

# Mierzyć niemierzalne

– ocena skuteczności i efektywności działań HR Business Partnerów



**KARINA POPIELUCH**

Konsultant, wykładowca akademicki, trener biznesu, coach i asesor. Założycielka KaiZen HR.

Ewaluacja wartości, jaką wnoszą do organizacji HR Business Partnerzy, nie jest już tylko zagadnieniem teoretycznym, ale coraz częściej staje się być albo nie być dla funkcji HRBP, bo jak lubi myśleć biznes – „Jeśli nie widać różnicy, to po co przepłacać...”

## Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ:

➤ Jak wdrożyć w organizacji standard mierzenia efektywności biznesowej procesów HR?

➤ Jak zdefiniować wskaźniki efektywności na poziomie biznesowym, jakościowym i wykonawczym?

➤ Jak wyznaczać ambitne cele dla HR Business Partnerów i oceniać osiągnięte rezultaty?

**H**R Business Partnerzy coraz śmielej wchodzą do organizacji i zasilają szeregi działów HR. Jednak menedżerowie nie do końca dostrzegają różnicę między HRBP, a specjalistą ds. personalnych. Należy z pokorą przyznać, że za taką sytuację odpowiadają w dużej mierze sami zainteresowani, którzy z jednej strony oczekują traktowania odpowiadającego pozycji partnera strategicznego z klasycznego modelu Dave'a Ulricha, z drugiej zaś proponując własne zadania, skupiają się na często słabo mierzonych celach jakościowych (realizacja projektów/inicjatyw, ogólna jakość pracy) lub ocenie zadań (realizacja programów rozwojowych, rekrutacji itd.).

## PRZYKŁADOWE KPI

Jakość produktów i usług:

- PPM,
- liczba błędów transakcji,
- liczba reklamacji,
- koszty złej jakości.

Zarządzanie operacyjne:

- całkowita efektywność wyposażenia (OEE – Overall Equipment Effectiveness),
- wydajność pracy (wartość produktów lub usług wytworzonych przez jednego pracownika),
- wartość odpadu produkcyjnego (wartościowo lub procentowo),



Schemat 1: Role realizowane przez HRBP

## SKUTECZNOŚĆ HRBP

Skuteczność to osiągnięcie zamierzonych wyników, a zatem niezbędna jest umiejętność wyznaczania odpowiednich celów i podejmowanie zaplanowanych działań zmierzających do ich realizacji.

Skąd jednak wiemy, czy udaje nam się realizować wyznaczone cele? Odpowiedzi na to pytanie udzielią nam dobrze ustalone kluczowe wskaźniki efektywności (ang. KPI).

Wskaźniki te pozwalają na zagregowanie kompleksowych informacji o działaniach firmy i jej wynikach do mniejszej liczby kluczowych danych, dając bardziej zrozumiałe i przyswajalne wyniki, na podstawie których możemy wyciągnąć wnioski, podejmować decyzje i modyfikować sposób działania firmy, tak aby finalnie osiągnąć to, co założyliśmy.

- średni czas realizacji zamówień klientów,
- zużycie energii elektrycznej, wody, gazu ziemnego oraz innych mediów,
- średni czas od wystąpienia awarii do jej usunięcia,
- średni czas bezawaryjności,
- procent pracowników uczestniczących w programie sugestii pracowniczych,
- procent wdrożonych pomysłów zgłoszonych przez pracowników,
- wyniki audytów 5S.

Obsługa klienta:

- czas trwania operacji lub transakcji (np. otwarcie rachunku bankowego, czas oczekiwania klienta),
- poziom satysfakcji klientów,
- procent terminowych dostaw do klientów (OTD – On Time Delivery),

- procent terminowych lub kompletnych dostaw do klientów (OTIF – On-Time In-Full),
- liczba reklamacji/liczba zrealizowanych wysyłek do klientów ogółem.

Łańcuch dostaw:

- OTD/OTIF dostawców,
- procent wartości zakupów od certyfikowanych dostawców.

Marketing:

- Liczba pozyskanych nowych klientów.

ZZL i BHP:

- absencja chorobowa pracowników (np. liczba godzin utraconych/liczba zaplanowanych godzin pracy ogółem w danym okresie),
- rotacja pracowników (ze szczególnym uwzględnieniem odejść dobrowolnych),
- poziom satysfakcji pracowników,
- liczba godzin szkoleń na jednego pracownika w roku,
- liczba nadgodzin,
- efektywność czasu pracy,
- średni czas trwania procesu rekrutacji (obsadzenia stanowiska pracy w firmie) w dniach,
- liczba godzin utraconych, w wyniku wypadków przy pracy do liczby godzin przepracowanych w firmie, w ciągu ostatnich 12 miesięcy,
- liczba tzw. zdarzeń potencjalnie wypadkowych,
- procent pracowników przeszkolonych z udzielania pierwszej pomocy,
- wyniki audytów BHP.

## USTALANIE CELÓW

Pierwszym krokiem do ustalenia celów HR Business Partnera jest ustalenie:

- strategii organizacji i wynikającej z niej strategii HR,
- podziału zadań i odpowiedzialności w zakresie całej funkcji HR,
- oczekiwań organizacyjnych wobec funkcji HRBP.

Kiedy określimy już wskaźniki (KPI) i ich docelową wartość (targety) powinniśmy skaskadować je w dół na HR Business Partnerów wspierających konkretne części biznesu organizacji. Pamiętajmy, aby robiąc to, uwzględnić, jak wyglądają kompetencje i oczekiwania menedżerów oraz struktura funkcji HR w organizacji, bowiem fakt, iż mamy dojrzałych/niedojrzałych klientów wewnętrznych, posiadamy centra usług wspólnych lub centra ekspertyzy realizujące część zadań funkcji HR, może istotnie wpłynąć na docelową architekturę naszych zadań.

W zależności od tego, na jakim etapie rozwoju rynkowego jest Twoja firma, weź współodpowiedzialność za to samo co Twój klient, czyli np. wyniki firmy.

## PRZEDE WSZYSTKIM BIZNES

Aby określić efektywność pracy HR Business Partnerów, po pierwsze należy poznać strategię, a następnie wynikające z niej cele operacyjne wspieranych menedżerów. „Ale jaki wpływ na wyniki operacyjne ma HR Business Partner?” – dziwią się niektórzy. Otóż jeśli nie ma, to o partnerstwie strategicznym będącym ambicją większości, mowy również nie ma.

HRBP dedykowany konkretnemu obszarowi może wspierać realizację wyników biznesowych menedżera za niego odpowiadającego na wiele sposobów, poprzez na przykład:

- skuteczną i sprawną rekrutację właściwych pracowników, a tym samym zapewnienie zasobów do realizacji zadań,
- przygotowanie i koordynację działań rozwojowych ułatwiających: adaptację i wdrażanie oraz podnoszących efektywność pracowników,
- budowanie świadomości, a następnie współpracę przy kreowaniu rozwiązań adresujących potrzeby i oczekiwania pracowników w celu budowy ich zaangażowania,
- skuteczne wsparcie wdrażania zmian organizacyjnych, wsparcie menedżerów w codziennym zarządzaniu zespołem poprzez dostarczanie wiedzy i rozwijanie umiejętności menedżerskich,
- wsparcie w zakresie realizacji procesów, takich jak ocena pracownicza, planowanie rozwoju czy przegląd talentu.

Zanim jednak pomyślimy, co będziemy robić i jak się powinniśmy mierzyć, ustalmy co powinniśmy osiągnąć i w pierwszej kolejności skupmy się na docelowym wyniku naszej pracy. HR Business Partner musi świadomie brać odpowiedzialność za biznes i tworzyć architekturę własnych celów tak, aby było to wyraźnie widoczne.

## KONCENTRUJ SIĘ NA TWARDYCH DANYCH

Jeśli jesteś HR Business Partnerem zarządu firmy, zobacz, z czego rozliczani są Twoi klienci i po partnersku okaż współodpowiedzialność. Na tym poziomie proponuję oceniać wyniki zagregowane, odzwierciedlające poziom roli.

Wynik operacyjny EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*), czyli zysk przed odsetkami, podatkami i amortyzacją, należy do najbardziej rozpoznawalnych miar rentowności działalności biznesowej przedsiębiorstwa i jest jednym z najczęściej stosowanych do rozliczenia menedżerów/zespołów zarządzających odpowiedzialnych za pełne spektrum biznesu.

Kojarzy się głównie z funkcjami na samym szczycie struktury organizacyjnej, ale pamiętać należy, że rozli-

czane z niej bywają często osoby w rolach dyrektora fabryki, oddziału, filii czy innej jednostki biznesowej.

#### WYNIK OPERACYJNY EBITDA WYLICZANY JEST WEDŁUG WZORU:

zysk netto + koszty podatkowe plus koszty finansowe związane z obsługą długu z uwzględnieniem przychodów finansowych

### PRZYKŁADOWE WSKAŹNIKI

Główny cel związany z rentownością organizacji można uzupełnić o 1–3 wskaźniki stricte związane z realizacją strategii HR, takie jak:

#### HCROI

HCROI (*Human Capital Return On Investment*), pokazuje, jaką kwotę otrzyma firma z każdej złotówki zainwestowanej w kapitał ludzki. Wskaźnik ten może być potraktowany, jako podstawowy miernik rentowności zasobów ludzkich w skali całej firmy.

Sposób obliczania wygląda następująco:

$$HCROI = [P - (KO - CKP)]/CKP$$

gdzie:

**P** = przychody

**KO** = koszty operacyjne

**CKP** = całkowite koszty pracy

Dodatni wskaźnik (wartość HCROI > 0) oznacza, iż koszty wynagrodzeń pracowniczych przekładają się na przychody przedsiębiorstwa, co przyczynia się do zwiększenia możliwości inwestycyjnych. Ujemny wskaźnik (HCROI < 0) oznacza, iż zatrudnione osoby zużywają do wykonania swojej pracy więcej zasobów, niż wytwarzają dochodów. Jest zatem oczywiste, że powinniśmy dążyć do wyniku większego niż 1, i że powinien być on możliwie jak najwyższy. Warto tu wspomnieć, że ciekawe informacje możemy uzyskać, zestawiając osiągnięty przez nas wynik z wynikami osiągniętymi przez podobne przedsiębiorstwa z naszego sektora. Dla przykładu: jeśli działam w firmie, w której osiągnięty ROI wynosi 1,2 przy danym rozkładzie wyniku w sektorze (patrz tabela 1), to mam informację, że ponad 75% przedsiębiorstw z sektora jest zorganizowanych w sposób, który pozwala im na efektywniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich. Informacja ta powinna być przyczynkiem głębszej analizy. Wzrost wartości wskaźnika, a co za tym idzie – poprawa efektywności i rentowności działania organizacji, możliwy jest przy

podjęciu działań w co najmniej jednym z poniższych obszarów:

- wzrost przychodów ze sprzedaży;
- optymalizacja pozapłacowych kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- obniżenie liczby etatów;
- obniżenie poziomu średniego wynagrodzenia.

#### HCVA

Alternatywą dla HCROI jest wskaźnik HCVA (*Human Capital Value Added*), który pokazuje zysk firmy, który można przypisać zatrudnionej osobie. Zysk ten uwzględnia opodatkowanie i odliczenie kosztu zainwestowanego kapitału.

Sposób obliczania wygląda następująco:

$$HCVA = [P - (KO - CKP)]/LP$$

gdzie:

**P** = przychody

**KO** = koszty operacyjne

**CKP** = całkowite koszty pracy

**LP** = liczba pracowników (w przeliczeniu na etaty)

Miernik ten jest uznawany za ważne kryterium efektywnościowe oceny kadry zarządzającej danego przedsiębiorstwa. Ukazuje, jaką wartość dodaną tworzą pracownicy dla organizacji w przeliczeniu na pełne etaty.

#### NPS

Kolejnym niezwykle istotnym wskaźnikiem dla organizacji zorientowanych na klienta jest NPS (*Net Promotore Score*), czyli ocena lojalności klientów danej firmy. Jest on powszechnie już stosowaną, alternatywną metodą oceny dla tradycyjnych badań satysfakcji klientów i często określany jest syntetycznym wskaźnikiem kondycji marki, ponieważ zakłada się, że wartość NPS jest skorelowana z przyszłym wzrostem przychodów.

Wartość NPS możemy obliczyć, używając jednego pytania – *Czy poleciłbyś(-abyś) naszą firmę rodzinie/znajomym?*

Udzielone odpowiedzi dzielą klientów firmy na trzy kategorie: adwokaci (orędownicy), bierni klienci i terroryści. Skala odpowiedzi na powyższe pytanie posiada w większości przypadków jedenaście stopni (0–10):

- (9–10) – adwokaci (orędownicy) – klienci całkowicie zadowoleni i wysoce lojalni, polecający firmę,

Tabela 1. Rozkład pozycyjny HCROI dla przykładowego sektora

	ŚREDNIA	10 PERCYNTEL	1 KWARTYL	MEDIANA	IV KWARTYL	90 PERCENTYL
SEKTOR	1,44	1,13	1,30	1,65	2,62	3,2

- (7-8) – bierni klienci – klienci stosunkowo zadowoleni, którzy mogą skorzystać z oferty konkurencji,
- (0-6) – terroryści – klienci mający złe doświadczenia z Twoją firmą i opowiadający o tym znajomym.

NetPromoter Score™ = procentowy udział Adwokatów – procentowy udział terrorystów. Dla przykładu NPS marki Apple to 66, Harley – Davidson – 81, a Amazon.com – 73.

## POZIOM ZAANGAŻOWANIA I SATYSFAKCI PRACOWNIKÓW

Kolejnym, strategicznym wskaźnikiem, który powinien pojawić się zarówno w celach menedżerów, jak i wspierających ich HR Business Partnerów, powinien być **poziom zaangażowania i satysfakcji pracowników**. Czym go mierzyć – to już osobny temat – na rynku dostępnych jest mnóstwo narzędzi oraz autorских rozwiązań organizacyjnych. Niezmienny pozostaje jednak fakt, że zaangażowanie pracowników wpływa nie tylko na wizerunek marki pracodawcy,

ale i na wyniki firmy. Z mojego doświadczenia wynika, że jego spadek powoduje najpierw zmniejszenie liczby innowacji i zgłaszanych ryzyk, następnie spadek jakości, po nim zaczynają się coraz częstsze absencje (zwłaszcza te krótkoterminowe), a finalnie fluktuacja. To prowadzi do zmniejszonej produktywności i większych kosztów operacyjnych, a w konsekwencji erozji marki pracodawcy i podwyższonych kosztów pozyskania nowych pracowników.

## DOBIERZ WSKAŹNIKI

Żeby być nie tylko skutecznym, ale i efektywnym, co oznacza, że założone cele będziemy realizować najniższym możliwym nakładem, należy odpowiedzieć sobie na pytania:

- Jakże zadania nas do tego celu doprowadzą?
- Jakże będą kluczowe czynniki sukcesu?
- Skąd będziemy wiedzieli czy nam się udało?
- Czym i jak je zmierzmy?
- Jaka będzie docelowa wartość oczekiwanych przez nas wyników?

Odpowiedzi pozwolą nam na ustalenie:

- Jak i kogo rekrutować?
- Jak wdrażać?
- W jakim zakresie rozwijać?
- Jakże zachowania lub wyniki chcemy nagradzać – co powinno znaleźć się w systemie motywacyjnym?
- Jakże środowisko i kultura organizacyjna będą wspierać nasze cele?
- Jakiego wsparcia (informacji/ umiejętności) potrzebują nasi menedżerowie?



### WSPIERASZ SPRZEDAŻ?

- Poziom przychodów ze sprzedaży
- Poziom zysków
- Pozyskiwanie klientów
- Realizacja planów sprzedaży
- Lojalność/satysfakcja klientów

### JESTEŚ HRBP PRODUKCJI?

- Produktywność
- Jakość
- Poziom kosztów
- Dostępność towaru
- Bezpieczeństwo

### OBSŁUGUJESZ R&D?

- Liczba wdrożonych innowacji
- Czas potrzebny na urynkowanie produktu
- Jakość przygotowanej dokumentacji

### JESTEŚ HRBP CZĘŚCI BACK OFFICE (FINANSE/IT/ADMINISTRACJA/HR ITD.)

- Wyniki biznesowe organizacji
- Terminowość realizowanych zadań
- Jakość pracy
- Satysfakcja klienta wewnętrznego
- Zgodność ze standardami lub procedurami

## JAK TO WYGLĄDA W PRAKTYCE?

Na przykładzie dużej organizacji działającej na rynku polskim, przyjrzymy się jak w praktyce dobierać mierniki weryfikujące skuteczność działań podejmowanych przez HRBP. Projekt realizowany był z inicjatywy dyrektora HR oraz z pełnym zaangażowaniem kilku najwyższych rangą dyrektorów, odpowiedzialnych za poszczególne funkcje biznesowe.

### KROK 1 – Co my tu mamy?

Bazą do pracy było zebranie wszystkich informacji dotyczących obecnej sytuacji i celów organizacji.

W ramach kilku wspólnych sesji uczestnicy warsztatowo prowadzonych spotkań określili:

- kontekst rynkowy, dokonując analizy przedmiotowej (PEST) i podmiotowej (konkurenci i klienci),
- kontekst organizacyjny (aktualna sytuacja – istniejąca struktura, procesy, systemy i narzędzia

HR, wyniki zaangażowania, ocena kapitału ludzkiego, wyniki exit interview i pozycji na rynku pracodawcy).

### KROK 2 – Co chcemy osiągnąć?

Po określeniu kontekstu skupiliśmy się na opisanu i zobrazowaniu obszarów takich jak:

- cele strategiczne (powyżej 1 roku),
- cele krótkoterminowe (do 1 roku).

Następnie zebraliśmy w jednym miejscu kluczowe toczące się projekty i inicjatywy, definiując ich potrzeby oraz miejsce w kalendarzu i harmonogramy, tworząc i wizualizując portfel inicjatyw strategicznych.

### W CELACH FUNKCJI HR BUSINESS PARTNER ZNALAZŁY SIĘ, W ZALEŻNOŚCI OD MIEJSCA W STRUKTURZE, ODPOWIEDNIO:

Dyrektor ds. partnerstwa biznesowego:

- EBITDA,
- HCROI,
- zaangażowanie i satysfakcja pracowników, fluktuacja,
- realizacja projektów strategicznych (zgodnie z kartą projektu),
- informacja zwrotna na temat jakości współpracy od klientów wewnętrznych.

Senior HR Business Partner:

- wynik operacyjny obsługiwanego obszaru (%),
- zaangażowanie i satysfakcja pracowników, fluktuacja,
- czas rekrutacji,
- realizacja procesów HR i zadań zgodnie z kalendarzem,
- realizacja projektów strategicznych (zgodnie z kartą projektu),
- informacja zwrotna na temat jakości współpracy od klientów wewnętrznych.

HR Business Partner:

- wynik operacyjny obsługiwanego obszaru (%),
- zaangażowanie i satysfakcja pracowników, fluktuacja,
- czas rekrutacji,
- realizacja procesów HR i zadań zgodnie z kalendarzem,
- informacja zwrotna na temat jakości współpracy od klientów wewnętrznych.

### KROK 3 – Jak to zrobimy?

Znając cele i realizowane inicjatywy stworzono kalendarz biznesu z uwzględnieniem tzw. picków, czyli wzmoczonego obciążenia pracą. Przedstawiciele HR wraz z dyrektorami dokonali dekompozycji całości na poszczególne obszary biznesowe i w osobnych, dedykowanych sesjach zdefiniowano:

- kluczowe obszary wsparcia HR,
- konkretne działania, terminy realizacji,
- ryzyka biznesowe związane z pracownikami i propozycje ich uniknięcia,
- sposób współpracy, podział zadań, uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności zarówno pomiędzy biznesem i HR, jak i w ramach funkcji HR.

### KROK 4 – Skąd będziemy wiedzieli, że nam się udało?

Kiedy już powstał plan działań HR, ostatnim, niezwykle ważnym krokiem było określenie:

- sposobu pomiaru wyników,
- kwestii udzielania informacji zwrotnej.

Wynikiem współpracy była strategia funkcjonalna działu HR, klarowny podział zadań i odpowiedzialności oraz cele i swego rodzaju mapy działania HR Business Partnerów, ściśle powiązane z terminarzem aktywności i potrzeb biznesowych.

W myśl powiedzenia „wizja bez planu wdrożenia to tylko halucynacja”, dla wszystkich powyższych celów zostały sprecyzowane: formuła liczenia, terminy oraz kryteria jakościowe.

To czy HR Business Partner zostanie partnerem strategicznym organizacji zależy od tego, jaki naprawdę będzie miał wpływ na

podniesienie wartości biznesu i, czy tego chcemy czy nie, dokładnie tak to przedstawiciele biznesu rozumieją.

### PO CO ORGANIZACJI HR BUSINESS PARTNERZY?

Dave Ulrich, ojciec pojęcia HR Business Partner, twierdzi, iż wynikiem dobrze zaprogramowanej i sprawnie działającej funkcji HR Business Partnera mogą być:

- wysoka produktywność pracowników,
- wysoki poziom satysfakcji pracowników w obszarze tzw. well-being,
  - sprawna realizacja celów organizacji,
  - proefektywnościowa kultura pracy,
  - wysoki poziom satysfakcji klientów,
  - zwiększone zainteresowanie inwestorów, dobre relacje z otoczeniem i zaufanie do marki.

W Polsce nie są prowadzone badania na temat korelacji oceny HR z wynikami organizacji, ale bardzo ciekawych danych dostarcza Bersin, który porównuje wyniki firm w kontekście tego, jak oceniają swoje zespoły HR. Analizy wskazują, że organizacje z silnym HR (pełniącym funkcję Business Partnera):

- 2,5 × szybciej adaptują się do zmian rynkowych,
- 2,4 × szybciej kreują nowe produkty i usługi,
- 2 × skuteczniej usprawniają procesy biznesowe,
- 2 × sprawniej ograniczają koszty,
- zwiększają o 40% szanse na zdobycie przewagi konkurencyjnej,
- szybciej o 30% niż konkurenci reagują na potrzeby zgłaszane przez klientów.

Co jednoznacznie wskazuje, iż warto się nad tematem pochylić i cele HRBP zaprojektować właściwie. ■

