

HR Analytics w praktyce.

Jak budować kompetencje
i rozwijać analitykę HR.



Spis treści

Wstęp	3
Executive Summary	4
Dlaczego firmy potrzebują analityki HR	5
Mapa stanowisk HR Analytics	7
Czego firmy oczekują od specjalistów HR Analytics	9
Analityka HR a wynagrodzenia i finanse	11
Jak wygląda rynek kandydatów?	13
Najtrudniejsze role do pozyskania	15
Jak prawidłowo zdefiniować stanowisko?	17
Jak rekrutować specjalistów HR Analytics?	19
Dlaczego kandydaci wybierają ofertę?	21
Najczęstsze błędy w rekrutacji HR Analytics	23
Rekrutować, rozwijać czy korzystać ze wsparcia zewnętrznego?	25
Jak HRK wspiera organizację w obszarze HR Analytics?	27
Kontakt	28



Jak wykorzystano AI przy tworzeniu e-booka?

ETAP PRACY	ROLA CZŁOWIEKA	WYKORZYSTANIE AI
Faza koncepcyjna	Opracowanie koncepcji, zakresu tematycznego, struktury i głównych założeń publikacji	BEZ WYKORZYSTANIA AI
Tworzenie treści	Samodzielne przygotowanie merytorycznej zawartości e-booka	BEZ WYKORZYSTANIA AI AI nie generowało treści publikacji
Redakcja tekstu	Ocena merytoryczna, redakcja oraz zatwierdzenie ostatecznego brzmienia materiału	CZŁOWIEK + AI Wsparcie korekty językowej tekstu
Opracowanie graficzne	Projekt, skład publikacji oraz ostateczne decyzje dotyczące jej wyglądu	CZŁOWIEK + AI Agent AI wspierał wykrywanie błędów

• Odpowiedzialność za publikację pozostała po stronie człowieka. AI pełniło wyłącznie funkcję wspierającą i kontrolną.

Wstęp

HR nigdy wcześniej nie miał dostępu do tak dużej ilości danych. Systemy kadrowo-płacowe, narzędzia rekrutacyjne, badania zaangażowania, platformy rozwojowe i raporty finansowe tworzą coraz pełniejszy obraz organizacji. Sama dostępność danych nie oznacza jednak, że firma potrafi je wykorzystać.

Między raportem a dobrą decyzją nadal potrzebny jest człowiek, który rozumie biznes, potrafi zadać właściwe pytanie, ocenić jakość informacji i przełożyć analizę na działanie.

Dlatego rośnie znaczenie specjalistów z obszaru HR Analytics i People Analytics. Łączą oni kompetencje, które rzadko występują razem: znajomość procesów HR, swobodę pracy z danymi, rozumienie finansów, umiejętność korzystania z narzędzi analitycznych oraz zdolność komunikowania wniosków osobom zarządzającym. To nie są już wyłącznie twórcy cyklicznych raportów. W dojrzałych organizacjach współtworzą decyzje dotyczące zatrudnienia, kosztów pracy, wynagrodzeń, retencji, produktywności i planowania zasobów.

Rekrutacja takich osób jest trudna. Rynek nie wypracował jeszcze jednolitego nazewnictwa stanowisk, a podobne tytuły mogą opisywać zupełnie różny zakres odpowiedzialności. Kandydat określany jako HR Analyst może zajmować się raportowaniem operacyjnym, controllingiem personalnym, analizą wynagrodzeń, budową dashboardów albo zaawansowanymi modelami predykcyjnymi. Jednocześnie wiele firm poszukuje jednej osoby, która ma uporządkować dane, zintegrować systemy, zaprojektować wskaźniki, stworzyć warstwę raportową i jeszcze przekonać menedżerów do pracy z wynikami. Taki profil istnieje rzadko, a nieprecyzyjnie zdefiniowana rola szybko prowadzi do rozczarowania po obu stronach.

Niniejszy materiał porządkuje ten rynek z perspektywy pracodawcy. Pokazuje, jakie role występują w analityce HR, czym różnią się ich zadania, jak określić potrzebny poziom kompetencji i jak zaprojektować proces rekrutacyjny, który naprawdę weryfikuje zdolność do pracy z danymi. Uwzględnia również perspektywę Compensation & Benefits oraz finansów, ponieważ właśnie na styku tych funkcji powstaje wiele najważniejszych zastosowań analityki personalnej.

Raport nie zakłada, że każda potrzeba analityczna musi zakończyć się zatrudnieniem nowej osoby.

Czasem najlepszą odpowiedzią jest rozwój pracownika wewnętrznego, czasem projekt porządkujący dane i procesy, a czasem model hybrydowy: zewnętrzne wsparcie na początku i rekrutacja osoby, która później przejmie gotowe rozwiązanie. Kluczowe jest rozpoznanie czy organizacja potrzebuje stałej kompetencji, konkretnego rezultatu, czy obu tych elementów jednocześnie.

Odpowiednia decyzja zaczyna się więc nie od publikacji ogłoszenia, lecz od diagnozy. Jakie pytania biznesowe ma rozwiązać analityka? Kto będzie odbiorcą wyników? Jakie dane są dostępne i kto za nie odpowiada? Czy firma potrzebuje analityka operacyjnego, partnera dla zarządu, eksperta wynagrodzeniowego, osoby budującej dashboardy, czy lidera funkcji People Analytics? Dopiero odpowiedzi na te pytania pozwalają wybrać właściwy profil i sposób pozyskania kompetencji.

Celem materiału jest ułatwienie tej decyzji. Ma pomóc HR Directorom, HR Managerom, liderom Compensation & Benefits, dyrektorom finansowym i rekruterom zbudować wspólny język wokół analityki HR oraz uniknąć kosztownych błędów w definiowaniu i obsadzaniu ról. Najważniejsze jest to, aby wybrane rozwiązanie prowadziło do bardziej wiarygodnych danych, szybszych decyzji i HR opartego na faktach, a nie domysłach.

**Adriana Grędzka,
Team Manager
HRK HR & Administration**



Executive summary

Analityka HR przestaje być funkcją raportową, a staje się elementem zarządzania firmą. Zarządy oczekują odpowiedzi nie tylko na pytanie „co wydarzyło się w organizacji?”, lecz także „dlaczego?”, „co wydarzy się dalej?” oraz „jaką decyzję powinniśmy podjąć?”. Z tego powodu rośnie popyt na osoby, które potrafią połączyć dane pracownicze z kontekstem operacyjnym i finansowym. Największym wyzwaniem nie jest sam brak kandydatów. Jest nim brak precyzji po stronie organizacji. Pod wspólnym określeniem HR Analytics mieszczą się role od raportowania i administracji danych, przez HR controlling i analitykę wynagrodzeń, po budowę modeli predykcyjnych, architektury danych i produktów BI. Jeżeli firma nie określi, jaki rezultat ma dostarczać stanowisko, proces rekrutacyjny będzie porównywał osoby o nieporównywalnych profilach.

Najważniejsze wnioski

- **Rola powinna wynikać z decyzji biznesowych, a nie z listy narzędzi.** Power BI, Excel, SQL czy Python są środkami. Punktem wyjścia są pytania, na które organizacja chce uzyskać odpowiedź.
- **Najbardziej wartościowi kandydaci łączą trzy perspektywy:** HR, dane i biznes. Zaawansowanie techniczne bez rozumienia procesów personalnych nie wystarczy; podobnie znajomość HR bez umiejętności kontroli jakości danych i budowania wniosków.
- **Wynagrodzenia, koszty pracy i planowanie zatrudnienia zbliżają HR do finansów.** Role z tego obszaru wymagają dyscypliny definicyjnej, poufności i umiejętności modelowania scenariuszy.
- **Rynek kandydatów jest rozproszony.** Warto szukać nie tylko w działach HR, lecz także w controllingu, finansach, konsultingu, HRIS, centrach usług wspólnych i zespołach Business Intelligence.
- **Proces rekrutacyjny powinien badać sposób myślenia.** Najlepszym narzędziem jest krótkie zadanie oparte na realistycznym problemie, połączone z rozmową o założeniach, jakości danych, rekomendacjach i ograniczeniach analizy.

- **Kandydaci wybierają role z realnym wpływem.** Przyciąga ich dostęp do danych, jasno określony mandat, kontakt z decydentami, sensowne narzędzia oraz możliwość zbudowania rozwiązania, które będzie wykorzystywane.
- **Zatrudnienie nie zawsze jest pierwszą odpowiedzią.** Gdy organizacja nie ma zdefiniowanych wskaźników, źródeł danych ani właścicieli procesów, projekt analityczny może szybciej stworzyć fundament pod późniejszą rekrutację.

Cztery decyzje przed uruchomieniem procesu

- **Jaki problem ma rozwiązać rola?** Należy wskazać trzy do pięciu decyzji, które dzięki niej mają być podejmowane lepiej lub szybciej.
- **Jaki poziom dojrzałości ma organizacja?** Innego profilu potrzebuje firma z uporządkowanym data warehouse, a innego organizacja zaczynająca od rozproszonych arkuszy.
- **Jakie kompetencje są krytyczne od pierwszego dnia?** Trzeba oddzielić wymagania niezbędne od tych, które można rozwinąć po zatrudnieniu.
- **Czy potrzebny jest etat, rezultat projektu czy model hybrydowy?** Odpowiedź wpływa na koszt, czas, ryzyko oraz profil poszukiwanej osoby.

Teza: skuteczna rekrutacja w HR Analytics zaczyna się od właściwego zaprojektowania roli. Im dokładniej organizacja definiuje oczekiwany rezultat, dane, odbiorców i mandat stanowiska, tym większa szansa na zatrudnienie osoby, która rzeczywiście zmieni sposób podejmowania decyzji.

Dlaczego firmy potrzebują analityki HR

Od raportowania do zarządzania

Przez lata dane HR służyły głównie do obsługi administracyjnej i przygotowania cyklicznych zestawień: stanu zatrudnienia, absencji, rotacji czy kosztów wynagrodzeń. Dziś te informacje są wykorzystywane w znacznie szerszym kontekście. Wpływają na budżet, zdolność realizacji strategii, planowanie produkcji i sprzedaży, ryzyko operacyjne oraz decyzje inwestycyjne.

Analityka HR jest potrzebna wtedy, gdy organizacja chce przejść od opisu przeszłości do rozumienia przyczyn i wyboru działania. Sama informacja, że rotacja wzrosła, nie rozwiązuje problemu. Wartość powstaje dopiero po ustaleniu, których grup dotyczy zmiana, w jakich momentach cyklu zatrudnienia występuje, jakie są jej koszty, jakie czynniki mogą ją wyjaśniać i które działania mają największą szansę poprawy sytuacji.

Pytania, na które biznes oczekuje odpowiedzi

- Czy obecna struktura zatrudnienia pozwoli zrealizować plan biznesowy?
- Gdzie występuje największe ryzyko utraty kluczowych kompetencji?
- Jak zmiana wynagrodzeń wpłynie na koszty, retencję i spójność wewnętrzną?
- Które źródła rekrutacji dostarczają kandydatów o najlepszej jakości?
- Jak długo organizacja jest w stanie funkcjonować przy obecnym poziomie wakatów?
- Które programy rozwojowe prowadzą do awansu, mobilności lub poprawy wyników?
- Gdzie powstają nierówności płacowe i jakie działania korygujące są potrzebne?
- Jaki jest całkowity koszt pracy oraz jak zmieni się w różnych scenariuszach?

Cztery poziomy dojrzałości analitycznej

Poziom	Dominujące pytanie	Typowy rezultat	Główne ryzyko
Raportowanie operacyjne	Co się wydarzyło?	cykliczne zestawienia i wskaźniki	różne definicje oraz ręczna praca
Analityka diagnostyczna	Dlaczego się wydarzyło?	segmentacja, analiza przyczyn, porównania	mylenie korelacji z przyczynowością
Analityka predykcyjna	Co może wydarzyć się dalej?	prognozy i sygnały ryzyka	zbyt mała lub niskiej jakości próba danych
Analityka preskryptywna	Co powinniśmy zrobić?	scenariusze i rekomendacje	brak wdrożenia i odpowiedzialności za decyzję

Organizacja nie musi od razu budować modeli predykcyjnych. Często największą wartość przynosi uporządkowanie podstaw: jednolite definicje, spójne źródła, właściciele danych, rytm raportowania i jasny odbiorca. Zaawansowanie technologiczne nie zastąpi wiarygodności.

Wartość dla HR, zarządu i finansów

Dla HR analityka oznacza możliwość zarządzania priorytetami i oceniania efektów działań.

Dla zarządu - lepszą widoczność ryzyka kompetencyjnego i zdolności organizacji do realizacji strategii. Dla finansów - większą przewidywalność kosztów pracy, spójność danych oraz możliwość budowania wariantów budżetowych.

Wspólnym mianownikiem jest język decyzji.

Dobry analityk nie kończy pracy na dashboardzie.

Pokazuje, które zjawisko jest istotne, jakie może mieć konsekwencje, co wiemy na pewno, czego nie wiemy i jakie działanie warto rozważyć.

Najważniejszy wniosek: firmy potrzebują analityki HR nie po to, aby posiadać więcej raportów, lecz aby szybciej rozpoznawać ryzyko, lepiej alokować zasoby i podejmować decyzje dotyczące ludzi z taką samą dyscypliną jak decyzje finansowe.

Mapa stanowisk HR Analytics

Nazwy stanowisk w analityce HR nie są ustandaryzowane. Ten sam tytuł może oznaczać pracę operacyjną w jednej organizacji i strategiczne partnerstwo z zarządem w innej. Dlatego mapę ról należy budować według rezultatu, poziomu zaawansowania i odbiorcy pracy, a nie tylko według nazwy na wizytówce.

Najczęściej spotykane profile

Poziom	Główna odpowiedzialność	Typowe kompetencje	Najczęstszy odbiorca
HR Reporting Specialist	przygotowanie cyklicznych raportów i kontrola danych	Excel, system HR, definicje wskaźników, dokładność	operacyjny HR, HRBP
HR Data Analyst	analiza danych personalnych i budowanie wniosków	Excel/SQL, wizualizacja, statystyka, komunikacja	HRBP, HR Manager, liderzy funkcji
People Analytics Analyst	analizy diagnostyczne i predykcyjne	SQL, BI, statystyka, eksperymenty, storytelling	HR Manager, HR Director, zarząd
HR Controller	budżet zatrudnienia i koszty pracy	controlling, modelowanie, Excel/BI, finanse	HR i CFO
Compensation & Benefits Analyst	analizy wynagrodzeń, systemy premiowe, benchmarki	job architecture, grading, statystyka, Excel	C&B, HRBP, HRM, HR Director, finanse
HRIS / HR Data Specialist	dane systemowe, integracje i jakość informacji	HRIS, konfiguracja, procesy, data governance	HR Operations, IT, HR
HR BI Developer	warstwa danych i dashboardy	Power BI/Tableau, SQL, model danych, DAX	HR, centrum BI
Workforce Planning Analyst	planowanie zasobów i scenariusze zatrudnienia	forecast, koszty, produktywność, modelowanie	zarząd, HR, finanse, biznes
People Analytics Lead / Head	strategia funkcji i portfel analiz	leadership, governance, wpływ biznesowy, roadmapa	CHRO, zarząd

Trzy osie różnicujące stanowiska

Charakter pracy

Na jednym krańcu znajduje się raportowanie powtarzalne: utrzymanie wskaźników, kontrola poprawności, zamknięcie miesiąca i obsługa zapytań.

Na drugim — rozwiązywanie nieustrukturyzowanych problemów biznesowych, eksperymentowanie i rekomendowanie działań. Wiele ról łączy oba elementy, ale proporcje muszą być jawne.

Głębokość techniczna

Nie każda rola wymaga programowania. Dla części organizacji wystarczające są zaawansowany Excel, Power Query i dobre rozumienie systemu HR. Inne potrzebują SQL, modelowania danych, narzędzi BI, języków Python lub R, pracy w chmurze i współpracy z data engineeringiem. Wymagania powinny odpowiadać istniejącej architekturze, a nie ambicji zapisanej w ogłoszeniu.

Bliskość decyzji biznesowych

Analitik może być dostawcą danych, partnerem interpretującym wyniki albo właścicielem produktu analitycznego. Im większa bliskość zarządu i menedżerów, tym ważniejsze stają się komunikacja, rozumienie finansów, umiejętność kwestionowania założeń i odporność na presję.

Gdzie umiejscowić rolę

- **W HR** - gdy priorytetem jest znajomość procesów, szybka współpraca z HRBP i właścicielami polityk personalnych.
- **W finansach lub controllingu** - gdy rolę zdominują koszty pracy, budżet, forecast i produktywność.
- **W centralnym BI / Data Office** - gdy kluczowa jest architektura danych, standard technologiczny i łączenie danych HR z biznesowymi.
- **W modelu hub-and-spoke** - gdy centralny zespół utrzymuje standardy i produkty analityczne, a analitycy bliżej biznesu odpowiadają za interpretację i wdrożenie.

Nie istnieje jeden poprawny model.

Ważne, aby odpowiedzialność za definicję, jakość danych, priorytety analiz i kontakt z odbiorcą nie pozostawała między funkcjami.

Wskazówka rekrutacyjna: zanim powstanie profil kandydata, warto opisać rolę jednym zdaniem: „Ta osoba będzie odpowiedzialna za..., aby organizacja mogła...”. Jeżeli zdanie zawiera kilka niezależnych rezultatów - raportowanie, integracje, controlling i analitykę predykcyjną - prawdopodobnie projektowane są co najmniej dwie role.

Czego firmy oczekują od specjalistów HR Analytics

Firmy często opisują idealnego kandydata jako połączenie eksperta HR, analityka danych, konsultanta biznesowego i programisty. Tymczasem skuteczny profil powinien rozróżniać kompetencje niezbędne od pożądanych oraz dopasowywać ich poziom do zadań, które rzeczywiście będą wykonywane.

Pięć grup kompetencji

Rozumienie procesów HR

Kandydat powinien rozumieć, skąd biorą się dane i jakie decyzje reprezentują. Inaczej interpretuje się rotację dobrowolną i niedobrowolną, headcount i FTE, wynagrodzenie zasadnicze i total cash czy czas rekrutacji i czas do produktywności. Znajomość cyklu życia pracownika ogranicza ryzyko tworzenia poprawnych technicznie, lecz błędnych biznesowo analiz.

Praca z danymi

Obejmuje pozyskanie informacji, ich czyszczenie, łączenie, walidację, dokumentowanie oraz analizę. Kluczowa jest umiejętność oceny czy dane pozwalają odpowiedzieć na pytanie. Dobry kandydat potrafi zauważyć brakujące rekordy, zmianę definicji, błąd selekcji, niewłaściwy mianownik i ryzyko nadinterpretacji.

Narzędzia analityczne

Poziom narzędzi powinien odpowiadać środowisku firmy. Dla roli raportowej mogą wystarczyć Excel, Power Query i system kadrowy. Dla roli analitycznej często potrzebne są SQL oraz Power BI lub Tableau. Python, R i zaawansowana statystyka mają sens wtedy, gdy organizacja ma dane, przypadki użycia i możliwość wdrożenia wyników.

Rozumienie biznesu i finansów

Analityk powinien widzieć związek między zjawiskiem personalnym a kosztami, przychodem, ryzykiem lub zdolnością operacyjną. Nie musi być kontrolerem finansowym, ale powinien rozumieć budżet, forecast, odchylenia, koszty pracy i logikę scenariuszy.

Komunikacja i wpływ

Najbardziej zaawansowana analiza nie ma wartości, jeśli odbiorca nie rozumie wniosku albo nie wie, co z nim zrobić. Potrzebne są: formułowanie hipotez, wizualizacja, prezentowanie ograniczeń, dostosowanie języka do odbiorcy i odwaga, aby zakwestionować wygodną interpretację.

Kompetencje według poziomu roli

Obszar	Specjalista	Senior	Lead / Head
Dane	przygotowuje i waliduje zestawienia	łączy źródła, projektuje metryki	ustala standardy i governance
Analiza	odpowiada na zdefiniowane pytania	samodzielnie formułuje hipotezy	buduje portfel analiz i priorytetyzuje wartość
Narzędzia	sprawnie używa głównego środowiska	dobiera metodę i automatyzuje	projektuje docelowy ekosystem z IT/BI
Biznes	rozumie proces i odbiorcę	rekomenduje działania	wpływa na decyzje zarządcze
Komunikacja	jasno prezentuje wynik	prowadzi dyskusję z interesariuszami	buduje kulturę decyzji opartych na danych

Profil typu T

Najczęściej sprawdza się profil typu T: szerokie rozumienie HR, danych i biznesu oraz jedna wyraźna specjalizacja, na przykład BI, compensation, controlling, statystyka lub HRIS. Pozwala to zatrudnić osobę realnie dostępną na rynku i świadomie uzupełniać brakujące kompetencje zespołowo.

Najważniejszy wniosek: w rekrutacji nie należy maksymalizować liczby wymagań.

Trzeba maksymalizować dopasowanie między problemem biznesowym, środowiskiem danych a mocną stroną kandydata.

Analityka HR a wynagrodzenia i finanse

Obszary Compensation & Benefits, HR controlling i workforce planning są naturalnym pomostem między HR a finansami. To tutaj dane personalne bezpośrednio wpływają na budżet, rentowność, ryzyko płacowe i decyzje zarządcze. Dlatego role analityczne w tym obszarze wymagają szczególnej dokładności, poufności i rozumienia konsekwencji biznesowych.

Wspólny słownik HR i finansów

Źródłem napięć bywa nie brak danych, lecz różne definicje. HR może raportować liczbę pracowników, finanse — liczbę etatów, a biznes — liczbę osób faktycznie dostępnych do pracy. Każda z wartości może być poprawna, ale odpowiada na inne pytanie.

Najważniejsze zastosowania

- budżetowanie i prognozowanie kosztów pracy;
- planowanie zatrudnienia, wakatów i zmian organizacyjnych;
- analiza pozycji płacowych względem rynku i wewnętrznych widełek;
- identyfikacja kompresji płac, nierówności i ryzyka retencyjnego;
- projektowanie i rozliczanie premii, prowizji oraz podwyżek;
- modelowanie kosztu scenariuszy wynagrodzeniowych;
- ocena produktywności i całkowitego kosztu zasobów;
- raportowanie zarządcze oraz przygotowanie danych do wymogów regulacyjnych.

Obszar	Pytanie kontrolne
Headcount	Czy liczymy osoby aktywne na konkretny dzień, średnią miesięczną czy wszystkie osoby z ruchem w okresie?
FTE	Jak traktowane są niepełne etaty, urlopy długoterminowe i wakaty?
Koszt pracy	Czy obejmuje tylko płacę brutto, czy także składki, benefity, premie, rezerwy i koszty dostawców?
Rotacja	Kogo obejmuje mianownik i czy rozróżniamy odejścia dobrowolne, niedobrowolne oraz wewnętrzne?
Wynagrodzenie	Czy analizujemy base pay, total cash, total direct compensation czy całkowity pakiet?

Dobry specjalista nie tylko oblicza wskaźnik, lecz również dokumentuje definicję, źródło, częstotliwość aktualizacji i właściciela. Dzięki temu raport przestaje być jednorazową analizą, a staje się elementem systemu zarządzania.

Jakiego profilu szukać

Jeżeli priorytetem jest budżet i forecast, warto szukać doświadczeń w controllingu personalnym lub finansowym. Jeżeli dominują polityka wynagrodzeń i benchmarki, kluczowa będzie znajomość job architecture, gradingu, danych rynkowych i mechanizmów płacowych. Przy automatyzacji procesów podwyżkowych ważne są także workflow, integracje oraz umiejętność projektowania kontroli.

Kandydaci z finansów mogą szybko nauczyć się procesów HR, jeżeli mają dostęp do eksperta merytorycznego. Kandydaci z HR mogą z kolei rozwinąć modelowanie i dyscyplinę finansową. O wyborze kierunku powinien decydować problem, nie pochodzenie zawodowe.

Ryzyka, które należy weryfikować

- operowanie wrażliwymi danymi bez dostatecznej świadomości zasad dostępu;
- prezentowanie wyników bez sprawdzenia spójności z księgą finansową lub payroll;
- budowanie modeli o założeniach niezrozumiałych dla odbiorcy;
- porównywanie wynagrodzeń bez kontroli poziomu stanowiska, lokalizacji i struktury pakietu;
- automatyzowanie procesu, zanim zostaną ustalone reguły biznesowe.

Najważniejszy wniosek: analityka HR tworzy największą wartość wtedy, gdy łączy perspektywę pracownika, organizacji i rachunku ekonomicznego. Dlatego współpraca HR, C&B i finansów powinna być elementem roli, a nie dodatkowym oczekiwaniem.



Jak wygląda rynek kandydatów?

Rynek HR Analytics jest mniejszy, niż sugeruje liczba stanowisk z określeniem „analyst” w nazwie. Wielu kandydatów ma doświadczenie w przygotowaniu raportów, ale znacznie mniej osób łączy samodzielną analizę, znajomość procesów HR i umiejętność wpływania na decyzje. Dodatkowo kompetencje są rozproszone między różnymi funkcjami i branżami.

Skąd pochodzą kandydaci

- zespoły HR Reporting, People Analytics i HR Operations;
- Compensation & Benefits oraz HR controlling;
- centra usług wspólnych obsługujące procesy kadrowo-płacowe;
- zespoły HRIS i wdrożeń systemów HCM;
- controlling finansowy i business partnering;
- działy BI, analityki biznesowej i data visualization;
- firmy konsultingowe i dostawcy usług payroll;
- zespoły badań pracowniczych, organizacyjnych i workforce planning.

Najciekawszy kandydaci nie zawsze mają w nazwie stanowiska „HR”. Analityk finansowy pracujący z kosztami pracy może mieć lepsze przygotowanie do HR controllingu niż osoba z szerokim, lecz płytkim doświadczeniem HR. BI Developer tworzący raporty dla funkcji wspierających może szybko nauczyć się domeny personalnej. Z kolei doświadczony C&B Analyst może rozwinąć się w kierunku people analytics, jeśli ma ciekawość danych i swobodę pracy z narzędziami.

Co ogranicza podaż

Niejednoznaczne ścieżki kariery

Analityka HR w wielu firmach nadal jest zadaniem dodatkowym, a nie odrębną funkcją. Kandydaci zdobywają kompetencje fragmentarycznie: jedna osoba zna payroll i Excel, inna BI i model danych, jeszcze inna badania i statystykę. Pełne profile powstają najczęściej dzięki pracy projektowej na styku funkcji.

Ograniczony dostęp do dojrzałych projektów

Nie każdy kandydat miał możliwość pracować z dobrym data warehouse, prowadzić analizę dla zarządu albo mierzyć efekt rekomendacji. W rekrutacji trzeba więc odróżnić brak ekspozycji od braku potencjału. Osoba, która potrafi logicznie zaprojektować rozwiązanie i jasno wskazuje ograniczenia, może być lepszym wyborem niż kandydat znający konkretne narzędzie, ale działający wyłącznie według instrukcji.

Konkurencja innych funkcji

Specjaliści łączący SQL, BI, modelowanie i komunikację są poszukiwani również w sprzedaży, marketingu, finansach i operacjach. HR konkuruje więc nie tylko z innymi pracodawcami, lecz także z rolami analitycznymi oferującymi większe zespoły, bardziej dojrzałe środowisko danych i szybszą ścieżkę ekspercką.

Jak segmentować rynek

Segment	Mocna strona	Typowa luka do sprawdzenia
Kandydaci z HR	kontekst procesów i interesariuszy	głębokość techniczna, statystyka
Kandydaci z finansów	modelowanie, budżet, dyscyplina danych	specyfika cyklu życia pracownika
Kandydaci z BI/Data	technologia, automatyzacja, jakość modelu	interpretacja zjawisk HR, poufność
Kandydaci z konsultingu	strukturyzacja problemu, prezentacja	utrzymanie rozwiązania i praca operacyjna
Kandydaci z HRIS/payroll	znajomość źródeł i procesów	formułowanie rekomendacji biznesowej

Rynek lokalny czy międzynarodowy

Praca zdalna zwiększa dostęp do kompetencji, ale w rolach analitycznych pojawiają się ograniczenia: język interesariuszy, znajomość lokalnego prawa, dostęp do danych wrażliwych, polityka bezpieczeństwa oraz potrzeba bliskiej współpracy z payroll i finansami. Warto rozstrzygnąć, które zadania wymagają lokalnej obecności, a które mogą być realizowane przez zespół regionalny lub globalny.

Najważniejszy wniosek: skuteczne poszukiwanie nie powinno ograniczać się do jednego tytułu stanowiska. Rynek trzeba mapować według problemów, z którymi kandydaci pracowali, oraz kompetencji możliwych do przeniesienia do HR.



Najtrudniejsze role do pozyskania

Najtrudniej pozyskać nie te osoby, które znają pojedyncze narzędzie, lecz kandydatów łączących kilka rzadkich kompetencji i potrafiących działać w nieuporządkowanym środowisku. Im większa odpowiedzialność za zbudowanie funkcji od podstaw, tym węższy rynek i większe znaczenie jakości briefu rekrutacyjnego.

People Analytics Lead budujący funkcję od zera

Taka osoba ma jednocześnie zaprojektować strategię, uporządkować dane, stworzyć portfolio przypadków użycia, pozyskać zaufanie zarządu i rozwinąć zespół. Rynek kandydatów jest ograniczony, ponieważ niewiele organizacji posiada dojrzałą funkcję People Analytics, w której można zdobyć pełne doświadczenie leaderskie.

Co zwiększa szansę zatrudnienia: realny sponsor w zarządzie, budżet, dostęp do IT/Data, mandat do ustalania standardów i jasność, czy rola ma budować, czy przede wszystkim utrzymywać.

Analitik łączący HR, SQL/BI i storytelling

To profil, który samodzielnie pobiera i modeluje dane, rozumie kontekst pracowniczy, a następnie prowadzi rozmowę z menedżerem o decyzji. Kandydaci techniczni nie zawsze chcą przechodzić do HR, a osoby z HR nie zawsze mają wystarczającą ekspozycję na pracę z bazami danych.

Co zwiększa szansę zatrudnienia: zdefiniowany zakres techniczny, dostęp do danych, partnerstwo z BI oraz możliwość tworzenia analiz wykraczających poza cykliczne raporty.

Ekspert C&B z zaawansowaną analityką

Połączenie znajomości wynagrodzeń, benchmarków, struktur stanowisk, modeli premiovych, prawa i narzędzi analitycznych jest rzadkie. Dodatkowym ograniczeniem jest poufność projektów, przez którą kandydaci nie zawsze mogą szczegółowo opisać swoje osiągnięcia.

Co zwiększa szansę zatrudnienia: precyzyjny zakres - operacje C&B, projektowanie polityki czy analityka - oraz informacja o skali organizacji, krajach, danych rynkowych i procesach, które kandydat przejmie.

HR Controller / Workforce Planning Analyst

Rola wymaga znajomości HR i finansów, umiejętności budowania forecastu oraz rozmowy z biznesem o zatrudnieniu i produktywności. Dobrzy kandydaci są atrakcyjni także dla controllingu, FP&A i operacji.

Co zwiększa szansę zatrudnienia: jasna linia raportowania, dostęp do danych finansowych, wpływ na planowanie oraz określenie czy rola jest partnerem decyzyjnym, czy dostawcą plików do budżetu.

HR Data Product Owner / HRIS Analytics Lead

To osoba łącząca potrzeby HR, architekturę danych, priorytety technologiczne i doświadczenie użytkownika. Musi tłumaczyć wymagania między HR, IT, dostawcą systemu i biznesem.

Co zwiększa szansę zatrudnienia: roadmapa, ustalone role właścicieli danych i możliwość podejmowania decyzji produktowych, a nie wyłącznie koordynowania zgłoszeń.

Co łączy trudne rekrutacje

- zakres większy niż formalny poziom stanowiska;
- oczekiwanie „jednoosobowego działu” bez sponsora i zasobów;
- odpowiedzialność za wynik przy braku wpływu na źródła danych;
- niedopasowanie wynagrodzenia do konkurencji ze strony finansów i technologii;
- wieloetapowy proces, który nie daje kandydatowi dostępu do przyszłego przełożonego;
- brak odpowiedzi na pytanie, co będzie uznane za sukces po 6 i 12 miesiącach.

Najważniejszy wniosek: w najtrudniejszych rekrutacjach oferta musi sprzedawać nie tylko stanowisko, lecz także warunki do wykonania pracy. Kandydat ocenia mandat, dane, sponsorów i dojrzałość organizacji równie uważnie jak wynagrodzenie.

Jak prawidłowo zdefiniować stanowisko?

Największy wpływ na skuteczność rekrutacji ma jakość briefu. Dobrze zdefiniowana rola przyciąga właściwych kandydatów, pozwala ich porównywać i ogranicza ryzyko rozminięcia oczekiwań po zatrudnieniu.

Brief nie powinien być kopią opisu stanowiska z innej firmy. Powinien odzwierciedlać konkretną potrzebę i realne środowisko pracy.

Przykład rezultatu: „W ciągu pierwszych sześciu miesięcy osoba zbuduje spójny dashboard zatrudnienia i kosztów pracy, uzgodniony z finansami, oraz wdroży miesięczny rytm przeglądu danych z HRBP”. Taki zapis jest bardziej użyteczny niż „będzie odpowiedzialna za raportowanie HR”.

Zacznij od rezultatu

Zamiast pytać „jakiego analityka chcemy?”, warto odpowiedzieć:

- Jakie decyzje mają być podejmowane lepiej dzięki tej osobie?
- Jakie produkty lub procesy ma przejąć albo zbudować?
- Kto będzie korzystał z wyników?
- Jaki problem ma zostać rozwiązany w pierwszych 6–12 miesiącach?
- Co zmieni się w organizacji, jeżeli rekrutacja zakończy się sukcesem?

Opisz punkt startowy

Kandydat powinien wiedzieć, czy wchodzi do środowiska dojrzałego, czy będzie porządkował podstawy.

Należy nazwać:

- dostępne systemy i źródła danych
- jakość i kompletność informacji;
- istniejące definicje wskaźników;
- narzędzia BI oraz wsparcie IT/Data;
- wielkość i strukturę zespołu HR;
- głównych interesariuszy;
- część pracy operacyjnej oraz projektowej.

Zbuduj scorecard zamiast listy życzeń

Kryterium	Waga przykładowa	Dowód dopasowania
Rozumienie problemów HR	20%	trafnie interpretuje wskaźniki i ich kontekst
Jakość pracy z danymi	25%	waliduje źródła, dokumentuje założenia, dostrzega błędy
Narzędzia wymagane w roli	20%	wykonuje zadanie w środowisku zbliżonym do firmy
Myślenie biznesowe	20%	łączy wynik z decyzją, kosztem lub ryzykiem
Komunikacja i współpraca	15%	jasno przedstawia wnioski i prowadzi rozmowę z odbiorcą

Wagi powinny zmieniać się zależnie od roli.

Dla HR BI Developera większe znaczenie będzie miała jakość modelu danych. Dla People Analytics Business Partnera - interpretacja, wpływ i praca z niejednoznacznym problemem.

Oddziel „must have” od „can learn”

Do kategorii niezbędnej należy zaliczać tylko kompetencje, bez których kandydat nie może rozpocząć pracy. Znajomość konkretnego systemu bywa możliwa do nauczenia, jeśli osoba rozumie analogiczne narzędzia i logikę danych. Z kolei umiejętność pracy z poufną informacją, dokładność czy zdolność komunikowania złożonych wniosków mogą być trudniejsze do szybkiego uzupełnienia.

Nazwij ograniczenia

Uczciwy brief obejmuje także trudności: rozproszone dane, presję terminów, konieczność ręcznego raportowania, brak pełnej dokumentacji czy budowanie zaufania do wskaźników. Dobrzy kandydaci nie oczekują środowiska idealnego. Oczekują możliwości oceny, czy skala wyzwania odpowiada mandatowi i zasobom.

Plan pierwszych miesięcy

- **0–30 dni:** poznanie źródeł, interesariuszy, definicji i cyklu raportowania;
- **31–60 dni:** diagnoza jakości danych, priorytety, szybkie usprawnienia;
- **61–90 dni:** pierwszy produkt lub proces analityczny oraz uzgodniona roadmapa;
- **do 6 miesięcy:** stabilny rytm pracy, mierzalna redukcja pracy ręcznej lub lepsza jakość decyzji

Najważniejszy wniosek: precyzyjny opis stanowiska nie ogranicza puli kandydatów. Pozwala dotrzeć do tych, którzy rozpoznają w roli własne doświadczenie i świadomie wybierają poziom wyzwania.



Jak rekrutować specjalistów HR Analytics?

Rekrutacja do HR Analytics wymaga szerszego spojrzenia niż porównanie nazw stanowisk, narzędzi wymienionych w CV i liczby lat doświadczenia. Zakres podobnie nazwanych ról może znacząco różnić się pomiędzy organizacjami. W jednej firmie analityk odpowiada przede wszystkim za raportowanie, w innej wspiera decyzje zarządu, rozwija modele predykcyjne albo buduje środowisko danych HR od podstaw.

Dlatego punktem wyjścia powinno być określenie rzeczywistego celu stanowiska. Organizacja musi wiedzieć, jakie problemy ma rozwiązywać nowa osoba, kto będzie odbiorcą jej pracy oraz jakiego poziomu samodzielności i wpływu oczekuje. Bez tej diagnozy łatwo stworzyć profil łączący obowiązki analityka, specjalisty HR, controllera, konsultanta biznesowego i eksperta technologicznego.

Poszukiwanie poza oczywistymi stanowiskami

Kompetencje potrzebne w HR Analytics są rozproszone pomiędzy wieloma obszarami. Wartościowi kandydaci mogą wywodzić się nie tylko z People Analytics, ale również z Compensation & Benefits, HR Controllingu, HRIS, payrollu, finansów, Business Intelligence czy doradztwa.

Skuteczne poszukiwanie wymaga więc znajomości alternatywnych ścieżek kariery oraz umiejętności oceny, które kompetencje można przenieść do środowiska HR. Ograniczenie rekrutacji do jednego tytułu stanowiska może znacząco zawęzić pulę kandydatów, szczególnie na rynku, na którym najbardziej doświadczeni specjaliści rzadko aktywnie poszukują pracy.

Wielowymiarowa ocena kompetencji

W procesie należy uwzględnić kilka wzajemnie uzupełniających się obszarów:

- rozumienie procesów HR i kontekstu biznesowego;
- umiejętność pracy z danymi oraz oceny ich jakości;
- znajomość technologii potrzebnych na danym stanowisku;
- zdolność interpretowania wyników;
- przekładanie analiz na rekomendacje;
- komunikację z różnymi grupami interesariuszy;
- świadomość zasad poufności i odpowiedzialnego wykorzystania danych.

Sama deklarowana znajomość narzędzi nie przesądza o skuteczności kandydata. Istotne jest również to, czy potrafi właściwie zdefiniować problem, dostrzega ograniczenia dostępnych informacji i rozumie konsekwencje biznesowe swoich wniosków.

Ocena powinna odnosić się do rzeczywistych doświadczeń i odpowiedzialności kandydata. Pozwala to odróżnić osoby, które samodzielnie tworzyły rozwiązania i współpracowały z odbiorcami analiz, od tych, które korzystały z gotowych raportów lub uczestniczyły jedynie w wybranym fragmencie większego projektu.



Proces dopasowany do poziomu stanowiska

Sposób prowadzenia rekrutacji powinien odpowiadać zakresowi roli. Inaczej oceniany będzie specjalista odpowiedzialny za cykliczne raportowanie, inaczej ekspert wspierający decyzje dotyczące wynagrodzeń lub planowania zatrudnienia, a jeszcze inaczej lider budujący funkcję People Analytics.

Proces powinien być możliwie krótki, przejrzysty i oparty na spójnych kryteriach. Każdy etap powinien wносить nową informację oraz pozwalać kandydatowi lepiej zrozumieć zakres odpowiedzialności, środowisko danych i oczekiwania organizacji. Nadmiernie rozbudowana selekcja może zniechęcić najbardziej poszukiwanych kandydatów, którzy często uczestniczą równolegle w kilku procesach.

Atrakcyjność roli

Specjaliści HR Analytics konkurują nie tylko o stanowiska w HR. Ich kompetencje mogą być atrakcyjne również dla zespołów finansowych, technologicznych, konsultingowych czy Business Intelligence.

Z tego powodu oferta powinna jasno pokazywać:

- znaczenie stanowiska dla organizacji;
- zakres wpływu na decyzje;
- dostęp do danych i kluczowych interesariuszy;
- poziom wsparcia ze strony przełożonego lub zarządu;
- możliwości rozwoju narzędzi i funkcji;
- warunki pracy oraz wynagrodzenie.

Najlepsi kandydaci oceniają nie tylko sam zakres obowiązków, ale również dojrzałość organizacji. Zwracają uwagę na jakość danych, dostępne technologie, gotowość managerów do korzystania z analiz oraz realny mandat do wprowadzania zmian.

Rola partnera rekrutacyjnego

W przypadku rzadkich lub niejednoznacznych profili istotne znaczenie ma połączenie znajomości rynku z umiejętnością zrozumienia potrzeby biznesowej klienta. Partner rekrutacyjny może pomóc właściwie określić profil, zmapować alternatywne źródła kandydatów, dotrzeć do osób pasywnych i porównać ich doświadczenia w odniesieniu do realnych zadań stanowiska.

HRK wspiera organizacje zarówno w rekrutacjach specjalistycznych, jak i w poszukiwaniu liderów odpowiedzialnych za rozwój całej funkcji. Łączymy wiedzę o rynku HR, finansów i technologii z doświadczeniem w prowadzeniu direct search oraz ocenie dopasowania kandydatów do konkretnego etapu rozwoju organizacji.

Najważniejszy wniosek: skuteczna rekrutacja do HR Analytics zaczyna się od właściwego zdefiniowania potrzeby. Dopiero na tej podstawie można określić profil, znaleźć kandydatów poza oczywistymi źródłami i ocenić, kto rzeczywiście będzie w stanie przetestować dane na wartościowe decyzje biznesowe.

Dlaczego kandydaci wybierają ofertę?

Specjaliści HR Analytics oceniają ofertę szerzej niż przez pryzmat wynagrodzenia i nazwy stanowiska. Chcą wiedzieć, czy organizacja naprawdę zamierza wykorzystywać dane, czy rola będzie miała wpływ oraz czy warunki techniczne pozwolą dostarczać dobre rozwiązania. Kandydat szybko rozpoznaje różnicę między ambitną funkcją analityczną a stanowiskiem, które ma jedynie przejąć ręczne raportowanie.

Realny wpływ na decyzje

Najsilniejszym argumentem jest widoczny związek między analizą a działaniem. Oferta zyskuje, gdy kandydat rozumie, kto będzie odbiorcą jego pracy, w jakich cyklach podejmowane są decyzje i czy będzie miał dostęp do osób zarządzających. Informacja „dashboard będzie prezentowany raz w miesiącu zarządowi” jest bardziej konkretna niż „praca o strategicznym znaczeniu”.

Jasny mandat i sponsor

Kandydaci pytają, kto rozstrzyga spory o definicje, kto odpowiada za jakość źródeł, czy HR i finanse używają wspólnych danych oraz czy przełożony potrafi chronić priorytety roli. Sponsor po stronie HR Director, CFO lub biznesu pokazuje, że analityka nie jest pobocznym eksperymentem.

Dostęp do danych i narzędzi

Znaczenie mają nie tylko nazwy systemów, lecz możliwość wykonania pracy: dostęp do źródeł, jakość dokumentacji, wsparcie IT, licencje, środowisko testowe oraz zasady bezpieczeństwa. Kandydat powinien poznać zarówno mocne strony, jak i ograniczenia obecnego ekosystemu.

Możliwość budowania, nie tylko obsługi

Wartościowi specjaliści szukają przestrzeni do ulepszania definicji, automatyzacji, projektowania nowych analiz i rozmowy z odbiorcą. Jeżeli rola obejmuje znaczną część raportowania powtarzalnego, należy uczciwie pokazać proporcje oraz plan redukcji pracy ręcznej.

Rozwój ekspercki i widoczna ścieżka

Analityka HR nadal nie ma w każdej organizacji jasnej drabiny kariery. Kandydat chce wiedzieć, czy może rozwijać się jako ekspert bez przechodzenia w zarządzanie, czy będzie pracować z bardziej doświadczonymi analitykami oraz czy firma wspiera naukę narzędzi, statystyki i biznesu.

Jakość przywództwa i współpracy

Rozmowa z przyszłym przełożonym często przesądza o decyzji. Kandydaci zwracają uwagę, czy manager potrafi zdefiniować sukces, przyjmuje niewygodne wnioski, rozumie ograniczenia danych i daje przestrzeń do zadawania pytań. Liczy się także współpraca z HRBP, C&B, payroll, finansami i IT.

Warunki oferty

Wynagrodzenie powinno uwzględniać konkurencję ze strony ról analitycznych poza HR. Istotne są również elastyczność pracy, lokalizacja, język, skala odpowiedzialności, narzędzia i autonomia. W rolach regionalnych znaczenie mają strefy czasowe i rzeczywista możliwość pracy z interesariuszami.

Co komunikować w procesie

Obszar	Konkret, którego oczekuje kandydat
Cel	trzy najważniejsze problemy do rozwiązania
Mandat	sponsor, linia raportowania, zakres decyzji
Dane	źródła, jakość, właściciele, ograniczenia
Zespół	kompetencje współpracowników i wsparcie IT/BI
Sukces	oczekiwany rezultat po 90 dniach i 12 miesiącach
Rozwój	ścieżka, projekty, budżet i spójność ekspercka
Oferta	przedział wynagrodzenia, model pracy, benefity i proces decyzji

Najważniejszy wniosek: kandydat wybiera nie tylko stanowisko, ale system, w którym ma osiągnąć wynik. Im bardziej transparentnie organizacja pokazuje dane, mandat, sponsorów i wyzwania, tym większe zaufanie buduje już w rekrutacji.

Najczęstsze błędy w rekrutacji HR Analytics

Nieudana rekrutacja rzadko wynika wyłącznie z braku kompetencji kandydata. Częściej jest skutkiem niewłaściwie zaprojektowanej roli, błędnego procesu lub różnicy między obietnicą a rzeczywistością organizacji.

Poszukiwanie „jednorożca”

Ogłoszenie łączy zaawansowaną statystykę, data engineering, administrację HRIS, controlling, C&B, prezentacje zarządcze i operacyjne raportowanie. Kandydaci spełniający część wymagań rezygnują, a firma porównuje profile o zupełnie innych mocnych stronach.

Jak ograniczyć ryzyko: zdefiniować jeden główny rezultat, dwie lub trzy kompetencje krytyczne oraz elementy, które mogą być dostarczane przez zespół lub partnera.

Nadmierne skupienie na narzędziach

Firma odrzuca dobrego analityka, ponieważ pracował w Tableau zamiast Power BI albo zna inny system HCM. Tymczasem zasady modelowania, wizualizacji i jakości danych są przenaszalne.

Jak ograniczyć ryzyko: weryfikować logikę i zdolność uczenia się; wymagać konkretnego narzędzia tylko wtedy, gdy szybka produktywność techniczna jest naprawdę krytyczna.

Mylenie raportowania z analityką

Rola reklamowana jako People Analytics w praktyce polega na aktualizowaniu plików i odpowiadaniu na ad hoc requesty. Rozbieżność powoduje szybkie rozczarowanie i odejście osoby nastawionej na pracę problemową.

Jak ograniczyć ryzyko: podać realną proporcję zadań operacyjnych, analitycznych i projektowych oraz plan automatyzacji.

Brak właściciela danych i priorytetów

Nowy pracownik ma odpowiadać za jakość wyników, ale nie ma wpływu na źródła ani definicje. Jednocześnie każdy interesariusz zgłasza zadania jako pilne.

Jak ograniczyć ryzyko: ustalić governance, sponsora, sposób priorytetyzacji oraz odpowiedzialność HR, payroll, finansów i IT przed zatrudnieniem.

Zbyt długi proces

Kandydat przechodzi wiele podobnych rozmów, długo czeka na informację i otrzymuje zadanie wymagające wielu godzin pracy. Najlepsi uczestnicy wycofują się na rzecz szybszych procesów.

Jak ograniczyć ryzyko: zaplanować maksymalnie kilka etapów, umówić kalendarze z wyprzedzeniem, wyznaczyć SLA informacji zwrotnej i stosować krótkie case study.

Ocena charyzmy zamiast dowodów

Osoba prezentująca się pewnie otrzymuje wysoką ocenę, mimo że nie potrafi wyjaśnić źródeł i założeń. Kandydat bardziej refleksyjny może zostać niedoszacowany.

Jak ograniczyć ryzyko: używać scorecard, zapisywać dowody i oceniać rezultat zadania przed wspólną dyskusją panelu.

Brak transparentności o stanie danych

W procesie przedstawiana jest wizja zaawansowanej analityki, a po zatrudnieniu okazuje się, że większość czasu pochłania ręczne uzgadnianie plików.

Jak ograniczyć ryzyko: pokazać punkt startowy, ograniczenia i zasoby przeznaczone na poprawę sytuacji.

Niedopasowanie poziomu roli i wynagrodzenia

Oczekiwany wpływ odpowiada poziomowi senior lub lead, ale stanowisko i oferta zostały wycenione jako specjalistyczne. Firma otrzymuje aplikacje niedopasowane do skali zadania.

Jak ograniczyć ryzyko: benchmarkować rolę nie tylko w HR, lecz także względem analogicznych stanowisk w danych i finansach.

Brak planu wdrożenia

Nowa osoba nie otrzymuje dostępu, dokumentacji ani czasu z właścicielami procesów. Pierwsze miesiące mijają na zdobywaniu podstawowych informacji.

Jak ograniczyć ryzyko: przygotować plan 30/60/90, listę źródeł, mapę interesariuszy i pierwszy dobrze ograniczony rezultat.

Najważniejszy wniosek: rekrutacja nie naprawi braku strategii danych, governance ani sponsora. Może natomiast ujawnić te braki - dlatego warto potraktować przygotowanie procesu jako test dojrzałości organizacji.



Rekrutować, rozwijać czy korzystać ze wsparcia zewnętrznego?

Organizacja potrzebująca analityki HR nie zawsze potrzebuje od razu nowego etatu. Wybór powinien zależeć od charakteru potrzeby, pilności, powtarzalności zadań, dojrzałości danych i zdolności firmy do utrzymania rozwiązania. Trzy podstawowe drogi, rekrutacja, rozwój wewnętrzny i projekt zewnętrzny, mogą być stosowane osobno lub łącznie.

Rekrutacja zewnętrzna

Najlepiej sprawdza się, gdy: kompetencja jest potrzebna stale, istnieje jasny portfel zadań, organizacja ma sponsora i podstawowe warunki do pracy, a wiedza powinna pozostać wewnątrz firmy.

Korzyści: długoterminowa odpowiedzialność, rozwój wiedzy o organizacji, dostępność dla interesariuszy i możliwość budowania funkcji.

Ryzyka: czas pozyskania, konkurencyjny rynek, koszt błędnego zatrudnienia oraz możliwość, że nowa osoba utknie w porządkowaniu podstaw zamiast dostarczać analizy.

Rozwój pracownika wewnętrznego

Najlepiej sprawdza się, gdy: firma ma osobę dobrze znającą procesy i dane, wykazującą predyspozycje analityczne, a potrzeba pozwala na stopniowe budowanie kompetencji.

Korzyści: znajomość kontekstu, relacji i systemów; większa retencja; szybsze wejście w problemy biznesowe.

Ryzyka: brak czasu na naukę, pozostawienie dotychczasowych obowiązków, ograniczony mentoring i utrwalanie lokalnych sposobów pracy bez zewnętrznego benchmarku.

Wsparcie projektowe

Najlepiej sprawdza się, gdy: potrzebny jest konkretny rezultat, na przykład katalog wskaźników, dashboard, model kosztów, automatyzacja procesu lub diagnoza jakości danych. Jest także użyteczne, gdy firma nie potrafi jeszcze określić docelowej roli.

Korzyści: szybki dostęp do zespołu kompetencji, określony zakres i termin, możliwość zbudowania standardu przed zatrudnieniem.

Ryzyka: zależność od dostawcy, jeśli nie zaplanowano przekazania wiedzy; rozwiązanie niedopasowane do użytkowników, jeśli projekt nie angażuje właścicieli biznesowych.

Model hybrydowy

W praktyce często najbardziej efektywne jest połączenie dróg. Partner zewnętrzny może zdiagnozować dane, zaprojektować model wskaźników i zbudować pierwsze narzędzia. Równolegle organizacja rozwija osobę wewnętrzną albo rekrutuje właściciela rozwiązania. Nowy pracownik przejmuje uporządkowany proces, dokumentację i backlog zamiast zaczynać od chaosu.



Macierz decyzji

Sytuacja	Rekomendowany kierunek
Stąły, duży wolumen analiz i gotowe środowisko	rekrutacja zewnętrzna
Silny kandydat wewnętrzny i czas na rozwój	rozwój + mentoring
Jednorazowy rezultat lub pilny termin	projekt zewnętrzny
Niejasna potrzeba i niska dojrzałość danych	diagnoza / projekt pilotażowy
Potrzeba szybkiego startu i późniejszej własności wewnętrznej	model hybrydowy
Rola strategiczna wymagająca rzadkiego profilu	executive search + wsparcie przejściowe

Pytania decyzyjne

- Czy praca będzie powtarzalna przez co najmniej kolejne 12–24 miesiące?
- Czy istnieje wystarczający wolumen zadań dla pełnego etatu?
- Czy organizacja potrafi zdefiniować sukces roli?
- Czy dane, dostępy i właściciele są gotowi?
- Jak szybko potrzebny jest pierwszy rezultat?
- Czy wewnątrz firmy jest osoba z potencjałem i czasem na rozwój?
- Kto utrzyma rozwiązanie po zakończeniu projektu?

Najważniejszy wniosek: pytanie nie brzmi „etat czy konsultant?”, lecz „jak najszybciej zbudować trwałą zdolność do podejmowania decyzji na podstawie danych”. Odpowiedź może zmieniać się wraz z dojrzałością organizacji.

Jak HRK wspiera organizację w obszarze HR Analytics?

Rekrutacja zewnętrzna jest jednym ze sposobów pozyskania kompetencji HR Analytics, ale nie zawsze powinna być pierwszym krokiem. Jeżeli organizacja nie ma spójnych definicji, uporządkowanych źródeł ani jasnego procesu raportowania, nowo zatrudniona osoba może przez wiele miesięcy porządkować fundamenty. W takiej sytuacji HRK może połączyć wsparcie rekrutacyjne z projektem analitycznym realizowanym przez HRK Payroll Consulting.

Trzy modele współpracy

1. Rekrutacja specjalisty lub lidera

HRK pomaga zdefiniować rolę, zmapować rynek, dotrzeć do kandydatów oraz ocenić połączenie kompetencji HR, danych i biznesu. Model sprawdza się, gdy firma ma stały portfel zadań, warunki do pracy i potrzebuje długoterminowego właściciela kompetencji.

2. Projekt analityczny

Zespół HRK Payroll Consulting dostarcza uzgodniony rezultat: system wskaźników, dashboard, proces podwyżkowy, narzędzie premiowe albo automatyzację. To alternatywa dla rekrutacji, gdy potrzeba jest konkretna, pilna lub nie uzasadnia pełnego etatu.

3. Model hybrydowy

Projekt i rekrutacja są prowadzone jako jedna ścieżka budowania funkcji. HRK porządkuje dane i tworzy rozwiązanie, a równolegle pozyskuje lub pomaga rozwinąć osobę, która przejmie jego utrzymanie. Dzięki temu rekrutowana rola ma realistyczny zakres, dokumentację i pierwsze produkty od dnia wejścia.

Jakie projekty mogą zastąpić lub poprzedzić rekrutację

System wskaźników HR - HR Metrics Framework

HRK buduje jedno źródło prawdy poprzez katalog wskaźników i definicji, słowniki danych, zasady raportowania, macierz odpowiedzialności (RACI), dashboard HR oraz mechanizmy kontroli jakości.

Efekt: wiarygodne dane i koniec sporów o to, która wersja jest poprawna. Organizacja może następnie zdecydować, czy utrzymanie systemu wymaga etatu, czy pozostaje częścią istniejącej roli.

Dashboardy HR w Excelu i narzędziach klasy BI

Projektowane pulpity mogą obejmować fluktuację, absencję, koszty pracy, rekrutację, rozwój pracowników, DEI, ESG i CSRD. Zakres jest dopasowany do odbiorcy: zarządu, HR lub menedżerów.

Efekt: szybsze decyzje bez ręcznych analiz i rozproszonych plików. Jednocześnie powstaje jasna specyfikacja kompetencji potrzebnych do dalszego rozwoju raportowania.

Obsługa procesów podwyżkowych

HRK projektuje audytowalny proces od planowania budżetu po decyzje i komunikację. Rozwiązanie może obejmować aplikację w Microsoft 365, workflow akceptacji, monitoring postępu oraz eksport do systemu płacowego.

Efekt: pełna kontrola procesu, mniej e-maili i większa transparentność. Firma nie musi tworzyć stałej roli wyłącznie po to, by raz w roku obsłużyć złożony cykl podwyżkowy.

Systemy premiowe, prowizyjne i podwyżkowe

Wsparcie obejmuje reguły, cele i KPI, kalkulację, rozliczenia, dashboardsy realizacji oraz integrację z payroll. W procesach podwyżkowych możliwe są także rozliczenia oparte na wielu wymiarach.

Efekt: terminowe, spójne i przewidywalne rozliczenia, ograniczenie uznaniowości oraz mniejsze ryzyko błędu.

Automatyzacja procesów kadrowo-płacowych

Zespół identyfikuje wąskie gardła, opisuje proces AS-IS, projektuje model TO-BE i wdraża automatyzację z użyciem Microsoft Power Platform — między innymi Power Automate i Power Apps. Uzupełnieniem mogą być dashboardsy SLA i KPI.

Efekt: mniej błędów, krótszy czas realizacji i większa efektywność zespołu bez natychmiastowego zwiększania zatrudnienia.

Automatyzacja dokumentów i raportowania

Projekt może obejmować bibliotekę szablonów, generator dokumentów, automaty obiegu oraz repozytorium z kontrolą wersji.

Efekt: spójność, audytowalność i znacząca redukcja pracy ręcznej. Potrzeba dodatkowego etatu może zniknąć albo przesunąć się z operacji w kierunku analizy o większej wartości.

Jak łączyć projekt z rekrutacją

- **Przed rekrutacją:** diagnoza porządkuje potrzebę i pozwala zbudować trafny profil stanowiska.
- **Równolegle:** HRK dostarcza pierwsze rezultaty, podczas gdy trwa poszukiwanie osoby na stałe.
- **Po zatrudnieniu:** eksperci wspierają onboarding, transfer wiedzy i rozwój pierwszych produktów analitycznych.
- **Zamiast rekrutacji:** projekt rozwiązuje konkretną potrzebę, jeśli jej skala nie wymaga pełnego etatu.

Wartość wspólnego podejścia

HRK łączy wiedzę o rynku kandydatów, doświadczenie w projektowaniu ról oraz kompetencje HRK Payroll Consulting w obszarze wynagrodzeń, analityki i automatyzacji. Dzięki temu rozmowa nie zaczyna się od założenia, że jedynym rozwiązaniem jest zatrudnienie. Zaczyna się od wyniku, którego organizacja potrzebuje.

Najważniejszy wniosek: celem nie jest tworzenie kolejnych raportów ani mnożenie arkuszy. Celem jest zwiększenie przewidywalności, kontroli i jakości decyzji HR — poprzez właściwą osobę, właściwy projekt albo świadome połączenie obu dróg.

Kontakt

Potrzebujesz wsparcia w rekrutacji?

Adriana Grędzka
Team Leader
HRK HR & Admin

+48 532 755 431
adriana.gredzka@hrk.pl



Potrzebujesz wsparcia w zakresie narzędzi i procesów analityki HR?

Dominika Kołodziejek
Ekspert ds. Transformacji
i Analiz Biznesowych
HRK Payroll Consulting

+48 600 900 294
dominika.kolodziejek@hrk.pl

