

DR MAKSYMILIAN PAWŁOWSKI

Ekonomista specjalizujący się w obszarze komunikacji i marketingu oraz transformacji cyfrowej przedsiębiorstw, menedżer ds. komunikacji korporacyjnej w Leroy Merlin Polska



Wskaźniki to nie wszystko

W ostatnich latach w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi widzimy dużą zmianę w wymiarze technologicznym i ludzkim, napędzaną głównie przez dane i systemy, które mają realne znaczenie w zakresie kształtowania strategii HRM czy całego przedsiębiorstwa. Jeszcze dekadę temu wpływ danych na kształtowanie tych procesów był ograniczony, ponieważ zwykle dotyczyły one tego, co się zdarzyło mniej uwzględniając to, że przyszłość ma charakter nieliniowy. Dziś zmienił się sposób patrzenia w przyszłość i próba jej modelowania. To również zmiana i uelastycznienie metody określania i oceny realizacji celów, co na poziomie metodologii oznacza często ewolucję od dosyć sztywnych KPI (Key Performance Indicators) do bardziej zwinnych OKR (Objectives and Key Results). To uelastycznienie jest szczególnie ważne, w kontekście dynamiki otoczenia, z którą mamy do czynienia i dopasowania metod zarządzania, które są potrzebne, aby zrealizować założone cele biznesowe w warunkach wysokiej zmienności. Wraz ze wspomnianą dynamiką i uelastycznieniem należy spojrzeć na wskaźniki HR i zarządzania w sposób bardziej holistyczny. Trzeba to jednak robić na miarę czasów, w których funkcjonujemy.

Zaburzenia ekonomiczne i liczba zmiennych jest tak duża, że należy budować znacznie bardziej wyrafinowane algorytmy, w których składowe mogą być wymienne (modularne) w zależności od okresu planowania, celów oraz istoty drogi dojścia do rozwiązania. Tutaj z pomocą przychodzi technologia i systemy Business Intelligence, które pozwalają na elastyczne kształtowanie paneli kontrolnych (dashboardów), a które mogą się zmieniać w ramach jednego obszaru np. HR, dla różnych celów, umożliwiając – jeśli to potrzebne – korektę sposobu realizacji strategii czy mapy projektów. Jednak technologia, wskaźniki i metody realizacji strategii są tak dobre, jak ludzie ją wykorzystujący czy zaangażowani w osiąganie założonych celów.

Dzisiaj szczególnie działy HR stoją przed wyzwaniem lepszego wykorzystania potencjału tkwiącego w danych i technologii, jednocześnie nie zapominając, że kluczem zmian i rozwoju są ludzie, ich kompetencje, odczucia i emocje. Wiele lat temu byliśmy świadkami rewolucji technologicznej w zakresie komunikacji i współpracy – w wielu przedsiębiorstwach w Polsce i na świecie technologia została zastosowana na taką skalę, że nastąpiła chwilowa kontrproduktywność lub stagnacja – zamiast budować relacje i wzmacniać współpracę, zaczął powstawać dystans, zagubienie i silosy informacyjne. Było to związane z tempem dostosowania kultury przedsiębiorstw i kompetencji pracowników do dynamiki technologii. Technologia stała się łatwa do wdrożenia i wykorzystania, ograniczając klasyczne relacje i tym samym wpływając na podstawy współpracy, jakimi jest np. zaufanie. Z lekcji tej można wyciągnąć wnioski, aby wszelkie wskaźniki, w tym także KPI/OKR oraz potencjał oferowany przez technologię traktować na zasadzie istotnego wsparcia, a szczególny nacisk strategiczny kłaść na doskonalenie relacji ludzkich, doświadczeń pracowniczych oraz wzmacnianie kultury przedsiębiorstwa. Niemniej jednak należy przyzwyczaić się, że dane, specjalizowane algorytmy i wskaźniki stają się normalnością wspierającą planowanie i funkcjonowanie HR w przedsiębiorstwach.