

Człowiek w centrum uwagi

Czym jest zarządzanie oparte na dowodach? Jak z sukcesem wdrożyć evidence-based management? Od czego zacząć i jak pozyskać zaangażowanie biznesu? Dyskutowali o tym jurorzy oraz przedstawiciele partnerów merytorycznych konkursu Top Manager w kategorii HR i Kadry podczas gali konkursu.

W panelu udział wzięli (w kolejności alfabetycznej):

- Dariusz Ambroziak, psycholog organizacji, partner zarządzający w Instytucie Gaussa;
- Andrzej Borczyk, dyrektor personalny, członek zarządu w Grupie Żywiec;
- Witold Moszyński, CEO firmy HCCG – Human Capital Consulting Group Witold Moszyński & Partners;
- Joanna Rossa, dyrektor Segmentu Kancelarie Prawne i Legal Software, p.o. dyrektora rynku produktów HR w Wolters Kluwer Polska SA;
- dr Małgorzata Sidor-Rządkowska, autorka książek o nowoczesnym HR-ze, przewodnicząca jury konkursu Top Manager w kategorii HR i Kadry;
- Robert Stępień, starszy prawnik w kancelarii Raczkowski Paruch;
- Tatiana Szostok, dyrektor Działu ALTA HR w firmie ALTA sp. z o.o.;
- Marcin Zręda, dyrektor strategiczny rynku usług prawnych i przedsiębiorstw, Dział Strategii i Rozwoju Rynku w Wolters Kluwer Polska SA;
- Robert Żelewski, dyrektor HR, członek zarządu w firmie McCormick Polska.

Joanna Rossa: Jak rozumie Pani pojęcie zarządzania opartego na dowodach?

■ **dr Małgorzata Sidor-Rządkowska:** Jest to praktyka zarządzania, która opiera się na trzech fundamentach. Pierwszy to myślenie krytyczne, czyli kwestionowanie tego, co wydaje nam się oczywiste, ciągle zadawanie pytań, w tym sobie – dlaczego myślę właśnie w ten, a nie w inny sposób. Jednym z głównych problemów zarządzania jest fakt, że większość rzeczy przyjmujemy jako oczywiste, a one wcale takie nie są. Drugi filar stanowi wiedza naukowa, a trzeci – indywidualne podejście do każdej organizacji. Sformułowanie „zarządzanie oparte na dowodach” jest tłumaczeniem angielskiego wyrażenia „evidence-based management”. Chciałabym zwrócić uwagę, że angielskie

słowo „evidence” nie ma aż tak mocnego wydźwięku jak polskie słowo „dowód”. Mówiąc „evidence”, mamy na myśli dane, fakty, ich ewidencję. Przytoczę jeszcze jedno angielskie powiedzenie, że brak dowodów skuteczności nie jest dowodem na brak skuteczności. Dlatego wydaje mi się, że myślenie krytyczne powinno też obejmować krytyczne podejście do całego evidence-based managementu. Chodzi o to, by za bardzo w evidence-based management nie uwierzyć, by nie powstało coś, co można by było nazwać modą na dowody.

Joanna Rossa: Co Państwo na to?

■ **Andrzej Borczyk:** Wciąż uczestniczymy w dyskusji o funkcji HR-owej: czy jest ona bardziej „art” czy „science”. I to jest dla mnie też

po części taka dyskusja. Natomiast w dzisiejszym świecie jak mówimy o tym, że HR stanowi część biznesu, to prawdą jest, iż musi on posługiwać się głównie właśnie liczbami i dowodami. Nie chodzi o to, ile wspaniałych aktywności HR-owych wdrożę, ale co z tego tak naprawdę wynika dla biznesu. I to są te dowody, które z naszych codziennych działań wynikają. W taki sposób powinniśmy myśleć, podejmując kolejne działania. Nasza codzienność jest na tyle wypełniona obowiązkami, że większość z nas już wie, iż wszystkiego nie da się zrobić. Dlatego trzeba zająć się tymi rzeczami, które mają tak naprawdę realny wpływ na biznes. A potwierdzeniem tego wpływu są właśnie dowody, czyli konkretne wyznaczniki biznesowe.

Joanna Rosa: Jak w takim razie badać wspomniany wpływ HR-u na biznes?

■ **Witold Moszyński:** Trudne pytanie, ale metod jest wiele. Dodam tylko, że zarządzanie oparte na dowodach powinno nawiązywać do dowodów generowanych nie tylko wewnątrz danej firmy, ale i do tych bardziej powszechnie uznanych, czyli do dowodów potwierdzonych naukowo, a nie wyłącznie poprzez pojedynczą praktykę czy studium przypadku. Jakiś czas temu pracowałem w Grupie PKP, w czasie kiedy w zarządzie zasiadali ekonometrycy – dodam, że czynni naukowo. Stąd nie mogło być tam mowy o zarządzaniu jakimkolwiek innym niż właśnie opartym na dowodach. Oznaczało to, przykładowo przy wdrożeniu systemu HR-owego, 64 strony wniosku na zarząd, który zbierał wszelkie dowody – uzasadnienia, łącznie z tymi, kiedy i jak zostanie osiągnięty próg rentowności tego wdrożenia i jaki będzie zwrot z inwestycji... W pełni zgadzam się z postulatem, abyśmy z tym evidence-based managementem nie przesadzili, by to nie była kolejna moda. Oczywiście musimy umieć dać biznesowi odpowiedzi, kiedy i jakie zyski będą osiągnięte z inwestycji w ludzi, ale ważne jest też to, aby we wszystkich podejmowanych działaniach nie stracić z oczu człowieka.

■ **Dariusz Ambroziak:** Jeśli chodzi o ludzi, to w podejściu evidence-based czwartym

ważnym elementem jest uwzględnianie perspektywy stron, wobec których podejmujemy decyzje. Bardzo często w organizacjach podejmuje się decyzje, ale nie uwzględnia się wpływu, jaki wywierają na ludzi, np. podniesienia norm działania, planów sprzedażowych, zmiany systemów premiowych... Na co dzień pracuję jako psycholog organizacji. Psycholodzy organizacji w zasadzie od samego początku „zanurzeni” są w evidence-based managementie. Nie da się uprawiać tego zawodu bez systematycznego przeglądu literatury, dokładnej analizy, zbierania danych i robienia bardzo, bardzo wielu badań w organizacjach, tak aby udowodnić naszym klientom, że droga, którą wybieramy, po pierwsze – będzie bezpieczna, po drugie – zapewni odpowiedni zwrot z inwestycji, a po trzecie – da to, czego klient tak naprawdę potrzebuje. Także patrząc od strony evidence-based, uwzględnienie głosu pracowników poszczególnych szczebli decyzyjnych w organizacji jest bardzo ważne i nie można tego pominąć.

Marcin Zręda: Jakiego rodzaju dane do ewidencji możemy zbierać?

■ **Dariusz Ambroziak:** Tych danych dzisiaj mamy bardzo dużo. Tak więc wyzwaniem nie jest zbieranie danych, ale ich właściwy ►



Fot. Andrzej Stawiński

Uczestnicy debaty (od lewej): dr Małgorzata Sidor-Rządkowska, autorka książek o nowoczesnym HR-ze, przewodnicząca jury konkursu Top Manager w kategorii HR i Kadry; Dariusz Ambroziak, psycholog organizacji, partner zarządzający w Instytucie Gaussa. Dr Małgorzata Sidor-Rządkowska: „Jednym z głównych problemów zarządzania jest fakt, że większość rzeczy przyjmujemy jako oczywiste, a one wcale takie nie są”.



Uczestnicy debaty (od lewej): Robert Żelewski, dyrektor HR, członek zarządu w firmie McCormick Polska; Witold Moszyński & Partners; Andrzej Borczyk, dyrektor personalny, członek zarządu w Grupie Żywiec; Marcin Zręda, dyrektor strategiczny rynku usług prawnych i przedsiębiorstw, Dział Strategii i Rozwoju Rynku w Wolters Kluwer Polska SA; dr Małgorzata Sidor-Rządkowska, autorka książek o nowoczesnym HR-ze, przewodnicząca jury konkursu Top Manager w kategorii HR i Kadry. Andrzej Borczyk: „Nie chodzi o to, ile wspaniałych aktywności HR-owych wdrożę, ale co z tego tak naprawdę wynika dla biznesu”.

dobór. Można zacząć od procesu selekcji. Jak dobierzemy właściwych ludzi, będzie nam dużo łatwiej działać z nimi w organizacji.

■ **Andrzej Borczyk:** Dodałbym jeszcze, że ważne, co z tymi danymi robimy. Faktycznie dziś wszystko można zmierzyć i zanalizować. Kwestia, żeby wybrać kilka rzeczy, na które faktycznie w organizacji stawiamy, które są dla nas jako organizacji i ludzi w niej zatrudnionych najważniejsze. Dzisiaj kilkoro uczestników konkursu mówiło o badaniu zaangażowania. Czy faktycznie – znając wyniki – coś z tym później robimy? Czy jesteśmy w tym konsekwentni? Czy wracamy do tego co miesiąc, co kwartał, mówiąc, co się wydarzyło, a czego nie udało się zrobić? Czy robiąc kolejne badanie, mierzymy przyrosty albo spadki i znowu idziemy tą samą drogą? Dlatego tak ważne jest skupianie się na rzeczach najważniejszych, utożsamianie z tym pracowników, by rozumieli, dlaczego takie, a nie inne działania podejmujemy, a także angażowanie w aktywności HR-owe menedżerów. Wierzę, że w przyszłości rola HR-u będzie mniejsza, ale tylko wtedy, gdy będziemy mieli doskonałych liderów w biznesie, do czego HR również powinien dążyć. Jak również do tego, by przenosić

na menedżerów współodpowiedzialność za zarządzanie ludźmi.

Joanna Rossa: Czy ktoś z Państwa widzi takie obszary, w których evidence-based management może być niepotrzebny albo wręcz szkodliwy?

■ **Robert Żelewski:** Powiedziałbym o rekrutacji wykorzystującej badania najskuteczniejszych pracowników do ustalenia kryteriów selekcji kandydatów na dane stanowiska, bazujących na danych demograficznych. Natomiast ci, których dane posłużyły do stworzenia tego modelu, w ogóle nie są informowani o tym przez firmę. Skuteczność tej formy rekrutacji wynosi ponad 80 proc., tylko pojawia się pytanie o jej etyczny aspekt...

■ **dr Małgorzata Sidor-Rządkowska:** Każde badanie można przeprowadzić w sposób etyczny lub nieetyczny, więc nie jest to tylko problem badań służących evidence-based, tylko w ogóle wszelkiego rodzaju badań. Nawijając jednak do pytania, dla kogo podejście evidence-based może być szkodliwe, chciałam trochę przewrotnie powiedzieć, że można na to spojrzeć na zasadzie, co jest przeciwieństwem evidence-based, czyli tego zarządzania opartego na dowodach. Weźmy zarządzanie, z którym mamy do czynienia na co dzień, czyli coś, co można nazwać zarządzaniem opartym albo na zasługach (im dłuższy ma ktoś staż, tym ma większe prawo do podejmowania decyzji), albo na strachu przed utratą swojej pozycji. Chciałam przytoczyć jeszcze słowa jednego z menedżerów, zresztą zwolennika podejścia opartego na dowodach: „Jeżeli zarządzanie będzie oparte na faktach, to fakt podany przez każdego pracownika będzie się musiał liczyć w równym stopniu. Natomiast jeżeli zarządzanie będzie oparte na opiniach – to moja opinia będzie oczywiście decydująca”. Stąd mówi się, że podejście evidence-based niweluje hierarchię organizacyjną. Jeśli osoba choćby na najniższym szczeblu przynosi dowód, jakieś dane, to powinny być one uwzględnione w procesie zarządzania.

Marcin Zręda: Jak Państwo myślą, komu bliższe jest to podejście – kadrowcom czy HR-owcom?

■ **Tatiana Szostok:** Wydaje mi się, że w obszarze administracji personalnej zbieranie i analizowanie pewnych faktów oraz danych to coś naturalnego i właściwie jest podstawowym narzędziem pracy. Natomiast jako psycholog chciałabym zwrócić szczególną uwagę na wykorzystanie danych w miękkim HR-ze. Psychologię powinniśmy zacząć traktować jako naukę. Tu również mamy z czego czerpać i korzystać, zwłaszcza jeżeli chodzi o wybór narzędzi oraz kryteriów do oceny. Człowiek jest bardzo wyjątkowym podmiotem pomiaru. Warto zastanowić się, co i czym możemy zmierzyć, jakie są tego konsekwencje. Tak więc jestem za evidence-based w HR-ze, jednak ze szczególnym wyczuleniem na dobór narzędzi.

Joanna Rossa: Wydźwięk Państwa wypowiedzi wskazuje, że powinniśmy stosować zarządzanie oparte na dowodach. Chciałam jednak zapytać, czy stosowanie tego podejścia jest kwestią motywacji czy umiejętności?

■ **Dariusz Ambroziak:** Z naszych obserwacji wynika, że często stosowanie bądź nie zarządzania opartego na dowodach jest kwestią motywacji. Niektórzy wolą nie zmieniać *status quo*. HR-owiec z pewnym doświadczeniem nie zawsze ma ochotę zdobywać nowe. Drugą kwestią są umiejętności. Chcąc stosować evidence-based, trzeba czytać – np. prasę fachową. A niewiele osób to czyni. To jest bariera wejścia, jeżeli chodzi o evidence-based.

Marcin Zręda: Przejdźmy do wdrożenia. Od czego zacząć? Gdzie w działach personalnych wprowadzić to podejście najszybciej i najłatwiej?

■ **Robert Żelewski:** Elementy evidence-based managementu wdraża się łatwo. Ale znaleźć firmę, która naprawdę to robi, jest trudno. Jednak te organizacje, które się na to decydują, zazwyczaj osiągają wysokie wyniki, co tylko pokazuje, że system ten warto wdrożyć w całej rozciągłości, we wszystkich punktach działalności. Trzeba mieć jednak świadomość, że samo badanie danych wcale nie oznacza, że wdrożony został evidence-based management. Chciałem też zwrócić uwagę, że w naszej

działalności często zapominamy o tym wspomnianym przez dr Sidor-Rządkowską filarze evidence-based, jakim jest umiejętność zakwestionowania sposobu dotychczasowego działania i traktowania firmy jako nieskończonego organizmu. O ile badania pokazują, że większość – bo 75 proc. – firm kieruje się danymi, to nie ma badań pokazujących, ile z nich ma odwagę zakwestionować sposób, w jaki działa, i użyć tych danych do zmiany, np. struktury organizacyjnej czy sposobu pracy. Czyli zazwyczaj zbieramy dane i wykorzystujemy je do podjęcia decyzji. Ale kiedy dochodzi do prawdziwej zmiany – czyli wtedy, kiedy w oparciu o te dane powinniśmy przebudować biznes, inaczej skonstruować firmę, czasami niestety wymienić ludzi albo ich przesunąć gdzieś indziej, nauczyć innych kompetencji – firmy się zatrzymują. Mamy też tendencję do zbyt szybkiego podejmowania decyzji, a decyzja podjęta w ten sposób zazwyczaj oparta jest o niepełne dane, co stanowi zaprzeczenie evidence-based managementu. Często zbieramy pewne dane, wybiórcze albo do pewnego poziomu, i na ich podstawie chcemy już podejmować decyzję.

■ **Witold Moszyński:** Mówiąc o wdrożeniu i zbieraniu danych, warto postawić ►



Uczestnicy debaty (od lewej): Joanna Rossa, dyrektor Segmentu Kancelarie Prawne i Legal Software, p.o. dyrektora rynku produktów HR w Wolters Kluwer Polska SA; Robert Żelewski, dyrektor HR, członek zarządu w firmie McCormick Polska; Witold Moszyński, CEO firmy HCCG – Human Capital Consulting Group Witold Moszyński & Partners; Andrzej Borchy, dyrektor personalny, członek zarządu w Grupie Żywiec. Robert Żelewski: „Elementy evidence-based managementu wdraża się łatwo. Ale znaleźć firmę, która naprawdę to robi, jest trudno. Jednak te organizacje, które się na to decydują, zazwyczaj osiągają wysokie wyniki, co tylko pokazuje, że system ten warto wdrożyć w całej rozciągłości”.



Fot. Andrzej Stawiński

Uczestnicy debaty (od lewej): Robert Żelewski, dyrektor HR, członek zarządu w firmie McCormick Polska; Witold Moszyński, CEO firmy HCCG – Human Capital Consulting Group; Andrzej Borczyk, dyrektor personalny, członek zarządu w Grupie Żywiec; Marcin Zręda, dyrektor strategiczny rynku usług prawnych i przedsiębiorstw, Dział Strategii i Rozwoju Rynku w Wolters Kluwer Polska SA; dr Małgorzata Sidor-Rządkowska, autorka książek o nowoczesnym HR-ze, przewodnicząca jury konkursu Top Manager w kategorii HR i Kadry; Dariusz Ambroziak, psycholog organizacji, partner zarządzający w Instytucie Gaussa; Tatiana Szostok, dyrektor Działu ALTA HR w firmie ALTA sp. z o.o.; Robert Stępień, starszy prawnik w kancelarii Raczkowski Paruch. Robert Stępień: „Najlepszym ambasadorem menedżera HR we wdrażaniu zarządzania opartego na dowodach jest kadra menedżerska. Tak więc zacząłbym od uświadomienia menedżerom, na czym to zarządzanie polega”.

na współpracę, np. biznesu z uczelniami. Uczelnie mogą okazać się tu bardzo pomocne. Natomiast samodzielnie żadne z tych środowisk nie stworzy takiego modelu i takich rozwiązań, które byłyby możliwe do zastosowania od razu także w innych firmach. Uchylę rąbka tajemnicy, że nad takimi rozwiązaniami właśnie w środowisku naukowo-biznesowym obecnie pracujemy.

■ **Robert Stępień:** Zwróciłbym uwagę, że najlepszym ambasadorem menedżera HR we wdrażaniu takiego sposobu zarządzania jest kadra menedżerska. Tak więc zacząłbym od uświadomienia menedżerom, na czym to zarządzanie polega, i uczynienia ich ambasadarami, którzy będą pomagali w zrozumieniu biznesu i zbieraniu tych szeroko pojętych dowodów, w szczególności wśród pracowników, czyli drugiej strony. Jak wspomniano wcześniej, zrozumienie i uwzględnienie ich interesów jest jednym z kluczowych elementów zarządzania opartego na dowodach.

Inna kwestia, na którą chciałem zwrócić uwagę, to współpraca, czyli powiązanie

środowiska naukowego i biznesowego. Warto budować tę współpracę oraz starać się łączyć świat nauki ze światem biznesu, korzystając z dorobku i koncepcji wypracowywanych przez doktrynę.

■ **Tatiana Szostok:** Odpowiadając na pytanie, gdzie można wdrożyć zarządzanie oparte na dowodach, sugeruję, by zacząć od siebie. To znaczy – bierzmy pod uwagę dowody, a nie uważajmy, że mamy fantastyczną intuicję.

■ **Dariusz Ambroziak:** Warto szukać inspiracji, np. na produkcji.

■ **dr Małgorzata Sidor-Rządkowska:** Najłatwiej evidence-based wdrożyć w rekrutacji lub w szkoleniach.

■ **Andrzej Borczyk:** Myślę, że można wszędzie. Tylko trzeba sobie odpowiedzieć pięć razy na pytanie: „Dlaczego i co chcę osiągnąć?”. Jeśli znajdziemy odpowiedź, to myślę, że wtedy evidence-based management możemy wdrożyć skutecznie, mieć wsparcie w biznesie i wiedzieć, czego oczekujemy. Jak nie wiemy, jaki jest cel, to lepiej nie wdrażać.

■ **Witold Moszyński:** Zgadzam się, że zarządzanie oparte na dowodach można wdrożyć wszędzie, choć w rekrutacji chyba najprościej, tym bardziej że to już się dzieje. A od czego zacząć? Myślę, że od sprawdzenia, co już zostało zrobione i jak to wygląda. Dopiero wtedy można przekonać decydentów, czyli sponsorów kolejnych przedsięwzięć, że tego typu podejście warto zastosować także w innych obszarach HR-u.

■ **Robert Żelewski:** Również zgadzam się, że evidence-based management zastosować można wszędzie, tylko trzeba wiedzieć po co. Natomiast wspomniałbym partnerem do jego wdrożenia będzie dział finansów.

Joanna Rossa: Dziękuję Państwu za udział w debacie i cenne wskazówki. ■

Małgorzata Rzewuska