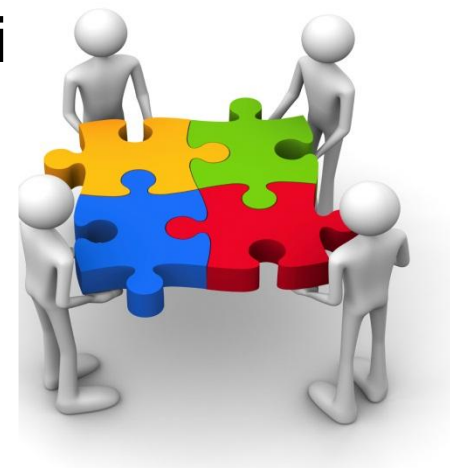


# Korzyści z Synergii

- nowe podejście do Zarządzania  
Karierą z wykorzystaniem Ocen  
Kompetencji i Efektywności  
Pracowników.



Waldemar Lipiński

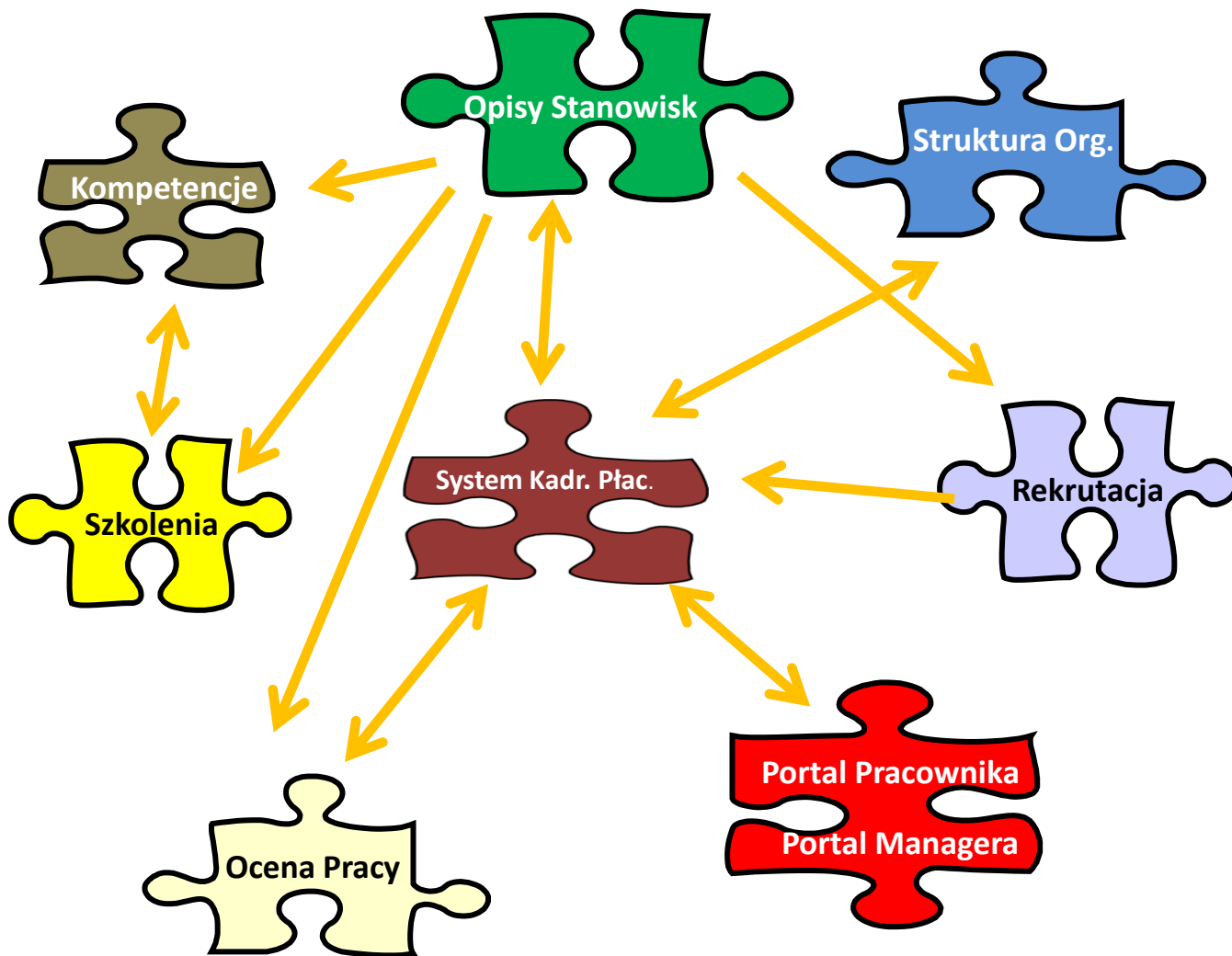



Jadwiga Chabior





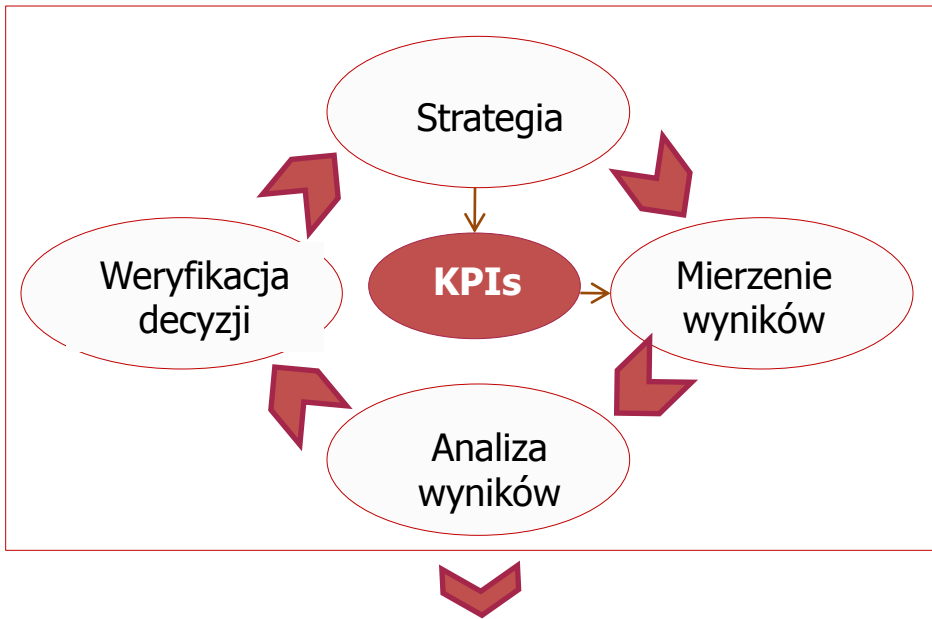
# System KARO HRMS





**PERFORMANCE  
MANAGEMENT**

- ✓ Zarządzanie zorientowane na wyniki
- ✓ Zintegrowana metoda definiowania celów na podstawie założeń strategicznych i egzekwowania ich realizacji
- ✓ Stymulator stałej poprawy efektywności i konkurencyjności



## Rodzaje miar wyników:

1. **Efektywność** – „Czy robimy rzeczy we właściwy sposób?”
2. **Skuteczność** – „Czy osiągamy założone cele?”
3. **Jakość** – „Czy to jak robimy, jest zgodne z potrzebami i wymaganiami klientów?”
4. **Terminowość** – „Czy dostarczamy dokładnie na czas?”
5. **Produktywność** – „Czy dostarczamy dostatecznie dużo w przeliczeniu na jednostkę zaangażowanego kapitału?”
6. **Bezpieczeństwo** – „Czy to co/jak robimy nie zagraża firmie i pracownikom?”

## Kluczowe zasady:

Ścisłe powiązanie z celami firmy

Indywidualna odpowiedzialność za wynik

Obiektywność kryteriów oceny

Zarządzanie miernikami

Łatwość zrozumienia i komunikowania

## Główne implikacje:

- 1.1. Kaskadowanie celów z góry w dół
- 1.2. Holistyczna perspektywa wszystkich wymiarów (koncentracja zarówno na sprzedaży jak i kosztach, jakości serwisu i ludzi)
- 1.3. Powiązanie wag z rolami organizacyjnymi i obszarami
- 2.1. Indywidualne wyniki powinny mieć istotny wpływ na ocenę wyników pracy
- 2.2. Okresy oceny uzależnione od typu biznesu
- 3.1. Jasne kryteria różnicujące poziom osiąganych wyników
- 3.2. Ilościowe mierniki wszędzie gdzie to możliwe, jakościowe tam gdzie nie ma miar ilościowych
- 3.3. Wymuszony ranking, tam gdzie ocena jest obarczona subiektywizmem
- 4.1. Możliwość monitorowania i oceny wykonania dla każdego pracownika
- 4.2. Zredukowana liczba mierników w celu uzyskania prostoty
- 5.1. Prostota i koherentność
- 5.2. Wszyscy podlegają tym samym zasadom/procedurom

- ✓ Jednakowe zasady oceny
- ✓ Jednakowe obszary i kryteria oceny
- ✓ Zróżnicowane mierniki



- ✓ Systemem objęci są wszyscy Pracownicy
- ✓ Docelowo we wszystkich obszarach definiowane są cele mierzalne i ich mierniki
- ✓ Wszędzie gdzie to możliwe definiowane są cele ilościowe
- ✓ Tam gdzie nie jest możliwe zastosowanie mierzalnych wskaźników, dąży się do obiektywizowania oceny poprzez stosowanie metod oceny 270 /360 lub pomiaru uzyskanych efektów z zastosowaniem niezależnych badań (mystery shopping itp)

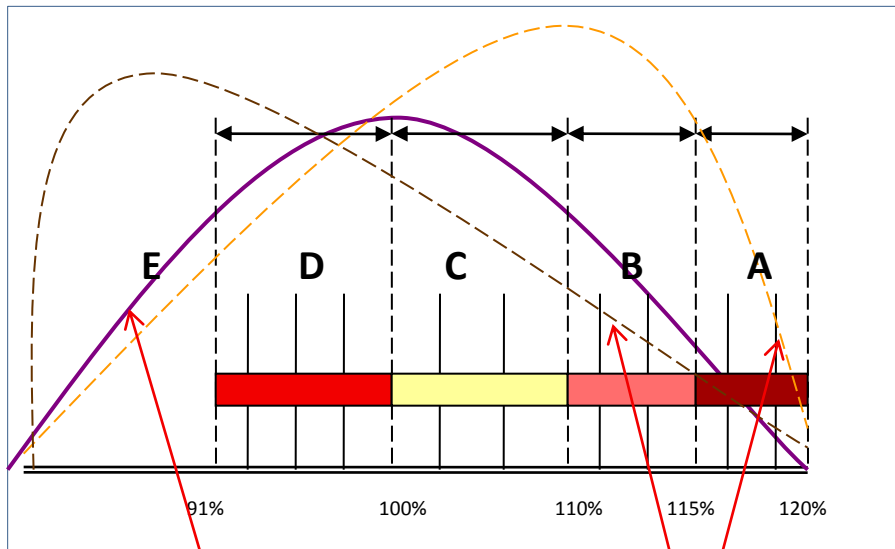
Rodzaj zastosowanych mierników wyznacza podział na grupy

Cel	Mierniki	KPI	Wagi dla mierników	Wagi dla celów
Efektywność	wykonanie kwartalnego planu odzysku należności	1 200 tys.	30	80%
	finalizacja transakcji sprzedaży/sekurytyzacji wierzytelności	4 500tys.	50	
Jakość	Właściwa realizacja procesu windykacji respektująca standard obsługi klienta	Poziom skarg klientów nie wyższy niż 2% liczby klientów		20%

## Projektowanie oceny wyników pracy

- ✓ Różnicowanie poziomów gratyfikacji dla różnych grup pracowników
- ✓ Różnicowanie długości okresów rozliczeniowych
- ✓ Różnicowanie podstawy naliczenia gratyfikacji

SPRZEDAŻ		WSPARCIE	OBSŁUGA KLIENTA	Dyrektorzy
miesięczny	półroczny	półroczny	kwartalny	Roczny
provizja	półroczne wynagr. zasadnicze	półroczne wynagr. zasadnicze	kwartalne wynagr. zasadnicze	Roczne wynagr. zasadnicze



Požadany poziom realizacji celów i wypłat

Odchylenia od założeń

Jasno zdefiniowane i transparentne relacje poziomu realizacji celów z wysokością gratyfikacji

- ✓ Pracownik ma możliwość wyliczenia wartości premii już wypracowanej (cele ilościowe)
- ✓ Pracownik wie jakie parametry musi osiągnąć aby otrzymać najwyższą ocenę w rankingu i jak ona przełoży się na gratyfikację


## Metoda

- ✓ umożliwia budowę relacji między poziomem realizacji planu a poziomem gratyfikacji zapewniając wysokość wypłat w ramach zaplanowanego budżetu, przy założonym poziomie wyniku finansowego
- ✓ Kontroluje budżet w przypadku ocen subiektywnych (grupy pracowników wsparcia)
- ✓ Analizuje motywacyjność systemu (požadany poziom realizacji celów i wypłat)

- Definiowanie Wskaźników Efektywności
- Budowanie Krzywych Premiowych
- Proces Stawiania celów (kaskadowanie)
- Import wyników biznesowych
- Proces oceny
- Rankingowanie
- Zarządzanie budżetem premiowym
- Eksport premii do systemu Kadrowo Płacowego
- Raportowanie

- Przygotowanie systemów informatycznych do gromadzenia informacji na poziomie pracownika
- Interfejsy do pobierania informacji o realizacji celów
- Algorytm wyliczania premii dla różnych grup pracowników w oparciu o krzywą premiową
- Interfejs do przekazywania informacji o premii do systemu kadrowo płacowego

# Prezentacja wybranych funkcji modułu OCENA



**ZARZĄDZANIE  
KOMPETENCJAMI**

Zarządzanie przez kompetencje jest sekwencją systemowych działań prowadzących do wzrostu wartości kapitału ludzkiego i efektywności organizacji poprzez:

- ✓ rozwijanie potrzebnej firmie wiedzy i umiejętności pracowników, niezbędnych do realizacji bieżących i nowych zadań
- ✓ rozwijanie i upowszechnianie postaw wspierających, np produktywność, jakość serwisu, wspieranie zmian
- ✓ przyjmowanie do pracy ludzi posiadających właściwe kompetencje i postawy
- ✓ promowanie pracowników według spójnych i transparentnych zasad

## KOMPETENCJE

### Cechy kompetencji

- ✓ Mierzalne
- ✓ Obserwowalne
- ✓ Rozwijalne

- ✓ Wiedza
- ✓ Umiejętności
- ✓ Doświadczenia
- ✓ Postawy



- ✓ Cele biznesowe i KPIs
- ✓ Model zarządzania
- ✓ Wiedza i umiejętności bieżące
- ✓ Wiedza i umiejętności potrzebne w cyklu strategicznym

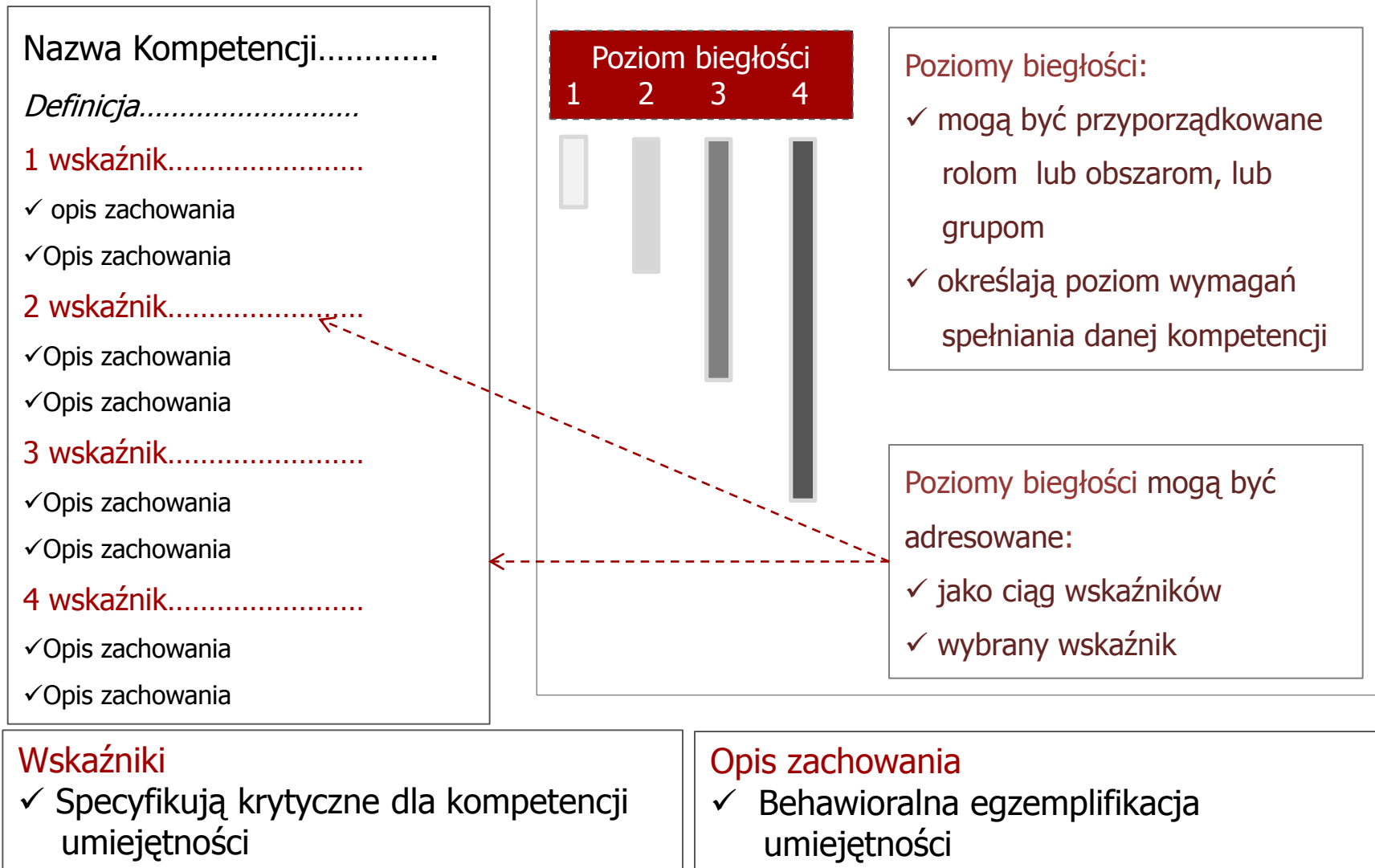
- ✓ Postawy
- ✓ Zachowania

## Model kompetencyjny

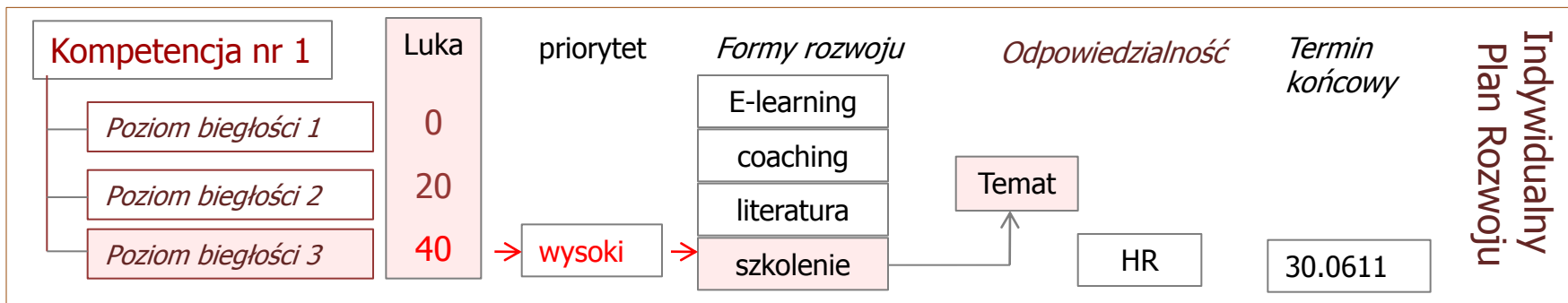
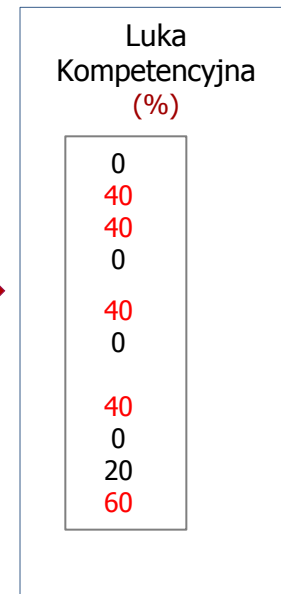
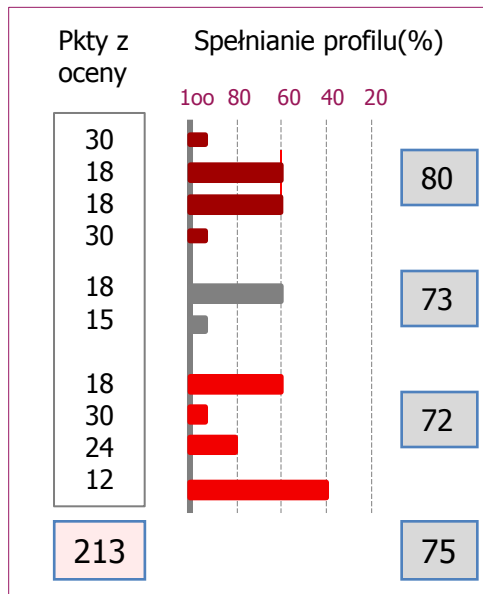
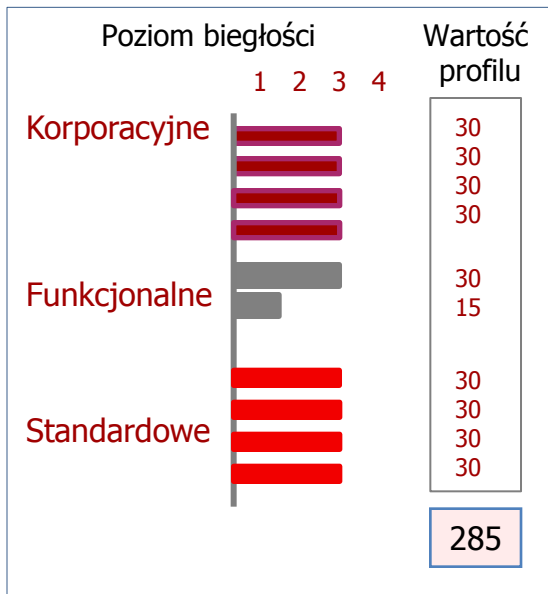
- ✓ definiuje różnicę między stanem dzisiejszy a tym, jaki chcemy osiągnąć w zakresie postaw, zachowań, wiedzy i umiejętności pracowników.
- ✓ określa terminy poszczególnych etapów oraz sposób mierzenia progresu/osiągnięcia celu

# Rodzaje kompetencji

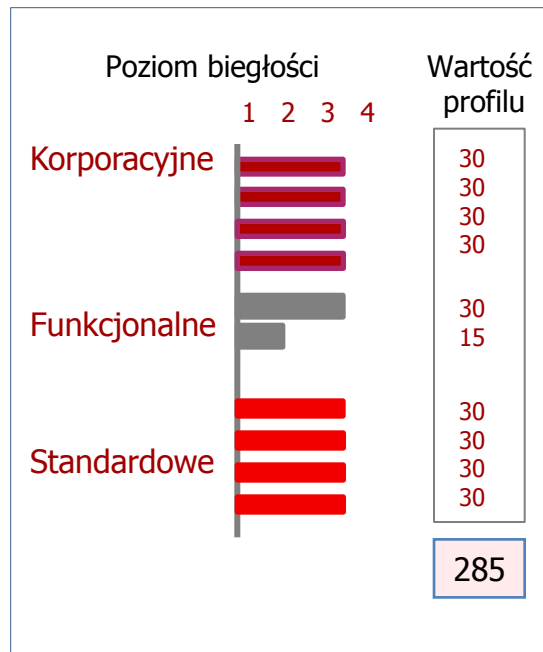
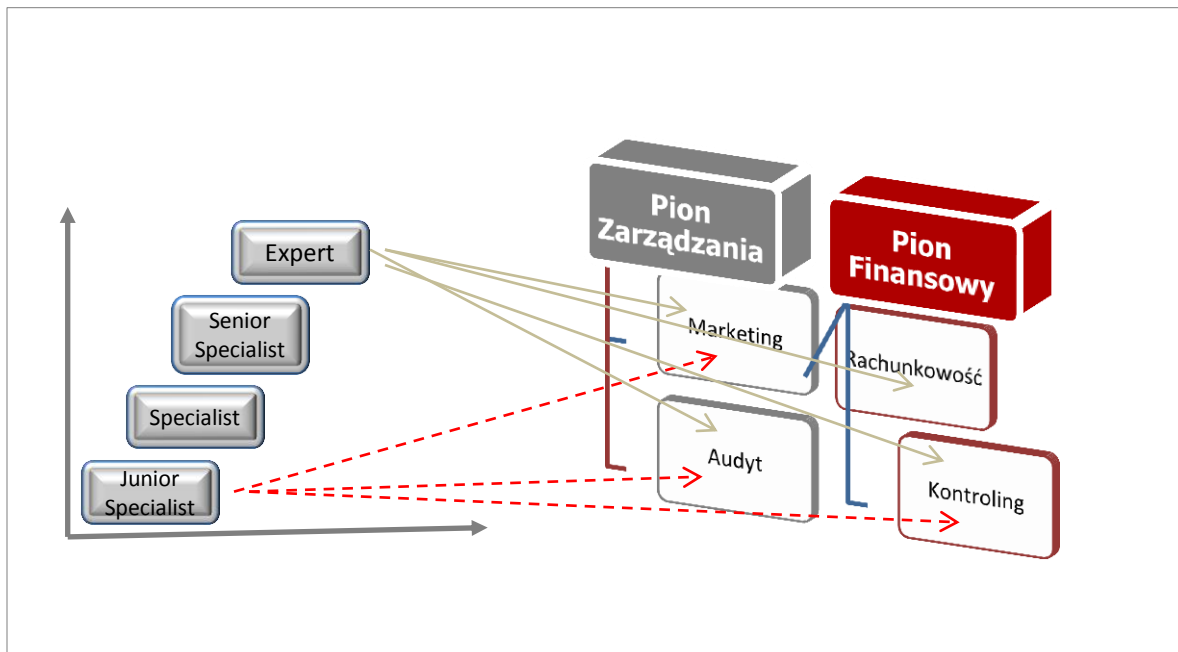




# Luki kompetencyjne- planowanie rozwoju



- ✓ Planowanie działań rozwojowych odnosi się do poszczególnych poziomów biegłości
- ✓ Plany działań rozwojowych przygotowują menedżerowie

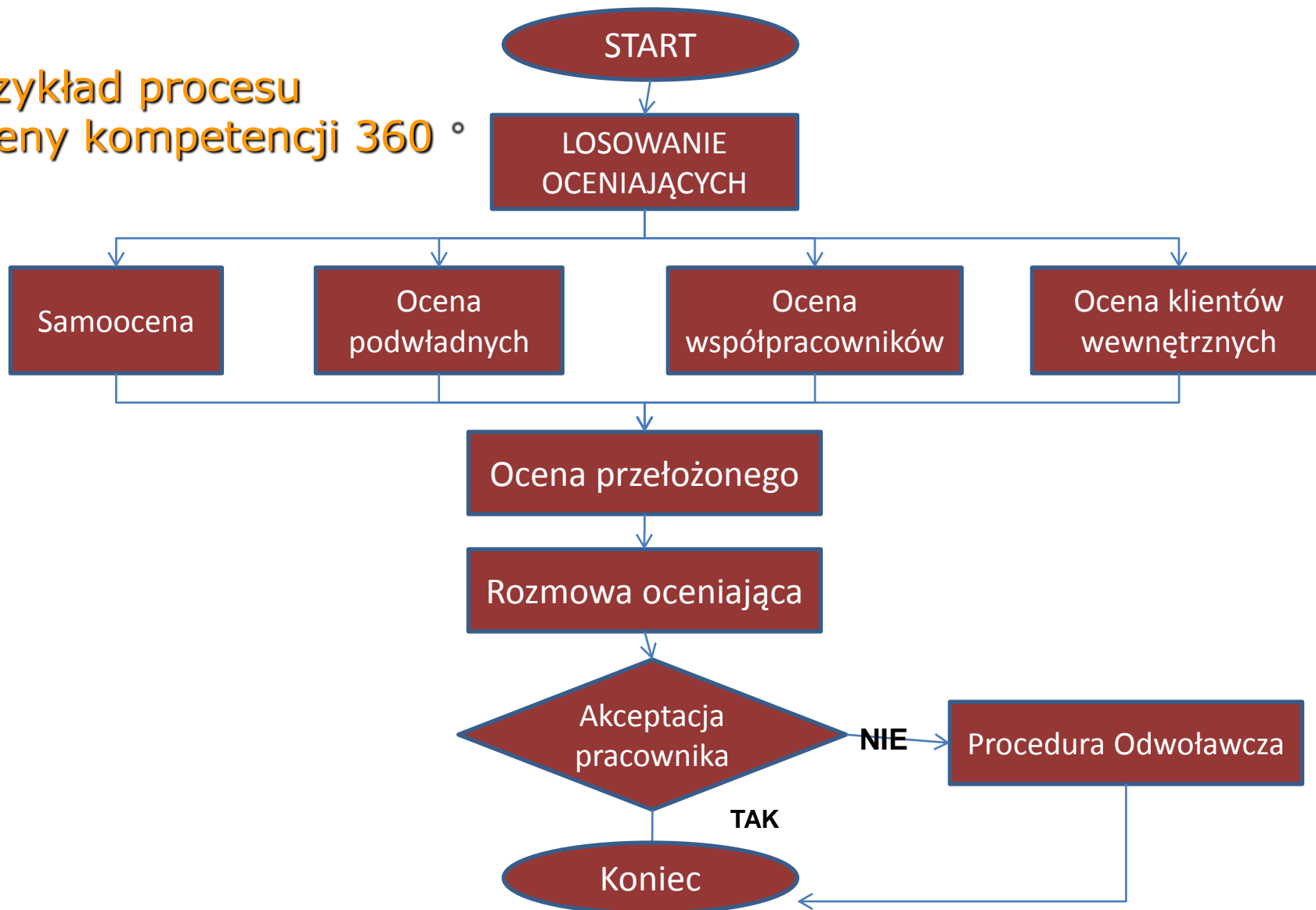


Przygotowanie narzędzi do oceny spełniania profilu kompetencyjnego przez kandydatów do pracy:

- ✓ wywiad kompetencyjny
- ✓ testy
- ✓ zadania praktyczne

- Elastyczność Definicji
- Nadzorowanie procesu oceny
- Indywidualne Plany Rozwoju
- Wybór pracowników do Oceny Potencjału
- Raportowanie

## Przykład procesu oceny kompetencji 360 °



# Prezentacja wybranych funkcji modułu **KOMPETENCJE**

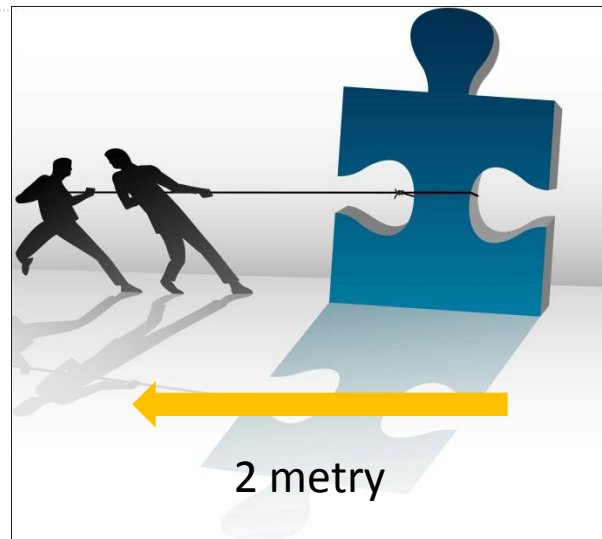
# Korzyści z wykorzystania systemów informatycznych do Ocen Pracowników

- **Dla Firmy**
  - ❖ Oszczędność czasu
  - ❖ Oszczędność papieru
  - ❖ Pozytywny wpływ na kulturę organizacyjną
- **Dla Managera**
  - ❖ Usprawnienie pracy
  - ❖ Ułatwienie wykonywania oceny
  - ❖ Dostęp do aktualnej informacji
- **Dla Pracownika**
  - ❖ Pełna informacja o ocenie
  - ❖ Zwiększenie obiektywizmu oceny
  - ❖ Wgląd w historię ocen
- **Dla HR**
  - ❖ Elastyczność definicji ocen i procesu oceniania
  - ❖ Usprawnienie procesu
  - ❖ Monitorowanie postępów oceny
  - ❖ Wpływ na jakość oceniania
  - ❖ Raportowanie

# Prezentacja wybranych funkcji modułu **PORTAL PRACOWNIKA**

# SYNERGIA

$$2+2 = 6$$

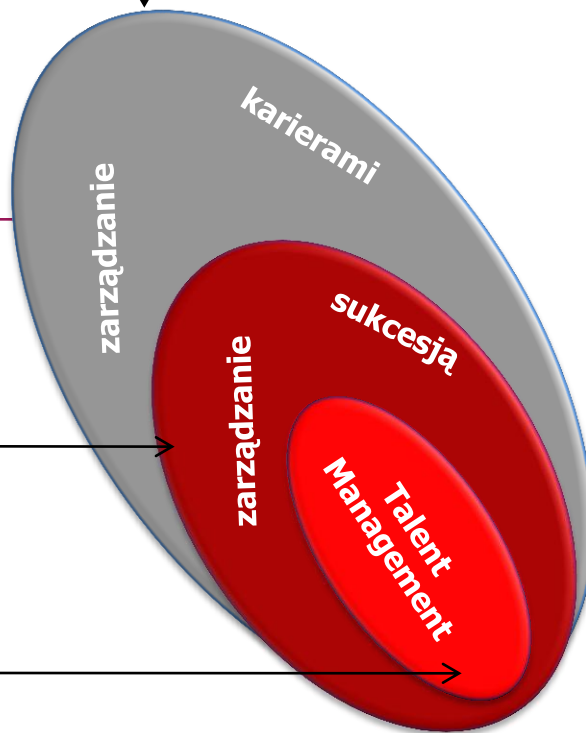


# Zarządzanie karierami – kluczowe zasady

Ustrukturyzowane planowanie i aktywne zarządzanie możliwościami wyboru i rozwoju kariery przez **PRACOWNIKÓW**.

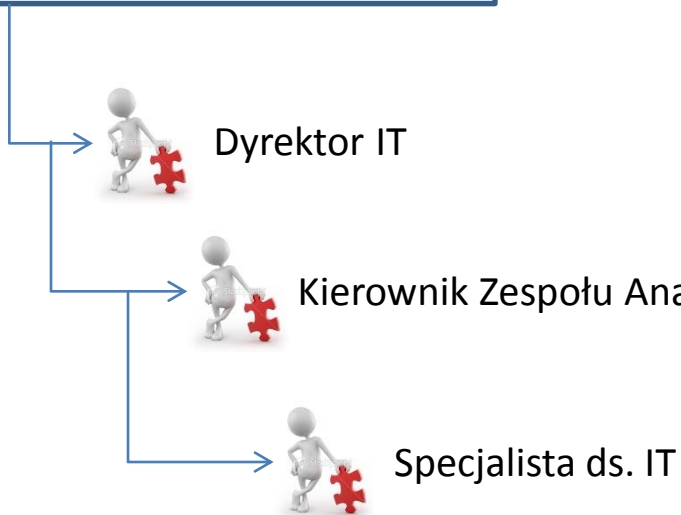
Świadome planowanie i rozwijanie zasobów na potrzeby zabezpieczenia obsady na **KLUCZOWE**, dla działalności biznesowej, stanowiska.

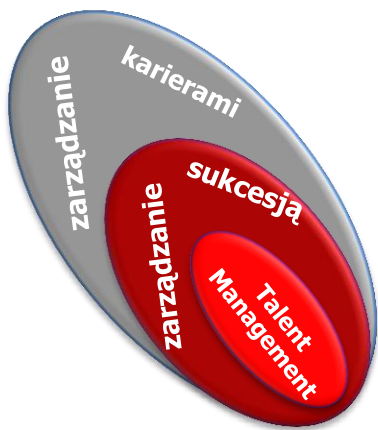
Długookresowa koncentracja na pozyskaniu i rozwijaniu pracowników o dużym potencjale rozwojowym



- ✓ Jasno zdefiniowane możliwości promocji i rozwoju
- ✓ Jednakowe i transparentne zasady
- ✓ Indywidualna odpowiedzialność pracownika za rozwój własnej kariery
- ✓ Odpowiedzialność HR za zbudowanie zasad i narzędzi

Struktura firmy





*Tradycyjne podejście określania możliwości rozwoju karier bazuje na strukturze organizacyjnej*

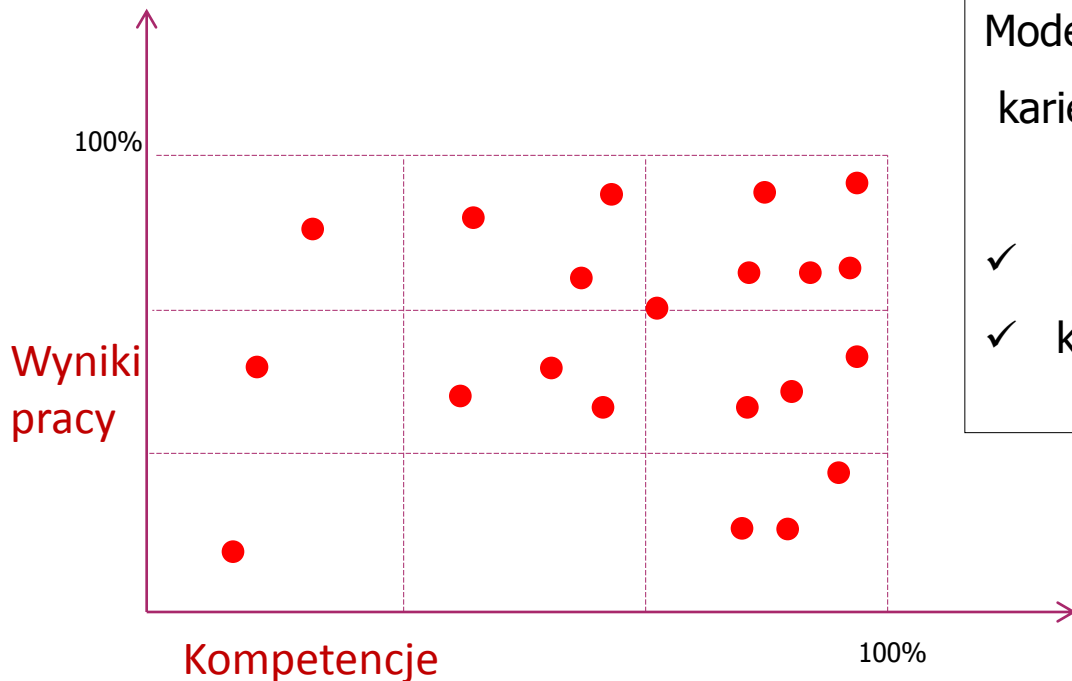
- ✓ Duża zmienność struktury organizacyjnej
- ✓ Ograniczenia w automatyzacji procesów zarządzania
- ✓ Wąskie możliwości rozwoju
- ✓ Mało transparentne zasady doboru

*Nasza metoda bazuje na rolach organizacyjnych*

- ✓ Mała zmienność ról w czasie gwarantuje stabilność systemu
- ✓ Możliwość precyzyjnego zdefiniowania wymagań potrzebnych do pełnienia ról
- ✓ Znacznie większe możliwości potencjalnej zmiany ról – rozwoju
- ✓ Transparentność zasad promocji
- ✓ Możliwość pełnej automatyzacji procesów
- ✓ Możliwość implementowania w firmach wielozakładowych bez względu na różnice

# Zarządzanie karierami

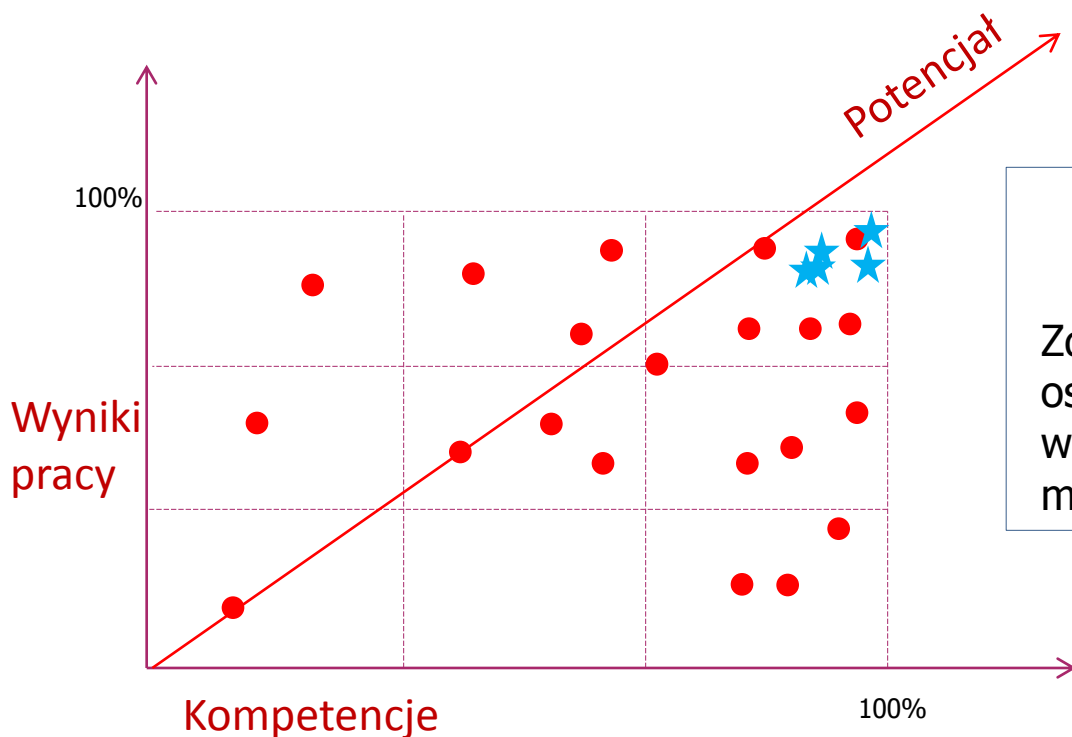




Model wyznacza kierunki rozwoju kariery w oparciu o

- ✓ kompetencje funkcjonalne
- ✓ kompetencje standardowe

- ✓ Wybór potencjalnie najlepszych pracowników – ocena kompetencji i wyników pracy
- ✓ Wyznaczanie sukcesorów oraz kandydatów do programów Talent Management – dodatkowo wynik oceny potencjału



## Potencjał

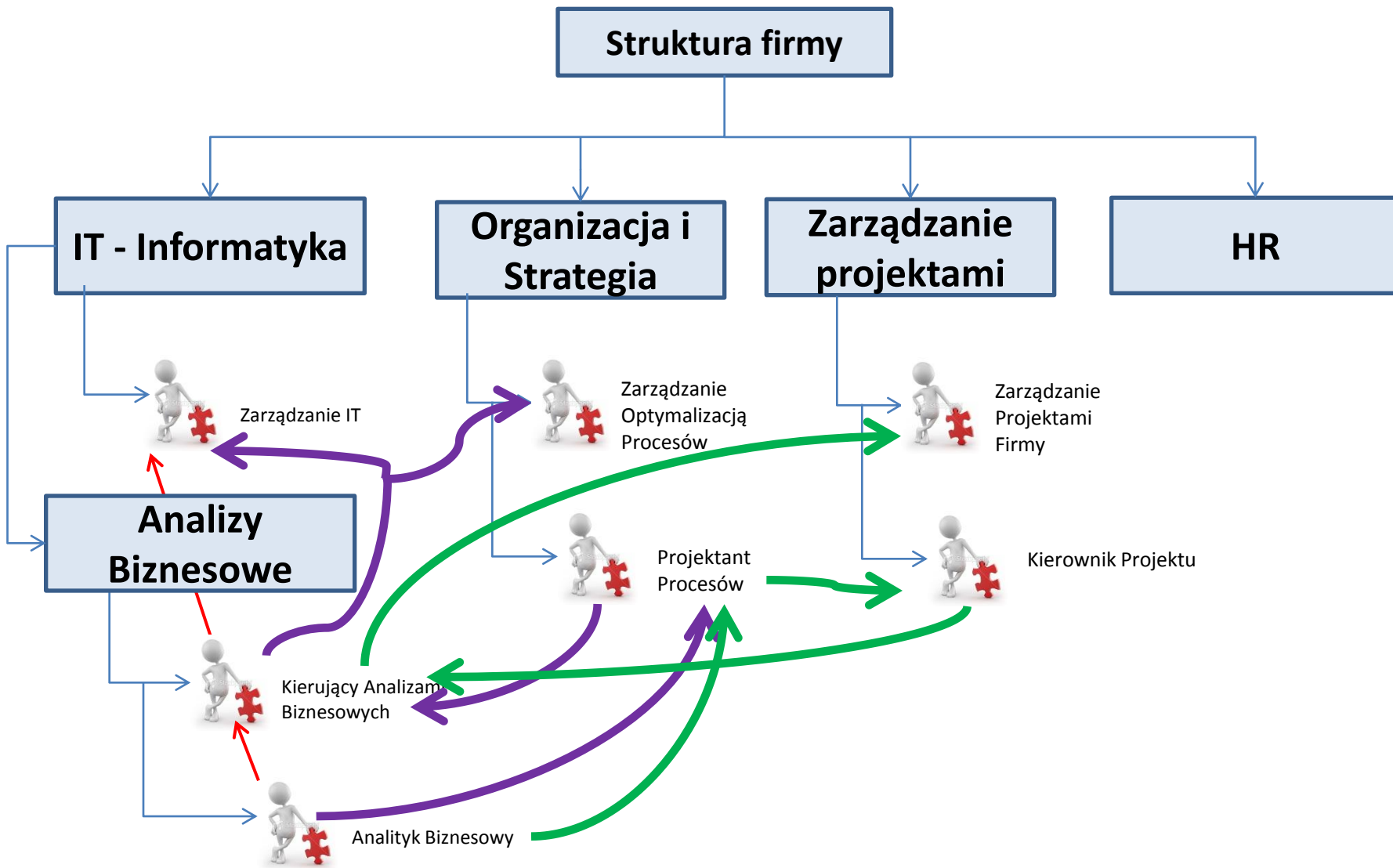
Zdolności poznawcze i cechy osobowości decydujące o większym tempie i możliwościach rozwoju.



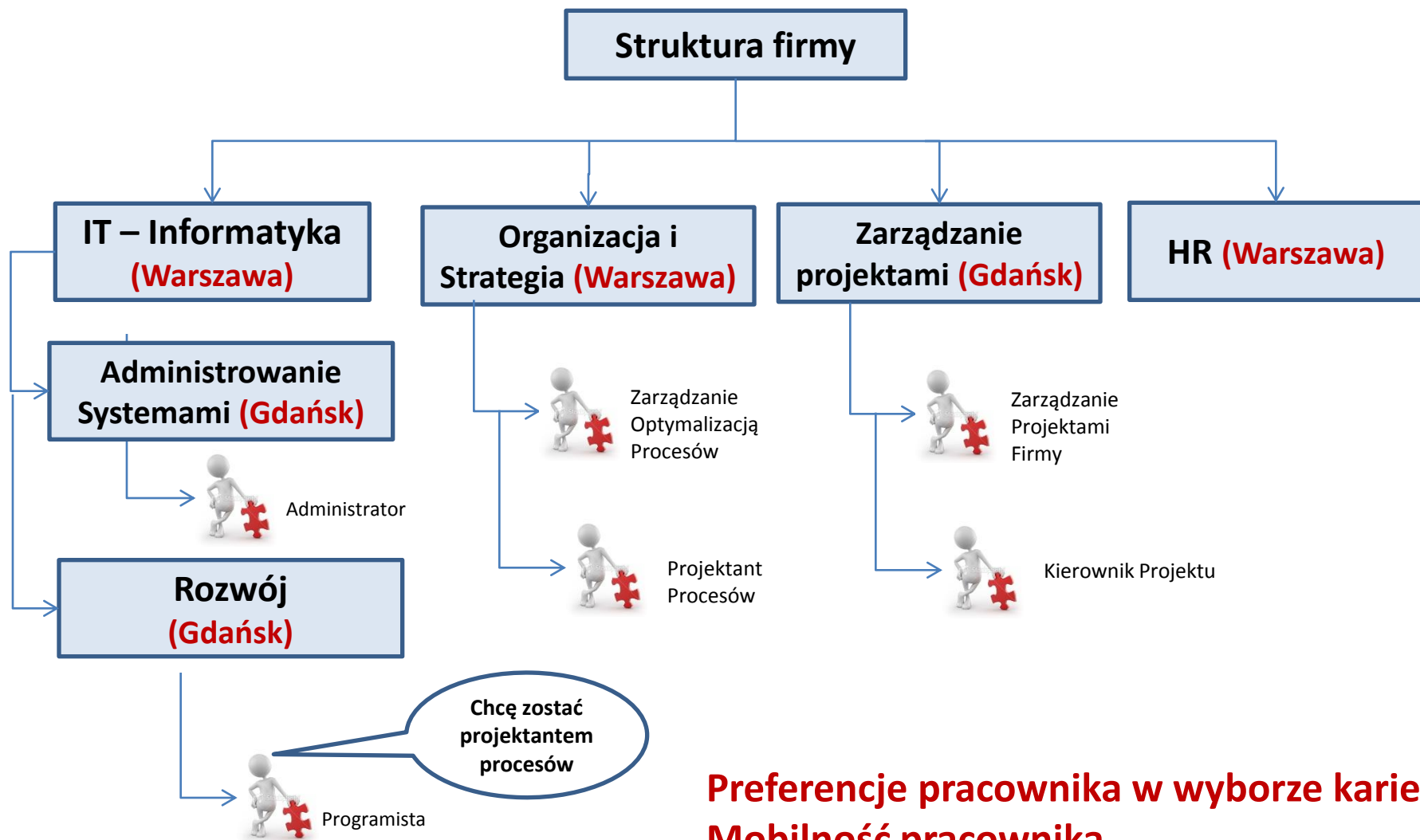
### Korzystamy z 13 wskaźników potencjału

- ✓ 3 decydujące o predyspozycjach do myślenia strategicznego
- ✓ 3 kluczowe dla rozwijania leadership
- ✓ 8 uniwersalnych

# SYNERGIA III – potencjalne możliwości rozwoju



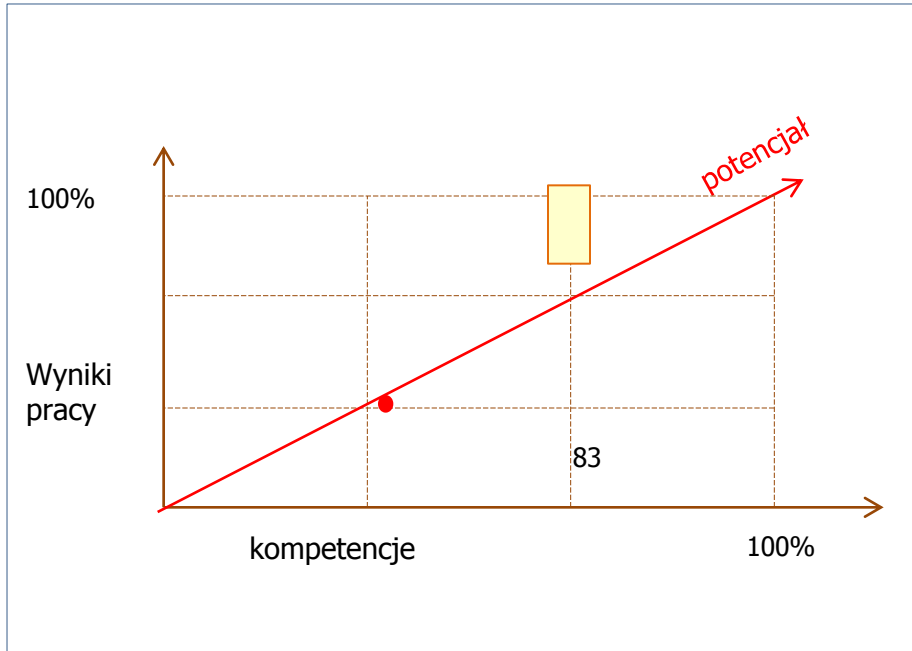
# SYNERGIA III – planowanie rozwoju



**Preferencje pracownika w wyborze kariery**  
**Mobilność pracownika**

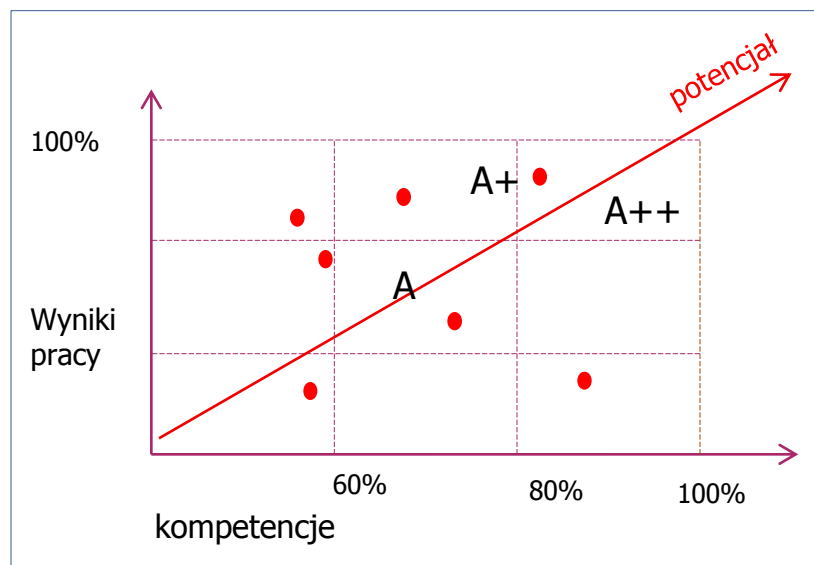
Kompetencje korporacyjne	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
Kompetencje funkcjonalne	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
Kompetencje standardowe	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
Potencjał	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
Wyniki pracy	
Pełnione role	<input type="text"/>
Osobiste preferencje	<input type="text"/>
Mobilność	<input type="text"/>

- ✓ zestaw informacji z oceny
- ✓ informacja o samoocenie
- ✓ osobiste preferencje zawodowe
- ✓ mobilność
- ✓ pełnione role i rozwijane kompetencje



porównanie profilu ROLI z profilami potencjalnych kandydatów w celu wyboru możliwie najlepiej dopasowanego

- ✓ Porównaniu podlegają profile Pracowników znajdujących się w określonej grupie ról (powiązane modelem rozwoju kariery)
- ✓ Wynik dopasowania wyrażony jest procentowo dla każdego wymiaru oceny
- ✓ Na stanowiska kluczowe wybierani są kandydaci posiadający największy potencjał



Planowanie sukcesji

Filtr Stanowisko kluczowe:

Nazwisko i imię	Rola	% spełnienia profilu	Potencjał %	Perspektywa czasowa	Mobilność	Certyfikaty
Gajek Marta	Analityk biznesowy	60	75	4-5 lat	niska	Prince2 F
Janiak Marcin	Projektant procesów	65	90	4-5 lat	niska	
Józefowicz Janina	Kierujący analizami biznesowymi	70	85	2-3 lata	niska	Prince2 A
Kowalski Henryk	Zarządzający IT	80	92	1 rok	niska	
Mikus Ewa	Analityk biznesowy	87	88	4-5 lat	niska	Six Sigma Black Belt

Poprzednie

Ocena poziomu spełnienia profilu stanowiska kluczowego oraz wynik oceny potencjału pozwalają

- trafnie wytypować najlepszych sukcesorów
- racjonalnie zaplanować rozwój ich kompetencji
- dostrzec deficyt zasobów w każdej z perspektyw

Ryzyko odejścia									
Filtr <span style="float: right;">Ryzyko: od <input type="text" value="40"/> % do <input type="text" value="85"/> % <span style="float: right;">Filtruj</span></span>									
Nazwisko i imię	Rola	Wynagr.	Wynagr. - rynek	Data ostatniego przeszer.	Ocena całościowa	Potencjał %	Poziom satysfakcji	Ryzyko odejścia %	Decyzja
Andruszak Jan	Analitik biznesowy	7000	8000	14.05.2009	A--	75	1.0	77	-- wybierz --
★ Nowaczyk Krystian	Projektant procesów	8500	9000	22.07.2008	A+	90	0.75	64	-- wybierz -- Zmiana wynagrodzenia Rotacja Bez zmian
★ Szmajdzińska Krystyna	Kierujący analizami biznesowymi	10000	11000	04.11.2006	A++	85	0.85	58	-- wybierz --
Winiarska Edyta	Zarządzający IT	18000	26000	16.03.2011	A	92	1.2	70	-- wybierz --
Kozak Maria	Zarządzający projektami firmy	26000	26000	23.09.2008	A-	65	0.75	43	-- wybierz --

Poprzednie Następne  
<<

Zarządzanie RYZYKIEM wymaga wiedzy o

- ✓ poziomie satysfakcji pracownika z pełnienia obecnej roli
- ✓ jego preferencji rozwojowych
- ✓ atrakcyjności pracownika na rynku pracy (kompetencje, potencjał)
- ✓ adekwatności jego wynagrodzenia

- ✓ Rozwiązanie umożliwia zdefiniowanie znacznie większej ilości opcji rozwoju kariery poprzez identyfikowanie podobnych obszarów kompetencji funkcjonalnych w różnych miejscach organizacji
- ✓ Zachęca pracowników do aktywnego zarządzania własną karierą i wzięcie za nią odpowiedzialności
- ✓ Stymuluje rotację w organizacji
- ✓ Skraca czas pozyskania kandydatów na wakaty lub nowe stanowiska
- ✓ Motywuje pracowników do samorozwoju
- ✓ Respektuje potrzeby obu stron (Pracownika i Pracodawcy)

# Model kompetencyjny

- KOMPETENCJE funkcjonalne – wie jak to zrobić
- KOMPETENCJE standardowe – robi to we właściwy sposób
- KOMPETENCJE korporacyjne – zna oczekiwania firmy wobec siebie

- KOMPETENCJE Funkcjonalne**  
 merytorycznej Wiedza merytoryczna oraz umiejętności techniczne, niezbędne do realizacji określonych zadań w poszczególnych obszarach specjalizacji .
- KOMPETENCJE Standardowe**  
 Postawy i zachowania decydujące o wyborze sposobu realizacji zadań i rozwiązywania problemów, kształtowania relacji
- KOMPETENCJE korporacyjne**  
 Powszechnie obowiązujące. kluczowe umiejętności/postawy, które mają zapewnić utrzymanie/wzrost pozycji rynkowej.

## Przypisanie poziomów biegłości

*Poziom zaawansowania kompetencji pozwalający realizować zadania o różnym stopniu trudności i złożoności*

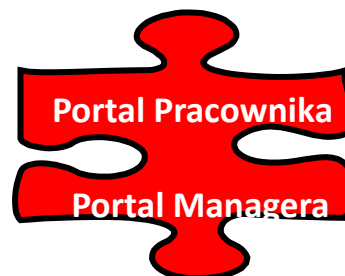
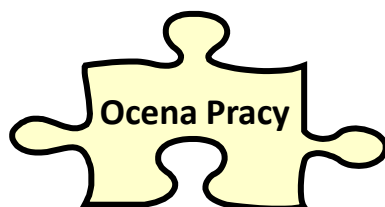
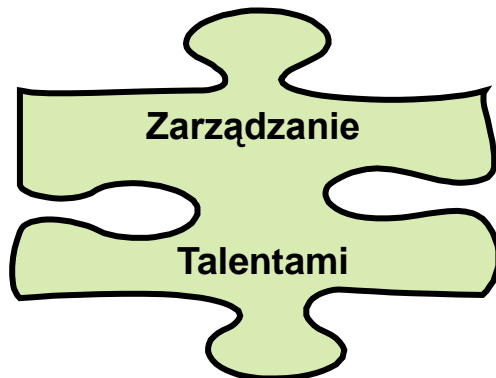
Cechy kompetencji



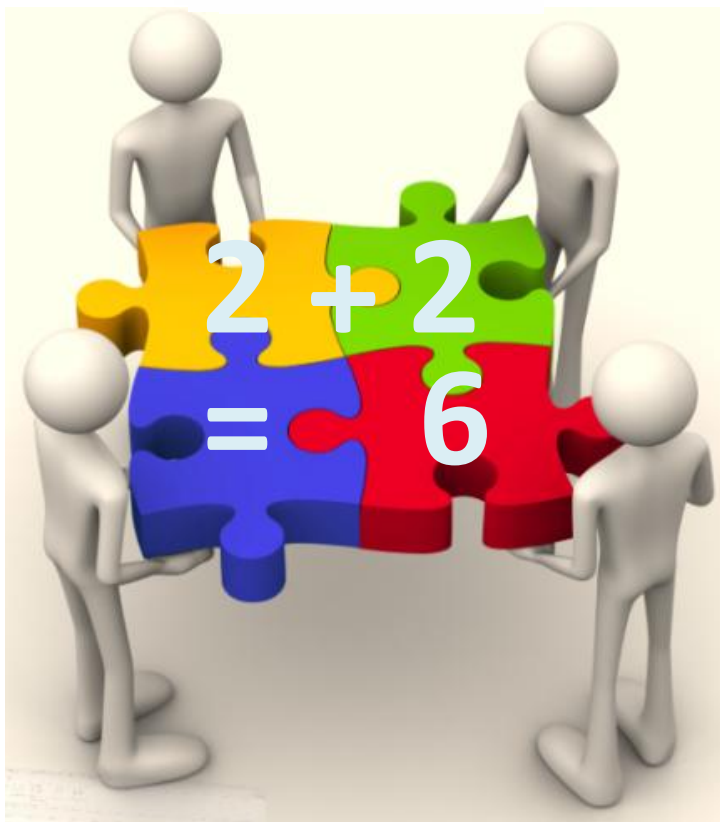
- *Obserwowalne*
- *Mierzalne*
- *Rozwijalne*

- 3-4 kompetencje z każdej grupy
- 4 poziomy biegłości (1 - 4)
- kompetencje korporacyjne nie są wykorzystywane do profilowania ale uwzględniane przy wyborze właściwych kandydatów (kalibrowanie )

# PODSUMOWANIE



# Dziękujemy za uwagę



Waldemar Lipiński

**IT w**

**SYNERGII**

Jadwiga Chabior

**z HR**