

**Badanie i opracowanie rekomendacji w zakresie
rozwoju ZZL w oparciu o model Human Performance
Improvement (HPI)**

Informacja ofertowa

Przyjęte założenia

Złożona sytuacja w zakresie funkcjonowania w gospodarce rynkowej, uwarunkowania wewnętrzne oraz wymagania formalne skłaniają do systemowe podejście do poprawy zarządzania w przedsiębiorstwach. W praktyce oznacza to konieczność tworzenia strategii działania, racjonalizację wydatków, modyfikacji sprzętu i wyposażenia, uruchamiania lub wygaszania określonych usług, przejrzystość procedur, itp.

Wiele z firm podjęło już działania np. podnoszące jakość produkcji, zarządzania finansami, a często również informatyzację procesów, itp. Praktyka pokazuje jednak, że uzyskanie pożądanej efektywności w działaniu możliwe jest dopiero w połączeniu z harmonijnym planowaniem rozwoju pracowników i ich organizacji.

Działania te mogą odwoływać się do różnej metodyki definiowania obszarów do poprawy, projektowania i wprowadzania zmian. **Bez względu jednak na przyjętą metodykę usprawniania zarządzania konieczne jest wykonanie diagnozy stanu organizacji, barier jej efektywności i na tej podstawie wypracowanie działań doskonalących, które powinny zostać podjęte w odpowiedniej kolejności i czasie.**

Zważywszy na specyfikę Państwa firmy oraz dotychczasowe doświadczenia, w niniejszym dokumencie wyróżniliśmy cztery kluczowe etapy takiego działania:

- Zapoznanie się z obecną strukturą, zasadami organizacji i uwarunkowaniami funkcjonowania.
- Badanie potencjału organizacji według modelu Human Performance Improvement (HPI).
- Warsztat strategiczny dla Kadry Zarządzającej.
- Opracowanie rekomendacji w zakresie rozwoju ZZL.

W niniejszym dokumencie zawarte zostały niezbędne informacje, które mogą pomóc Państwu podjąć decyzję, co do potrzeb oraz sposobów wdrożenia projektu we współpracy z nami.

W przypadku jakichkolwiek pytań, pozostajemy do dyspozycji.

Badanie w oparciu o model Human Performance Improvement (HPI)

Wiele organizacji staje przed poważnym dylematem związanym z wyborem działań usprawniających ich działanie. Potencjalnych opcji jest na tyle dużo, że trudno określić, które z nich są rzeczywiście najlepsze.

Model HPI w oparciu o badania T. F. Gilberta (1996) wskazuje by efektywność ludzi i organizacji rozpatrywać pod kątem sześciu zależnych od siebie obszarów, które da się zaobserwować w każdej firmie. Są to:

- **Zasoby** – narzędzia i sprzęt potrzebny do pracy, przestrzeń, rozwiązania technologiczne, czas czy środki finansowe.
- **Organizacja pracy/procesy** - normy, instrukcje, wytyczne, zakresy obowiązków, procesy biznesowe zarówno ogólnofirmowe jak i specyficzne dla poszczególnych komórek organizacyjnych.
- **Informacje/komunikacja** – informacje o i do pracy, standardy, informacje zwrotne, sposoby komunikacji i przepływu informacji.
- **Wiedza i kompetencje** - umiejętności i postawy, źródła, możliwości i warunki nabywania wiedzy.
- **Motywacja** – formy motywowania, nagradzania, warunki finansowe i pozafinansowe, identyfikacja z firmą/marką, konflikty.
- **Jakość życia** – równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym, stres, poczucie bezpieczeństwa.

Badanie w oparciu o model HPI pozwala na identyfikację kluczowych barier w rozwoju efektywności pracowników i organizacji z perspektywy wskazanych powyżej obszarów. Jednocześnie uzyskane wyniki wskazują czynniki wspierające efektywność. W każdy z przypadków, dodatkowo uzyskujemy informację o sile/znaczeniu danego czynnika.

Efektem projektu jest zatem precyzyjna identyfikacja obszarów będących mocnymi stronami organizacji pod kątem efektywności pracowników oraz obszarów wymagających interwencji wraz z propozycją kierunków zmian i działań, prowadzących do zwiększenia efektywności.

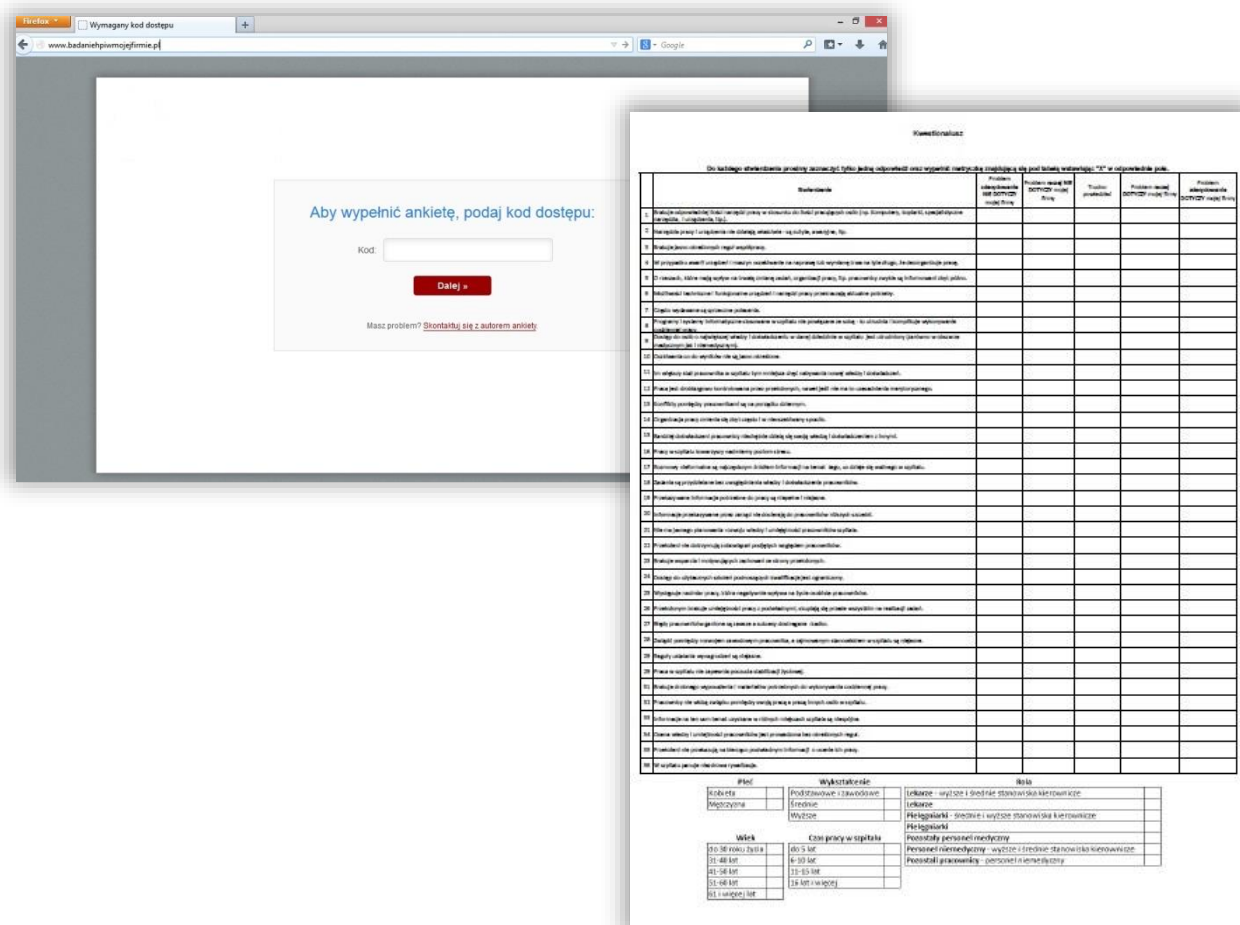
Konsekwencją wdrożenia badania w oparciu o model HPI, przy rekomendowaniu kierunków i sposobów rozwoju ZZL w firmie jest:

- Pewność, że każde rekomendowane i później realizowane działanie w obszarze zarządzania i organizacji będą związane z konkretnymi celami funkcjonowania całej organizacji, a nie tylko wybranych służb i działów.
- Precyzyjne uzasadnienie, przygotowane i wsparcie dla działań rozwojowych podejmowanych na rzecz pracowników.
- Dokładna analiza wszelkich barier utrudniających pracownikom uzyskiwanie i przekraczanie zakładanego poziomu efektywności.
- Optymalne wykorzystanie potencjału pracowników.
- Możliwość weryfikacji, pomiaru i oceny efektów podejmowanych działań rozwojowych.

Specyfika pracy w projekcie – najważniejsze komponenty

- **Narzędzie** - Dla każdego z sześciu obszarów wyróżniliśmy bardziej szczegółowe zakresy (perspektywy). Jest ich od 6 do 10 na każdy badany obszar. To do nich muszą ustosunkować się respondenci na specjalnie przygotowanej skali. Takie podejście pozwala w sposób jednoznaczny przyporządkować optymalne działania rozwojowe.
- **Metryczka** - Drugą część arkusza zajmuje metryczka, która każdorazowo dostosowywana jest do specyfiki organizacji. Metryczka pozwala porównywać ze sobą dane, z interesujących perspektyw, np. stażu pracy, roli, funkcji itp.
- **Wielkość próby** - W prowadzonych przez siebie projektach do udziału w badaniu z reguły zapraszamy wszystkich pracowników. Tak duża liczebność daje gwarancję uzyskania silnych statystycznie wyników. Zwykle udaje się dzięki temu uzyskać zwrotność przekraczającą 50% badanej populacji.
- **Komunikacja projektu** - Przed rozpoczęciem działań przygotowujemy dla Zamawiającego komunikaty, które informują pracowników o prowadzonych działaniach. Dokładnie wyjaśniamy też kwestie związane z anonimowością i odpowiadamy na pytania.
- **Forma badania** - W zależności od specyfiki i potrzeb Klienta badanie dostępne jest w wersji elektronicznej, gdzie udział polega na zalogowaniu się na dedykowanej domenie, np. www.nazwapodmiotu.badanie.pl, wpisaniu kodu dostępu i wypełnieniu anonimowego kwestionariusza. Druga z metod to zbieranie danych w oparciu o drukowany kwestionariusz. W zależności od ustaleń, kwestionariusze dostarczane są do siedziby Zamawiającego lub kolportowane przez konsultantów bezpośrednio do osób badanych.
- **Czas** - Wypełnienie kwestionariusza trwa około 15-20 minut. W trakcie badania nasi konsultanci udzielają respondentom stosownych instrukcji. W zależności od potrzeb i formy badania, są oni dostępni bezpośrednio, telefonicznie lub e-mailowo. Zwykle badanie otwarte jest dla respondentów przez okres nie dłuższy niż tydzień roboczy.

Rysunek 1. Dostępne formy realizacji badania (wersja zdalna i papierowa)



The image shows two versions of a research tool. On the left is a web browser window displaying an online survey form titled 'Aby wypełnić ankietę, podaj kod dostępu:'. It includes a text input field for the access code and a 'Dalej' button. On the right is a printed version of the questionnaire, titled 'Kwestionariusz'. It contains a list of 30 numbered statements related to organizational research, followed by a table for recording responses. The table has columns for 'Badawca', 'Problem - kierownik HR', 'Problem - kierownik IT', 'Problem - kierownik marketingu', 'Problem - kierownik finansów', and 'Problem - kierownik innych'. Below the table are sections for 'Wykazane' (listing various roles like 'Kierownik', 'Specjalista', etc.) and 'Wiek' (listing age ranges).

Ramowy zakres działań w ramach badania

Proponujemy realizację projektu w następujący sposób:

1. Zapoznanie się ze specyfiką organizacji.
2. Opracowanie wielkości i struktury próby respondentów na podstawie informacji przekazanej przez Zamawiającego.
3. Opracowanie materiałów informacyjnych na temat projektu.
4. Przygotowanie kwestionariusza (stwierdzenia i metryczka) we współpracy z przedstawicielami Zamawiającego.
5. Obsługa wypełnienia Kwestionariusza Badawczego Organizacji przez menedżerów i pracowników (badanie w formie elektronicznej lub przy pomocy wydrukowanych kwestionariuszy).
6. Wstępne opracowanie wyników badania przez konsultantów (będzie to materiał podstawowy do pracy podczas warsztatu; patrz: warsztat strategiczny).

Kolejny krok – warsztat strategiczny

Celem warsztatu jest weryfikacja hipotez postawionych na bazie wyników przeprowadzonych badań, a w niektórych przypadkach również określenie kierunków działań prowadzących do osiągnięcia pożądanego stanu w zakresie efektywności organizacji i tworzących ją pracowników.

Uczestnikami warsztatu powinna być kadra zarządzająca oraz inni pracownicy mający odpowiadać za przyszłe działania związane z wdrażaniem w życie działań związanych z realizacją strategii ZZL w firmie.

Z praktycznego punktu widzenia sugerujemy, aby liczba uczestników warsztatu nie przekraczała 15 osób. Ilość osób możliwa jednak jest do weryfikacji na etapie przygotowania warsztatu. Należy przyjąć, że czas trwania warsztatu wynosi 1 dzień (ok. 8 godzin).

Ramowy plan warsztatu

1. Ustalenie reguł pracy podczas warsztatu
2. Prezentacja wyników badania HPI i ich omówienie
3. Prezentacja określonych na podstawie badania HPI hipotez
 - Oszacowanie: stan obecny s. stan pożądany w zakresie efektywności wykorzystania zasobów ludzkich poprzez Identyfikację obszarów rozwojowych oraz potencjalnych przyczyn ich obecnego stanu.
4. Analiza przyczyn rozbieżności pomiędzy stanem obecnym a pożądanym w badanych obszarach.
5. Określenie możliwych działań rozwojowych (w wybranych przypadkach).

Raport końcowy i rekomendacje

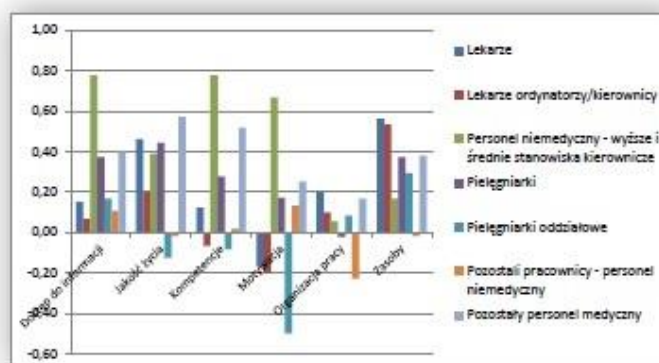
W ciągu trzech tygodni od zakończenia warsztatu przygotowujemy jest pisemny raport końcowy. Główne wątki opracowania obejmują:

1. Wnioski wpływające z badania jak również wysnute podczas warsztatu
2. Zakres priorytetowych działań w obszarze zarządzania i organizacji.
3. Rekomendacje związane z przyszłymi działaniami do podjęcia w obszarze zarządzania i organizacji na poziomie podmiotu jak i jego wybranych struktur organizacyjnych.
4. Wskazanie spodziewanych efektów w zakresie funkcjonowania i pracowników po wdrożeniu rekomendowanych działań.
5. Rekomendacje rozwojowe zawarte w raporcie prezentowane są według następującego porządku:
 - Cel strategiczny w obszarze
 - Cele operacyjne
 - Wskaźniki efektywności podejmowanych działań (4 perspektywy: finanse, klienci, procesy, rozwój)
 - Rekomendowane działania

Rysunek 2. Spis treści i wybrana strona raportu

Spis treści	
1. Wprowadzenie	4
2. Podsumowanie	4
1.1. Waga czynników zmian	8
3. Specyfika i konstrukcja badania	9
4. Opis metodologii	10
5. Struktura próby badawczej	14
5.1. Analiza struktury respondentów	14
1.2. Wnioski dla struktury respondentów	19
6. Wyniki ogólne dla poszczególnych obszarów – zestawienie opisów	
6.2. Wnioski dla wyników ogólnych	
7. Wyniki szczegółowe dla poszczególnych obszarów – zestawienie opisów	
Zasoby	
7.1. Analiza dla obszaru zasobów	
7.2. Wnioski dla obszaru zasobów	
Dostęp do informacji	
7.3. Analiza dla obszaru dostęp do informacji	
7.4. Wnioski dla obszaru dostęp do informacji	
Organizacja pracy	
7.5. Analiza dla obszaru organizacja pracy	
7.6. Wnioski dla obszaru organizacja pracy	
Kompetencje	
7.7. Analiza dla obszaru kompetencji	
7.8. Wnioski dla obszaru kompetencji	
Motywacja	
7.9. Analiza dla obszaru motywacji	
7.10. Wnioski dla obszaru motywacji	
Jakość życia	
7.11. Analiza dla obszaru jakości życia	
7.12. Wnioski dla obszaru jakości życia	
8. Wyniki szczegółowe dla poszczególnych obszarów – zestawienie opisów	
9. Rekomendacje do strategii ZZL	
9.1. Przyjęte założenia	
9.1.2. Postrzeganie funkcjonowania pracowników w organizacji	
Raport	
GreenPark HR Consultants Sp. z o. o.	

Wykres 14. Wyniki ogólne z punktu widzenia pełnionej roli

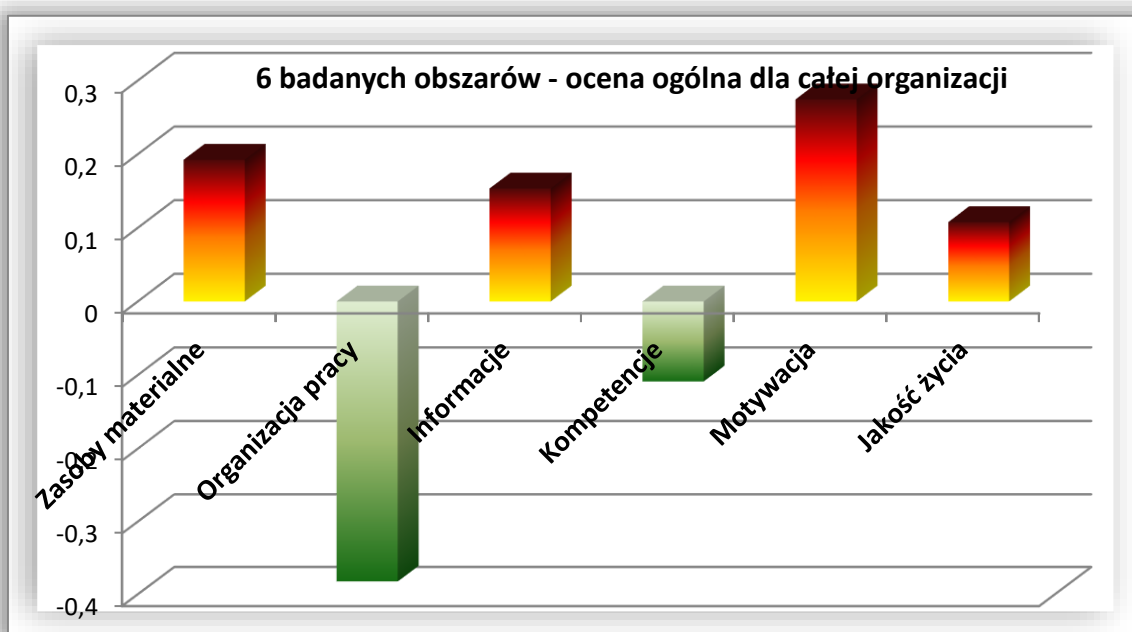
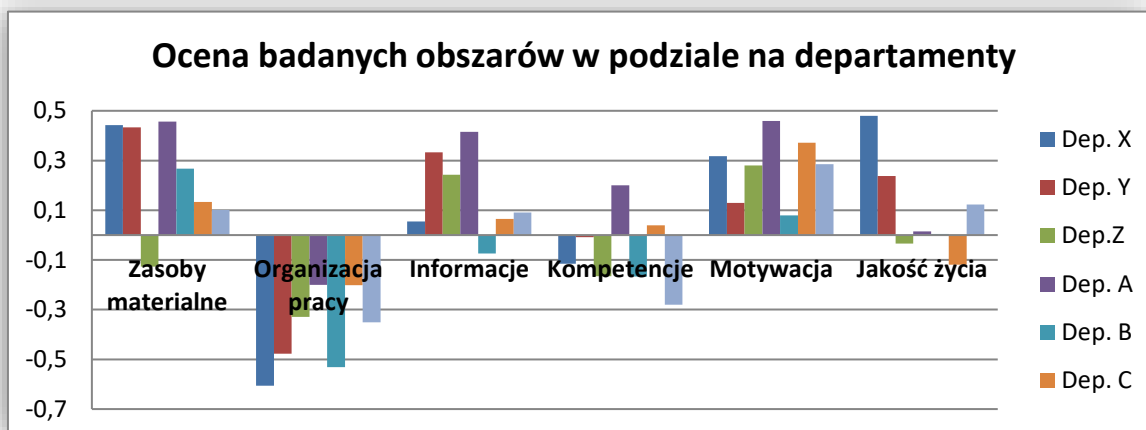


6.1. Analiza dla wyników ogólnych

- W trendzie ogólnym, wyniki dla poszczególnych obszarów wskazują na występowanie istotnych czynników mogących mieć wpływ na ograniczenie efektywności pracy w szpitalu.
 - Wyniki wskazują, iż kobiety widzą istotnie więcej ograniczeń efektywności od mężczyzn we wszystkich badanych obszarach. Najbardziej istotne różnice dotyczą takich obszarów jak:
 - kompetencje;
 - zasoby;
 - dostęp do informacji;
 - jakość życia;
- Interpretując te dane należy jednak pamiętać, że stosunek kobiet do mężczyzn w badaniu wyniósł 7:1, niemniej z uwagi na znaczącą przewagę zatrudnienia kobiet w Szpitalu uzyskane wyniki można uznać za reprezentatywne.
- Z perspektywy wieku jedynie badani reprezentujący przedział 31-40 lat wskazali obszary nieznanie wspierające efektywność i są to: organizacja pracy i motywacja. Grupę osób z tego przedziału wiekowego reprezentowała niemal 1/5 próby. Jednocześnie grupa ta uznała dostęp do zasobów za czynnik umiarkowanie ograniczający efektywność pracy.
 - Grupy pracowników w wieku 41-50 i do 30 r.ż. dostrzegły najwięcej ograniczeń efektywności w każdym z badanych obszarów, z czego:
 - badani w wieku 41-50 jako istotnie ograniczające efektywność wskazali takie obszary jak:
 - dostęp do informacji;
 - zasoby;
 - jakość życia;

Dla łatwiejszej analizy i prezentacji wyników raport zawiera nie tylko część opisową, ale również graficzną prezentację wyników.

Rysunek 3. Przykład prezentacji wyników



Zestawienie wyników w formie tabelarycznej pozwala szybko lokalizować obszary wymagające uwagi.

Procesy decyzyjne	Podejmowanie decyzji dotyczących funkcjonowania mojej organizacji trwa za długo i są niepotrzebnie komplikowane						
	-2	-1	0	1	2	M	
Departament X	2,4%	24,4%	34,1%	24,4%	14,6%	0,24	
Departament Y	13,3%	16,7%	26,7%	26,7%	16,7%	0,17	
Departament Z	7,0%	14,0%	27,9%	32,6%	18,6%	0,42	
Departament A	12,5%	29,2%	12,5%	33,3%	12,5%	0,04	
Departament B	0,0%	40,0%	6,7%	20,0%	33,3%	0,47	
Departament C	13,8%	13,8%	24,1%	37,9%	10,3%	0,17	
Departament D	16,7%	20,8%	25,0%	10,4%	27,1%	0,10	
CAŁOŚĆ	10,0%	20,9%	25,1%	24,7%	19,2%	0,22	

Ostatnią część raportu stanowią rekomendacje odwołujące się bezpośrednio do zdiagnozowanych aspektów. Co ważne rekomendacje opracowane są sposób, który umożliwia nie tylko postawienie

celów rozwojowych, ale też ich pomiar z perspektywy: finanse, rozwój, procesy i klienci. Do każdego celu Zamawiający otrzymuje opis sugerowanych działań operacyjnych.

Rysunek 4. Rekomendacje

Tabela 11. Cele dla obszaru KOMPETENCJE

Cel strategiczny	Cele operacyjne	Miary efektywności	Sugerowanie działania operacyjne
Obszar: KOMPETENCJE Opracowanie i wdrożenie systemów zarządzania wiedzą i kompetencjami pracowników.	Wdrożenie modelu kompetencji zawodowych.	Finanse 1. Koszt opracowania modelu kompetencji zawodowych (definicje, skala). 2. Koszt 1 dnia szkoleniowego z zakresu kompetencji kluczowych. 3. Koszt opracowania profilu dla 1 stanowiska. Rozwój 1. Liczba stanowisk z opisanym profilem kompetencyjnym. 2. Liczba osób objęta szkoleniami kompetencyjnymi. 3. Liczba osób wykorzystująca nową procedurę oceny okresowej. Procesy 1. % stanowisk opisanych profilami. Klienci 1. % pracowników zgłaszających się samodzielnie na szkolenia z zakresu kompetencji.	1. Opracowanie wewnętrznego modelu kompetencji jako podstawę do planowania szkoleń i wdrożenia oo pracowników. Opracowanie takiego systemu kompetencji doprecyzowanie definicji, zachowań wskaźnikowych, ścieżek doświadczeń praktycznych (tzw. „sprawności” opracowanie ew. narzędzi badawczych dla kompetencji (skal obserwacyjnych, testów, pytań rekrutacyjnych). 2. Dokonanie wyboru kompetencji wspólnych dla pracowników spółki (2-3) oraz profili kompetencyjnych grup stanowisk/ poszczególnych poziomów zarządzania (np. 1. pracownicy liniowi, 2. specjaliści, 3. kierownicy 4. kierownicy). 3. Wdrożenie systemu kompetencji zawodowych opartej o ocen okresowych w powiązaniu z planowaniem doświadczeń w oparciu o tzw. „sprawności”. 4. Objęcie pracowników działaniami szkoleniowymi kompetencji kluczowych (z elementami developmentu szkoleń uczestnicy mieli możliwość obserwowania i o wskaźnikowych dla poszczególnych kompetencji). 5. Przeprowadzenie szkoleń z zakresu najważniejszych dodatkowych dla wybranych grup pracowników. 6. Opracowanie regulaminu i procedur dotyczących oceny o elementy wewnętrznego systemu zawodowych oraz planowania rozwoju doświadczeń w „sprawności” (wdrożenie skal obserwacyjnych i 5 doświadczeń).
		Finanse 1. Koszt aktualizacji opisów stanowisk pracy. 2. Koszt opracowania kryteriów awansowania wraz z wewnętrznymi działaniami rozwojowymi.	1. Aktualizacja/stworzenie kompetencyjnych opisów stanowisk. 2. Opracowanie kryteriów awansu poziomego i pionowego dla poszczególnych grup stanowisk i poziomów zarządzania. 3. Opracowanie kryteriów awansu pionowego.
		Finanse 1. Koszt aktualizacji opisów stanowisk pracy. 2. Koszt opracowania kryteriów awansowania wraz z wewnętrznymi działaniami rozwojowymi.	1. Aktualizacja/stworzenie kompetencyjnych opisów stanowisk. 2. Opracowanie kryteriów awansu poziomego i pionowego dla poszczególnych grup stanowisk i poziomów zarządzania. 3. Opracowanie kryteriów awansu pionowego.

Organizacyjne i formalne aspekty współpracy przy realizacji projektu

1. Przewidywany harmonogram realizacji projektu

Działanie	Tydzień				
	1	2	3	4	5
Przygotowanie struktury respondentów oraz kwestionariusza					
Przeprowadzenie badania (elektronicznie – dedykowana platforma lub przy pomocy arkuszy papierowych)					
Opracowanie wyników i warsztat strategiczny					
Opracowanie raportu i rekomendacji					
Zakończenie projektu (spotkanie końcowe z Zamawiającym)					

- Współpraca na podstawie pisemnej umowy lub zlecenia
- Rozliczenia na podstawie faktur wg zasad określonych w umowie
- Ostateczna cena realizacji usługi zależna od:
 - Metody prowadzenia badania
 - Wielkości badanej grupy respondentów
 - Kosztów logistycznych (w przypadku badania w formie ankiet papierowych)