

Zarządzanie

Analityka HR i controlling personalny w organizacji

Struktura, kompetencje, narzędzia

Małgorzata Striker
Lena Grzesiak



Analityka HR i controlling personalny w organizacji

Struktura, kompetencje, narzędzia



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Analityka HR i controlling personalny w organizacji

Struktura, kompetencje, narzędzia

Małgorzata Striker

Lena Grzesiak



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Łódź 2025

Małgorzata Striker (ORCID: 0000-0002-3631-1826)
Lena Grzesiak (ORCID: 0000-0001-5078-1675)
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENTKI

Marta Nowak, Patrycja Zwiech

REDAKTOR INICJUJĄCA

Monika Borowczyk

REDAKCJA

Aleksandra Urzędowska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Wojciech Grzegorzczak

PROJEKT OKŁADKI

efectoro.pl agencja komunikacji marketingowej

Zdjęcie wykorzystane na okładce: Depostiphotos.com/iconic prototype

© Copyright by Authors, Łódź 2025

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2025

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

<https://doi.org/10.18778/8331-856-1>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.11829.25.0.K

Ark. wyd. 7,5; ark. druk. 8,0

ISBN 978-83-8331-855-4

e-ISBN 978-83-8331-856-1

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 34A

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 635 55 77

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Controlling personalny i analityka HR w strukturze organizacyjnej	11
1.1. Controlling personalny i rachunkowość zasobów ludzkich w strukturze organizacyjnej	11
1.2. Organizacyjne uwarunkowania funkcjonowania analityki HR – model LAMP	15
1.3. Analityka HR w strukturze organizacyjnej	21
1.3.1. Analityka HR umiejscowiona w dziale personalnym	21
1.3.2. Analityka HR umiejscowiona w zintegrowanych strukturach analityki biznesowej	23
1.3.3. Modele hybrydowe	25
Rozdział 2	
Kompetencje w controllingu personalnym i analityce HR	29
2.1. Kompetencje controllerów personalnych i analityków HR	29
2.2. Analityka HR jako zdolność organizacyjna	33
2.3. Charakterystyka kompetencji w analityce HR	36
2.3.1. Kompetencje techniczne	36
2.3.2. Kompetencje analityczne	38
2.3.3. Kompetencje społeczne i etyczne	40
Rozdział 3	
Wskaźniki HR	45
3.1. Analiza wskaźnikowa w obszarze HR	45
3.2. Planowanie zatrudnienia	49
3.3. Wskaźniki w wybranych procesach personalnych	53
3.3.1. Pozyskiwanie pracowników	53
3.3.2. Wynagradzanie pracowników	58
3.3.3. Rozwój pracowników	61
3.3.4. Ocenianie pracowników	64
3.3.5. Derekrutacja pracowników	67
Rozdział 4	
System informacji personalnej (HRIS) a narzędzia cyfrowego wspomaganie analityki HR	71
4.1. Istota i definicje systemu informacji personalnej HRIS	71
4.2. Wdrożenie i wykorzystanie HRIS w organizacji	75
4.3. Informacja kadrowa i wskaźniki HR w systemie HRIS	79
4.4. Wskaźniki HR w analityce personalnej – ograniczenia, dylematy i kontrowersje	82

Rozdział 5

Pomiar HR w praktyce organizacyjnej – rozwiązania, zakres i ocena 89

5.1. Metodyka badań 89

5.2. Rozwiązania zarządcze związane z pomiarem HR stosowane w badanych organizacjach 91

5.3. Obszary zarządzania ludźmi objęte pomiarem 97

5.4. Ocena stosowanych rozwiązań organizacyjnych dotyczących pomiaru HR 101

5.5. Wnioski z analizy empirycznej 104

Zakończenie 107

Załącznik 1. Fragment narzędzia badawczego używanego w badaniach pt. „Pomiar HR jako instrument polityki personalnej i determinanta zachowań pracowniczych” analizowany w niniejszej publikacji 111

Załącznik 2. Charakterystyka organizacji i respondentów uczestniczących w badaniu „Pomiar HR jako instrument polityki personalnej i determinanta zachowań pracowniczych” 115

Bibliografia 117

Spis tabel 125

Spis wykresów 127

Wstęp

Wskaźniki określają nasz świat.
Jesteśmy stale mierzeni i oceniani
Bells i Morse, 2014, za: Zalewska, 2015, s. 248.

Współczesne zarządzanie ludźmi coraz częściej opiera się na podejściu analitycznym, wykorzystującym dane kadrowe oraz narzędzia cyfrowe do wspierania procesów decyzyjnych. Organizacje funkcjonujące w dynamicznym otoczeniu – zmieniającym się rynkowo, technologicznie i społecznie – dostrzegają potrzebę podejmowania decyzji w sposób bardziej świadomy, uzasadniony i strategiczny. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają dwa komplementarne podejścia: controlling personalny oraz analityka HR. Choć wywodzą się one z różnych tradycji – pierwszy z rachunkowości zarządczej, drugi z analizy danych i systemów informacyjnych – oba wspierają zarządzanie ludźmi i są oparte na dowodach (ang. *evidence based HR*).

Controlling personalny to wewnętrzny system planowania, monitorowania i sterowania procesami zarządzania kapitałem ludzkim, ukierunkowany na wspieranie decyzji kadrowych i optymalizację działań HR (Pocztowski i Purgał-Popieła, 2004; Bernais i Ingram, 2005; Lipka, 2021). Jego kluczowe funkcje obejmują gromadzenie danych, ich analizę, tworzenie prognoz i rekomendacji dla menedżerów, a także wspieranie planowania strategicznego. W praktyce prowadzi to do zwiększenia przejrzystości działań HR, efektywnego zarządzania kosztami pracy oraz lepszego wykorzystania potencjału pracowników.

Analityka HR, pomimo braku jednoznacznej definicji w literaturze¹, odnosi się do praktyki wykorzystywania danych ilościowych i jakościowych, analiz statystycznych, predykcyjnych oraz wizualnych do podejmowania decyzji dotyczących pracowników i funkcji HR (Marler i Boudreau, 2017; McCartney i Fu, 2022a, 2022b). Odróżnia

1 W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele określeń odnoszących się do wykorzystania danych w zarządzaniu ludźmi – m.in. *HR analytics* (analityka HR), *people analytics* (analityka ludzi), *workforce analytics* (analityka siły roboczej), *talent analytics* (analityka talentów) czy *human capital analytics* (analityka kapitału ludzkiego). Choć terminy te bywają używane zamiennie, w praktyce różnią się często zakresem znaczeniowym i kontekstem zastosowania. Jak zauważają McCartney i Fu (2022a), pomimo rosnącego zainteresowania tematyką analityki personalnej, zarówno w środowisku naukowym, jak i w praktyce zarządzania nie wykształciła się jeszcze jednolita terminologia ani powszechnie akceptowana definicja tego obszaru.

się ona od prostego raportowania wskaźników HR tym, że dąży nie tylko do opisu rzeczywistości, ale również do zrozumienia mechanizmów leżących u podstaw zjawisk kadrowych, przewidywania ich konsekwencji i formułowania rekomendacji i działań na przyszłość. Wykorzystanie analityki personalnej pozwala na powiązanie decyzji personalnych z wynikami biznesowymi, czyniąc z działu HR strategicznego partnera organizacji.

Dzięki wykorzystaniu danych i analiz, organizacje mogą podejmować decyzje kadrowe nie tylko szybciej, lecz przede wszystkim trafniej. Coraz większe znaczenie zyskują zatem rozwiązania, które pozwalają nie tylko raportować efekty działań HR, lecz także wspierać prognozowanie, diagnozowanie problemów i projektowanie działań. Skuteczne wdrożenie takiego podejścia wymaga jednak odpowiednio zaprojektowanych struktur organizacyjnych, przygotowanych zespołów oraz adekwatnych narzędzi technologicznych.

Niniejsza książka stanowi drugą i ostatnią część cyklu poświęconego analityce personalnej. Głównym celem całego cyklu jest nie tylko dostarczenie praktycznych wskazówek, lecz także zachęta do refleksji nad tym, co mierzyć, jak to robić i kto powinien być za to odpowiedzialny – tak, by analityka nie przesłoniła sensu zarządzania ludźmi. Autorki zachęcają do świadomego, krytycznego podejścia do danych – jako narzędzia wspierającego decyzje, a nie celu samego w sobie.

W pierwszej części tego cyklu przedstawiliśmy teoretyczne podstawy controllingu personalnego i analityki HR – od definicji, funkcji i etapów ich rozwoju, przez relacje z innymi formami kontroli zarządczej, aż po nowoczesne podejścia predykcyjne i preskryptywne. Całość dopełniła analiza wyników badań empirycznych, ukazujących, jakie są przekonania i doświadczenia dotyczące controllingu personalnego, analityki HR oraz jak wykorzystywany jest pomiar HR w organizacjach.

Z kolei celem tej książki jest usystematyzowanie i pogłębienie wiedzy na temat struktur organizacyjnych, kompetencji oraz narzędzi wspierających analitykę HR i controlling personalny, a także identyfikacja i interpretacja rozwiązań organizacyjnych związanych z pomiarem HR stosowanych w praktyce. Publikacja zachęca do zastanowienia nad tym, jak projektować i wykorzystywać rozwiązania analityczne w sposób, który wzmacnia sens i jakość zarządzania ludźmi – tak, by dane realnie wspierały decyzje, a nie ograniczały się do mechanicznego pomiaru. Ważne dla nas było również zwrócenie uwagi na trudności, ograniczenia i dylematy etyczne związane z gromadzeniem oraz wykorzystywaniem danych o pracownikach.

W kolejnych rozdziałach książki zaprezentowałyśmy organizacyjne uwarunkowania wdrażania controllingu personalnego i analityki HR, kompetencje wymagane od specjalistów zajmujących się tymi obszarami, wybrane rozwiązania systemowe wspierające procesy analityczne oraz wyniki badań empirycznych, które przedstawiają sposób ich funkcjonowania w organizacjach, wskazując zarówno na pozytywne rezultaty, jak i trudności pojawiające się w praktyce.

Na potrzeby niniejszej książki przyjęliśmy te same rozumienia kluczowych pojęć, co w pierwszej części cyklu, doprecyzowując je tam, gdzie wymaga tego kontekst.

Termin „zarządzanie ludźmi” odnosi się w naszym ujęciu do całości działań personalnych skierowanych do osób wykonujących pracę na rzecz organizacji – niezależnie od formy zatrudnienia czy podstawy współpracy. Termin ten traktujemy jako neutralny i opisowy odpowiednik stosowanego w literaturze określenia *Human Resources Management* (HRM). Używamy go także w celu uniknięcia nadmiernego wartościowania pojęć i podkreślenia relacji z osobami pracującymi na rzecz organizacji. W książce pojawiają się również terminy „zasoby ludzkie” oraz „kapitał ludzki” – stosowane jedynie w kontekście koncepcji teoretycznych lub oryginalnych ujęć autorów, których poglądy omawiamy. Zawsze wtedy, gdy dane pojęcie jest znaczące dla interpretacji danej teorii, modelu lub stanowiska badawczego, pozostawiamy je w zgodzie z zamierzeniem cytowanych autorów.

Jeśli chodzi o termin *HR analytics*, w książce posługujemy się jego spolszczonym wariantem – analityka HR – powszechnie przyjętym w polskiej literaturze i praktyce zarządzania. Równolegle używamy także określenia analityka personalna, traktując je jako synonimiczne.

W przypadku terminów „controller” i „kontroler”, dokonujemy rozróżnienia zgodnie z założeniem: controller odnosi się do specjalistów realizujących zadania z zakresu controllingu (w tym controllingu personalnego), natomiast kontroler do osób odpowiedzialnych za funkcje kontrolne, zwłaszcza w ramach kontroli wewnętrznej.

Publikacja składa się z pięciu rozdziałów.

W pierwszym rozdziale omówiliśmy miejsce controllingu personalnego oraz analityki HR w strukturze organizacyjnej. Przedstawiliśmy ich relacje z rachunkowością zasobów ludzkich, jak i uwarunkowania instytucjonalne oraz model LAMP, który łączy logikę analityczną z perspektywą organizacyjną. Szczególną uwagę poświęciliśmy różnym modelom umiejscowienia analityki HR w organizacji – od klasycznego osadzenia w działach personalnych, przez zintegrowane struktury analityki biznesowej, po rozwiązania hybrydowe. Zestawienie tych podejść pozwala lepiej zrozumieć, jak struktura organizacyjna wpływa na rozwój funkcji analitycznej i jej znaczenie dla decyzji zarządczych. Rozdział pierwszy porządkuje zatem wiedzę o roli tych funkcji w organizacji z uwzględnieniem ich strukturalnego usytuowania.

Rozdział drugi poświęcony jest kompetencjom, niezbędnym w obszarze controllingu personalnego i analityki HR. Zaprezentowaliśmy w nim zarówno kompetencje charakterystyczne dla controllerów i analityków HR, jak i analitykę HR jako istotną zdolność organizacyjną. Szczegółowo scharakteryzowaliśmy trzy grupy kompetencji: techniczne, analityczne oraz społeczne i etyczne. Rozdział podkreśla znaczenie interdyscyplinarnego podejścia oraz równowagi między kompetencjami twardymi a miękkimi umiejętnościami.

W rozdziale trzecim skoncentrowaliśmy się na wskaźnikach wykorzystywanych w zarządzaniu ludźmi. Omówiliśmy podstawy analizy wskaźnikowej w HR oraz konkretne miary stosowane w takich obszarach jak planowanie zatrudnienia, pozyskiwanie pracowników, wynagrodzenia, rozwój, oceny i derekrutacja. Struktura

rozdziału opiera się na kluczowych procesach zarządzania ludźmi, co umożliwia kompleksowe spojrzenie na pomiar efektywności działań HR z różnych perspektyw.

Rozdział czwarty przybliży zagadnienia związane z systemem informacji personalnej (HRIS) oraz cyfrowymi narzędziami wspierającymi analitykę HR. Przedstawiliśmy w nim definicje i podstawowe cechy HRIS, a także omówiliśmy proces wdrożenia i praktyczne zastosowania systemu w organizacji. Szczególną uwagę poświęciliśmy danym kadrowym oraz wskaźnikom HR rejestrowanym w HRIS. Rozdział kończy refleksja nad ograniczeniami i kontrowersjami związanymi z wykorzystaniem wskaźników w analityce personalnej.

W rozdziale piątym przedstawiamy wyniki badań empirycznych dotyczących pomiaru HR w organizacjach². Opisałyśmy w nim metodykę badania, w tym narzędzia i sposób doboru próby. Kolejna część rozdziału dotyczy rozwiązań zarządczych wdrażanych w obszarze pomiaru HR oraz funkcji personalnych, w których pomiar ten jest realizowany. Przeanalizowałyśmy również, jak organizacje oceniają stosowane praktyki pomiarowe. Na końcu przedstawiliśmy najważniejsze wnioski z przeprowadzonych badań.

Załączniki zawierają fragment zastosowanego narzędzia badawczego (kwestionariusza ankiety) oraz szczegółową charakterystykę organizacji i respondentów uczestniczących w badaniu „Pomiar HR jako instrument polityki personalnej i determinanta zachowań pracowniczych”.

Książka została opracowana w oparciu o polsko- i anglojęzyczne źródła z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, controllingu personalnego oraz analityki HR.

Niniejszą książkę kierujemy do osób poszukujących pogłębionego, opartego na danych i analizach spojrzenia na współczesne zarządzanie ludźmi – zarówno badaczy i teoretyków, jak i praktyków, którzy chcą lepiej rozumieć znaczenie analityki HR w podejmowaniu decyzji personalnych. Mamy nadzieję, że lektura ta stanie się inspiracją do wdrażania rozwiązań analitycznych opartych na faktach i wspierających rozwój funkcji HR w organizacjach.

2 Badanie „Pomiar HR jako instrument polityki personalnej i determinanta zachowań pracowniczych” zostało zrealizowane 2022 roku przez Instytut Badawczy IPC Sp. z o.o. na zlecenie Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego, narzędzie badawcze opracowane zostało przez zespół badaczek: J. Cewińska, M. Striker, L. Grzesiak, A. Michałkiewicz, M. Syper-Jędrzejak.

Rozdział 1

Controlling personalny i analityka HR w strukturze organizacyjnej

1.1. Controlling personalny i rachunkowość zasobów ludzkich w strukturze organizacyjnej

Controlling personalny stanowi odpowiedź na potrzebę profesjonalizacji i biznesowej orientacji działów personalnych, umożliwiając nie tylko pomiar efektywności działań personalnych, ale także ich powiązanie z wynikami całej organizacji. W praktyce obejmuje on planowanie, monitorowanie i analizę procesów personalnych oraz dostarczanie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji dotyczących pracowników (Bernais i Ingram, 2005). Stanowi tym samym narzędzie wspierające zarówno operacyjne, jak i strategiczne zarządzanie ludźmi.

Pomimo rosnącego znaczenia controllingu personalnego, jego miejsce w strukturze organizacyjnej wciąż nie jest jednoznacznie określone. W wielu organizacjach funkcjonuje on w sposób rozproszony, nierzadko marginalizowany lub utożsamiany z kontrolą kosztów pracy. Tymczasem rola controllingu personalnego wykracza poza monitorowanie kosztów – obejmuje bowiem dostarczanie danych i rekomendacji dla zarządzania potencjałem pracowników, wspierając realizację celów biznesowych (Marciniak, 2015; Nesterak i in., 2020).

Controlling personalny, choć ukształtowany jako wyodrębniona praktyka dopiero w ostatnich dekadach XX wieku, wywodzi się z dwóch obszarów: controllingu ogólnego oraz rachunkowości zasobów ludzkich (ang. *Human resources accounting*, HRA). Punktem wyjścia dla rozwoju controllingu personalnego był controlling jako system zarządzania, ukierunkowany na wspomaganie procesów planowania, kontroli oraz podejmowania decyzji. W modelu klasycznym, rozwijanym głównie w krajach niemieckojęzycznych, controlling stanowił ponadfunkcyjny instrument zarządzania, zapewniający spójność działań operacyjnych

i strategicznych (Sobańska, 2003; Nesterak i in., 2020). W tym ujęciu controlling personalny można traktować jako funkcjonalne rozszerzenie tego podejścia – dostosowane do specyfiki zarządzania ludźmi, ale operujące tą samą logiką informacji wspierającej decyzje.

Drugim istotnym fundamentem controllingu personalnego jest rachunkowość zasobów ludzkich – nurt badawczy rozwijany od lat 60. XX wieku, którego celem było ujęcie zasobów ludzkich jako obszaru mierzalnego, podlegającego ewidencji, wycenie i analizie. Flamholtz (1971, 1973, 1974) podejmował próbę stworzenia ram koncepcyjnych dla identyfikacji ekonomicznej wartości pracowników oraz kosztów i korzyści związanych z ich zatrudnianiem, rozwojem czy utratą. Pozwoliło to na rozwinięcie narzędzi monitorowania efektywności działań personalnych oraz ich wpływu na wartość organizacji, umożliwiając tym samym przejście od traktowania pracowników jako kosztu do postrzegania ich jako aktywa organizacyjnego, którego wartość i potencjał można rozwijać oraz optymalizować.

Opisując organizacyjne rozwiązania w zakresie controllingu personalnego, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na kwestię podległości, czyli formalnego przypisania stanowiska lub komórki do wyższej jednostki organizacyjnej. W przypadku controllingu personalnego sprawa ta nie jest jednoznaczna, ponieważ controlling personalny – jako controlling funkcyjny – pozostaje w ścisłym powiązaniu zarówno z działem zarządzania zasobami ludzkimi (HR), jak i z działem finansów (Bukowska i in., 2019). Warto zauważyć, że różnice w organizacyjnym umiejscowieniu controllingu personalnego wynikają z przyjmowanej w danej organizacji lub środowisku naukowym interpretacji relacji między controllingiem a rachunkowością zarządczą. Controlling może być utożsamiany z rachunkowością zarządczą lub traktowany jako jej rozszerzenie, ale może być również pojmowany jako odrębna, bardziej złożona koncepcja zarządzania, obejmująca funkcje koordynujące, doradcze i informacyjne (por. Szychta i Dobroszek, 2017). Odmienność tych ujęć wpływa na praktyczne rozwiązania organizacyjne – w szczególności na to, czy controlling personalny będzie traktowany jako część systemu rachunkowości (i lokowany np. w dziale finansów), czy też jako strategiczna funkcja wspierająca zarządzanie ludźmi, z odrębnym miejscem w strukturze organizacyjnej.

Rozwiązania w zakresie umiejscowienia controllingu różnią się też w zależności od wielkości organizacji. W małych przedsiębiorstwach funkcje controllingu często są realizowane w ramach innych działów, np. księgowości, finansów lub też bezpośrednio przez właściciela. W średnich przedsiębiorstwach spotykane są pojedyncze stanowiska controllerów¹, a w dużych – wyodrębnione działy controllingu, posiadające pozycję liniową (na równi z innymi działami funkcyjnymi) lub

1 Na potrzeby opracowania przyjęliśmy rozróżnienie pomiędzy terminami „controller” i „kontroler” – pierwszy dotyczy specjalistów zajmujących się controllingiem, drugi zaś osób wykonujących zadania kontrolne, głównie w obszarze kontroli wewnętrznej.

sztabową (raportującą bezpośrednio do zarządu). W pozycji liniowej controlling pełni funkcję wspierającą proces podejmowania decyzji, a w pozycji sztabowej pełni funkcje doradcze i nie angażuje się w podejmowanie decyzji (Bernais i Ingram, 2005). W niektórych przypadkach stosuje się także formy niestandardowe, takie jak doraźne komisje controllingowe czy korzystanie z usług zewnętrznych specjalistów (Sierpińska-Sawicz, 2015). W takim przypadku controlling pełni zadania szkoleniowo-doradcze wobec menedżerów przygotowanych do samodzielnego pełnienia zadań controllerów (Bernais i Ingram, 2005).

Umieszczenie działu controllingu w strukturze firmy wpływa bezpośrednio na pozycję controllera, postrzeganie go jako partnera biznesowego (por. Sobańska i Kabalski, 2014), a także na jego zdolność do podejmowania decyzji o charakterze wiążącym (Sierpińska-Sawicz, 2015). Zastosowane rozwiązania zależą od przyjętego modelu zarządzania, strategii organizacji oraz jej specyfiki (Bieńkowska i in., 2009). Z badań Sierpińskiej-Sawicz (2015) wynika, że nie istnieje jeden, uniwersalny model umiejscowienia controllingu w strukturze organizacyjnej. Stosowane rozwiązania w tym zakresie różnią się w zależności od organizacji, są więc unikalne dla każdego przedsiębiorstwa (Klementová i Stoková, 2020). Na decyzję o utworzeniu i usytuowaniu komórki controllingu w strukturze przedsiębiorstwa wpływa szereg czynników. Do czynników wewnętrznych zaliczyć można, m.in. wielkość organizacji, specyfikę jej działalności, strukturę organizacyjną, długość cyklu produkcyjnego, stopień decentralizacji zarządzania oraz gotowość organizacyjną do wdrożenia koncepcji controllingu. Czynniki zewnętrzne obejmują natomiast otoczenie polityczne i społeczne, strukturę gospodarki, uwarunkowania rynku kapitałowego oraz poziom konkurencji i dostępność technologii (Sierpińska-Sawicz, 2015; Krzakiewicz i Cyfert, 2020).

W literaturze przedmiotu controlling personalny jest przedstawiany jako narzędzie wspierające zarządzanie ludźmi oraz jako istotny czynnik budowania relacji między działem HR a najwyższym kierownictwem. W badaniach Amalou-Döpke i Süß (2014) wskazano, że controlling personalny wspiera działania operacyjne HR, a także przyczynia się do uzyskania większego uznania ze strony najwyższego kierownictwa, wzmacniając pozycję funkcji personalnej jako partnera strategicznego. Autorzy podkreślają, że efektywność tej funkcji zależy nie tylko od samego posiadania danych, lecz także od umiejętności ich wykorzystania – poprzez aktywne raportowanie, komunikację wyników oraz udział w procesie decyzyjnym. Z tego względu umiejscowienie controllingu personalnego w strukturze organizacyjnej powinno być rozpatrywane nie tylko w kategoriach formalnych, ale również z uwzględnieniem relacji władzy i przepływu zasobów informacyjnych w organizacji. Skuteczność controllingu personalnego zależy od sposobu jego organizacji, w tym od: jasno określonych zadań i kompetencji osób odpowiedzialnych za jego realizację, przypisania działań controllingu do odpowiedniej jednostki organizacyjnej oraz właściwego umiejscowienia tej jednostki w strukturze organizacyjnej firmy (Pocztowski i Purgał-Popiela, 2004).

Wśród możliwych rozwiązań organizacyjnych wyróżnia się:

- wydzielenie osobnego stanowiska lub działu controllingu personalnego,
- rozproszenie zadań controllingu personalnego – controlling personalny niewidoczny w strukturze,
- rozwiązania hybrydowe.

Utworzenie osobnego stanowiska lub działu ds. controllingu personalnego rodzi pytanie o jego przynależność organizacyjną. Możliwe są dwa rozwiązania: podporządkowanie pionowi finansowemu lub działowi HR. W pierwszym przypadku jednostka wpisuje się w szerszy kontekst controllingu/finansów, w drugim – stanowi strategiczne wsparcie dla HR, dostarczając danych i analiz. Funkcjonują również modele, w których współpraca przebiega równolegle z obiema jednostkami. Praktycy HR rekomendują podporządkowanie controllingu personalnego działowi HR, argumentując to m.in. bezpośrednim dostępem do danych kadrowych oraz lepszym dopasowaniem analiz do potrzeb zarządzania ludźmi. W organizacjach, gdzie controlling nie jest jeszcze w pełni rozwinięty, wskazane może być utworzenie dedykowanego stanowiska w ramach działu personalnego – szczególnie w organizacjach o rozbudowanych strukturach HR i wysokiej dojrzałości funkcji personalnej (Marciniak i Szych, 2018, s. 558). Wydzielenie stanowiska controllera personalnego w strukturze organizacyjnej jest zasadne m.in. w przedsiębiorstwach o dużej liczbie pracowników oraz istotnym ryzyku kadrowym (Foremna-Pilarska, 2017). Można przypuszczać, że w miarę wzrostu znaczenia zarządzania ludźmi, osobne stanowiska ds. controllingu personalnego będą coraz bardziej powszechne, albowiem takie rozwiązanie przynosi korzyści zarówno strategiczne, jak i operacyjne: ułatwia kontrolę kosztów pracy, wspiera podejmowanie decyzji, umożliwia analizę procesów personalnych i identyfikację nieefektywności, a także monitorowanie realizacji celów za pomocą raportów personalnych (Marciniak i Szych, 2018).

W podejściu rozproszonym w strukturze organizacyjnej nie ma wyodrębnionej jednostki odpowiedzialnej za controlling personalny, a zadania te są realizowane przez inne stanowiska w działach HR. Jak wskazują Gröjer i Johanson (1998), rachunkowość kosztów zasobów ludzkich (ang. *Human Resource Cost Accounting*, HRCA) może być realizowana nie tylko w formie odrębnej jednostki organizacyjnej, ale również jako zbiór rozproszonych praktyk wdrażanych w ramach istniejących struktur organizacyjnych. Autorzy podkreślają, że decyzje o jej wdrażaniu nie zawsze wynikają wyłącznie z przesłanek merytorycznych, takich jak potrzeba poprawy efektywności zarządzania ludźmi. Często są one również uwarunkowane polityką wewnętrzną (np. dążeniem do wzmocnienia pozycji działu HR w organizacyjnej hierarchii w odpowiedzi na presję interesariuszy), kontekstem kulturowym (np. dominującymi normami zarządzania opartymi na przejrzystości i rozliczalności) oraz społecznym (np. oczekiwaniami pracowników i związków zawodowych co do uwzględnienia kapitału ludzkiego w procesach decyzyjnych). W takim ujęciu controlling personalny nabiera strategicznego znaczenia – nie jest już wyłącznie narzędziem wspierającym bieżące działania operacyjne, lecz staje

się środkiem legitymizowania roli HR w organizacji. Jego wpływ zależy od pozycji osób odpowiedzialnych za politykę personalną i ich zdolności do wykorzystywania danych personalnych w komunikacji z zarządem oraz interesariuszami zewnętrznymi, w tym instytucjami regulacyjnymi, mediami czy środowiskami eksperckimi.

W praktyce stosowane są też rozwiązania, łączące elementy struktury funkcjonalnej i hierarchicznej (Sierpińska-Sawicz, 2015). Przykładem takiego podejścia jest Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK), który utworzył Biuro Polityki Wynagrodzeń i Cyfryzacji HR – jednostkę łączącą zadania controllingu z digitalizacją i zarządzaniem wynagrodzeniami, co przyczyniło się m.in. do wzrostu efektywności i bezpieczeństwa przetwarzania danych (Guryn, 2024).

1.2. Organizacyjne uwarunkowania funkcjonowania analityki HR – model LAMP

Wraz z cyfryzacją procesów organizacyjnych, zarządzanie ludźmi coraz silniej opiera się na podejściu analitycznym. Analityka HR (ang. *HR analytics*), określana także jako *people analytics*, *workforce analytics*, *talent analytics* czy *human capital analytics*, zyskała w ostatnich latach status jednej z kluczowych innowacji w obszarze zarządzania ludźmi. Choć terminologia stosowana w literaturze i praktyce pozostaje niejednorodna, wspólnym mianownikiem różnych podejść do analityki HR jest wykorzystanie danych do podejmowania decyzji personalnych – zarówno operacyjnych, jak i strategicznych. Analityka HR obejmuje zaawansowane metody analityczne, w tym modelowanie predykcyjne i preskrypcyjne, analizę wizualną i eksploracyjną, a także integrację danych z różnych źródeł i systemów informacyjnych. Celem tych działań jest zrozumienie przeszłości, przewidywanie przyszłych trendów oraz rekomendowanie optymalnych działań wspierających cele biznesowe organizacji (por. Grzesiak i Striker, 2025).

Wprowadzenie analityki HR do praktyki zarządzania ludźmi wymaga przekształcenia roli działów personalnych, budowy odpowiednich kompetencji analitycznych. Co więcej, efektywne wdrożenie analityki HR wymaga odpowiedniego osadzenia w strukturze organizacyjnej, zapewnienia dostępu do danych wysokiej jakości oraz stworzenia kultury organizacyjnej sprzyjającej wykorzystywaniu wiedzy analitycznej. Kluczowe znaczenie mają również modele koncepcyjne, które porządkują podejście do analizy, nadają jej kierunek oraz wskazują na organizacyjne uwarunkowania ułatwiające powiązanie danych personalnych z decyzjami biznesowymi. Jednym z bardziej znanych podejść w tym zakresie jest model LAMP (Logika, Analityka, Miary, Procesy), zaproponowany przez Boudreau i Ramstada (2006), a rozwijany w kolejnych pracach Boudreau i Cascio (2017) oraz Boudreau (2017). Model ten zakłada, że skuteczność analityki HR nie zależy wyłącznie od dostępności danych

czy narzędzi technologicznych, lecz od umiejętności ich świadomego i spójnego wykorzystania w procesach decyzyjnych. Cztery wzajemnie powiązane komponenty powinny być rozwijane równolegle i w sposób zintegrowany.

Wprowadzenie modelu LAMP wynikało z dwóch istotnych przesłanek. Pierwsza to zaobserwowany paradoks pomiaru nazwany przez autorów *measurement wall*. Odnosi się do sytuacji, w której organizacje, mimo stosowania licznych wskaźników HR, nie osiągają przełożeń tych działań na realną zmianę strategiczną. Druga to postulat – nazwany przez autorów *talentship* – wskazujący, że HR ma być „opiekunem” talentu w organizacji, nie tylko wykonawcą procedur, ale kimś, kto wspiera decyzje strategiczne i zarządza z perspektywy odpowiedzialności za rozwój organizacji i ludzi (Boudreau i Ramstad, 2006).

Przyczyną obserwowanego ograniczenia pomiaru w HR jest nadmierna koncentracja na efektywności operacyjnej funkcji HR (np. koszt zatrudnienia, czas rekrutacji, liczba godzin szkoleniowych), przy jednoczesnym braku analizy wpływu działań HR na te grupy pracowników, których działania najsilniej wpływają na efektywność procesów o strategicznym znaczeniu. Boudreau i Ramstad (2006) opisują to zjawisko jako zderzenie się ze „ścianą pomiaru” – sytuację, w której coraz bardziej zaawansowane wskaźniki nie prowadzą do lepszych decyzji strategicznych, a sam pomiar staje się celem samym w sobie, funkcjonując w oderwaniu od rzeczywistych dylematów zarządczych. W rezultacie nawet zaawansowane technologicznie systemy pomiaru HR pozostają tylko narzędziem kontroli, a nie realnym wsparciem w podejmowaniu decyzji.

Wspomniani wyżej autorzy wskazują trzy główne przyczyny tego stanu rzeczy:

- brak logicznego powiązania między miernikami a pytaniami o znaczeniu strategicznym,
- koncentracja na działaniach HR zamiast na ich wpływie na wyniki organizacji,
- niezrozumienie danych przez interesariuszy niezwiązanych z HR.

Drugą przesłanką powstania modelu LAMP była obserwacja, że rozwój takich dziedzin jak finanse czy marketing polegał na ich ewolucji z funkcji operacyjnych (np. księgowości, sprzedaży) w dyscypliny wspierające podejmowanie decyzji strategicznych. Analogicznie, HR powinien przekształcić się w „naukę o decyzjach dotyczących kapitału ludzkiego” – podejście to autorzy określają mianem *talentship* (Boudreau i Ramstad, 2006, s. 30). Zakłada ono, że skuteczne zarządzanie ludźmi wymaga nie tylko dostępu do danych, lecz przede wszystkim logicznie spójnych procesów umożliwiających ich przekształcenie w decyzje. Oznacza to wykorzystanie analiz do podejmowania świadomych wyborów dotyczących alokacji kapitału ludzkiego – podobnie jak w przypadku zarządzania portfelem inwestycyjnym – oraz koncentrację na tych grupach pracowników, które mają kluczowe znaczenie dla realizacji strategii organizacyjnej. Koncepcja *talentship* redefiniuje rolę HR: z funkcji administracyjno-usługowej na partnera strategicznego. Kluczowe jest jednak nie tylko nowe podejście, ale również stworzenie systemu wspierającego przejście od „mierzenia dla HR” do „analizowania dla biznesu”.

Odpowiedzią na te przesłanki jest model LAMP – struktura organizacyjna i poznawcza, która pozwala „przebić barierę pomiaru” i budować rzeczywiste zdolności decyzyjne w zakresie zarządzania ludźmi (Boudreau i Ramstad, 2006). Jej czterema filarami są: logika, analiza, miary i proces.

Komponent „Logika” odnosi się do spójnych i uzasadnionych ram koncepcyjnych, które wyjaśniają, dlaczego dana analiza jest prowadzona, jakie pytania mają zostać postawione oraz jakie decyzje mogą z niej wynikać. Boudreau i Ramstad (2006) podkreślają, że wiele inicjatyw analitycznych w HR kończy się niepowodzeniem z powodu braku przejrzystej logiki powiązanej z celami strategicznymi organizacji. Zamiast wspierać decyzje, analizy często ograniczają się do opisu zjawisk, bez pogłębionej interpretacji ich przyczyn i znaczenia. Logika analityczna powinna obejmować nie tylko zmienne wynikowe, ale także pośredniczące i kontekstowe – takie jak percepcje pracowników, kultura organizacyjna czy struktura decyzyjna (Boudreau i Ramstad, 2006).

Drugi filar – „Analiza” – odnosi się do metod przetwarzania i interpretacji danych. Autorzy podkreślają, że często błędnie utożsamia się ten komponent wyłącznie z poziomem zaawansowania statystycznego. Tymczasem kluczowa jest trafność analizy w odniesieniu do problemu decyzyjnego. Analiza powinna być odpowiednio dobrana do kontekstu, logiki działania oraz kompetencji decydentów (Boudreau i Cascio, 2017). Zwracają uwagę na potrzebę równowagi między dokładnością a użytecznością pomiaru oraz potrzebę formułowania pytań o związki między działaniami HR a wynikami organizacyjnymi (Boudreau i Ramstad, 2006).

Trzeci komponent – „Miary” – odnosi się do jakości, trafności i użyteczności wskaźników wykorzystywanych w analizach. Boudreau i Ramstad (2006) przestrzegają przed nadmiernym wykorzystywaniem łatwo dostępnych lub popularnych miar, które nie zawsze niosą wartość strategiczną. W ich ujęciu wybór wskaźników powinien wynikać z wcześniej określonej logiki analitycznej, a nie z dostępności danych czy obowiązujących trendów. Boudreau i Cascio (2017) proponują rozróżnienie trzech poziomów pomiaru: sprawności funkcji HR, wpływu działań na zachowania pracowników oraz znaczenia dla realizacji celów strategicznych. Dopiero ten trzeci poziom umożliwia rzeczywistą ocenę wartości dodanej, jaką analityka HR wnosi do organizacji.

Ostatni filar – „Procesy” – odnosi się do sposobu, w jaki dane są włączane w procesy decyzyjne organizacji. Obejmuje on zarówno moment i formę ich dostarczenia, jak i sposób interpretacji oraz zdolność użytkowników do działania na ich podstawie. Boudreau (2017) podkreśla, że miary HR powinny być projektowane z uwzględnieniem doświadczenia użytkownika końcowego. Oznacza to konieczność przemyślenia, kiedy i jak trafiają one do odbiorców, w jakiej formie są prezentowane oraz w jakim kontekście są interpretowane. Bez ich odpowiedniego zakorzenienia w praktyce decyzyjnej organizacji – poprzez właściwy moment, kanał i język przekazu – nawet najbardziej zaawansowane analizy nie prowadzą do realnych działań. Procesy analityczne powinny być ściśle zintegrowane z rytmem funkcjonowania

organizacji – zwłaszcza z cyklem podejmowania decyzji i wdrażania działań (Boudreau, 2017).

Badania Lawlera, Levensona i Boudreau (2004) wykazały wyraźną rozbieżność między techniczną zdolnością organizacji do gromadzenia danych a ich rzeczywistym wykorzystaniem w procesach decyzyjnych o charakterze strategicznym. Choć większość badanych organizacji posiadała systemy informacji kadrowych (80%) oraz rozbudowane zbiory danych dotyczących funkcji HR, to rzadko były przetwarzane w sposób umożliwiający analizę wpływu działań HR na kluczowe wskaźniki biznesowe. Z perspektywy modelu LAMP oznacza to, że rozwinięte były komponenty: Miary oraz częściowo Proces, natomiast brakowało spójnych ram logicznych (Logika) i narzędzi analitycznych (Analityka), które pozwalałyby na formułowanie wniosków przyczynowo-skutkowych (Lawler i in., 2004).

Dodatkowo, pomimo że respondenci deklarowali wysokie kompetencje w zakresie interpretacji danych, w praktyce rzadko dysponowali informacjami, które można było bezpośrednio powiązać z decyzjami strategicznymi (Lawler i in., 2004). Oznacza to rozbieżność między deklarowaną gotowością organizacji do wykorzystania danych a realną zdolnością. W wielu przypadkach dane HR nie były zintegrowane z systemami finansowymi i operacyjnymi ani prezentowane w sposób zrozumiały i użyteczny dla menedżerów. Ponadto dane te nie były powiązane z informacjami z innych obszarów organizacji, co znacząco utrudniało ich interpretację i praktyczne zastosowanie (Lawler i in., 2004).

Aby lepiej zrozumieć, dlaczego analityka HR pozostaje niewykorzystana mimo rosnących możliwości technologicznych, Boudreau i Cascio (2017) wprowadzają rozróżnienie na dwa komplementarne zestawy czynników: *push* – związane z jakością oraz dojrzałością samej analityki, oraz *pull* – odnoszące się do gotowości organizacji do przyjęcia i praktycznego wykorzystania danych. Obie grupy wspierają realizację modelu LAMP, który łączy perspektywę technologiczną i organizacyjną. Pojęcia *push* i *pull*, zaczerpnięte z terminologii systemowej, odnoszą się odpowiednio do „wypychania” danych – czyli zdolności ich generowania i dostarczania – oraz „przyciągania” ich przez użytkowników, co oznacza zapotrzebowanie na dane oraz umiejętność ich interpretacji i zastosowania.

Czynniki *push* odnoszą się zatem do zdolności tworzenia użytecznej analityki – obejmują zasoby, struktury i praktyki umożliwiające generowanie informacji wysokiej jakości. Bezpośrednio korespondują z czterema filarami modelu LAMP (Boudreau i Cascio, 2017):

- Logika: organizacja powinna dysponować klarowną ramą logiczną, definiującą priorytety analityczne, np. w postaci systemu formułowania pytań badawczych.
- Analityka: struktura organizacyjna powinna umożliwiać zatrudnienie lub współpracę z ekspertami analitycznymi, tworzenie wyspecjalizowanych zespołów analityki HR oraz rozwijanie współpracy interdyscyplinarnej – m.in. z działami IT, finansów.

- Miary: konieczne jest posiadanie systemów służących do gromadzenia, integracji i standaryzacji danych.
- Proces: dotyczy wewnętrznych mechanizmów organizacyjnych związanych z rytmem, formą i kanałami dostarczania danych – czyli tego, jak i kiedy dane są przekazywane w ramach procesów decyzyjnych, zapewnienie, że dane trafiają do właściwych osób w odpowiednim momencie, zgodnie z cyklem planowania i działania w organizacji.

Czynniki *pull* określają warunki organizacyjne, które sprzyjają wykorzystaniu danych przez odbiorców. Boudreau i Cascio (2017) identyfikują pięć takich czynników:

- Dostępność – dane powinny być dla odbiorcy łatwe do uzyskania i użycia; obejmuje takie aspekty jak intuicyjność platform, ograniczenie barier technicznych oraz dopasowanie formy danych do potrzeb użytkownika końcowego.
- Użyteczność – dane muszą być istotne z perspektywy bieżących wyzwań i wpisywać się w kulturę podejmowania decyzji.
- Zaufanie – odbiorcy muszą mieć pewność, że dane są rzetelne i właściwie interpretowane.
- Znaczenie decyzyjne – analizy powinny koncentrować się na tzw. punktach krytycznych, gdzie niewielka zmiana – oparta na trafnej analizie danych – może przynieść nieproporcjonalnie duże efekty dla efektywności organizacyjnej.
- Gotowość do działania – dane muszą być zintegrowane z procesami planowania, rekomendowania i monitorowania działań – np. w formie ścieżek decyzyjnych.

Ważne jest, że oba zestawy czynników (*push* i *pull*) muszą współdziałać. Zaawansowana infrastruktura analityczna nie przyniesie efektów bez organizacyjnej gotowości do wykorzystania danych, a otwartość użytkowników na dane okaże się niewystarczająca, jeśli dane te będą niedostępne lub niskiej jakości. Dlatego Boudreau i Cascio (2017) postulują, by podejścia do analityki HR w organizacjach uwzględniały zarówno rozwój infrastruktury i kompetencji technicznych, jak i perspektywy użytkowników danych – ich potrzeby informacyjne, umiejętności interpretacji oraz zdolności do podejmowania działań na podstawie uzyskanych analiz.

Boudreau (2017) podkreśla, że zamiast tworzyć złożone modele analityczne „do szuflady”, liderzy HR powinni zadawać sobie pytania:

1. Czy prezentowane dane są powiązane z celami strategicznymi organizacji?
2. Czy sposób ich komunikacji ułatwia zrozumienie i buduje zaufanie?
3. Czy odbiorca wie, jakie działania powinien podjąć na podstawie przedstawionych wyników?

Tabela 1. Organizacyjne warunki skutecznego funkcjonowania analityki HR w modelu LAMP

Czynnik	Opis (funkcja w modelu LAMP)	Implikacje organizacyjne
Push – wewnętrzne zdolności organizacji do generowania użytecznej analityki HR		
Logika	Spójna logika analityczna powiązana z celami strategicznymi	Strategia talentowa, wyodrębnienie kluczowych ról, zdefiniowane pytania analityczne
Analityka	Odpowiednie metody analityczne dopasowane do problemów decyzyjnych	Kompetentny zespół analityczny, interdyscyplinarność, współpraca z BI/IT/finansami
Miary	Miary trafne, rzetelne i zakorzenione w logice działania	Standaryzacja danych, dostęp do hurtowni danych HR, nadzór nad jakością danych
Procesy	Procesy zapewniające, że dane są udostępniane we właściwym czasie i formie	Powiązanie analityki z kalendarzem decyzyjnym, czytelna struktura komunikacyjna
Pull – zdolność organizacji i jej członków do przyjęcia, zrozumienia i wykorzystania danych		
Dostępność	Dane trafiają do użytkownika w odpowiednim czasie i formacie	Dostęp do narzędzi (BI, aplikacje), automatyzacja raportowania, eliminacja barier technicznych
Uwaga	Dane postrzegane jako istotne i użyteczne	Uwzględnienie danych HR w KPI, strategiach i raportach zarządczych, kultura decyzyjna oparta na danych
Zaufanie	Odbiorcy wierzą w jakość i trafność danych	Weryfikacja danych, transparentność metod, komunikacja założeń analitycznych
Znaczenie decyzyjne	Analizy dotyczą kluczowych kwestii wpływających na cele organizacji	Powiązanie analityki HR z decyzjami strategicznymi, zidentyfikowane grupy o kluczowym wpływie
Gotowość do działania	Użytkownicy wiedzą, co mogą i powinni zrobić z wynikami analiz	Mapy decyzyjne, wsparcie wdrożeniowe, sprzężenie analityki z działaniami i planami rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie Boudreau i Cascio, 2017.

Dalej wskazuje, że nawet najbardziej zaawansowane analizy pozostaną niewykorzystane, jeśli zostaną przedstawione w nieodpowiednim momencie lub formacie, nie będą odwoływać się do znanych i zrozumiałych analogii (np. do inwestycji finansowych) oraz nie będą zakorzenione w logice działania odbiorców. Podobnie jak aplikacje cyfrowe projektuje się z myślą o doświadczeniu użytkownika, tak samo analitykę HR należy konstruować z perspektywy decydenta, który ma na jej podstawie podejmować konkretne decyzje. Ważna jest również systematyczna edukacja użytkowników danych, która zwiększa ich kompetencje w zakresie interpretacji i praktycznego zastosowania analiz.

1.3. Analityka HR w strukturze organizacyjnej

W miarę rosnącego znaczenia danych w podejmowaniu decyzji zarządczych, analityka HR staje się integralną częścią strategii zarządzania ludźmi w coraz większej liczbie organizacji. Jej efektywność zależy jednak nie tylko od zastosowanych narzędzi i kompetencji zespołu, ale również od jej usytuowania w strukturze organizacyjnej. W literaturze przedmiotu identyfikowane są trzy główne modele organizacyjne: (1) osadzenie analityki HR wewnątrz działu HR, (2) integracja z centralnymi strukturami analityki biznesowej oraz (3) podejścia hybrydowe. Każde z nich posiada swoje mocne strony, ograniczenia oraz uwarunkowania wdrożeniowe.

1.3.1. Analityka HR umiejscowiona w dziale personalnym

Pierwszy model zakłada, że zespoły analityki HR funkcjonują jako jednostki wewnętrzne w ramach działu HR, najczęściej w formie specjalistycznych komórek raportujących bezpośrednio do dyrektora personalnego. Uzasadnieniem dla takiego rozwiązania jest przekonanie, że to właśnie dział HR dysponuje unikalnym wglądem w „ludzką stronę organizacji” – obejmującą m.in. kwestie motywacji, zachowań pracowników, relacji społecznych i kultury organizacyjnej – a więc w obszary, które wymagają pogłębionej interpretacji danych w ich rzeczywistym kontekście. Z tego względu Bassi (2011) przestrzega przed powierzaniem odpowiedzialności za analitykę HR działom IT lub finansowym, argumentując, że prowadzi to do wypaczenia jej istoty i obniżenia jej użyteczności jako narzędzia rozwoju organizacyjnego.

W badaniach Cayrat i Boxall (2022) oraz w koncepcji przedstawionej przez Bassi (2011) analityka HR postrzegana jest jako funkcja, która powinna być zakorzeniona w dziale HR, lecz równocześnie aktywnie współpracująca z innymi jednostkami organizacyjnymi, takimi jak dział IT i finansów. Analiza 40 dużych organizacji przeprowadzona przez Cayrat i Boxall (2022) pokazuje, że dominującym modelem strukturalnym jest zespół analityczny funkcjonujący w ramach HR, najczęściej raportujący bezpośrednio do dyrektora personalnego. Takie zespoły składają się zazwyczaj z kilku do kilkunastu osób i obejmują różne działania: od raportowania i wizualizacji danych, przez analizy przyczynowe i predykcyjne, aż po inżynierię danych w bardziej zaawansowanych przypadkach.

Z kolei Bassi (2011) formułuje stanowisko, zgodnie z którym to HR powinien być liderem w obszarze analityki personalnej, jednak warunkiem takiego przywództwa jest posiadanie odpowiednich kompetencji – szczególnie w obszarach analizy danych, technologii informacyjnych i finansów – umożliwiające efektywne partnerstwo w realizacji projektów analitycznych. W przeciwnym razie analityka HR może zostać przejęta przez inne działy (np. finanse lub IT), co prowadziłoby do utraty unikalnej perspektywy „ludzkiej” w interpretacji danych.

W obu wskazanych podejściach podkreślana jest potrzeba budowy zespołów interdyscyplinarnych – nie przez ich strukturalne wyodrębnienie, ale przez łączenie różnych kompetencji w ramach funkcji HR. Zarówno Cayrat i Boxall (2022), jak i Bassi (2011) wskazują, że skuteczna analityka HR wymaga nie tylko danych i narzędzi, ale przede wszystkim zdolności ich interpretacji w kontekście organizacyjnym oraz zdolności do współpracy między działami. Kluczowe staje się więc rozwijanie roli zespołu analitycznego jako partnera wewnętrznego – doradcy biznesowego i źródła wiedzy wspierającej decyzje strategiczne. Choć oba podejścia nie postulują formalnego przesunięcia analityki HR poza strukturę HR, to wyraźnie wskazują, że efektywność tej funkcji zależy od stopnia otwartości na współdziałanie z innymi komórkami organizacyjnymi oraz od wewnętrznej dojrzałości zespołu – zarówno kompetencyjnej, jak i kulturowej.

Tabela 2. Argumenty za umiejscowieniem i przeciw umiejscowieniu analityki HR w strukturze działu HR

Argumenty ZA	Argumenty PRZECIW
Bliskość z użytkownikami danych – łatwiejsze wykorzystanie analiz w praktyce zarządzania personelem. Cayrat i Boxall (2022)	Ograniczona perspektywa biznesowa – ryzyko analiz skupionych wyłącznie na procesach HR, a nie na celach strategicznych. Bassi (2011), Green (2017)
Interpretacja danych wymaga wiedzy o kontekście HR i procesach miękkich. Bassi (2011)	Trudność w przyciąganiu specjalistów analitycznych – zespół w HR może być mniej atrakcyjny dla ekspertów z obszaru analizy danych. Bassi (2011), Green (2017)
Zwiększenie roli HR w organizacji – szansa na strategiczne wzmocnienie funkcji poprzez dane. Green (2017)	Ryzyko izolacji analityki HR od danych i inicjatyw z innych obszarów (finanse, IT). Cayrat i Boxall (2022)
Możliwość rozwijania wewnętrznych kompetencji HR w zakresie analityki i tworzenia interdyscyplinarnych zespołów w ramach HR. Cayrat i Boxall (2022)	Brak dostępu do wszystkich danych – wiele informacji istotnych dla analiz HR znajduje się poza działem (np. finanse, sprzedaż). Bassi (2011)
Ułatwiona implementacja rekomendacji – mniejsza bariera między analizą a wdrożeniem w politykach personalnych. Green (2017)	Potencjalne ograniczenie wpływu na decyzje strategiczne, jeśli HR nie ma wystarczającej pozycji w strukturze organizacyjnej. Bassi (2011)
Możliwość stopniowego budowania kompetencji analitycznych bez konieczności reorganizacji strukturalnej. Cayrat i Boxall (2022)	Ryzyko, że analityka będzie pełniła funkcję raportującą, a nie doradczą – szczególnie przy niskiej dojrzałości HR. Green (2017)

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zawartej w tabeli.

Również Green (2017) prezentuje podejście, w którym analityka HR jest traktowana jako funkcja wbudowana w dział HR, pełniąc rolę strategicznego doradcy o wysokim stopniu niezależności. Wspomniany autor opowiada się za utrzymaniem zespołu analityki personalnej w strukturze HR, ale podkreśla, że kluczowe znaczenie ma jakość współpracy z dyrektorem personalnym oraz powiązanie z innymi funkcjami organizacyjnymi. Zespół analityki HR powinien pełnić funkcję „inteligentnego zaplecza decyzyjnego”, wspierając w projektowaniu i wdrażaniu polityk personalnych opartych na danych. Dla skuteczności tego modelu niezbędne jest, aby analityka HR była zorientowana nie tylko na mierzenie wskaźników, ale również na formułowanie i testowanie hipotez biznesowych, modelowanie scenariuszy oraz identyfikowanie powiązań między działaniami HR a wynikami organizacyjnymi. Green (2017) podkreśla wagę budowania relacji i współpracy z innymi zespołami analitycznymi – np. z obszarów finansów, IT, marketingu. Analityka HR powinna być częścią analityki całej organizacji. Tylko w ten sposób możliwe jest wykorzystanie danych personalnych w szerszym kontekście strategicznym.

1.3.2. Analityka HR umiejscowiona w zintegrowanych strukturach analityki biznesowej

Drugim podejściem do umiejscowienia analityki HR w strukturze organizacyjnej jest koncepcja „wyprowadzenia” analityki HR poza dział HR i jej integracji z centralnymi strukturami analityki organizacyjnej. Rasmussen i Ulrich (2015) przedstawiają jedno z bardziej radykalnych podejść do umiejscowienia analityki HR w strukturze organizacyjnej. Według nich analityka ta powinna wykraczać poza dział HR i być częścią szerszej analityki biznesowej, wspierającej cele całej organizacji, a nie jedynie funkcji personalnej. Dopóki pozostaje przypisana wyłącznie do HR, jej wpływ na decyzje strategiczne jest ograniczony, a analizy często oderwane od realnych wyzwań operacyjnych.

Wspomniani autorzy krytykują powszechny w dużych organizacjach model centrów ekspertyzy HR, który, ich zdaniem, sprzyja generowaniu danych z perspektywy HR, a nie biznesu. Analityka skupia się wówczas na wskaźnikach operacyjnych – takich jak rotacja, czas zatrudniania czy poziom zaangażowania – zamiast na tworzeniu realnej wartości dla organizacji. W rezultacie analizy są formułowane bez udziału menedżerów i często nie odpowiadają na ich potrzeby. Jak obrazowo przedstawiają, takie podejście przypomina „strzelanie w powietrze z nadzieją, że akurat przeleci ptak” – dane są produkowane, lecz nie znajdują praktycznego zastosowania.

W ocenie Rasmussena i Ulricha (2015) dojrzała analityka HR powinna stać się integralną częścią analityki organizacyjnej, wykorzystującej dane z różnych obszarów – od finansów i sprzedaży po operacje i marketing – przy czym dane personalne stanowią jeden z jej komponentów. Kluczowe znaczenie ma tu tworzenie interdyscyplinarnych zespołów, które:

- koncentrują się na realnych problemach biznesowych,
- łączą dane z różnych funkcji organizacyjnych,
- potrafią prowadzić dialog z menedżerami i wpływać na decyzje biznesowe.

W takim modelu zespół analityczny nie pełni roli wewnętrznego dostawcy raportów dla HR, lecz staje się częścią szerszego systemu decyzyjnego organizacji. To koncepcja zakładająca odejście od „mierzenia dla HR” na rzecz „analizowania dla biznesu” – wymagająca, lecz spójna z rosnącym trendem integracji funkcji analitycznych w organizacjach.

Podobną perspektywę prezentują Angrave i in. (2016), którzy ostrzegają przed marginalizacją HR w organizacjach wdrażających rozwiązania analityczne. Ich zdaniem HR musi aktywnie uczestniczyć w interdyscyplinarnych zespołach analitycznych, inaczej stanie się wyłącznie odbiorcą analiz przygotowywanych przez inne działy, niemające często wystarczającego rozumienia kontekstu zarządzania ludźmi. Wspomniani autorzy zauważają, że HR posiada często peryferyjną pozycję w strukturze organizacyjnej, co ogranicza jego wpływ na decyzje strategiczne. Taka lokalizacja osłabia również możliwość skutecznego wdrażania projektów analitycznych, które wymagają wsparcia kadry kierowniczej i integracji z celami organizacyjnymi. W szczególności krytykowane jest poleganie na gotowych rozwiązaniach technologicznych dostarczanych przez firmy zewnętrzne. Zdaniem Angrave’a i in. (2016), wiele firm ogranicza wdrożenie analityki HR do zakupu systemów raportowania (np. SAP, Workday, Oracle), które wspierają jedynie podstawowe wskaźniki bez realnej wartości diagnostycznej czy predykcyjnej. W efekcie są to tylko pozory nowoczesności bez rzeczywistego wpływu na jakość decyzji dotyczących zarządzania ludźmi. Wspomniani autorzy postulują więc, aby HR aktywnie uczestniczył w interdyscyplinarnych zespołach analitycznych, współtworząc modele decyzyjne wraz z przedstawicielami innych funkcji – finansów, marketingu czy IT. Tylko dzięki integracji z *mainstreamem* analityki organizacyjnej możliwe jest pełne zrozumienie roli kapitału ludzkiego w generowaniu wyników biznesowych. Choć nie proponują jednego rozwiązania strukturalnego, ich podejście można określić jako apel o strategiczne włączenie HR do szerszej infrastruktury analitycznej organizacji.

Podobnych argumentów używają Gurusinghe, Arachchige i Dayarathna (2021), którzy podkreślają potrzebę integracji analityki HR ze strukturami analitycznymi organizacji. Lokalizacja analityki HR w strukturze organizacyjnej powinna sprzyjać współpracy między funkcjami organizacyjnymi, łączeniu danych z różnych źródeł i wspólnemu modelowaniu efektów biznesowych. Klasyfikując bariery i czynniki sprzyjające rozwojowi analityki HR w wymiarze organizacyjnym Gurusinghe i in. (2021) wyróżnili kilka czynników wewnętrznych, które w sposób istotny warunkują rozwój analityki HR. Po pierwsze, są to zasoby podstawowe, obejmujące czas, budżet oraz gotowość organizacji do inwestowania w projekty, których rezultaty pojawiają się dopiero po dłuższym czasie. Po drugie, kluczowe znaczenie ma poziom kompetencji analitycznych wśród specjalistów HR, czyli zdolność do łączenia logiki

przyczynowo-skutkowej z trafnym doбором miar, testowaniem hipotez i wnioskowaniem wspierającym decyzje. Trzecim istotnym czynnikiem jest zaangażowanie najwyższego kierownictwa, które musi postrzegać analitykę jako narzędzie o strategicznej wartości.

Tabela 3. Argumenty za integracją i przeciw integracji analityki HR z analityką biznesową

Argumenty ZA	Argumenty PRZECIW
Możliwość analizowania danych HR w powiązaniu z danymi finansowymi, operacyjnymi, rynkowymi. Rasmussen i Ulrich (2015)	Ryzyko utraty kontekstu HR – trudność we właściwej interpretacji danych bez wiedzy o procesach personalnych. Angrave i in. (2016)
Większy wpływ na decyzje strategiczne – integracja z centralną analityką zwiększa widoczność i użyteczność danych HR. Angrave i in. (2016)	Potrzeba wysokiego poziomu kompetencji analitycznych po stronie HR – ryzyko marginalizacji przy braku wiedzy i zasobów. Angrave i in. (2016), Andersen (2017)
Przeciwdziałanie izolacji i silosowości – lepsza współpraca między funkcjami organizacyjnymi. Rasmussen i Ulrich (2015)	Potencjalne konflikty o dostęp i interpretację danych – konkurencja o priorytety analityczne w dużych zespołach BI. Andersen (2017)
Efektywność operacyjna – uniknięcie dublowania funkcji analitycznych w wielu działach. Andersen (2017)	Brak jednoznacznej odpowiedzialności – ryzyko niejasności co do właściciela danych HR i decyzji opartych na analizie. Andersen (2017)
Atrakcyjność dla specjalistów – integracja z BI może ułatwić przyciąganie ekspertów z obszaru data science. Andersen (2017)	Oddalenie zespołu od użytkowników końcowych (np. HRBP), co może ograniczać wykorzystanie wyników analiz w praktyce HR. Angrave i in. (2016)
Umożliwienie rozwoju zaawansowanych modeli przyczynowych i predykcyjnych – przy większej skali i lepszym dostępie do danych. Rasmussen i Ulrich (2015)	Potrzeba budowy nowych struktur współpracy i kultury dzielenia się danymi – nie zawsze możliwe w krótkim czasie. Andersen (2017)

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

1.3.3. Modele hybrydowe

Część organizacji wdraża podejścia hybrydowe, łączące powyższe modele. Jak wskazują Cayrat i Boxall (2022), zespoły analityki HR coraz częściej korzystają z zasobów centralnych zespołów analitycznych, które dostarczają zaawansowanego wsparcia technicznego, zapewniają dostęp do zintegrowanych baz danych oraz oferują zaawansowane kompetencje analityczne. Green (2017) również zwraca uwagę na korzyści płynące z budowania relacji z zespołami spoza HR, argumentując, że analityka jest „grą zespołową”, wymagającą współpracy między działami.

Green (2017) wskazuje, że zespoły analityki HR powinny „pożyczać” zasoby i kompetencje z innych obszarów, tworząc tym samym wirtualne, interdyscyplinarne zespoły projektowe. Takie rozwiązania umożliwiają elastyczne skalowanie projektów analitycznych i ich dostosowanie do zmiennych potrzeb biznesowych. Model hybrydowy, choć najbardziej elastyczny, wymaga dużej dojrzałości organizacyjnej, jasności ról i sprawnego zarządzania współpracą między jednostkami. Może stanowić rozwiązanie przejściowe w procesie rozwoju funkcji analityki HR lub trwały kompromis w organizacjach, które chcą łączyć autonomię HR z centralizacją danych i kompetencji technicznych.

Levenson i Fink (2017) postulują odejście od tradycyjnego postrzegania analityki HR jako technicznej funkcji przypisanej wyłącznie do działu personalnego. W ich ujęciu skuteczna analityka HR powinna być trwale powiązana z procesami podejmowania decyzji strategicznych i funkcjonować jako integralny komponent systemu zarządzania organizacją. Autorzy zwracają uwagę, że wiele zespołów analitycznych działa w oderwaniu od realnych potrzeb biznesowych – koncentrując się na danych łatwo dostępnych, a niekoniecznie istotnych z perspektywy decyzyjnej. Taka sytuacja prowadzi do nadprodukcji raportów i wskaźników, które nie znajdują zastosowania w praktyce. W odpowiedzi na to zjawisko Levenson i Fink (2017) proponują stworzenie strategii analitycznej, zbudowanej wokół kluczowych decyzji biznesowych, które organizacja musi podejmować. W tym podejściu zespół analityczny powinien działać jako jednostka wspierająca konkretne decyzje o wysokim znaczeniu strategicznym – np. dotyczące alokacji talentów, planowania sukcesji czy projektowania struktur organizacyjnych. Strukturalnie oznacza to konieczność przesunięcia funkcji analitycznej z pozycji zaplecza raportowego w dziale HR do roli partnera wspierającego zarząd i menedżerów operacyjnych w modelowaniu oraz testowaniu alternatyw decyzyjnych.

Tak rozumiana rola analityki HR wymaga nie tylko odpowiedniego osadzenia w strukturze, ale również współpracy, obejmującej interdyscyplinarne zespoły z obszarów personalnych, finansowych, operacyjnych, technologicznych i strategicznych. Model ten można określić jako podejście hybrydowe – zakładające, że zespoły analityki HR nie muszą być centralizowane w jednym miejscu, ale muszą być skonfigurowane wokół realnych punktów decyzyjnych i działać w sposób zorientowany na realny wpływ, a nie jedynie na dostarczanie danych.

Álvarez-Gutiérrez i in. (2022) proponują rozwinięcie koncepcji zrównoważonej analityki HR (ang. *Sustainable HRA* – SUHRA), zgodnej z ideą zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (ang. *Sustainable HRM*). Analityka HR powinna nie tylko dostarczać danych wspierających decyzje biznesowe, lecz także służyć realizacji celów społecznych (np. dobrostan pracowników, sprawiedliwość organizacyjna) i środowiskowych (np. promowanie zrównoważonych praktyk pracy). Takie podejście nie może być realizowane w oderwaniu od struktury organizacyjnej, w której analityka HR funkcjonuje – przeciwnie, wymaga jej odpowiedniego zakotwiczenia instytucjonalnego i funkcjonalnego. W świetle powyższych

wniosków, Álvarez-Gutiérrez i in. (2022) wskazują na potrzebę redefinicji miejsca analityki HR w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Analityka HR nie powinna być traktowana jedynie jako narzędzie wspierające dział personalny, lecz jako funkcja strategiczna, zdolna do współkształtowania polityk organizacyjnych i uczestniczenia w podejmowaniu decyzji najwyższego szczebla. Wspomniani autorzy postulują tworzenie interdyscyplinarnych zespołów analitycznych, łączących przedstawicieli HR, IT oraz CSR, których zadaniem byłoby nie tylko przetwarzanie i modelowanie danych, lecz także projektowanie wskaźników osadzonych w wartościach organizacyjnych i celach zrównoważonego rozwoju.

Zintegrowanie analityki HR z kluczowymi funkcjami strategicznymi przedsiębiorstwa wymaga zatem nie tylko zmian strukturalnych, ale także kulturowych. Analityka powinna być narzędziem dialogu między interesariuszami, wspierającym optymalizację procesów, przejrzystość i współodpowiedzialność. Takie rozwiązanie w strukturze organizacyjnej umożliwia realny wpływ na planowanie zatrudnienia, projektowanie ścieżek rozwoju zawodowego, tworzenie inkluzywnego środowiska pracy, a także nadzorowanie etycznych aspektów decyzji wspieranych danymi (Álvarez-Gutiérrez i in., 2022).

Tabela 4. Argumenty za modelem hybrydowym i przeciw modelowi hybrydowemu

Argumenty ZA	Argumenty PRZECIW
Umożliwia zachowanie kontekstu HR przy jednoczesnym dostępie do zasobów i danych z innych działów. Cayrat i Boxall (2022)	Podwójne raportowanie i potrzeba skoordynowanego zarządzania współpracą między różnymi działami. Andersen (2017)
Łączy zalety podejścia funkcjonalnego i centralnego – elastyczność w organizacji pracy zespołu. Green (2017)	Ryzyko rozmycia odpowiedzialności – niejasność, kto decyduje o kierunku i priorytetach analityki. Cayrat i Boxall (2022)
Pozwala skalować projekty i korzystać z centralnych narzędzi BI w razie potrzeby. Cayrat i Boxall (2022)	Wymaga wysokiej dojrzałości organizacyjnej i kultury współpracy – trudne do osiągnięcia w wielu organizacjach. Andersen (2017)
Większa szansa na rozwój kompetencji analitycznych w HR – przez wymianę wiedzy z zespołami BI. Green (2017)	Potrzeba jasnego ustalenia roli i zadań zespołu analityki HR – bez tego hybryda może prowadzić do frustracji lub wykonywanie tych samych działań przez kilka osób. Cayrat i Boxall (2022)
Lepsze dopasowanie do organizacji w trakcie transformacji cyfrowej – umożliwia stopniowe przechodzenie do bardziej zintegrowanych modeli. Green (2017), Andersen (2017)	Może być trudne do utrzymania w dłuższym okresie bez formalnych struktur zarządzania i wsparcia zarządczego. Andersen (2017)

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Co istotne, autorzy wskazują, że marginalizacja analityki HR do roli technicznego dostawcy analiz może skutkować jej podporządkowaniem logice automatyzacji, w której algorytmy – niekontrolowane przez kompetentnych ekspertów HR – generują decyzje bez uwzględnienia ich ludzkiego kontekstu. Tylko odpowiednie zakorzenienie analityki HR w strukturach umożliwiających zarówno sprawczość, jak i etyczny nadzór, pozwala uniknąć tego rodzaju dehumanizacji decyzji personalnych i czyni z niej rzeczywiste narzędzie wspierania organizacyjnej równowagi między efektywnością a odpowiedzialnością (Álvarez-Gutiérrez i in., 2022).

Analiza literatury pozwala stwierdzić, że nie istnieje jeden optymalny model umiejscowienia analityki HR w strukturze organizacyjnej. Organizacje wybierają rozwiązania dostosowane do swojej kultury, poziomu dojrzałości analitycznej, struktury zarządzania i dostępnych zasobów. Coraz częściej jednak podkreśla się potrzebę interdyscyplinarności, ścisłej współpracy z innymi działami oraz zdolności HR do prowadzenia analiz z pozycji partnera strategicznego. Niezależnie od struktury formalnej, kluczowa wydaje się zdolność zespołów analityki HR do łączenia wiedzy z różnych obszarów, przełożenie danych na działanie oraz budowania zaufania – zarówno wśród zarządu, jak i pracowników.

Andersen (2017) przedstawia przegląd argumentów zarówno za przeniesieniem analityki HR poza HR (np. do centralnych struktur BI), jak i za jej pozostawieniem wewnątrz funkcji personalnej. W pierwszym przypadku podkreśla się przewagę dostępu do danych, możliwość przyciągnięcia specjalistów oraz efektywność kosztową. W drugim – wagę kontekstu HR, kompetencji interpretacyjnych i bliskości danych do użytkowników. Wspomniany Autor nie rozstrzyga jednoznacznie tego sporu, ale wyraźnie akcentuje, że brak trwałego i świadomie określonego miejsca dla analityki HR osłabia jej wpływ i efektywność. W jego ujęciu kluczowe staje się zatem nie „gdzie” osadzić funkcję analityczną, lecz „jak” zapewnić jej warunki do stabilnego funkcjonowania: jasno określone miejsce w strukturze, odpowiedzialność za wyniki, możliwość budowania relacji między działami oraz spójną tożsamość zespołu. Z perspektywy rozwojowej jest to warunek konieczny, aby analityka HR mogła przekształcić się w rzeczywisty mechanizm wspierania decyzji zarządczych, a nie doraźne narzędzie raportowania.

Rozdział 2

Kompetencje w controllingu personalnym i analityce HR

2.1. Kompetencje controllerów personalnych i analityków HR

Organizacyjne rozwiązania w zakresie controllingu personalnego i analityki HR mają na celu wzmocnienie strategicznej pozycji funkcji HR oraz zwiększenie jej wkładu w realizację celów biznesowych organizacji. Warunkiem osiągnięcia tych celów są jednak odpowiednie kompetencje osób realizujących zadania z tego obszaru. Działania controllera personalnego, obejmujące przygotowywanie raportów, przetwarzanie danych oraz przekazywanie informacji, nie sprowadzają się wyłącznie do opracowania końcowego wyniku analitycznego. Równie istotne jest jego aktywne zaangażowanie w realizację kluczowych procesów personalnych, takich jak oceny pracownicze czy rekrutacja. Controller personalny powinien pełnić rolę partnera wspierającego specjalistów HR w podejmowaniu trafnych decyzji (Marciniak i Szych, 2018). Warto przy tym zauważyć, że może również skutecznie wspierać działania HR Business Partnerów, dostarczając im wskaźników i danych z zakresu różnych wymiarów wsparcia organizacyjnego – strukturalnego, edukacyjnego, relacyjnego, psychologicznego i narzędziowego. Tego rodzaju wsparcie umożliwia efektywne zarządzanie zespołami pracowniczymi oraz lepsze dopasowanie działań HRBP do strategii organizacji oraz oczekiwań zarządu (Kuźniarska i Stańczyk, 2021).

Literatura i praktycy są zgodni – osoba zajmująca się controllingiem personalnym nie powinna ograniczać się jedynie do perspektywy finansowo-księgowej. Obszar controllingu personalnego zdecydowanie nie jest odpowiednim miejscem na eksperymenty kadrowe. Tworzenie tej funkcji nie powinno wynikać z chwilowej „mody” na controlling, a każda czynność wykonywana w jej ramach powinna być szczegółowo zaplanowana i mieć jasno określony cel (Marciniak i Szych, 2018). „Controller pracujący w HR widzi ludzi i liczby, które ich opisują – w tej właśnie kolejności” (Marciniak i Szych, 2018, s. 891).

Tabela 5. Przykładowe wymagane kompetencje do pracy w controllingu personalnym – według literatury

Wymagania kompetencyjne
▪ umiejętność łączenia celów krótko- i długookresowych, ▪ umiejętność myślenia w kategoriach przyczyn i skutków, ▪ niezależność, ▪ orientacja na przyszłość, ▪ świadomość nadrzędnych wartości firmy. Bukowska i in., 2019, s. 380
▪ znajomość realiów firmy, ▪ dobra orientacja w tematyce HR, w specyfice pracy kadrowej i informacji kadrowej, ▪ wiedza z zakresu zarządzania pracownikami, ▪ umiejętności miękkie: interpersonalne, komunikacyjne, umiejętność rozmawiania językiem zrozumiałym dla poszczególnych menedżerów w różnych strukturach, łatwość wypowiadania się w mowie i w piśmie, ▪ umiejętność pracy pod presją czasu i w szybkim tempie, ▪ zdolność koncentracji uwagi i jej podzielność, ▪ dokładność, ▪ cierpliwość. Marciniak i Szych, 2018, s. 890–891
▪ wiedza z zakresu ekonomii, finansów, rachunkowości, podatków, zarządzania przedsiębiorstwem, ▪ znajomość procesów i problemów praktyki zarządzania w konkretnej branży, ▪ znajomość problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, ▪ znajomość rozwiązań stosowanych w systemach rachunkowości zarządczej, ▪ znajomość metod oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, ▪ znajomość technik pracy zespołowej, ▪ znajomość technik dokumentowania zdarzeń, tworzenia baz danych, przetwarzania i przechowywania informacji, ▪ znajomość obsługi komputerów i programów użytkowych wspomagających przetwarzanie informacji, ▪ umiejętność wizualizacji problemów, ▪ ciekawość szczegółów i dokładność, ▪ logiczne rozumowanie, samodzielność myślenia, dobra pamięć, spostrzegawczość, umiejętność myślenia analitycznego i syntetycznego, myślenie twórcze i niezależność, ▪ systematyczność, ▪ zainteresowanie gospodarką, polityką, naukami społecznymi i prawem, ▪ gotowość ciągłego dokształcania się, ▪ samokontrola, ▪ łatwość nawiązywania kontaktów, ▪ swoboda wypowiadania się, ▪ cierpliwość, ▪ zamiłowanie do pracy naukowej, ▪ inicjatywa. Ingram i Berneis, 2005, s. 63
▪ wiedza z rachunkowości i finansów, szczególnie controllingu, ▪ wiedza z zakresu zarządzania, szczególnie zarządzania zasobami ludzkimi, ▪ doświadczenie w zarządzaniu zespołem pracowniczym, ▪ doświadczenie w pracy na stanowisku controllera lub w dziale controllingu, ▪ doświadczenie w pracy w dziale zarządzania zasobami ludzkimi, ▪ umiejętność organizacji pracy, ▪ zdolności analityczne, ▪ komunikatywność, ▪ odporność na stres, ▪ niezależność. Nowak, 2014, s. 28–29

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

Controllerzy personalni muszą zaspokajać potrzeby różnych interesariuszy od działu HR po finanse i zarząd. Każdy z nich może mieć oczekiwania dotyczące m.in. zakresu, formy i celu analiz, co wymaga od controllerów zarówno elastyczności, jak i umiejętności łączenia perspektywy operacyjnej z długofalową strategią organizacyjną. Wymagania wobec controllerów personalnych koncentrują się głównie na specjalistycznej wiedzy z zakresu controllingu, finansów i zarządzania ludźmi, wspieranej doświadczeniem praktycznym. Pożądane są także umiejętności analityczne i interpersonalne, dostosowane do pracy w dynamicznym środowisku organizacyjnym. Postawy, takie jak niezależność, dokładność czy orientacja na rozwój, choć rzadziej wskazywane, również odgrywają ważną rolę (Grzesiak, 2021). W tabeli 5 przedstawiono przykładowe wymagania do pracy w controllingu personalnym.

Nie ulega wątpliwości, że kluczowa pozostaje wiedza specjalistyczna obejmująca znajomość controllingu, rachunkowości i finansów, zarządzania zasobami ludzkimi, HR i zarządzania organizacją, a także ekonomii, podatków, prawa pracy, specyfiki branży oraz realiów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pozostałe wymagania można pogrupować w trzy główne kategorie:

- kompetencje analityczne i poznawcze, odnoszące się do zdolności logicznego, przyczynowo-skutkowego i syntetycznego myślenia, analizy i oceny efektywności działań, koncentracji uwagi, dokładności, spostrzegawczości, a także twórczego, niezależnego i strategicznego myślenia;
- kompetencje interpersonalne i komunikacyjne, obejmujące umiejętność jasnego formułowania wypowiedzi ustnych i pisemnych, komunikowania się z różnorodnymi grupami interesariuszy, pracy zespołowej i budowania relacji, a także przekładania złożonych treści na zrozumiały język. W tej grupie mieszczą się również kompetencje organizacyjne, takie jak umiejętność zarządzania czasem, pracy pod presją, systematyczność, samokontrola, odporność na stres, ciekawość poznawcza, samodzielność oraz zamiłowanie do pracy naukowej;
- kompetencje technologiczne i informacyjne, związane z obsługą systemów informatycznych i narzędzi wspierających analizę danych, a także z tworzeniem i zarządzaniem bazami danych, dokumentowaniem informacji oraz wizualizacją wyników.

Również wraz z rozwojem analityki HR coraz większą uwagę poświęca się badaniom nad kompetencjami niezbędnymi do skutecznej realizacji jej celów i zadań. Jak wskazano wcześniej, efektywność analityki HR zależy nie tylko od jakości prowadzonych analiz, lecz także od zdolności organizacji do ich zrozumienia, interpretacji i wykorzystania w praktyce decyzyjnej. Z perspektywy organizacyjnej oznacza to potrzebę rozwijania określonych kompetencji zarówno wśród specjalistów HR, jak i wśród partnerów biznesowych zaangażowanych w procesy decyzyjne.

W literaturze przedmiotu zaproponowano wiele klasyfikacji kompetencji analitycznych. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto podział na trzy wzajemnie uzupełniające się grupy, które są zbieżne z podziałem kompetencji niezbędnych w controllingu personalnym:

- Kompetencje techniczne – związane z obsługą danych, systemów informatycznych oraz narzędzi analitycznych;
- Kompetencje analityczne – obejmujące umiejętność formułowania pytań badawczych, modelowania danych i interpretacji wyników;
- Kompetencje społeczne i etyczne – odnoszące się do zdolności komunikowania wyników analiz, budowania zaufania oraz działania z uwzględnieniem kontekstu organizacyjnego i zasad etycznych.

Taki podział znajduje potwierdzenie w analizowanych w niniejszym rozdziale publikacjach naukowych (McCartney i in., 2021; Andersen, 2017; Minbaeva, 2018; Khan i Tang, 2017), które nie tylko identyfikują konkretne umiejętności wymagane od analityków HR, lecz również podkreślają znaczenie pracy zespołowej i interdyscyplinarnej współpracy jako kluczowych warunków rozwoju funkcji analitycznej w organizacjach.

W kontekście rosnącej automatyzacji procesów zarządzania ludźmi Kellogg, Valentine i Christin (2020) wskazują na wyłanianie się nowych ról zawodowych, których zadaniem jest pośredniczenie pomiędzy algorytmicznymi systemami decyzyjnymi a rzeczywistością organizacyjną. Autorzy wyróżniają trzy typy takich ról: *curators*, *brokers* oraz *articulators*, wskazując, że każda z nich wymaga unikalnego zestawu kompetencji, łączących umiejętności techniczne, społeczne i analityczne (Kellogg i in., 2020):

- *Curators* to osoby odpowiedzialne za projektowanie i dostrajanie algorytmów. Ich zadaniem jest identyfikowanie, które dane wejściowe mają znaczenie, jak mają być ważone i interpretowane oraz jakich efektów należy się spodziewać. *Curators* muszą łączyć biegłość techniczną z umiejętnością rozumienia procesów organizacyjnych oraz zdolnością przewidywania skutków stosowania modeli decyzyjnych. W przypadku analityki HR, rola ta wiąże się z umiejętnością krytycznego wyboru wskaźników, które odzwierciedlają nie tylko efektywność, ale także wartości i cele społeczne organizacji.
- *Brokers* pełnią funkcję pośredników między systemami algorytmicznymi a użytkownikami. Są odpowiedzialni za tłumaczenie wyników analitycznych na język zrozumiały dla menedżerów, specjalistów HR i innych interesariuszy, a także za integrowanie tych wyników z praktyką organizacyjną. Brokerzy nie tylko komunikują, „co mówi algorytm”, ale również pomagają zinterpretować, jak dane mają się do kontekstu operacyjnego i jakie działania należy podjąć. Ich kompetencje obejmują zarówno znajomość narzędzi analitycznych, jak i zdolność budowania zaufania oraz prowadzenia konstruktywnego dialogu wokół danych.
- *Articulators* to osoby, które zajmują się uzgadnianiem znaczeń, negocjowaniem interpretacji i wyjaśnianiem niejednoznaczności tam, gdzie algorytm działa w sposób nieprzewidywalny lub kontrowersyjny. *Articulators* są szczególnie ważni w sytuacjach spornych lub wrażliwych – np. gdy decyzje

algorytmiczne budzą wątpliwości etyczne lub są postrzegane jako niesprawiedliwe. Ich rolą jest przywracanie podmiotowości i znaczenia w relacjach między technologią a człowiekiem. W praktyce analityki HR *articulators* pełnią funkcję mediatorów między systemami danych a wartościami humanistycznymi organizacji.

Z perspektywy rozwoju kompetencji analityków HR, koncepcja tych trzech ról pozwala lepiej uchwycić złożoność profilu zawodowego, jaki wyłania się w odpowiedzi na rosnącą rolę informatycznego przetwarzania danych w zarządzaniu ludźmi. Kompetencje analityczne nie mogą być dziś rozumiane wyłącznie w kategoriach technicznych – muszą obejmować również refleksyjność, wrażliwość społeczną i umiejętność nadawania znaczenia informacjom. Jak argumentują Kellogg i in. (2020), to właśnie ci „pośrednicy algorytmiczni” stają się dziś kluczowymi aktorami decydującymi o tym, czy i jak analityka HR służy ludziom, czy też ich uprzedmiotawia.

2.2. Analityka HR jako zdolność organizacyjna

Rozważania w poprzednim rozdziale potwierdziły, że niezależnie od przyjętej struktury organizacyjnej, w jakiej funkcjonuje analityka HR, coraz wyraźniej akcentowana jest potrzeba interdyscyplinarności, zdolności do współpracy z innymi działami oraz funkcjonowania zespołów HR na poziomie strategicznego partnera w organizacji. Warunkiem rzeczywistego wykorzystania potencjału analityki HR nie jest więc wyłącznie jej formalne osadzenie w strukturze, lecz przede wszystkim kompetencje. To one decydują o tym, czy dane zostaną przekształcone w użyteczną wiedzę, czy analizy będą wiarygodne i zrozumiałe, a także czy działania podejmowane na ich podstawie znajdą akceptację wśród menedżerów i pracowników. W tym kontekście kompetencje analityczne, techniczne i społeczne stają się fundamentem skutecznego wdrażania i rozwoju analityki HR. W kolejnych częściach tego rozdziału zostaną przedstawione główne grupy kompetencji wymaganych od specjalistów zajmujących się analityką personalną, których podstawą jest rozumienie analityki HR jako zdolności organizacyjnej, zgodnie z podejściem Minbaeva (2017).

Minbaeva (2017) wykracza poza spór o umiejscowienie funkcji analitycznej w strukturze formalnej i koncentruje się na tym, jak zapewnić trwałość, sens i skuteczność funkcjonowania analityki HR w kontekście organizacyjnym. Jej zdaniem, analityka HR powinna być traktowana jako zdolność organizacyjna. W tym ujęciu skuteczność analityki zależy od synergii trzech poziomów: ludzkiego (kompetencje, motywacja, gotowość użytkowników), procesowego (mechanizmy

wdrażania analiz w praktykę), strukturalnego (spójność i zakotwiczenie funkcji analitycznej w systemie organizacyjnym). Kluczowe pytania, jakie powinna sobie zadać organizacja, to:

- dlaczego chce wdrażać analitykę – czy wynika to z rzeczywistych potrzeb strategicznych, czy z mody?
- jakie problemy chce dzięki niej rozwiązywać?
- jak ma się to do kultury organizacyjnej i systemów decyzyjnych?

Z perspektywy strukturalnej podejście Minbaeva (2017) nie opowiada się za konkretnym modelem umiejscowienia analityki HR (np. w HR, poza HR czy hybrydowo), lecz wskazuje, że każdy model może być skuteczny, o ile zostanie wpisany w spójną logikę działania, wsparty procesowo i kompetencyjnie.

Minbaeva (2017) zwraca dalej uwagę, że organizacje często zawodzą w zakresie:

- logicznego powiązania analiz z celami strategicznymi – koncentrują się na prostych zależnościach i wskaźnikach operacyjnych, pomijając szerszy kontekst decyzyjny,
- złożoności i trafności modeli analitycznych – stosują uproszczone modele, pozbawione zmiennych pośredniczących i kontekstowych, przez co ich wartość dla decyzji zarządczych jest ograniczona,
- jakości i organizacji danych – dane są niespójne, gromadzone w różnych formatach, trudno je integrować i analizować; brakuje całościowej strategii zarządzania informacją,
- procesów komunikacji i wdrażania – nawet trafne analizy nie przynoszą efektu, jeśli nie są przekazywane we właściwym momencie i w przystępnej formie.

W odpowiedzi na trudności, jakie organizacje napotykają w przejściu do analityki strategicznej, Minbaeva (2018) proponuje, by traktować analitykę HR jako zdolność organizacyjną (ang. *organizational capability*). Takie podejście pozwala pogłębić rozumienie uwarunkowań skutecznego wykorzystania danych w HR.

Wspomniana autorka akcentuje znaczenie kompetencji, motywacji i możliwości użytkowników danych – zarówno w HR, jak i w całej organizacji. Skuteczna analityka HR wymaga gotowości do interpretacji danych i działania na ich podstawie, co obejmuje: zaufanie do danych i ich źródeł, umiejętność interpretowania wyników analiz, przekonanie o ich przydatności do realizacji celów biznesowych oraz dostępność danych w czasie i formie dopasowanym do potrzeb decydentów. Minbaeva (2017) zaznacza, że analityka HR nie może funkcjonować w izolacji – opiera się również na relacjach i współpracy. Skuteczne zespoły analityczne powinny mieć dostęp do szerokiej sieci kompetentnych osób w organizacji, co umożliwia efektywną integrację wiedzy z różnych obszarów. Minbaeva (2017) argumentuje dalej, że jeśli rozwój analityki jest motywowany wyłącznie modą lub presją rynkową, staje się nietrwałym „trendem zarządczym” (Rasmussen i Ulrich, 2015), a nie realnym narzędziem tworzenia wartości.

Minbaeva (2018) zaproponowała, aby analitykę HR postrzegać jako zdolność organizacyjną, która opiera się na trzech kluczowych filarach:

1. Jakości danych – rozumiana jako ich dostępność, spójność, aktualność oraz możliwość integracji. W wielu organizacjach dane HR są rozproszone i nie-spójne, a procesy ich gromadzenia i aktualizacji nie są ustandaryzowane, co uniemożliwia ich wykorzystanie w analizach o znaczeniu strategicznym (Minbaeva, 2018).
2. Kompetencji analitycznych – obejmujące zarówno tworzenie i testowanie modeli przyczynowych, jak i umiejętność prezentowania wyników w sposób zrozumiały dla menedżerów. Analitycy HR powinni łączyć metody ilościowe i jakościowe, pełniąc rolę „narratorów danych” (ang. *data storytellers*), którzy potrafią przekładać złożone analizy na zrozumiałe narracje wspierające decyzje strategiczne (Minbaeva, 2018).
3. Zdolności do działania – czyli umiejętność przekładania wyników analiz na konkretne decyzje organizacyjne. Nawet dobrze przygotowane projekty analityczne nie spełnią swojej roli, jeśli nie są powiązane z procesami HR i priorytetami strategicznymi.

Rozwijanie analityki HR jako zdolności organizacyjnej wymaga spójnych działań na trzech poziomach: jednostki, procesów i struktury (por. tabela 6).

Tabela 6. Poziomy rozwoju analityki HR

Poziom	Działania
Jednostki	Pozyskiwanie i wspieranie rozwoju zawodowego analityków posiadających odpowiednie kompetencje, w tym skutecznej komunikacji z różnorodnymi interesariuszami – wewnętrznymi i zewnętrznymi, wspieranie postaw integrujących wiedzę z zakresu HR, analityki i strategii.
Procesy	Wprowadzenie zasad realizacji projektów analitycznych, zarządzania danymi, integracji działań analitycznych z praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, a także gotowości do eksperymentowania i współpracy z partnerami biznesowymi.
Struktury	Inwestycje w systemy IT, rozwój kultury organizacyjnej sprzyjającej podejmowaniu decyzji w oparciu o dane oraz zaangażowanie kadry zarządzającej, wyposażenie liderów w narzędzia umożliwiające wykorzystywanie informacji analitycznych w praktyce.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Minbaeva, 2018, s. 706–708.

Zdolność organizacyjna nie stanowi zbioru statycznych zasobów, lecz gotowość do uczenia się i adaptacji. Wymaga świadomego zarządzania, inwestycji w rozwój oraz kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu do danych, współpracy i ciągłym doskonaleniu decyzji. W tym sensie jest zarówno warunkiem skuteczności analityki HR, jak i jej efektem – każda udana inicjatywa analityczna wzmacnia zdolność organizacji do wykorzystywania danych w zarządzaniu ludźmi.

2.3. Charakterystyka kompetencji w analityce HR

2.3.1. Kompetencje techniczne

Kompetencje techniczne w obszarze analityki HR obejmują umiejętności związane z pozyskiwaniem, przetwarzaniem i wizualizowaniem danych. W literaturze akcentuje się, że są one warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym dla wykorzystania danych HR w procesach decyzyjnych (Andersen, 2017; McCartney i in., 2021; Minbaeva, 2018). W szczególności wskazuje się na cztery podstawowe obszary tych kompetencji.

Po pierwsze, konieczna jest biegłość w obsłudze systemów informacyjnych HR i baz danych. Obejmuje to zarówno znajomość wewnętrznych systemów klasy HRIS (np. Workday, SAP, Oracle), jak i zrozumienie zasad gromadzenia, czyszczenia i integracji danych personalnych z różnych źródeł (McCartney i in., 2021). Andersen (2017) podkreśla, że wiele organizacji napotyka trudności nie w analizie jako takiej, lecz już na etapie porządkowania danych, co czyni zarządzanie danymi jedną z kluczowych umiejętności technicznych analityków HR.

Szczególnie istotne jest czyszczenie danych (ang. *data cleaning*), polegające na identyfikowaniu i korygowaniu błędów, braków oraz niespójności w zbiorach danych. Typowe czynności w tym zakresie obejmują m.in. ujednolicanie nazw danych, eliminację duplikatów, uzupełnianie brakujących wartości oraz korektę błędów logicznych (np. dat zakończenia zatrudnienia wcześniejszych niż daty rozpoczęcia). Kompetencja ta wymaga nie tylko znajomości narzędzi technicznych (np. rozwiniętych funkcji w Excelu, języków takich jak SQL czy Python), ale także zrozumienia kontekstu biznesowego danych HR – co jest błędem, a co odzwierciedla rzeczywiste zdarzenie organizacyjne.

Jak zaznacza Minbaeva (2018), braki w zakresie jakości danych stanowią jedną z głównych barier wdrażania analityki HR i jej późniejszego stosowania, a ich usunięcie wymaga nie tylko wiedzy technicznej, ale również cierpliwości, uwagi na szczegóły i zdolności do współpracy z działami odpowiedzialnymi za wprowadzanie danych do systemów.

Po drugie, analitycy HR powinni posiadać umiejętność posługiwania się narzędziami raportowania i wizualizacji danych, takimi jak Tableau, Power BI czy Excel w zaawansowanej formie (McCartney i in., 2021). Kompetencje te są istotne nie tylko z punktu widzenia estetyki prezentacji, ale także ze względu na możliwość przedstawienia złożonych zależności w sposób zrozumiały dla interesariuszy – storytelling danych (Minbaeva, 2018). Zdolność do przekształcania danych liczbowych w czytelne wykresy, mapy i panele kontrolne zwiększa szansę na ich rzeczywiste wykorzystanie w praktyce.

Po trzecie, wskazywana jest potrzeba posiadania umiejętności technicznych związanych z kodowaniem i automatyzacją pracy z danymi – szczególnie w większych

organizacjach, w których przetwarzanie danych wymaga narzędzi, takich jak SQL, R, Python czy języki skryptowe zintegrowane z systemami HRIS (McCartney i in., 2021; Minbaeva, 2018). Nawet jeśli nie wszyscy analitycy HR są programistami, to przynajmniej część zespołu powinna dysponować kompetencjami umożliwiającymi automatyzację procesów analitycznych.

Po czwarte, autorzy podkreślają znaczenie świadomości technicznej dotyczącej jakości danych – tzw. „higieny danych” (ang. *data hygiene*). Minbaeva (2018) wskazuje, że czynnikiem różnicującym organizacje skutecznie wdrażające analitykę HR od pozostałych jest nie tyle dostęp do dużych zbiorów danych, ile umiejętność zarządzania ich jakością, aktualnością i spójnością.

Warto zaznaczyć, że w kontekście kompetencji technicznych Andersen (2017) przestrzega przed przecenianiem roli technologii – zdolność do wykorzystania narzędzi jest ważna, ale dopiero w połączeniu z odpowiednią logiką działania i kompetencjami analitycznymi przynosi rzeczywistą wartość.

Tabela 7. Kluczowe kompetencje techniczne w analityce HR

Kompetencja	Źródło
Obsługa systemów HRIS, baz danych i narzędzi analitycznych	McCartney i in. (2021)
Czyszczenie i standaryzacja danych (ang. <i>data cleaning</i>)	Andersen (2017); Minbaeva (2018)
Tworzenie wizualizacji wspierających decyzje	Andersen (2017); Minbaeva (2018)
Automatyzacja pracy z danymi (np. SQL, Python)	McCartney i in. (2021)
Zarządzanie jakością danych i higiena danych	Minbaeva (2018)

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Podsumowując, kompetencje techniczne odgrywają kluczową rolę w rozwijaniu i utrzymywaniu systemów analitycznych, szczególnie w kontekście coraz powszechniejszego stosowania algorytmicznego nadzoru i automatyzacji decyzji organizacyjnych. Obejmują one zarówno umiejętność pracy z danymi (np. modelowanie statystyczne, eksploracja danych, programowanie w językach takich jak Python czy R), jak i znajomość architektury cyfrowych systemów wspierających procesy HR. Kellogg i in. (2020) opisują nowe profesje powiązane z technologiami algorytmicznymi – takie jak *algorithmic trainers* czy *data translators* – które wymagają wysokiego poziomu kompetencji analitycznych i informatycznych. Pracownicy ci nie tylko tworzą modele predykcyjne i systemy rekomendacyjne, ale także przekładają dane i analizy na potrzeby podejmowania decyzji zarządczych, co czyni ich nieodzownymi ogniwami w ekosystemie analityki HR.

2.3.2. Kompetencje analityczne

Kompetencje analityczne obejmują umiejętności związane z formułowaniem hipotez, doбором metod analizy, interpretacją wyników oraz ich powiązaniem z decyzjami organizacyjnymi. Stanowią one rdzeń działań analitycznych – bez nich nawet najbardziej zaawansowane narzędzia nie przynoszą wartości biznesowej. Jak podkreślają McCartney i in. (2021), to właśnie jakość myślenia analitycznego – a nie poziom technologicznego zaawansowania danej osoby – decyduje o skuteczności analityki HR.

Podstawową kompetencją analityczną jest zdolność do formułowania pytań analitycznych oraz hipotez badawczych, które wynikają z realnych problemów decyzyjnych organizacji (McCartney i in., 2021). Oznacza to konieczność łączenia wiedzy z zakresu HR i strategii biznesowej z umiejętnością myślenia przyczynowego. Andersen (2017) podkreśla, że dane powinny być analizowane nie po to, by potwierdzić intuicje, ale by odkrywać nowe zależności i dostarczać informacji możliwych do zastosowania w działaniu.

W miarę jak analityka HR staje się coraz bardziej zaawansowaną i interdyscyplinarną dziedziną, rośnie zapotrzebowanie na specjalistów dysponujących solidnym przygotowaniem metodologicznym, szczególnie w zakresie nauk społecznych. Jak zauważa Polzer (2022), firmy coraz częściej sięgają po badaczy z obszaru psychologii, socjologii, ekonomii behawioralnej czy nauk o zarządzaniu, by wzmocnić swoje zespoły analityczne. Ich kompetencje analityczne obejmują zarówno znajomość teorii zachowań organizacyjnych, jak i umiejętność formułowania pytań badawczych oraz stosowania odpowiednich metod statystycznych do analizy danych generowanych przez systemy cyfrowe. Autor podkreśla, że tego typu badacze wnoszą do praktyki organizacyjnej nie tylko warsztat analityczny, ale również zdolność interpretowania danych w świetle ugruntowanej wiedzy empirycznej i teoretycznej. Ich wkład staje się szczególnie istotny w kontekście eksploracji tzw. *digital trace data*, czyli cyfrowych śladów aktywności pracowników, które wymagają nie tylko przetwarzania technicznego, ale również refleksji nad ich znaczeniem społecznym i organizacyjnym (Polzer, 2022).

Zdolność ta wiąże się bezpośrednio z kolejnym obszarem, jakim jest tworzenie i testowanie modeli przyczynowych. Minbaeva (2018) zwraca uwagę, że skuteczna analityka HR wymaga nie tylko znajomości podstawowych technik statystycznych (np. korelacji, regresji, testów istotności), ale także umiejętności budowy bardziej złożonych modeli, uwzględniających zmienne pośredniczące i moderujące, a także kontekst organizacyjny. Celem analityki HR nie jest prosta analiza danych, ale zrozumienie mechanizmów leżących u podstaw zjawisk zachodzących w organizacji.

Ważnym aspektem kompetencji analitycznych jest także zdolność do tworzenia tzw. wniosków możliwych do zastosowania w praktyce (ang. *actionable insights*), czyli takich, które można bezpośrednio wykorzystać w procesach decyzyjnych

i działaniach organizacyjnych. W przeciwieństwie do ogólnych spostrzeżeń statystycznych, tego rodzaju wnioski odznaczają się konkretnością, użytecznością i powiązaniem z rzeczywistymi potrzebami organizacyjnymi (Minbaeva, 2018; McCartney i in., 2021).

Zdolność storytellingu wymaga nie tylko zrozumienia danych, ale również umiejętności ich interpretowania w kontekście organizacyjnym, strategicznym i operacyjnym. Jak zauważają McCartney i in. (2021), skuteczny analityk HR potrafi nie tylko wskazać, że „rotacja w dziale sprzedaży wynosi 24%”, ale przełożyć ten wynik na znaczenie biznesowe: np. „utrata pracowników w kluczowych regionach sprzedaży prowadzi do 10% spadku przychodów kwartalnych – rekomendujemy zróżnicowanie polityki retencyjnej względem lokalizacji”. Tego rodzaju narracja, oparta na wizualizacji danych i ukierunkowana na ich odbiorcę, przesądza o tym, czy analiza będzie miała realny wpływ na decyzje zarządcze.

Minbaeva (2018) wskazuje, że wielu analityków HR potrafi przeprowadzać analizy, ale nie umie przełożyć wyników na język decyzji i działania, co znacząco ogranicza wpływ analityki na organizację. Kompetencja ta wymaga nie tylko wiedzy technicznej, lecz także wrażliwości na kontekst odbiorcy – rozumienia, jakie informacje będą dla menedżerów istotne i możliwe do wdrożenia.

Zdolność do formułowania praktycznych wniosków wiąże się też z umiejętnością identyfikowania tzw. punktów zwrotnych (ang. *pivot points*) – czyli tych obszarów, decyzji i ról organizacyjnych, które mają największy wpływ na efektywność działania firmy. Andersen (2017) oraz McCartney i in. (2021) podkreślają, że analityka HR powinna koncentrować się nie na liczbie analiz, lecz na ich znaczeniu w osiągnięciu celów strategicznych – wiedza jest wartościowa tylko wtedy, gdy prowadzi do zmiany decyzji lub zachowania.

Tabela 8. Kluczowe kompetencje analityczne w analityce HR

Kompetencja	Źródło
Formułowanie pytań i hipotez badawczych powiązanych z decyzjami	McCartney i in. (2021)
Budowa modeli przyczynowych i testowanie zależności	Minbaeva (2018); Andersen (2017)
Interpretacja danych z uwzględnieniem kontekstu strategicznego	Minbaeva (2018); Khan i Tang (2017)
Przekładanie wyników analiz na konkretne rekomendacje i działania organizacyjne	McCartney i in. (2021); Minbaeva (2018)
Identyfikowanie punktów krytycznych w procesach decyzyjnych organizacji	Andersen (2017)

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Istotnym elementem tej grupy kompetencji jest również zdolność powiązania analizy danych z kontekstem strategicznym organizacji, czyli rozumienie, jak analiza HR może wspierać realizację celów biznesowych, wpływać na efektywność zespołów lub przyczyniać się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Minbaeva, 2018; Andersen, 2017). Kompetencje analityczne wymagają więc nie tylko znajomości metod, ale także umiejętności „czytania” organizacji i przekładania danych na język decyzji.

Podsumowując, kompetencje analityczne dotyczą zdolności rozumienia, interpretowania i krytycznej oceny wyników generowanych przez systemy algorytmiczne. Profesjonaliści HR muszą potrafić oceniać ograniczenia modeli predykcyjnych oraz związane z nimi ryzyka decyzyjne. Kompetencje te obejmują także zdolność rozpoznawania i diagnozowania problemów wynikających z nieprzewidywalnych działań algorytmów oraz integrowania działań interdyscyplinarnych zespołów odpowiedzialnych za projektowanie, wdrażanie i użytkowanie tych rozwiązań. Umiejętność zarządzania niepewnością technologiczną oraz zastosowania wiedzy sytuacyjnej do interpretacji wyników modelu okazuje się kluczowa w praktyce zawodowej.

2.3.3. Kompetencje społeczne i etyczne

Choć analityka personalna jest silnie związana z danymi i technologią, jej skuteczność zależy w dużej mierze od kompetencji społecznych i etycznych osób odpowiedzialnych za jej wdrażanie, stosowanie i komunikowanie jej wyników. Obejmują one m.in. zdolność do jasnego przekazywania wyników analiz, budowania relacji z interesariuszami, wspierania decyzji na poziomie organizacyjnym oraz działania w sposób odpowiedzialny wobec pracowników i kontekstu organizacyjnego.

Wyniki badań eksperymentalnych przeprowadzonych przez Newmana, Fasta i Harmona (2020) wskazują, że kompetencje osób zajmujących się analityką zasobów ludzkich powinny obejmować nie tylko biegłość techniczną i analityczną, ale także głęboką wrażliwość na społeczne i psychologiczne konsekwencje stosowanych metod. Autorzy analizowali reakcje pracowników na decyzje kadrowe (np. awans, zwolnienie), które były podejmowane na podstawie danych liczbowych lub jakościowych przez człowieka albo przez algorytm. Kluczowym ustaleniem było to, że decyzje oparte na wskaźnikach ilościowych i podejmowane przez algorytmy były oceniane jako najmniej sprawiedliwe – nawet jeśli były obiektywnie poprawne.

Z tego względu kompetentny specjalista ds. HRA (ang. *Human Resources Analytics*) powinien rozumieć nie tylko strukturę danych i mechanikę modeli predykcyjnych, ale także znaczenie jakościowego charakteru informacji (np. zdolności przywódcze, potencjał do rozwoju, relacje z klientami) oraz ich wpływu na postrzeganą legitymizację decyzji. Umiejętność tłumaczenia działania algorytmu w sposób dostępny, kontekstowy i zrozumiały staje się równie ważna jak zdolność do jego skonfigurowania. Newman i in. (2020) podkreślają też konieczność rozwijania

kompetencji komunikacyjnych, ponieważ brak zrozumienia procesu decyzyjnego może prowadzić do demotywacji, oporu lub utraty zaufania.

Kompetencje analityków HR powinny więc obejmować nie tylko „twarde” umiejętności, takie jak analiza danych, ale również kompetencje „miękkie”, takie jak wrażliwość etyczna, świadomość percepcji i umiejętność narracji. To właśnie te obszary kompetencyjne pozwalają przełamać uprzedzenia wobec technologii i zwiększyć akceptację dla nowoczesnych rozwiązań w obszarze HR.

W świetle badań Khana i Tanga (2017) etyczny wymiar analityki HR stanowi nie tylko tło działań analitycznych, ale ich konstytutywny element, warunkujący skuteczność, akceptowalność i trwałość wdrażanych rozwiązań. Autorzy podkreślają, że nawet najbardziej trafna analiza może zostać odrzucona przez organizację, jeśli jej wdrożenie będzie postrzegane przez pracowników jako nieetyczne, inwazyjne lub godzące w ich podmiotowość (Khan i Tang, 2017). W tym kontekście kompetencje muszą obejmować umiejętność przewidywania społecznych skutków wdrażanych analiz, refleksyjność wobec narzędzi stosowanych do zbierania danych (np. monitorowania aktywności pracowników, w tym danych o korzystaniu z systemów wewnętrznych, logowaniu do aplikacji służbowych, treści i częstotliwości komunikacji e-mailowej oraz wzorców aktywności w środowisku pracy cyfrowej), a także zdolność formułowania pytań badawczych i modeli analitycznych w sposób, który nie uprzedmiotawia pracownika (Khan i Tang, 2017).

Wspomniani autorzy wskazują, że kluczowe znaczenie ma także umiejętność prowadzenia dialogu na temat celów i granic analityki HR, włączania pracowników w procesy konsultacyjne oraz transparentnego komunikowania zamiaru i zakresu wykorzystywania danych personalnych. Brak jasności co do celu analityki może prowadzić do utraty zaufania, oporu lub nawet celowego sabotowania inicjatyw analitycznych, szczególnie wtedy, gdy analityka kojarzona jest z kontrolą, optymalizacją kosztów lub redukcją zatrudnienia (Khan i Tang, 2017). Co istotne, autorzy akcentują również, że nieetyczne lub nieprzemyślane wdrożenie analityki może zniweczyć pozytywny potencjał danych HR, prowadząc do pogorszenia relacji między pracownikami a organizacją. Dlatego etyka analityczna nie powinna być traktowana jako „dodatek”, ale jako centralna kompetencja oznaczająca zdolność do prowadzenia analiz w sposób odpowiedzialny społecznie, komunikacyjnie i strategicznie.

Jedną z najczęściej akcentowanych umiejętności na styku analizy danych i komunikacji jest umiejętność tworzenia narracji wokół danych, które wspierają zrozumienie i decyzje (*storytelling*). Jak zauważają McCartney i in. (2021), analitycy HR muszą być w stanie „opowiadać historie na podstawie danych” – tak, by nawet złożone modele były przystępne dla osób bez przygotowania technicznego. Andersen (2017) podkreśla, że skuteczne wizualizacje i dobrze zaprojektowane komunikaty analityczne pomagają pokonać wewnętrzne bariery poznawcze, takie jak uprzedzenia, nadmierna pewność siebie czy myślenie stereotypowe, które mogą zniekształcać interpretację danych.

Ważnym elementem kompetencji społecznych jest również umiejętność współpracy z interesariuszami spoza HR – w tym z kierownikami operacyjnymi, działami finansowymi czy IT. Jak pokazują badania Minbaevy (2018), skuteczne zespoły zajmujące się analityką HR funkcjonują w strukturze sieciowej, a nie izolowanej – dlatego analitycy HR powinni potrafić działać jako „łącznicy międzyfunkcyjni”, integrując różne punkty widzenia i oczekiwania wobec danych.

W literaturze zwraca się również uwagę na znaczenie wrażliwości kontekstowej – rozumienia organizacyjnych i politycznych uwarunkowań, w których dane są wykorzystywane. Minbaeva (2018) wskazuje, że dane HR nie funkcjonują w próżni – ich interpretacja i zastosowanie zależą od kultury organizacyjnej, aktualnych wyzwań strategicznych i gotowości decyzyjnej odbiorców. W tym sensie analityka HR pełni także funkcję tłumacza i moderatora – osoby, która nie tylko dostarcza dane, ale również wspiera ich zrozumienie i wdrożenie w odpowiednim momencie i formie.

Wreszcie, kompetencje społeczne obejmują świadomość etyczną – rozumianą jako zdolność do przewidywania, w jaki sposób pracownicy interpretują działania analityczne organizacji, oraz gotowość do podejmowania takich działań, które ograniczają ryzyko nieufności, poczucia inwigilacji i spadku zaangażowania. Khan i Tang (2017) podkreślają znaczenie przejrzystości, wrażliwości na kwestie prywatności oraz realnego angażowania pracowników w procesy związane z analityką HR. Odpowiedzialna społecznie analityka wymaga nie tylko przestrzegania przepisów o ochronie danych, ale też budowania legitymizacji działań analitycznych przez dialog, konsultacje i transparentną komunikację.

Znaczenie kompetencji etycznych potwierdzają także Jeske i Calvard (2019), którzy zwracają uwagę na złożony charakter relacji między organizacją a pracownikiem w warunkach cyfrowej transformacji. Pracownicy nie są jedynie źródłem danych – mają swoje oczekiwania dotyczące prywatności, przejrzystości i poszanowania autonomii. Brak odpowiedniego przygotowania komunikacyjnego lub etycznego może prowadzić do utraty zaufania, oporu wobec inicjatyw HR, a nawet do naruszenia praw pracowniczych.

Jeske i Calvard (2019) wskazują, że niezbędna jest świadoma refleksja nad granicami wykorzystywania danych pracowniczych, jasne informowanie o celach i zakresie analityki, a także zapewnienie pracownikom realnego wpływu na sposób, w jaki ich dane są gromadzone i analizowane. Tym samym kompetencje społeczne i etyczne nie są jedynie „miękkim dodatkiem” do umiejętności analitycznych – stanowią warunek ich społecznej akceptowalności i organizacyjnej trwałości.

Kompetencje techniczne i analityczne muszą iść w parze z odpowiedzialnością, empatią i zdolnością do prowadzenia dialogu. Bez zrozumienia ludzkiego wymiaru analityki nawet najlepsze modele mogą okazać się bezużyteczne lub wręcz szkodliwe.

Tabela 9. Kluczowe kompetencje społeczne i etyczne w analityce HR

Kompetencja	Źródło
Umiejętność budowania narracji opartej na danych i komunikacja wyników w zrozumiałym sposób	McCartney i in. (2021); Andersen (2017)
Współpraca międzyfunkcyjna i działanie w strukturach sieciowych	Minbaeva (2018)
Wrażliwość na kontekst kultury organizacyjnej i cykl decyzyjny odbiorców	Minbaeva (2018)
Umiejętność budowania zaufania, transparentna komunikacja i konsultowanie zakresu analityki	Khan i Tang (2017); Jeske i Calvard (2019)
Świadomość granic prywatności i praw pracowniczych	Jeske i Calvard (2019)
Etyczne projektowanie rozwiązań analitycznych (celowość, proporcjonalność, przejrzystość)	Jeske i Calvard (2019)

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wskazanej w tabeli.

Podsumowując, kompetencje społeczne są istotne, zwłaszcza w kontekście pośredniczenia między zespołami technologicznymi a użytkownikami końcowymi systemów analitycznych. Kompetencje te obejmują m.in. zdolność tłumaczenia języka technicznego na zrozumiałe komunikaty organizacyjne, mediowanie w sytuacjach napięcia wynikającego z nieprzewidywalnych efektów działania algorytmów, a także reagowanie na sytuacje wymagające ludzkiej interwencji. Tego typu umiejętności są kluczowe dla utrzymania sprawności operacyjnej i zrozumienia narzędzi analitycznych w organizacji (Kellogg i in., 2020). Kompetencje etyczne odnoszą się do zdolności rozumienia i kształtowania norm, procedur oraz ram odpowiedzialności związanych z wykorzystaniem analityki w zarządzaniu ludźmi. Analitycy HR decydując o doborze danych, formułowaniu kryteriów oceny i sposobie prezentacji wyników analitycznych, muszą brać pod uwagę ich potencjalne skutki społeczne, w tym ryzyko dyskryminacji czy naruszenia prywatności. Kompetencje etyczne są zatem kluczowe dla zapewnienia legitymizacji działań opartych na danych i dla utrzymania równowagi między efektywnością a odpowiedzialnością społeczną (Kellogg i in., 2020).

Rozdział 3

Wskaźniki HR

3.1. Analiza wskaźnikowa w obszarze HR

Wskaźniki HR stanowią narzędzie, które nie tylko umożliwia bieżące monitorowanie procesów kadrowych, lecz także pozwala ocenić ich efektywność, zidentyfikować obszary wymagające usprawnień i wspierać realizację celów strategicznych organizacji. W niniejszym podrozdziale przedstawiono, jak szerokie i zróżnicowane może być zastosowanie wskaźników HR w praktyce organizacyjnej oraz jak istotne jest ich świadome dopasowanie do specyfiki i aktualnych potrzeb firmy.

Analiza wskaźnikowa znajduje zastosowanie we wszystkich obszarach funkcji personalnej. Sam pomiar w HR nie jest zjawiskiem nowym – ani w teorii, ani w praktyce zarządzania. Coraz częściej jednak dostrzega się jego potencjał nie tylko w zwiększaniu trafności decyzji kadrowych, lecz także w umacnianiu roli działu personalnego jako partnera strategicznego. Dobrze zaprojektowany system wskaźników może bowiem stanowić podstawę do budowania eksperckiej pozycji HR w organizacji oraz do ukazania jego realnego wpływu na wyniki i tworzenie wartości organizacyjnej.

Decyzje organizacyjne w obszarze zarządzania ludźmi – w tym te dotyczące podejmowania lub zaniechania działań ukierunkowanych na kształtowanie określonych zachowań pracowników – powinny być oparte na wiarygodnych danych oraz starannie przeanalizowanych informacjach. Zarówno teoria, jak i praktyka zarządzania wypracowały liczne narzędzia i podejścia służące pomiarowi kapitału ludzkiego. Zgodnie z definicją słownikową, pomiar to „ustalenie miary określonej wielkości fizycznej; też: wynik takiego mierzenia” (SJP, *pomiar*). Pomiar to także „sposób analizy i interpretacji zebranych danych” (Armstrong i Baron, 2012, s. 78). W odniesieniu do kapitału ludzkiego jego pomiar (ang. *human capital measurement*) obejmuje identyfikowanie powiązań, współzależności, korelacji oraz zależności przyczynowych między różnymi zestawami danych (ilościowymi i jakościowymi) z różnych obszarów HR, jak zatrudnienie, rozwój czy efektywność (Armstrong i Taylor, 2016).

Odpowiednio dobrane rozwiązania w zakresie pomiaru kapitału ludzkiego są niezbędne dla każdej organizacji. Pomiar kapitału ludzkiego (a raczej jego wyniki) wspiera podejmowanie decyzji, dostarczając informacji umożliwiających skuteczne i efektywne zarządzanie ludźmi. Wyniki te mogą „podpowiadać”, jakie działania warto podjąć, rozwijać lub zaniechać, by jak najlepiej wykorzystać potencjał pracowników. Nie istnieje jednak uniwersalne narzędzie pomiaru kapitału ludzkiego – wybór metody zależy m.in. od rodzaju organizacji, jej celów, dostępnych danych oraz możliwości analitycznych. Same pomiary nie wystarczą: konieczna jest ich interpretacja, do której można zastosować różne podejścia, m.in. strategiczną kartę wyników, model efektywności organizacyjnej Mercer HR Consulting, monitor kapitału ludzkiego czy Human Capital Index. Z kolei Armstrong i Taylor (2016, s. 103) wymieniają inne metody: wskaźnik kapitału ludzkiego – Watson Wyatt, model efektywności organizacyjnej – Mercer HR Consulting, monitor kapitału ludzkiego – Andrew Mayo.

W praktyce zarządzania ludźmi funkcjonuje szereg narzędzi, w których wykorzystuje się analizę wskaźnikową do oceny skuteczności działań i podejmowania decyzji personalnych (tabela 10).

Tabela 10. Charakterystyka przykładowych narzędzi wykorzystujących analizę wskaźnikową HR

Nazwa i główny cel stosowania	Opis
Budżetowanie: proces planowania, alokowania i kontrolowania zasobów finansowych w celu realizacji określonych celów organizacji lub jednostki	Proces planowania i alokacji zasobów finansowych w organizacji na określony czas, zazwyczaj rok. Umożliwia określenie przychodów, kosztów i inwestycji, wspierając kontrolę nad realizacją celów finansowych. Budżetowanie to proces planowania finansowego, polegający na przewidywaniu przyszłych przychodów i kosztów oraz przypisywaniu środków do określonych celów. Jest to jedno z podstawowych narzędzi zarządzania, które umożliwia kontrolę nad finansami organizacji i wspiera podejmowanie decyzji. Budżet pełni rolę planu działania – pokazuje, na co organizacja może sobie pozwolić, a z czego musi zrezygnować. Może być opracowywany w różnych formach: budżet statyczny, elastyczny, zadaniowy czy przyrostowy. Jego przygotowanie wymaga współpracy różnych działów, dokładnej analizy danych oraz znajomości strategii firmy. Po wdrożeniu budżet staje się także narzędziem kontroli, umożliwiając porównanie planów z rzeczywistymi wynikami. Jego wymiernym narzędziem jest budżet. W HR budżetowanie dotyczy m.in. planowania kosztów wynagrodzeń, szkoleń, benefitów czy rekrutacji. Dobrze przygotowany budżet wspiera podejmowanie racjonalnych decyzji, zapobiega nadmiernym wydatkom i zwiększa przejrzystość zarządzania.

KPI Key Performance Indicators (mieralne wskaźniki efektywności pracy lub procesów): ocena postępów, rozliczanie wyników	Kluczowe wskaźniki efektywności, które służą do mierzenia stopnia realizacji celów w organizacji. Są to konkretne, mieralne wartości, które pokazują, jak skutecznie dana osoba, zespół lub przedsiębiorstwo osiąga założone wyniki. KPI mogą dotyczyć różnych obszarów – np. sprzedaży, obsługi klienta, HR, produkcji czy finansów. Dzięki nim możliwe jest monitorowanie postępów, identyfikowanie problemów i podejmowanie świadomych decyzji zarządczych (Parmenter, 2021).
OKR Objectives and Key Results (cele i mieralne rezultaty ich realizacji): wyznaczanie kierunku działań i mierzenie postępów	Metoda zarządzania celami, która łączy ambitne, inspirujące cele z mierzalnymi rezultatami. Cele (ang. <i>Objectives</i>) określają, co chcemy osiągnąć, a kluczowe rezultaty (ang. <i>Key Results</i>) pokazują, jak zmierzmy postęp. OKR-y pomagają w skupieniu się na priorytetach, zwiększają zaangażowanie zespołów i wspierają przejrzystość działań w organizacji.
KPA Key Performance Areas (kluczowe obszary działania): wyznaczanie priorytetów i zakresów odpowiedzialności dla pracowników	Kluczowe obszary efektywności, czyli najważniejsze dziedziny działalności pracownika lub organizacji, które mają największy wpływ na osiąganie celów. Określają, za co dana osoba jest odpowiedzialna i gdzie powinna koncentrować swoje działania. KPA są podstawą do definiowania konkretnych wskaźników (KPI) i oczekiwań wobec wyników pracy. Pomagają w jasnym określeniu ról, priorytetów i oczekiwanych rezultatów, wspierając efektywne zarządzanie przez cele.
KRA Key Result Areas (kluczowe obszary, w których należy osiągać rezultaty): identyfikacja obszarów odpowiedzialności i oczekiwanych wyników	Kluczowe obszary wyników, czyli te części pracy lub działalności organizacji, w których osiągane rezultaty mają największe znaczenie dla sukcesu. Określają, gdzie powinny pojawić się konkretne efekty, aby cel organizacyjny został zrealizowany. KRA są ściśle powiązane z odpowiedzialnością pracownika – pokazują, za jakie wyniki jest on rozliczany. Pomagają w budowaniu przejrzystości oczekiwań i ułatwiają tworzenie mierników efektywności takich jak KPI.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Grzesiak, 2018; Marr, 2012; Parmenter, 2021; Wolski i Wolska, b.d.

W controllingu personalnym analiza wskaźnikowa odgrywa istotną rolę jako podstawowe narzędzie wspierające ocenę efektywności działań kadrowych. Pocztowski (2018) wyróżnia cztery etapy jej rozwoju. Początkowy etap charakteryzuje się stosowaniem wybranych mierników – takich jak wskaźniki zatrudnienia, produktywności, kosztów i czasu pracy czy rotacji pracowników – które jednak funkcjonują w oderwaniu od celów strategicznych organizacji. W drugim etapie pojawia się już uporządkowany system wskaźników, ukierunkowany na monitorowanie realizacji celów strategicznych. Trzeci etap przynosi powiązanie wskaźników w logiczne zależności przyczynowo-skutkowe, częściowo zintegrowane z ekonomicznymi celami

przedsiębiorstwa. Ostatni etap rozwoju opiera się na kompleksowym systemie wskaźników umożliwiających pomiar wkładu kapitału ludzkiego w wyniki organizacji; są one w pełni kwantyfikowalne i pozwalają ocenić opłacalność inwestycji w zasoby ludzkie.

W literaturze przedmiotu oraz w praktyce zarządzania ludźmi obserwuje się wielość oraz znaczne zróżnicowanie wskaźników i miar wykorzystywanych do wspierania procesów decyzyjnych. Jak zauważa Pape (2016), dobór wskaźników w systemach analitycznych HR często opiera się na bieżącej dostępności danych lub intuicyjnych założeniach menedżerów, a nie na systematycznej ocenie ich rzeczywistej wartości informacyjnej. Tymczasem skuteczne wsparcie decyzyjne wymaga, aby wskaźniki były bezpośrednio powiązane z konkretnymi pytaniami i dylematami zarządzającymi występującymi w organizacji.

Najwięcej analiz – a co za tym idzie, także wskaźników – koncentruje się na takich obszarach, jak rekrutacja, planowanie zatrudnienia czy systemy wynagrodzeń. Odzwierciedla to zarówno historyczne uwarunkowania, jak i większą dostępność danych w tych obszarach. Drugim istotnym problemem, który podnosi Pape (2016), jest fakt, że większość obecnie wykorzystywanych wskaźników HR ogranicza się do funkcji deskryptywnej, tj. opisu stanu bieżącego. Pomimo rosnącego zainteresowania analityką personalną, dominują proste miary – takie jak poziom absencji, rotacja pracowników czy czas obsadzenia wakatu – wykorzystywane głównie w celach raportowych i monitoringowych. Znacznie rzadziej stosuje się dane umożliwiające analizy predykcyjne, które mogłyby wspierać decyzje o charakterze strategicznym. W efekcie rozwój analityki HR powinien koncentrować się nie tylko na wdrażaniu nowych wskaźników, ale przede wszystkim na zwiększaniu ich trafności oraz użyteczności w procesach decyzyjnych.

W świetle powyższego Pape (2016) postuluje odejście od przypadkowego gromadzenia danych i nadmiernego koncentrowania się na wskaźnikach łatwo dostępnych na rzecz bardziej świadomego i celowego zarządzania informacją. Kluczowymi kryteriami doboru danych i wskaźników powinny być zatem częstotliwość podejmowania danej decyzji oraz zakres jej wpływu na funkcjonowanie organizacji. W tym kontekście szczególną wartość mają wskaźniki, które umożliwiają szybkie i powtarzalne analizy – zarówno retrospektywne, jak i predykcyjne – wspierające cykliczne działania kadrowe. Takie podejście pozwala nie tylko zwiększyć efektywność funkcji personalnej, lecz także budować przewagę informacyjną w zarządzaniu ludźmi.

W modelu zaproponowanym przez Pape'a (2016) punkt ciężkości przesuwa się z tworzenia i gromadzenia wskaźników na identyfikację decyzji, które te wskaźniki mają wspierać. Autor podkreśla, że wartość wskaźnika nie wynika z jego technicznej mierzalności, lecz z jego przydatności w kontekście konkretnych wyzwań decyzyjnych. Najważniejsze pytania, jakie powinny być stawiane w kontekście analityki HR, brzmią:

- Jakie decyzje chcemy wspierać za pomocą analityki HR?
- Jakie raporty chcemy dostarczać i komu?
- Jakie wyniki biznesowe korelują ze wskaźnikami HR?

Jak zauważa Gocan (2021), analizy z wykorzystaniem wskaźników HR obejmują m.in. dane dotyczące stanu osobowego i struktury demograficznej zatrudnienia, planów budżetowych i ich realizacji w obszarze personalnym, efektów społecznych i biznesowych polityki personalnej, a także przebiegu i wyników procesów kadrowych. Szczególnie istotnym obszarem zastosowania analityki HR pozostaje planowanie zatrudnienia, które wymaga systematycznego wsparcia informacyjnego. Ponadto dla każdej z subfunkcji zarządzania ludźmi controlling personalny oraz analityka HR oferują zestawy wskaźników – zarówno ilościowych, jak i jakościowych – umożliwiających ocenę skuteczności podejmowanych działań.

W dalszej części rozdziału przedstawiono wybrane obszary zarządzania ludźmi wraz z kluczowymi decyzjami, jakie są w nich podejmowane oraz wskaźnikami, które mogą wspierać te procesy decyzyjne. Zaprezentowany katalog ma charakter przykładowy – jego celem jest wskazanie możliwych kierunków pomiaru oraz inspirowanie do projektowania własnych, dostosowanych do ich specyfiki systemów wskaźnikowych.

3.2. Planowanie zatrudnienia

Planowanie zatrudnienia stanowi punkt wyjścia do działań realizowanych w pozostałych obszarach zarządzania ludźmi. Efektem tego procesu są plany kadrowe, które wyznaczają kierunki działań, cele oraz metody ich realizacji w ramach poszczególnych funkcji personalnych (Jasińska, 2006). Jedna z definicji opracowana przez CIPD wskazuje, że „planowanie zasobów ludzkich to podstawa procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Planowanie zatrudnienia jest kształtowane przez strategię organizacyjną i zapewnia odpowiednią liczbę pracowników z odpowiednimi umiejętnościami, we właściwym miejscu i czasie, aby zrealizować krótko- i długoterminowe cele organizacji” (CIPD, 2010a, s. 4, za: Armstrong i Taylor, 2016, s. 270). Z kolei inna definicja stanowi, że „(...) planowanie zasobów w węższym znaczeniu, które polega na przewidywaniu niezbędnej w określonym czasie i miejscu liczby pracowników o pożądanych kompetencjach, którzy sprawnie będą realizować cele i zadania organizacji” (Król i Ludwiczynski, red., 2006, s. 688). Obie podkreślają, że to proces określania zapotrzebowania na pracowników, który pozwala organizacji skutecznie realizować swoje cele oraz opracowanie i skuteczne wdrożenie strategii zarządzania ludźmi. Planowanie odnosi się do aktualnego i przyszłego zapotrzebowania na zasoby ludzkie (Armstrong i Taylor, 2016). Planowanie zatrudnienia to punkt wyjścia do kolejnych przedsięwzięć w ramach prowadzonej polityki personalnej. Jest ściśle powiązane z kluczowymi funkcjami zarządzania ludźmi, takimi jak pozyskiwanie pracowników, ich utrzymanie oraz procesy związane z redukcją zatrudnienia (Janowska, 2010).

Planowanie zatrudnienia realizuje trzy kluczowe cele: zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników o wymaganych kompetencjach, optymalne wykorzystanie potencjału zasobów ludzkich oraz przewidywanie i minimalizowanie problemów wynikających z niedoboru lub nadmiaru personelu. Dzięki temu możliwe staje się określenie, jakich pracowników, w jakim miejscu i w jakim czasie należy zatrudnić, aby skutecznie realizować cele organizacji (Marciniak i Szych, 2018).

Podobnie Jasińska (2006) podkreśla, że proces planowania obejmuje podejmowanie decyzji dotyczących liczby potrzebnych pracowników oraz wymaganych kwalifikacji, a także identyfikację działań niezbędnych do eliminacji rozbieżności między stanem aktualnym a pożądanym. Z kolei Pape (2016) wyróżnia aż czternaście typowych decyzji podejmowanych w ramach planowania zatrudnienia, które zostały zestawione w tabeli 11.

Tabela 11. Typowe decyzje w obszarze planowania zatrudnienia wg Pape’a

Lp.	Typowe decyzje w obszarze planowania zatrudnienia
1	Jaki jest preferowany udział pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu, tymczasowo i na umowy kontraktowe?
2	Czy mamy odpowiednią strukturę różnorodności zatrudnionych pod względem wieku, pochodzenia etnicznego, płci, niepełnosprawności i narodowości?
3	Jak duży zapas kadrowy potrzebujemy do zapewnienia ciągłości działania?
4	Ilu pracowników i z jakimi kwalifikacjami potrzebujemy zatrudnić w nadchodzącym okresie w różnych rolach?
5	Jak powinniśmy reagować na potrzebę zmiany liczebności lub kompetencji personelu (np. rekrutacja, szkolenia, przejęcia)?
6	Jaką ofertę powinniśmy przedstawić potencjalnym odchodzącym, aby zostali?
7	Czy nasza marka pracodawcy jest zgodna ze strategią biznesową?
8	Czy powinniśmy rejestrować czas pracy naszych pracowników, a jeśli tak – w jaki sposób?
9	Jak zaprojektować proces i priorytety przyznawania urlopów?
10	Czy należy podjąć działania wobec przyczyn absencji i prezenteizmu?
11	Jakie formy elastycznego zatrudnienia najlepiej pasują do naszej strategii biznesowej?
12	Jaka powinna być nasza polityka i procedura obsługi urlopów macierzyńskich i ojcowskich?
13	Czy należy zmienić stanowiska poszczególnych pracowników?
14	Jakie role są potrzebne do realizacji celów biznesowych?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pape, 2016.

Efektywne planowanie zatrudnienia opiera się na analizie danych o charakterze ilościowym i jakościowym, pochodzących zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych (Armstrong i Taylor, 2016). Podstawą planowania zatrudnienia jest prognoza popytu i podaży kadr oraz analiza zasobów kadrowych (Jasińska, 2006).

Analiza stanu istniejącego przeprowadzana jest za pomocą analizy wskaźnikowej i opisowej: dynamiki wielkości zatrudnienia, struktury zatrudnienia, kwalifikacji pracowników, wydajności pracy, ruchliwości pracowników: odejść pracowników i redukcji zatrudnienia, nieobecności.

W procesie planowania pracy wykorzystywana jest również analiza pracy (ang. *job analysis*), czyli „badanie mające na celu dokładny opis konkretnej pracy (roli organizacyjnej, zawodu) i polega na zbieraniu, analizowaniu, systematyzowaniu i wykorzystywaniu informacji o pracy i kontekście, w jakim jest ona wykonywana” (Król i Ludwiczynski, red., 2006, s. 680). Celem analizy jest szczegółowe scharakteryzowanie danego stanowiska, uwzględniając jego rolę w organizacji, wymagane kompetencje oraz specyfikę zawodu. Wyróżnia się kilka rodzajów analizy pracy.

Tabela 12. Rodzaje analizy pracy

KRYTERIUM PODZIAŁU: PRZEDMIOT ANALIZY	
analiza stanowiska pracy	Systematyczny proces gromadzenia, analizowania i przetwarzania informacji dotyczących jego roli w strukturze organizacyjnej, celów, zadań, uprawnień i obowiązków. Obejmuje również określenie oczekiwanych wyników oraz wymagań stawianych osobie zajmującej dane stanowisko.
analiza roli organizacyjnej	Koncentruje się na zbieraniu informacji dotyczących sposobów zachowania pracowników podczas realizacji ich zadań, czyli pełnienia określonej roli w procesie pracy. Skupia się przede wszystkim na aspekcie behawioralnym, związanym z wykonywaniem obowiązków na danym stanowisku.
analiza kompetencji	Polega na gromadzeniu, analizowaniu i przetwarzaniu informacji dotyczących kompetencji wymaganych na danym stanowisku. Jej celem jest określenie wzorcowych zachowań, które zgodnie z przyjętymi standardami są uznawane za pożądane. Rodzaje oraz sposoby tych zachowań, zgodne z oczekiwanymi rezultatami, są przedstawiane w formie profili lub modeli kompetencji.
analiza zawodu	Polega na określaniu wymaganego poziomu kwalifikacji niezbędnego do prawidłowego wykonywania danego zawodu.
KRYTERIUM PODZIAŁU: SPOSÓB PRZEPROWADZANIA ANALIZY	
analiza formalna	Badanie logicznych oraz przestrzenno-czasowych zależności występujących między poszczególnymi elementami pracy.
analiza funkcjonalna (czynnościowa analiza działania)	Identyfikacja poszczególnych elementów działania w kontekście ich roli i znaczenia w realizacji celów częściowych.
analiza modalna	Identyfikacja i opis wiedzy, umiejętności, doświadczenia oraz cech psychicznych i fizycznych, a także motywacji i postaw niezbędnych do efektywnego wykonywania obowiązków zawodowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Król i Ludwiczynski, red., 2006.

Tabela 12 przedstawia rodzaje analizy pracy w zależności od przedmiotu analizy (np. stanowisko, rola organizacyjna, kompetencje, zawód) oraz sposobu jej przeprowadzania (np. analiza formalna, funkcjonalna, modalna). Każdy z tych typów umożliwia dogłębne poznanie wymagań, zachowań i kwalifikacji niezbędnych do skutecznego wykonywania pracy w organizacji.

W wyniku analizy pracy opracowywane są: opis pracy (obejmujący zakres obowiązków, odpowiedzialność oraz sposób i warunki jej wykonywania) oraz specyfikacja pracy (zestaw pożądanych wymagań, takich jak kwalifikacje, wiedza, doświadczenie i umiejętności niezbędne do efektywnego wykonywania danego stanowiska). Analiza pracy pozwala również określić, czy istnieje potrzeba redukcji zatrudnienia, dostosowując liczbę pracowników do aktualnych potrzeb organizacji.

Tabela 13. Przykładowe wskaźniki używane do oceny planowania zatrudnienia

Lp.	Wskaźniki
1	planowana wielkość zatrudnienia
2	wielkość zatrudnienia według grup zawodowych
3	dynamika zmian w poziomie zatrudnienia
4	tempo wzrostu zatrudnienia w stosunku do wzrostu produkcji
5	wskaźniki nadmiaru i niedoboru zatrudnienia w poszczególnych grupach zawodowych
6	dynamika zmian w strukturze zatrudnienia
7	planowana i rzeczywista pracochłonność działalności
8	udział pracowników poliwalentnych (wielozawodowych) w całkowitej liczbie zatrudnionych
9	rzeczywista wydajność pracy w stosunku do wydajności planowanej
10	średni czas pracy jednego zatrudnionego w określonym przedziale czasu
11	rzeczywista liczba godzin nadliczbowych w stosunku do planowanych
12	planowany i rzeczywisty efektywny fundusz czasu pracy ogółem i na zatrudnionego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bernais i Ingram, 2005, s. 36; Smulewicz, b.d.; Morawiec-Bartosik, 2022; Pawlak-Dobrzańska, b.d.; Wolski i Wolska, b.d.; Borkowska, 2012; Liksza, red., 2023; Pszczółkowski i Michalczyk, 2020.

Pomiar w planowaniu zatrudnienia umożliwia ocenę skuteczności przyjętych strategii personalnych i dostosowanie ich do realnych potrzeb organizacji. Wykorzystywane wskaźniki obejmują m.in. prognozowaną i rzeczywistą liczbę zatrudnionych pracowników oraz koszty związane z planowaniem zasobów ludzkich. Istotnym aspektem pomiaru jest także analiza zgodności planów zatrudnienia z rzeczywistymi zmianami w organizacji, co umożliwia ich bieżącą korektę i dostosowanie do dynamicznego rynku pracy oraz aktualnych potrzeb organizacji. Przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują narzędzia analityczne i modele

predykcyjne do optymalizacji procesów planowania zatrudnienia. Monitoring efektywności planowania zatrudnienia pozwala minimalizować ryzyko niedoboru lub nadmiaru personelu, poprawiając tym samym stabilność operacyjną firmy (Armstrong i Taylor, 2016).

Controlling w zakresie planowania zatrudnienia dostarcza informacji o ilościowym i jakościowym dopasowaniu zasobów ludzkich do aktualnych oraz przyszłych potrzeb organizacji. Umożliwia także określenie zapotrzebowania na pracowników z uwzględnieniem poszczególnych jednostek organizacyjnych. Jego cele i zadania w tym obszarze obejmują nie tylko ustalanie norm zatrudnienia dla poszczególnych jednostek organizacyjnych i stanowisk, ale także prognozowanie potrzeb kadrowych z odpowiednim wyprzedzeniem. Dodatkowo controlling pomaga ocenić skuteczność narzędzi stosowanych w planowaniu, analizować adekwatność metod planowania oraz jakość wykorzystywanych danych oraz monitorować poprawność przebiegu procesu planowania (Bernais i Ingram, 2005).

Przykładowe wskaźniki używane w obszarze planowania zatrudnienia wskazane są w tabeli 13.

Przedstawione powyżej wskaźniki obejmują zarówno aspekty ilościowe, jak i jakościowe, odnosząc się do struktury zatrudnienia, wydajności pracy oraz zgodności planów z ich realizacją. Dzięki ich zastosowaniu możliwe jest skuteczniejsze prognozowanie potrzeb kadrowych oraz podejmowanie trafnych decyzji personalnych w oparciu o konkretne dane.

3.3. Wskaźniki w wybranych procesach personalnych

3.3.1. Pozyskiwanie pracowników

W procesowym ujęciu zarządzania ludźmi obejmującym cały cykl funkcjonowania pracownika w organizacji, T. Listwan wyróżnia trzy kluczowe fazy: wejście, przejście i wyjście. Rekrutacja selekcja oraz adaptacja (pozyskiwanie pracowników) są „na wejściu” (Listwan, red., 2010, s. 76–77).

„Pozyskiwanie (dobór) pracowników to ogół działań, które mają na celu zapewnienie odpowiedniej liczby kompetentnych pracowników, efektywnie przyczyniających się do realizacji misji i celów organizacji. Na proces pozyskiwania pracowników składa się: rekrutacja i selekcja kandydatów do pracy oraz adaptacja nowo zatrudnionych pracowników” (Król i Ludwiczynski, red., 2006, s. 689). Planowość, systemowość, obiektywizm, fachowość, rzetelność i bezstronność to tylko niektóre z zasad charakteryzujących skuteczne pozyskiwanie pracowników

(por. Król i Ludwiczynski, red., 2006, s. 197–198). Podstawą tego procesu jest opis (poszukiwanego) stanowiska, obejmujący jego charakterystykę oraz wymagania (Janowska, 2010). Pape (2016) wyróżnił osiem **typowych decyzji** podejmowanych w ramach pozyskiwania pracowników, które zostały zestawione w tabeli 14.

Tabela 14. Typowe decyzje w obszarze pozyskiwania pracowników wg Pape’a

Lp.	Typowe decyzje w obszarze pozyskiwania pracowników
1	Czy przyciągamy odpowiednich kandydatów w wystarczającej liczbie?
2	Czy nasze narzędzia selekcji przed zatrudnieniem są wiarygodne?
3	Czy proces rekrutacji jest efektywny pod względem czasu i kosztów?
4	Jakie kanały powinniśmy wykorzystywać do dotarcia do kandydatów (np. uczelnie, ogłoszenia, agencje, rekrutacja wewnętrzna)?
5	Komu powinniśmy złożyć ofertę pracy?
6	Jakie warunki powinniśmy oferować poszczególnym kandydatom?
7	Jak powinien wyglądać proces onboardingowy?
8	Komu powinniśmy zaoferować określony wariant wdrożenia?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pape, 2016.

Rekrutacja to proces mający na celu pozyskanie kandydatów najlepiej odpowiadających wymaganiom organizacyjnym. Może mieć charakter wewnętrzny, gdy kandydatów poszukuje się wśród obecnych pracowników, lub zewnętrzny – gdy pozyskiwani są spoza organizacji. Odpowiednio zaplanowana rekrutacja pozwala nie tylko skrócić czas procesu zatrudnienia, lecz także zwiększyć trafność doboru kandydatów, co przekłada się na ich efektywność i długofalowe zaangażowanie (Pocztowski, 2018). Rekrutacja pełni trzy zasadnicze funkcje: informacyjną, motywacyjną i preselekcyjną. Jej celem jest zgromadzenie grupy kandydatów, którzy zostali skutecznie zachęcani do ubiegania się o zatrudnienie, dostarczyli wymagane dokumenty aplikacyjne i są gotowi do udziału w kolejnym etapie procesu, jakim jest selekcja (Kawka i Listwan, 2006).

Pomiar w obszarze rekrutacji odgrywa istotną rolę w ocenie skuteczności i optymalizacji całego procesu. W praktyce organizacyjnej wykorzystuje się szereg wskaźników, takich jak: czas trwania rekrutacji, koszt zatrudnienia, jakość nowo przyjętych pracowników czy poziom ich retencji. Analiza źródeł rekrutacji pozwala określić, które kanały są najbardziej efektywne i dostarczają kandydatów o najwyższym potencjale. Coraz większe znaczenie przypisuje się również monitorowaniu doświadczeń kandydatów i poziomu ich satysfakcji z procesu rekrutacyjnego, co wpływa bezpośrednio na postrzeganie organizacji jako pracodawcy. Współcześnie firmy coraz częściej korzystają z systemów śledzenia aplikacji (ang. *ATS – applicant tracking system*), które umożliwiają automatyzację i bieżące raportowanie działań

rekrutacyjnych. Regularna analiza danych rekrutacyjnych pozwala dostosowywać strategię pozyskiwania talentów do zmieniających się uwarunkowań rynkowych oraz wewnętrznych potrzeb organizacji, zwiększając efektywność całego procesu (Wolski i Wolska, b.d.).

Jak wskazują Pszczółkowski i Michalczyk (2020), wskaźniki używane do pomiaru rekrutacji służą nie tylko do monitorowania przebiegu procesu zatrudniania, lecz także do jego systematycznej oceny i doskonalenia. Prawdłowo wykorzystywane pozwalają określić, czy organizacja skutecznie pozyskuje kandydatów adekwatnych do swoich potrzeb oraz na ile przyjęte rozwiązania wspierają realizację celów kadrowych.

Miary stosowane w obszarze rekrutacji można sklasyfikować według ich horyzontu czasowego. Jak zauważają Pszczółkowski i Michalczyk (2020, s. 38), wyróżnia się trzy główne kategorie:

1. Miary historyczne – oparte na danych z poprzedniego roku lub kilku lat, umożliwiające analizę trendów w ujęciu rok do roku (ang. *year-to-year*) lub w dłuższej perspektywie retrospektywnej;
2. Miary bieżące – odnoszące się do aktualnych danych, najczęściej obliczane na podstawie wyników z ostatniego miesiąca lub kwartału;
3. Miary predykcyjne – ukierunkowane na przyszłość, służące do prognozowania potencjalnych zjawisk i ich skutków, takich jak np. zmiany na rynku pracy, pojawienie się nowych konkurentów czy ryzyko wycofania się istotnych graczy z danego sektora.

Selekcja kandydatów polega na gromadzeniu informacji o osobach ubiegających się o zatrudnienie oraz dokonaniu wyboru tego kandydata, który w najwyższym stopniu spełnia kryteria określone w profilach kwalifikacyjnych. Jej zasadniczym celem jest ocena przydatności kandydatów poprzez prognozowanie ich przyszłego sukcesu zawodowego na danym stanowisku (Żarczyńska-Dobiesz, 2008). Proces ten obejmuje analizę stopnia dopasowania cech kandydatów – takich jak doświadczenie zawodowe, posiadane kompetencje czy cechy osobowości – do wymagań określonych przez pracodawcę, a następnie podjęcie decyzji o wyborze najlepszego z nich. W procesie selekcji wykorzystywane są różnorodne narzędzia i techniki, które powinny być tak dobrane, aby umożliwiały precyzyjną ocenę tych predyspozycji, które są kluczowe z punktu widzenia danego stanowiska. To właśnie podczas selekcji dochodzi do ostatecznego wyboru kandydata i podjęcia decyzji o zatrudnieniu. Zakończeniem procesu selekcyjnego jest podpisanie umowy o pracę – będącej formalnym potwierdzeniem nawiązania stosunku pracy. Jednocześnie, jak zauważają Jamka (2006) oraz Janowska (2010), wraz z zawarciem kontraktu formalnego dochodzi również do zawiązania swoistego kontraktu nieformalnego. Obejmuje on wzajemne oczekiwania i zobowiązania stron dotyczące, m.in. zasad współpracy, szacunku, zaangażowania, dyscypliny oraz przestrzegania przyjętych norm i wartości organizacyjnych.

Pomiar w obszarze selekcji kandydatów umożliwia ocenę skuteczności procesu wyboru oraz stopnia dopasowania zatrudnianych osób do potrzeb i wartości organizacji. Jednym z kluczowych wskaźników wykorzystywanych w tym zakresie jest trafność selekcji, rozumiana jako stopień zgodności kompetencji kandydata z wymaganiami określonymi dla danego stanowiska. W praktyce analizie poddaje się również takie aspekty, jak czas trwania procesu selekcyjnego oraz koszty związane z wyborem pracownika, które mogą znacząco wpływać na efektywność całego procesu zatrudniania. Jak zauważa Jamka (2001), regularna analiza danych z procesu selekcji pozwala na jego systematyczne doskonalenie – zwiększenie trafności podejmowanych decyzji kadrowych, ograniczenie ryzyka nietrafionych wyborów oraz racjonalizację kosztów związanych z pozyskiwaniem nowych pracowników.

Adaptacja pracowników (ang. *onboarding*) to proces mający na celu zaznajomienie nowo zatrudnionej osoby z miejscem pracy oraz efektywne wdrożenie jej w obowiązki związane z zajmowanym stanowiskiem. Jego głównym celem jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania pracownika zarówno w wymiarze zawodowym, jak i społecznym. Adaptacja obejmuje nie tylko przekazanie wiedzy o treści i warunkach pracy, strukturze organizacyjnej, podziale zadań i organizacji procesów, lecz także wprowadzenie w obowiązujące normy, wartości i zasady kultury organizacyjnej (por. Janowska, 2010; Pocztowski, 2018; Davis, 2003).

Działania podejmowane przez pracodawcę – realizowane zazwyczaj przez przełożonych, mentorów oraz specjalistów ds. HR – odgrywają kluczową rolę w pierwszych tygodniach pracy nowego pracownika. Wysoki poziom satysfakcji z procesu adaptacji sprzyja integracji, identyfikacji z organizacją oraz budowaniu poczucia przynależności. Szczególne znaczenie ma także jakość relacji z zespołem, która wpływa na komfort psychiczny i motywację do pracy. Niewłaściwie przeprowadzona adaptacja – zarówno na etapie pierwszych kontaktów z organizacją, jak i podczas wdrażania do obowiązków – może prowadzić do frustracji, niechęci wobec pracodawcy, konfliktów interpersonalnych, a w skrajnych przypadkach nawet do rezygnacji z pracy i konieczności ponownego uruchomienia procesu rekrutacyjnego. W związku z tym coraz więcej organizacji wdraża sformalizowane **programy onboardingowe**, które porządkują przebieg adaptacji i zwiększają jej skuteczność (Armstrong i Taylor, 2016; Davis, 2003).

Pomiar adaptacji pracowników pozwala ocenić skuteczność procesu wdrażania nowych osób do organizacji oraz jego wpływ na ich zaangażowanie i efektywność. Analizuje się również tempo przyswajania wiedzy o organizacji, stopień integracji z zespołem oraz wyniki pierwszych ocen okresowych. Ważnym aspektem jest także feedback zarówno od nowych pracowników, jak i ich przełożonych, co pomaga dostosować programy onboardingowe do realnych potrzeb. Skuteczny pomiar pozwala organizacji zwiększyć efektywność wdrożenia, zmniejszyć rotację i skrócić czas potrzebny na pełną integrację nowych pracowników (Marciniak, 2020; Wolski i Wolska, b.d.).

Controlling w obszarze pozyskiwania pracowników pełni szereg funkcji wspierających skuteczność procesów rekrutacyjnych i selekcyjnych. Jego podstawowe cele

obejmują: określenie preferowanych metod pozyskiwania kandydatów, identyfikację najskuteczniejszych technik i procedur rekrutacyjnych oraz selekcyjnych, monitorowanie i kontrolę wykorzystywanych narzędzi, a także wskazywanie potrzeby wdrażania innowacyjnych lub alternatywnych metod rekrutacji. Równie istotnym zadaniem controllingu jest ocena efektywności stosowanych technik selekcji kandydatów, zarówno pod kątem ich trafności, jak i opłacalności (Bernais i Ingram, 2005). Systematyczne stosowanie narzędzi controllingu dostarcza danych na temat efektywności różnych metod rekrutacji i selekcji oraz umożliwia analizę udziału kosztów związanych z doбором personelu w całkowitych wydatkach organizacji. Dzięki temu możliwe staje się wskazanie źródeł i kanałów rekrutacyjnych, które charakteryzują się niską skutecznością lub generują nadmierne koszty. Controlling pozwala również na identyfikację zewnętrznych podmiotów pośrednictwa pracy, których usługi cechuje niewystarczająca jakość (Bernais i Ingram, 2005).

Tabela 15. Przykładowe wskaźniki używane do oceny pozyskiwania pracowników

Lp.	Wskaźniki
1	liczba nowo zatrudnionych pracowników, których awansowano w określonym przedziale czasu
2	liczba nowo zatrudnionych pracowników, którzy porzucili pracę lub zostali zwolnieni w określonym przedziale czasu
3	liczba przyjętych pracowników według poszczególnych kanałów rekrutacji
4	liczba wakujących stanowisk pracy w określonym przedziale czasu
5	rzeczywisty koszt pozyskania pracownika na jedno stanowisko pracy (według grup zawodowych)
6	planowany koszt pozyskania pracownika na jedno stanowisko pracy (według grup zawodowych)
7	planowany koszt zastosowania poszczególnych metod doboru
8	rzeczywisty koszt zastosowania poszczególnych metod doboru
9	stosunek liczby nowo zatrudnionych do całkowitej liczby ubiegających się o pracę

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bernais i Ingram, 2005, s. 36; Smulewicz, b.d.; Morawiec-Bartosik, 2022; Pawlak-Dobrzańska, b.d.; Wolski i Wolska, b.d.; Borkowska, 2012; Liksza, red., 2023; Pszczółkowski i Michalczyk, 2020.

Przedstawione powyżej przykładowe wskaźniki służą ocenie efektywności procesów pozyskiwania pracowników i obejmują one zarówno wskaźniki ilościowe (np. liczba zatrudnionych, wakaty), jak i kosztowe, umożliwiając analizę skuteczności poszczególnych źródeł rekrutacji oraz metod doboru. Zastosowanie tych wskaźników pozwala na optymalizację procesów rekrutacyjnych i lepsze dopasowanie działań do realnych potrzeb organizacji.

3.3.2. Wynagradzanie pracowników

Wynagradzanie pracowników stanowi jeden z kluczowych obszarów zarządzania ludźmi. Wynagrodzenia spełniają kilka funkcji (zarówno z perspektywy organizacji, jak i pracowników): kosztową, dochodową, społeczną, motywacyjną. Stanowią ważne narzędzie wpływające na efektywność, zaangażowanie oraz motywację zatrudnionych. Poziom i struktura wynagrodzeń uzależnione są od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Do pierwszej grupy należą m.in. strategia organizacji, jej struktura, kultura organizacyjna, sposób organizacji pracy oraz kompetencje pracowników. Wpływ czynników zewnętrznych – takich jak przepisy prawa pracy, działania konkurencji czy uwarunkowania rynku pracy – sprawia, że systemy wynagrodzeń muszą być nie tylko zróżnicowane, ale też regularnie dostosowywane do zmieniających się realiów (Pszczółkowski i Michalczyk, 2020; Liksza, red., 2023).

Skuteczne zarządzanie wynagrodzeniami wymaga zarówno analizy i doskonalenia stosowanego systemu płac, jak i oceny jego efektywności. Efektywność wynagrodzeń można zdefiniować jako relację pomiędzy osiągniętym efektem (rezultatem pracy ludzkiej) a poniesionymi nakładami, rozumianymi jako całkowity budżet wynagrodzeń (Pszczółkowski i Michalczyk, 2020). Pomiar efektywności wynagrodzeń stanowi integralny element polityki płacowej organizacji i odgrywa istotną rolę w zarządzaniu ludźmi (Sekuła, 2013). Efektywne zarządzanie systemem wynagrodzeń obejmuje działania związane z analizą jego ekonomicznej efektywności (np. wskaźnik ROI), oceną poprawności funkcjonowania i identyfikacją obszarów wymagających usprawnień, a także z kontrolą budżetu płac. Równie istotna jest transparentna komunikacja z pracownikami oraz prowadzenie konsultacji i negocjacji dotyczących zasad wynagradzania (Borkowska, 2012). Kuźniarska, Beck-Krala i Stańczyk (2023) wskazują, że analiza efektywności wynagradzania powinna być prowadzona na trzech poziomach: operacyjnym, taktycznym (obejmującym programy wynagradzania) oraz strategicznym (odnoszącym się do strategii wynagradzania). Na poziomie operacyjnym kluczową rolę odgrywa analiza wskaźnikowa, która umożliwia ocenę efektywności ekonomicznej wynagrodzeń oraz optymalizację kosztów. Na poziomie taktycznym i strategicznym ocena efektywności powinna dodatkowo uwzględniać opinie pracowników i menedżerów na temat systemu wynagradzania – zwłaszcza ich poziom zadowolenia – które stają się istotnym miernikiem skuteczności przyjętych rozwiązań.

Pomiar w obszarze wynagrodzeń powinien być prowadzony w sposób wieloaspektowy i uwzględniać zróżnicowane perspektywy oraz cele systemu płacowego. Jak zauważa Manikowski (2021), analizie powinny podlegać zarówno oczekiwania i potrzeby pracowników – w tym różnych ich grup zawodowych – jak i interesy organizacji jako całości oraz jej wewnętrznych jednostek organizacyjnych. Istotne jest także uwzględnienie funkcji, jakie pełnią poszczególne składniki wynagrodzenia, ponieważ nie każdy z nich w równym stopniu realizuje cele dochodowe, motywacyjne, kosztowe czy społeczne.

Rzetelna ocena systemu płacowego wymaga ponadto analizy jego kosztów, w tym kosztowności poszczególnych elementów, takich jak systemy premiowe. Niezbędne jest również badanie korelacji między poziomem wynagrodzeń a wynikami działalności – zarówno całej organizacji, jak i jej poszczególnych jednostek – a także osiągnięciami indywidualnych pracowników.

Najczęściej do pomiaru wynagrodzeń używane są (Bernais i Ingram, 2005; Smulewicz, b.d.; Morawiec-Bartosik, 2022; Pawlak-Dobrzańska, b.d.; Wolski i Wolska, b.d.; Borkowska, 2012; Liksza, red., 2023; Pszczółkowski i Michalczyk, 2020):

- 1) analizy ilościowe: oparte na historycznych danych liczbowych, z użyciem wskaźników¹,
- 2) badania jakościowe, pozwalające zbadać subiektywne odczucia pracowników na temat systemu wynagrodzeń i satysfakcji z niego,
- 3) porównania rynkowe, które wskazują, jak polityka płacowa firmy wypada na tle konkurencji.

W ujęciu controllingowym wynagradzanie postrzegane jest jako obszar wymagający systematycznego monitorowania i oceny (Sekuła, 2013). Jak wskazują Bernais i Ingram (2005), do kluczowych zadań controllingu w tym zakresie należy m.in. udział w tworzeniu strategii wynagradzania zgodnej ze strategią organizacyjną, analiza wpływu narzędzi motywacyjnych na efektywność pracy, weryfikacja planowania budżetu wynagrodzeń oraz dobór form wynagrodzenia z perspektywy ich skuteczności dla pracownika i opłacalności dla firmy. Istotnym celem pozostaje również identyfikacja tych bodźców, które najskuteczniej motywują pracowników do zaangażowania i osiągnięcia wysokich wyników.

Jak podkreślają Armstrong i Taylor (2016), Pochtowski (2018) oraz Borkowska (2012), regularne monitorowanie i analizowanie danych płacowych przynosi szereg korzyści zarówno z perspektywy finansowej, jak i zarządczej.

Po pierwsze, umożliwia lepsze zarządzanie budżetem wynagrodzeń oraz optymalizację kosztów. Dokładne dane o strukturze i poziomie płac pozwalają organizacji efektywniej alokować środki finansowe, identyfikować obszary generujące nieproporcjonalnie wysokie koszty oraz wykrywać możliwości oszczędności bez konieczności obniżania jakości zatrudnienia.

Po drugie, pomiar wynagrodzeń wspiera utrzymanie lub zwiększenie konkurencyjności organizacji na rynku pracy. Analiza porównawcza płac względem warunków rynkowych pozwala lepiej dopasować ofertę wynagrodzeniową do oczekiwań kandydatów i pracowników, co sprzyja zarówno pozyskiwaniu talentów, jak i ograniczaniu rotacji. Co więcej, powiązanie danych o wynagrodzeniach z wynikami biznesowymi i indywidualną efektywnością umożliwia tworzenie systemów płacowych premiujących osiągnięcie celów i wzmacniających motywację.

1 Liksza (red., 2023, s. 225) wskaźniki struktury wynagrodzeń wymienia wśród kluczowych rodzajów mierników w HR.

Wreszcie, regularny pomiar umożliwia identyfikację słabych punktów systemu wynagrodzeń oraz wskazuje kierunki jego dalszego doskonalenia. Dzięki temu możliwe staje się wdrażanie usprawnień odpowiadających zarówno na potrzeby organizacyjne, jak i oczekiwania pracowników, co przekłada się na większą spójność i skuteczność całego systemu.

Pomiar w obszarze wynagrodzeń odnosi się głównie do takich kategorii jak: produktywność/efektywność, czas pracy oraz koszty pracy. Pochtowski (2018, s. 405) wskazuje na jeszcze inne obszary będące przedmiotem badania wynagrodzeń. Są nimi wynagrodzenia i ich: strategie i zasady kształtowania, poziom i dynamika, wewnętrzna i zewnętrzna struktura, efektywność, konkurencyjność na rynku pracy, a także administrowanie wynagrodzeniami.

Tabela 16. Przykładowe wskaźniki używane do oceny wynagrodzeń

Lp.	Wskaźniki
1	Wynagrodzenia przeliczone dla pełnego etatu = wynagrodzenie pracownika/wymiar etatu pracownika
2	Liczba odmów z powodów płacowych
3	Odsetek odejść z powodu płacy = liczba odejść ze wskazaniem wynagrodzenia jako głównego powodu odejścia/liczba odejść w analizowanym okresie
4	Poziom wykorzystania poszczególnych benefitów = liczba pracowników, którzy skorzystali z danego benefitu w analizowanym okresie/liczba pracowników, dla których benefit był dostępny w danym okresie
5	Udział najlepszych pracowników wśród zatrudnionych = liczba najlepszych pracowników/liczba zatrudnionych
6	Mediana rocznego wynagrodzenia wszystkich pracowników
7	Odsetek pracowników z płacą mniejszą niż minimum = liczba pracowników ze stawką mniejszą niż minimum na danym poziomie/liczba pracowników, dla których mamy widełki
8	Odsetek pracowników z płacą wyższą niż maksimum = liczba pracowników ze stawką wyższą niż maksimum na danym poziomie/liczba pracowników, dla których mamy widełki
9	Udział wynagrodzeń w kosztach ogółem = wysokość budżetu wynagrodzeń/koszty operacyjne w analizowanym okresie
10	Dostępność poszczególnych świadczeń = liczba osób, które mogą skorzystać z danego benefitu/liczba zatrudnionych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bernais i Ingram, 2005, s. 36; Smulewicz, b.d.; Morawiec-Bartosik, 2022; Pawlak-Dobrzańska, b.d.; Wolski i Wolska, b.d.; Borkowska, 2012; Liksza, red., 2023; Pszczółkowski i Michalczyk, 2020.

W obszarze wynagrodzeń używane są też wskaźniki odnoszące się do bodźców krótko- i długoterminowych. Ich skuteczność w dużej mierze zależy od odpowiedniego doboru wskaźników oceniających efekty pracy. Przyznawanie premii w organizacjach jest zwykle oparte na konkretnych wskaźnikach, które pozwalają

ocenić osiągnięcia pracowników lub zespołów w sposób obiektywny i sprawiedliwy. Odpowiednio dobrane wskaźniki odzwierciedlają cele strategiczne firmy, efektywność pracowników (indywidualną, zespołową, organizacyjną) oraz ich wkład w realizację zadań. Wskaźniki wykorzystywane do przyznawania premii pozwalają wynagradzać pracowników za ich osiągnięcia. Dobór odpowiednich wskaźników wpływa na efektywność systemu premiowego oraz motywację pracowników (Manikowski, 2021).

Tabela 16 prezentuje szeroki zestaw wskaźników służących ocenie systemu wynagrodzeń w organizacji, obejmujących zarówno poziom płac, jak i ich strukturę, dostępność benefitów oraz sprawiedliwość wynagradzania. Uwzględniono miary związane z konkurencyjnością wynagrodzeń, efektywnością wydatków, proporcjami płacowymi oraz reakcjami pracowników na oferowane warunki finansowe. Dzięki tym wskaźnikom możliwe jest nie tylko monitorowanie kosztów wynagrodzeń, ale także diagnozowanie problemów związanych z retencją, motywacją i dostępem do świadczeń pozapłacowych.

Podsumowując: „błędne i zgubne jest porównywanie samych wynagrodzeń w oderwaniu od ich determinant, efektów i kosztów oraz bez analizy przyczynowo-skutkowej” (Borkowska, 2012, s. 606).

3.3.3. Rozwój pracowników

Kolejnym obszarem analizy wskaźnikowej jest rozwój² pracowników. To proces doskonalenia ich kompetencji, głównie umiejętności i wiedzy, w celu zwiększenia efektywności oraz satysfakcji zawodowej. Powinien stanowić nieodłączny element aktywności zawodowej, ponieważ sprzyja jego efektywnemu funkcjonowaniu w środowisku pracy. To podnoszenie kompetencji pracownika do poziomu, który jest oczekiwany na danym stanowisku. Głównym celem tego obszaru powinno być maksymalne skorzystanie z potencjału pracowników, umożliwiające zharmonizowanie potrzeb organizacji z celami zawodowymi oraz aspiracjami rozwojowymi jej pracowników, a w konsekwencji wpływ na wyniki organizacji. System rozwoju pracowników powinien być zgodny zarówno ze strategią zarządzania ludźmi, jak i ogólną strategią firmy, a także w pełni zintegrowane z funkcjonującymi w organizacji systemami ocen. Powinien odpowiadać na potrzeby rozwojowe pracownika oraz inspirować go do podejmowania działań na rzecz organizacji przy uwzględnieniu specyfiki uczenia się dorosłych (Szałkowski, red., 2002; Machaczka, 1998).

2 Terminologia stosowana w odniesieniu do tego obszaru zarządzania zasobami ludzkimi jest zróżnicowana. W literaturze spotkać można takie określenia jak: kształcenie, szkolenie, przyuczanie, doksztalcanie, podnoszenie kwalifikacji, edukacja zawodowa, doskonalenie zawodowe, samodoskonalenie oraz uczenie się – co odzwierciedla bogactwo podejść i perspektyw w opisie procesów rozwoju pracowników (por. Król i Ludwicyński, red., 2006, s. 433).

Rozwój pracowników może być analizowany na różnych poziomach – organizacyjnym, zespołowym oraz indywidualnym. Przyjmuje zróżnicowane formy: od kształcenia formalnego, przez nieformalne, aż po incydentalne (pozaformalne), a jego realizacja może odbywać się zarówno wewnątrz, jak i poza strukturami organizacji, na stanowisku pracy lub poza nim. Programy rozwojowe są kierowane zarówno do nowo zatrudnionych, jak i doświadczonych pracowników. Mogą obejmować szkolenia, kursy, mentoring, coaching, samokształcenie czy inne formy wspierające rozwój kompetencji.

Król i Ludwiczynski (red., 2006) wyróżniają pięć głównych obszarów rozwoju pracowników: szkolenia, realokację pracowników, restrukturyzację pracy, ochronę i promocję zdrowia oraz kształtowanie ścieżek kariery. W organizacjach rozwój pracowników bywa wspierany poprzez programy talentowe i systemy awansu, umożliwiające długofalowe planowanie rozwoju. Mobilizacja do rozwoju może pochodzić zarówno w wyniku działań pracodawcy: poprzez kulturę organizacyjną, politykę HR czy ofertę rozwojową – jak i z wewnętrznej potrzeby samego pracownika. Jak podkreśla Lipka (2010), inwestycja w rozwój pracownika jest wspólnym wysiłkiem obu stron: pracodawcy, który tworzy warunki i zachęca do rozwoju, oraz pracownika, który przejawia aktywność i gotowość do nauki.

W organizacjach ewaluacja działań rozwojowych często opiera się na wynikach ocen pracowników, które mogą przyjmować formę oceny okresowej (sformalizowanej i podsumowującej), przeprowadzanej w określonych odstępach czasu według ustalonych procedur i narzędzi, lub oceny bieżącej (niesformalizowanej i ciągłej), realizowanej w ramach codziennej współpracy pracownika z jego bezpośrednim przełożonym (Sidor-Rządkowska, 2013).

Wśród czynników które wpływają na wybór działań rozwojowych są m.in. koszty – postrzeganie szkolenia jako inwestycji wiąże się z oczekiwaniem zwrotu poniesionych kosztów w określonym czasie oraz wcześniejszym oszacowaniem progu opłacalności. Potrzeby szkoleniowe organizacji zazwyczaj przewyższają jej możliwości ich realizacji. Dlatego przed podjęciem ostatecznej decyzji dotyczącej planowanych działań szkoleniowych należy ocenić ich wykonalność, biorąc pod uwagę następujące kryteria, np. stopień konieczności szkoleń, wysokość wymaganych nakładów, dostępny budżet szkoleniowy czy możliwość zatrudnienia wykwalifikowanych trenerów (Jamka, 2011; Konieczny, red., 2007). Ocena przebiegu oraz efektów działań szkoleniowych sprawia kłopot „ze względu na brak prostych i wiarygodnych sposobów pomiaru” (Król i Ludwiczynski, red., 2006, s. 474).

Na proces szkoleniowy pracowników składa się identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych na podstawie specjalnie przeprowadzonych badań, opracowanie odpowiedniego planu programów szkoleniowych, implementacja szkolenia poprzez realizację zaplanowanych działań, a także ocena przebiegu oraz efektów szkolenia (Król i Ludwiczynski, red., 2006). Badanie efektywności szkoleń jest jednym z etapów procesu szkoleniowego. Ocena efektywności szkolenia polega na gromadzeniu danych oraz przeprowadzaniu rzetelnej analizy wszystkich elementów systemu

szkoleniowego, co umożliwia określenie jego skuteczności i wpływu na rozwój pracowników (Pocztowski, 2018).

Pomiar efektywności szkoleń pozwala ocenić, czy inwestycja w rozwój pracowników przynosi oczekiwane rezultaty. Brak pomiaru efektywności szkoleń może prowadzić do marnowania zasobów i nieefektywnego wykorzystania budżetu rozwojowego. Ocena efektywności szkolenia to proces polegający na zbieraniu informacji i dokonywaniu wartościowej analizy wszystkich aspektów systemu szkolenia pracowników (Rae, 2004, 2006; Konieczny, red., 2007).

Wyróżnia się różne metody oceny szkoleń, m.in. model ROI (zwrot z inwestycji), metody ankietowe czy model CIPP (ang. *Context, Input, Process, Product*). Najpopularniejszy wydaje się być jednak model Donalda Kirkpatricka, w którym pomiar efektywności szkolenia występuje na 4 poziomach: reakcji, uczenia się, zachowania oraz wyników. Warto analizować wszystkie poziomy oceny, ponieważ każdy kolejny etap dostarcza bardziej precyzyjnych i wartościowych informacji.

Pape (2016) wyróżnił osiem typowych decyzji podejmowanych w ramach szeroko rozumianego rozwoju pracowników, dotyczących zarówno szkoleń jak i awansów (tabela 17).

Tabela 17. Typowe decyzje w obszarze rozwoju zawodowego wg Pape'a

Lp.	Typowe decyzje w obszarze rozwoju zawodowego
1	Jakie metody powinniśmy stosować do identyfikacji talentów i czy są one wiarygodne?
2	Czy nasza strategia rozwoju pracowników wspiera realizację strategii HR?
3	Jakie nieformalne formy uczenia się powinniśmy wspierać?
4	Jakie szkolenia należy zaoferować?
5	Czy nasza strategia sukcesji jest skuteczna w identyfikowaniu następców?
6	Dla których pracowników należy wyznaczyć następców?
7	Kogo powinniśmy wskazać jako następcę?
8	Kogo należy awansować?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pape, 2016.

Cele i zadania controllingu w obszarze rozwoju pracowników obejmują m.in. analizę wpływu zmian organizacyjnych na dynamikę i kierunki rozwoju zawodowego, ocenę skuteczności działań szkoleniowych oraz innych aspektów związanych z rozwojem pracowników. Efektem controllingu rozwoju zawodowego powinno być dopracowanie strategii zgodnej ze strategią ogólną organizacji oraz zwiększenie efektywności działań w tym obszarze. Decyzje podejmowane na podstawie jego wyników pozwalają lepiej dopasować profil i oczekiwania pracowników do potrzeb firmy, jednocześnie umożliwiając im realizację własnych celów zawodowych w ramach organizacji (Bernais i Ingram, 2005). W poniższej tabeli przedstawiono przykładowe wskaźniki w obszarze rozwoju pracowników.

Tabela 18. Przykładowe wskaźniki używane do oceny rozwoju pracowników jako obszaru HR

Lp.	Wskaźniki
1	Liczba osób, które zostały przeszkolone w badanym okresie
2	Wskaźnik udziału pracowników objętych szkoleniem do ogółu zatrudnionych
3	Planowane koszty szkoleń w porównaniu do rzeczywistych kosztów
4	Koszty szkoleń w przeliczeniu na jednego pracownika (ogółem i według poszczególnych działów i grup zawodowych)
5	Udział i dynamika kosztów szkoleń w kosztach pracy ogółem
6	Liczba pracowników, którzy zrealizowali określony etap rozwoju zawodowego
7	Liczba osób, które spełniły wymagania potrzebne do awansów i nie awansowały
8	Liczba osób, które awansowały po wypełnianiu założonych wymagań

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bernais i Ingram, 2005, s. 36; Smulewicz, b.d.; Morawiec-Bartosik, 2022; Pawlak-Dobrzańska, b.d.; Wolski i Wolska, b.d.; Borkowska, 2012; Liksza, red., 2023; Pszczółkowski i Michalczyk, 2020.

Powyższa tabela zawiera wskaźniki służące do oceny obszaru rozwoju pracowników w ramach funkcji HR. Uwzględniono w niej m.in. liczbę osób przeszkolonych, udział szkoleń w kosztach pracy oraz ich efektywność, zarówno kosztową, jak i wynikową (np. wzrost wydajności czy sprzedaży). Wskaźniki dotyczą także awansów – ich liczby, dynamiki oraz realizacji ścieżek kariery i spełniania wymagań rozwojowych. Analizowany jest również poziom wykształcenia pracowników i zmiany w strukturze kadry kierowniczej. Całość pozwala ocenić, na ile skutecznie organizacja rozwija swoje zasoby ludzkie i realizuje strategię rozwojową.

3.3.4. Ocenianie pracowników

Kolejnym obszarem zarządzania ludźmi, w którym wykorzystywana jest analiza wskaźnikowa, jest ocenianie pracowników. Jak podkreśla Pochtowski (2018), jego istotą jest formułowanie sądów wartościujących określone właściwości pracownika, które są istotne z perspektywy wymagań stanowiska pracy lub pełnionych ról organizacyjnych. Ocenianie zajmuje centralne miejsce w zarządzaniu ludźmi, ponieważ dostarcza informacji niezbędnych do podejmowania decyzji w kluczowych obszarach funkcji personalnej – takich jak rekrutacja i selekcja, rozwój zawodowy, wynagradzanie czy motywowanie pracowników. Wyniki ocen są również wykorzystywane jako podstawa do analizy i diagnozy potencjału kadrowego, planowania ścieżek kariery, tworzenia planów sukcesji oraz monitorowania i kontroli realizacji polityki personalnej (Suchodolski, 2006).

Proces oceniania ściśle wiąże się także z zarządzaniem efektami pracy. Pomiar efektów na poziomie pracownika koncentruje się na wynikach pracy (produktywność,

jakość, terminowość, czas pracy, stopień wykonania zadań) i zachowaniach (analiza i ocena przebiegu pracy, sposób wykonania zadań, szybkość reakcji, współpraca, organizacja pracy własnej, zaangażowanie) (Pocztowski, 2018). Pape (2016) wskazuje trzy kluczowe decyzje w procesie zarządzania efektywnością, które powinny być podejmowane na podstawie rzetelnej analizy wskaźnikowej: (1) jakie zasady pomiaru efektywności należy przyjąć i czy są one wiarygodne; (2) czy w przypadku niskiej efektywności menedżerów konieczna jest interwencja; (3) jakie konkretne działania należy podjąć wobec pracowników osiągających niezadowalające wyniki.

Ocena pracownicza – zarówno bieżąca (często mająca charakter nieformalny), jak i okresowa (sformalizowana) – stanowi efekt przeprowadzonego procesu oceniania. W literaturze definiowana jest jako sąd wartościujący, wykorzystywany w zarządzaniu, powstający w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań lub rezultatów pracy danego pracownika z przyjętym wzorcem lub z osiągnięciami innych osób (Król i Ludwiczynski, red., 2006, s. 687). System okresowych ocen pracowniczych stanowi jeden z kluczowych elementów wspierających zarówno operacyjne, jak i strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście misji oraz celów organizacji. Jak zauważają Król i Ludwiczynski (red., 2006), skuteczny system ocen opiera się na świadomie i logicznie dobranych komponentach, do których należą: cele, zasady, kryteria, metody oraz procedury oceniania pracowników.

Aby ocenianie spełniało swoje funkcje, proces ten musi być oparty na jasno określonych zasadach, które gwarantują jego jakość i spójność. W literaturze (por. Sidor-Rządkowska, 2006; Moczyłowska, 2010; Pocztowski, 2018) podkreśla się m.in. znaczenie zasady metodyczności, zgodnie z którą ocenianie powinno opierać się na formalnej, regularnie stosowanej i jasno zdefiniowanej procedurze. Powinna ona mieć charakter cykliczny, być logicznie uporządkowana, jednolita dla wszystkich pracowników i konsekwentnie realizowana w praktyce organizacyjnej. Warto jednak pamiętać, że skuteczność oceniania może zostać ograniczona przez różnego rodzaju błędy – zarówno zawinione, jak i niezawinione – pojawiające się na różnych etapach procesu. Ich występowanie może znacząco obniżać trafność i rzetelność ocen, a tym samym wpływać negatywnie na jakość decyzji podejmowanych na ich podstawie.

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie oceniania pracowników, a także związane z tym procesem wyzwania i możliwe kierunki jego rozwoju. Współczesne trudności w tym obszarze wynikają przede wszystkim ze zmian zachodzących w środowisku pracy, dynamicznego rozwoju technologii oraz rosnących oczekiwań pracowników – w szczególności w kierunku kultury ciągłej informacji zwrotnej (ang. *constant feedback*). Jednym z częściej stawianych zarzutów wobec tradycyjnych systemów oceniania jest to, że tempo przemian w świecie pracy znacznie wyprzedza częstotliwość ocen okresowych, przez co tracą one na aktualności i użyteczności.

Mimo że ocena pracowników odgrywa istotną rolę w zarządzaniu ludźmi – pod warunkiem, że przebiega w sposób sprawiedliwy i obiektywny – sam proces oceniania często wywołuje silne emocje. Wśród pracowników i kadry zarządzającej może budzić niepokój, opór lub negatywne skojarzenia z kontrolą bezpośrednią. Tym

bardziej uzasadniony jest postulat profesjonalnego przygotowania systemu oceniania zarówno pod względem organizacyjnym, jak i metodycznym oraz społecznym.

W praktyce projektowanie, wdrażanie i wykorzystywanie systemów ocen powinno być poprzedzone gruntowną analizą działań podejmowanych w ramach całego procesu. Kluczowym narzędziem wspierającym tę analizę jest pomiar – to właśnie dzięki niemu możliwe staje się planowanie, monitorowanie oraz rozliczanie działań związanych z ocenianiem pracowników, a także kontrola jego przebiegu na każdym etapie.

Pomiar w ocenianiu można rozumieć jako:

- 1) pomiar wyników pracy ocenianego – pomiar pomagający dokonać oceny pracownika/zespołu,
- 2) pomiar samego procesu: jego efektywności/skuteczności (przedmiotem pomiaru będą działania z zakresu oceniania, sam proces i jego oddziaływanie na politykę personalną, przebieg procesu i jego wynik.

Ze względu na cel niniejszego opracowania, autorki koncentrują się na drugim aspekcie – pomiarze procesu oceniania. W literaturze przedmiotu zdecydowanie więcej uwagi poświęca się analizie wyników ocen pracowniczych, czyli pomiarowi w odniesieniu do konkretnych pracowników niż samej ocenie jakości i skuteczności procesu oceniania. Brak opomiarowania tego procesu skutkuje niedostateczną informacją zwrotną, ogranicza możliwość weryfikacji skuteczności przyjętych rozwiązań i utrudnia podejmowanie trafnych decyzji w zakresie zarządzania tym obszarem. Tymczasem systematyczny pomiar procesu oceniania pracowników może stanowić podstawę do jego optymalizacji i wdrażania usprawnień. Jak wskazuje Pocztowski (2018), monitorowanie systemu ocen powinno odbywać się zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. W wymiarze operacyjnym dotyczy ono analizy bieżącego przebiegu oceniania oraz poszczególnych elementów systemu – takich jak cele, kryteria, techniki czy harmonogramy. Z kolei w ujęciu strategicznym kluczowe znaczenie ma ocena przydatności ocen pracowniczych w realizacji długofalowych celów organizacji, a zwłaszcza trafności podejmowanych na ich podstawie decyzji personalnych.

Controlling w obszarze oceniania dostarcza informacji umożliwiających ocenę skuteczności i efektywności stosowanych procedur oraz ich ewentualną modyfikację (Bernais i Ingram, 2005). Celem pomiarów w ocenianiu będzie m.in. analiza efektywności stosowanych metod i technik oceniania oraz wprowadzanie ich modyfikacji, ocena skuteczności stosowanych metod i technik, czy też wskazanie działań naprawczych dotyczących – zarówno pracy poszczególnych osób, jak i polityki personalnej stosowanej wobec nich (Bernais i Ingram, 2005). Korzyści z pomiaru procesu oceniania to m.in. uszczelnienie procesu, znalezienie luk w procesie, usprawnienie procesu oraz wsparcie w realizacji celów organizacji. Ponadto pomiary pomogą m.in. wychwycić konsekwencje błędnego i nieskutecznego projektowania, wdrożenia i wykorzystania systemu ocen.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że proces oceniania pracowników jest jednym ze słabiej opomiarowanych obszarów zarządzania ludźmi (HRrebels, 2025). Pomiar efektywności i skuteczności działań związanych z ocenianiem jest często pomijany lub traktowany marginalnie. W dalszej części autorki prezentują przykładowe wskaźniki stosowane w tym obszarze, zaczerpnięte z dostępnych opracowań.

Tabela 19. Przykładowe wskaźniki używane do oceny obszaru oceniania

Lp.	Wskaźniki
1	Rozkład uzyskanych poszczególnych ocen
2	Liczba osób, w stosunku do których podjęto decyzje personalne (awansować, podnieść wynagrodzenie, przeszkolić, zwolnić) będące wynikiem oceny
3	Koszt przeprowadzanych ocen
4	Przeciętna ocena pracowników danego zespołu w kolejnych ocenianych okresach
5	Częstotliwość przeprowadzanych ocen
6	Średnia liczba spotkań w procesie oceny
7	Udział pracowników z każdą z ocen w całej liczbie osób ocenianych
8	Średnia ocena pracowników
9	Udział najwyższych ocen wśród menedżerów i pracowników
10	Odsetek menedżerów z najwyższą oceną
11	Liczba osób niezadowolonych z wyników oceny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bernais i Ingram, 2005, s. 36; Smulewicz, b.d.; Morawiec-Bartosik, 2022; Pawlak-Dobrzańska, b.d.; Wolski i Wolska, b.d.; Borkowska, 2012; Liksza, red., 2023; Pszczółkowski i Michalczyk, 2020.

Powyższa tabela prezentuje zestaw wskaźników służących do oceny skuteczności i jakości procesu oceniania pracowników. Uwzględniają one zarówno aspekty ilościowe, takie jak częstotliwość ocen, ich koszty czy liczba spotkań oceniających, jak i jakościowe – poziom motywacji pracowników, satysfakcję z procesu, liczbę odwołań od wyników oceny. Wskaźniki te pozwalają także analizować skutki ocen, w tym decyzje awansowe lub występowanie niezadowolonych. Tak skonstruowane zestawienie umożliwia ocenę analizowanego obszaru z różnych perspektyw i stanowi punkt wyjścia do ewentualnych usprawnień systemu oceniania.

3.3.5. Derekrutacja pracowników

Derekrutacja odnosi się do zmian ilościowych i jakościowych zachodzących w stanie i strukturze zasobów ludzkich organizacji. Nie ogranicza się jedynie do zwalniania pracowników, lecz obejmuje także takie działania jak ograniczenie rekrutacji,

przesunięcia kadrowe, zmiany w organizacji czasu pracy czy modyfikacje zasad zatrudnienia. Może być inicjowana zarówno przez pracodawcę (np. zwolnienia, degradacje), jak i wynikać z przyczyn niezależnych od organizacji (np. rezygnacje pracowników). Kluczowe znaczenie ma tu odpowiedzialne podejście, uwzględniające zarówno cele strategiczne organizacji, jak i dobro pracowników. Odpowiednio przeprowadzona derekrutacja pozwala ograniczyć negatywne skutki społeczne i wizerunkowe oraz przygotować organizację na nowe wyzwania. Stanowi ona istotny element zarządzania ludźmi, szczególnie w kontekście zmian gospodarczych i restrukturyzacji (Ragan, 2011).

Jednym z podziałów derekrutacji może być bezpośrednia i pośrednia redukcja personelu. Bezpośrednia redukcja zatrudnienia odnosi się do wszystkich działań skutkujących odejściem pracownika z organizacji (np. przejście na emeryturę lub rentę, dobrowolne odejścia, jak również zwolnienia). Z kolei redukcja pośrednia dotyczy takich działań, które nie prowadzą bezpośrednio do zmniejszenia liczby pracowników, lecz polegają na modyfikacjach w polityce personalnej organizacji (Mackiewicz, 2010).

Controlling w procesie derekrutacji polega na planowaniu, monitorowaniu i analizie działań związanych z redukcją zatrudnienia, aby były one jak najmniej kosztowne i ryzykowne dla organizacji. Obejmuje m.in. analizę kosztów odpraw, wpływu derekrutacji na morale i efektywność pozostałych pracowników oraz ocenę zgodności działań z przepisami prawa. Dzięki controllingowi możliwe jest podejmowanie decyzji opartej na danych, a nie emocjach, co minimalizuje ryzyko błędów personalnych.

Tabela 20. Przykładowe wskaźniki używane do oceny derekrutacji

Lp.	Wskaźniki
1	Wskaźnik zwolnień z inicjatywy pracodawcy: udział pracowników zwolnionych przez pracodawcę w stosunku do ogólnej liczby zatrudnionych
2	Wskaźnik odejść dobrowolnych
3	Koszt derekrutacji na osobę
4	Liczba osób objętych programami outplacementowymi
5	Czas przeprowadzenia procesu derekrutacji: średni czas od decyzji o redukcji etatów do zakończenia formalności
6	Procent nieprzedłużonych umów czasowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bernais i Ingram, 2005, s. 36; Smulewicz, b.d.; Morawiec-Bartosik, 2022; Pawlak-Dobrzańska, b.d.; Wolski i Wolska, b.d.; Borkowska, 2012; Liksza, red., 2023; Pszczółkowski i Michalczyk, 2020.

Pomiar w derekrutacji polega na analizie wskaźników ilościowych i jakościowych związanych z procesem redukcji zatrudnienia. Obejmuje m.in. liczbę zwolnionych pracowników, koszty odpraw, czas trwania procesu oraz wpływ derekrutacji

na rotację i zaangażowanie pozostałego personelu. Ważnym elementem pomiaru są także dane dotyczące utraty kompetencji i skuteczności działań osłonowych, np. programów outplacementu. Regularny pomiar pozwala ocenić efektywność derekrutacji oraz ograniczyć jej negatywne skutki dla organizacji i pracowników. W tabeli 20 przedstawiono przykładowe wskaźniki używane w ocenie procesu derekrutacji.

W powyższej tabeli przedstawione są przykładowe wskaźniki służące do oceny procesu derekrutacji w organizacji. Obejmują one zarówno dane ilościowe, jak wskaźnik zwolnień z inicjatywy pracodawcy, odejść dobrowolnych czy koszt derekrutacji na osobę, jak i elementy jakościowe, np. udział pracowników objętych outplacementem. Mierzony jest również czas trwania całego procesu – od decyzji do zakończenia formalności – co pozwala ocenić jego sprawność i organizację. Takie wskaźniki umożliwiają kontrolę przebiegu derekrutacji oraz ocenę jej wpływu na firmę i pracowników.

Rozdział 4

System informacji personalnej (HRIS) a narzędzia cyfrowego wspomagania analityki HR

4.1. Istota i definicje systemu informacji personalnej HRIS

Nie ulega wątpliwości, że pracownicy stanowią fundament każdej organizacji. Już prawie 50 lat temu zauważono, że znaczenie danych i informacji dotyczących pracowników organizacji i rozwój systemu informacyjnego jest naturalną odpowiedzią na podstawowe potrzeby zarządcze w ramach zarządzania ludźmi (Hyde i Shafritz, 1977). Złożoność danych wykorzystywanych w zarządzaniu ludźmi sprawiły, że stało się ono jedną z ostatnich funkcji zarządczych, które zostały zautomatyzowane (Bussler i Davis, 2001). Wskazuje to na trudność opracowania i wdrożenia systemów w tym obszarze w porównaniu do innych funkcji biznesowych, takich jak rachunkowość czy zarządzanie łańcuchem dostaw.

System informacyjny to szerokie pojęcie, które oznacza zespół ludzi, procedur, danych i technologii, służący do gromadzenia, przetwarzania, przechowywania i udostępniania informacji potrzebnych do podejmowania decyzji. Z kolei system informatyczny stanowi techniczny „podsystem” systemu informacyjnego – obejmuje sprzęt komputerowy, oprogramowanie oraz infrastrukturę teleinformatyczną, wykorzystywaną do automatyzacji przetwarzania danych. Oba systemy mają wspólny cel: usprawnienie przepływu informacji i wsparcie działań organizacyjnych. Różnica polega na tym, że system informacyjny może funkcjonować także bez technologii komputerowej (np. w formie papierowej), podczas gdy system informatyczny zawsze opiera się na narzędziach IT. Jednym z takich systemów informacyjnych jest HRIS (ang. *Human Resource Information System*). W języku polskim termin ten jest różnie tłumaczony, np. 1. „system informacji o zasobach ludzkich” (Sienkiewicz i Sidor-Rządkowska, 2023, s. 49); 2. „system informacji personalnej (SIP)”

(Kowalczyk, 2006, s. 264), 3. „system informacji zasobów ludzkich” (Sloneek, 2023, s. 3). W literaturze HRIS jest różnie definiowany (Kumar i Parumasur, 2013; Buzkan, 2016) (por. tabela 21).

Tabela 21. Wybrane definicje HRIS

Definicja	Autor
„System informacyjny wspomagający ZZL – jest to system informacyjny, którego elementami są: ▪ użytkownicy, czyli wszystkie osoby pracujące w danej organizacji, niezależnie od formy zatrudnienia, ▪ meta-informacje, czyli informacje o posiadanych zasobach informacji i wiedzy, o ich wiarygodności i możliwości przetwarzania, ▪ posiadane zasoby informacji i wiedzy, dotyczące zarówno bezpośrednio osób pracujących, jak i aktów prawnych ich dotyczących, jest to element kapitału intelektualnego organizacji, ▪ środki techniczne użyte w procesie zbierania informacji i wiedzy, a następnie ich przesyłania, przetwarzania i przechowywania”.	Król i Ludwiczynski, red., 2006, s. 692
„HRIS to komputerowy system informacyjny służący do zarządzania procesami i procedurami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi”.	Armstrong, 2009, s. 1011
„HRIS to systematyczna procedura gromadzenia, przechowywania, utrzymywania, odzyskiwania i weryfikowania danych, których organizacja potrzebuje w odniesieniu do swoich zasobów ludzkich, działań personalnych oraz charakterystyki jednostek organizacyjnych”.	Kovach i Cathcart, 1999
„System informacji personalnej to system oparty na technologii, wykorzystywany do pozyskiwania, przechowywania, przetwarzania, analizowania, odzyskiwania i dystrybuowania istotnych informacji dotyczących zasobów ludzkich organizacji”.	Tannenbaum, 1990
„Zintegrowany system wykorzystywany do zbierania, przechowywania i analizowania informacji dotyczących zasobów ludzkich organizacji, obejmujący bazy danych, aplikacje komputerowe, sprzęt i oprogramowanie niezbędne do gromadzenia, rejestrowania, przechowywania, zarządzania, prezentowania i przetwarzania danych dla potrzeb funkcji personalnej”.	Hendrickson, 2003
„HRIS to zintegrowane oprogramowanie, sprzęt, funkcje wspierające, polityki systemowe i procedury, które razem tworzą zautomatyzowany system wspierający strategiczne i operacyjne działania działów HR oraz ich menedżerów”.	Chauhan, Sharma i Tyagi, 2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej w tabeli literatury.

Z przytoczonych definicji wynika, że system HRIS to znacznie więcej niż tylko sprzęt komputerowy i powiązane z funkcją personalną oprogramowanie. W jego skład wchodzi również ludzie, procedury, formularze, polityki oraz dane niezbędne do skutecznego zarządzania funkcjami kadrowymi (Buzkan, 2016; Kumar i Parumasur, 2013). Tymczasem w wielu organizacjach HRIS bywa utożsamiany wyłącznie z narzędziem informatycznym, co znacząco ogranicza jego wykorzystanie i wpływa negatywnie na osiągnięte rezultaty (Quaosar i Rahman, 2021).

HRIS pełni funkcję systemu informacyjnego, który umożliwia gromadzenie, przechowywanie, przetwarzanie i przekazywanie danych dotyczących pracowników. Z perspektywy analityki HR stanowi on kluczowe źródło informacji, które – dzięki odpowiednim narzędziom analitycznym – może zostać przekształcone w wiedzę wspierającą decyzje personalne. Zakres rozwiązań HRIS może być bardzo zróżnicowany – od prostych aplikacji ewidencyjnych po zaawansowane moduły zintegrowane z innymi systemami organizacyjnymi (Kavanagh i in., 2009).

Systemy HRIS nie tylko przechowują duże ilości danych, ale również śledzą i rejestrują procesy związane z działalnością operacyjną. Mogą być wdrażane jako rozwiązania wystandaryzowane lub dostosowane do specyficznych potrzeb organizacji (Markova, 2012). Standardowy system HRIS zazwyczaj obejmuje takie funkcjonalności jak: administracja kadrowa, obsługa listy płac, zarządzanie wynagrodzeniami i świadczeniami, ewidencja nieobecności i urlopów, ocena wyników pracowników, procesy rekrutacyjne, rozwój i szkolenia, a także samoobsługa pracownicza (Jahan, 2014).

W tabeli 22 przedstawiono wybrane systemy i technologie wspierające zarządzanie organizacją z wykorzystaniem danych i rozwiązań informacyjnych. Omówiono ich główne cechy oraz wskazano na powiązania i relacje z HRIS jako centralnym komponentem infrastruktury informacyjnej HR.

Tabela 22. HRIS a rozwiązania cyfrowe wspierające zarządzanie organizacją

ERP (ang. <i>Enterprise Resource Planning</i>) – zintegrowany system informatyczny wspierający zarządzanie całością procesów biznesowych w organizacji. Zakresem działania obejmuje wiele obszarów. Może zawierać moduł HRIS. Celem jest integracja procesów biznesowych.
OLAP (przetwarzanie analityczne online, ang. <i>Online Analytical Processing</i>) – „to przetwarzanie informacji z wykorzystaniem wielowymiarowej bazy danych, która przechowuje dane w sposób bardziej przypominający wielowymiarowe arkusze kalkulacyjne niż tradycyjną relacyjną bazę danych. Pozwala na przeprowadzanie praktycznie na bieżąco analiz wskaźnikowych przedsiębiorstwa”.
DSS (system wspomagania decyzji, ang. <i>Decision Support Systems</i>) – system wspierający proces podejmowania decyzji, zwłaszcza w sytuacjach złożonych, nieustrukturyzowanych lub wymagających analizy wielu zmiennych. Odbiorcami są głównie osoby podejmujące decyzje.
MIS (ang. <i>Management Information System</i>) – HRIS jest jego częścią. MIS zawiera informacje także z innych systemów. System informacji zarządczej (MIS) został zaprojektowany, aby wspierać kadrę zarządzającą i specjalistów poprzez przetwarzanie i rozpowszechnianie ogromnych ilości informacji wśród menedżerów w całej organizacji. System informacji zarządczej dostarcza informacji niezbędnych do podejmowania decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych we wszystkich podsystemach organizacji. Informacje te stanowią istotny element mechanizmu kontroli w tych obszarach i są niezbędne do realizacji celów poszczególnych podsystemów. System informacji zarządczej to każdy system, który dostarcza informacji na potrzeby działań zarządczych w organizacji. Informacje te są selekcjonowane i prezentowane w formie odpowiedniej do podejmowania decyzji zarządczych oraz do planowania i monitorowania działań organizacji.

Tabela 22 (cd.)

ESS (ang. <i>Employee Self-Service Systems</i>; systemy samoobsługowe dla pracowników) – metoda wykorzystująca technologię opartą na internecie, w której pracownicy mają dostęp do bezpiecznej, scentralizowanej bazy danych HR. Umożliwia im to przeglądanie swoich danych, sprawdzanie zapisów do programów benefitów, uczestniczenie w nowych zapisach, a także rejestrowanie się na szkolenia. Wiele systemów HRIS oferuje funkcje samoobsługowe, które umożliwiają pracownikom samodzielne zarządzanie swoimi danymi, aktualizowanie informacji, zgłaszanie się do programów benefitowych oraz szybkie aplikowanie na wewnętrzne oferty pracy. Rozwiązania te przyczyniają się do oszczędności czasu po stronie pracowników i odciążenia działu HR z powtarzalnych zadań administracyjnych). Zapewnienie pracownikom dostępu do ich danych zwiększa przejrzystość procesów HR, pomaga lepiej zrozumieć rolę działu HR w organizacji oraz daje poczucie kontroli nad własnymi informacjami, co może prowadzić do większego poczucia sprawiedliwości i satysfakcji z pracy.
i-HRIS (ang. <i>Intelligent Human Resource Information System</i>) – system, który łączy tradycyjne funkcje HRIS z technologiami sztucznej inteligencji (AI), uczenia maszynowego, analityki predykcyjnej i automatyzacji procesów.
e-HRM (elektroniczne zarządzanie zasobami ludzkimi, cyfrowe ZZL, ang. <i>Electronic Human Resources Management</i>). Nowy sposób „prowadzenia” działań HR. Wykorzystuje technologię informacyjną (IT), szczególnie internet, jako centralny element dostarczania wydajnych i skutecznych usług HR. Zasadniczo technologia staje się rozpowszechniania, łączenia i prowadzenia procesów kadrowych. Organizacje przyjmujące podejście eHRM nie ograniczają się jedynie do wykorzystywania technologii jako wsparcia w zarządzaniu zasobami ludzkimi, lecz postrzegają ją jako narzędzie umożliwiające całkowicie nowe podejście do realizacji funkcji HR poprzez modyfikację przepływu informacji, wzorców interakcji społecznych oraz procesów komunikacyjnych. eHRM definiuje się również jako wdrażanie i dostarczanie funkcjonalności HR możliwe dzięki HRIS, który łączy pracowników, kandydatów, menedżerów oraz podejmowane przez nich decyzje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Strohmeier, 2007; Johnson i Carlson, 2021; Masum i in., 2018; Marler i Dulebohn, 2005; Kumar i Parumasur, 2013; Johnson i Gueutal, 2012; Markova, 2012; Kassim i in., 2012; Alavi i Leidner, 1999; Curtis i Cobham, 2002; Raport ERP.

Zestawienie ukazuje złożoność i różnorodność systemów wspierających zarządzanie ludźmi w środowisku cyfrowym. Wśród nich HRIS odgrywa kluczową rolę – jako źródło danych personalnych, punkt integracji technologicznej oraz fundament dla bardziej zaawansowanych rozwiązań analitycznych i decyzyjnych. Systemy takie jak ERP, MIS czy DSS uzupełniają HRIS, rozszerzając jego możliwości na poziomie zarządzania strategicznego i operacyjnego. Z kolei narzędzia samoobsługowe (ESS), inteligentne systemy predykcyjne (i-HRIS) czy platformy e-HRM pokazują, że nowoczesne zarządzanie personelem opiera się dziś nie tylko na zbieraniu danych, ale również na ich aktywnym udostępnianiu, interpretacji i wykorzystaniu w sposób zorientowany na użytkownika.

4.2. Wdrożenie i wykorzystanie HRIS w organizacji

HRIS może istotnie zmienić sposób funkcjonowania działu HR – automatyzując rutynowe obowiązki, pozwala skupić się na bardziej strategicznych obszarach, co przekłada się na większy wpływ HR na rozwój organizacji (Kumar i Parumasur, 2013). Wdrożenie¹ systemu HRIS wiąże się z dużym potencjałem rozwoju funkcji HR (Troshani, Jerram i Hill, 2011). Z tego względu HRIS jest coraz częściej postrzegany jako kluczowy element sukcesu nowoczesnego zarządzania ludźmi (Quaasar i Rahman, 2021). W odpowiednich warunkach system ten może wspierać rozpoznawanie, wykorzystywanie oraz rozwijanie zdolności pracowników, co pozwala na pełniejsze wykorzystanie dostępnego kapitału ludzkiego w organizacji (Markova, 2012).

Tabela 23. Czynniki wpływające na skuteczne wdrożenie i wykorzystanie HRIS w organizacji

CZYNNIKI ORGANIZACYJNE
Wsparcie najwyższego kierownictwa i jego zaangażowanie we wdrożenie HRIS.
Kultura organizacyjna, przywództwo i kompetencje menedżerskie , które sprzyjają zmianom i innowacjom.
Podejście do funkcji personalnej – czy dział HR jest traktowany strategicznie, czy tylko operacyjnie.
Podejście organizacji do analizy wartości – gotowość do oceny kosztów i korzyści wynikających z wdrożenia systemu.
Wielkość przedsiębiorstwa – większe firmy zazwyczaj czerpią większe korzyści.
CZYNNIKI TECHNICZNO-UŻYTKOWE
Postrzegana łatwość obsługi HRIS – intuicyjność, ergonomia, dostępność funkcji.
Jakość systemu – jego stabilność, funkcjonalność, niezawodność i bezpieczeństwo.
Wsparcie techniczne ze strony IT.
Dostępność zasobów (czas, środki finansowe i kadrowe).
Dopasowanie technologii do specyfiki organizacji – branży, wielkości, struktury i procesów.
CZYNNIKI INFORMACYJNE
Jakość dostarczanych informacji – aktualność, precyzja, przydatność danych raportowanych przez HRIS.
Potrzeby informacyjne organizacji – świadomość, jakie dane są potrzebne do podejmowania decyzji i jak HRIS może je dostarczyć.
CZYNNIKI KOMPETENCYJNE
Szkolenia dla użytkowników – zarówno w momencie wdrożenia, jak i na etapie eksploatacji.
Wiedza z zakresu HRIS wśród pracowników działu HR – znajomość możliwości systemu i umiejętność ich wykorzystania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bala i Venkatesh, 2013; Quaasar i Rahman, 2021; Yang, Lee i Lee, 2007; Delorme i Arcand, 2010; Haines i Petit, 1997; Winkler, König i Kleinmann, 2013; Kavanagh i in., 2009; Ferdous, Chowdhury i Bhuiyan, 2015; Johnson i Carlson, 2021.

1 Więcej na temat wdrożenia HRIS w: Kovach i Cathcart, 1999; Snell, Stueber i Lepak, 2002; Shrivastava i Shaw, 2003.

Zdolność organizacji do wykorzystania potencjału HRIS zależy jednak od wielu czynników. W tabeli poniżej przedstawiono czynniki, które wpływają na proces implementacji systemu, jego dojrzałość organizacyjną oraz efektywność funkcjonowania. Zostały one podzielone na cztery zasadnicze grupy: czynniki organizacyjne, techniczno-użytkowe, informacyjne i kompetencyjne.

Korzyści wynikające z wdrożenia HRIS i jego stosowania zdecydowanie przewyższają potencjalne wady. Po implementacji systemu zarówno pracownicy, jak i kadra zarządzająca dostrzegają jego walory (Jahan, 2014). HRIS może realizować wiele funkcji – od prostego przechowywania i przekazywania informacji po bardziej złożone operacje. W literaturze przedmiotu znajdują się też liczne dowody potwierdzające, że wdrożenie HRIS przyczynia się do obniżenia kosztów pracy (Gherson i Jackson, 2001; Gueutal i Falbe, 2005; Cober i in., 2000). Tabela 24 przedstawia korzyści wykorzystania HRIS.

Tabela 24. Korzyści dla organizacji z wykorzystania HRIS

Korzyści strategiczne (dla całej organizacji)	Korzyści operacyjne (dla procesów HR)	Korzyści finansowe
Wspiera podejmowanie decyzji strategicznych, umożliwiając lepsze planowanie zatrudnienia, rozwoju i zarządzania zasobami ludzkimi.	Poprawia jakość podejmowanych decyzji, dostarczając danych w czasie rzeczywistym i wspierając analizę HR.	Dostarcza danych niezbędnych do prowadzenia polityki kadrowej, wspierając kontrolę i planowanie budżetu HR.
Zapewnia przewagę konkurencyjną dzięki efektywnemu wykorzystaniu danych HR w procesach decyzyjnych.	Integruje nowoczesne technologie w obszarze HR, co wpływa na większą elastyczność i nowoczesność funkcjonowania działu.	Ułatwia optymalizację kosztów personalnych, eliminując nadmiarowe wydatki i nieefektywności.
Umożliwia uczenie się organizacyjne poprzez śledzenie kompetencji, potrzeb szkoleniowych i zarządzanie wiedzą.	Umożliwia doskonalenie i usprawnienie działań HR, takich jak rekrutacja, ocena, rozwój pracowników czy retencja.	Wspomaga zarządzanie kosztami pracy, umożliwiając analizę struktury wynagrodzeń i świadczeń.
	Zwiększa efektywność procesów i działań HR, automatyzując zadania administracyjne oraz poprawiając ich spójność.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Quaasar i Rahman, 2021; Moussa i El Arbi, 2020; Singh i Finn, 2003; Lengnick-Hall i Moritz, 2003; Haines i Pettit, 1997.

HRIS jest uznawany za system, który przyczynia się do ogólnej efektywności działalności biznesowej, realizując – lub co najmniej wspierając – takie zadania, jak przechowywanie i odzyskiwanie danych, pełnienie funkcji narzędzia wsparcia administracyjnego, generowanie raportów i statystyk, a także monitorowanie realizacji programów HR (Ostermann, Staudinger i Staudinger, 2009).

Badania potwierdzają, że sprawnie funkcjonujący HRIS sprzyja lepszemu przepływowi informacji oraz efektywnemu zarządzaniu ludźmi. Dzięki temu organizacja może podejmować trafniejsze i szybsze decyzje personalne, co przekłada się na skuteczniejszą realizację celów HR i pozytywnie wpływa na ogólną efektywność działania firmy (Kumar i Parumasur, 2013).

System gromadzący kompleksowe dane dotyczące zatrudnienia w organizacji istotnie wspiera zarządzanie jej poszczególnymi jednostkami – i to nie tylko w obszarze HR. Może pełnić funkcję narzędzia wspierającego podejmowanie decyzji biznesowych, organizacyjnych oraz finansowych, stanowiąc solidną podstawę do wdrażania zmian w firmie. Z funkcjonalności takiego systemu mogą korzystać wszyscy menedżerowie – niezależnie od szczebla zarządzania. System informacji personalnej jest szczególnie przydatny dla kadry kierowniczej pełniącej funkcje kontrolne, ponieważ dostarcza szybkich, uzupełniających danych o pracownikach, zarówno na temat ich dotychczasowych działań, jak i opinii z poprzednich miejsc zatrudnienia (Normalini i in., 2012). Co więcej, system ten powinien wzmacniać obowiązujące w organizacji normy, akcentując pożądane postawy i zachowania. W tym procesie istotną rolę odgrywają oceny pracownicze oraz dane z nich wynikające, które mogą stanowić ważne narzędzie wspierające rozwój kultury organizacyjnej (Marciniak, 2020). Chociaż HRIS nie podejmuje decyzji dotyczących tego, kogo zatrudnić lub awansować, z pewnością może usprawnić wprowadzanie, integrację i wykorzystanie danych pracowniczych, co zmniejsza obciążenia administracyjne związane z prowadzeniem szczegółowej dokumentacji i wspomaga podejmowanie decyzji dotyczących kierunków strategicznych.

Wdrożenie HRIS jest postrzegane jako szansa dla specjalistów HR na odegranie bardziej strategicznej roli w organizacji, umożliwiając działowi personalnemu zwiększenie efektywności operacyjnej oraz dostarczanie wysokiej jakości informacji wspierających proces podejmowania decyzji przez kierownictwo (Beadles i in., 2005). Marciniak (2015) zauważa, że w dużych organizacjach zasadne może być utworzenie specjalnego stanowiska odpowiedzialnego za przygotowywanie i dostarczanie informacji kadrowych menedżerom i zajmowanie się wyłącznie HRIS w odpowiedniej formie i zakresie. Można przypuszczać, że chodzi tu o rolę analityka HR odpowiedzialnego za interpretację danych i wspieranie decyzji kadrowych na podstawie wskaźników i analiz (por. Johnson i Stone, 2019).

Korzyści płynące z zastosowania HRIS można osiągnąć jedynie pod warunkiem jego skutecznego wdrożenia i późniejszego wykorzystywania, co stanowi jednak spore wyzwanie (Ruel i in., 2004). Wartość systemu informatycznego w obszarze HR zależy od tego, jak intensywnie i skutecznie jest on wykorzystywany w codziennej pracy przez działy personalne, kadrę zarządzającą oraz inne powiązane jednostki, takie jak dział finansowo-księgowy (Marciniak, 2015). Dobrze zaprojektowany system HRIS może pełnić rolę kluczowego narzędzia zarządczego, wspierającego proces integrowania celów działu zasobów ludzkich z długoterminowymi celami strategicznymi organizacji. Aby to było możliwe, informacje kadrowe powinny być

prezentowane menedżerom w sposób przejrzysty i użyteczny, tak by realnie wspierały procesy decyzyjne w organizacji (Kumar i Parumasu, 2013). System informacji kadrowej, by był użyteczny, musi spełniać określone warunki: powinien być rzetelny (wiernie odzwierciedlać rzeczywistość), kompletny (zawierać pełny opis faktów), aktualny (zgodny ze stanem faktycznym w danym momencie) oraz adekwatny (dopasowany do potrzeb odbiorcy). Aktualność informacji zależy od kontekstu jej użycia, np. przy analizie rotacji, planowaniu zatrudnienia czy reagowaniu na problemy organizacyjne. Adekwatność oznacza, że dane muszą być użyteczne i dostosowane do poziomu zarządzania oraz celu analizy. Informacja zbyt ogólna lub zbyt szczegółowa może być nieprzydatna i utrudniać decyzje. Wszystkie te cechy wpływają na wartość informacji dla użytkownika i jej rolę w systemie kontrolnym oraz zarządczym HR (Marciniak i Szych, 2018, s. 864).

Funkcjonowanie HRIS, mimo licznych korzyści, nie jest pozbawione ryzyka. Jak w przypadku każdego systemu informacyjnego, mogą pojawić się również zagrożenia, do których zalicza się m.in. (Johnson i Stone, 2019):

- Zastąpienie osądu ludzkiego analizą danych – menedżerowie mogą zacząć opierać swoje decyzje wyłącznie na danych liczbowych pochodzących z HRIS, pomijając trudniej mierzalne aspekty, takie jak kompetencje miękkie, praca zespołowa czy jakość obsługi klienta.
- Obawy o prywatność – zarówno pracownicy, jak i kandydaci mogą odczuwać niepokój związany z dostępnością i potencjalnym wykorzystaniem ich danych przez osoby wewnątrz lub nawet z zewnątrz organizacji.
- Brak elastyczności systemu – choć standaryzacja procesów HR może przynosić korzyści, niektóre systemy nie uwzględniają specyficznych przypadków, indywidualnych potrzeb pracowników lub częstych zmian w przepisach prawa pracy.
- Stres i opór wobec elektronicznego monitorowania – pracownicy mogą czuć się nadmiernie kontrolowani, co prowadzi do obniżenia komfortu pracy oraz motywacji.
- Spadek efektywności w zadaniach złożonych – zbyt intensywne monitorowanie może negatywnie wpływać na kreatywność i elastyczność w realizacji bardziej skomplikowanych zadań.
- Dehumanizacja zarządzania ludźmi – istnieje ryzyko, że uwaga menedżerów skupi się na wskaźnikach, a nie na samym człowieku, jego potrzebach, potencjale czy kontekście funkcjonowania.

HRIS wyłania się obecnie jako dynamicznie rozwijający się obszar, który ma potencjał wynieść zarządzanie ludźmi na nowoczesny, niespotykany dotąd poziom (Quaosar i Rahman, 2021), choć jego historia jest znacznie dłuższa. Większość postępów i udoskonaleń w zakresie systemów HRIS miała miejsce w Stanach Zjednoczonych, jednak technologie te szybko rozprzestrzeniły się na inne kraje uprzemysłowione (Kavanagh i in., 2009). Już od lat 40. XX wieku technologia była

wykorzystywana do wspierania procesów kadrowych, jednak intensywny rozwój HRIS nastąpił po 1978 roku, choć wiele organizacji nie wdrożyło ich aż do lat 80. Dojrzałość HRIS, rozumiana jako jego profesjonalne i strategiczne wykorzystanie w organizacji, zależy m.in. od wielkości przedsiębiorstwa oraz poziomu zarządzania. Początkowo systemy HRIS były rozwijane i utrzymywane przez zespoły techniczne, lecz w ostatnich dekadach odpowiedzialność za ich funkcjonowanie została w dużej mierze przeniesiona do działów HR (Buzkan, 2016).

Zarówno teoretycy, jak i praktycy wskazują, że przyszłość HRIS zmierza w kierunku coraz większej integracji z technologiami opartymi na sztucznej inteligencji, analityce danych oraz rozwiązaniach chmurowych. Systemy te przestają pełnić jedynie funkcję narzędzi administracyjnych – stają się wsparciem w podejmowaniu decyzji strategicznych dotyczących zarządzania ludźmi. Dzięki analizom predykcyjnym i automatyzacji procesów HRIS wspierają m.in. planowanie zatrudnienia, rozwój kompetencji oraz poprawę doświadczeń pracowniczych (Johnson i Stone, 2019). Coraz większe znaczenie zyskują także funkcje związane z personalizacją i dostępnością – współcześni pracownicy oczekują intuicyjnych, mobilnych i dostosowanych do swoich potrzeb rozwiązań. HRIS jest dziś postrzegany jako przełomowe narzędzie, które wspiera zarządzanie ludźmi w gospodarce opartej na wiedzy i technologii (Estradha i in., 2025). Jednocześnie rozwój HRIS wiąże się z istotnymi wyzwaniami etycznymi, zwłaszcza w obszarze przejrzystości działania algorytmów oraz ochrony danych osobowych. W efekcie przyszłość HRIS to nie tylko dalszy postęp technologiczny, lecz również potrzeba zachowania równowagi między efektywnością systemu a podmiotowym traktowaniem pracowników.

4.3. Informacja kadrowa i wskaźniki HR w systemie HRIS

Podstawą HRIS są informacje kadrowe, dotyczące pracowników, stanowisk oraz struktury zatrudnienia w organizacji. Najczęściej dotyczą takich kwestii jak: zatrudnienie (w tym rotacja, fluktuacja, planowany poziom zatrudnienia), czas pracy, absencje i urlopy, wynagrodzenia, rekrutacja, ocena pracowników oraz szkolenia i rozwój zawodowy (Marciniak, 2015). Informacje kadrowe powinny odpowiadać aktualnym potrzebom (pod względem treści, przechowywanych informacji oraz czasu przekazania) organizacji, albowiem umożliwiają m.in. reagowanie w sytuacjach wymagających korekty oraz podejmowanie decyzji operacyjnych i strategicznych w obszarze zarządzania ludźmi. Istotne jest również, aby proces ich pozyskiwania i przetwarzania był ekonomicznie uzasadniony i opłacalny – koszt zdobycia informacji nie może przewyższać korzyści wynikających z ich wykorzystania.

Źródła informacji kadrowej mogą być wewnętrzne i zewnętrzne (Bernais i Ingram, 2005). Najważniejsze źródła informacji kadrowej wewnątrz organizacji to między innymi: dokumentacja pracownicza (przede wszystkim te zgromadzone w aktach osobowych, ewidencji czasu pracy, listach płac, umowach pozakodeksowych itp.), systemy informatyczne HRM, dane pochodzące z systemów ocen pracowniczych, wyniki badań opinii i satysfakcji pracowników, informacje z procesów pozyskiwania pracowników, dane o uczestnictwie w szkoleniach, ścieżkach kariery i certyfikacjach. Do źródeł zewnętrznych można zaliczyć: dane dotyczące rynku pracy – pozyskiwane od firm konsultingowych lub z publicznych baz (np. GUS, Eurostat); przepisy prawa pracy i regulacje branżowe – określające obowiązki informacyjne i standardy raportowania; raporty branżowe – dostarczające danych porównawczych w zakresie polityk HR, kosztów pracy, struktur wynagrodzeń itp.; media społecznościowe, bazy danych edukacyjnych i certyfikacyjnych.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na wielowymiarowość zastosowań systemów HRIS w organizacjach. Barišić i in. (2019) wyróżnili dwanaście podstawowych obszarów aktywności HR, w których wdrażane są funkcjonalności informatyczne. Każdy z tych obszarów odpowiada określonym praktykom zarządzania ludźmi i może być cyfrowo wspierany za pomocą zintegrowanego systemu HRIS. Wyodrębnione funkcje obejmują szerokie spektrum działań kadrowych – od administracyjnych procesów ewidencyjnych (HRA1–HRA4), przez działania związane z pozyskiwaniem, rozwojem i oceną pracowników (HRA5–HRA10), aż po funkcje wspierające pomiary efektywności HR i udostępnianie informacji kadrowych (HRA11–HRA12). Ich zestawienie nie opiera się na czysto teoretycznej klasyfikacji, lecz odzwierciedla praktyczne zastosowania HRIS w codziennej pracy działów personalnych, możliwe do zbadania empirycznie za pomocą pytań zamkniętych. Barišić i in. (2019) przyjęli ten zestaw jako ramy operacyjne do zbadania, czy i w jakim zakresie liczba zastosowań HRIS w wymienionych funkcjach przekłada się na efektywność organizacyjną – mierzoną jakością usług, produktywnością, rentownością i innowacyjnością. Tym samym HRA1–HRA12 pełnią w badaniu rolę mierników głębokości i kompleksowości wdrożenia HRIS, a nie klasyfikacji funkcji HR o charakterze teoretycznym.

Pierwszy z wyróżnionych obszarów obejmuje prowadzenie indywidualnych kartotek pracowników (HRA1), zawierających dane personalne, historię zatrudnienia, kwalifikacje oraz inne informacje istotne z punktu widzenia polityki kadrowej. Moduł wynagrodzeń (HRA2) umożliwia z kolei automatyzację procesów związanych z naliczaniem i wypłatą wynagrodzeń, w tym także zarządzanie składkami, podatkami i benefitami płacowymi. W ścisłym powiązaniu z tym obszarem funkcjonuje także moduł zarządzania świadczeniami (HRA3), obejmujący między innymi systemy opieki zdrowotnej, fundusze emerytalne czy inne formy dodatkowych świadczeń pracowniczych.

Kolejny obszar, ewidencja czasu pracy i obecności (HRA4), pozwala na bieżące monitorowanie obecności pracowników, rejestrację czasu pracy oraz kontrolę nad grafikami i absencjami. Z kolei moduł rekrutacji i selekcji (HRA5) wspiera publikację ogłoszeń, zarządzanie aplikacjami kandydatów oraz dokumentację związaną z procesami zatrudniania. Uzupełnieniem tego procesu jest zarządzanie szkoleniami i rozwojem pracowników (HRA6), które obejmuje planowanie programów rozwojowych, monitorowanie uczestnictwa oraz ocenę efektywności działań rozwojowych.

Funkcjonalność HRIS może również obejmować zarządzanie wynikami pracy (HRA7), czyli prowadzenie ocen okresowych, monitorowanie realizacji celów oraz wsparcie dla systemów motywacyjnych. Z perspektywy planowania długoterminowego istotną rolę odgrywa także planowanie kariery i sukcesji (HRA8), umożliwiające identyfikację potencjalnych następców na kluczowych stanowiskach oraz wspierające rozwój ścieżek kariery. Harmonogramowanie pracy (HRA9) pozwala na optymalizację wykorzystania zasobów ludzkich poprzez alokację czasu pracy w zależności od zapotrzebowania operacyjnego.

Dopełnieniem powyższych obszarów jest zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy (HRA10), obejmujące między innymi ewidencję wypadków, kontrolę badań okresowych oraz analizę ryzyk zawodowych. Coraz większe znaczenie zyskują także funkcje związane z pomiarem efektywności działań HR (HRA11), czyli gromadzeniem danych wskaźnikowych umożliwiających ocenę skuteczności polityki personalnej. Ostatni z wyróżnionych obszarów obejmuje udostępnianie informacji, polityk i praktyk HR (HRA12) – funkcjonalność ta służy cyfrowej dystrybucji dokumentów kadrowych i regulaminów, a także komunikacji wewnętrznej dotyczącej zagadnień personalnych.

Liczba wykorzystywanych funkcji HRIS w powyższych dwunastu obszarach stanowi w analizach empirycznych wskaźnik intensywności wykorzystania systemu HRIS, który – jak pokazują badania – może mieć istotny wpływ na poziom efektywności organizacyjnej, w tym jakość usług, produktywność, rentowność oraz innowacyjność (Barišić in., 2019). Zauważono, że organizacje korzystające z bardziej rozbudowanych funkcji analizy danych i raportowania w HRIS częściej deklarowały wyższą produktywność oraz innowacyjność. Autorzy interpretują te wyniki jako potwierdzenie rosnącej roli wskaźników analitycznych HR w tworzeniu wartości dodanej zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym (Barišić i in., 2019).

Z perspektywy zarządzania wskaźnikami w analityce HR, badanie to podkreśla znaczenie zintegrowanego podejścia – obejmującego podstawowe dane personalne, a także zaawansowane metryki efektywności i rozwoju. Systemowe ujęcie danych w HRIS pozwala nie tylko na zwiększenie sprawności operacyjnej, lecz także na lepsze podejmowanie decyzji w obszarze strategicznego HRM. Badanie to dostarcza również empirycznego potwierdzenia tezy, że wskaźniki HR – odpowiednio wykorzystywane – mogą stanowić rzeczywiste źródło przewagi konkurencyjnej.

4.4. Wskaźniki HR w analityce personalnej – ograniczenia, dylematy i kontrowersje

Wskaźniki HR stanowią jedno z podstawowych narzędzi wykorzystywanych w analityce personalnej. Umożliwiają ilościowe ujęcie zjawisk kadrowych, dostarczając danych wspierających decyzje zarządcze. Mimo ich powszechnego zastosowania, coraz częściej wyrażane są uwagi krytyczne dotyczące ograniczeń, jakie niesie za sobą ich stosowanie w zarządzaniu ludźmi. W niniejszym podrozdziale podjęto próbę uporządkowania najważniejszych kontrowersji i dylematów związanych z wykorzystaniem wskaźników w analityce HR.

Levenson i Fink (2017) formułują krytyczną diagnozę współczesnej praktyki analityki kapitału ludzkiego, wskazując, że jej rozwój zbyt często opiera się na logice dostępności danych, a nie na rzeczywistych potrzebach decyzyjnych organizacji. Autorzy przestrzegają przed zjawiskiem „pomiarowego przeciążenia” (ang. *measurement overload*), które objawia się gromadzeniem i raportowaniem wskaźników bez jasnego powiązania z pytaniami biznesowymi. W efekcie wiele organizacji wdraża rozbudowane systemy raportowe i dashboardy, które – choć imponujące pod względem liczby wskaźników – nie prowadzą do żadnych konkretnych działań ani decyzji. W krytyce tej szczególną uwagę zwraca się na:

- wykorzystywanie danych, „bo są dostępne”, a nie dlatego, że są użyteczne,
- ślepe przywiązanie do danych zastanych, najczęściej pochodzących z systemów kadrowych o charakterze ewidencyjnym, które nie nadają się do celów analitycznych,
- przekonanie, że zwiększenie precyzji pomiaru samo w sobie rozwiąże problemy decyzyjne,
- tworzenie „pięknych raportów”, które zyskują uznanie estetyczne, ale nie wpływają na rzeczywistość organizacyjną.

W odpowiedzi na te problemy Levenson i Fink (2017) postulują przesunięcie punktu ciężkości z pomiaru na modelowanie danych. W ich ujęciu kluczowe znaczenie ma formułowanie hipotez analitycznych opartych na realnych wyzwaniach biznesowych oraz konstruowanie takich wskaźników, które mają sens w kontekście konkretnej decyzji – np. związanej z zatrzymywaniem kluczowych talentów, inwestycją w rozwój kompetencji czy reorganizacją struktur. Oznacza to konieczność świadomego projektowania zestawów danych i metryk, zamiast wykorzystywania przypadkowo dostępnych źródeł informacji. W tym kontekście wskaźniki przestają być neutralnymi „miernikami rzeczywistości”, a stają się elementem strategii poznawczej i zarządczej, służącym rozumieniu złożonych zjawisk i wspieraniu decyzji o wysokiej wadze. Autorzy podkreślają, że „dobry wskaźnik” to nie ten, który można łatwo obliczyć, ale ten, który pozwala z większą trafnością i skutecznością odpowiedzieć na istotne pytanie organizacyjne.

Z przeglądu literatury dokonanej przez Álvarez-Gutiérrez i in. (2022) wynika, że dominującą praktyką jest wykorzystywanie wskaźników ilościowych, odnoszących się przede wszystkim do celów ekonomicznych. Najczęściej stosowane miary obejmowały produktywność, rotację, efektywność kosztową oraz wyniki finansowe. Zaledwie w niewielkiej liczbie prac uwzględniano także wskaźniki społeczne, takie jak satysfakcja pracowników czy ich zaangażowanie, natomiast żadne z analizowanych badań nie odnosiło się do wymiaru środowiskowego (Álvarez-Gutiérrez i in., 2022). Zdaniem autorów takie ograniczenie zakresu wskaźników utrwala redukcjonistyczne podejście do analityki HR, w którym pracownicy są ujmowani wyłącznie jako zasoby do optymalizacji, a nie jako podmioty uczestniczące w budowie wartości organizacyjnej. Pominiecie społecznego i środowiskowego wymiaru działalności organizacji w pomiarach HR uniemożliwia wspieranie idei zrównoważonego zarządzania ludźmi (ang. *Sustainable HRM*), które zakłada równoległą troskę o wyniki ekonomiczne, dobrostan pracowników oraz odpowiedzialność ekologiczną. W tym kontekście autorzy proponują rozwój koncepcji zrównoważonej analityki HR (ang. *Sustainable HRA* – SUHRA), która opiera się na wskaźnikach zaprojektowanych nie tylko z perspektywy sprawczości organizacyjnej, ale również zgodnych z wartościami społecznymi i etycznymi. Projektowanie takich wskaźników wymaga odejścia od uproszczonych miar efektywności operacyjnej i włączenia do praktyki analitycznej bardziej złożonych i kontekstualnych miar, uwzględniających m.in. jakość relacji w miejscu pracy, subiektywny dobrostan pracowników, poziom sprawiedliwości proceduralnej czy doświadczenie pracownika (ang. *employee experience*). Wspomniani wyżej autorzy wskazują, że zastosowanie wyłącznie wskaźników ilościowych może prowadzić do pomijania kluczowych sygnałów organizacyjnych, a w konsekwencji – do podejmowania decyzji nieadekwatnych do rzeczywistych potrzeb pracowników i kultury organizacyjnej.

Wybór wskaźników wpływa na kształtowanie zachowań organizacyjnych – to, co jest mierzone i raportowane, zyskuje status celu zarządczego. W związku z tym odpowiedzialność za dobór metryk analitycznych powinna być dzielona pomiędzy dział HR, kierownictwo wyższego szczebla oraz inne jednostki organizacyjne, w tym zespoły ds. odpowiedzialności społecznej (ang. *Corporate Social Responsibility*, CSR). W ten sposób możliwe staje się nie tylko lepsze dopasowanie wskaźników do specyfiki organizacji, ale także większe zakorzenienie pomiarów w wartościach i misji firmy. Podsumowując, wspomniani autorzy podkreślają, że zrównoważone podejście do projektowania wskaźników HRA stanowi nie tylko odpowiedź na potrzeby społeczne i etyczne, lecz także warunek zwiększenia trafności, użyteczności i akceptowalności danych w procesach decyzyjnych (Álvarez-Gutiérrez i in., 2022).

Z kolei artykuł Newmana i in. (2020) wnosi istotny wkład w debatę na temat doboru wskaźników w analityce HR, pokazując, że typ danych wykorzystywanych do podejmowania decyzji kadrowych ma znaczący wpływ na sposób, w jaki te decyzje są odbierane przez pracowników. Autorzy rozróżniają dwa typy wskaźników: ilościowe (np. liczba przepracowanych godzin, produktywność, wyniki sprzedaży)

oraz jakościowe (np. związane z postawami, przywództwem, potencjałem rozwojowym). Badania wykazały, że decyzje oparte na wskaźnikach jakościowych były oceniane przez uczestników jako bardziej sprawiedliwe – niezależnie od tego, czy podejmował je człowiek, czy algorytm. Wyniki te podkreślają wagę wskaźników, które odzwierciedlają szerszy kontekst funkcjonowania pracownika, a nie tylko jego wymierne wyniki. Posługiwanie się wyłącznie wskaźnikami ilościowymi może wzmacniać odczucie redukcji pracownika do „produktu danych”, co w konsekwencji obniża postrzeganą sprawiedliwość proceduralną i zaangażowanie organizacyjne. Dlatego projektując systemy HRA, należy w większym stopniu uwzględniać wskaźniki jakościowe i złożone – zwłaszcza w procesach oceny, awansu czy zwolnień.

Odpowiedzialne praktyki pomiarowe w HRA powinny zatem nie tylko zapewniać trafność i rzetelność danych, lecz także uwzględniać ich wpływ na relacje pracownicze i klimat organizacyjny. W tym sensie wybór wskaźników to nie tylko kwestia techniczna, ale także etyczna i kulturowa.

W artykule Kellogg i in. (2020) przedstawiono katalog wskaźników generowanych i wykorzystywanych w systemach algorytmicznej kontroli pracy, które coraz częściej mają zastosowanie również w praktykach zarządzania ludźmi. Opisane są nowoczesne platformy i systemy monitorujące gromadzące dane o czasie pracy, tempie wykonywania zadań, liczbie interakcji z klientami, wynikach sprzedaży, a nawet poziomie aktywności fizycznej czy stanie emocjonalnym (na podstawie analizy tonu głosu, mimiki lub pisowni). Dane te są agregowane i przekształcane we wskaźniki efektywności, ryzyka, lojalności lub produktywności, które stają się podstawą do decyzji kadrowych.

Tego rodzaju metryki są często stosowane w modelach określanych przez autorów jako *rating*, *recording* i *rewarding* – odzwierciedlających trzy funkcje wskaźników: klasyfikowania pracowników, dokumentowania ich działań i przyznawania nagród lub kar. W efekcie wskaźniki te pełnią nie tylko funkcję informacyjną, ale również normatywną – kształtują zachowania pracowników i redefiniują pojęcia dobrej pracy. Jednak, jak podkreślają wspomniani autorzy, nadmiarowa liczba wskaźników oraz brak transparentności ich działania może prowadzić do nieufności, poczucia niesprawiedliwości i stresu. Dlatego konstrukcja i interpretacja wskaźników w analityce HR musi uwzględniać nie tylko ich wartość decyzyjną, ale także psychologiczny i społeczny wpływ, jaki wywierają na ludzi podlegających ocenie (Kellogg i in., 2020).

W literaturze (np. Oladipupo i in., 2023; Howson, 2021; Garcia-Perez i in., 2019) pojawia się także nazwa **wskaźniki próżne/próżności** (ang. *vanity metrics*). To takie miary, które wyglądają efektownie i dobrze prezentują się w raportach, ale w rzeczywistości mają niewielką wartość decyzyjną. Często koncentrują się na ilości, a nie jakości – np. liczba kandydatów zgłoszonych do rekrutacji, bez analizy ich dopasowania czy skuteczności zatrudnienia. Mogą wprowadzać w błąd, dając fałszywe poczucie sukcesu i odciągając uwagę od rzeczywistych problemów. W analityce HR ważne jest, aby odróżniać wskaźniki „ładne” od tych, które realnie wspierają cele organizacji i pozwalają podejmować trafne decyzje.

Warto pamiętać, że wykorzystanie wskaźników HR wymaga nie tylko dostępu do danych, ale również zdolności ich właściwej interpretacji oraz przełożenia na konkretne działania. Sama obecność danych i nowoczesnych systemów informatycznych nie gwarantuje sukcesu, jeśli brakuje kompetencji analitycznych lub wsparcia ze strony kadry zarządzającej. W praktyce wielu organizacjom trudno jest przejść od prostego raportowania do prawdziwie strategicznego wykorzystania wskaźników. Problematiczne okazuje się także dobranie odpowiednich metryk do specyfiki firmy i jej celów, co może prowadzić do błędnych wniosków i nieadekwatnych decyzji. Dodatkowo, analiza wskaźnikowa często bywa utrudniona przez rozproszenie danych, brak ich aktualności lub niską jakość. Trzeba też uwzględnić czynniki ludzkie, takie jak opór wobec zmian, brak zaufania do danych lub trudności w komunikacji między działami. Przykładowe zostały zestawione w tabeli 25.

Tabela 25. Przykładowe trudności w analizie wskaźnikowej

Trudności	Wyjaśnienie
Problemy związane z jakością i dostępnością danych ▪ ograniczona jakość i spójność danych, ▪ brak zbierania odpowiednich i wystarczających danych, ▪ brak dostępu danych, ▪ trudność w integrowaniu danych ilościowych i jakościowych, ▪ przeciążenie danymi.	Dane często są rozproszone w różnych systemach i rejestrowane w sposób niespójny, co utrudnia ich analizę oraz porównywalność. W wielu organizacjach brakuje również systematycznego podejścia do zbierania danych istotnych z punktu widzenia zarządzania ludźmi – albo nie są one gromadzone wcale, albo są niepełne. Trudność sprawia także integrowanie danych, co ogranicza możliwość holistycznego spojrzenia na sytuację kadrową. Paradoksalnie, w niektórych przypadkach organizacje dysponują nadmiarem danych, które nie są uporządkowane, a w konsekwencji niewykorzystywane.
Trudności metodyczno-analityczne ▪ trudność w definiowaniu właściwych wskaźników, ▪ trudność w interpretacji wskaźników, ▪ trudność w ustaleniu punktów odniesienia, ▪ trudność w powiązaniu wskaźników HR z wynikami biznesowymi, ▪ ryzyko uproszczeń i nadinterpretacji danych/niedointerpretacji danych, ▪ brak jasnych celów analizy wskaźnikowej, ▪ liczenie dla samego liczenia, bez wyciągania wniosków.	Jednym z kluczowych wyzwań jest prawidłowe definiowanie wskaźników – tak, by rzeczywiście odzwierciedlały one zjawiska istotne z perspektywy zarządzania ludźmi. Problematiczne bywa również ustalenie punktów odniesienia, bez których trudno ocenić, czy dany wynik jest pozytywny/akceptowany, czy wymaga interwencji. Dodatkowo, brak powiązania danych HR z wynikami biznesowymi oraz ryzyko ich uproszczonej interpretacji może prowadzić do błędnych decyzji lub utraty zaufania do analiz. W organizacjach często występuje też zjawisko „liczenia dla samego liczenia” – bez jasno określonego celu i bez przekładania danych na konkretne działania.

Tabela 25 (cd.)

Trudności	Wyjaśnienie
Trudności organizacyjno-kulturowe ▪ brak ciągłości i systematyczności pomiaru, ▪ brak kultury opartej na danych, ▪ brak wsparcia ze strony kadry zarządzającej, ▪ krótkoterminowe myślenie i presja na „wyniki”, ▪ reaktywne zamiast pro-aktywne podejście do danych.	Brakuje często ciągłości i systematyczności w pomiarze, co uniemożliwia śledzenie trendów i ocenę długofalowych efektów działań personalnych. W wielu organizacjach nie jest również rozwinięta kultura oparta na danych – decyzje podejmowane są intuicyjnie, bez oparcia o rzetelne analizy. Dodatkowo, niewystarczające zaangażowanie kadry zarządzającej w interpretację i wykorzystanie wskaźników osłabia ich znaczenie w procesach strategicznych. Krótkoterminowe podejście oraz presja na szybkie wyniki sprzyjają działaniom reaktywnym, zamiast rozwijaniu proaktywnego zarządzania opierającego się na długofalowej analizie danych.
Kompetencje i komunikacja ▪ niski poziom kompetencji analitycznych w zespołach HR, ▪ trudności komunikacyjne między HR a resztą organizacji, ▪ brak storytellingu danych.	Niski poziom umiejętności analitycznych w działach HR sprawia, że dane są często zbierane, ale nieprzetwarzane w sposób umożliwiający wyciąganie wartościowych wniosków. Dodatkowym problemem są trudności w komunikacji między HR a innymi działami – wskaźniki bywają niezrozumiałe lub nieprzekonujące dla menedżerów operacyjnych, co ogranicza ich wykorzystanie w praktyce. Brakuje również tzw. <i>data storytellingu</i>, czyli umiejętności przekładania „suchych” liczb na angażujące narracje, które wspierają decyzje biznesowe i budują świadomość kadry zarządzającej. W efekcie analityka HR nie spełnia w pełni swojej roli jako m.in. narzędzie strategicznego wsparcia organizacji.
Wątpliwości etyczne	Zbieranie i przetwarzanie danych o pracownikach – zwłaszcza dotyczących ich zachowań, zaangażowania, zdrowia czy efektywności – rodzi pytania o granice prywatności i transparentności. Istnieje ryzyko, że dane będą wykorzystywane do nadmiernej kontroli lub dyskryminujących decyzji, jeśli zabraknie jasnych zasad i etycznych standardów. Kluczowe staje się zatem zachowanie równowagi między potrzebą informacyjną organizacji a prawami i godnością pracownika. Odpowiedzialna analityka HR powinna opierać się nie tylko na efektywności, ale także na zaufaniu i poszanowaniu wartości humanistycznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Smulewicz, b.d., Morawiec-Bartosik, 2022; Pawlak-Dobrzańska, b.d.; Wolski i Wolska, b.d.

Skuteczna analiza wskaźnikowa w HR wymaga uwzględnienia zarówno jakości samych wskaźników, jak i procesów ich zbierania, interpretacji oraz wykorzystania w szerszym kontekście organizacyjnym. Kluczowe jest projektowanie wskaźników, które są trafne, celowe i zrozumiałe, a także prowadzenie analiz w sposób systematyczny, oparty na aktualnych danych i zorientowany na wnioskowanie. Wskaźniki HR powinny wspierać cele strategiczne organizacji oraz być komunikowane w sposób przejrzysty i dostępny dla wszystkich interesariuszy. Jednocześnie nie

można pomijać wymiaru etycznego – dane dotyczące ludzi muszą być wykorzystywane z poszanowaniem ich godności i prywatności. Takie zintegrowane, odpowiedzialne podejście sprawia, że analiza wskaźnikowa staje się realnym narzędziem zarządzania, a nie jedynie formą raportowania.

Tabela 26 przedstawia kluczowe postulaty skutecznej analizy wskaźnikowej w obszarze zarządzania ludźmi. Zostały one pogrupowane tematycznie, aby ukazać zarówno techniczne, organizacyjne, jak i etyczne aspekty pracy z danymi HR. Ich realizacja wspiera nie tylko trafność podejmowanych decyzji, ale również buduje dojrzałą, świadomą kulturę analityczną w organizacji.

Tabela 26. Postulaty skutecznej analizy wskaźnikowej w obszarze zarządzania ludźmi

Postulat	Wyjaśnienie
JAKOŚĆ I KONSTRUKCJA WSKAŹNIKÓW Postulaty dotyczące tego, jak powinny być zaprojektowane same wskaźniki, aby były rzetelne i użyteczne: ▪ wyważona liczba wskaźników, ▪ standaryzacja wskaźników, ▪ adekwatność i trafność wskaźników, ▪ celowość, ▪ koncentracja na efektach (na tym, co mówi dany wskaźnik).	Jakość i konstrukcja wskaźników mają kluczowe znaczenie dla ich wiarygodności i praktycznej użyteczności w zarządzaniu ludźmi. Wskaźniki powinny być odpowiednio dobrane pod względem liczby – nie za dużo, by nie tworzyć szumu informacyjnego, ale też nie za mało, by nie tracić perspektywy. Ich standaryzacja, trafność i celowość zapewniają spójność interpretacji oraz możliwość porównań w czasie i między jednostkami organizacyjnymi. Dobrze zaprojektowane wskaźniki koncentrują się na efektach, czyli na tym, co naprawdę chcemy mierzyć i co ma znaczenie dla celów organizacji.
PROCES ZBIERANIA I ANALIZY DANYCH Postulaty odnoszące się do sposobu prowadzenia analizy i interpretacji danych: ▪ aktualność i ciągłość pomiaru, ▪ analiza trendu, a nie pojedynczych okresów, ▪ analizy, a nie tylko raporty, ▪ zamiana danych w wartościową informację.	Proces zbierania i analizy danych w HR powinien być systematyczny, oparty na regularnych i aktualnych pomiarach, które umożliwiają śledzenie długofalowych trendów, a nie jednorazowych odchyśleń. Kluczowe jest, aby analiza nie kończyła się na tworzeniu raportów, lecz prowadziła do realnych wniosków i rekomendacji wspierających decyzje zarządcze. Dane powinny być przekształcane w wartościowe informacje, które wnoszą konkretną wartość dla organizacji i umożliwiają podejmowanie działań opartych na faktach.
SPÓJNOŚĆ STRATEGICZNA I ORGANIZACYJNA Postulaty podkreślające rolę wskaźników w kontekście szerszego działania organizacji: ▪ integracja z innymi obszarami biznesu, ▪ transparentna komunikowalność wskaźników.	Analiza wskaźnikowa HR powinna być ściśle powiązana z celami i procesami całej organizacji, a nie funkcjonować w izolacji. Wskaźniki HR muszą integrować się z innymi obszarami biznesu, takimi jak finanse, sprzedaż czy produkcja, aby dostarczać realnego wsparcia decyzyjnego. Równie istotna jest ich transparentna komunikacja – wskaźniki powinny być zrozumiałe, dostępne i czytelnie interpretowane przez wszystkich interesariuszy, nie tylko przez dział HR.

Tabela 26 (cd.)

Postulat	Wyjaśnienie
WYMIAR ETYCZNY I HUMANISTYCZNY Postulaty uwzględniające potrzebę poszanowania człowieka w procesie analizy danych: ■ etyczność i poszanowanie prywatności i autonomii pracowników.	Wymiar etyczny i humanistyczny w analizie wskaźnikowej HR przypomina, że za każdą daną stoi realna osoba, a nie tylko liczba w arkuszu. Kluczowe jest, aby procesy analityczne respektowały prywatność, autonomię i godność pracowników, szczególnie w kontekście wrażliwych danych dotyczących zachowań, nastrojów czy efektywności. Analityka HR powinna służyć nie tylko efektywności organizacji, ale także budowaniu zaufania i odpowiedzialnych relacji między pracodawcą a pracownikami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Smulewicz, b.d.; Morawiec-Bartosik, 2022; Pawlak-Dobrzańska, b.d.; Wolski i Wolska, b.d.; Liksza, red., 2023; Pszczółkowski i Michalczyk, 2020.

Wskaźniki HR, mimo swojej użyteczności, nie są wolne od ograniczeń, ryzyk i kontrowersji. Jak pokazują liczne badania, ich wartość zależy nie tylko od poprawności obliczeń, lecz przede wszystkim od celowości, trafności oraz umiejscowienia w szerszym kontekście organizacyjnym i społecznym. Krytyczne refleksje dotyczące pomiarowego przeciążenia, dominacji wskaźników ilościowych, ignorowania wymiaru etycznego czy ryzyka nadużywania danych, prowadzą do postulatu większej odpowiedzialności w projektowaniu i wykorzystywaniu metryk HR.

Skuteczna i etyczna analiza wskaźnikowa wymaga nie tylko dostępu do danych i odpowiednich technologii, ale przede wszystkim świadomego podejścia do ich interpretacji i komunikacji. Wskaźniki powinny wspierać decyzje, które są nie tylko efektywne, ale także sprawiedliwe, zrozumiałe i zgodne z wartościami organizacji. Tylko wówczas analityka HR może pełnić swoją funkcję jako narzędzie strategiczne, a nie wyłącznie techniczne.

Rozdział 5

Pomiar HR w praktyce organizacyjnej – rozwiązania, zakres i ocena

5.1. Metodyka badań

Niniejsza publikacja, oprócz uporządkowania zagadnień teoretycznych z zakresu rozwiązań organizacyjnych związanych z controllingem personalnym i analityką HR, opiera się również na danych empirycznych, które pozwalają ukazać, jak te koncepcje funkcjonują w praktyce organizacyjnej.

Opisywane badanie¹ miało charakter ilościowy i zostało przeprowadzone w celu analizy praktyk związanych z pomiarem kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach zatrudniających minimum 50 pracowników. W związku z dużą rozpiętością definicyjną pojęć, takich jak „controlling personalny”, „analityka HR” oraz „kapitał ludzki”, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym, w badaniu posłużono się terminem „pomiar HR”, rozumianym jako proces zbierania, przetwarzania, analizowania i wykorzystywania danych z zakresu zarządzania ludźmi w organizacji.

Badanie zostało zrealizowane w trzecim kwartale 2022 roku przez firmę badawczą IPC Sp. z o.o., na zlecenie Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego. Zastosowano metodę sondażową z użyciem ankiety internetowej (CAWI). Kwestionariusz zawierał 36 pytań zamkniętych oraz metryczkę². W badaniu udział wzięło 500 osób reprezentujących organizacje deklarujące prowadzenie działań w zakresie pomiaru HR jako elementu polityki zarządzania personelem. Próba miała charakter losowy, jednak ze względu na sposób doboru nie była reprezentatywna w sensie statystycznym.

1 Metodyka dokładniej jest opisana w: (Striker i Grzesiak, 2025) i artykule (Cewińska i Striker, 2023).

2 Autorki narzędzia badawczego: J. Cewińska, M. Striker, L. Grzesiak, A. Michałkiewicz, M. Syper-Jędrzejak.

Wszystkie objęte badaniem firmy zatrudniały minimum 50 pracowników. Największy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające od 250 do 1000 zatrudnionych – stanowiły 45% próby. Organizacje zatrudniające 50–249 osób odpowiadały za 35% próby, a zatrudniające ponad 1000 pracowników – za 20%. Zdecydowana większość badanych firm miała kapitał krajowy (73%), natomiast 27% stanowiły organizacje z przewagą kapitału zagranicznego.

Kwestionariusze wypełniały osoby wskazane przez organizacje jako kompetentne w zakresie pomiaru kapitału ludzkiego – głównie przedstawiciele działów HR i finansów. Najliczfw rece

niejszą grupę stanowili kierownicy średniego szczebla oraz specjaliści (59%), a kadra zarządzająca najwyższego szczebla stanowiła 35% respondentów. Osoby pełniące funkcje wykonawcze odpowiadały za 6% próby. Respondenci reprezentowali zróżnicowane cechy demograficzne – pod względem płci, wieku i stażu pracy w organizacji. Przeważały kobiety (55%), a najliczniejszą grupą wiekową były osoby w przedziale 31–40 lat (41%). Ponad dwie trzecie badanych miało od 2 do 10 lat doświadczenia w swojej obecnej organizacji.

Analiza wyników przedstawiona w niniejszym rozdziale opiera się na danych pochodzących z tego samego badania ankietowego, które stanowiło również podstawę wcześniejszych publikacji – artykułu (Cewińska i Striker, 2023), prezentującego wstępne wyniki oraz książki, będącej pierwszą częścią niniejszego cyklu.

W poprzedniej książce (Grzesiak i Striker, 2025) skoncentrowaliśmy się na trzech głównych aspektach związanych z wykorzystaniem danych HR w organizacjach. Po pierwsze, przeanalizowaliśmy podstawy podejmowania decyzji personalnych – określając, w jakim stopniu są one oparte na intuicji, obiektywnych danych czy też zautomatyzowanych rozwiązaniach algorytmicznych. Po drugie, opisaliśmy, jakie podmioty są odpowiedzialne za realizację pomiaru HR, wskazując na dominację działów personalnych, istotny udział komórek finansowych i controllingowych oraz niewielki odsetek organizacji stosujących model mieszany. Po trzecie, omówiliśmy zakres dostępności danych HR i sposób ich wykorzystywania w organizacjach – w świetle zarówno korzyści, jak i wyzwań zgłaszanych przez respondentów.

Obecna publikacja stanowi kontynuację tych analiz i uzupełnia wcześniejsze wnioski o dodatkowe obszary związane z praktyką pomiaru HR. Pytania z kwestionariusza, będące podstawą analiz oraz szczegółowa charakterystyka grupy respondentów zostały przedstawione odpowiednio w załącznikach 1 i 2.

Celem drugiej części analizy empirycznej jest pogłębienie wiedzy na temat praktyk pomiaru HR oraz ich znaczenia dla zarządzania ludźmi w organizacjach. Badanie miało na celu identyfikację najczęściej stosowanych rozwiązań zarządczych związanych z wykorzystaniem danych HR, obszarów objętych pomiarem oraz subiektywnej oceny tych działań z perspektywy respondentów.

W związku z tym sformułowaliśmy trzy ogólne pytania badawcze:

1. Jakie rozwiązania zarządcze związane z pomiarem HR są wykorzystywane w organizacjach?

2. W jakich obszarach zarządzania ludźmi prowadzony jest pomiar HR i w jakich wykorzystywane są jego wyniki?

3. Jak oceniane są rozwiązania organizacyjne procesu pomiaru HR?

Przedstawione powyżej informacje stanowią podstawę do dalszej analizy empirycznej. W kolejnych podrozdziałach zaprezentowaliśmy wyniki badań w odniesieniu do postawionych pytań badawczych.

5.2. Rozwiązania zarządcze związane z pomiarem HR stosowane w badanych organizacjach

Pierwsze z postawionych pytań badawczych dotyczyło tego, jakie rozwiązania zarządcze związane z pomiarem HR są wykorzystywane w organizacjach. W celu udzielenia odpowiedzi przeanalizowano pięć wzajemnie powiązanych aspektów funkcjonowania systemów pomiarowych: (1) stosowane rozwiązania zarządcze, (2) rodzaje wykorzystywanych wskaźników HR, (3) wykorzystanie systemów informatycznych wspierających pomiar, (4) częstotliwość udostępniania wyników pomiaru oraz (5) kierunki zmian w tym obszarze. Pozwoliło to nie tylko uchwycić zakres stosowanych praktyk, ale również ocenić ich intensywność, organizacyjne osadzenie i dynamikę rozwoju. Analizę rozpoczyna omówienie najczęściej stosowanych rozwiązań zarządczych wspierających pomiar HR. W tym celu przeanalizowano dwa ujęcia dotyczące praktyk stosowanych przez badane firmy.

Pierwsze z nich opiera się na odpowiedziach wszystkich 500 organizacji objętych badaniem, które mogły wskazać dowolną liczbę rozwiązań zarządczych wykorzystywanych równoległe w obszarze pomiaru HR. Pozwoliło to uchwycić pełne spektrum stosowanych narzędzi – zarówno tych najbardziej rozpowszechnionych, jak i uzupełniających.

Najczęściej deklarowanymi rozwiązaniami były cele indywidualne lub zespołowe dla pracowników (68% wskazań) oraz kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) (54%). Znaczący odsetek organizacji stosuje również strategiczną kartę wyników (39%), budżetowanie (36%) oraz pomiar lub wycenę kapitału ludzkiego (33%). Szczegółowe dane ilustruje wykres 1.

Drugie ujęcie obejmuje analizę wyłącznie tych organizacji ($n = 155$), które wskazały jedno stosowane rozwiązanie. Tego rodzaju filtr pozwala określić, które z rozwiązań zarządczych pełnią funkcję podstawową, a które raczej wspierającą, uzupełniającą inne narzędzia. W tej grupie 43% organizacji jako jedyne rozwiązanie wskazało cele indywidualne lub zespołowe, a 23% – KPI. Pozostałe opcje, takie jak strategiczna karta wyników, budżetowanie czy pomiar kapitału ludzkiego, były wskazywane znacznie rzadziej – przez odpowiednio 12%, 12% i 10% organizacji. Szczegółowe wyniki przedstawia tabela 27.



Wykres 1. Najczęściej deklarowane rozwiązania w zakresie pomiaru – ogólnie

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 27. Najczęściej deklarowane rozwiązania w zakresie pomiaru w organizacjach, które wskazały tylko jedno stosowane rozwiązanie

Stosowane rozwiązania zarządcze	Liczba organizacji	Odsetek
Cele indywidualne lub zespołowe dla pracowników	67	43%
Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI)	36	23%
Strategiczna karta wyników	19	12%
Budżetowanie	18	12%
Pomiar lub wycena kapitału ludzkiego	15	10%
Razem	155	100%

Źródło: opracowanie własne.

Zestawienie obu analiz prowadzi do istotnych wniosków. Po pierwsze, można uznać, że zarządzanie przez cele oraz KPI stanowią kluczowe, podstawowe mechanizmy zarządcze oparte na pomiarze HR, wykorzystywane zarówno samodzielnie, jak i w połączeniu z innymi rozwiązaniami. Są to praktyki o charakterze uniwersalnym, powszechnie stosowane i stosunkowo proste do wdrożenia w zarządzaniu ludźmi. Z kolei pozostałe formy – takie jak strategiczna karta wyników, budżetowanie czy pomiar wartości kapitału ludzkiego – można traktować jako rozwiązania komplementarne, które mają charakter wspierający i często wymagają wyższego poziomu integracji danych, współpracy między działami lub bardziej zaawansowanych narzędzi analitycznych. Ich rzadsze wskazywanie jako jedyne rozwiązanie może wynikać z ich złożoności i konieczności wsparcia technologicznego. Wnioski te wpisują się w ogólny obraz praktyk pomiarowych w organizacjach, w którym dominują działania operacyjne i efektywnościowe, natomiast praktyki strategiczne i wartościujące pojawiają się selektywnie – często jako uzupełnienie podstawowego zestawu narzędzi zarządczych.

Istotnym wymiarem rozwiązań zarządczych opartych na danych jest nie tylko obecność określonych narzędzi, ale również zakres i rodzaj wskaźników HR, które są

wykorzystywane w praktyce organizacyjnej. Wyniki badania wskazują na stosunkowo szerokie zastosowanie różnorodnych miar ilościowych i jakościowych, obejmujących zarówno aspekty operacyjne, jak i strategiczne zarządzania ludźmi (tabela 28).

Tabela 28. Rodzaje stosowanych wskaźników HR (wielokrotny wybór)

Rodzaj wskaźnika	Liczba organizacji	Odsetek
Wskaźniki wydajności/efektywności pracy	300	60%
Wskaźniki dotyczące czasu pracy (np. zapotrzebowanie na etaty, czas przepracowany)	260	52%
Wskaźniki dotyczące kosztów pracy	213	43%
Wskaźniki absencji	196	39%
Wskaźniki finansowe (np. przychodowe, wartość dodana kapitału ludzkiego)	191	38%
Wskaźniki zaangażowania	191	38%
Wskaźniki satysfakcji/zadowolenia z pracy	173	35%
Wskaźniki fluktuacji (przyjęcia do pracy, zwolnienia z pracy, odejścia pracowników)	159	32%
Wskaźniki struktury zatrudnienia (np. ze względu na wiek, staż pracy, wykształcenie, stanowisko)	113	23%
Wskaźniki zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki	94	19%

Źródło: opracowanie własne.

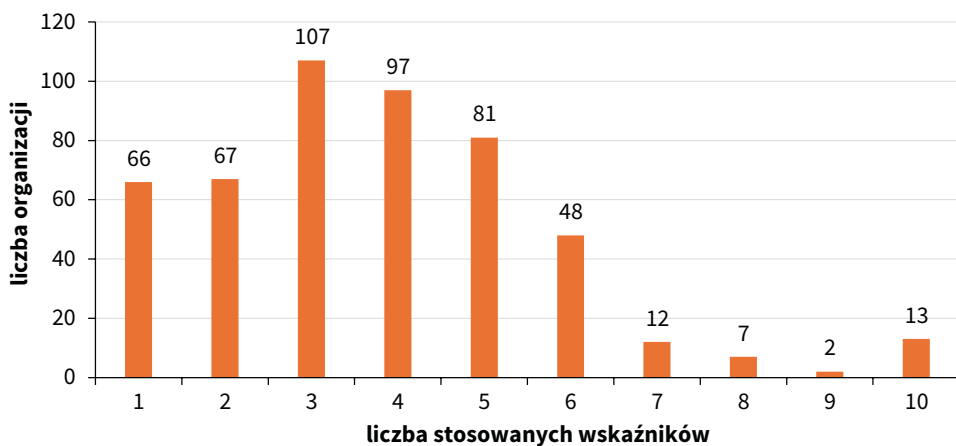
Najczęściej wykorzystywanymi wskaźnikami okazały się te odnoszące się do wydajności/efektywności pracy – zostały wskazane przez 60% respondentów. Powszechnie stosowane były również wskaźniki dotyczące czasu pracy (52%), kosztów pracy (43%) oraz absencji (39%). Warto zauważyć, że cztery najczęściej wskazywane grupy wskaźników mają wyraźnie ilościowy i operacyjny charakter – charakteryzują się wysoką dostępnością danych, stosunkowo prostym sposobem liczenia oraz bezpośrednim powiązaniem z podstawowymi procesami HR i obszarem finansów. Może to również tłumaczyć, dlaczego wiele organizacji deklaruje wykorzystywanie wyników pomiaru HR w ocenie pracy kierowników – aż 63% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że dane dotyczące funkcjonowania zespołów mają wpływ na ocenę menedżerów. Taka praktyka może być interpretowana jako dowód na realne znaczenie pomiaru HR w procesach zarządzania ludźmi.

W dalszej kolejności pojawiały się wskaźniki odzwierciedlające bardziej jakościowe aspekty zarządzania ludźmi, takie jak zaangażowanie pracowników (38%) czy satysfakcja z pracy (35%). Zbliżony poziom deklaracji dotyczył również wskaźników finansowych (38%), takich jak wartość dodana kapitału ludzkiego, co może sugerować stopniowe przenikanie perspektywy finansowej do analizy danych HR.

Relatywnie rzadziej wykorzystywano wskaźniki fluktuacji (32%), struktury zatrudnienia (23%) czy zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (19%). Może to wskazywać na niższy poziom zaawansowania analitycznego w zakresie długofalowego planowania zatrudnienia oraz oceny zwrotu z działań rozwojowych, które wymagają bardziej złożonych modeli obliczeniowych.

Uzupełnieniem powyższych danych jest wykres 2. przedstawiający liczbę wskaźników, jakie równocześnie stosowane są w organizacjach. Uzyskane wyniki pozwalają na ocenę intensywności praktyk pomiarowych – od selektywnego podejścia do kompleksowych systemów monitorowania kapitału ludzkiego. Analiza ta wskazuje, że większość organizacji stosuje kilka rodzajów wskaźników równoległe, co potwierdza zainteresowanie pomiarem HR jako narzędziem wspierającym różne obszary zarządzania.

Jednocześnie liczba stosowanych wskaźników może być interpretowana jako wskaźnik dojrzałości analitycznej organizacji. Firmy ograniczające się do jednej lub dwóch grup wskaźników prawdopodobnie traktują pomiar HR jako uzupełnienie tradycyjnych funkcji zarządzania. Z kolei organizacje, które deklarują wykorzystywanie pięciu lub więcej typów wskaźników, mogą być postrzegane jako bardziej zaawansowane – zarówno pod względem technologicznym, jak i kompetencyjnym. W świetle powyższych danych można wnioskować, że praktyki pomiarowe w organizacjach wykazują znaczną rozpiętość między podejściem minimalistycznym a złożonymi systemami pomiaru HR.



Wykres 2. Struktura badanych organizacji ze względu na liczbę stosowanych wskaźników

Źródło: opracowanie własne.

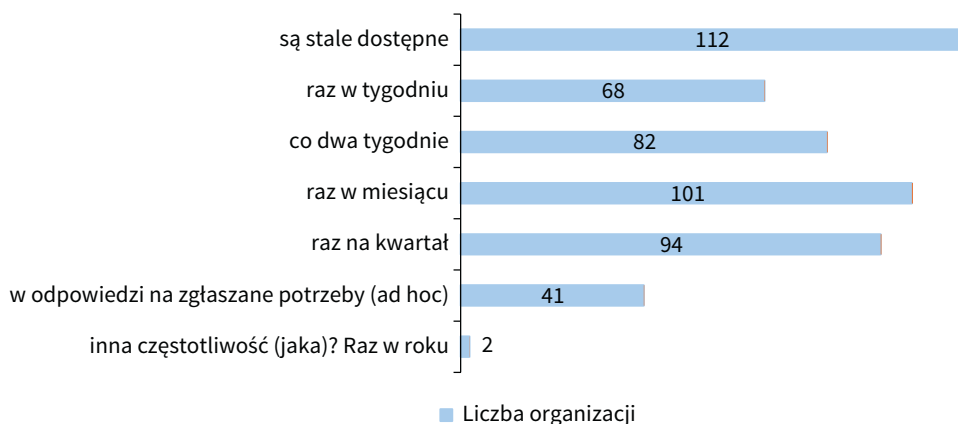
Cyfryzacja pomiaru HR stała się powszechnym standardem, który w wielu przypadkach warunkuje sprawne przetwarzanie danych HR oraz ich integrację z innymi systemami zarządzania. Obecność systemów IT może również zwiększać dostępność danych dla interesariuszy i wzmacniać ich użyteczność decyzyjną oraz

sprzyjać automatyzacji raportowania. Zdecydowana większość respondentów (76%) wskazała, że w organizacjach do obsługi pomiaru HR wykorzystywane są systemy informatyczne, a kolejne 9% było w trakcie ich wdrażania.

W większości organizacji dane z pomiaru HR są udostępniane regularnie, ale w różnym rytmie czasowym. Największy odsetek respondentów (22,4%) wskazał, że dane są stale dostępne – co oznacza, że użytkownicy mają do nich bieżący dostęp, najprawdopodobniej za pośrednictwem systemów informatycznych. To rozwiązanie można uznać za najbardziej zaawansowane pod względem technologicznym i organizacyjnym, sprzyjające szybkiej reakcji na potrzeby informacyjne i podejmowanie decyzji w czasie rzeczywistym.

Na kolejnych miejscach są comiesięczne raportowanie danych (20,2%) oraz raportowanie kwartalne (18,8%). Te dwie formy stanowią łącznie niemal 39% odpowiedzi, co świadczy o dużym rozpowszechnieniu okresowego, rytmicznego udostępniania informacji HR w organizacjach. Takie podejście pozwala na systematyczną analizę danych i ich wykorzystanie w planowaniu operacyjnym oraz strategicznym. Warto również zwrócić uwagę na istotny odsetek firm, które deklarują raportowanie cotygodniowe (13,6%) lub co dwa tygodnie (16,4%) – łącznie 30% organizacji. Mniejsza część respondentów (8,2%) wskazała, że dane są udostępniane ad hoc – w odpowiedzi na zgłaszane potrzeby. Nieliczna grupa organizacji (0,4%) deklarowała udostępnianie danych raz do roku, co ogranicza ich praktyczne zastosowanie, redukując pomiar HR do funkcji sprawozdawczej.

Powyższe wyniki wskazują, że choć praktyki udostępniania danych HR są wyraźnie zróżnicowane, to dominują regularne i cykliczne formy raportowania. W szczególności warto podkreślić, że aż ponad połowa badanych organizacji (52,6%) udostępnia dane z częstotliwością nie rzadziej niż raz w miesiącu, co może być uznane za przejaw rosnącej dojrzałości analitycznej i operacyjnego wykorzystania danych HR.



Wykres 3. Częstotliwość udostępniania danych

Źródło: opracowanie własne.

Praktyki związane z pomiarem HR ulegają stopniowym przeobrażeniom, co potwierdzają odpowiedzi respondentów dotyczące kierunków zmian w tym obszarze w ostatnich latach. Najczęściej deklarowaną modyfikacją było rozszerzenie zakresu pomiaru – wskazane przez 44% organizacji. Wynik ten może odzwierciedlać rosnące znaczenie danych HR w różnych obszarach zarządzania oraz odchodzenie od selektywnego podejścia na rzecz bardziej kompleksowych rozwiązań.

Odnotowano również zmiany w obszarze infrastruktury informatycznej – 34% organizacji wdrożyło nowy system wspierający pomiar HR, a 23% dostosowało lub unowocześniło już funkcjonujący. Działania te wpisują się w trend intensyfikacji inwestycji technologicznych, mających na celu usprawnienie gromadzenia, przetwarzania i raportowania danych personalnych. Automatyzacja procesów pomiarowych, wskazana przez 33% organizacji, stanowi kolejny ważny kierunek zmian – zgodny z globalnym przejściem od manualnych metod zbierania danych do zintegrowanych rozwiązań cyfrowych umożliwiających szybki i precyzyjny dostęp do informacji.

Modyfikacjom podlegała również częstotliwość udostępniania wyników pomiaru – w 23% organizacji została ona zwiększona, a jedynie 9% badanych organizacji zdecydowało się na jej ograniczenie. Taki rozkład odpowiedzi sugeruje rosnące zainteresowanie bieżącym wykorzystaniem danych HR w praktyce zarządczej oraz wzmacnianie kultury organizacyjnej opartej na regularnym raportowaniu i podejmowaniu decyzji wspieranych informacją.

Zaledwie w 9% (46 organizacji) nie odnotowano żadnych zmian w obszarze pomiaru HR – nie wdrażano nowych systemów, nie rozszerzano zakresu ani nie zmieniano częstotliwości udostępniania danych.

Tabela 29. Kierunki zmian w zakresie pomiaru HR

Rodzaj zmiany w obszarze pomiaru HR	Liczba organizacji	Odsetek
Zautomatyzowano procesy pomiaru	166	33%
Wprowadzono system informatyczny	168	34%
Zmieniono system informatyczny	114	23%
Rozszerzono zakres pomiaru	219	44%
Zawężono zakres pomiaru	59	12%
Zwiększono częstotliwość udostępniania wyników	114	23%
Zmniejszono częstotliwość udostępniania wyników	44	9%
Żadne z powyższych	46	9%

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, obserwowane zmiany wskazują na postępującą profesjonalizację obszaru pomiaru HR. Rozszerzający się zakres, rosnący stopień automatyzacji, rozwój zaplecza technologicznego oraz większa częstotliwość udostępniania danych

potwierdzają, że informacje personalne odgrywają coraz ważniejszą rolę w procesach decyzyjnych. Opisywane zmiany można interpretować jako przejaw organizacyjnej dojrzałości analitycznej i zwiększonej gotowości firm do pełniejszego wykorzystywania potencjału danych HR w sposób świadomy i systemowy.

5.3. Obszary zarządzania ludźmi objęte pomiarem

Drugie pytanie badawcze dotyczyło zakresu pomiaru HR oraz jego wykorzystania w praktyce zarządzania ludźmi. Analiza opiera się na deklaracjach respondentów dotyczących dwóch obszarów, (1) w których prowadzony jest pomiar HR, oraz (2) w których wyniki pomiaru wykorzystywane są przy podejmowaniu decyzji. Podejście to pozwala nie tylko zidentyfikować, gdzie koncentrują się działania pomiarowe, ale również ocenić stopień integracji danych HR z procesami decyzyjnymi.

Wyniki badania wskazują, że pomiar HR najczęściej prowadzony jest w obszarze oceniania pracowników – taki rodzaj aktywności deklaruje 58% organizacji. Wysoki odsetek odpowiedzi sugeruje powszechność praktyk związanych z monitorowaniem efektywności pracy, często osadzonych w formalnych systemach ocen okresowych, ocen kompetencyjnych lub zarządzania przez cele. Warto w tym kontekście podkreślić, że pomiar w obszarze oceniania pracowników może dotyczyć zarówno efektów pracy poszczególnych osób lub zespołów, jak i samego procesu oceniania – jego przebiegu, jakości oraz wpływu na politykę personalną organizacji. W literaturze przedmiotu dominuje podejście skoncentrowane na wynikach ocen indywidualnych, natomiast znacznie rzadziej analizuje się, na ile sam proces oceniania jest zaprojektowany i realizowany w sposób sprzyjający celom organizacyjnym. Z tego względu wysoki odsetek organizacji deklarujących prowadzenie pomiaru w tym obszarze może wskazywać na upowszechnienie samych ocen, a nie na wzrost zainteresowania systemowym ujęciem oceniania jako narzędzia zarządzania.

Na drugim miejscu znalazł się obszar doboru pracowników (obejmujący rekrutację, selekcję i adaptację), który podlega pomiarowi w 57% organizacji. Wynik ten podkreśla znaczenie rekrutacji jako kluczowego elementu polityki personalnej, w którym stosunkowo łatwo jest zdefiniować mierzalne wskaźniki, takie jak koszt pozyskania pracownika, czas zatrudnienia czy skuteczność źródeł rekrutacji.

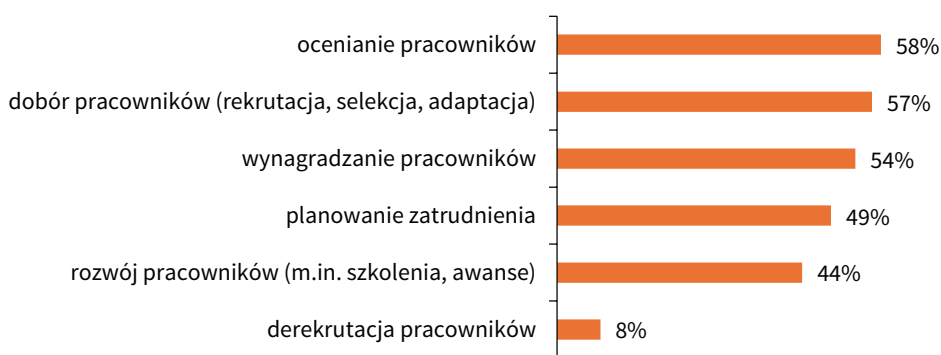
W dalszej kolejności respondenci wskazywali:

- wynagradzanie pracowników – 54% organizacji,
- planowanie zatrudnienia – 49%,
- rozwój pracowników (m.in. szkolenia i awanse) – 44%.

Uzyskane wyniki świadczą o tym, że praktyki pomiarowe są rozwijane nie tylko w obszarach operacyjnych, lecz również tam, gdzie wspierają decyzje strategiczne.

Pomiar wynagrodzeń czy planowania zatrudnienia często wymaga integracji danych personalnych z informacjami finansowymi i operacyjnymi, co może być oznaką rosnącej dojrzałości analitycznej organizacji.

Na tle tych wyników wyraźnie wyróżnia się derekrutacja pracowników – tylko 8% firm zadeklarowało prowadzenie pomiaru w tym obszarze. Niski poziom opomiarowania procesów związanych z rozstaniem z pracownikami (takich jak zwolnienia, rozwiązywanie umów czy koszty odpraw) może wynikać z ich wrażliwego charakteru, trudności z opracowaniem jednoznacznych wskaźników lub mniejszego stopnia sformalizowania tych procesów w porównaniu do pozyskiwania i rozwoju kadr.



Wykres 4. Odsetek organizacji, w których dokonywany jest pomiar w poszczególnych obszarach HR

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, pomiar HR koncentruje się głównie na obszarach o dużym znaczeniu operacyjnym – ocenianiu, rekrutacji i wynagradzaniu. Rzadziej obejmuje etapy końcowe cyklu życia pracownika, takie jak derekrutacja, co może utrudniać kompleksową ocenę kosztów i efektów zarządzania ludźmi. Warto przy tym zauważyć, że rozkład odpowiedzi nie wskazuje na istnienie jednego dominującego obszaru pomiaru – praktyki te mają charakter wieloobszarowy i dostosowany do specyfiki danej organizacji.

Analiza liczby obszarów zarządzania ludźmi, w których prowadzony jest pomiar HR, pozwala ocenić rozpiętość i stopień złożoności systemów pomiarowych stosowanych w badanych organizacjach. Uzyskane dane wskazują na znaczne zróżnicowanie – od firm ograniczających się do jednego obszaru, po organizacje obejmujące pomiarem wszystkie sześć analizowanych funkcji personalnych.

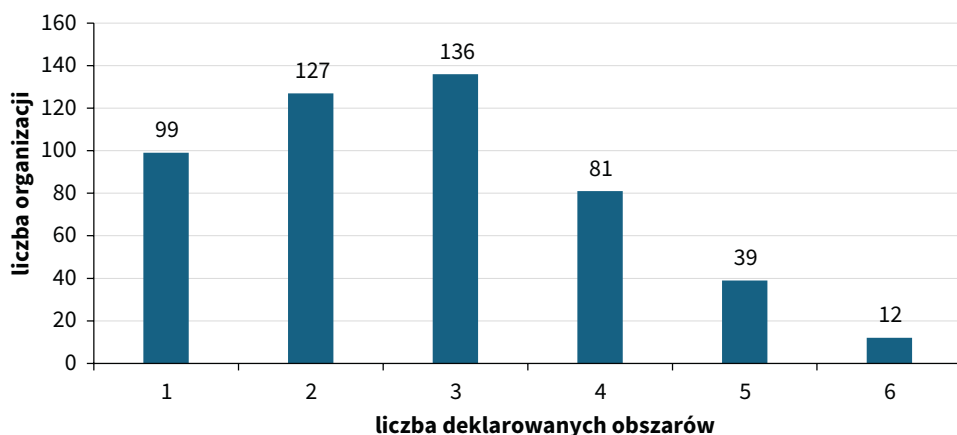
Najliczniejszą grupę badanych organizacji stanowią podmioty prowadzące pomiar HR w trzech obszarach – 136 przypadków, co odpowiada 27% ogółu odpowiedzi. Wynik ten sugeruje, że umiarkowanie rozbudowany model pomiaru, obejmujący wybrane, kluczowe funkcje zarządzania personelem, stanowi obecnie najczęściej spotykaną praktykę.

W dalszej kolejności pojawiają się:

- dwa obszary – 127 organizacji (25,4%),
- jeden obszar – 99 organizacji (19,8%),
- cztery obszary – 81 organizacji (16,2%).

Znacznie mniejszy odsetek firm deklaruje pomiar w pięciu (39 organizacji) lub wszystkich sześciu obszarach (12 organizacji), co oznacza, że jedynie 10% badanych prowadzi działania o kompleksowym charakterze. W tych przypadkach można mówić o wysokim poziomie dojrzałości analitycznej, zakładającej integrację danych HR w różnych obszarach decyzyjnych i strategicznych.

Na przeciwnym biegunie znajdują się organizacje ograniczające się do pomiaru wyłącznie jednego obszaru – niemal 20% badanych. Może to świadczyć o marginalnym znaczeniu pomiaru HR w tych przedsiębiorstwach lub o wczesnym etapie rozwoju narzędzi analitycznych. Warto zauważyć, że nawet w tej grupie trudno wskazać jeden dominujący priorytet – wśród organizacji deklarujących pomiar tylko w jednym obszarze 27 wskazało rekrutację, 26 ocenianie, 25 planowanie zatrudnienia, 18 wynagradzanie, a 3 rozwój pracowników. Równomierne rozłożenie odpowiedzi sugeruje, że decyzje o rozpoczęciu pomiaru koncentrują się wokół najbardziej bieżących lub specyficznych dla danej organizacji potrzeb, a nie jednego powszechnie uznawanego obszaru kluczowego.



Wykres 5. Deklaracje badanych organizacji dotyczące obszarów, w których dokonywany jest pomiar HR

Źródło: opracowanie własne.

Taki rozkład wyników potwierdza, że najczęściej stosowane podejście ma charakter selektywny i częściowy – koncentruje się na kilku wybranych obszarach, uznawanych najprawdopodobniej za najbardziej istotne lub łatwe do operacjonalizacji. Tylko nieliczne organizacje traktują pomiar HR jako spójny i zintegrowany system informacji o kapitale ludzkim. W świetle powyższych danych można wnioskować,

że rozwój systemów pomiarowych w organizacjach przebiega etapowo, a pełne wdrożenie wieloobszarowych, zintegrowanych rozwiązań pozostaje domeną struktur o bardziej zaawansowanej kulturze zarządzania danymi.

Drugim, równie istotnym aspektem analizy jest identyfikacja obszarów, w których wyniki pomiaru HR są wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji kadrowych. Wyniki badania wskazują, że w zdecydowanej większości organizacji dane personalne stanowią podstawę decyzji, choć stopień ich wykorzystania różni się w zależności od obszaru zarządzania ludźmi (wykres 6).



Wykres 6. Odsetek organizacji deklarujących wykorzystywanie wskaźników HR przy podejmowaniu decyzji w wybranych obszarach HR

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wskazywanym obszarem jest ocenianie pracowników – aż 73% organizacji deklaruje wykorzystanie wskaźników HR w tym celu. Na kolejnych miejscach znalazły się: wynagradzanie pracowników (71%), dobór pracowników (69%), planowanie zatrudnienia (68%), a także rozwój pracowników i optymalizacja kosztów pracy (po 65%).

Choć w większości analizowanych obszarów poziom wykorzystania danych jest wysoki, zauważalne są różnice pomiędzy deklaracjami dotyczącymi wykorzystywania danych a prowadzeniem systematycznego pomiaru. W niemal wszystkich przypadkach odsetek organizacji korzystających z danych przy podejmowaniu decyzji przewyższa odsetek tych, które deklarują regularny pomiar w danym obszarze – wyjątek stanowi ocenianie pracowników, gdzie wartości te są zbliżone. Jednym z przykładów rozbieżności między pomiarem a wykorzystaniem danych jest obszar rozwoju pracowników – choć tylko 44% organizacji deklaruje prowadzenie pomiaru w tym zakresie, aż 65% wskazuje, że dane HR są wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji rozwojowych. Nawet w obszarach takich jak derekrutacja – gdzie jedynie 8% firm zadeklarowało prowadzenie pomiaru – aż 49% organizacji wskazuje, że wykorzystuje dane HR przy podejmowaniu decyzji dotyczących

zwolnień, restrukturyzacji czy zakończenia współpracy. Taka rozbieżność może świadczyć o tym, że decyzje w tym zakresie podejmowane są na podstawie informacji pochodzących spoza ustrukturyzowanego procesu pomiarowego – np. ocen menedżerskich, danych jakościowych czy przesłanek prawnych.

Zjawisko to może oznaczać, że organizacje:

- podejmują decyzje na podstawie danych niepochodzących z formalnych systemów pomiarowych, lecz z innych źródeł (np. systemów finansowych, raportów operacyjnych czy bieżących obserwacji),
- wykorzystują wskaźniki w sposób doraźny bez wcześniejszego planowania i standaryzacji procesu pomiarowego,
- nie identyfikują swoich działań jako formalnego „pomiaru HR”, mimo że w praktyce posługują się danymi przy podejmowaniu decyzji.

Warto w tym miejscu ponownie odnieść się do specyfiki pomiaru w obszarze oceniania pracowników. Jak wspomniano wcześniej, pomiar ten może dotyczyć zarówno efektów pracy ocenianych osób lub zespołów, jak i skuteczności samego procesu oceniania. Jeżeli pomiar tego obszaru rozumiany jest głównie jako ocena wyników pracy, to dostarcza on informacji wykorzystywanych w szerokim zakresie decyzji kadrowych – obejmujących m.in. rekrutację i selekcję, rozwój zawodowy, wynagradzanie czy motywowanie pracowników. Taki sposób wykorzystania danych może tłumaczyć, dlaczego odsetek organizacji deklaruujących wykorzystywanie informacji HR w wielu obszarach przekracza odsetek organizacji deklaruujących prowadzenie systematycznego pomiaru w tych obszarach. Pomiar odbywa się niejako pośrednio – dane z ocen są wtórnie używane w innych procesach, choć nie zawsze są formalnie klasyfikowane jako element systemu pomiarowego w danym obszarze.

Podsumowując, wykorzystanie danych HR w procesach decyzyjnych jest w organizacjach znacznie powszechniejsze niż systematyczny pomiar. Choć potwierdza to praktyczne znaczenie informacji personalnych, jednocześnie ujawnia lukę między strategią pomiaru a jego operacyjną realizacją. Może to wskazywać na niski poziom standaryzacji procesów zbierania danych lub na obecność równoległych, nieformalnych źródeł informacji, które częściowo zastępują formalne narzędzia pomiarowe.

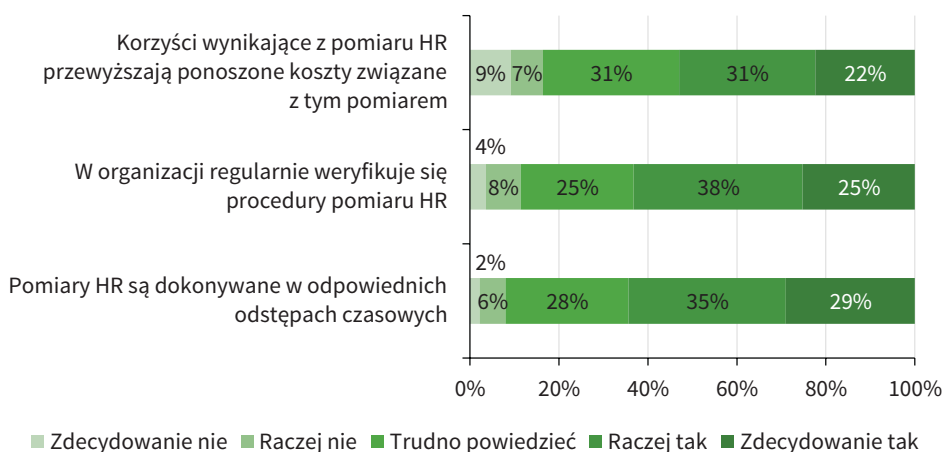
5.4. Ocena stosowanych rozwiązań organizacyjnych dotyczących pomiaru HR

Ocena procesu pomiaru HR okazała się zróżnicowana, ujawniając złożony obraz postrzegania tych działań przez respondentów. Z jednej strony wskazywano na korzyści wynikające z pomiaru oraz jego względną systematyczność, z drugiej – za uważalne były głosy krytyczne dotyczące nadmiernych obciążeń organizacyjnych,

braku selektywności stosowanych wskaźników oraz ograniczonej użyteczności niektórych rozwiązań.

Większość respondentów zgodziła się ze stwierdzeniami sugerującymi uporządkowany charakter prowadzonych działań pomiarowych. Aż 64% badanych odpowiedziało „raczej tak” lub „zdecydowanie tak” na stwierdzenie, że pomiar HR odbywa się w odpowiednich odstępach czasu, podczas gdy jedynie 8% wyraziło opinię przeciwną. Podobne proporcje uzyskano w odpowiedzi na pytanie dotyczące regularnej weryfikacji procedur pomiarowych – pozytywne deklaracje złożyło 63% respondentów. Wyniki te mogą świadczyć o umiarkowanym poziomie formalizacji procesu oraz o zdolności organizacji do refleksji i usprawniania stosowanych praktyk.

Nieco mniej jednoznaczne były odpowiedzi dotyczące relacji kosztów do korzyści wynikających z pomiaru HR. Co prawda 53% uczestników badania zgodziło się, że korzyści przewyższają ponoszone nakłady, jednak aż 31% zaznaczyło odpowiedź „trudno powiedzieć”. Może to sugerować brak jednoznacznych kryteriów oceny efektywności procesu pomiarowego lub niewystarczające informowanie interesariuszy o jego rezultatach.



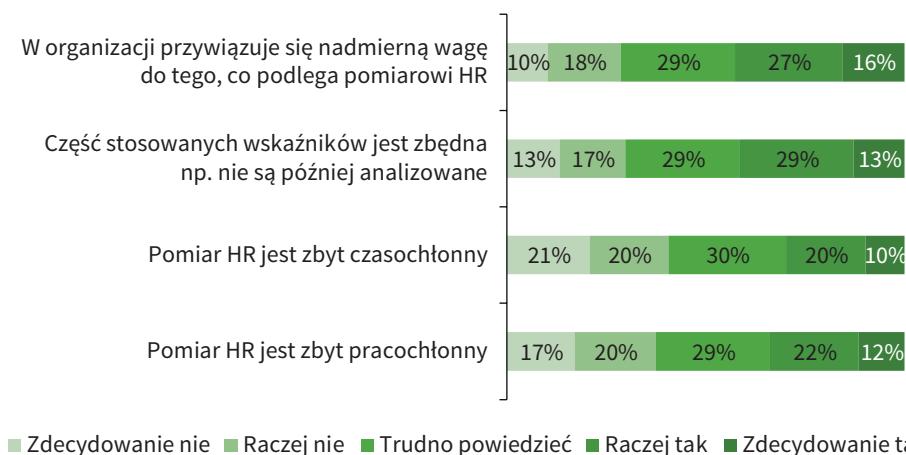
Wykres 7. Opinie na temat pozytywnych aspektów pomiaru HR

Źródło: opracowanie własne.

W drugiej grupie stwierdzeń wyraźniej ujawnia się bardziej krytyczna perspektywa dotycząca organizacyjnych kosztów i ograniczeń związanych z pomiarem HR: 39% respondentów zgodziło się ze stwierdzeniem, że pomiar jest zbyt pracochłonny, a 41% – że jest zbyt czasochłonny. Choć nie są to opinie większościowe, sygnalizują istotną grupę organizacji, które postrzegają proces pomiaru jako obciążający z operacyjnego punktu widzenia. Dodatkowo 42% uczestników badania uważa, że część stosowanych wskaźników jest zbędna – nie są bowiem wykorzystywane w dalszych analizach ani decyzjach. Wynik ten wskazuje na ryzyko przeciążenia

informacyjnego oraz stosowania pomiarów dla samych pomiarów, bez realnego przełożenia na praktykę zarządzającą.

Podobne wnioski nasuwa również odpowiedź na pytanie o znaczenie przypisywane do pomiarów: 43% respondentów wyraziło opinię, że w organizacji zwraca się nadmierną uwagę do tego, co podlega pomiarowi. Można to interpretować jako przejaw tzw. „tyranii wskaźników”³ – czyli koncentracji na aspektach łatwych do zmierzenia, kosztem kwestii jakościowych, trudnych do uchwycenia, lecz istotnych z punktu widzenia zarządzania ludźmi.



Wykres 8. Opinie na temat negatywnych aspektów pomiaru HR

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, ocena organizacyjnych rozwiązań dotyczących pomiaru HR ujawnia złożony i niejednoznaczny obraz. Z jednej strony, wielu respondentów dostrzega uporządkowany charakter działań pomiarowych, regularność ich prowadzenia oraz potencjalne korzyści wynikające z ich stosowania. Z drugiej strony, część organizacji doświadcza trudności operacyjnych i przeciążenia informacyjnego, co ogranicza efektywność i funkcjonalność systemów pomiarowych. Deklaracje wskazujące na nadmiarowość wskaźników oraz zbyt duży nacisk na to, co łatwe do zmierzenia, mogą świadczyć o potrzebie bardziej selektywnego, celowego podejścia do pomiaru HR – takiego, które nie tylko dostarcza danych, ale również wspiera podejmowanie trafnych decyzji kadrowych. Wyniki te sugerują, że dalszy rozwój pomiaru HR powinien koncentrować się nie tylko na poszerzaniu zakresu danych, ale również na ich racjonalizacji, uproszczeniu i podnoszeniu trafności, tak by ograniczyć obciążenia, a wzmocnić wartość decyzyjną i komunikacyjną wskaźników HR.

3 Sformułowanie to pochodzi od tytułu książki autorstwa Muller (2018).

5.5. Wnioski z analizy empirycznej

Wyniki badania empirycznego przeprowadzonego wśród 500 organizacji zatrudniających powyżej 50 pracowników pozwalają na sformułowanie kilku istotnych wniosków dotyczących praktyk pomiaru HR oraz ich znaczenia w zarządzaniu ludźmi.

Po pierwsze, rozwiązania zarządcze wspierające pomiar HR są zróżnicowane, jednak dominują wśród nich cele indywidualne i zespołowe oraz kluczowe wskaźniki efektywności (KPI). Są to rozwiązania o charakterze podstawowym, stosowane zarówno samodzielnie, jak i w połączeniu z bardziej zaawansowanymi narzędziami, takimi jak budżetowanie czy strategia zrównoważonej karty wyników. Dane wskazują również, że większość organizacji korzysta z systemów informatycznych wspierających pomiar HR, a w wielu z nich wdrażane są zmiany w kierunku większej automatyzacji i rozszerzania zakresu pomiaru.

Po drugie, organizacje stosują pomiar HR w różnych obszarach zarządzania personelem, przy czym najczęściej dotyczy on oceniania pracowników, doboru, wynagradzania i planowania zatrudnienia. W większości przypadków pomiar ma charakter wieloobszarowy, choć zróżnicowany pod względem intensywności – tylko nieliczne organizacje obejmują pomiarem wszystkie główne funkcje personalne. Interesującym zjawiskiem jest to, że odsetek organizacji wykorzystujących dane HR w procesach decyzyjnych jest wyższy niż odsetek firm deklarujących formalny pomiar w danym obszarze. Może to świadczyć o stosowaniu danych pochodzących z innych źródeł, o niejednoznacznym rozumieniu pojęcia pomiaru lub o stosowaniu doraźnych, nieustrukturyzowanych form analizy.

Po trzecie, użyteczność procesu pomiaru HR oceniana jest przez respondentów ambiwalentnie. Z jednej strony doceniają oni jego systematyczność oraz wpływ na decyzje menedżerskie, zwłaszcza w zakresie oceny kierowników i działań rozwojowych. Z drugiej strony wskazują na pracochłonność, czasochłonność oraz nadmiarowość niektórych wskaźników, które nie są później analizowane. Część respondentów zauważa także ryzyko nadmiernego skupienia się na tym, co łatwe do zmierzenia, kosztem uzyskania szerszego obrazu jakościowego.

W świetle uzyskanych danych można stwierdzić, że praktyki pomiaru HR są w badanych organizacjach rozpowszechnione, ale niejednolite. Ich dalszy rozwój powinien zmierzać w kierunku większej integracji między obszarami, lepszego powiązania z procesami decyzyjnymi oraz uproszczenia i racjonalizacji systemów pomiarowych. Istotnym wyzwaniem pozostaje też budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej świadomemu i odpowiedzialnemu wykorzystywaniu danych personalnych, z poszanowaniem zarówno efektywności, jak i wrażliwości społecznej procesów HR.

Mimo że badanie dostarczyło wartościowych danych na temat praktyk pomiaru HR w polskich organizacjach, należy wskazać kilka istotnych ograniczeń wpływających na możliwość generalizacji wniosków. Pierwszym ograniczeniem jest

brak reprezentatywności próby – mimo losowego doboru respondentów, próba nie była reprezentatywna w sensie statystycznym, co ogranicza możliwość uogólniania wyników na całą populację firm działających w Polsce. Drugim ograniczeniem jest fakt, że badaniem objęto wyłącznie przedsiębiorstwa zatrudniające co najmniej 50 pracowników, co oznacza, że wnioski nie odnoszą się do mniejszych firm, w których pomiar HR może mieć odmienny charakter lub w ogóle nie występować. Trzecie ograniczenie wynika z faktu, że źródłem danych były deklaracje respondentów, co może wiązać się z ryzykiem subiektywnej oceny praktyk organizacyjnych, ich skuteczności czy zaawansowania technologicznego. Dodatkowo chociaż kwestionariusz obejmował szeroki wachlarz zagadnień, każda z analizowanych praktyk została ujęta w ograniczonym zakresie, co może wymagać pogłębionych badań jakościowych w przyszłości. Powstają nowe wątpliwości, które w przyszłości mogą stać się pytaniami badawczymi, jak np.:

1. Jaki jest związek między pomiarem HR a konkretnymi zachowaniami pracowników?
2. Jak postrzegany jest pomiar HR przez pracowników: jako sprawiedliwe i zrozumiałe narzędzie rozwoju czy instrument inwigilacji/nadmiernej kontroli?
3. Jakie są uwarunkowania/czynniki postrzegania pomiaru HR przez pracowników? Czy reakcje pracowników w związku z pomiarem różnią się w zależności od kultury narodowej czy organizacyjnej?

Zakończenie

Niniejsza książka miała na celu usystematyzowanie i pogłębienie wiedzy na temat struktur organizacyjnych, kompetencji oraz narzędzi wspierających analitykę HR i controlling personalny, a także identyfikację i interpretację rozwiązań organizacyjnych związanych z pomiarem HR w praktyce.

Struktura organizacyjna ma istotny wpływ na sposób realizacji controllingu personalnego i analityki HR. Funkcjonują różne modele lokalizacji controllingu personalnego: wyodrębnione jednostki, struktury rozproszone oraz rozwiązania hybrydowe. Szczególnie istotna okazuje się kwestia przynależności organizacyjnej – podporządkowanie działowi HR sprzyja dostosowaniu zakresu analiz do potrzeb polityki personalnej, podczas gdy umiejscowienie w pionie finansowym wzmacnia perspektywę kosztową i kontrolną. Z kolei umiejscowienie analityki HR w strukturze organizacyjnej odzwierciedla poziom jej dojrzałości – od funkcji pomocniczej, zlokalizowanej w dziale personalnym, po strategiczne rozwiązania wpisane w szersze struktury analityki biznesowej. Rola działów HR jest kluczowa, ale możliwość realizacji funkcji analitycznych zależy od kompetencji, zaplecza technologicznego oraz ich gotowości do pracy z danymi.

Wdrażanie controllingu personalnego i analityki HR wymaga więc nie tylko odpowiednich struktur organizacyjnych, ale przede wszystkim określonych kompetencji – zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Zdolność organizacyjna rozumiana jest jako instytucjonalna umiejętność gromadzenia, przetwarzania i wykorzystywania danych w sposób wspierający realizację celów operacyjnych i strategicznych. Kluczowe znaczenie mają zarówno otwartość na wnioski płynące z analiz oraz umiejętność przełożenia ich na konkretne działania narzędzia i systemy informatyczne, jak i kultura organizacyjna sprzyjająca pracy z danymi.

Specjaliści odpowiedzialni za analizy w obszarze zarządzania ludźmi muszą łączyć wiedzę z zakresu HR, finansów, analizy danych i technologii informacyjnych. Controllerzy personalni i analitycy HR pełnią funkcje doradcze, interpretacyjne i wspierające podejmowanie decyzji – co oznacza, że ich rola wykracza poza techniczne przygotowywanie raportów i obejmuje również umiejętność rozumienia kontekstu organizacyjnego, komunikowania wyników oraz wspierania liderów w ich codziennej pracy z zespołami.

Kompetencje w analityce HR zostały przez nas podzielone na trzy uzupełniające się grupy: techniczne, analityczne oraz społeczne i etyczne. Kompetencje techniczne obejmują znajomość narzędzi informatycznych i umiejętność pracy z danymi, analityczne – zdolność interpretowania wskaźników, formułowania wniosków i budowania modeli predykcyjnych, zaś kompetencje społeczne i etyczne – świadomość odpowiedzialności wynikającej z pracy z danymi personalnymi, umiejętność komunikowania wyników i uwzględniania perspektywy interesariuszy. Równowaga między tymi obszarami kompetencyjnymi stanowi fundament profesjonalnego podejścia do analityki HR i controllingu personalnego.

Analiza wskaźnikowa w obszarze HR pozostaje jednym z podstawowych narzędzi wspierających zarządzanie ludźmi. Wskaźniki pozwalają oceniać efektywność działań personalnych, a także dostarczają danych niezbędnych do planowania, podejmowania decyzji i monitorowania realizacji celów organizacyjnych. Przedstawiona przez nas klasyfikacja wskaźników została oparta na logice kluczowych procesów zarządzania ludźmi, co umożliwi szerokie spojrzenie na ich funkcję i zastosowanie. Wskazaliśmy przykłady konkretnych miar wykorzystywanych w obszarach, takich jak planowanie zatrudnienia, pozyskiwanie pracowników, wynagradzanie, rozwój, ocenianie i derekrutacja.

System informacji personalnej (HRIS) oraz inne cyfrowe narzędzia wspierające analitykę HR odgrywają kluczową rolę w usprawnianiu analityki HR. HRIS odpowiednio wdrożony i wykorzystywany, może stanowić fundament zintegrowanego systemu zarządzania informacją kadrową. Jednak, mimo rosnącego znaczenia cyfrowych rozwiązań, organizacje mierzą się z licznymi trudnościami związanymi z jakością i dostępnością danych, brakiem ich spójności oraz ograniczoną zdolnością do ich interpretacji i przekształcania w wartościowe informacje.

Zbieranie i wykorzystywanie danych o pracownikach – szczególnie tych dotyczących ich zachowań, zdrowia czy zaangażowania – wymaga szczególnej ostrożności, przejrzystości zasad oraz poszanowania prywatności i autonomii pracowników. Odpowiedzialna analityka HR powinna integrować cele organizacyjne z wartościami humanistycznymi, zachowując równowagę między potrzebą informacyjną a godnością osób, których dane dotyczą. Skuteczne wykorzystanie wskaźników HR wymaga zatem nie tylko zaawansowanych narzędzi technicznych, lecz także kompetencji interpretacyjnych, spójności ze strategią organizacyjną oraz wrażliwości etycznej.

Przeprowadzona przez nas analiza wyników badań empirycznych potwierdziła, że pomiar HR stanowi istotny element praktyki zarządzania w organizacjach, choć jego zakres, dojrzałość i sposób wykorzystania pozostają zróżnicowane. Najczęściej stosowane są rozwiązania o charakterze operacyjnym, takie jak cele i wskaźniki efektywności, a pomiar prowadzony jest w kilku głównych obszarach – przede wszystkim w zakresie oceny, pozyskiwania i wynagradzania pracowników. Wyniki pokazały także, że dane HR są szeroko wykorzystywane w procesach decyzyjnych, nierzadko nawet wówczas, gdy nie towarzyszy im sformalizowany proces pomiarowy. Jednocześnie część organizacji doświadcza trudności związanych z pracochłonnością,

czasochłonnością oraz nadmiarowością wskaźników. Ocena użyteczności pomiaru jest więc niejednoznaczna – dostrzegane są zarówno korzyści, jak i ograniczenia. Ważne jest więc, żeby dalszy rozwój pomiaru HR zmierzał w kierunku większej spójności, przejrzystości i integracji danych z praktyką decyzyjną, przy jednoczesnym uwzględnieniu kontekstu organizacyjnego i wrażliwości społecznej, by nie zagubić człowieka w gąszczu wskaźników i procedur. W centrum rozważań powinno znaleźć się zatem pytanie nie tylko czy i jak mierzyć, lecz również po co, dla kogo i z jakim skutkiem.

Podsumowując, analityka HR dostarcza uporządkowanego zestawu narzędzi i procedur, które wspierają menedżerów oraz specjalistów ds. zarządzania ludźmi w budowaniu spójnego obrazu sytuacji kadrowej w organizacji. Dzięki analizie danych możliwe staje się odejście od powszechnie stosowanego, intuicyjnego podejmowania decyzji na rzecz bardziej obiektywnego podejścia, opartego na konkretnych i mierzalnych informacjach. W efekcie organizacje zyskują bardziej spójny, obiektywny obraz sytuacji kadrowej, co pozwala na skuteczniejsze planowanie działań. To odejście od reaktywnego zarządzania ludźmi na rzecz proaktywnego i strategicznego podejścia opartego na danych. Każda organizacja powinna opracować indywidualny zestaw wskaźników, uwzględniający jej specyfikę branżową, strukturę organizacyjną, strategię biznesową oraz aktualne wyzwania personalne. Wskaźniki powinny być zatem projektowane w sposób celowy, tak by wspierały procesy decyzyjne i dostarczały informacji adekwatnych do potrzeb danego środowiska pracy. Ostateczny wybór metryk nie powinien być kopiowany, lecz wynikać z rzeczywistych priorytetów i wartości organizacji – tylko wtedy analiza wskaźnikowa stanie się realnym narzędziem zarządzania, a nie jedynie formalnym obowiązkiem.

Współczesne trendy w analizie danych HR-owych koncentrują się na wykorzystaniu zaawansowanej analityki, sztucznej inteligencji oraz narzędzi predykcyjnych do wspierania procesów decyzyjnych w organizacjach. Coraz większy nacisk kładzie się na przekształcanie danych w realne, biznesowe wnioski oraz integrowanie analiz z celami strategicznymi firmy. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym konieczne staje się czerpanie z dobrych praktyk i sprawdzonych rozwiązań w zakresie analizy danych. Pozwala to unikać błędów, przyspieszać wdrażanie efektywnych rozwiązań i lepiej dostosować działania do realnych potrzeb organizacji. Inspiracja doświadczeniem innych firm wspiera rozwój kultury analitycznej i zwiększa szanse na osiągnięcie wymiernych rezultatów, a w konsekwencji efektywne zarządzanie ludźmi – jeden z kluczowych filarów sukcesu organizacji, wpływający bezpośrednio na jej wyniki, kulturę i zdolność adaptacji. Regularne zbieranie i interpretowanie danych z obszaru HR pozwala ocenić, na ile działania personalne wspierają realizację celów strategicznych. Dzięki temu możliwe jest wczesne wykrywanie problemów, identyfikowanie obszarów do poprawy oraz podejmowanie decyzji opartych na faktach i danych.

Załącznik 1

Fragment narzędzia badawczego używanego w badaniach pt. „Pomiar HR jako instrument polityki personalnej i determinanta zachowań pracowniczych” analizowany w niniejszej publikacji

1. Czy w organizacji, w której Pani/Pan pracuje dokonywany jest pomiar HR?
(Pytanie filtrujące)
 - tak
 - nie => *koniec ankiety*
 - nie wiem/trudno powiedzieć => *koniec ankiety*
2. Jakie rozwiązania zarządcze związane z pomiarem HR są stosowane w organizacji? (wielokrotny wybór)
 - kluczowe wskaźniki efektywności (KPI)
 - cele indywidualne lub zespołowe dla pracowników
 - strategiczna karta wyników
 - pomiar lub wycena kapitału ludzkiego
 - budżetowanie
 - inne – jakie? ...
3. W jakich obszarach dokonywany jest pomiar HR? (wielokrotny wybór)
 - planowanie zatrudnienia
 - dobór pracowników (rekrutacja, selekcja, adaptacja)
 - ocenianie pracowników
 - wynagradzanie pracowników

- motywowanie pracowników
 - rozwój pracowników (m.in. szkolenia, awanse)
 - derekrutacja pracowników
 - inny – jaki? ...
4. Jakiego rodzaju wskaźniki HR są wyliczane? (wielokrotny wybór)
- wskaźniki dotyczące czasu pracy (np. zapotrzebowanie na etaty, czas przepracowany)
 - wskaźniki wydajności/efektywności pracy
 - wskaźniki finansowe (np. przychodowe, wartość dodana kapitału ludzkiego)
 - wskaźniki dotyczące kosztów pracy
 - wskaźniki absencji
 - wskaźniki fluktuacji (przyjęcia do pracy, zwolnienia z pracy, odejścia pracowników)
 - wskaźniki satysfakcji/zadowolenia z pracy
 - wskaźniki zaangażowania
 - wskaźniki zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki
 - wskaźniki struktury zatrudnienia (np. ze względu na wiek, staż pracy, wykształcenie, stanowisko)
 - inne – jakie? ...
5. Czy w organizacji do pomiaru HR wykorzystywany jest system informatyczny?
- tak
 - nie
 - nie, ale jesteśmy na etapie wdrażania systemu informatycznego
 - nie wiem/trudno powiedzieć
6. Jak często udostępniane są wyniki pomiarów w zakresie HR? (wielokrotny wybór)
- są stale dostępne
 - raz w tygodniu
 - co dwa tygodnie
 - raz w miesiącu
 - raz na kwartał
 - w odpowiedzi na zgłaszane potrzeby (ad hoc)
 - inna częstotliwość – jaka? ...
7. Co zmieniło się w organizacji w zakresie pomiaru HR w ciągu ostatnich 2 lat? (wielokrotny wybór)
- zautomatyzowano procesy pomiaru
 - wprowadzono system informatyczny
 - zmieniono system informatyczny
 - rozszerzono zakres pomiaru
 - zawężono zakres pomiaru
 - zwiększono częstotliwość udostępniania wyników
 - zmniejszono częstotliwość udostępniania wyników
 - inne – jakie? ...

8. W jakich obszarach przy podejmowaniu decyzji wykorzystuje się wyniki pomiaru HR? (wielokrotny wybór)
 - planowanie zatrudnienia
 - dobór pracowników (rekrutacja, selekcja, adaptacja)
 - ocenianie pracowników
 - wynagradzanie pracowników
 - motywowanie pracowników
 - rozwój pracowników (m.in. szkolenia, awanse)
 - derekrutacja pracowników
 - optymalizacja kosztów pracy
 - inny – jaki? ...
9. Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami w stosunku do organizacji, w której Pani/Pan pracuje (skala od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie nie”, a 5 „zdecydowanie tak”):
 - Pomiary HR są dokonywane w odpowiednich odstępach czasowych.
 - W organizacji regularnie weryfikuje się procedury pomiaru HR.
 - Korzyści wynikające z pomiaru HR przewyższają ponoszone koszty związane z tym pomiarem.
 - Pomiar HR jest zbyt pracochłonny.
 - Pomiar HR jest zbyt czasochłonny.
 - W ocenie pracy kierowników są wykorzystywane wyniki pomiaru HR dotyczące zespołu, którym kierują.
 - Część stosowanych wskaźników jest zbędna np. nie są później analizowane.
 - W organizacji przywiązuje się nadmierną wagę do tego, co podlega pomiarowi HR.
10. Metryczka
 1. Płeć:
 - kobieta
 - mężczyzna
 2. Wiek:
 - do 30 lat
 - 31–40 lat
 - 41–50 lat
 - 51– 60 lat
 - powyżej 60 lat
 3. Staż pracy w obecnej organizacji:
 - poniżej 2 lat
 - 2–5 lat
 - 6–10 lat
 - powyżej 10 lat

4. Wielkość organizacji (liczba zatrudnionych)
 - 50–249 pracowników
 - 250–1000 pracowników
 - powyżej 1000 pracowników
5. Dominujący właściciel:
 - krajowy (państwowy, samorządowy, prywatny)
 - zagraniczny

Załącznik 2

**Charakterystyka organizacji
i respondentów uczestniczących
w badaniu „Pomiar HR jako
instrument polityki personalnej
i determinanta zachowań
pracowniczych”**

Tabela 30. Wielkość i dominujący właściciel organizacji objętych badaniem

Wielkość organizacji (liczba pracowników)	Liczba firm	Odsetek
50–249	177	35%
250–1000	224	45%
powyżej 1000	99	20%
Dominujący właściciel	Liczba firm	Odsetek
Krajowy	367	73%
Zagraniczny	133	27%

Źródło: Cewińska i Striker, 2023, s. 36.

Tabela 31. Charakterystyka demograficzna respondentów w badaniu

Płeć	Liczba osób	Odsetek
Kobieta	276	55%
Mężczyzna	224	45%
Wiek	Liczba osób	Odsetek
do 30 lat	140	28%
31–40 lat	206	41%
41–50 lat	111	22%
51–60 lat	29	6%
powyżej 60 lat	14	3%
Staż pracy w obecnej organizacji	Liczba osób	Odsetek
poniżej 2 lat	31	6%
2–5 lat	179	36%
6–10 lat	165	33%
powyżej 10 lat	125	25%
Zajmowane stanowisko	Liczba osób	Odsetek
Naczelne kierownictwo	176	35%
Kierownicy średniego szczebla i specjaliści	293	59%
Pracownicy wykonawczy	31	6%
Razem:	500	100%

Źródło: Cewińska i Striker, 2023, s. 37.

Bibliografia

- Alavi, M., Leidner, D. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1.
- Álvarez-Gutiérrez, F. J., Stone, D. L., Castaño, A. M., García-Izquierdo, A. L. (2022). Human resources analytics: A systematic review from a sustainable management approach. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 129–147.
- Amalou-Döpke, L., Süß, S. (2014). HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 444–460.
- Andersen, M. K. (2017). Human capital analytics: The winding road. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 156–165.
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1–11.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., Baron, A. (2012). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Bala, H., Venkatesh, V. (2013). Changes in employees' job characteristics during an enterprise system implementation: A latent growth modeling perspective. *MIS Quarterly*, 37, 1113–1140.
- Barišić, A. F., Poór, J., Pejić-Bach, M. (2019). The intensity of Human Resources Information Systems usage and organizational performance. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 17(3), 586–597.
- Bassi, L. (2011). Raging debates in HR analytics. *People Strategy*, 34(2), 14–18.
- Beadles, N., Lowery, C., Johns, K. (2005). The impact of Human Resource Information Systems: An exploratory study in the public sector. *Communications of the IIMA*, 5(4).
- Bernais, J., Ingram, J. (2005). *Controlling personalny i koszty pracy*. Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach.
- Bieńkowska, A., Kral, Z., Zabłocka-Kluczka, A. (2009). Organizacja controllingu w przedsiębiorstwach dolnośląskich średniej wielkości. W: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu: rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 49. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny.

- Borkowska, S. (2012). *Skuteczne strategie wynagrodzeń: Tworzenie i zastosowanie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Boudreau, J. (2017). HR must make people analytics more user-friendly. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2017/06/hr-must-make-people-analytics-more-user-friendly> (dostęp: 19.06.2025).
- Boudreau, J. W., Cascio, W. F. (2017). Human capital analytics: Why aren't we there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 119–126.
- Boudreau, J. W., Ramstad, P. M. (2006). Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *Human Resource Planning*, 29(1), 17–26.
- Bukowska, U., Szydło, R., Wiśniewska, S., Zając, P. (2019). Trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W: R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 351–392). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bussler, L., Davis, E. (2001). Information systems: The quiet revolution in human resource management. *Journal of Computer Information Systems*, 42(2), 17–20.
- Buzkan, H. (2016). The role of Human Resource Information System (HRIS) in organizations: A review of literature. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), 133–138.
- Cayrat, E., Boxall, P. (2022). Exploring the phenomenon of HR analytics: A study of challenges, risks and impacts in 40 large companies. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 21–38.
- Cewińska, J., Striker, M. (2023). Pomiar kapitału ludzkiego – wyzwania i dylematy. W: M. Juchnowicz, H. Kinowska (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności. Wyzwania i implikacje* (s. 30–43). Warszawa: PWE.
- Chauhan, A., Sharma, S. K., Tyagi, T. (2011). Role of HRIS in improving modern HR operations. *Review of Management*, 58–70.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Blumenthal, A., Doverspike, D., Levy, P. E. (2000). The quest for the qualified job surfer: It's time the public sector catches the wave. *Public Personnel Management*, 29, 479–496.
- Curtis, D., Cobham, G. (2002). *Business Information Systems: Analysis, Design and Practice*. Financial Times/Prentice Hall, 4th edition.
- Davis, P. (2003). *Adaptacja zawodowa*. Warszawa: Wydawnictwo Petit.
- Delorme, M., Arcand, M. (2010). HRIS implementation and deployment: A conceptual framework of the new roles, responsibilities and competences for HR professionals. *International Journal of Business Information Systems*, 5(2), 148–161.
- Estradha, R., Eryanto, H., Eliyana, A., Suhud, U., Widyastuti, U., Wibowo, A. (2025). Determinant factors for the readiness of Human Resource Information Systems (HRIS) in public organizations. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 18(2), 209–223.
- Ferdous, F., Chowdhury, M., Bhuiyan, F. (2015). Barriers to the implementation of Human Resource Information Systems. *Asian Journal of Management Sciences Education*, 4(1), 33–42.
- Flamholtz, E. G. (1971). A model for human resource valuation: A stochastic process with service rewards. *The Accounting Review*, 46(2), 253–267.
- Flamholtz, E. G. (1973). Human resources accounting: Measuring positional replacement costs. *Human Resource Management*, 12(1), 8–16.

- Flamholtz, E. G. (1974). Human resource accounting: A review of theory and research. *Journal of Management Studies*, 11(1), 44–61.
- Foremna-Pilarska, M. (2017). Controlling personalny – problemy badawcze. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: Rachunkowość a controlling*, 16(471), 145–153.
- Garcia-Perez, A., Gheriss, F., Bedford, D. (2019). Metrics in business and knowledge management. W: *Designing and Tracking Knowledge Management Metrics (Working Methods for Knowledge Management)* (s. 3–19). Emerald Publishing Limited.
- Gherson, D., Jackson, A. P. (2001). Web-based compensation planning. W: A. J. Walker (red.), *Web-Based Human Resources* (s. 83–95). New York: McGraw Hill.
- Gocan, I. (2021). Mierniki na start: Jak stosować wskaźniki personalne w praktyce? *Personel i Zarządzanie*, 6, 96–103.
- Green, D. (2017). The best practices to excel at people analytics. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 137–144.
- Gröjer, J.-E., Johanson, U. (1998). Current development in human resource costing and accounting: Reality present, researchers absent? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 11(4), 495–505.
- Grzesiak, L. (2018). Budżetowanie kosztów pracy jako narzędzie controllingu personalnego. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, 97(153), 31–44.
- Grzesiak, L. (2021). Analiza rynku pracy dla controllerów personalnych w Polsce. *Przegląd Organizacji*, 30(8), 37–44.
- Gueutal, H. G., Falbe, C. M. (2005). eHR: Trends in delivery methods. W: H. G. Gueutal, D. L. Stone (red.), *The Brave New World of eHR* (s. 190–225). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gurusinghe, R. N., Arachchige, B. J. H., Dayarathna, D. (2021). Predictive HR analytics and talent management: A conceptual framework. *Journal of Management Analytics*, 8(2), 195–221.
- Guryn, H. (2024). Liczby łączą wszystko. Budowa nowej struktury i zakresu odpowiedzialności pionu HR w BGK. *Personel i Zarządzanie*, 12(417), 42–47.
- Haines, V. Y., Petit, A. (1997). Conditions for successful Human Resource Information Systems. *Human Resource Management*, 36, 261–275.
- Hendrickson, A. R. (2003). Human Resource Information Systems: Backbone technology of contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, 24, 382–394.
- Howson, C. (2021). To make real progress on DI: Move past vanity metrics. *Harvard Business Review*, <https://hartrt.ucla.edu/wp-content/uploads/2021/06/To-Make-Real-Progress-on-DI-Move-Past-Vanity-Metrics.pdf> (dostęp: 16.06.2025).
- HRrebels.pl (2025). Badanie Analityki HR. Stan Analityki HR w Polsce Edycja VI.
- Hyde, A., Shafritz, J. (1977). HRIS: Introduction to tomorrow's system for managing human resources. *Public Personnel Management*, 6(2).
- Jahan, S. (2014). Human Resources Information System (HRIS): A theoretical perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2, 33–39.
- Jamka, B. (2001). *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników: Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Jamka, B. (2006). *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.

- Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* Warszawa: Wolters Kluwer.
- Janowska, Z. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Jasińska, J. (2006). Planowanie kadr. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 79–100). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Jeske, D., Calvard, T. S. (2019). The limits of technology in HRM: Human risks and opportunities with digital, algorithmic and AI applications. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 251–275.
- Johnson, R. D., Carlson, K. D. (2021). The evolution of HRM and HRIS. *Sage Publications*, 2–20.
- Johnson, R. D., Gueutal, H. G. (2011). Transforming HR through technology: The use of e-HR and HRIS in organizations. *Society for Human Resource Management*, <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/HR-Technology.pdf> (dostęp: 16.06.2025).
- Johnson, R. D., Stone, D. L. (2019). Advantages and unintended consequences of using electronic human resource management (eHRM) processes. W: R. N. Landers (red.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (s. 879–920). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). *Strategiczna karta wyników. Balanced Scorecard. Praktyka*. Warszawa: Centrum Informacji Menedżera.
- Kassim, N. M., Ramayah, T., Kurnia, S. (2012). Antecedents and outcomes of Human Resource Information System (HRIS) use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 603–623.
- Kavanagh, M., Thite, M., Johnson, R. (2009). *The Future of HRIS. Emerging Trends in HRM and IT*. The chapter 17, https://www.researchgate.net/publication/44986274_The_future_of_HRIS_Emerging_trends_in_HRM_and_IT (dostęp: 16.06.2025).
- Kawka, T., Listwan, T. (2006). Dobór pracowników. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 101–147). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410.
- Khan, A. J., Tang, T. L. P. (2017). The dark side of HR analytics: Employee perceptions and organizational implications. *Human Resource Management Review*, 27(1), 58–65.
- Klementová, J., Stoková, Z. (2020). Impact of implementing controlling on enterprise employees. *SHS Web Conf.*, https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2020/02/shsconf_glob2020_04010/shsconf_glob2020_04010.html (dostęp: 11.04.2025).
- Konieczny, O. (red.) (2007). *Inwestycja w kadry. Perspektywa instytucji szkoleniowych*. Warszawa: WYG International.
- Kovach, K. A., Cathcart, C. E. (1999). Human Resource Information Systems (HRIS): Providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage. *Public Personnel Management*, 28, 275–282.
- Kowalczyk, S. (2006). System informacji personalnej (SIP). W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 264–285). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Król, H., Ludwiciński, A. (red.). (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Krzakiewicz, K., Cyfert, S. (2020). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kumar, N. A., Parumasur, S. B. (2013). Managerial perceptions of the impact of HRIS on organizational efficiency. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 861–875.
- Kuźniarska, A., Stańczyk, I. (2021). Wsparcie organizacyjne HR biznes partnera w kontekście controllingu personalnego. *Human Resource Management / Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 142(5), 81–93.
- Kuźniarska, A., Beck-Krala, E., Stańczyk, I. (2023). *W stronę zrównoważonego wynagradzania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Lawler, E. E., Levenson, A., Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *Human Resource Planning*, 27(4), 27–35.
- Lengnick-Hall, M. L., Moritz, S. (2003). The impact of E-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24, 365–379.
- Levenson, A., Fink, A. (2017). Human capital analytics: Too much data and analysis, not enough models and business insights. *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(2), 145–156.
- Liksza, J. (red.). (2023). *Budowa systemu wynagrodzeń. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Lipka, A. (2010). *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Lipka, A. (2021). *Controlling personalny w kierunku zrównoważonego gospodarowania kapitałem ludzkim*. Warszawa: PWE.
- Listwan, T. (red.). (2010). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Machaczka, J. (1998). *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mackiewicz, A. (2010). *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*. Warszawa: Difin.
- Manikowski, R. (2021). *Projektowanie systemów premiowych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Marciniak, J. (2015). *Audyt i controlling funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Marciniak, J. (2020). *Optymalizacja zatrudnienia. Właściwe praktyki w czasie zmian*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Marciniak, J., Szych, H. (2018). Rozdział XIII. Kontrola i audyt procesów HR. W: *Meritum HR* (s. 862–959). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Markova, G. (2012). Building dynamic capabilities: The case of HRIS. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 10(2), 81–98.
- Marler, J. H., Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Marler, J. H., Dulebohn, J. H. (2005). A model of employee self-service technology acceptance. W: *Research in Personnel and Human Resources Management* (s. 137–180). Emerald Group Publishing Limited.
- Marr, B. (2012). *KPI, czyli kluczowe wskaźniki efektywności: 75 mierników ważnych dla każdego menedżera*. Gliwice: Onepress.
- Masum, A.-K., Beh, L.-S., Azad, A.-K., Hoque, K. (2018). Intelligent Human Resource Information System (i-HRIS): A holistic decision support framework for HR excellence. *The International Arab Journal of Information Technology*, 15(1), 121–130.

- McCartney, S., Fu, N. (2022a). Promise versus reality: A systematic review of the ongoing debates in people analytics. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2), 278–296.
- McCartney, S., Fu, N. (2022b). Bridging the gap: Why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25–47.
- McCartney, S., Murphy, C., McCarthy, J. (2021). 21st century HR: A competency model for the emerging role of HR Analysts. *Personnel Review*, 50(6), 1495–1513.
- Minbaeva, D. B. (2017). Human capital analytics: Why aren't we there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 110–117.
- Minbaeva, D. B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701–713.
- Moczydłowska, J. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Difin.
- Morawiec-Bartosik, A. (2022). *Liczby w HR: Matematyczne ramy najbardziej ludzkiej części biznesu*. Gliwice: Onepress.
- Moussa, N. B., El Arbi, R. (2020). The impact of Human Resources Information Systems on individual innovation capability in Tunisian companies: The moderating role of affective commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 26, 18–25.
- Muller, J. Z. (2018). *The Tyranny of Metrics*. Princeton University Press.
- Nesterak, J., Nowak, M., Kowalski, M. J. (2020). *Controlling personalny w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.
- Newman, D. T., Fast, N. J., Harmon, D. J. (2020). When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 149–167.
- Normalini, M., Ramayah, T., Kurnia, S. (2012). Antecedents and outcomes of Human Resource Information System (HRIS) use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 603–623.
- Nowak, M. (2014). *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Oladipupo, O. O., Edith, I. E., Omotayo, O. A., SegunIssac, K. (2023). Data-unraveling the nexus of human resource analytics and diversity and inclusion: A literature review. *Innovations*, 73, 1–XX, 211–218, https://www.researchgate.net/profile/Segun-Kehinde/publication/380638922_Data-unraveling_the_nexus_of_human_resource_analytics_and_diversity_and_inclusion_A_literature_review/links/66472a2b479366623af3a26e/Data-unraveling-the-nexus-of-human-resource-analytics-and-diversity-and-inclusion-A-literature-review.pdf (dostęp: 16.06.2025).
- Ostermann, H., Staudinger, B., Staudinger, R. (2009). Benchmarking human resource information systems. W: T. Coronas, M. Oliva (red.), *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in E-HRM* (s. 92–101). Hershey, PA: IGI Global.
- Pape, T. (2016). Prioritising data items for business analytics: Framework and application to human resources. *European Journal of Operational Research*, 252(2), 687–698.
- Parmenter, D. (2021). *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI): Tworzenie, wdrażanie i stosowanie*. Wyd. III. Gliwice: Onepress.

- Pawlak-Dobrzańska, M. (b.d.). *LinkedIn*, <https://pl.linkedin.com/in/martadobrzanska> (dostęp: 6.04.2025).
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Pocztowski, A., Purgał-Popiela, J. (2004). *Controlling personalny*. W: M. Sierpińska (red.), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Polzer, J. T. (2022). The rise of people analytics and the future of organizational research. *Research in Organizational Behavior*, 42.
- Pszczółkowski, P., Michalczyk, R. (2021). *Analityka i wskaźniki efektywności procesów HR*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Quaosar, G., Rahman, M. (2021). Human Resource Information Systems (HRIS) of developing countries in 21st century: Review and prospects. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 470–483.
- Rae, L. (2004). *Ocena pracy szkoleniowca*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rae, L. (2006). *Efektywne szkolenie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Ragan, A. (2011). *Derekrutacja, czyli zwalnianie z ludzką twarzą*, <http://hrstandard.pl> (dostęp: 6.02.2025).
- Raport ERP, <https://raport-erp.pl/slownik-erp/olap-zaawansowany-system-analiz-on-line> (dostęp: 16.06.2025).
- Rasmussen, T., Ulrich, D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236–242.
- Ruel, H., Bondarouk, T., Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation: An explorative empirical study in five large companies on web based HRM. *Management Review*, 15, 364–380.
- Sekuła, Z. (2013). *Struktury wynagradzania pracowników*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Shrivastava, S., Shaw, J. B. (2003). Liberating HR through technology. *Human Resource Management*, 42, 201–222.
- Sidor-Rządkowska, M. (2013). *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sienkiewicz, Ł., Sidor-Rządkowska, M. (2023). *Cyfrowy HR: organizacja w warunkach transformacji technologicznej*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sierpińska-Sawicz, A. (2015). Zadania i miejsce komórki controllingu w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 4(112), 125–136.
- Singh, P., Finn, D. (2003). The effects of information technology on recruitment. *Journal of Labor Research*, 24, 395–408.
- Sloneek. (2023). *Przewodnik po platformach HRIS 2023*, <https://www.sloneek.pl/wp-content/uploads/2023/06/PL-Buyers-Guide.pdf> (dostęp: 16.06.2025).
- Słownik języka polskiego PWN (SJP), <https://sjp.pwn.pl> (dostęp: 19.06.2025).
- Smulewicz, M. (b.d.). *HRnaszpilkach.pl*, <https://monikasmulewicz.pl/> (dostęp: 16.06.2025).
- Snell, S. A., Stueber, D., Lepak, D. P. (2002). Virtual HR departments: Getting out of the middle. *CAHRS Working Paper Series*, 71, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/71> (dostęp: 16.06.2025).
- Sobańska, I. (2003). Rachunkowość zarządcza. W: I. Sobańska (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach*. Warszawa: C.H. Beck.

- Sobańska, I., Kabalski, P. (2014). Partner biznesowy – nowa rola specjalisty rachunkowości zarządczej. *Przegląd Organizacji*, 45(7), 19–25.
- Striker, M., Grzesiak, L. (2025). *Od controllingu personalnego do analityki HR*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19–37.
- Suchodolski, A. (2006). Ocenianie pracowników. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 283–304). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck,
- Szałkowski, A. (red.). (2002). *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*. Warszawa: Poltext.
- Szychta, A., Dobroszek, J. (2017). Postrzeganie controllingu w środowisku naukowym rachunkowości w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 471, 365–378.
- Tannenbaum, S. I. (1990). Human Resource Information Systems: User group implications. *Journal of Systems Management*, 41, 27–32.
- Troshani, I., Jerram, C., Hill, S. R. (2011). Exploring the public sector adoption of HRIS. *Industrial Management Data Systems*, 111, 470–488.
- Winkler, S., König, C. J., Kleinmann, M. (2013). What makes human resource information successful? Managers' perceptions of attributes for successful human resource information. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 227–242.
- Wolski, K., Wolska, J. (b.d.). <http://mocniwHR.pl> (dostęp: 16.06.2025).
- Yang, K. H., Lee, S. M., Lee, S. G. (2007). Adoption of information and communication technology: impact of technology types, organization resources and management style. *Industrial Management Data Systems*, 107(9), 1257–1275.
- Zalewska, M. (2015). Ograniczenia wskaźników zdrowia publicznego monitorowanych w kontekście zrównoważonego rozwoju. *Problemy Zarządzania*, 13(2[2]), 247–260.
- Żarczyńska-Dobiesz, A. (2008). *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Spis tabel

Tabela 1.	Organizacyjne warunki skutecznego funkcjonowania analityki HR w modelu LAMP	20
Tabela 2.	Argumenty za umiejscowieniem i przeciw umiejscowieniu analityki HR w strukturze działu HR	22
Tabela 3.	Argumenty za integracją i przeciw integracji analityki HR z analityką biznesową	25
Tabela 4.	Argumenty za modelem hybrydowym i przeciw modelowi hybrydowemu	27
Tabela 5.	Przykładowe wymagane kompetencje do pracy w controllingu personalnym – według literatury	30
Tabela 6.	Poziomy rozwoju analityki HR	35
Tabela 7.	Kluczowe kompetencje techniczne w analityce HR	37
Tabela 8.	Kluczowe kompetencje analityczne w analityce HR	39
Tabela 9.	Kluczowe kompetencje społeczne i etyczne w analityce HR	43
Tabela 10.	Charakterystyka przykładowych narzędzi wykorzystujących analizę wskaźnikową HR	46
Tabela 11.	Typowe decyzje w obszarze planowania zatrudnienia wg Pape’a	50
Tabela 12.	Rodzaje analizy pracy	51
Tabela 13.	Przykładowe wskaźniki używane do oceny planowania zatrudnienia	52
Tabela 14.	Typowe decyzje w obszarze pozyskiwania pracowników wg Pape’a	54
Tabela 15.	Przykładowe wskaźniki używane do oceny pozyskiwania pracowników	57
Tabela 16.	Przykładowe wskaźniki używane do oceny wynagrodzeń	60
Tabela 17.	Typowe decyzje w obszarze rozwoju zawodowego wg Pape’a	63
Tabela 18.	Przykładowe wskaźniki używane do oceny rozwoju pracowników jako obszaru HR	64
Tabela 19.	Przykładowe wskaźniki używane do oceny obszaru oceniania	67
Tabela 20.	Przykładowe wskaźniki używane do oceny derekrutacji	68
Tabela 21.	Wybrane definicje HRIS	72
Tabela 22.	HRIS a rozwiązania cyfrowe wspierające zarządzanie organizacją	73
Tabela 23.	Czynniki wpływające na skuteczne wdrożenie i wykorzystanie HRIS w organizacji	75
Tabela 24.	Korzyści dla organizacji z wykorzystania HRIS	76
Tabela 25.	Przykładowe trudności w analizie wskaźnikowej	85
Tabela 26.	Postulaty skutecznej analizy wskaźnikowej w obszarze zarządzania ludźmi	87
Tabela 27.	Najczęściej deklarowane rozwiązania w zakresie pomiaru w organizacjach, które wskazały tylko jedno stosowane rozwiązanie	92
Tabela 28.	Rodzaje stosowanych wskaźników HR (wielokrotny wybór)	93
Tabela 29.	Kierunki zmian w zakresie pomiaru HR	96
Tabela 30.	Wielkość i dominujący właściciel organizacji objętych badaniem	115
Tabela 31.	Charakterystyka demograficzna respondentów w badaniu	116

Spis wykresów

Wykres 1. Najczęściej deklarowane rozwiązania w zakresie pomiaru – ogólnie	92
Wykres 2. Struktura badanych organizacji ze względu na liczbę stosowanych wskaźników	94
Wykres 3. Częstotliwość udostępniania danych	95
Wykres 4. Odsetek organizacji, w których dokonywany jest pomiar w poszczególnych obszarach HR	98
Wykres 5. Deklaracje badanych organizacji dotyczące obszarów, w których dokonywany jest pomiar HR	99
Wykres 6. Odsetek organizacji deklarujących wykorzystywanie wskaźników HR przy podejmowaniu decyzji w wybranych obszarach HR	100
Wykres 7. Opinie na temat pozytywnych aspektów pomiaru HR	102
Wykres 8. Opinie na temat negatywnych aspektów pomiaru HR	103

Nowoczesne zarządzanie ludźmi coraz częściej bazuje na danych, wskaźnikach i technologiach cyfrowych, ale sama ich obecność nie wystarczy. Kluczowe staje się to, jak organizacje projektują struktury, rozwijają kompetencje i tworzą warunki do świadomego i etycznego wykorzystania danych w podejmowaniu decyzji personalnych.

Publikacja stanowi drugą część cyklu poświęconego controllingowi personalnemu, analityce personalnej i wdrażaniu podejścia opartego na danych w HR. Autorki porządkują wiedzę dotyczącą organizacyjnego umiejscowienia controllingu personalnego i analityki HR, analizują niezbędne kompetencje, prezentują konkretne rozwiązania systemowe oraz omawiają wyniki badań empirycznych dotyczących pomiaru HR w organizacjach. Pokazują, że analityka personalna to nie tylko tworzenie raportów, lecz przede wszystkim ludzie, procesy i decyzje, a jej skuteczność zależy od kultury pracy z danymi: dobrze zaprojektowanego systemu informacyjnego, dojrzałości analitycznej organizacji oraz refleksji nad tym, co warto mierzyć i po co.

Książka adresowana jest do osób poszukujących pogłębionego, praktycznego spojrzenia na współczesne zarządzanie ludźmi – badaczy, analityków, controllerów, menedżerów i specjalistów HR, którzy chcą budować rozwiązania oparte na danych, zakorzenione w wartościach i potrzebach organizacji, nie tracąc przy tym z pola widzenia człowieka.

 **WYDAWNICTWO**
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

 wydawnictwo.uni.lodz.pl

 ksiegarnia@uni.lodz.pl

 (42) 665 58 63

Książka dostępna również
jako e-book

ISBN 978-83-8331-855-4



9 788383 318554