

ANNA MORAWIEC-BARTOSIK

Liczby w HR

Matematyczne ramy
najbardziej ludzkiej
części biznesu

onepress



Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione.

Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Wojciech Ciuraj

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?liczhr>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-8657-0

Copyright © Anna Morawiec-Bartosik 2022

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Wprowadzenie	7
--------------------	---

Część I. Miejsce danych w HR

Perspektywa!	12
Czy polski HR się liczy?	14
Ewolucja HR	15
Nowy świat	17
HR jako inwestycja	20
Jak przekonać zarząd do inwestycji w mierzenie HR?	24
Case study — projekt na start analityki HR	27
Rola HR w biznesie	28
Dane w HR — od czego zacząć?	31
Case study — drogie urlopy	38
Skąd wziąć dane personalne?	42
Historie sukcesów i porażek pisane liczbami	43
Dlaczego obawiamy się pracy z danymi?	45
Case study — kiedy intuicja przegrywa z danymi	48
Matematyka w HR	49
Mediana, średnia — co za różnica?	51
Case study — ile trwa rekrutacja?	54
HR kontra finanse	56
Dojrzałość HR-owa	58
Kontroling personalny — analityka HR — People Analytics	60
Gdzie umiejscowić kontroling i analitykę?	62
Profil analityka HR	63

Część II. Budowanie relacji

Efektywność HR	66
Korzystanie ze wskaźników w polskich działach HR	68
Rodzaje wskaźników	71
Wskaźniki według ich znaczenia dla organizacji	72
Wskaźniki efektywności i rezultatów	73
Wskaźniki według rodzaju wyniku	76
Wyznaczanie celów i korzystanie z benchmarków	76
Skąd wziąć docelowy poziom wskaźników?	78
Jak pracować z celem wskaźnika?	79
Wskaźniki HR-owe i ich zastosowanie	81
Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi	82
Wskaźniki taktyczne i operacyjne	85
Marka pracodawcy (by Kinga Makowska)	85
Rekrutacja	88
Onboarding i preboarding	100
Struktura zatrudnienia i demografia	103
Absencje	108
Ruchy kadrowe	114
Szkolenia pracownicze	116
Programy talentowe	123
Sukcesja	126
Oceny pracownicze	128
Komunikacja wewnętrzna	133
Kultura organizacyjna	137
Zdrowie pracowników	140
Zaangażowanie	144
Docenianie	151
Przywództwo i zarządzanie zespołami	153
Wynagradzanie	158
Świadczenia socjalne i benefity	172
Kadry, administracja danych pracowniczych (by Magda Gawrońska)	177
Etyka i zgodność z prawem	182
Diversity & inclusion	183
Retencja	189
Rotacja	190
Offboarding i outplacement	202
Zarządzanie budżetem personalnym	205
Efektywność pracy działu HR	208

Korzystanie ze wskaźników w codziennej pracy HR-owca	215
Dobór najlepszych wskaźników	219
Ile wskaźników potrzebuje HR-owiec?	223
Jak pracować z miarami efektywności HR?	227
Warunki korzystania z KPI — cechy dobrych miar	228
Czy wszystko należy mierzyć?	230

Część III. Analityka i dane w HR

Jeszcze raportowanie czy już analityka?	233
Cztery rewolucje funkcji HR	237
Dojrzałość analityczna	239
Przeszość czy przyszłość?	242
Predykcja	244
Czy HR w polskich firmach się liczy?	246
Czy analityka jest dla każdego? Najczęstsze problemy z danymi	248
Analityka w comp&ben	250
Wewnętrzna spójność płac	251
Wartości nominalne i CR (compa-ratio)	256
Skąd się bierze płaca rynkowa?	258
Skąd wziąć dane o płacach rynkowych?	262
Jak korzystać z raportów płacowych?	265
Benchmarkowanie wynagrodzeń	268
Pay mix	271
Konkurencyjność rynkowa	273
Strategia wynagrodzeniowa	274
Mam strategię i raport płacowy. Co dalej?	276
Pod latarnią najciemniej	285
Case study — analityczne podwyżki	286
Case study — analiza teorii w praktyce	288
Case study — analiza motywacji wynikającej z systemu motywacyjnego	291
Case study — analityka potrzeb benefitowych	293
Komunikacja wynagrodzeń	297
Zarządzanie etatami i budżetem HR	303
Analiza a planowanie budżetu HR	303
Monitorowanie realizacji i prognozowanie budżetu HR	305
Strategiczne planowanie zasobów	306

Strategia personalna w oparciu o dane	309
Analiza procesów HR	311
Case study — digitalizacja wniosków urlopowych	312
ROI procesów — oszczędności i inwestycje	314
Efektywna inwestycja w procesy nastawione na pracownika	315
Pozorne oszczędności w procesach HR	317

Część IV. Praca z danymi, ich wizualizacja i prezentacja

Rekomendacje i wnioskowanie z danych	319
Odbiorcy danych HR-owych	322
Co, komu i dlaczego chcemy pokazać?	324
Jak rozmawiać na temat HR z zarządem?	326
Prezentacja danych	327
Dobre praktyki w zakresie prezentacji danych	329
Pułapki prezentacji danych	333
Dashboard HR — zaawansowane raportowanie	345
Etyka w HR i analizie danych	349
Transparentność czy jawność?	352
Narzędzia dla analityka personalnego (by Katarzyna Spsychalska)	356
Narzędzia: Excel	357
Narzędzia: Excel + VBA (Visual Basic for Applications)	357
Narzędzia: PowerPoint	358
Narzędzia BI, na przykładzie Tableau	358
Języki programowania: SQL	359
Języki programowania: Python	360
Języki programowania: R	360
Narzędzia i języki programowania — co wybrać?	362
O autorce	364

WSKAŹNIKI HR-OWE I ICH ZASTOSOWANIE

Przejdźmy zatem do sedna części II i przeanalizujmy wskaźniki, z jakich można i warto korzystać w dziale HR. Znajdziesz tutaj miary zarówno procesów kojarzonych z *twardym HR*, jak kadry i płace czy wynagrodzenia, oraz tą częścią HR, która wydaje się mniej podatna na zmierzanie, jak rekrutacja, szkolenia czy oceny pracownicze. Przeanalizujemy także miary podstawowych procesów HR-owych, które sprawiają, że organizacja w pełni korzysta z potencjału pracowników. Same wskaźniki ułożone są według kolejnych etapów podróży pracownika po firmie, czyli od HR-owych procesów z zakresu *employer branding*, rekrutacji i onboardingu, po wszystko to, co dotyczy pracy w organizacji oraz odejścia z niej. Znajdziesz tutaj także wskaźniki związane z efektywnością pracy HR-owców oraz podstawowe wskaźniki HR-owych rezultatów — czyli wskaźniki finansowe dla HR. Poza wskaźnikami operacyjnymi zaprezentuję także miary strategiczne i finansowe.

Zanim jednak poznamy wskaźniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, warto zastanowić się nad tym, pod jakimi kątami można oceniać efektywność procesów. Jednym ze sposobów jest czas trwania procesu lub czas trwania pojedynczych czynności. Kluczowe są także umiejętność identyfikacji najważniejszych elementów procesu i pogłębiona analiza ich efektywności. Warto analizować także długość ścieżek decyzyjnych czy liczbę oraz czas trwania kontroli wyników. Często zapominamy, że w procesach mogą pojawiać się czynności, które nie wnoszą żadnej wartości — warto je zidentyfikować i likwidować. Dodatkowo w czasach, kiedy digitalizacja i transformacja cyfrowa są tematami numer jeden dla wielu firm, powinno się skupiać uwagę na automatyzacji części procesów, w szczególności przetwarzania i przekazywania informacji. Procesy, w których bierze udział więcej niż jedna osoba, muszą mieć także efektywną komunikację i sprawny przepływ informacji. Z kolei procesy powtarzalne warto analizować pod kątem ich uniwersalności oraz standaryzacji.

Wskaźniki najczęściej są opisane przez jedną lub kilka z sześciu zmiennych: ilość lub liczba, czas, koszt, jakość, efekt biznesowy i reakcja ludzi. W kontekście kosztu zwykle mówimy o zmniejszeniu nakładu, kosztu lub strat albo o wzroście zysków, co można osiągnąć bezpośrednio lub pośrednio. Pracę nad wynikiem finansowym organizacji możemy podjąć, chociażby zwiększając jakość procesów i produktów, ale równie dobrze możemy pracować nad zmniejszeniem czasu lub kosztu czy poprawą efektywności poszczególnych procesów mających na celu optymalne zarządzanie zasobami ludzkimi.

Każdy z tych elementów może posłużyć jako baza do stworzenia wskaźnika, który zmierzy efektywność poszczególnych działań podejmowanych przez HR oraz menedżerów, żeby w pełni wykorzystywać potencjał pracowników i dać firmie jak największe korzyści jak najniższym kosztem.

W przypadku wskaźników, których nie mierzymy na konkretny dzień, a za dany okres, należy pamiętać, żeby zarówno w liczniku (nad kreską), jak i w mianowniku (pod kreską) ograniczać obserwacje do tego samego analizowanego okresu. Jeżeli zaś liczymy, ile razy w danym okresie coś się wydarzyło, np. we wskaźniku rotacji $= \frac{\text{liczba odejść w okresie}}{\text{liczba zatrudnionych w okresie}}$, warto pamiętać,

żeby w mianowniku brać do analizy średniookresową liczbę zatrudnionych, którą w uproszczeniu możemy policzyć następująco:

$$\text{średniookresowa liczba zatrudnionych} = \frac{\text{liczba zatrudnionych na początku okresu} + \text{liczba zatrudnionych na koniec okresu}}{2}$$

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Zacznijmy od kilku wskaźników, które są dobrym początkiem dyskusji i wiążą mocno HR z wynikiem finansowym organizacji.

HC ROI — zwrot z inwestycji w kapitał ludzki

Pierwszym z tych wskaźników jest — omawiany już w części I, w rozdziale „HR jako inwestycja” — HC ROI, czyli zwrot z inwestycji w kapitał ludzki, który można obliczyć kilkoma wzorami.

Jeden z nich przelicza zysk firmy na całkowite koszty pracy: $HC\ ROI = \frac{\text{zysk firmy}}{\text{całkowite koszty pracy}}$,

inny zaś skupia się na rozliczeniu w ten sposób przychodu firmy: $HC\ ROI = \frac{\text{przychód firmy}}{\text{całkowite koszty pracy}}$.

Trzeci wzór przelicza zwrot z inwestycji jako przychód pomniejszony o koszty operacyjne i całkowite koszty pracy: $HC\ ROI = \frac{\text{przychód} - (\text{koszty operacyjne} - \text{całkowite koszty pracy})}{\text{całkowite koszty pracy}}$.

Głównym celem mierzenia tego wskaźnika jest liczenie, jakie korzyści odnosi firma z każdej złotówki zainwestowanej w pracę. Im wyższy jest jego wynik, tym lepiej, bo oznacza on, że inwestycja zwraca się w wyższym stopniu niż przy niższym wyniku. Kiedy wynik jest zbyt niski, należy działać na jeden z dwóch sposobów: obniżyć koszty lub zwiększyć przychód. Można także połączyć te oba działania.

Warto mieć na uwadze, że finanse w naszej firmie z pewnością liczą ten wskaźnik i nie reagują, dopóki jest on na dobrym poziomie. Kiedy jednak wynik spadnie, najszybszym rozwiązaniem, do którego bez problemu przekonają zarząd, będzie cięcie kosztów osobowych. Jeżeli chcemy się przed tym uchronić, musimy — sami lub przy współpracy z controllingiem finansowym — zacząć kontrolować wskaźnik HC ROI i reagować na spadki, zanim staną się poważne. Oczywiście kiedy wskaźnik zaczyna spadać, warto przeprowadzić pogłębioną analizę przyczyn spadku zysku lub przychodów oraz kosztów pracy, żeby wykluczyć, że na wynik wpływ miały na przykład duże inwestycje, które nie oznaczają spadku efektywności inwestycji w ludzi.

Ten wskaźnik wydaje się najbardziej intuicyjną finansową miarą efektywności pracy, ale korzysta z niego zaledwie 2% organizacji przebadanych w ramach III edycji Badania Analityki HR. Najczęściej HC ROI stosują firmy zatrudniające przynajmniej 5000 pracowników (8% badanych), z kapitałem amerykańskim (7%) oraz te z branży HR/ agencje HR/ usługi dla HR (13%) i przemysł/ energetyka (9%).

CFTE — koszty operacyjne na pracownika

Miarą rezultatu, którą warto się interesować w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jest koszt działania przedsiębiorstwa w przeliczeniu na jeden etat, czyli CFTE (*cost per full time equivalent*), który liczymy wzorem $CFTE = \frac{\text{koszty operacyjne}}{\text{liczba etatów}}$. Wskaźnik ten pokazuje, jak duże nakłady finansowe są potrzebne, żeby jeden etat mógł pracować — to bardzo szerokie podejście do sprawdzania, jakie koszty generuje praca. Prezentowany samodzielnie, mógłby spowodować powrót HR do etapu, kiedy finanse i zarząd uznają go tylko za koszt. W tym wskaźniku im mniejszy wynik, tym lepiej, bo oznacza on, że jeden etat generuje mniejsze koszty. Pamiętajmy, że obraz nie jest kompletny, jeżeli nie zestawimy go z przychodami lub zyskami generowanymi przez pracowników. Ponownie warto mieć na uwadze, że jest to miara, którą finanse mogą liczyć samodzielnie i zacząć nas z niej rozliczać, kiedy najmniej się tego spodziewamy.

HCVA — wartość dodana kapitału ludzkiego

Kolejny wskaźnik, HCVA (*human capital value added*), pokazuje wpływ jednostki na biznes, a dokładnie wylicza zysk generowany dla organizacji przez pojedynczy etat. Obliczamy go w następujący sposób: $HCVA = \frac{\text{zysk}}{\text{liczba etatów}}$. Wraz z CFTE składa się na pełny obraz wpływu pojedynczego pracownika na obie strony bilansu — zarówno przychody, jak i koszty. W tym wzorze, tak jak w przypadku HC ROI, zysk bywa zastępowany przez przychód pomniejszony o koszty operacyjne z wyłączeniem całkowitych kosztów pracy. Ten wskaźnik odczytuje się w sposób przeciwny do CFTE i analogiczny do HC ROI — im wyższy wynik, tym lepiej, bo oznacza większy zysk generowany przez jeden etat.

HCR — rentowność zasobów ludzkich

Wskaźnikiem bardziej szczegółowym niż HCVA jest wskaźnik rentowności zasobów ludzkich — HCR (*human capital revenue*), który liczymy wzorem $HCR = \frac{\text{przychód ze sprzedaży}}{\text{liczba etatów}}$. Wskaźnik działa identycznie jak HCVA, jednak skupia się na bardzo konkretnej części przychodu generowanego przez przedsiębiorstwo, jakim jest przychód ze sprzedaży towarów lub usług firmy. Można także jeszcze zawęzić spojrzenie na rentowność i w mianowniku pozostawić jedynie pracowników sprzedaży, czyli $\frac{\text{przychód ze sprzedaży}}{\text{liczba etatów w sprzedaży}}$, i sprawdzić, jaki przychód generuje jeden etat w sprzedaży. Jeśli sprzedajemy produkty lub usługi zarówno do konsumentów, jak i do firm, to rentowność etatów w sprzedaży powinniśmy liczyć oddzielnie dla każdej z tych grup sprzedażowych. Podobnie możemy liczyć rentowność konkretnych regionów, bo na przykład konsumenci w Warszawie mają z jednej strony nieco wyższą siłę nabywczą niż mieszkańcy małej miejscowości, jednak z drugiej strony duże rynki mogą być bardziej nasycone, a w mniejszej miejscowości możemy nie mieć konkurencji. Wszystko to znacząco wpływa na różnicowanie rentowności w tych regionach, więc przy takiej analizie warto współpracować z działem *business intelligence* lub innym, który zajmuje się analizami rynku i sprzedaży.

Wartość rynkowa kapitału ludzkiego

Ciekawym, chociaż dość subiektywnym sposobem na ocenę wartości wnoszonej do firmy przez pracowników jest próba obliczenia wartości rynkowej jednego etatu, którą wylicza się wzorem

$$\text{wartość rynkowa kapitału ludzkiego} = \frac{\text{wartość rynkowa firmy} - \text{wartość księgową firmy}}{\text{liczba etatów}}^3.$$

Sama wartość rynkowa jest trudna do określenia dla niektórych firm, a do tego nie jest stabilna i może się regularnie zmieniać, jednak pozwala ocenić, jaką wartość dla rynku, względem księgowej, dają pracownicy. Zatem może to być dobry sposób na uchwycenie przewagi konkurencyjnej, jaką firmie dają pracownicy. Chcemy oczywiście, żeby wynik był jak najwyższy, ale warto wziąć pod uwagę, że nawet jeśli wartość rynkową oprzemy na cenie akcji przedsiębiorstwa, to niewielkie wahania sprawią, że wartość kapitału będzie się znacząco zmieniać w czasie — należy więc podchodzić do tej wartości ostrożnie i nie reagować gwałtownie na spadki, które trzeba dokładnie przeanalizować.

Udział kosztów pracowniczych w kosztach operacyjnych

Warto monitorować także, jaki jest stosunek kosztów pracy do kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa, który można policzyć wzorem udział kosztów HR = $\frac{\text{całkowite koszty pracy}}{\text{koszty operacyjne}}$. Wynik zawsze będzie określony jako procent, czyli wskaże na przykład, że 50% kosztów działania firmy stanowią koszty osobowe. Wskaźnik ten zmierzony został w ramach Pierwszego Badania Stanu Analityki HR w Polsce w 2019 roku, a jego mediana wśród badanych firm wyniosła 40%, 1. kwartyl wynosi 25%, średnia 42%, 3. kwartyl 60%, a 9. decyl 71%.

Praca z tym wskaźnikiem nie polega na jego zmniejszaniu lub zwiększaniu — daje on wiedzę na temat tego, jak duża część przedsiębiorstwa opiera się na pracownikach. I tak na przykład w branżach takich jak usługi wspólne (SSC/BPO) czy IT udział kosztów osobowych sięga odpowiednio 60% czy nawet 64% (mediana) kosztów operacyjnych. Z kolei na przykład w firmach produkcyjnych, które nie opierają się jedynie na pracy ludzi, ale wymagają znaczących nakładów chociażby na maszyny, udział ten spada do 29% (mediana).

W internecie można znaleźć więcej finansowych wskaźników HR-owych, z których można korzystać w ramach potrzeb. Jednak powyższe, szczególnie liczone przy współpracy z controllingiem finansowym, powinny zaspokoić podstawowe potrzeby przedstawiania zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście bilansu przedsiębiorstwa. Kluczową rzeczą, niezbędną do pracy z tymi wskaźnikami, jest umiejętność zbudowania całej historii, wyjaśniającej, dlaczego wynik uległ zmianie, co wpłynęło na to, że wzrósł/ zmalał, i co trzeba zrobić, żeby analizowany wskaźnik rezultatu poprawił się. No i skoro te wskaźniki wymagają dogłębnej analizy rachunku zysków i strat oraz budżetu personalnego, to współpraca z finansami staje się tym bardziej oczywista. Żaden finansista nie oprze się HR-owcowi, który przyjdzie do niego i powie, że chce z nim popracować nad poprawą wyniku finansowego firmy.

³ Anna Rutkowska, *Istota kapitału ludzkiego i wybrane metody jego pomiaru*, „Zarządzanie i Finanse”, r. 10, nr 1, cz. 3, 2012, s. 339 – 348, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_1_3_29.pdf, dostęp 13.08.2021.

Wskaźniki taktyczne i operacyjne

Wiemy już, że praca z HR-owymi wskaźnikami taktycznymi polega na stworzeniu zestawu najważniejszych wskaźników HR-owych, które skupiają się na tym, w jaki sposób dział personalny wspiera realizację strategii organizacji. W związku z tym każdy ze wskaźników operacyjnych może aspirować do miana taktycznego, jeżeli jest powiązany bezpośrednio z wdrażaniem strategii biznesowej oraz prezentuje wyniki dla całej organizacji. Wskaźniki taktyczne pokazują całą organizację, więc nie można przypisać odpowiedzialności za nie konkretnym pracownikom czy menedżerom, a co za tym idzie, naturalne wydaje się, żeby to HR zarządzał tymi miarami. Pamiętajmy jednocześnie, że brak bezpośredniego wpływu na wynik nie pomaga w zarządzaniu przedsiębiorstwem — musimy przyjąć do wiadomości, że wskaźniki te służą głównie jako informacja o stanie przedsiębiorstwa.

Żeby wskaźniki taktyczne mogły wspierać zarządzanie organizacją, wystarczy rozłożyć je na części pierwsze. Wysoka retencja jest dla nas kluczowa dla realizacji strategii, więc musimy przenieść ją na poziom operacyjny i przedstawiać na poziomie poszczególnych dyrektorów czy menedżerów, którzy przy użyciu bardziej punktowego podejścia sprawią, że będzie można uznać ją za KPI i zarządzać zespołami za jej pomocą.

Niestety, często widzę *guess practice* w podejściu do wyboru wskaźników taktycznych i operacyjnych. Większość firm zaczyna rozmowę o liście tych miar od pytania o wskaźniki najczęściej wykorzystywane w innych firmach, zapominając o tym, że muszą one wynikać bezpośrednio z ich własnej strategii. Jeśli jednak chcemy poszukać najbardziej uniwersalnych wskaźników, rozważyłabym rotację, absencje, CR wynagrodzeń i czas rekrutacji (wzory dla każdego z tych wskaźników znajdziesz w odpowiednich podrozdziałach tej sekcji). Warto jednak pamiętać, że firmy bez polityki wynagradzania lub branże bez raportów płacowych nie będą w stanie monitorować tego ostatniego. Z kolei firmy, z których pracownicy odchodzą sporadycznie, nie będą potrzebowały skupiać się na analizie rotacji, a firma, która nie ma rotacji i nie zwiększa zatrudnienia, nie będzie analizować czasu rekrutacji.

Marka pracodawcy (by Kinga Makowska)

Zanim zacznie się przygoda pracownika z organizacją, szansa na to, że zainteresuje się akurat naszą, a nie inną firmą jako pracodawcą, w dużej mierze zależy od wizerunku marki, zarówno w relacji do klienta, jak i kandydata lub pracownika. O wskaźnikach w HR pisze się dużo, powstają szkolenia, listy i wytyczne, tymczasem obszar marki pracodawcy nadal nie opiera się na twardym *know-how* na temat tego, jak powinniśmy liczyć efektywność swoich działań. A przecież to właśnie umiejętność ustalenia dobrych KPI, egzekucji i rekalkibracji procesu jest podstawą do tego, żeby rosły budżety EB, a wraz z nimi — jakość doświadczenia, które zapewniamy kandydatom i pracownikom.

Kluczowym wyzwaniem, z którym się mierzymy, próbując zweryfikować efektywność działań EB, jest brak informacji lub dane rozsiane w różnych, niezależnych od siebie miejscach.

Niektóre z nich ma HR, innymi dysponuje marketing, o liczby z globalnego ATS musimy poprosić w strukturze globalnej, a efekty eventów czy targów zlicza zewnętrzna agencja.

Dlatego warto podzielić sobie procesy na wewnętrzne i zewnętrzne — wtedy będzie nam łatwiej zdiagnozować, w których obszarach mamy luki wiedzowe, i dojść do tego, kto może nam zapewnić potrzebne informacje.

Procesy wewnętrzne

W przypadku procesów wewnętrznych weźmy pod uwagę:

- Dla komunikacji wewnętrznej: *response rate* mailingów wewnętrznych, liczbę otwarć maili z newsletterem wewnętrznym, liczbę wejść i aktywnych użytkowników intranetu, efektywność punktowej komunikacji (np. liczbę zgłoszeń do programów wewnętrznych).
- Dla eventów i programów wewnętrznych: liczbę uczestników każdego z wydarzeń, ocenę wydarzeń (np. w skali NPS), długofalowe zaangażowanie pracowników, jeżeli mamy do czynienia z eventami cyklicznymi (zarówno jako uczestników, jak i współorganizatorów).

Wprawny obserwator zauważy, że wśród wymienionych przeze mnie wskaźników brakuje tradycyjnych KPI HR-owych, którymi z reguły dysponujemy: wskaźnika zaangażowania, poziomu fluktuacji w organizacji, oceny poszczególnych usług wewnętrznych w firmie. Wynika to z hierarchii wskaźników i KPI w EB. Nie istnieją one w oderwaniu od procesów HR-owych czy komunikacyjnych. Wręcz przeciwnie — każdy wskaźnik marki pracodawcy powinien być powiązany z odpowiednim wskaźnikiem biznesowym.

Case study — czy event wewnętrzny się udał, czy nie do końca?

Żalóżmy, że zorganizowaliśmy w firmie dzień zdrowia. W całym budynku zawisły plakaty, wysłaliśmy trzy newslettery z zaproszeniem, w samym wydarzeniu wzięło udział 40 osób — jakieś 10% zatrudnionych w firmie. Wśród uczestników nie została przeprowadzona ankieta oceniająca, jednak rozmawialiśmy z kilkoma osobami „w kulisach” — dwie wypowiedziały się pozytywnie, jedna narzekała na czas eventu, który pokrył się z ważnym szkoleniem wyjazdowym, wskazując konflikt terminów jako potencjalną przyczynę tego, że reszta jej zespołu nie mogła przyjść. Czy event się udał, czy nie do końca? Przede wszystkim: spójrzmy na wskaźniki, do których możemy dotrzeć. Mamy do dyspozycji:

- liczbę otwarć każdego z trzech newsletterów — czyli wiemy, ile osób wiedziało o wydarzeniu;
- liczbę uczestników — czyli wiemy, ile osób faktycznie przyszło;
- szczątkowe dane jakościowe — czyli *feedback* z rozmów z uczestnikami.

Najbardziej wiarygodne dane w tym przypadku to dane konwersyjne. Jeżeli okaże się, że z 400 pracowników firmy tylko 50 osób otworzyło nasz newsletter, to mamy do czynienia z diametralnie inną sytuacją, niż gdyby otwarć było 350. W tym pierwszym scenariuszu prawie każdy, kto przeczytał nasz materiał, faktycznie przyszedł, czyli newsletter był atrakcyjny, za to format mailowy może być nie do końca odpowiedni do komunikowania takich wydarzeń, skoro mamy

mało otwarć. W tym drugim — tytuł maila mógł być przyciągający (czyli dotarliśmy z informacją do szerszego grremium), ale sam format wydarzenia — nie do końca dopasowany do każdego pracownika firmy. Według raportu BeeDifferent z 2017 roku (N = 528 pracowników polskich firm) skuteczna komunikacja z pracownikami to najważniejszy element kształtujący efektywność biznesową organizacji — i to właśnie analizując statystyki dotarcia naszych komunikatów, możemy sprawdzać, na ile skutecznie docieramy do naszej grupy docelowej.

Procesy zewnętrzne

A co możemy mierzyć w przypadku procesów zewnętrznych?

Dla samego dotarcia marki i efektywności wizerunkowej: zasięg działań komunikacyjnych (czyli do ilu osób dotarliśmy on-line i off-line), sentyment wobec naszej marki pracodawcy (np. na podstawie badań opinii, narzędzi typu Brand24, researchu komentarzy na forach i w grupach facebookowych), ocenę naszych działań przez potencjalnych kandydatów (np. podczas rozmowy o pracę — na ile kandydaci są świadomi rzeczy, które robimy wizerunkowo).

Dla efektywności rekrutacyjnej marki: liczbę wejść na naszą stronę kariery, liczbę odsłon poszczególnych ofert, liczbę aplikacji, *bounce rate* (czyli % użytkowników, którzy weszli na naszą stronę/ofertę, ale nie zaaplikowali), dopasowanie profilu (czyli % aplikacji, które faktycznie są w profilu oferty pracy), NPS kandydata w procesie.

W przypadku pierwszego punktu zazwyczaj mówimy o statystykach, do których mają dostęp osoby zarządzające naszymi kanałami on-line: Facebookiem, stroną kariery czy LinkedIn. Wszystkie elementy dotyczące ogłoszeń o pracę i profili pracodawcy to temat do rozmowy z *job boardami*, z którymi pracujemy.

Już mamy dane! Jak je teraz zestawić, żeby miały sens?

Przede wszystkim — biorąc pod uwagę tzw. lejek konwersyjny, który opiera się na doświadczeniu kandydata lub pracownika z marką. Załóżmy, że chcemy przeliczyć, na ile efektywny był nasz udział w targach pracy. Do tego potrzebujemy uzyskać następujące informacje:

- Jaki był zasięg promocji targów, o ile promocja uwzględniała naszą markę pracodawcy? Czyli ilu potencjalnych kandydatów dowiedziało się o tym, że targi się odbędą i można na nich spotkać naszą firmę?
- Ile osób faktycznie wzięło udział w targach?
- Ile osób otrzymało nasze materiały promocyjne?
- Ile osób odwiedziło nasze stoisko?
- Ile osób zostawiło informację kontaktową naszym reprezentantom na stoisku?
- Ile osób złożyło CV w trakcie targów?
- Ile osób z tych, które pozyskaliśmy na targach, jest w naszym profilu rekrutacyjnym?

Warto zauważyć, że są to dość proste KPI, ale z reguły dostawcy nie udostępniają nam wskaźników 1 – 2, a my nie zawsze mierzymy wskaźniki 3 – 7. Przy następnej edycji targów pracy zachęcam do zrobienia małego eksperymentu — postaraj się uzyskać wszystkie możliwe informacje z listy powyżej, a następnie zestawić je w jednym lejkę rekrutacyjnym. Czy widzisz punkty, gdzie konwersja jest za niska? Jeżeli tak, to z czym można powiązać jej poziom — z brakiem procesu, działania, a może wydarzeniem zewnętrznym? Praca z KPI w EB nie obej- dzie się bez „łączenia kropek” i budowania zależności przyczynowo-skutkowych.

Rekrutacja

Kolejnym etapem drogi pracownika jest proces rekrutacji. Wielu HR-owcom wydaje się, że jego złożoność trudno policzyć inaczej niż liczbą nowo zatrudnionych albo czasem rekrutacji. Jednak selekcję możemy analizować dużo szerzej i badać jej efektywność na wielu poziomach. Większości wskaźników operacyjnych możemy użyć do oceny pracy z agencjami rekrutacyjnymi lub freelancerami poszukującymi dla nas pracowników.

Liczba rekrutacji

Warto monitorować, ile procesów rekrutacyjnych prowadzimy w ciągu miesiąca i roku, jednak czy taki wskaźnik daje cokolwiek poza informacją? Bo jak możemy zarządzać liczbą rekrutacji, skoro zależą one od wielu zmiennych, jak chociażby potrzeby biznesowe czy rotacja pracowników? Liczbę aplikacji sprawdza mniej niż połowa badanych firm w Polsce.

Jednak sama liczba niewiele nam powie, bo praca z tą miarą nie polega ani na jej zmniejszaniu, ani na zwiększaniu. Jedyna sytuacja, kiedy wskaźnik ten przyda się do czegoś więcej niż informowanie o liczbie procesów, to rozliczanie się z liczby rekrutacji zamkniętych z sukcesem, które procesowane są przez firmy rekrutacyjne. Ale sam fakt podpisania pierwszej umowy z pracownikiem wcale nie oznacza sukcesu rekrutacji i efektywnego procesu, o czym przekonamy się, analizując wskaźniki dotyczące jakości rekrutacji.

Liczba nowo zatrudnionych

Podobnie jak w przypadku liczby rekrutacji ta miara służy głównie za informację. Jednak zestawiona ze stanem zatrudnienia mówi nam o skali napływu *świeżej krwi* do organizacji. Stwierdzenie, jaki odsetek nowych pracowników chcemy mieć w organizacji, też nie jest proste. Z jednej strony firma, która długo działa na rynku i w której pełne szkolenie nowego pracownika trwa kilka miesięcy, nie może sobie pozwolić na zbyt duży udział nowych pracowników, bo może to oznaczać niewystarczająco wykwalifikowany kapitał ludzki. Stąd już tylko krok do zagrożenia ciągłości biznesowej. Z drugiej strony firma, która dopiero się rozwija i zwiększa liczbę zatrudnionych, siłą rzeczy będzie musiała mieć duży udział nowych pracowników w kadrze. Z trzeciej zaś strony zbyt mały udział nowych pracowników też nie jest dobry dla kondycji przedsiębiorstwa — w końcu to z razem z nowymi pracownikami ściągamy z rynku *know-how* naszej konkurencji, nową wiedzę, kompetencje, innowacyjność, a także świeże spojrzenie na swój biznes.

Liczbę nowo zatrudnionych możemy także zestawić z liczbą rekrutacji — i tutaj chcemy, żeby każdy otwierany proces kończył się zatrudnieniem. Chcemy zatem, żeby stosunek nowych pracowników do liczby rekrutacji wynosił 1. Z III edycji *Badania Analityki HR* wiemy, że taki wynik jest trudny do osiągnięcia — może się nim pochwalić co piąta badana firma. Co ciekawe, najwyższą skutecznością w zapewnianiu wakatów (mediana = 94%) mogą pochwalić się firmy z branży nieruchomości, a jedną z najmniejszych (mediana = 73%) firmy z branży finansowej. Bardzo trudna ostatnio rekrutacyjnie branża IT/high-tech przeciętnie zamyka osiem procesów na dziesięć uruchomionych.

W obu przypadkach liczba procesów rekrutacyjnych zakończonych zapewnieniem wakatów nie zależy tylko od rekrutera! Pamiętajmy, że ostatnie słowo zawsze należy do menedżera zatrudniającego i to on w dużej mierze decyduje, czy proces, którego uruchomienie zlecił, zakończy się złożeniem oferty pracy. Zdarza się, że menedżer otwiera rekrutację bez budżetu na nowego pracownika, ma nierealne oczekiwania wobec kandydatów, nie ma czasu na spotkania albo podejmuje decyzję o wyborze pracownika wtedy, kiedy najlepsi ludzie z naszego procesu mają już nowych pracodawców. W takich sytuacjach należy menedżerowi wystawić rachunek za zbędną rekrutację i najlepiej potrącić mu go z premii. A jak policzyć, ile firma traci na takim procederze? Dowiesz się za chwilę, czytając o *koszcie pozyskania nowego pracownika*.

Czas rekrutacji, czas do zatrudnienia

To kolejne wskaźniki, za które odpowiedzialność lubimy przypisywać HR-owcom, mimo że mamy na nie bardzo niewielki wpływ. Są to też jedne z popularniejszych wskaźników — czas rekrutacji (czyli do przyjęcia oferty) mierzy 44%, a czas do zatrudnienia (do pierwszego dnia pracy) 30% firm. Czas rekrutacji mierzy 63% firm z branży finansowej i 64% firm zatrudniających przynajmniej 5000 osób, a czas do zatrudnienia mierzy 44% firm z branży FMCG i 39% tych z branży IT/high-tech.

Po pierwsze czas do zatrudnienia, który zaczyna się w momencie zgłoszenia potrzeby rekrutacyjnej, a kończy pierwszego dnia pracy nowego pracownika, bierze pod uwagę okres wypowiedzenia kandydata, na który nikt w firmie nie ma wpływu. Chociaż tego czasu nikt nie jest w stanie kontrolować, to warto go monitorować, chociażby po to, żeby wiedzieć, ile czasu realnie zajmuje nam proces od zdania sobie sprawy, że potrzebujemy kogoś zatrudnić, do dnia, kiedy nowa osoba do nas dołącza. Jeżeli na większość naszych nowych pracowników musimy czekać trzy miesiące, musimy to wiedzieć i nauczyć się planować rekrutację z wyprzedzeniem. Wystarczy chociażby uruchamiać potrzebę rekrutacji zaraz po otrzymanym wypowiedzeniu, a nie w dniu odejścia pracownika, co niestety często się dzieje. Często menedżerowie dziwią się, że zostają przez kilka miesięcy bez rąk do pracy.

Podobnie działa czas rekrutacji, jednak on nie dolicza okresu oczekiwania na nowego pracownika, ale kończy się w dniu zaakceptowania przez niego oferty pracy. I ponownie — większość tego czasu nie zależy od rekrutera. Zatem jak można nim zarządzać? Najlepiej dzieląc go na poszczególne etapy procesu, a odpowiedzialność za czas ich trwania oddając konkretnym osobom. I tak za okres od zaakceptowania ogłoszenia do przedstawienia pierwszych CV

rekruter może wziąć odpowiedzialność, pamiętając, że jest tam jeszcze jeden haczyk — ktoś musi być chętny złożyć aplikację na nasze ogłoszenie. Jeżeli to się nie dzieje, to należy sprawdzić, czy to wina przestrzelonych oczekiwań menedżera (które powinny zostać urealnione na etapie akceptacji ogłoszenia), czy może winny jest zbyt słaby *employer branding*. Czas od rozpoczęcia rozmów do momentu wyboru kandydata powinien być odpowiedzialnością menedżera zatrudniającego. Bo w końcu to on musi znaleźć czas w swoim zapelnionym po brzegi kalendarzu i spotkać się z kandydatami, a następnie podjąć decyzję, z kim chce pracować. Jeżeli oferta przechodzi przez dodatkowe ścieżki akceptacji, to odpowiedzialność za czas trwania tego etapu spoczywa właśnie na tych osobach. I dopiero przy procesie rekrutacji rozłożonym na czynniki pierwsze możemy przypisać odpowiedzialność za poszczególne wskaźniki i rzeczywiście zacząć nim zarządzać.

Chcemy oczywiście, żeby oba wyniki były jak najniższe, jednak zbyt szybkie procesy także są obciążone ryzykiem — a mianowicie niedopasowaniem kandydata lub niewystarczającym sprawdzeniem jego wiedzy czy kompetencji. A jaki czas rekrutacji ma przeciętna polska firma? Według Badań Analityki HR w 2020 roku rekrutacja trwała przeciętnie 33 dni, w 2021 30 dni, przy czym cały proces rekrutacji, aż do pierwszego dnia pracy, trwał przeciętnie 45 dni. Co ciekawe, przeciętny czas trwania rekrutacji jest najniższy w badanych firmach z branży HoReCa (25 dni), a najdłużej trwa rekrutacja do firm z branży finansowej (40 dni).

Skuteczność własnej bazy kandydatów

Firmy prowadzące własną bazę kandydatów rzadko zastanawiają się nad jej efektywnością. A można sprawdzić to bardzo prosto — analizując, jak wiele rekrutacji zamykamy kandydatami, którzy znajdują się w naszej bazie. Oczywiście chcemy jak najwięcej takich rekrutacji, jednak warto pamiętać, że niższy wskaźnik nie musi oznaczać, że nasza baza jest marnej jakości. Oznacza jedynie, że na rynku znalazł się lepszy kandydat, który zainteresował się ogłoszeniem o pracę stworzonym dla niego.

Polecenia pracownicze

Aplikacje możemy także zdobywać przez polecenia pracownicze. Proces ten, dobrze przemyślany i zaprojektowany, jest doskonałym źródłem kandydatów z dwóch powodów. Po pierwsze nasi pracownicy polecają tylko ludzi, którzy według nich odnajdą się w naszej firmie, a po drugie obu stronom (polecanemu i polecającemu) zależy, żeby współpraca się układała i żeby nowy kolega nie przyniósł wstydu starszemu stażem. W Polsce 36% badanych firm liczy CV pozyskane z poleceń pracowniczych. Programy poleceń funkcjonują w 87% firm w Polsce. Na program częściej decydują się duże firmy (91% zatrudniających przynajmniej 5 tysięcy pracowników) niż mniejsze (85% tych do 249 pracowników), a z roku na rok rozwiązanie to zyskuje na popularności. Na takie wsparcie rekrutacji decyduje się 90% firm z kapitałem europejskim, ale tylko 84% tych z kapitałem polskim. W 2020 roku 70%, a w 2021 już 87% firm, uruchamiając program poleceń, decydowało się płacić swoim pracownikom za polecenie — 83% polskich firm i 93% europejskich, 80% małych firm (do 249 pracowników), 93% średnich (od 500 do 4999 pracowników) i 95% tych największych (ponad 5 tysięcy pracowników).

Liczba CV

To kolejna miara wartościowa, która sama w sobie nie mówi nam za dużo, a mierzy ją niemal 50% firm. Bo kiedy jest większe bezrobocie albo duże zwolnienia, jak na początku pandemii, to czy większa liczba otrzymywanych przez nas CV oznacza naszą większą efektywność? Oczywiście zbyt mały wpływ aplikacji jest niepokojący i warto zastanowić się, czy nasze ogłoszenia są źle napisane, czy może wrzucamy je do kanałów, w których nie ma ich odbiorców, ale warto także wrócić do EB i sprawdzić, czy w tym obszarze wszystko dobrze działa. Z drugiej strony zbyt wiele CV wpływających na nasze oferty pracy sprawia, że bez dobrze skrojonego AST (z modułem automatycznie analizującym CV — uwaga jednak na historie jak ta z Amazona, opisana w części I, w rozdziale „Historie sukcesów i porażek pisane liczbami”) znalezienie dobrego kandydata będzie bardzo trudne.

Ważne jednak jest analizowanie pochodzenia tych CV, bo na tej podstawie możemy określić, które kanały i *job boardy* się sprawdzają, a w które nie warto inwestować czasu ani pieniędzy. Tak też możemy dowiedzieć się, czy poszukiwanie stażystów jest bardziej efektywne przez Facebooka czy może za pośrednictwem LinkedIn. Warto za pomocą tego wskaźnika monitorować także wpływ CV na różne stanowiska i w różne obszary biznesu. Dla samego wyniku najważniejsze jest poszukiwanie złotego środka — tutaj zdecydowanie co za dużo, to niezdrowo.

Z tego wskaźnika najczęściej korzysta branża transport/ spedycja/ logistyka (71%), a najmniej BPO/SSC (17%).

Case study — ilość vs. jakość CV

Pamiętam jak dzisiaj jedną z moich pierwszych rekrutacji analityka HR-owego w roli menedżera zatrudniającego. Miało to miejsce, jeszcze zanim analityka HR w ogóle zaczynała interesować polskie firmy. I pamiętam moje straszliwe rozczarowanie: jak to możliwe, że przysłyły tylko dwa CV? Ale proces ten okazał się największym sukcesem rekrutacyjnym w mojej karierze! Otóż na jedno ze spotkań przyszedł Łukasz i nie trzeba było długo z nim rozmawiać, żeby wiedzieć, że to idealny kandydat do mojego zespołu. Pamiętam też, jak kilka razy dawałam kolejną szansę drugiemu kandydatowi, ale niestety nie mógł poradzić sobie z Excelem.

Doświadczyłam także innej rekrutacji, kilka lat później, na którą kandydaci „walili drzwiami i oknami” i mogłam powiedzieć rekruterowi, który ze mną współpracował, że chcę spotkać się tylko z ludźmi z zaawansowanym Excelem w CV. Co to był za koszmar! Jeden z kandydatów otrzymał dwie listy, które miał ze sobą połączyć przy wykorzystaniu funkcji *wyszukaj pionowo* (*vlookup*). Wezwał mnie po kilku minutach i powiedział, że próbował przekleić jedną listę do drugiej. Skończyło się na tym, że kłócił się ze mną, że tego zadania zrobić się nie da, bo jedna lista jest dłuższa od drugiej... W tej rekrutacji trafił się również człowiek, który przestudiował całe moje doświadczenie zawodowe na LinkedIn i nie omieszkał kilkanaście razy w trakcie tej rozmowy wspomnieć o tym, jak dobrze mnie zna! Kiedy już straciłam nadzieję, na szczęście znalazła się Kasia.

Nauczka jest bardzo prosta: lepiej otrzymać jedną idealną aplikację niż setki zupełnie nieodpasowanych i szukać igły w stogu siana.

Jakość aplikacji

Dochodzimy do *clue* analizy spływających CV: zależy nam na ich jakości, a nie ilości. A jak ocenić jakość aplikacji, jeżeli nie mamy systemu, który będzie sprawdzał chociażby ich dopasowanie do ogłoszenia? Zamiast ogólnej liczby otrzymanych aplikacji możemy na przykład liczyć takie, których nadawców chcemy zaprosić na rozmowę, czyli

$$\text{odsetek kandydatów zaproszonych na rozmowę} = \frac{\text{liczba osób zaproszonych na rozmowę}}{\text{liczba aplikacji}}$$

Możemy też przejść dalej i liczyć tylko takie kandydatury, które zdadzą prowadzone przez nas testy albo przejdą przez etap weryfikujący ich umiejętności i kompetencje. Trafność rekrutacji rozumianą na przykład jako dopasowanie CV do stanowiska i profilu firmy mierzy 14% firm, dopasowanie zrekrutowanego pracownika bada 23%. Wskaźnik ten jest mało popularny w poszczególnych branżach i najczęściej wykorzystują go firmy amerykańskie (32%). Dopasowanie kandydata do stanowiska możemy mierzyć ankietą skierowaną do przełożonego lub do samego kandydata po rozmowie kwalifikacyjnej. Wtedy

$$\text{odsetek dopasowanych aplikacji} = \frac{\text{liczba menedżerów lub kandydatów zgadzających się, że ogłoszenie i kandydat są dopasowani}}{\text{liczba przebadanych menedżerów lub kandydatów}}$$

W takim wskaźniku będzie nam zależało na jak najwyższym wyniku, który będzie sugerował dobrze przeprowadzoną selekcję na etapie analizy CV lub analizy wykonanej przez ATS.

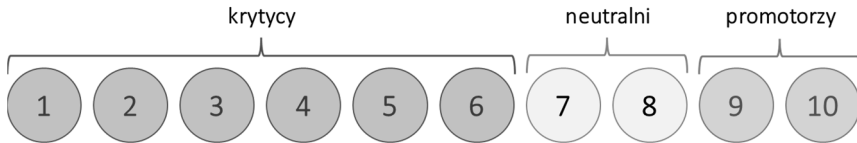
Zadowoleni kandydaci

W całym procesie rekrutacyjnym nie możemy zapomnieć, że chodzi o człowieka, więc warto zadbać o jego zadowolenie, nie tylko na potrzeby EB czy własnej bazy kandydatów. Trzeba mieć na uwadze, że niezadowolony kandydat może oznaczać stratę kilku aplikacji, a w najgorszym przypadku nawet klientów. Dlatego warto nie tylko dawać *feedback* po procesie rekrutacyjnym, ale także o niego pytać, co robi 37% badanych firm. *Feedback* zbiera 52% firm z branży IT/high-tech oraz 58% firm zatrudniających między 5 a 10 tysięcy pracowników. Doświadczenie kandydata można mierzyć chociażby przy użyciu NPS, z czego korzysta co czwarta badana firma, co trzeci *shared service* i 38% firm zatrudniających przynajmniej 10 000 pracowników.

NPS (*net promoter score*) jest jednym z najprostszych wskaźników, jakie możemy mierzyć, szczególnie biorąc pod uwagę wszechobecne ankiety dotyczące NPS konsumenta i ciągłe pytania w stylu: „Jak bardzo, w skali od 1 do 10, polecilibyś...?”. Jednak jak wyliczyć wskaźnik z pojedynczych wskazań od 1 do 10? Należy następująco pogrupować odpowiedzi, co przedstawia także graf 2.4:

- od 1 (lub 0, w zależności od przyjętej wersji) do 6 to krytycy lub tzw. detraktorzy, czyli osoby, które aktywnie zniechęcają swoich znajomych do skorzystania z usług/ towarów firmy, a w naszym przypadku to osoby odradzające zaaplikowanie do naszej firmy;
- oceny 7 i 8 to oceny neutralne, a więc osoby, które zapytane przez kolegów, czy warto do nas zaaplikować, odpowiedzą „nie wiem” albo przedstawią podobną listę plusów i minusów;

- oceny 9 i 10 to tzw. promotorzy, czyli osoby wypowiadające się dobrze o firmie i zachęcające swoje otoczenie do zaaplikowania do nas.



Graf 2.4. Grupowanie odpowiedzi w ankiecie NPS

Źródło: Opracowanie własne

Musimy następnie określić, jaki odsetek odpowiedzi znalazł się w poszczególnych grupach, co robimy w następujący sposób: $\text{odsetek promotorów} = \frac{\text{liczba odpowiedzi 9 i 10}}{\text{liczba wszystkich odpowiedzi}}$. Na koniec trzeba policzyć wynik według wzoru $NPS = \text{odsetek promotorów} - \text{odsetek krytyków}$.

Maksymalnym wynikiem tej miary będzie 100% (wynik równy 1), co będzie oznaczało, że wszyscy zapytani z chęcią nas polecają. Po drugiej stronie skali będzie wynik -100% (-1), który powie nam, że wszyscy zapytani będą odradzać pracę w naszej firmie. W ten sposób łatwo dojść do wniosku, że dążymy tutaj do jak najwyższego wyniku. Należy też doceniać każdy wynik dodatni, który wbrew pozorom nie jest łatwy do osiągnięcia.

Warto także analizować rozkład poszczególnych odpowiedzi, bo w przypadku wskaźnika równego -1 ważne jest, aby wiedzieć, czy wszyscy pracownicy dają nam ocenę 1, bo nie widzą dla firmy żadnej nadziei, czy może 6 i niewielkim wysiłkiem możemy spróbować ich przesunąć na stronę promotorów. Podobnie warto wiedzieć, czy wynik 0 oznacza, że wszyscy pracownicy są niezdecydowani, czy może mamy tyle samo krytyków co promotorów.

Case study — pytanie ma znaczenie

Zdarzyło mi się kiedyś być świadkiem dość zabawnego proceduru tłumaczenia i interpretowania pytań z badania zaangażowania przed samym badaniem — „żeby wszyscy tak samo je zrozumieli i poprawnie na nie odpowiedzieli”. Wśród pytań było to znamienne: „Na ile polecilibyś pracę w firmie swoim znajomym i rodzinie?”. Reakcja pracownika uświadomiła wszystkim, że można je zrozumieć całkiem inaczej... Zapytał on: „A czy ja lubię tych znajomych i rodzinę?”.

Trochę się pośmialiśmy, ale problem jest realny: sposób zadania pytania determinuje to, jakie odpowiedzi otrzymamy. Bo co, jeżeli nasza firma rekrutuje tylko wyspecjalizowanych inżynierów, a nasz respondent nie zna nikogo, kto pasowałby do tego profilu, i dlatego odpowie, że nie poleciliby, bo nie ma komu? Dlatego odpowiedzi na takie pytania zawsze warto pogłębiać i zadawać dodatkowe pytanie o przyczyny wybrania takiej, a nie innej wartości.

Zadowoleni menedżerowie

W trakcie procesu rekrutacji warto zadbać nie tylko o satysfakcję pracowników, ale i menedżerów zatrudniających, co robi 35% badanych firm w Polsce, najczęściej większych (75% firm zatrudniających od 5 do 10 tysięcy osób). Możemy tutaj stawiać na *feedback* o samym procesie, na ankietę NPS pytającą o zadowolenie z procesem. Ale możemy pójść nieco dalej i zapytać menedżerów po jakimś czasie od zamknięcia rekrutacji, czy są zadowoleni z pracownika, którego zrekrutowali — czy udało im się go wystarczająco poznać w trakcie rozmów rekrutacyjnych i testów, czy może zabrakło kroku, który pomógłby odkryć jakąś wadę kandydata, która wyszła dopiero *w praniu*. Poprawianie procesów HR-owych może bez problemu odbywać się na podstawie takich informacji zebranych od menedżerów czy pracowników, którzy w tych procesach uczestniczą lub których one w jakiś sposób dotyczą.

Poziom akceptacji ofert

To jeden z ciekawszych i najlepszych wskaźników obrazujących efektywność i jakość rekrutacji, które mierzy niewiele firm — co czwarta sprawdza poziom rezygnacji na ostatnim etapie, co piąta analizuje go szerzej, bez względu na poziom zaawansowania procesu (ale już po wysłaniu aplikacji do firmy). Żeby policzyć ten wskaźnik, wystarczy przeanalizować, jak wiele ze złożonych przez nas ofert zostaje przyjętych przez kandydatów. Oczywiście dążymy tutaj do 100%, czyli akceptacji każdej naszej oferty, jednak wiemy z doświadczenia, że nie zawsze jest to możliwe. Kandydaci w trakcie procesu rekrutacji zdążyli się już zorientować, z kim i gdzie będą pracować, i mogło to wpłynąć na ich zainteresowanie podjęciem u nas pracy. Dodatkowo niewiele firm publikuje widełki płacowe w ogłoszeniu (i nie ma co się oszukiwać, że to się zmieni), więc bywa, że dopiero na etapie składania oferty kandydat poznaje stawkę, za jaką miałby u nas pracować, i się na nią nie godzi. Bywa i tak, że kandydat nie jest zainteresowany naszą ofertą, bo ubiegła nas inna firma i złożyła swoją szybciej albo zaproponowała pracownikowi lepszy pakiet korzyści. Każdy z tych scenariuszy ma inne przyczyny i każdy przypadek braku akceptacji oferty należy przeanalizować oraz wyciągnąć z niego wnioski, dotyczące zarówno rekrutera, jak i menedżera zatrudniającego, *employer branding* czy zespołu *compensations & benefits*, który ustala wynagrodzenia w naszej firmie.

Wskaźniki zapełniania wakatów

Warto także analizować wskaźnik mówiący o udziale wakatów, które oczekują na uzupełnienie dłużej niż przeciętny czas zapełnienia wakatów w naszej organizacji, co zmierzmy wzorem *odsetek wakatów niezapełnionych w ciągu 3 miesięcy od uruchomienia* =

$$\frac{\text{liczba niezapełnionych wakatów przez co najmniej 3 miesiące}}{\text{łączna liczba wakatów uruchomiona w analizowanym okresie}}$$

Warto zwrócić szczególną uwagę na stanowiska, obszary czy menedżerów, dla których ten odsetek jest wysoki. Taka sytuacja może oznaczać problemy z poprawną definicją wymagań, źle napisanym ogłoszeniem, komunikacją marki pracodawcy, która nie trafia do odpowiednich odbiorców, czy nierzeczywistymi oczekiwaniami konkretnego menedżera.

Można również sprawdzać, jak wiele zwalnających się lub zwalnianych przez firmę miejsc pracy w organizacji jest ponownie obsadzanych, co może pokazać, jaką mamy skuteczność w odbudowywaniu kadr. Możemy to zmierzyć, licząc

$$\text{odsetek uzupełnionych wakatów} = \frac{\text{liczba nowo zatrudnionych pracowników w badanym okresie}}{\text{liczba pracowników, którzy odeszli lub zostali zwolnieni w badanym okresie}}$$

Wynik równy 1 będzie oznaczał, że w analizowanym okresie zatrudniliśmy tyle osób, ile odeszło z naszej firmy. W przypadku zwolnień, które wynikają z redukcji liczby miejsc pracy w organizacji, wskaźnik ten będzie niższy niż 1, co jest sytuacją dość oczywistą — na miejsce zwalnianych lub odchodzących pracowników nie zatrudniamy nowych. Jeżeli nasza firma rozwija się i zwiększa liczbę zatrudnionych, to wskaźnik będzie wyższy niż 1, co oznacza, że w miejsce jednego odchodzącego pracownika przyjmujemy więcej niż jednego nowego. Wskaźnik ten nie będzie możliwy do policzenia, jeżeli z naszej firmy w badanym okresie nie odszedł żaden pracownik, bo dzielenie przez zero nie jest możliwe. W takiej sytuacji możemy jedynie liczyć, jaki

$$\text{odsetek pracowników stanowią nowo zatrudnieni} = \frac{\text{liczba nowo zatrudnionych pracowników w badanym okresie}}{\text{liczba pracowników na koniec badanego okresu}}$$

Ocena nowego pracownika

Innym sposobem na ocenę trafności rekrutacji jest analiza ocen osiągniętych przez nowych pracowników w okresie 3, 6 czy 12 miesięcy od daty zatrudnienia. Oczywiście tylko przy założeniu, że są one obiektywne i wynikają z poprawnie wyznaczonych celów. Wysokość tych ocen należy porównywać do ocen pracowników na podobnych stanowiskach, z podobnymi zadaniami, ale starszych stażem. Jeżeli są one znacząco niższe, to należy przyjrzeć się przyczynom, a tych może być kilka. Nowe osoby mogły dostać zbyt wysokie cele, a ich wdrożenie do poziomu wydajności doświadczonego pracownika to długi i pracochłonny proces. Dodatkowo, jeżeli od tej oceny zależy premia pracowników, to należy jak najszybciej przyjrzeć się zarówno ocenom, jak i premiowaniu oraz celom. Taka sytuacja może zdemotywowwać nowych pracowników i zachęcić ich do poszukania nowego pracodawcy.

Drugą możliwością jest to, że pojedyncze niskie oceny nowych osób wskazują na zatrudnienie słabszych pracowników. W takiej sytuacji warto rozważyć wdrożenie planu naprawczego lub przesunięcie pracownika do innej roli — skoro zainwestowaliśmy już czas i pieniądze w jego pozyskanie, nie warto od razu się z nim rozstawać.

Efektywność rekrutacji, rozumianą jako na przykład pierwsza ocena roczna czy poziom realizacji celów przez pracownika, mierzy 23% firm. Najczęściej ten wskaźnik mierzą firmy azjatyckie (40%).

Przedłużenia umów

Rekrutację możemy także oceniać pod kątem dalszych losów nowych pracowników. Warto monitorować, jaki odsetek umów jest przedłużany po okresie próbnym albo po innej pierwszej umowie. Można to policzyć dla różnych okresów, zależnych od praktyki czasowej, jaką stosujemy, w następujący sposób:

$$\text{odsetek przedłużonych umów} = \frac{\text{liczba przedłużonych umów}}{\text{liczba wszystkich umów do przedłużenia}}$$

W tym wyniku ponownie dążymy do 100%, czyli do przedłużania wszystkich umów nowym pracownikom, co oznaczałoby, że obie strony zawsze są zadowolone z podpisanego kontraktu. Kiedy nasz wynik jest niższy, warto sprawdzić, kto zdecydował o nieprzedłużeniu umowy. Jeżeli to decyzja pracownika, to warto przyjrzeć się kilku sprawom: czy ogłoszenie oddawało prawdę o pracy, czy EB nie obiecało czegoś na wyrost, czy proces onboardingu wdrożył pracownika do naszej firmy, czy menedżer i zespół dobrze przyjął i potraktował nowego pracownika. Jeżeli zaś umowa nie została przedłużona w związku z decyzją menedżera lub kogoś innego w firmie, należy prześledzić proces rekrutacji i sprawdzić, dlaczego nie udało się w niej odkryć, że kandydat nie jest odpowiedni dla naszej firmy.

Koszt pozyskania pracownika

Ciekawym aspektem mierzenia efektywności może być koszt pozyskania nowego pracownika, który liczy 22% firm w Polsce, najczęściej branża HoReCa (43%), HR/ agencje HR/ usługi dla HR (44%) i firmy azjatyckie (40%). Wskaźnik ten pokazuje, ile środków i czasu inwestujemy, żeby pozyskać jednego pracownika, a liczymy go, sumując koszty kroków składowych procesu. Jednak możemy też w uproszeniu podzielić budżet rekrutacyjny, wraz z kosztami ogłoszeń, kosztami pośrednictwa i wynagrodzeniami rekruterów, przez liczbę rekrutacji, co da nam średni budżet jednej rekrutacji.

Jednak przeanalizujmy przykład liczenia pełnych kosztów rekrutacji pracownika. Założmy, że rekrutacja odbywa się tylko wewnętrznymi siłami, przy udziale rekruterów zatrudnionych na umowę o pracę, którzy zarabiają średnio 5000 zł brutto. Oznacza to pełny koszt pracodawcy na poziomie 5974 zł, a zatem godzina pracy rekrutera kosztuje firmę prawie 36 zł. Założmy też, że godzina pracy menedżera zatrudniającego kosztuje firmę 110 zł, a dyrektora 215 zł. Prześledźmy w tabeli 2.3 czas i koszty przeciętnego procesu rekrutacji w naszej hipotetycznej firmie.

Tabela 2.3. Czas i koszt jednej rekrutacji

Etap rekrutacji	Kto?	Ile czasu? (godzin)	Koszt etapu (PLN)
zebranie wymagań	rekruter	2	72
	menedżer	2	220
przygotowanie ogłoszenia	rekruter	1	36
	menedżer	3	330
publikacja ogłoszenia	job board	–	999

Etap rekrutacji	Kto?	Ile czasu? (godzin)	Koszt etapu (PLN)
weryfikacja CV	rekruter	80 · 15 min	720
	menedżer	20 · 15 min	550
15 spotkań (1. etap)	rekruter	15	540
	menedżer	15	1 650
5 spotkań (2. etap)	rekruter	5	180
	menedżer	5	550
2 finałne spotkania (3. etap)	menedżer	2	220
	dyrektor	2	430
łącznie	6 497 zł		
roczny koszt pozyskania 150 osób	974 550 zł		

Źródło: Opracowanie własne

Może i koszt jednej rotacji nie robi wrażenia, ale w organizacji zatrudniającej tysiąc pracowników z roczną rotacją na poziomie 15% (150 osób) daje łączny koszt niemal 975 tysięcy zł, a taka kwota od razu wzbudzi zainteresowanie zarządu i finansów. Ważne, żeby przedstawić ją od razu z rekomendacją optymalizacji i planem usprawnień, które zmniejszą skalę marnowanego czasu, a więc i pieniędzy.

A jak pracować z wynikiem tej miary? Jeżeli poziom tego wskaźnika nas nie zadowala, możemy podjąć różne działania mające na celu obniżenie kosztów pozyskania pracownika (np. uprościć proces rekrutacji, obniżyć koszty ogłoszeń lub stworzyć biura karier) lub zwiększyć skuteczność rekrutacji (np. budując komunikację marki pracodawcy, która zachęci do aplikowania tylko dopasowanych kandydatów, tworząc program poleceń pracowniczych czy zwiększając zasięgi marketingu rekrutacyjnego). Ale możemy także zadziałać na ten wskaźnik z zupełnie innej perspektywy — może warto obniżyć nasze potrzeby rekrutacyjne, zmniejszając rotację pracowników, a co za tym idzie, liczbę wakatów do zapewnienia. Możliwa jest także praca z menedżerami zatrudniającymi w celu zarządzania ich oczekiwaniami. Często zdarza się, że menedżer ma nierealne oczekiwania względem kandydatów, co uniemożliwia zamknięcie rekrutacji i jest stratą finansową dla organizacji.

Według III edycji *Badania Analityki HR* przeciętnie 20% procesów rekrutacyjnych nie kończy się zapewnieniem wakatów. Oznacza to, że czas i pieniądze poświęcone na nieudane procesy doliczają się do puli całkowitych kosztów rekrutacji i podnoszą koszty pojedynczych udanych rekrutacji.

Koszt jednej aplikacji

Można także sprawdzać, ile kosztuje firmę pozyskanie jednego CV. Tę wiedzę najlepiej wykorzystać do zarządzania źródłami aplikacji. Żeby policzyć ten koszt, trzeba połączyć wszystkie

wydatki na przyciąganie kandydatów: zespół i działania EB, ogłoszenia, *job boardy* i portale, na których poszukujemy, narzędzia do *sourcingu*, ale także koszty pośredników, którzy nam te CV przynoszą. Po zliczeniu wszystkich kosztów należy całość podzielić przez liczbę CV otrzymanych w analizowanym okresie i tak wychodzi nam cena pozyskania jednego CV. Dążymy tutaj do jak najniższej ceny pojedynczej aplikacji, jednak niemal niemożliwe jest ich bezkosztowe pozyskiwanie, bo nawet w przypadku własnej bazy kandydatów samo jej utrzymanie kosztuje. Warto przeliczać też te koszty na liczbę trafnych aplikacji, co połączy perspektywę kosztów i jakości i da nam najlepszy obraz tego, ile płacimy za pozyskanie jednego dopasowanego CV.

Przekazywanie informacji zwrotnej

Mierząc i usprawniając proces rekrutacji, musimy także pamiętać o budowaniu pozytywnego doświadczenia pracownika, który w organizacjach działających w obszarze B2C (obsługujących klientów indywidualnych) może być naszym klientem. W sytuacji złych doświadczeń w rekrutacji nasz kandydat może przestać być naszym klientem i dodatkowo zniechęcić swoje otoczenie do korzystania z naszych usług lub produktów. Jeżeli inne argumenty nie przekonują naszego biznesu, to ten powinien do niego trafić i uzasadnić sens przekazywania informacji zwrotnej w rekrutacji.

Już samo przygotowanie automatycznej wysyłki maila, lub nawet ręczne wysyłanie raz na jakiś czas maili z podziękowaniem za zainteresowanie pracą w naszej firmie do wszystkich aplikujących, jest małym krokiem w stronę udzielania *feedbacku*. Kolejnym krokiem składającym się na dobrą praktykę jest wysyłanie chociaż krótkiego maila o odrzuceniu aplikacji na etapie przeglądania CV. Byłoby idealnie, gdybyśmy potrafili podać jego powód — im bardziej dopasowany, tym lepiej, jednak wiemy, że nie jest to możliwe w rekrutacjach, na które otrzymujemy setki CV. Ośmiu na dziesięciu kandydatów oczekuje takiego maila, co mówi nam, że nie warto liczyć na to, że nasi kandydaci są w pozostałych 20% i możemy ich potrzeby zignorować. Do tego 80% kandydatów chciałoby w informacji o powodach odrzucenia ich aplikacji poznać ocenę swojego doświadczenia i kompetencji⁴.

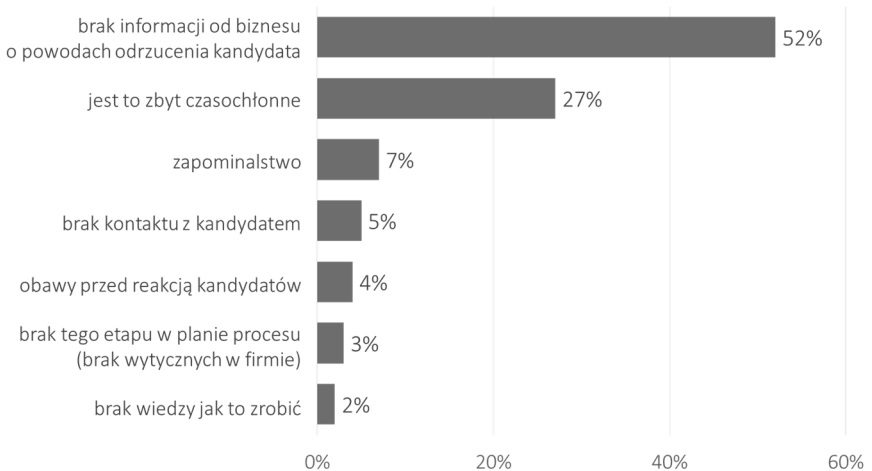
Kolejnym etapem w wielu rekrutacjach jest rozmowa telefoniczna, na której umawiamy termin rekrutacji albo która sama w sobie jest etapem rekrutacji. Jeżeli kandydat nie przejdzie tego etapu, tym bardziej należy wysłać mu o tym informację, bo w jego oczach przeszedł on już *screening* CV i jest w procesie rekrutacji.

Jeżeli pracownik zostanie zaproszony na spotkanie, to informacja zwrotna powinna być mu udzielona bezwzględnie. Jeżeli nie z szacunku do kandydata i czasu, jaki nam poświęcił, to mając chociaż na uwadze, że jeśli tego nie zrobimy, może to nam przynieść realne straty biznesowe.

Szczególnie ciekawe jest zestawienie doświadczeń kandydatów i deklarowanych praktyk rekruterów. Okazuje się, że zaledwie 2% rekruterów mówi, że *feedbacku* po rekrutacji nie

⁴ Raport *Candidate Experience w Polsce 2019*, eRecruiter. http://fnope.org.pl/dokumenty/2019/11/Candidate_Experience_w_Polsce_2019.pdf, dostęp: 05.09.2021.

udziela nigdy lub udziela go od czasu do czasu. Co trzeci twierdzi, że robi to zawsze, a ponad połowa, że informacji zwrotnej kandydatowi udziela bardzo często⁵. Badania kandydatów pokazują jednak, że tylko 42% kandydatów uważa, że firmy dbają o relacje z nimi⁶. Warto także sięgnąć do wykresu 2.4 i zobaczyć, dlaczego rekruterzy nie udzielają informacji zwrotnej kandydatom. Okazuje się, że połowa z nich nie ma możliwości powiedzenia kandydatowi, dlaczego został odrzucony, bo nie otrzymuje takiej informacji od menedżera zatrudniającego. 27% rekruterów uważa udzielanie *feedbacku* za zbyt czasochłonne. Niepokojące są też kolejne informacje: część rekruterów mówi, że zapomina o tym, czasem nie mają kontaktu z kandydatem, a część z nich boi się reakcji kandydata. Bardzo rzadko, ale zdarza się, że udzielenie *feedbacku* nie zostało uwzględnione podczas planowania procesu rekrutacji albo że rekruter nie wie, jak przekazać informację zwrotną.



Wykres 2.4. Przyczyny nieprzekazywania feedbacku kandydatom przez rekruterów

Źródło: <https://www.polskieforumhr.pl/nasze-projekty/daj-feedback/feedback-w-procesie-rekrutacji/>, dostęp: 05.09.2021

Biorąc pod uwagę fakt, że ocena procesu rekrutacji jest niższa, jeżeli kandydat nie zostanie zatrudniony, a zatrudniamy niewielki odsetek kandydatów, to traktowanie tych, których nie przyjmujemy do pracy, jest znaczące dla biznesu. Szczególnie należy mieć na uwadze, że dwóch na trzech specjalistów zmienia nastawienie do marki z powodu negatywnych wrażeń rekrutacyjnych, co piąty z nich jasno mówi, że nie kupi produktu czy usługi niedoszedłego pracodawcy, a zaledwie co ósmy mówi, że negatywne doświadczenia nie wpłyną w żaden sposób na jego działania⁷.

⁵ <https://www.polskieforumhr.pl/nasze-projekty/daj-feedback/feedback-w-procesie-rekrutacji/>, dostęp: 05.09.2021.

⁶ Raport *Candidate Experience w Polsce 2019*, eRecruiter.

⁷ Raport *Candidate Experience w Polsce 2019*, eRecruiter.

Żeby poprawnie policzyć wskaźnik udzielonej informacji zwrotnej, nie powinniśmy zliczać liczby odpowiedzi względem liczby aplikujących, bo możemy nie dostrzec sytuacji, w której jeden kandydat otrzyma od nas dwie odmowy. Lepiej zmierzyć skalę *feedbacku* z perspektywy poszczególnych kandydatów, licząc to ze wzoru

$$\text{odsetek udzielonych informacji zwrotnych} = \frac{\text{liczba kandydatów, którzy otrzymali feedback}}{\text{liczba kandydatów w procesie rekrutacji}}.$$

Inne wskaźniki rekrutacyjne

Warto także analizować rotację nowych pracowników, ich mobilność, czyli rotację wewnętrzną, oraz rekrutację wewnętrzną, czyli taką, którą zamykamy, oferując wakat obecnemu pracownikowi. Wszystkie te wskaźniki zostaną omówione w kolejnych podrozdziałach: „Ruchy kadrowe” i „Rotacja”.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Czy pracę działu HR da się zmierzyć?

Współczesny biznes liczbami stoi. Wykresy, tabele, przetwarzanie danych, analizowanie wyników z przeszłości, prognozowanie sprzedaży, zakupów i produkcji... Większość działów w dużych przedsiębiorstwach wspiera się tym, co policzalne. Większość, ale raczej nie dział human resources. Dlaczego? Czyżby HR-owcy nie wierzyli w liczby i stawiali na intuicję? Może. A może po prostu brakuje im rzetelnych narzędzi, dzięki którym można przeanalizować dane, jakie są dostępne dla osób wyspecjalizowanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi firmy?

Do niedawna działy HR uchodziły powszechnie za najbardziej niemierzalne w przedsiębiorstwach. Ostatnio jednak ten trend się zmienia. Takie pojęcia jak data-based HR czy data-driven HR z roku na rok zyskują na popularności. Zarządzający firmami, a także sami pracownicy human resources chcą mierzyć efektywność coraz większej liczby procesów personalnych, by na podstawie uzyskanych wyników móc planować przyszłe działania. Tylko co mierzyć? Jakimi metodami to robić? Odpowiedzi na te i inne pytania związane z analityką zasobów ludzkich znajdziesz w tej książce.

Ta książka pomoże Ci zbudować lub wzmocnić rolę analityki HR w Twojej firmie, pomoże także w rozwijaniu umiejętności i perspektywy analityków HR oraz przekona zarząd i biznes, że warto zainwestować czas i fundusze w rozwijanie tej części biznesu. Wskaże jasne cele analityki personalnej, przeprowadzi Cię krok po kroku przez najważniejsze aspekty liczb w HR, które będziesz mógł wykorzystać w swojej firmie. Przede wszystkim książka pomoże Ci w znalezieniu wspólnego języka z biznesem, finansami i zarządem — a językiem tym są właśnie dane.

<fragment wstępu>



Anna Morawiec-Bartosik

Analityczka HR, twórczyni narzędzi mierzących efektywność HR i autorka metody wyznaczania HR KPI dopasowanych do organizacji. Absolwentka ekonomii międzynarodowej na Uniwersytecie Jagiellońskim, od ponad dekadę związana z branżą zarządzania zasobami ludzkimi, zarówno od strony biznesowej, jak i consultingowej. Autorka koncepcji czterech rewolucji funkcji personalnej, a także metody tworzenia własnych, dopasowanych wskaźników efektywności. Stworzyła markę HRrebels, w ramach której buduje biznesową wartość działów HR dzięki podejściu opartemu na danych. Występuje jako prelegentka na konferencjach branżowych, na co dzień doradza menedżerom i członkom zarządów w zakresie komunikacji wynagrodzeń, podwyżek i interpretowania danych HR.



onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness



Cena: 79,00 zł

ebook dostępny na:

ebookpoint

