



Planowanie zatrudnienia w nowej rzeczywistości

Dobre praktyki



hcmdeck.com

Ebook został opracowany na podstawie webinaru “Data-driven strategy for workforce planning. KPMG Romania Case Study” poprowadzonego przez Mădălinę Racovitan, Partner, Head of People Services i Claudię Stan, People Services Senior Manager z KPMG Romania.

Wstęp

W dzisiejszych czasach na biznes wpływa wiele czynników. Gwałtowne zmiany dotyczą poszczególne sektory przemysłu i tworzą nowe wyzwania związane z zatrudnieniem. Od tego czy organizacje im sprostają, może zależeć ich przyszłość. W świecie dynamicznych zmian rola HR jeszcze mocniej zyskuje na znaczeniu. Liderzy muszą jednak planować strategię zatrudnienia w taki sposób, aby być bliżej biznesu i stanowić wsparcie w podejmowaniu strategicznych decyzji.

Czynniki ogólne

Technologia – to czynnik, który rewolucjonizuje nasze codzienne życie, a nieustannie rozwijane technologie całkowicie zmieniają model biznesowy.

Prawo – władze różnych krajów wprowadzają coraz więcej regulacji prawnych, za którymi każda organizacja musi nadążać, aby mieć pewność, że odpowiednio reaguje na wymagania, jakie są jej stawiane.

Konkurencja – na rynku pojawia się coraz więcej nowych firm, które wprowadzają coraz to nowsze innowacje. Firmy, które do tej pory wykorzystywały tradycyjny model biznesowy, muszą się zaadaptować do nowego, zmiennego środowiska. Do tego dochodzi presja ze strony klientów, aby tworzyć dla nich jeszcze bardziej wartościowe produkty.

Kryzys gospodarczy – pandemia wpłynęła na nasze życie i biznes w ostatnim roku. Tym samym przyczyniła się do powstania nowej rzeczywistości, w której mierzymy się z nowymi problemami.

Czynniki związane z zatrudnieniem

Długowieczność – spodziewamy się, że ludzie będą żyli dłużej i dłużej pracowali. W efekcie w jednej organizacji mogą pracować ludzie z różnych grup wiekowych, co tworzy nowe wyzwania dla działu HR, jak chociażby pogodzenie różnic w stylu pracy tych osób.

Pracownicy tymczasowi i kontraktowi – coraz więcej firm angażuje tego typu pracowników, dlatego liderzy HR muszą zrozumieć różnice w kształtowaniu zatrudnienia, podejść strategicznie do nowego środowiska pracy i tego, w jaki sposób nim zarządzać.

Inteligentna automatyzacja – ludzie coraz częściej znajdują się na technologii, a wręcz oczekują jej wykorzystywania w miejscu pracy. Jeśli organizacja nie spełni tych oczekiwań, może tracić pracowników, którzy będą woleli przejść do innej firmy, oferującej bardziej rozwinięte technologie.

Zmiana wzorców zachowań pracowników – pracownicy stają się konsumentami. Jeśli mogą szybko zgromadzić informacje o produktach i wymagają od producenta szczegółowych informacji na ich temat, możemy się spodziewać, że będą w równym stopniu oczekiwać informacji na temat firmy i zatrudnienia.

Sprostanie wyzwaniom, które stawia przed nami nowa rzeczywistość, nie jest możliwe bez technologii, czy bycia na bieżąco z trendami. To czynniki, które nie tylko wpływają na biznes, ale także budują nową rzeczywistość. Dlatego należy rozważyć przejście od tradycyjnego „planowania zatrudnienia” do „kształtowania zatrudnienia”, które bierze pod uwagę wszystkie zmienne i pozwala podejmować skuteczne decyzje oparte na szczególnie wnikliwej analizie i analityce danych.

Nasz przewodnik pokaże, na co warto zwrócić uwagę przy planowaniu zatrudnienia w nowej rzeczywistości oraz w jaki sposób wykorzystywać analizę danych, aby pomóc organizacji rosnać. Znajdziesz w nim również case studies firm, które wymagały wdrożenia nowego podejścia HR w odpowiedzi na różne potrzeby biznesowe.

Owocnej lektury!

Team HCM Deck

Spis treści

Wstęp	2
HR jako kluczowy obszar w organizacji	6
Wsparcie biznesu	7
Misja i kultura	7
Wnikliwa analiza i analityka	7
Kształtowanie zatrudnienia	8
Employee experience	8
Technologia wspierająca procesy	8
Organizacja HR przyszłości	9
Dobre praktyki planowania zatrudnienia krok po kroku	10
Wiedza o pracownikach	11
Analiza i analityka struktury zatrudnienia w 7 krokach	12
Planowanie zatrudnienia w nowej rzeczywistości, czyli... kształtowanie zatrudnienia	13
Employee experience	14
Technologie wspierające procesy	17
Case studies	18
Case Study 1. Wpływ czynników biznesowych na potrzeby w zakresie zatrudnienia	19
Case Study 2. Określenie potrzebnych kompetencji i planowanie odpowiednich działań rozwojowych	22
Case Study 3. Siła danych w zarządzaniu lukami kompetencyjnymi	24
Podsumowanie	26
Pytania, które warto sobie zadać	27
Zakończenie	28



01

HR jako kluczowy obszar w organizacji

Wsparcie biznesu

W odpowiedzi na wszelkiego rodzaju czynniki rewolucji kluczową rolę pełni obszar HR, który musi wspierać biznes w nowej rzeczywistości. Potwierdza to większość dyrektorów personalnych, którzy wierzą, że ich obszar HR musi zostać przeorganizowany, aby poradzić sobie w świecie rewolucji. Na co powinniśmy zwrócić szczególną uwagę? KPMG przeprowadziło globalne badanie¹, w wyniku którego określono 6 podstawowych obszarów. Pomogą one liderom HR odpowiednio ustalić priorytety.

Misja i kultura

Misja jest sercem każdej organizacji, a w ostatnich latach kształtowanie kultury w organizacjach zdaje się jeszcze mocniej zyskiwać na znaczeniu. Istotne jest nie tylko określenie misji, ale przede wszystkim zwrócenie uwagi na to, w jaki sposób przekłada się ona na zaangażowanie pracowników.

Wnikliwa analiza i analityka

Firmy, które wnikliwie analizują zatrudnienie i wykorzystują analitykę predykcyjną i preskryptywną do podejmowania strategicznych decyzji w całej organizacji, zyskują przewagę konkurencyjną na rynku.

¹ <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/11/the-future-of-human-resources-2020.html>

Kształtowanie zatrudnienia

Zwykle planowanie zatrudnienia zaczynamy od identyfikacji kluczowych kompetencji i stanowisk. Jednak funkcjonowanie w zmiennym środowisku wymaga nieustannej rekonfiguracji stanowisk, przekwalifikowania pracowników i wdrażania ich do nowych ról. Takie działania to kształtowanie zatrudnienia. Dzięki wykorzystaniu analiz biznesowych i analityki HR możemy określać aktualne i przyszłe potrzeby z dużo większą dokładnością.

Employee experience

Rola liderów HR nie kończy się na znalezieniu pracowników. Kontynuowana jest w trakcie zatrudnienia. Wiąże się to z potrzebą oferowania pracownikom odpowiedniej jakości doświadczeń. Duże znaczenie ma tutaj wspomniana konsumeryzacja. Pracownicy w dzisiejszych czasach są przyzwyczajeni do tego, w jaki sposób dbają o nich marki i tak samo dobrych doświadczeń oczekują od pracodawcy. Liderzy HR muszą przyciągać, angażować i zatrzymywać najlepsze talenty poprzez wzmacnianie marki pracodawcy i kreowanie niezwykłych doświadczeń. Takich, które pozwolą na zbudowanie pozytywnej relacji pracownika z firmą.

Technologia wspierająca procesy

Zwiększone zapotrzebowanie na innowacyjne doświadczenia pracowników oraz rosnące wymagania biznesowe niosą ze sobą potrzebę ciągłego unowocześniania technologii.

Technologia pomaga wspierać kulturę firmy i budować pozytywne doświadczenia pracownika. Jest nam potrzebna do analityki HR i realizacji innych procesów, które w dzisiejszych czasach trudno wyobrazić sobie bez niej.

Jednocześnie nadal wiele firm korzysta z narzędzi, które nie są ze sobą połączone. Celem takich organizacji powinno być stworzenie ekosystemu aplikacji, które będą nam pomagać podejmować decyzje oparte na danych.

Organizacja HR przyszłości

To liderzy HR kładą fundamenty pod dokonywanie zmian w organizacji, szukają możliwości pod kątem rozwoju, projektują przyszły stan organizacji i przygotowują całą organizację do wprowadzenia zmiany.



02

Dobre praktyki planowania zatrudnienia krok po kroku

Wiedza o pracownikach

HR musi bezpośrednio wpływać na wyniki oraz wносить większą wartość poprzez dostarczanie istotnych informacji na temat pracowników.

Dokładnie wtedy, kiedy są potrzebne. Poprzez gromadzenie jakościowych danych i wykorzystywanie modeli statystycznych, organizacje mogą podejmować lepsze decyzje, oparte na dowodach. Jeśli weźmiemy jako przykład rotację, to naszym celem będzie określenie, jacy pracownicy wykazują największe ryzyko odejścia z organizacji. W ocenie tego ryzyka mogą nam pomóc wskaźniki związane z kulturą firmy, możliwościami rozwoju, czy jakością zarządzania. Wszystkie te czynniki są powiązane z danymi, które pozwalają zmierzyć wpływ organizacji i określić, w jaki sposób możemy zmniejszyć rotację.

Jednym ze sposobów oceny zagrożeń dla retencji jest zbadanie historii wypowiedzeń składanych dobrowolnie. Kiedy firma zrozumie ogólną charakterystykę tego typu zwolnień, będzie mogła wyciągnąć wnioski i wdrożyć rozwiązania wobec obecnych pracowników. Dodatkowo wykorzysta te informacje do mierzenia i zmniejszania ryzyka rotacji.

Analizowane informacje mogą zawierać wiele zmiennych, jak np. ocena wyników managera. Wiemy, że osoby, które pracują dla managerów z niską średnią oceną, są bardziej skłonne opuścić organizację. Istotne są również samooceny pracowników, informacje o podwyżkach, premiach, o tym, czy pracownik otrzymał w ostatnich latach jakąś nagrodę. Wpływ ma też lokalizacja oraz to, jak daleko w strukturze organizacji jest dana osoba od CEO firmy.

Każdy z tych wskaźników sam w sobie zawiera informację o ryzyku rotacji. Jednak dopiero spojrzenie na wszystkie informacje holistyczne, z uwzględnieniem danego przedziału czasowego pozwala nam wysnuć

dotatkowe wnioski, które możemy wykorzystać, aby prawdziwie zrozumieć zagrożenia dla retencji.

Analiza i analityka struktury zatrudnienia w 7 krokach

Jako przykład weźmy bank, który chce poprawić wyniki w oddziale.

- 1. Identyfikujemy wyzwania biznesowe, dzięki czemu możemy wstępnie określić plan dalszych działań i ew. przyszłe potrzeby w zakresie zatrudnienia.**
- 2. Znamy potrzebę biznesową, musimy więc sformułować hipotezę, wartą przetestowania. W tym przypadku możemy np. poszukać związku między układem stanowisk w danym oddziale a wynikami tego oddziału i na tej podstawie wyciągnąć wstępne wnioski.**
- 3. Sprawdzamy, jakie dane są dostępne, a czego nam brakuje.**
- 4. Analizujemy dane i zastanawiamy się, jakich informacji nam dostarczają.**
- 5. Weryfikujemy dane z wykorzystaniem wewnętrznych i zewnętrznych źródeł. Tutaj liderzy HR współpracują z klientami i oddziałami, w celu przetestowania postawionej hipotezy. Jeśli wyniki potwierdzają tę hipotezę, możemy działać dalej. Jeśli nie – musimy wrócić do punktu drugiego i przeformułować hipotezę.**
- 6. Jeśli hipoteza się potwierdzi – insight będzie mógł zostać wykorzystany do podjęcia decyzji biznesowej. W tym przypadku dobrą praktyką jest stworzenie pilota w celu przetestowania naszych wniosków, zanim pójdziemy dalej.**
- 7. Następnie, aby wypełnić lukę w wiedzy, ponownie przyglądamy się naszemu modelowi operacyjnemu HR, uwzględniając praktyki oparte na dowodach.**

Planowanie zatrudnienia w nowej rzeczywistości, czyli... kształtowanie zatrudnienia

Technologia (i coraz częściej praca zdalna) fundamentalnie zmieniają zakres obowiązków, przydział ról i miejsce wykonywania pracy. Te zmiany mogą nieść ze sobą nowe decyzje w zakresie zatrudnienia. Dlatego HR musi zrezygnować ze względnych pewników prognozowania podaży i popytu pracy, które tradycyjnie występowały w ramach strategicznego planowania zatrudnienia, a zamiast tego iteracyjnie oceniać aktualny stan zatrudnienia.

Na podstawie tych zasad powstał nowy obszar – „kształtowania zatrudnienia”, który obejmuje strategiczne planowanie zatrudnienia, pozyskiwanie talentów i wyniki pracowników. A jednocześnie wychodzi ze swoimi założeniami dużo dalej:

- **od oceny popytu i podaży na tradycyjnych pracowników pełnoetatowych do poszukiwania możliwości połączenia pracy ludzi i technologii,**
- **od patrzenia na jeden punkt w czasie podczas analizy podaży i popytu pracy do ciągłej analizy zatrudnienia i poziomu umiejętności,**
- **od skupiania się na istniejących stanowiskach do analizy nowych możliwości i przyszłych zadań.**

Dane wyjściowe z kształtowania zatrudnienia wpływają na decyzję w zakresie tego, jaki rozmiar, kształt, skład i możliwości w zakresie przyszłego zatrudnienia są pożądane, aby zapewnić rozwój przyszłej strategii.

Dzięki kształtowaniu zatrudnienia możemy zrozumieć, jakie trendy mają wpływ na naszą organizację oraz określić jak chcemy ją kształtować,

aby rozwijała się w przyszłości. Podejmujemy lepsze decyzje oraz wzmacniamy związek między strategią biznesową a strategią zatrudnienia.

Z drugiej strony – wiele organizacji ciągle jest na początku drogi, jeśli chodzi o planowanie zatrudnienia. Dlatego warto pamiętać, że kluczowe zasady planowania strategicznego są ciągle aktualne. Biznes musi mieć pewność, że ma odpowiednich ludzi na odpowiednich stanowiskach w odpowiednim czasie i strategiczne planowanie również może to zapewnić. Firmy mogą porównać estymowane zapotrzebowanie w zakresie zatrudnienia z estymowaną podażą, aby zidentyfikować pojawiające się luki i zaplanować strategię ich zapewnienia.


Jednak niezależnie od podejścia – za każdym razem musimy zaczynać od strony biznesu. Trzeba rozważyć, dokąd zmierza organizacja, jakie produkty i usługi są przewidywane, czy planujemy rozszerzenie działań. A także zastanowić się, jak czynniki zewnętrzne wpływają na naszą organizację, jak będzie wyglądała nasza branża i zatrudnienie w przyszłości.

Employee experience

Employee experience polega na dostrzeganiu, w jaki sposób cała organizacja i wszystkie jej aspekty wpływają na budowanie lub zrywanie relacji z pracownikiem. Doświadczenie przekłada się na stopień produktywności i retencji. Dlatego jeśli chcemy zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji, jak również przyciągnąć nowe talenty, musimy włożyć wystarczająco dużo wysiłku w planowanie pozytywnych doświadczeń pracowników w naszej organizacji.

Dbanie o doświadczenia pracownika to złożony proces, który trudno byłoby wykonać bez analizy danych. Kluczowe jest zrozumienie, kim są pracownicy, jakie są ich oczekiwania, jakie są ich doświadczenia związane z organizacją w momencie dołączania do firmy, w trakcie i po opuszczeniu firmy. Dzięki temu możemy zauważyć kluczowe momenty, które przynoszą satysfakcję (gain points) oraz momenty demotywacji (pain points). Zmapowanie tych momentów pozwoli określić, jakie działania musimy podjąć, aby utrzymać pozytywne doświadczenia i zmienić punkty demotywacji na punkty satysfakcji. Tworzymy nową mapę podróży pracownika, dzięki której wiemy, jak kreować jego niezwykle doświadczenia.

Jednak warto pamiętać, że mapowanie nie jest procesem, który wykonujemy raz w roku. Należy go regularnie powtarzać, aby każdego dnia poprawiać doświadczenia pracownika w firmie. Stworzenie konsumenckiego doświadczenia pracownika, które jest zgodne z obietnicą pracodawcy, przynosi namacalne rezultaty dla HR.



**Pracownik zwykle
decyduje się raz,
aby dołączyć do firmy, ale
każdego dnia decyduje, aby
w niej zostać.**

Technologia wspierająca procesy

Projekty w obszarze HR, takie jak kształtowanie zatrudnienia czy budowanie employee experience wymagają wykorzystania technologii, którą możemy rozpatrywać w dwóch aspektach. Z jednej strony to wirtualni asystenci i różne boty, które pomagają w zatrudnieniu. Zwykle jest to wysoce spersonalizowana usługa, realizowana dzięki wykorzystaniu czatu, przetwarzaniu języka naturalnego i prognozowaniu zasięgu. Z drugiej strony mamy ciągle zmieniające się automatyzacje, które pomagają uporządkować powtarzalne prace.

Zdigitalizowany obszar HR może zapewnić pracownikom nawet największych organizacji indywidualną obsługę dzięki osobistej wirtualnej pomocy. W KPMG rozmowa z botem jest częścią employee experience. Ich celem jest zrozumienie nie tylko tego, jak automatyzacja może być wykorzystana. Ale również określenie jej wpływu na poprawienie doświadczeń pracownika.



03

Case studies

Case Study 1.

Wpływ czynników biznesowych na potrzeby w zakresie zatrudnienia

Duża publiczna instytucja (ponad 20 000 pracowników) przygotowywała się do dużego projektu digitalizacji. Pojawiła się potrzeba całkowitego przedefiniowania procesów biznesowych. Do tej pory firma nie wykorzystywała strategicznego planowania zatrudnienia. Po stronie KPMG było zatem wprowadzenie planowania zatrudnienia i pilotowanie projektu.

Po przejrzaniu założeń projektowych i bazując na dostępnych danych, podjęto decyzję, że należy skupić się głównie na ilościowym prognozowaniu 5 lat do przodu.

Następnie przeanalizowano trendy oraz istotne inicjatywy podejmowane w organizacji. Pozwoliło to zidentyfikować kluczowe czynniki biznesowe, które mają potencjalnie wpływać na wielkość zatrudnienia dla określonych stanowisk.

Konieczne było również przejrzanie się osobom, które odchodzą z firmy, awansują i przechodzą na emeryturę. W tym celu przeanalizowano dane zebrane przez HR instytucji w ostatnich 3 latach.

Następnie skupiono się na celach biznesowych. Organizacja właśnie wdrażała nową strategię biznesową na kolejne lata, która zawiera serię celów, wpływających na to, jak organizacja ma wyglądać w przyszłości.

Bardzo ważnym punktem było przeprowadzenie serii rozmów z biznesem, które odbyły się w formie spotkań i warsztatów, zarówno z centralnymi, jak i regionalnymi managerami i specjalistami. Pozwoliło to określić kolejne istotne wskaźniki biznesowe i oczekiwany wpływ na zatrudnienie.

Podczas takich spotkań dyskutuje się m.in. o tym, jak pojawiające się organizacyjne, technologiczne, prawne i demograficzne trendy mogą wpłynąć na daną funkcję w ciągu najbliższych trzech do pięciu lat. Jakie nowe funkcje lub procesy biznesowe będą wymagane, biorąc pod uwagę te trendy. Jaki poziom zatrudnienia będzie wymagany, aby efektywnie spełniać określoną funkcję. Rozmawiano także o potencjalnych lukach, które mogą być zidentyfikowane w zakresie liczby i kompetencji obecnych zatrudnionych w porównaniu do przyszłego zapotrzebowania na pracowników. Jak również o tym, jakie środki zaradcze mogą być już teraz zaproponowane ze strony biznesu.

Instytucja przechodziła proces transformacji i konsultowali procesy biznesowe, poszukując szczegółowych informacji w zakresie określonych stanowisk. Na koniec wyciągnięto więc również dodatkowe wnioski z konsultacji oraz przekazano rekomendacje związane z restrukturyzacją i zmianami w zatrudnieniu.

W oparciu o ten case KPMG przygotowało zestaw założeń dotyczący modelu planowania zatrudnienia oraz zestaw kluczowych wskaźników biznesowych i HRowych, które wpływają na zatrudnienie. Uwzględniono tematy, takie jak: implementacja kanałów świadczenia usług, zwiększenie zdolności do pełnienia funkcji prawnych i centralizacja analizy ryzyka w ramach określonego stanowiska.

Wskaźniki biznesowe i HR zintegrowano następnie w modelu obliczeniowym. W wyniku modelowania otrzymujemy liczbę pracowników z uwzględnieniem wszystkich 10 funkcji oraz całkowitą przewidywaną liczbę potrzebnego poziomu zatrudnienia na koniec roku.

Dzięki modelowaniu możliwe było określenie luki w zatrudnieniu ze względu na funkcję i region, luki na poziomie powiatów w każdej z kategorii oraz całkowitej przewidywanej liczby pracowników na koniec roku.

Wszystkie dane wyjściowe, mogły być wykorzystane do symulacji wielu scenariuszy jednocześnie (w tym przypadku 5 scenariuszy). Ponadto wszystkie wskaźniki mogą być włączane i wyłączane, co pozwala na przetestowanie różnych warunków. Model następnie został przekazany pracownikom HR instytucji, którzy zostali przeszkoleni, w jaki sposób dalej z niego korzystać.

Case Study 2.

Określenie potrzebnych kompetencji i planowanie odpowiednich działań rozwojowych

Prywatna firma z sektora energetycznego zdecydowała się wdrożyć system Salesforce. Z racji tego, że projekt wywierał duży wpływ na model operacyjny, potrzebowali wsparcia w zdefiniowaniu procesów sprzedażowych i marketingowych. Rolą KPMG było m.in. określenie dysfunkcji w strukturze organizacji, a także określenie wymaganego zestawu kompetencji, których będą potrzebowali pracownicy, aby skutecznie działać w przekształconej organizacji.

Istotne było zrozumienie, jakie są obecne kompetencje w porównaniu z tym, jakie będą wymagane po wdrożeniu platformy i określenie szeregu działań, które pomogą pracownikom rozwinąć kompetencje o najwyższym priorytecie. Wykonano analizę grupy głównej i zaplanowano rozwinięcie nowej struktury kompetencji, która będzie podzielona na 5 stanowisk.

Następnie konsultanci KPMG przeszli do określania zbioru kompetencji, które będą wymagane do obsługi przyszłego modelu. Tego typu projekty wymagają ścisłej współpracy nie tylko z HR, ale i biznesem.

Dlatego podobnie, jak w przypadku pierwszego case study, praca opierała się na serii warsztatów. Rozmawiano o zapotrzebowaniu w zakresie kompetencji, patrząc na mapę przyszłych procesów, która została zaprojektowana, jako część projektu. W takich przypadkach konieczne jest omówienie, jak będą wyglądać przyszłe procesy, jaki będzie nowy zakres obowiązków i odpowiedzialności. Jak również zapoznanie się z aktualnymi opisami stanowisk i określenie wpływu nowych procesów na pracę.

W efekcie powstał nowy projekt struktury kompetencji, który zawierał podsumowanie kompetencji odpowiednich dla każdej z 5 funkcji, z uwzględnieniem opisów 4-stopniowego poziomu biegłości, który został ponownie skonsultowany z biznesem.

Następnie wykorzystując ankietę managera (manager survey) zmapowano obecne i pożądane kompetencje. Pozwoliło to określić luki kompetencyjne w przyszłym modelu operacyjnym i ustalić priorytety działań w kluczowych obszarach dla każdego z pięciu stanowisk. Powstał też zbiór rekomendowanych działań, które organizacja powinna podjąć w zakresie rozwijania umiejętności pracowników (w tym szkolenia i inne tego typu działania).

Case Study 3.

Siła danych w zarządzaniu lukami kompetencyjnymi

Tym razem case study dotyczy serii projektów, wykonanych dla różnych klientów, którzy potrzebowali przekształcić sposób performance managementu na bardziej ciągły i zorientowany na rozwój proces.

Drugim wyzwaniem była analiza otrzymanych feedbacków, która pozwoli określić umiejętności wymagające rozwoju.

Oba te wyzwania wiązały się z potrzebą zmiany procesu zarządzania i dostarczenia technologicznych rozwiązań do zarządzania wynikami oraz informacją zwrotną.

Informacje w zakresie wyników pomagają wyciągnąć wiele wniosków w zakresie potrzeb i wyników wymaganych przez dział. Analiza pozwala znaleźć przydatne wzorce dot. wskaźników HR, np. na temat tego, gdzie występuje większa potrzeba przeprowadzenia szkolenia.

Wartość wniesiona przez narzędzie zaproponowane tym organizacjom przez KPMG opiera się o wskaźniki poziomów kompetencji w czasie rzeczywistym, wynikające z informacji zwrotnej, otrzymywanej od pracowników w organizacji.

Narzędzie pozwala wymieniać feedback w czasie rzeczywistym i zadbać o właściwy przepływ informacji. Co pozytywnie wpływa na budowanie kultury w firmie. W tym narzędziu feedback jest oparty o kompetencje, dlatego dla każdej firmy został wdrożony własny model kompetencyjny. Narzędzie działa na podstawie informacji zwrotnej z wielu źródeł, więc każdy może dać feedback każdemu w organizacji. Również każdy może zapytać o feedback inną osobę w dowolnym czasie.

Dzięki temu pracownicy, zarząd i HR może sprawnie ocenić, jakie są kluczowe mocne strony w firmie, jakie obszary wymagają rozwoju, a także na bieżąco określać trendy w odniesieniu do poziomu kompetencji.

Na podstawie tych informacji z jednej strony HR może określić kompetencje, które najbardziej wymagają rozwoju, z drugiej managerzy mogą zrozumieć, z czym najbardziej zmagają się ich pracownicy i jakie obszary wymagają szczególnej uwagi.

To rozwiązanie zostało wdrożone u wielu klientów, jest wykorzystywane w KPMG od 4 lat i uznane jako jedno z bardziej przydatnych narzędzi w zakresie określania kompetencji pracowników.



04

Podsumowanie

Pytania, które warto sobie zadać

- 1. Jak możemy wpłynąć na zatrudnienie, aby lepiej funkcjonować w przyszłości?**
- 2. Jaką kulturę powinniśmy kształtować, aby osiągnąć sukces?**
- 3. Jakich zmian musimy dokonać, aby być postrzegani jako przynoszący wartość, a nie administracja generująca koszty?**
- 4. Czy mamy wystarczające kompetencje w zakresie HR?
Jakich brakuje?**
- 5. Jakie jest nasze nastawienie do wdrożenia automatyzacji?**
- 6. Jakie są kluczowe umiejętności, których biznes potrzebuje, aby zyskać przewagę konkurencyjną?**
- 7. Gdzie zaczniemy?**
- 8. Czy jesteśmy gotowi na innowacje HR w naszej organizacji?**

Zakończenie

Analiza danych i planowanie zatrudnienia wspiera program transformacji HR w świecie rewolucji. Wiele firm zostało zmuszonych do zmiany modelu operacyjnego i sposobu pracy. W związku z tym liderzy HR muszą stale zadawać sobie pytania, w jaki sposób mogą wspomóc swoje organizacje na drodze pojawiających się zmian. Warto dążyć do tego, aby firma działała w oparciu o dowody. Często będzie wymagało to zmiany nastawienia i reorganizacji. Rozwijania umiejętności i wdrożenia analityki we wszystkich obszarach działania. Pielęgnowania kreatywności i empatii, niezbędnych w budowaniu employee experience. Wszystkie te kroki prowadzą nas w stronę kształtowania zatrudnienia, które pozwala obrać strategię, właściwą dla nowej rzeczywistości.

O HCM Deck

HCM Deck to platforma, która pomoże Ci budować modele, diagnozować i zapełniać luki kompetencyjne.

Sprawdź, jak HCM Deck może pomóc Twojej organizacji.

POROZMAWIAJMY



Sales Department Manager

Sales Department Manager supervises their employees, motivates them to work and to achieve set goals.

Skill	User's level	Required level	Gap
Sales strategy	4	1	3
Motivational techniques	4	1	3
Communication	3	1	2
Problem solving	4	1	3
English	C2	B2	2

Profile evaluation: 4.8

