie na potrzeby i wyjątkowo indywidualny rozwój pracowników zdaje się czymś oczywistym, a jednak jest dobrem rzadkim.

Niejednokrotnie to proces oddawany w ręce HR, niezmiennie wrzucany w trybiki zasad opartych na kwantyfikacji ocen i osiągnięć. W zależności, w którym kwadracie na matrycy potencjału znajdzie się talent, może będzie miał szczęście i przyszłe zmiany będą dla niego na tyle atrakcyjne, że wpasują się w zaspokojenie prawdziwie indywidualnych potrzeb rozwojowych. Czy nie prościej i bardziej efektywnie byłoby wyjść poza zasady i oddać trochę siebie w zrozumienie potrzeb talentów? Ale to wymaga skupienia się na innych i to w bardzo autentyczny sposób. Tym samym potrzeba tu zarówno odwagi, jak i odpowiedniej dojrzałości. Co ciekawe, odwaga, autentyczność i dojrzałość nie kosztują prawdziwego lidera nic, a wartość dodana, jaką przynoszą, tworzy wymierną przewagę w walce o trudno dostępne talenty, a co za tym idzie – bezkonkurencyjność na rynku. Okazuje się, że prawdziwy leadership nie wymaga zmiany ani dostosowania się do nowej rzeczywistości. Ten prawdziwy, niestety rzadko spotykany, jest ponadczasowy. Nie potrzebuje modyfikacji, on zawsze był, jest i będzie odpowiedni. To leadership zwyczajnie skupiony na ludziach jako największej wartości organizacji.





Organizacja „data driven”, czyli jaka? Dlaczego firmy potrzebują nowego spojrzenia na procesy decyzyjne?

Pandemia Covid-19 była dla wielu organizacji katalizatorem transformacji cyfrowych i przyczyniła się do przyspieszenia inicjatyw technologicznych oraz – w wielu przypadkach – przeprojektowywania procesów biznesowych. Doprowadziła również do przemian kulturowych.

Czwarte coroczne badanie transformacji cyfrowej, przeprowadzone w styczniu 2022 r. przez *Harvard Business Review Analytic Services* na grupie ponad 700 zarządzających wyższego szczebla, wykazało, iż ponad 90% z nich uznało transformację cyfrową za kluczowy obszar sukcesu firmy na ścieżce dalszego rozwoju. Co więcej, badanie wykazało, iż organizacje przedefiniowały swoje cele, skupiając wysiłki głównie na realizacji projektów, które w sposób natychmiastowy będą dostarczały wartość biznesową. Takie podejście różni się diametralnie od dotychczasowego, które z definicji zakładało priorytetyzację wysiłków podnoszących efektywność istniejących procesów.

Transformacja cyfrowa jest niebagatelnym i trudnym (mentalnie) wyzwaniem dla większości firm. Niestety (lub stety) droga jest usłana licznymi wyzwaniami: niesprzyjającą kulturą organizacyjną; objawiającą się niechęcią do zmiany; brakiem celów i leadershipu; dużą rotacją pracowników oraz wyzwaniami związanymi z zatrudnieniem. Niemniej zmiana lub poprawa ww. elementów jest niezbędna, by wykonać krok milowy w kierunku zmian technologicznych usprawniających procesy firmowe i tym samym zapewniających dostarczanie szybkiej wartości biznesowej. Stąd też ankietowani wskazali konieczność kierunkowej zmiany kursu i inwestycji w kluczo-

we obszary tj.: automatyzację procesów, szeroko pojętą analitykę danych, w tym **Artificial Intelligence (AI) i Machine Learning (ML)**.

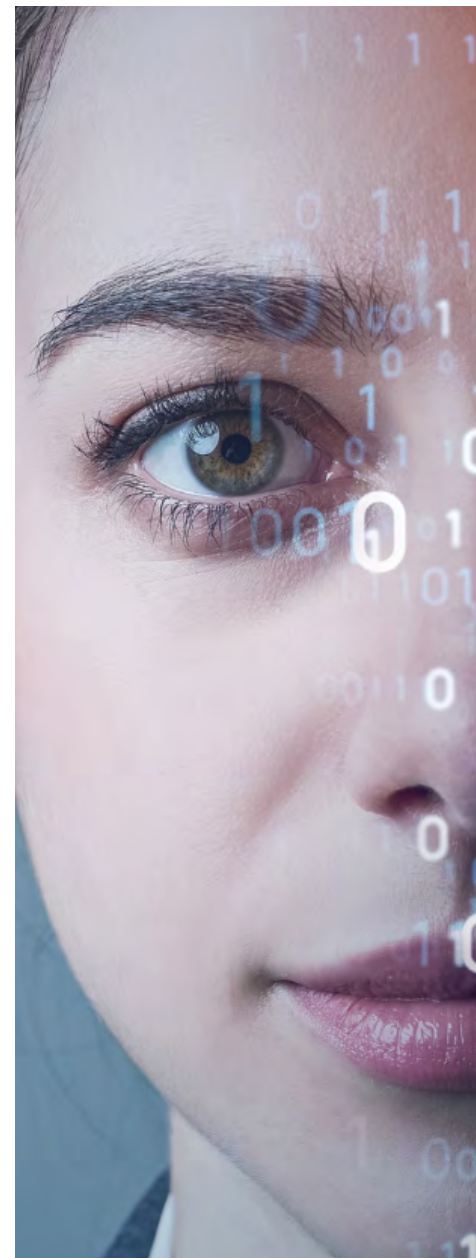
Według IDC, globalnej firmy zajmującej się badaniami rynkowymi, światowe wydatki na transformację cyfrową tj. głównie na poprawę jakości już posiadanych danych oraz budowę strategii i organizacji danych - sięgną 2,3 billiona dol. w roku 2023. Dodatkowo, według McKinsey¹ do roku 2025 inteligentna organizacja pracy oraz interakcje pomiędzy człowiekiem a maszyną staną się prawdopodobnie standardem, takim jakim stało się tworzenie corocznych sprawozdań finansowych, a większość pracowników będzie wykorzystywać dane do optymalizacji swojej pracy.

Nie jest to łatwe zadanie, niemniej wysiłek jest opłacalny, gdyż firmy, w których analiza danych jest ich DNA (elementem procesu decyzyjnego):

- są do 23 razy bardziej skuteczne w pozyskaniu klientów²,
- są do 9 razy bardziej skuteczne w lojalizacji i utrzymaniu klientów,
- mają do 19 razy większą szansę na osiągnięcie ponadprzeciętnej rentowności.



Marcin Radecki
CEO, Dataverse-Pro



1) <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-facts-how-customer-analytics-boosts-corporate-performance>

2) <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-data-driven-enterprise-of-2025>

Zatem, co musi się wydarzyć, by osiągnąć ten stan tj.:

- ✓ co charakteryzuje organizacje typu data-driven?
- ✓ jakie są stadia dojrzałości?
- ✓ jakie są przeszkody?
- ✓ oraz jakie są korzyściach biznesowo-finansowe?

Zaczynając od terminu „data-driven”, który obecnie jest jednym z najpowszechniejszych w przestrzeni publicznej, należy podkreślić, iż nie ma jasnych kryteriów, które pozwoliłyby na stwierdzenie, że jesteście już data-driven lub zaraz będziemy.

Można przyjąć, że organizacje osiągnęły dojrzałość informacyjną, gdy od strony technicznej przetwarzają dane w sposób optymalny, a od strony biznesowej (w trybie ciągłym) wyciągają wnioski z danych, które następnie służą podejmowaniu decyzji kierunkowych. Innymi słowy, organizacje data-driven to takie, w których dane leżą w centrum procesów decyzyjnych. Takie przedsiębiorstwa posiadają ponadto procesy określające szczegółowo sposób wytworzenia nieistniejących (dotąd) danych, tak by móc przeprowadzić wymagane analizy i nie opierać się jedynie na przeczuciu.

By móc określać się mianem data-driven, dane muszą:

1. wspierać proces decyzyjny – mowa tu o umiejscowieniu w centrum procesu decyzyjnego wniosków płynących z analizy danych, począwszy od optymalizacji kosztowej, poprzez usprawnianie

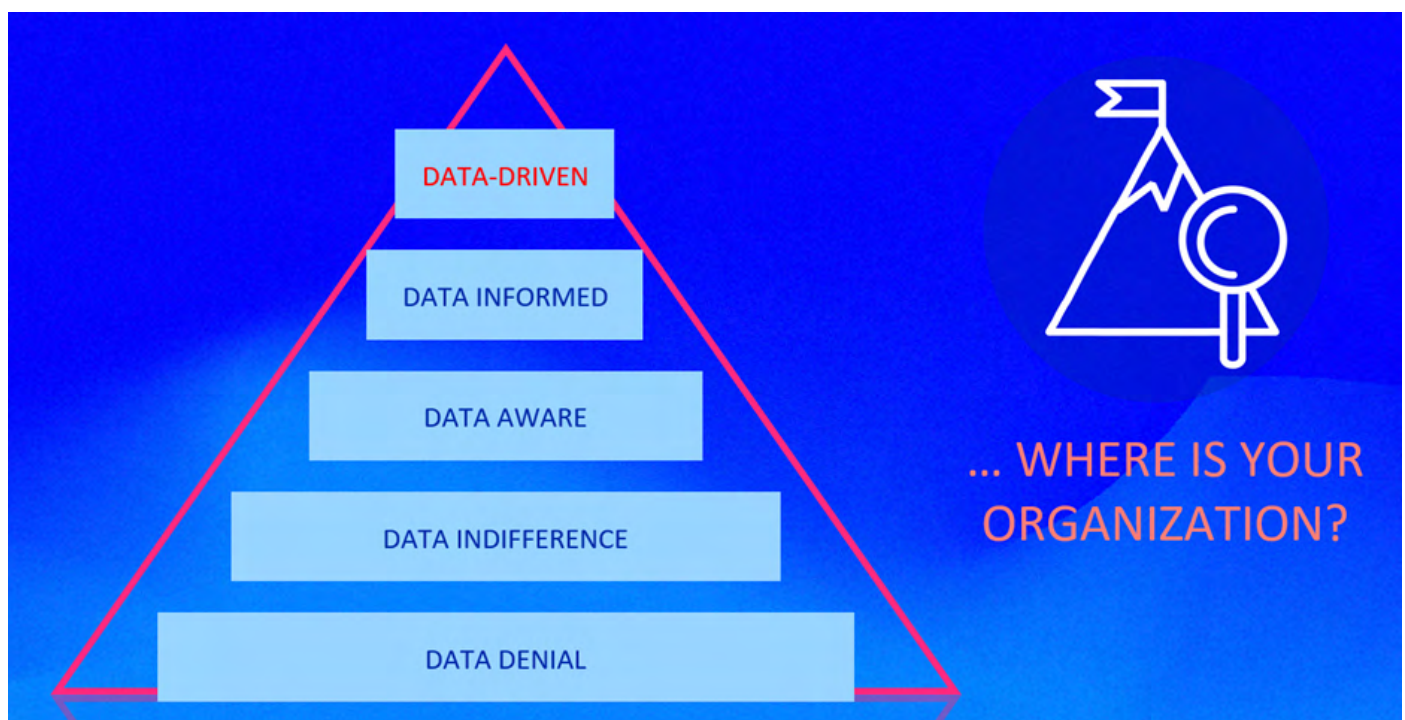
procesów, a skończywszy na identyfikacji potencjału sprzedażowego oraz budowie strategii biznesowych,

2. być dostępne dla wszystkich – by punkt 1. mógł być zrealizowany w pełnej skali, dane muszą być dostępne dla wszystkich uczestników procesów decyzyjnych (od specjalistów do zarządu), a same dane muszą być przechowywane możliwie w jednym, łatwo dostępnym miejscu oraz posiadać zrozumiałe opisy biznesowe,

3. pozwalać budować strategię – w praktyce oznacza to, że dane nie służą jedynie do raportowania historycznych wyników, ale służą w takim samym stopniu do przewidywania przyszłych rezultatów np. wielkości sprzedaży.

Grafika nr 1 trafnie opisuje poszczególne stadia dojrzałości organizacji na drodze do bycia data-driven. Szczególnie warto podkreślić, iż posiadanie Google Analyticsa lub nawet bazy danych nie czyni z niej jeszcze podmiotu dojrzałego. Zanim jednak opiszemy korzyści, bezpośrednio wynikające z oparcia procesów na analizie i wnioskowaniu z danych, należy wspomnieć o „pocie i krwi” wiążących się z procesem transformacji. **Wszystkie niżej opisane wyzwania są wypadkową naszych doświadczeń napotkanych w licznych projektach, głównie w bankowości, e-commerce oraz branży telekomunikacyjnej. Do głównych przeszkód należą:**

1. niesprzyjająca kultura organizacyjna, a w zasadzie kadra zarządzająca, która nie jest chętna do zmiany dotychczasowego podejścia tj.



Źródło: opracowanie własne na podstawie kpmg.pl

opierania decyzji na intuicji i nadziei. Aspekt kulturowy może być również hamulcowym z uwagi na brak w organizacji liderów, którzy z jednej strony nie obawiają się podejmowania decyzji, a z drugiej strony będą mieli wystarczającą determinację i cierpliwość, by pociągnąć za sobą tłumy,

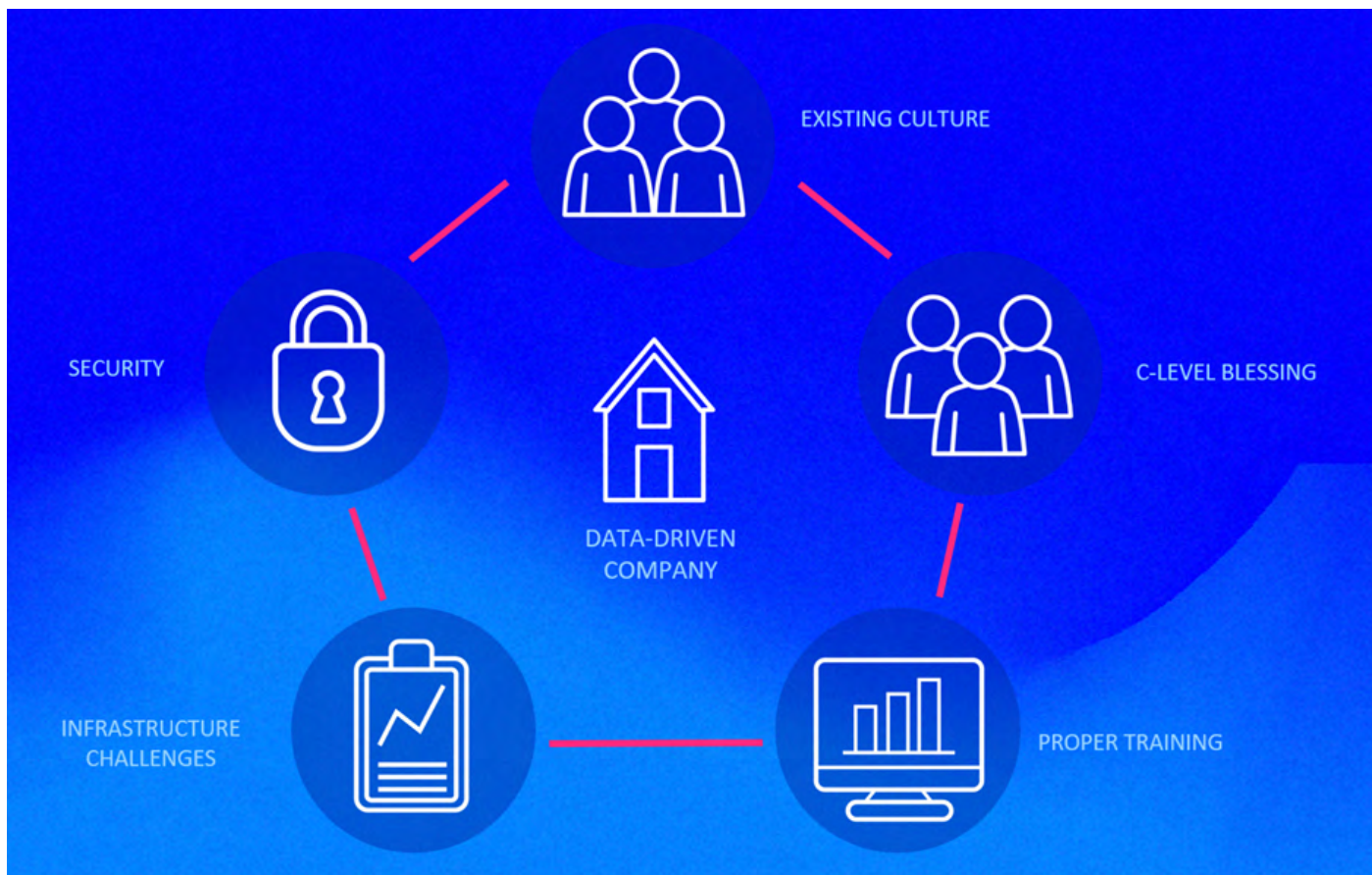
2. brak aktywnego wsparcia ze strony zarządu, co głównie wiąże się z brakiem aktywnego wsparcia na forum nowego podejścia do procesu decyzyjnego oraz brakiem nadzoru wdrożenia nowego podejścia. Dodatkowo, nierzadko członkowie zarządu sami nie stosują się do podjętych przez samych siebie decyzji tj. nie korzystają z wniosków analitycznych. Kolejnym przypadkiem jest wewnętrzna polityka. Należy mocno podkreślić, iż dane oraz analityka są kolejnym wertykałem, wspomagającym proces decyzyjny (oprócz intuicji biznesowej oraz informacji z otoczenia biznesowego),

3. brak szkoleń dla pracowników, który wiąże się z brakiem odpowiedniego przygotowania pracowników do nowych okoliczności. Przykładowo, jeśli firma decyduje się na wprowadzenie nowego narzędzia raportowego, np. Tableau lub Power BI, powinna aktywnie wspierać zespół Business Intelligence we wdrażeniu użytkowników do nowego środowiska. Nieakceptowalnym, acz najczęstszym, podejściem typowego zespołu Business Intelligence, jest opracowanie nowego dashboardu i udostępnienie go użytkownikom bez jakiegokolwiek wyjaśnienia i wdrożenia do sposobu jego działania. Należy pamiętać, iż każdego z członków zespołu charakteryzuje inna krzywa uczenia tj. jedni wymagają dłuższego wdrożenia, inni mniejszego i nie ma w tym nic złego. Dlatego też analitycy danych powinni cierpliwie tłumaczyć i aktywnie wychodzić z pomocą,

4. ograniczenia infrastrukturalne, które polegają głównie na tym, że istnieje wiele środowisk dostarczających fragmentaryczne dane, których często nie da się połączyć, bądź są niespójne, przez co odbiorca traci zaufanie do nich lub nawet rezygnuje z ich analizy. Rozwiązaniem sytuacji jest zapewnienie jednego środowiska bazodanowego z niskim progiem wejścia zarówno dla technicznych, jak i nietechnicznych pracowników,

5. obawy dotyczące bezpieczeństwa danych, które nie wynikają z braku możliwości zawężenia dostępu do niezbędnych danych dla pracownika, lecz z przyzwyczajień polegających na tym, że tylko kadra zarządzająca ma dostęp do danych. Zatem dochodzi tu do kolizji komunikacyjnej, ponieważ z jednej strony oczekiwanym od pracowników jest wychodzenie ze strefy komfortu, uwzględnienie całego procesu biznesowego (a nie tylko jego fragmentu), realizowanie kwantyfikowalnych celów, a z drugiej strony przedsiębiorstwa nie są chętne do udostępniania danych.





Do tego momentu zostały poruszone trzy wątki tj. czym jest organizacja typu data-driven, jakie są kolejne stadia jej rozwoju oraz jakie typowe problemy wiążą się z transformacją firmy. Czas zatem przejść do analizy korzyści, jakie może przynieść transformacja organizacji. Należy podzielić je na finansowe i biznesowe tj.:

1. zwiększenie poziomu sprzedaży i rentowności, dzięki promowaniu produktów o wyższej marży w miejscach na stronie www, które są częściej odwiedzane przez klientów; poprawa konwersji i/lub tworzenie inteligentnych rozwiązań analitycznych wspierających cross-sell i up-sell;

2. obniżenie kosztów, np. dzięki analitycznej ocenie efektywności pozyskania klientów poprzez różne kanały marketingowe; innym przypadkiem jest analityczna (nie intuicyjna, jak to ma miejsce w większości przypadków) identyfikacja grup klientów, do których można i należy wysłać kampanię marketingową;

3. identyfikacja nieefektywności procesowych związanych np. ze zrozumieniem zachowań klientów, którzy nie decydują się na dokończenie procesu zakupowego i opłacenie transakcji lub zrozumienie przyczyn uniemożliwiających klientom rejestrację w serwisie, co już na tym etapie wiąże się ze sporymi kosztami (np. działania marketingowe) oraz utratą reputacji (klient frustruje się, że serwis nie działa); innym przykładem może być automatyzacja raportowania, które często jest angażujące i czasochłonne, gdyż wymaga ręcznego przygotowania;

4. satysfakcja klienta, która przekłada się na jego powracalność i zaufanie do produktu lub usługi; usuwając przeszkody na ścieżce zakupowej klienta (dot. offline i online) lub problemy techniczne (online) uniemożliwiające ukończenie transakcji, budujemy poczucie bezpieczeństwa klienta oraz poczucie, że platforma jest dostosowywana do jego potrzeb; przykładem pochodzącym z branży telekomunikacyjnej może być zrozumienie powodów braku zasięgu w telefonach komórkowych;

5. transparentność rozumiana jako pełny wgląd do wyników, za które odpowiadają managerowie na poszczególnych szczeblach, i tym samym posługiwanie się faktami w ocenie projektu lub przedsięwzięcia;

6. wydajność pracy, która jest wypadkową posiadania danych w jednym miejscu, przez co pracownicy nie muszą szukać informacji w różnych systemach i aplikacjach, co jest bardzo czasochłonne i obciążone dużym ryzykiem błędu; dodatkowym atutem takiego rozwiązania jest często wysoka jakość danych;

7. zaangażowanie pracowników jest wypadkową obdarzenia ich zaufaniem, czyt. udostępnieniem im danych, które kiedyś były do wglądu wyłącznie „garstki” osób; dzięki takiemu podejściu organizacja uzyska większą produktywność zespołu;

8. szybkość działania, wynikająca z niemalże natychmiastowego dostępu do danych tj. faktów;

dzięki analizie danych i rozpoznaniu wzorców np. sprzedażowych lub działań konkurencji (choćby zmiana cen) organizacja jest w stanie znacznie szybciej reagować na zmieniające się uwarunkowania w otoczeniu biznesowym.

Dane i analityka danych były dotychczas utożsamiane jedynie z big techami, takimi jak Google, Amazon, Facebook czy Microsoft. Niemniej, ostatnie lata to czas adopcji danych w każdej branży, ponieważ przedsiębiorstwa posiadały ich duże ilości i zdecydowały się na ich monetyzację.

Szczególnie wartym podkreślenia jest fakt, iż moment adopcji analityki danych wynika z kilku powodów:

- chęci osiągnięcia większych przychodów oraz wyeliminowania lub obniżenia kosztów,
- wysokiej świadomości i przekonania zarządzających o przewadze konkurencyjnej, jaką oferuje analityka danych,
- uświadomienia sobie, że konkurowanie ceną i bezustanne obniżanie kosztów nie jest możliwe,

- uzmysłowienia sobie, że samo gromadzenie informacji w bazach danych jest kosztowne i jeszcze nie daje przewag - umożliwia to dopiero ich analiza,

- kryzysu finansowego lub utraty pozycji rynkowej organizacji oraz braku możliwości rozpoznania powodów zaistniałej sytuacji w oparciu o dotychczasowe podejście tj. na ogół analizę danych budżetowych.

Podsumowując, organizacje, które chcą utrzymać przewagi konkurencyjne i tym samym generować wyższe przychody w długim terminie, nie mają innego wyjścia i są zmuszone do zatrudnienia specjalistów od analizy danych. W przeciwnym przypadku będą zmagaly się z „depczącą po piętach” konkurencją, która nie śpi i rozważa wdrożenie analityki danych w procesy decyzyjne (albo już to zrobiła). Posługując się analogią z życia codziennego, chcąc wdrożyć analitykę danych w procesy, powinniśmy przygotować się na maraton, a nie na sprint.



Dyskryminacja wiekowa na rynku pracy

Wyniki najnowszego Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań, które opublikował Główny Urząd Statystyczny, potwierdzają, że polskie społeczeństwo starzeje się. Spada odsetek osób w wieku produkcyjnym, a rośnie w wieku poprodukcyjnym. Przekłada się to również na strukturę osób aktywnych zawodowo – coraz mniej osób wchodzi na rynek pracy, maleje odsetek osób w wieku do 34 lat. Zmiany demograficzne powodują, że to właśnie osoby dojrzałe, w wieku 40+, 50+, czy nawet 60+, będą stanowiły dla pracodawców najważniejsze źródło zasobów kadrowych. Czy polski rynek pracy jest na to gotowy?



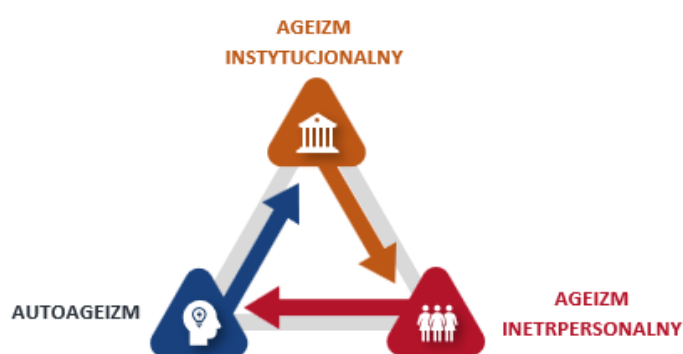
Paweł Młyński

Partner, Gekko advisoryNOW

Ageizm na rynku pracy?

Wraz ze starzeniem się społeczeństwa coraz częściej mówi się również o zjawisku ageizmu, czyli stereotypach, uprzedzeniach i dyskryminacji ze względu na uproszczone schematy myślowe dotyczące osób z określonej kategorii wiekowej. Ageizm odnosi się najczęściej do ludzi w zaawansowanym wieku, a autorem tego pojęcia jest nieżyjący już amerykański lekarz geriatra, psychiatra i gerontolog - Robert Butler, twórca Narodowego Instytutu Starzenia się.

Ageizm może mieć kilka wymiarów, które są ze sobą sprzężone:



- **instytucjonalny** – związany z dyskryminującymi normami prawnymi, społecznymi i organizacyjnymi,
- **interpersonalny** – uprzedzenie i dyskryminujące zachowania w relacjach międzyludzkich,
- **autoageizm** – stereotypowe myślenie i dyskryminacja samego siebie, internalizacja uprzedzeń społecznych i wiara w to, że wiek obniża kompetencje i możliwości.

Ageizm jest obecny we wszystkich sferach życia społecznego, nic więc dziwnego, że jego przejawy można zaobserwować również na rynku pracy. Należy jednak zaznaczyć, że nie jest to zjawisko łatwe do zidentyfikowania i badania – przepisy zakazują działań dyskryminacyjnych, mają one często formę działań nieuświadomionych i w żaden sposób nie-skodyfikowanych.

Jedno z ciekawszych badań na temat ageizmu w procesach rekrutacyjnych przeprowadziła agencja Working Wise w Wielkiej Brytanii. Badanie pokazało, że:

- prawie połowa respondentów (44%) w wieku ponad 45 lat przyznało się do zmiany/ukrywania wieku w CV,
- 34% dojrzałych pracowników przyznało, że doświadczyło zachowań dyskryminujących ze względu na wiek w trakcie rozmów rekrutacyjnych,
- za najbardziej dyskryminujący proces uznano sam proces aplikowania o pracę – 55% respondentów uznało, że nie był on skierowany do ich grupy wiekowej.

W australijskim raporcie „Ageing in the Workforce” z 2021 roku można przeczytać, że prawie 21% respondentów powyżej 50. roku życia doświadczyło dyskryminacji w miejscu pracy.

Jak to wygląda w Polsce? Częściowo odpowiedzi dostarcza bardzo interesujące badanie eksperymentalne i badania ilościowo-jakościowe przeprowadzone przez Polski Instytut Ekonomiczny, które zostały zaprezentowane w raporcie „Dyskryminacja ze względu na wiek na polskim rynku pracy – diagnoza” z grudnia 2021 roku. Jak piszą autorzy raportu:

Badani pracownicy w wieku 40+ relatywnie rzadko wskazywali, że zdarzyło im się doświadczyć w ciągu ostatnich 5 lat niesprawiedliwego traktowania w miejscu pracy ze względu na wiek (poniżej 10% wskazań). Co innego pokazał jednak eksperyment przeprowadzony przez badaczy w celu zidentyfikowania różnic w zainteresowaniu pracodawców młodszymi i starszymi kandydatami do pracy o podobnych kwalifikacjach.

Doświadczeni 28-letni kandydaci do pracy w Warszawie otrzymywali ponad 4-krotnie więcej zaproszeń na rozmowę kwalifikacyjną niż ich 52-letni konkurenci. Co ciekawe, na stanowiskach niewymagających specjalistycznych kwalifikacji nie było większych różnic płciowych (ageizm w podobnym stopniu dotyczył mężczyzn i kobiet), natomiast w przypadku stanowisk specjalistycznych kobiet są

- **Starsi pracownicy są zestresowani i wypaleni** – stres i szeroko rozumiane problemy psychiczne dotyczą, zwłaszcza po okresie pandemii, pracowników w bardzo różnym wieku. Umiejętność zarządzania stresem może przychodzić wraz z doświadczeniem, a zmiana pracy w dojrzałym wieku może być źródłem dodatkowej motywacji.
- **Starsi pracownicy mają zbyt wysokie kwalifikacje** – zbyt wysokie kwalifikacje mogą być problemem jedynie w sytuacji, gdy oczekiwania kandydata/kandydatki znacznie różnią się z tym, co oferuje dane stanowisko. Osoby starsze, nawet z szerokim doświadczeniem zarządczym, świetnie sprawdzają się w rolach specjalistycznych i eksperckich, nawet jeśli te role nie wymagają od nich skorzystania z pełni swoich kwalifikacji, a jedynie ich wybranej części.



Na polskim rynku pracy występuje dyskryminacja ze względu na wiek, ale...



...nie jest ona właściwie identyfikowana przez osoby dyskryminowane, a...



jej źródłem nie musi być świadoma kalkulacja, lecz raczej nieświadomione stereotypowe myślenie.

dyskryminowane ze względu na wiek w znacznie większym stopniu niż mężczyźni.

Podsumowując wyniki eksperymentu i badań ilościowych, badacze konkludują: „ageizm jest obecny na polskim rynku pracy, ale nie jest dostrzegany lub nie rozpoznaje się go jako aberrację i (...) nie musi być wynikiem świadomej kalkulacji, lecz raczej mniej lub bardziej uświadomionego stereotypowego myślenia i braku zrozumienia spektrum atutów starszych pracowników przez pracodawców”.

Mity na temat dojrzałych pracowników

Skoro, przynajmniej w części, dyskryminacja ze względu na wiek wynika ze stereotypów i nieuzasadnionych schematów myślowych, warto zastanowić się, jakie najczęściej mity na temat dojrzałych pracowników funkcjonują na rynku pracy.

- **Dojrzały pracownicy są nieelastyczni** – doświadczenie i wypracowane sposoby działania niesłusznie utożsamia się z brakiem elastyczności i nieumiejętnością dostosowywania się do zmian. Nawet jeśli starsi pracownicy mają swoje przyzwyczajenia zawodowe, to otwartość na zmiany i elastyczność są cechami personalnymi, a nie związanymi z wiekiem.

- **Dojrzały pracownicy myślą bardziej o zbliżającej się emeryturze, a mniej o firmie** – nawet jeśli przez lata pokutowało takie myślenie, to wydłużenie życia i aktywności, a także sytuacja na rynku pracy oraz konstrukcja polskiego systemu emerytalnego sprawiają, że okres aktywności zawodowej znacznie się wydłuża i dojrzały pracownicy wiążą się z nowymi firmami na lata. Są też bardziej lojalni.
- **Starsi pracownicy są drożsi** – doświadczenie i wiedza ekspercka mają oczywiście swoją cenę, natomiast nie powinno to być przeszkodą w transparentnych procesach rekrutacyjnych. Decyzja o zatrudnieniu pracownika powinna zapadać na podstawie rzeczywistej wyceny danego kandydata i porównania tego do jego oczekiwań i budżetu pracodawcy, a nie domniemaniach. Tym bardziej, że wielu dojrzałych pracowników jest gotowych na elastyczność, jeśli stanowisko wydaje im się interesujące.
- **Starsi pracownicy są mniej wydajni** – stereotyp niemający żadnego potwierdzenia w badaniach. Doświadczenie i - nabywana latami - umiejętność priorytetyzacji zadań może w pozytywny sposób przekładać się na wydajność.

Niezbędne zmiany

O zaletach doświadczonych pracowników można by pisać wiele: posiadają oni szereg umiejętności, które młodszy pracownicy dopiero rozwijają – kompetencje zarządcze, umiejętności miękkie, zdolność do sprawnego poruszania się w złożonych organizacjach i różnorodnych konfiguracjach interpersonalnych. Mogą korzystać z rozwijanej latami wiedzy eksperckiej czy zdobytych kontaktów, znajomości branży i procesów. Często większy dystans i pozyskane doświadczenia sprawiają, że lepiej funkcjonują w sytuacjach kryzysowych i są mniej podatni na panikę. Nie bez znaczenia w wielu przypadkach cechuje ich też większa stabilizacja w życiu prywatnym i wyższy poziom lojalności. O tych potencjalnych zaletach dojrzałych pracowników należy więc pamiętać.

Duże znaczenie mają również odpowiednie antidyskryminacyjne rozwiązania prawne i instytucjonalne. Jednakże przeciwdziałanie dyskryminacji na rynku pracy powinno mieć znacznie szerszy wymiar:

- **o dyskryminacji wiekowej na rynku pracy należy zacząć głośno mówić** – nie ma lepszego narzędzia do walki ze stereotypami i uprzedzeniami niż ich pokazywanie i obalanie;
- **należy zacząć promować i edukować na temat różnorodności wiekowej zespołów** – czy tego chcemy czy nie, czas „młodych, dynamicznych zespołów” powoli się kończy. Zespoły - aby być efektywne i kompletne kompetencyjnie - będą musiały składać się z bardzo różnych osób, także pod względem wiekowym. Budowanie takich zespołów i zarządzanie nimi jest wyzwaniem, natomiast potencjalne korzyści są nie do przecenienia;

- **procesy rekrutacyjne powinny zostać dostosowane do zmieniającej się struktury wiekowej rynku pracy** – począwszy od samego nastawienia pracodawców, poprzez stosowany w ogłoszeniach rekrutacyjnych język, aż po umiejętne identyfikowanie kompetencji dojrzałych pracowników i łączenie ich z potrzebami pracodawców. Jedną z hipotez dotyczących dyskryminacji wiekowej na rynku pracy mówi o tym, że wynika ona częściowo z niezrozumienia różnic pokoleniowych – w trakcie rekrutacji często pierwszym (i ostatnim) kontaktem dla starszych kandydatów są osoby w młodym wieku, niekoniecznie potrafiące uwolnić się od stereotypowego myślenia i mające trudności z wychwyceniem silnych stron kandydatów,

- **osoby dojrzałe** chcące zmienić pracę, a szczególnie takie, których dotknęły zwolnienia i w związku z tym poszukują pracy, **powinny mieć dostęp do odpowiedniego wsparcia**, które - z jednej strony - pozwoli im zdefiniować na nowo swoje oczekiwania i potrzeby oraz zmapować kompetencje, a z drugiej strony - wzmocnić psychicznie, zbudować wiarę w siebie i odpowiednio przygotować do poszukiwania nowej pracy marzeń i procesów rekrutacyjnych.

Dyskryminacja wiekowa na rynku pracy nikomu się nie opłaca (nawet teoretycznie uprzywilejowanym młodszym pracownikom, którzy tracą szansę na pracę w różnicowanych zespołach). Dlatego zarówno przed pracodawcami, firmami rekrutacyjnymi, jak i samymi doświadczonymi kandydatami dużo pracy, aby dostosować się do zmieniającej się sytuacji demograficznej. Na szczęście wiadomo, co należy zrobić!



File: Business Investment Risk
Analysis
Dimensions: 5184 x 3456
Format: PNG
Color space: RGB
Color profile: Adobe RGB (1998)
Resolution: 300 dots/inch
Color length: 65

Layers: IMG_3722 (1), Layer 1,
Business Screens, Group
1, Left Hand, Brightness/
Contrast 2, Model,
Levels 1, Model

Description: Businessman in front of
modern virtual touch
screen analysing on
investment risk
management and return
on investment analysis or
business performance.

Alpha channel: No
Red eye: No
Number: 2
Program: 1
Time: 1/10

Keywords: investment, ROI, return,
analysis, stock, security,
profit, income, internet,
screen, computer,
virtual, technology,
cloud, graph, chart,
diagram, business,
man, male,

Sharing & Permissions

You can read and write

Name

adminis

staff

everyone

10:09



Controlling personalny – dlaczego wciąż nie jest doceniany?

**Czy controlling personalny to część controllingu finansowego czy działu HR?
Czy w ogóle jest potrzebny, skoro większość firm go nie posiada?
Czy controlling personalny = raportowanie danych o liczbie i kosztach pracowników?**



Łukasz Sowiński
HR Dyrektor Agora S.A.

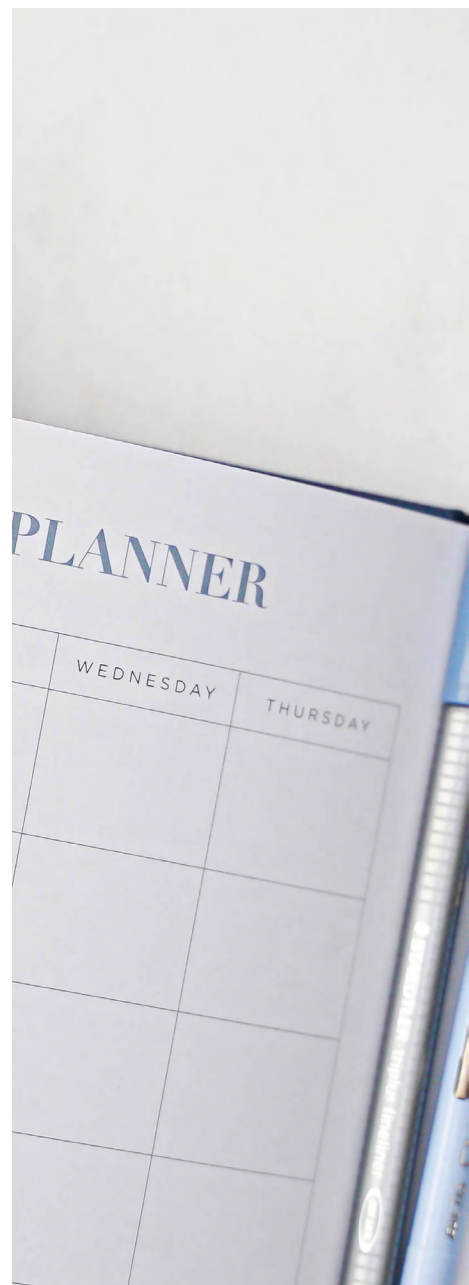
To tylko niektóre (może najczęstsze) pytania, które słyszę, gdy zaczynam mówić o controllingu personalnym. I te pytania padają zarówno od studentów kierunków HR-owych, jak i doświadczonych managerów operacyjnych i właścicieli firm.

Controlling personalny to nadal niedoceniana i często niezauważana dziedzina i część HR-u, która – w odpowiednich rękach – może przynieść niesamowite wyniki i zyski dla każdego rodzaju biznesu. Na szczęście, od pewnego czasu, widać wyraźny trend w kierunku zwiększenia roli badań i analiz w planowaniu polityki personalnej. Coraz więcej firm zaczyna budować lub stosować analitykę personalną, zatrudniać analityczki i analityków HR i – przede wszystkim – dostrzegać, sprawdzać i analizować liczby związane z całym obszarem zarządzania ludźmi.

Co ważne, wyciągnięcie kilku czy kilkunastu danych z systemu HR i wrzucenie ich w tabelki lub wykresy dla zarządu to jeszcze nie controlling personalny. Raportowanie jest ważne. Trzeba wiedzieć, co i jak raportować. Jednak ważniejsze i bardziej efektywne jest szukanie przyczyn, wyciąganie wniosków i optymalizacja działań wynikająca z tych raportów. Przykładowo, kiedy w jednej z firm zapytałem: które źródła pozyskania kandydatów do zatrudnienia są najbardziej efek-

tywne, otrzymałem odpowiedź, że portale (umownie oznaczmy P1 i P2 to główne źródła, z czego z portalu P2 pojawia się dwa razy więcej aplikacji niż z P1. Czy oznacza to, że należy inwestować przede wszystkim w ogłoszenia z portalu P2? Otóż, niekoniecznie.

Po dokładniejszej analizie (sprawdziłem m.in. dzięki którym portalom zostały zatrudnione poszczególne osoby) okazało się, że z portalu P1 spłynęło co prawda o połowę mniej aplikacji w przeliczeniu na jedno ogłoszenie, ale z tego źródła udało się zatrudnić 100 osób, podczas gdy z P2 zatrudnionych zostało tylko 11. Kolejne 100 osób zatrudnionych zostało z platformy O1, na której zamieszczono mniej ogłoszeń i z której pozyskano jeszcze mniej aplikacji. Dodając do tego koszt pojedynczego ogłoszenia, okazało się, że największy zwrot z inwestycji (ROI) udało się uzyskać z ogłoszeń właśnie na O1, potem P1, a P2 – mimo największej liczby pozyskanych CV – to właściwie zbędny wydatek. Dzięki takiej prostej analizie udało się zoptymalizować wydatki na rekrutację i zwiększyć efektywność pozyskania kandydatów. Oczywiście taką analizę należałoby pogłębić, różnicując jeszcze efektywność źródeł pozyskania w zależności od rodzaju i poziomu stanowiska, lokalizacji itp. W tym konkretnym wypadku porównywane były dosyć jednolite stanowiska.



Podstawowych wskaźników HR-owych i ich ujęć w różnych aspektach zidentyfikowałem około 3 tys. Czy to oznacza, że trzeba je wszystkie znać, raportować i analizować? Absolutnie nie. Nawet najbardziej rozbudowany controlling personalny nie powinien liczyć takiej liczby wskaźników. To kosztuje, ale też nie przyniesie odpowiednich efektów, bo nikt nie będzie się tym potem zajmował w biznesie. Tak, w biznesie. Dlaczego? Bo dane HR-owe muszą być powiązane z danymi finansowymi, sprzedażowymi, logistycznymi, produkcyjnymi itp.

Należy zidentyfikować kluczowe wskaźniki HR-owe (KPI) z punktu widzenia biznesu, którego częścią jesteśmy. Na nich się skupić, powiązać je z odpowiednimi wskaźnikami biznesowymi i umiejętnie analizować i interpretować, aby pomóc managerom w jak najlepszym i najefektywniejszym zarządzaniu ludźmi.

Weźmy najbardziej typowy wskaźnik HR-owy: fluktuację lub – jak ktoś woli – rotację (niektórzy bardzo niewłaściwie spolszczają amerykański odpowiednik i podają – atrycja). Co to znaczy, że fluktuacja jest wysoka? To zależy, od branży, sytuacji na rynku pracy, lokalizacji i wielu innych czynników. W jednej z firm zostałem poproszony o pomoc, ponieważ wskaźnik ten wzrósł z 2 do 7 proc. Z kolei w innym przedsiębiorstwie fluktuacja na poziomie 25 proc. była celem, jaki postawiłem przed managerami sprzedaży, bo ówczesny wskaźnik wskazywał prawie 50 proc.! Usłyszałem, że to wskaźnik HR-owy i żebym sam się tym zajął, bo sprzedaż ma wskaźniki sprzedażowe. Dopiero, kiedy policzyliśmy koszty wynikające z fluktuacji (odpraw, ekwiwalentów urlopowych, administracji sprzętu IT, ogłoszeń rekrutacyjnych, czasu poświęconego na rekrutację przez managerów, wyposażenia nowych pracowników, kosztów szkolenia i wdrożenia itp.) oraz dodaliśmy koszt utraconego przychodu z okresu, kiedy brakuje pracownika i z okresu, kiedy się wdraża i nie pracuje jeszcze „na 100 proc”, to okazało się, że koszt wszystkich tych elementów wyniósł ponad 1 mln zł! To kwota wydawana z tego, co dział sprzedaży „dowiezie”, analizując swoje wskaźniki sprzedażowe. I wskaźnik fluktuacji stał się ważniejszy do analizy i pracy niż np. marża netto ze sprzedaży. Zaczęliśmy analizować przyczyny fluktuacji, pytać odchodzących pracowników o przyczyny (exit interview), obecnych o poziom zadowolenia z pracy, wdrażać działania naprawcze oraz szkolenia dla managerów. Dzięki temu w ciągu 1,5 roku firma

zaoszczędziła ok. 800 tys. zł. Nie mniej ważne jest jednak to, aby wiedzieć, jaki był koszt walki z fluktuacją i analizować, czy wydatki nie przekroczyły zysków z efektów. A jeśli początkowe nakłady są duże, a efekty rozciągnięte w czasie, sprawdzić, kiedy ta inwestycja się zwróci.

Dobrze funkcjonujący controlling personalny pełni również funkcję systemu wczesnego ostrzegania i zapobiegania niepożądanym zjawiskom.

Zwiększona liczba dłuższych nieobecności chorobowych w jakimś dziale czy pionie może sugerować konieczność bliższego przyjrzenia się sposobowi zarządzania daną jednostką oraz panującym tam relacjom i jakości komunikacji. Z kolei rosnąca liczba krótkoterminowych L4 w całej organizacji może zwiastować zbliżający się wzrost odejść. Można temu albo próbować zapobiegać, szukając przyczyn i usuwając je, albo się na to przygotować, intensyfikując działania rekrutacyjne oraz szkoleniowe.

W najbliższym czasie rola controllingu HR będzie rosła. Po pierwsze dlatego, że przedsiębiorcy coraz lepiej widzą w tematach „ludzkich” kolejne pole optymalizacji działań. Przykładowo, weryfikacja efektywności szkoleń, stopa zwrotu z inwestycji w rozwój pracowników czy HC ROI (zwrot z inwestycji w kapitał ludzki) pokazują, czy opłaca się szkolić lub zatrudniać kolejne osoby albo, co i w jaki sposób robić, aby efektywność była większa. Wskaźnik trafności zatrudnienia sprawdza, czy zatrudniliśmy odpowiednie osoby, weryfikując rotację wśród nowozatrudnionych pracowników, a wskaźnik stabilności zatrudnienia, w połączeniu z analizą demograficzną załogi, pomoże przewidzieć i zapobiegać ubytkowi pracowników z kluczowym poziomem wiedzy i doświadczenia oraz na czas uzupełnić braki niezbędnych kompetencji. Podsumowując, dzięki controllingowi personalnemu możemy lepiej wykorzystywać obecne zasoby ludzkie, trafniej alokować środki i redukować koszty dużo skuteczniej, aniżeli tylko poprzez „cięcie” etatów czy zmniejszanie wydatków na rozwój pracowników.

Drugim powodem rosnącej roli controllingu personalnego jest czynnik zewnętrzny w postaci obowiązkowego raportowania niefinansowego, czyli ESG. **Od 2024 r. raportowanie ESG będzie obowiązkowe dla dużych przedsiębiorstw i firm notowanych na giełdzie, a od 2026 r. będzie dotyczyć wszystkich.** W raportowaniu ESG „S” oznacza

“

Należy zidentyfikować kluczowe wskaźniki HR-owe (KPI) z punktu widzenia biznesu, którego częścią jesteśmy.

”

Social, czyli raportowanie społeczne, a więc przede wszystkim to, co dotyczy ludzi. I tutaj np. liczba osób przeszkolonych czy rotacja na poszczególnych poziomach zaszerzegowania to te dane, które nie są nowością. Pojawiają się jednak nowe pozycje np. wskaźnik „Gender Pay Gap Ratio” – czyli tzw. luka płacowa. Jest to wskaźnik, który pokazuje poziom zróżnicowania wynagrodzeń ze względu na płeć, zgodnie z zasadą, że za tę samą pracę powinna się należeć ta sama płaca. „Glass Ceiling Ratio” to z kolei wskaźnik obrazujący, o ile procent trudniejszy był awans kobiet do grupy managerów, kierowników i wyższej kadry zarządzającej.

To tylko przykłady, bo wskaźników HR-owych powiązanych z ESG jest dużo więcej. I choć do ESG konieczne jest „tylko” raportowanie, to i tak liczba raportów się zwiększa. A poza tym, firmom będzie zależało, aby te wskaźniki były jak najlepsze, bo dane w raportach ESG będą publicznie dostępne. Co za tym idzie, nie wystarczy samo raportowanie. Konieczna będzie zaawansowana analityka, aby poznać przyczyny i mechanizmy stojące za obecnymi wynikami, ich korelacje oraz działania prowadzące do lepszych poziomów tych wskaźników.

Oprócz raportowania danych i analizy statystycznej – co jest podstawą controllingu personalnego – istnieje jeszcze kolejny „stopień wtajemniczenia” w dane HR-owe. Analiza predykcyjna – czyli pro-

gnoza przyszłości. Na podstawie obecnych i wcześniejszych danych, trendów, powtarzających się mechanizmów oraz odpowiednich algorytmów można próbować przewidywać wydarzenia i wyniki przyszłe.

Dostępne obecnie aplikacje Business Intelligence do analizy danych, wchodząca do użycia „sztuczna inteligencja”, a przede wszystkim coraz lepsi analitycy, pozwalają coraz dokładniej przewidywać zjawiska biznesowe związane z ludźmi, mimo że człowiek sam w sobie jest nieprzewidywalny.

Wykorzystanie zaawansowanych narzędzi analitycznych nie zmniejsza zapotrzebowania na kontrolerów i analityków HR. Wręcz przeciwnie – obserwuje się obecnie niedobór tych specjalistów na rynku pracy. Rośnie zapotrzebowanie na analizy związane z większą świadomością wagi tych danych, a także – w związku z coraz większą liczbą danych dostępnych i przetwarzanych przez różne systemy – na czytniki i czujniki, których jeszcze kilka lat temu nie było. Co istotne, nie wystarczy przesunąć analityka finansowego czy kontrolera biznesowego do controllingu danych „ludzkich”. Ta dziedzina wymaga znajomości zupełnie innych aspektów analizy. Dane personalne i związane z ludźmi podlegają zupełnie innej analizie i dużo szerszej interpretacji, bo trzeba w nich uwzględnić ludzi oraz ich naturę. Tu za każdą liczbą stoi człowiek. Dlatego ta dziedzina coraz częściej nosi nazwę „People Analytics”.





optymalizujemy
procesy biznesowe
i operacyjne



zarządzamy kosztami
i wartością
przedsiębiorstw



budujemy modele
operacyjne organizacji
z sektora BSS



szukamy potencjału
RPA



przeprowadzamy
zmiany organizacyjne



restrukturyzujemy
operacyjnie
i strategicznie



opracowujemy
raporty rynkowe



zarządzamy projektami



wspieramy ekspercko
na żądanie

Nasz zespół to kompetentni, utalentowani konsultanci wywodzący się z globalnych firm doradczych oraz doświadczeni analitycy finansowi i eksperci biznesowi z wielu branż w Polsce i na świecie.

W następnym numerze m. in.:

- Firmy małe, średnie, rodzinne – świetnie prosperują, ale przychodzi czas na profesjonalizację! Kiedy? Jak? Po co?
- Dlaczego sektor nowoczesnych usług, mimo wyzwań geo-politycznych i ekonomicznych, wciąż ma zamiar rosnać 8,5% (CAGR), aż do 2028 roku?
- Automatyzacja zarządzania operacyjnego w zespołach finansowych/ BSS/ Customer Service - czy zarządzanie da się w ogóle zautomatyzować?

