

2015

# Kapitał ludzki jako wartość firmy

## Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski







# Wprowadzenie

Niniejszy podręcznik obejmuje rolę i znaczenie zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach, nade wszystko zaś prezentuje Narzędzie Pomiaru Wartości Kapitału Ludzkiego (NKL) oraz studia przypadków. Studia te prezentują przypadki praktyczne wdrożenia NKL wraz z wnioskami z tych wdrożeń płynących.

Podręcznik ma wymiar edukacyjny i praktyczny. Przedstawione tu przykłady zastosowania Narzędzia Pomiaru Wartości Kapitału Ludzkiego oraz opis samego NKL służą jako wsparcie do samodzielnego wdrożenia narzędzia w przedsiębiorstwie.

Zarówno Narzędzie Pomiaru Wartości Kapitału Ludzkiego, jak i niniejsza publikacja powstały w ramach Projektu „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa” (Nr POKL.02.01.03-00-036/11). Jest to projekt systemowy innowacyjny realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (jako lidera projektu) oraz Szkołę Główną Handlową w Warszawie (partner), współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Priorytet II Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących, Poddziałanie 2.1.3 Wsparcie systemowe na rzecz zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw.

 <b>KAPITAŁ LUDZKI W FIRMIE</b>	4
 <b>KAPITAŁ LUDZKI JAKO WARTOŚĆ ORGANIZACJI</b>	17
 <b>METRYCZKA FIRM</b>	20
 <b>KAPITAŁ LUDZKI I JEGO POMIAR W PRAKTYCE</b>	21
■ 7R SOLUTION • Zahamować odpływ pracowników	22
■ BIOMED • Szybki wzrost a kadra pracownicza	26
■ BLUE DEW • Bezpieczna inwestycja w pracownika	30
■ CUK UBEZPIECZENIA • Kiedy w firmie dominuje generacja Y	34
■ ENCO • Wiedza pracowników jako kapitał	38
■ GPW • Wyzwania na nowe czasy	42
■ KAJA • Wykorzystanie potencjału pracowników	46
■ KURCZOBA • Makroproblemy mikroprzedsiębiorstw	50
■ OASIS • Kiedy pracownicy odchodzą do konkurencji	54
■ PLATIGE IMAGE • Kiedy filarem firmy są współpracownicy	58
■ POL-INOWEX • Działanie na wielu rynkach	62
■ PPH PARTNER • Zaspokoić potrzeby pracowników	66
■ PROMOTECH • Trudny rynek specjalistów	70
■ KEREPEL POLAND SP. Z O.O. (R&R KREPEL POLSKA) • Specjaliści w produkcji	74
■ RS TRADING • Kłopot z młodym kandydatem do pracy	78
■ SOLWIT • Rywalizacja o utalentowanych informatyków	82
■ SZKŁO • Rynek a zasoby ludzkie	86
■ UNIWERSYTECKI SZPITAL KLINICZNY WE WROCŁAWIU • Personel medyczny jako pracownicy	90
■ WARMIŃSKO-MAZURSKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO • Wykorzystać potencjał doświadczonych pracowników	94
■ WYŻSZA SZKOŁA BANKOWA W POZNANIU • Pracownicy jako kluczowa wartość	92

<b>■</b>	<b>POSTRZEGANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO W ORGANIZACJACH W POLSCE</b>	<b>102</b>
<b>■</b>	<b>FAQ, CZYLI KLUCZOWE PYTANIA I ZWIĘZŁE ODPOWIEDZI</b>	
■	Czym jest kapitał ludzki?	106
■	Czym jest NKL?	106
■	Dla kogo NKL?	106
■	Po co badać kapitał ludzki?	107
■	Korzyści z użytkowania NKL	107
■	Ile trwa wdrożenie NKL?	107
■	Kiedy efekty z wdrożenia NKL?	108

# KAPITAŁ LUDZKI W FIRMIE

Dynamiczne zmiany zachodzące na rynkach i w dużym stopniu ich nieprzewidywalność, sprawiają, że przedsiębiorcy – bez względu na wielkość organizacji oraz branżę, w której działają – poszukują nowych przewag konkurencyjnych i źródeł trwałych wzrostów. Jeszcze niedawno najczęściej stosowanym rozwiązaniem była optymalizacja kosztów, która sprowadzać się mogła do oszczędności. Tymczasem wstrząsy rynkowe o globalnym zasięgu doprowadziły do zmiany postrzegania biznesu, ryzyka i planowania strategicznego. Uwagę zwrócono ku takim wartościom, jak społeczna odpowiedzialność biznesu oraz kapitał ludzki, jako znaczący walor organizacji i źródło przewag. Zatem to wykwalifikowani pracownicy i ich jak najważniejsze kwalifikacje, ich kreatywność powinni stawać się w oczach liderów najważniejszą wartością. Na równi choćby ze środkami trwałymi.

## ŹRÓDŁO WARTOŚCI I WZROSTU

Warto dziś zauważyć, że pracownicy – wykwalifikowani, zaangażowani i dobrze motywowani – coraz częściej są postrzegani jako istotne źródło wzrostów firmy. Zwłaszcza w czasach poszukiwania nowych przewag konkurencyjnych zmienia się perspektywa strategicznego myślenia o przedsiębiorstwach przez ich liderów i menedżerów. Bez względu na wielkość firmy i branżę, w których działają. W dobrze zarządzanym kapitale ludzkim upatruje się potencjalnych korzyści dla obu stron: zarówno pracodawców, jak i pracowników.

Filarami każdego przedsiębiorstwa są: kapitał finansowy oraz kapitał intelektualny. Kluczowym składnikiem tego ostatniego jest

zaś kapitał ludzki (obok kapitału odbiorców i kapitału organizacyjnego, rozumianego jako cała struktura organizacyjna). Czym zatem w istocie jest kapitał ludzki i jak rozumieć jego wartość?

Kapitał ludzki to ogół wiedzy, doświadczeń, umiejętności poszczególnych pracowników, mających dla organizacji wartość ekonomiczną<sup>1</sup>. Na kapitał ten składa się również „know-how” (jako wartość wypracowywana i rosnąca wraz z doświadczeniem organizacji), nieoczywiste umiejętności pracowników, które sprawdzają się w nietypowych sytuacjach, kultura organizacyjna (i wpisane w nią wartości), a także relacje międzyludzkie.

Kapitał ludzki obejmuje zarówno kapitał indywidualny poszczególnych osób, jak również zasoby będące efektem organizowania się i występowania pracy zespołowej<sup>2</sup> (np. zespoły i działy w ramach struktury organizacyjnej). Nie sposób dziś pominąć znaczenia gospodarki opartej na wiedzy, gdzie kluczem do sukcesu są kompetencje i doświadczenia pracowników (choćby zdolność do innowacji). Wartość takiej gospodarki stanowi wytwór interakcji pomiędzy małymi grupami współpracowników dokonujących ważnych rozwiązań (np. unikatowych w skali rynku)<sup>3</sup>.

W przypadku dużych organizacji, zwłaszcza działających międzynarodowo, dbałość o kapitał ludzki bywa przeważnie łatwiejsza do spełnienia. Mogą bowiem one korzystać z doświadczeń pochodzących z różnych rynków, sprawdzonych narzędzi, utartych praktyk. Wydaje się, że w globalnych organizacjach również świadomość wartości, jaką stanowi

kapitał ludzki, jest dużo wyższa. Jednak, jak wskazaliśmy już, kapitał ludzi wnosi istotną wartość do przedsiębiorstwa bez względu na wielkość czy charakter firmy. Wyzwaniem zaś często bywa bariera natury psychologicznej; właściciel czy też zarząd firmy musi zyskać przekonanie co do wartości kapitału ludzkiego i szeregu korzyści biznesowych, jakie on wnosi do organizacji. Inna sprawa, że duże, doświadczone firmy dysponują znacznie większymi zasobami, które można lokować w rozwój kapitału ludzkiego (inwestować środki własne w ten właśnie cel).

W przypadku sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP) dostęp do „know-how” jest znacznie trudniejszy, a doświadczenia biznesowe i zarządcze przeważnie dużo skromniejsze. Nierzadko napotkać można opinię właściciela firmy czy menedżera, że nakłady na kapitał ludzki stanowią koszt, o którego zwrot trudniej niż w przypadku nakładów np. na marketing i komunikację reklamową czy środki trwałe firmy.

Kiedy już liderzy takich firm przełamują barierę psychologiczną i rozumieją naturę oraz rolę kapitału ludzkiego, napotykają kolejne przeszkody. Jak bowiem zadbać o zasoby ludzkie, ich rozwój, zaangażowanie pracowników, nowe kompetencje etc.? Wreszcie w jaki sposób zdiagnozować stan faktyczny (w punkcie wyjścia) i badać postępowanie – rozwój kapitału ludzkiego i jego wkład we wzrost przedsiębiorstwa?

Przedsiębiorstwa sektora MMŚP, jeśli zdolne są do oceny wartości swoich aktywów, raczej dotyczy to zasobów materialnych (wyposażenie, nieruchomości etc.). Jak wcześniej dostrzegliśmy jednak, równie ważnym filarem organizacji jest jej kapitał ludzki, mający wartość intelektualną, nie materialną. To on często decyduje o przewadze rynkowej.

Zwłaszcza we współczesnych warunkach – kiedy o dostęp do wartości materialnych dużo łatwiej, a zdolności do konkurencyjności i zdobywania trwałych przewag poszukuje się gdzie indziej.

Inwestycje w pracowników powinny być przez pracodawców traktowane z równą powagą jak nakłady na badania i rozwój. Ludzie – mając zdolność do własnego rozwoju, motywowania się, wyciągania wniosków, uczenia się – mogą być źródłem wartości dodanej organizacji w znacznie większym stopniu niż np. wdrożone narzędzia technologiczne. Kluczowe więc pozostaje właściwe zarządzanie kapitałem ludzkim, danie pracownikom możliwości rozwoju, kształcenia i doszkalania się. Podobnie jak zdolność do współdziałania, pracy w zespołach zadaniowych, sztuka konsensusu. To szczególnie ważne w takich branżach, w których ważną rolę odgrywa informacja, kreatywność i elastyczność.

**Zatem wartościowy kapitał ludzki** (o którego rozwój dba pracodawca) wpływa na szereg walorów przedsiębiorstwa o strategicznym znaczeniu:

- poprawę wydajności organizacyjnej (operacyjnej);
- wzrost efektywności biznesowej;
- wykorzystanie okazji rynkowych (np. zagospodarowywanie nisz);
- eliminowanie zagrożeń biznesowych (np. ze strony bezpośredniej konkurencji).

#### ■ PRZYPISY

1. Por.: dr Anna Bagieńska, „Inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego”. Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka.
2. Por.: D. Kopycińska (red.), „Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy”, Szczecin 2006.
3. Więcej: A. Kukliński (red.), „Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego”, Warszawa 2003.

Warto też zauważyć, że na kapitał ludzki składają się unikatowe kompetencje i doświadczenia, wypracowywane wraz z rozwojem historycznym przedsiębiorstwa. Często też spójne ze specyfiką branży czy sektora, w którym działa firma. Łącznie zaś – poprzez interakcję i racjonalne zarządzanie – budują realną wartość przedsiębiorstwa.

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

Przyjmując więc kapitał ludzki za istotną część kapitału firmy, niezbędne jest wdrożenie narzędzi i praktyk służących jego pomiarowi i analizie. Jednakowoż badanie niematerialnych walorów organizacji jest dużo trudniejsze niż w przypadku aktywów firmy o materialnym charakterze.

Dlaczego jednak pomiar i analiza kapitału ludzkiego są tak ważne? Pozwala to bowiem rozpoznać źródła potencjalnych wzrostów firmy i szacować wartość przyszłych źródeł wartości. Optymalizacja wartości zasobów (a więc także nimi gospodarowanie, aby przyniosło największe korzyści dla całej organizacji) wymaga zatem przeprowadzenia wiarygodnej oceny mocnych i słabych stron firmy, diagnozując obecny stan jej kapitału ludzkiego.

Praktyka i badania prowadzone wśród przedsiębiorstw wskazują, że kapitał ludzki i jakość zarządzania tym kapitałem mogą wpływać między innymi na:

- wartość rynkową organizacji (i jej marki);
- wyniki finansowe;
- wolumen sprzedaży i potencjał do wprowadzania nowych produktów bądź usług;
- zdolność do ekspansji na nowe rynki;
- produktywność i efektywność całej organizacji;
- zaangażowanie poszczególnych pracowników i zespołów.

Trzeba jednak zaznaczyć, że narzędzia służące zarządzaniu kapitałem ludzkim (pomiarowi i analizie) nie znajdują dostatecznie dużego zainteresowania wśród zarządzających przedsiębiorstwami. Źródeł tego stanu rzeczy należy szukać w szeregu czynników, takich jak:

- złożoność narzędzi;
- konieczność prowadzenia przez przedsiębiorstwo sprawozdawczości finansowej;
- pozyskania specjalistycznej wiedzy (i pracowników o określonych kompetencjach).

Co więcej, większość dotychczasowych narzędzi obecnych w Polsce nie służy sektorowi MMŚP. Rzadko bowiem odpowiadają ich realiom i specyfice funkcjonowania. Narzędzia do zarządzania kapitałem ludzkim, adresowane do dużych organizacji (i wypracowane na podstawie ich doświadczeń), nie sposób skutecznie wdrożyć w warunkach mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Albo też – dostępne narzędzia nie odpowiadają w ogóle warunkom charakterystycznym dla krajowego rynku.

## BARIERY INWESTOWANIA W KAPITAŁ LUDZKI

Badania<sup>4</sup> prowadzone wśród polskich przedsiębiorstw prowadzą do kilku wniosków.

- Ponad połowa ankietowanych (56%) prowadzi analizy bądź pomiar kapitału ludzkiego, z czego w sposób regularny (na bieżąco bądź częściej niż raz do roku) co trzecia wszystkich firm (34%). Wysoki odsetek przedsiębiorstw nieprowadzących takich działań (43%) wskazuje, że pomimo rosnącej świadomości dotyczącej narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego dosyć liczna grupa firm nie zna ich, nie jest do nich przekonana lub istnieją bariery ograniczające ich pełną powszechność.

- Głównym celami dokonywania pomiarów bądź analiz kapitału ludzkiego są: ograniczenie kosztów personalnych (81%), możliwość podejmowania lepszych decyzji personalnych (80%) oraz pewność, że inwestycje w kapitał ludzki przynoszą odpowiedni zwrot (70%).
- W badanych przedsiębiorstwach najczęściej nie prowadzi się badań opinii pracowników, satysfakcji i / lub zaangażowania pracowników, kultury organizacyjnej, relacji interpersonalnych czy dzielenia się wiedzą. Regularnie badania są prowadzone jedynie w ok. 10% przedsiębiorstw.
- W badanych firmach dominuje praktyka stosowania wskaźników / mierników dotyczących kapitału ludzkiego związanego z kosztami wynagrodzeń pracowników i absencjami oraz kosztów związanych ze szkoleniem pracowników. Najczęściej wykorzystywane są wskaźniki / mierniki oparte na postawach pracowników; zwrocie z inwestycji w kapitał ludzki oraz ekonomicznej wartości dodanej kapitału ludzkiego.
- Do najważniejszych barier dokonywania pomiarów / analiz kapitału ludzkiego należą: brak potrzeby dokonywania pomiaru, zbyt wysokie koszty dokonywania pomiaru oraz brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników.
- Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa do najważniejszych warunków korzystania z narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego należą: jego przejrzystość graficzna, brak dodatkowych kosztów związanych z jego użytkowaniem oraz intuicyjna obsługa.

Przedsiębiorstwa z sektora MMŚP niechętnie inwestują w kapitał ludzki, ponieważ

nie widzą w nim źródeł realnych wzrostów. W związku z tym nakłady na ten cel (np. szkolenia i inne działania służące rozwojowi pracowników na różnych polach) traktowane są raczej jako koszt, którego można uniknąć – pozornie (w świadomości liderów tych przedsiębiorstw) optymalizując funkcjonowanie całej organizacji. Poza tym, że wielu przedsiębiorców nie potrafi wskazać jasnych przesłanek przemawiających za rozwojem kapitału ludzkiego, równie liczne ich grono nie zna praktycznych rozwiązań temu służących. Zatem, jeśli nawet nabędą przekonanie, iż warto inwestować w kapitał ludzki, brak im wiedzy i doświadczeń czy też źródeł inspiracji (w jaki sposób tego dokonać?). Niechętna wobec inwestowania w kapitał ludzki postawa wynika też z obaw przedsiębiorców. Niektórzy z właścicieli czy menedżerów firm sektora MMŚP uważają, że większe kompetencje pracowników to zagrożenie ich odejściem do konkurencji (a więc zainwestowane w pracownika środki nigdy się nie zwrócą, a wręcz – w przypadku jego migracji – mogą przynieść szkody). Niekiedy barierą jest brak wystarczających środków, które przedsiębiorstwo może przeznaczyć na rozwój pracowników (np. wystanie ich na kosztowne szkolenia).

#### ■ PRZYPISY

4. Badania empiryczne na próbie 600 przedsiębiorstw (mikro, małych, średnich i dużych). Przeprowadzone na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, w ramach Projektu „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa” (Nr POKL.02.01.03-00-036/11).



## ROZWIĄZANIE: NARZĘDZIE POMIARU WARTOŚCI KAPITAŁU LUDZKIEGO

Badania przeprowadzone wśród pracowników ds. HR (zarządzania zasobami ludzkimi)<sup>5</sup> w polskich przedsiębiorstwach wskazują na potrzebę takich narzędzi, które uwzględnią szeroką gamę wskaźników:

- kosztowych;
- wydajnościowych;
- jakościowych;
- czasowo-ilościowych;
- finansowych.

Zwłaszcza specyfika małych i średnich organizacji wymaga rozwiązania, które będzie uproszczone (i opisowe), nie zaś sformalizowane (typowe dla dużych przedsiębiorstw, np. korporacji działających na rynkach międzynarodowych) i skomplikowane, zbudowane na wielu poziomach. Inną wartością jest ujednolicony model badania (standard), który umożliwi benchmark, a więc porównanie własnych wyników np. z całą branżą obecną na rynku. Takie potrzeby rekomendowali pracownicy ds. HR objęci badaniem.

Na podstawie wniosków z badań wśród HR-owców opracowano więc innowacyjny produkt: Narzędzie Pomiaru Wartości Kapitału Ludzkiego (w skrócie: NKL)<sup>6</sup>, o różnych poziomach złożoności i formalizacji procesu pomiaru, adekwatnych do potrzeb danej organizacji. Bazuje on na istniejących rozwiązaniach, lecz uwzględnia możliwości i potrzeby firmy (w tym wielkość przedsiębiorstw). Charakter tego produktu można opisać kilkoma walorami:

- uwzględnia on dane ilościowe i jakościowe;
- daje możliwość analizy badań ankietowych;

- dostosowany jest do realiów polskiego rynku;
- jest tańszy w eksploatacji niż inne rozwiązania tego typu.

Ważna użyteczność narzędzia NKL to możliwość generowania sprawozdania ze stanu kapitału ludzkiego w firmie, który może być komunikowany na zewnątrz, jak również takich sprawozdań, które mają służyć pracom wewnątrz organizacji. Wyniki badań z NKL ułatwiają zarządzanie kapitałem ludzkim, podejmowanie decyzji o inwestycjach w ten kapitał czy też – prognozowanie długofalowych wzrostów związanych z rozwojem kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. NKL umożliwia też analizę poszczególnych działań zmierzających do budowania kapitału ludzkiego, ich efektów oraz eliminowanie potencjalnych przeszkód w rozwoju tego kapitału.

### DLA KOGO NKL?

Produkt ten adresowany jest do szerokiej grupy odbiorców, przede wszystkim zaś do:

- liderów organizacji (właściciele i kadra zarządzająca mikro-, małych i średnich oraz dużych przedsiębiorstw);
- użytkowników takich narzędzi (specjaliści z zakresu HR i księgowości, konsultanci ZZL, pracownicy administracji publicznej, którzy realizują zadania z zakresu adaptacyjności).

Beneficjenci tego produktu – uzyskawszy za jego pomocą wiedzę o kapitale ludzkim danej organizacji – mogą ocenić poziom kapitału (stan faktyczny), jakość polityki firmy dotyczącej rozwoju kapitału ludzkiego, a także jego wpływ na wzrost potencjału całej organizacji.

NKL wśród wielu narzędzi tego typu wyróżnia fakt, iż jest ono bezpłatne, powszechnie do-

stępne i ma kompleksowy charakter (szeroka gama wskaźników i rozwiązania adekwatne do możliwości i potrzeb danej firmy). Jest on też znacznie lepiej niż inne narzędzia dostosowany do charakteru polskiego rynku (zarówno firm z sektora MŚP, jak i dużych organizacji).

## KORZYŚCI Z WDROŻENIA NKL

Szanse dla rozwoju organizacji, jakie niesie z sobą dojrzałe zarządzanie kapitałem ludzkim, pokrótce już nakreśliśmy. Warto jednak wskazać szereg konkretnych korzyści i wartości, jakie wnieść może do przedsiębiorstwa wykorzystanie innowacyjnego narzędzia NKL.

- Diagnoza sytuacji w obszarze kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa oraz ukazanie sposobów pełnego wykorzystania jego potencjału jako czynnika przewagi konkurencyjnej.
- Dostarczenie informacji na temat poziomu posiadanego kapitału ludzkiego, polityki inwestycji w kapitał ludzki (poprzez pozyskiwanie, rozwój i wynagrodzenia) oraz jego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a dzięki temu ułatwienie podejmowania decyzji personalnych w przedsiębiorstwie w odniesieniu do kluczowych obszarów zarządzania kapitałem ludzkim.
- Wyposażenie działu kadr (HR) w kompetencje umożliwiające planowanie strategiczne rozwoju kapitału ludzkiego w powiązaniu z krótko- oraz długoterminowymi celami firmy.
- Wsparcie kontroli kosztów personalnych i ukierunkowaniu inwestycji w kapitał ludzki w sytuacji ograniczonych zasobów rozwojowych.
- Możliwość analizowania informacji ilościowych (kosztowych, efektywności i rentowności oraz finansowych) w zestawieniu z informacjami jakościowymi.
- Prezentacja mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń w obszarze kapitału ludzkiego w formie raportów dedykowanych właścicielom bądź kadrze zarządzającej (sprawozdania wewnętrzne) oraz akcjonariuszom i potencjalnym inwestorom (sprawozdanie zewnętrzne).
- Możliwość poznania opinii pracowników w kluczowych obszarach mających wpływ na wyniki (satysfakcja i zaangażowanie, kultura organizacyjna, kompetencje, relacje interpersonalne i dzielenie się wiedzą) dzięki wykorzystaniu autorskich narzędzi do badania opinii pracowników (ankiety).
- Porównanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa na tle konkurencji (benchmark przedsiębiorstw o podobnej wielkości i charakterystyce) dzięki standardom pomiaru kapitału ludzkiego opracowanym w ramach tego produktu.

## PRZYPISY

5. „Badanie użyteczności produktu dla klienta tj. określenie potencjalnej użyteczności narzędzia wyceny kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie dla osób pełniących funkcje HR w różnego rodzaju przedsiębiorstwach”, PARP, Warszawa, grudzień 2011.
6. Narzędzie powstało w ramach Projektu „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa” (Nr POKL.02.01.03-00-036/11). Jest to projekt systemowy innowacyjny realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (lider projektu) oraz Szkołę Główną Handlową w Warszawie (partner), współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Priorytet II Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących, Poddziałanie 2.1.3 Wsparcie systemowe na rzecz zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw.

Zarówno liderzy przedsiębiorstw (właściciel, kadra zarządzająca), jak i pracownik (dział HR bądź finansów) mierzą się z szeregiem wyzwań zawodowych.

W tym kontekście warto wskazać szereg rozwiązań czy wskazówek, których dostarcza

NKL w różnych obszarach decyzyjnych. Dylematy dotyczą między innymi kosztów pozyskania bądź utraty pracownika, efektywności szkoleń bądź absencji czy też wykorzystania unikatowych kompetencji (wykształcenie, doświadczenie zawodowe). Poniższa tabela prezentuje niektóre z nich.

## OBSZARY WYZWAŃ I PROBLEMY DECYZYJNE OBEJMUJĄCE ZAKRES DZIAŁANIA NKL

OBSZAR WYZWAŃ STOJĄCYCH PRZED UŻYTKOWNIKIEM	PROBLEMY DECYZYJNE W POSZCZEGÓLNYCH GRUPACH UŻYTKOWNIKÓW
koszty pozyskania pracownika	<p><b>LIDER:</b> Jak zmieniają się koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa w zależności od liczby nowo zatrudnianych pracowników? Jak zmieni się jakość procesów pozyskiwania pracowników przy obniżonych kosztach tych procesów?</p> <p><b>HR:</b> Jak dobierać metody rekrutacji i selekcji kandydatów, aby zmieścić się w wyznaczonym budżecie? Jak dobierać metody rekrutacji i selekcji, aby przy niższych kosztach uzyskiwać te same rezultaty? Jak zmiany w wysokości kosztów pozyskiwania pracowników wpłyną na skuteczność procesów pozyskiwania pracowników?</p> <p><b>KSIĘGOWOŚĆ:</b> W jakiej wysokości zaplanować wydatki na pozyskiwanie pracowników według planowanej liczby procesów rekrutacyjnych?</p>
koszty utraty pracownika	<p><b>LIDER:</b> Czy podejmować decyzje o zwolnieniu pracownika / pracowników? Jaki wpływ na budżet działu będą miały planowane zwolnienia? Czy ewentualne korzyści ze zwolnienia pracownika przewyższą koszty tego zwolnienia?</p> <p><b>HR:</b> Jak zmieniają się koszty odejść pracowników w wyniku zastosowania programów retencyjnych? Jak organizować odejścia pracowników przy niższych kosztach? W jaki sposób zmiany w kosztach odejść pracowników wpływają na budowanie wizerunku pracodawcy?</p> <p><b>KSIĘGOWOŚĆ:</b> W jakiej wysokości planować wydatki związane z odejściem pracowników? W jakim stopniu koszty odejść pracowników wpływają na wyniki finansowe przedsiębiorstwa?</p>
koszty inwestycji w pracownika	<p><b>LIDER:</b> Czy wydatki na inwestycje w kapitał ludzki są wystarczające z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa? Czy wysokość inwestycji w kapitał ludzki jest optymalna?</p> <p><b>HR:</b> Czy realizowane inwestycje w kapitał ludzki są zgodne z przyjętą strategią? Jak przedstawia się wskaźnik kosztu inwestycji w pracownika na tle konkurencji?</p> <p><b>KSIĘGOWOŚĆ:</b> Jak zaplanować strukturę kosztów pracy następnego okresu rozliczeniowego?</p>

<p><b>koszty szkoleń pracownika</b></p>	<p><b>LIDER:</b> Czy wydatki na szkolenia znajdują swoje uzasadnienie? Jak koszty szkoleń wpływają na efektywność pracy podwładnych?</p> <p><b>HR:</b> Czy metody szkoleniowe zostały przeprowadzone poprawnie? Jak dobrać metody szkoleniowe, aby przy niższych kosztach osiągać te same efekty? Czy wysokość wydatków na szkolenia znajduje swoje uzasadnienie?</p> <p><b>KSIĘGOWOŚĆ:</b> Jak zmienia się ogólne koszty szkoleń przy zmianie liczby ich uczestników? W jakiej wysokości planować wydatki na szkolenia przy ustalonej liczbie uczestników?</p>
<p><b>koszt pracy a koszty ogółem organizacji</b></p>	<p><b>LIDER:</b> Jak zmienia się ogólne koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa / działu przy zmianie struktury kosztów pracy?</p> <p><b>HR:</b> Czy ogólne koszty pracy są na optymalnym poziomie? Jakie skutki może wywołać obniżenie lub podwyższenie ogólnych kosztów pracy?</p> <p><b>KSIĘGOWOŚĆ:</b> Jak zmiany w wysokości kosztów pracy wpływają na wynik ekonomiczny przedsiębiorstwa?</p>
<p><b>całkowite koszty szkoleń</b></p>	<p><b>LIDER:</b> Czy wysokość całkowitych kosztów szkoleń jest odpowiednia w stosunku do potrzeb w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego?</p> <p><b>HR:</b> Czy wydatki na szkolenia utrzymywane są na optymalnym poziomie? Czy przeprowadzane szkolenia uwzględniają identyfikację potrzeb szkoleniowych?</p> <p><b>KSIĘGOWOŚĆ:</b> Jaki wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa ma wysokość kosztów szkoleń?</p>
<p><b>absencja pracowników</b></p>	<p><b>LIDER:</b> Jak dany poziom absencji pracowników wpływa na pracę działu / zespołu?</p> <p><b>HR:</b> Jakie czynniki wpływają na poziom absencji pracowników? Jakie działania mogą przyczynić się do obniżenia poziomu absencji?</p> <p><b>KSIĘGOWOŚĆ:</b> Jakie koszty ponosi przedsiębiorstwo z tytułu absencji pracowników?</p>
<p><b>rentowność kapitału ludzkiego</b></p>	<p><b>LIDER:</b> Jak kształtuje się rentowność kapitału ludzkiego w danym przedsiębiorstwie? Jakie działania należy podjąć w celu podwyższenia rentowności kapitału ludzkiego?</p> <p><b>HR:</b> Jak kształtuje się rentowność kapitału ludzkiego w danym przedsiębiorstwie? Jakie działania należy podjąć w celu podwyższenia rentowności kapitału ludzkiego?</p> <p><b>KSIĘGOWOŚĆ:</b> Jak zmiany w podstawowych danych finansowych wpływają na rentowność kapitału ludzkiego?</p>
<p><b>przychody z kapitału ludzkiego</b></p>	<p><b>LIDER:</b> W jaki sposób optymalizować przychody z kapitału ludzkiego?</p> <p><b>HR:</b> Jakie czynniki wpływają na przychody z kapitału ludzkiego? Jakie działania należy podjąć, aby poprawić wartość wskaźnika?</p> <p><b>KSIĘGOWOŚĆ:</b> Jak optymalizować liczbę zatrudnionych, aby uzyskiwać najwyższy poziom wskaźnika?</p>
<p><b>struktura pracowników wg wykształcenia</b></p>	<p><b>LIDER:</b> Czy struktura wykształcenia pracowników w danym dziale / zespole jest odpowiednia? Jakie zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa może wywołać zatrudnianie pracowników z innym poziomem wykształcenia, niż jest to obecnie?</p> <p><b>HR:</b> Czy obecna struktura pracowników odpowiada wymogom wobec kapitału ludzkiego?</p> <p><b>KSIĘGOWOŚĆ:</b> Jak struktura pracowników według wykształcenia wpływa na wysokość kosztów pracy?</p>

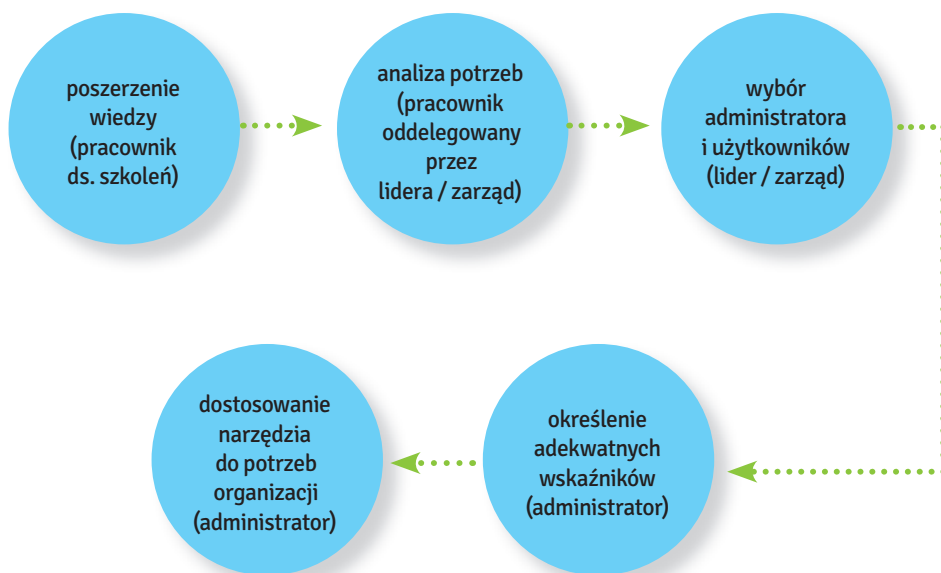
## PRZYGOTOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA DO WDROŻENIA NKL

Jakkolwiek praca z narzędziem nie wymaga złożonych przygotowań czy zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, warto przeprowadzić prosty w istocie proces przygotowawczy. Rekomendowana jest poniższa

ścieżka, składająca się z kilku etapów, która ułatwi i usprawni całość przygotowań. Składają się na tę ścieżkę nie tyle procedury, ile konkretne decyzje i ustalenia w stosownym gronie, wewnątrz organizacji. Istotne jest zachowanie proponowanej kolejności przejścia przez poszczególne etapy ścieżki przygotowawczej.

---

### ŚCIEŻKA PRZYGOTOWAŃ DO PRACY Z NARZĘDZIEM



- 1 Poszerzenie wiedzy w firmie na temat zarządzania kapitałem ludzkim. Zadanie to dotyczy zarówno zarządzających firmą, jak i pracowników (zwłaszcza zaangażowanych i realizujących politykę z zakresu zasobów ludzkich). Jak wskazaliśmy wcześniej, praca nad rozwojem kapitału ludzkiego spotyka się często z niechęcią wśród liderów firm w Polsce, często z powodu braku dostatecznej wiedzy na ten temat. Podjęcie się wdrożenia NKL oznaczać więc może konieczność działań edukacyjnych i informacyjnych. Najlepszym rozwiązaniem są szkolenia, które wyjątkowo biorącym w nich udział osobom, jak istotne jest świadome zarządzanie kapitałem ludzkim i prowadzenie stałego monitoringu zmian zachodzących w tym obszarze funkcjonowania przedsiębiorstwa.
- 2 Analiza potrzeb firmy w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Wyznaczenie celów związanych z realizacją polityki zarządzania zasobami ludzkimi może się wiązać ze zmianą bądź korektą w strategii organizacji, a przede wszystkim – określeniem zakresu informacji, z których zarządzający bądź dedykowani pracownicy (HR, finanse) będą chcieli skorzystać.
- 3 Wybór administratora i użytkowników narzędzia. Decyzja ta usprawni cały proces wdrażania narzędzia i jego eksploatacji. Pracownik ten (administrator) powinien mieć w miarę precyzyjnie opisany zakres uprawnień i obowiązków. Oprócz aktualizowania danych będzie do nich należeć generowanie sprawozdań i przekazywanie ich w określonych terminach wskazanym przez zarząd firmy osobom. Zadaniem kierownictwa firmy będzie także określenie grupy użytkowników NKL (uprawnionych do korzystania z zasobów narzędzia). Rolą administratora będzie przeszkolenie użytkowników z zasad korzystania z NKL.
- 4 Określenie użytecznych wskaźników (z całej gamy oferowanej przez NKL). Administrator powinien określić, których ze wskaźników dostępnych w NKL firma nie będzie wykorzystywać (wybór negatywny ułatwia ten proces). Decyzję tę oczywiście powinien podjąć, opierając się na konsultacjach z liderami organizacji oraz działami HR i finansów.
- 5 Dostosowanie do potrzeb i możliwości firmy wskaźników oraz ich interpretacji. W kolejnym kroku administrator może, jeśli istnieje taka potrzeba, uściślić potrzeby firmy w kontekście wskaźników NKL i ich interpretacji. Narzędzie daje możliwość elastycznego dostosowania wskaźników i ich analizy zgodnie z potrzebami i potencjałem firmy (czy też wedle specyfiki jej działania operacyjnego bądź rynkowego).

## MODUŁY NARZĘDZIA

Praca z narzędziem polega na zarządzaniu właściwym arkuszem kalkulacyjnym (narzędzie w formacie .xls, dostępne w aplikacji Excel lub kompatybilnej z nią). Należy więc uruchomić właściwy arkusz – adekwatny do kategorii przedsiębiorstwa (małe, średnie, duże). Ekran startowy narzędzia to cztery moduły wraz z poszczególnymi opcjami zarządzania nimi. Są one edytowalne, a więc pozwalają wprowadzać niezbędne do zarządzania kapitałem ludzkim dane (służące do badania i analizy). Moduły te jednocześnie dają rozeznanie w zakresie działania NKL.



## EKRAN STARTOWY NKL

		<b>NARZĘDZIE POMIARU KAPITAŁU LUDZKIEGO</b> <i>przedsiębiorstwa duże</i>		<a href="#">Instrukcja obsługi</a>	
Nazwa przedsiębiorstwa: <b>Test S.A.</b>					
<b>KLUCZOWE INFORMACJE O PRZEDSIĘBIORSTWIE</b>					
DANE O KAPITAŁE LUDZKIM		DANE FINANSOWE		INNE DANE O PRZEDSIĘBIORSTWIE	
<a href="#">Dane dotyczące struktury zatrudnienia</a>	<a href="#">Dane dotyczące systemu ZKL</a>	<a href="#">Dane dotyczące struktury kosztów pracy</a>	<a href="#">Pozostałe dane finansowe</a>	<a href="#">Działalność i pozycja</a>	<a href="#">Strategia i zasoby</a>
<b>POMIAR I WYCENA KAPITAŁU LUDZKIEGO</b>					
WSKAŹNIKI W UKŁADZIE BIZNESOWYM			WSKAŹNIKI WEDŁUG PROCESÓW HR		
<a href="#">Wskaźniki kosztowe</a>	<a href="#">Wskaźniki ilościowe</a>	<a href="#">Wskaźniki rotacji</a>	<a href="#">Wskaźniki wynagrodzenia</a>		
<a href="#">Wskaźniki struktury</a>	<a href="#">Wskaźniki jakościowe</a>	<a href="#">Wskaźniki rozwoju</a>	<a href="#">Pozostałe procesy HR</a>		
<a href="#">Wskaźniki efektywności i rentowności</a>			<a href="#">Wskaźniki optymalizacji procesów HR</a>		
<a href="#">Wskaźniki finansowe</a>			<a href="#">Metody wyceny kapitału ludzkiego</a>		
<b>SPRAWOZDANIA O STANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO</b>					
<a href="#">SPRAWOZDANIA ZEWNĘTRZNE</a>			<a href="#">SPRAWOZDANIA WEWNĘTRZNE</a>		
<b>BADANIA ANKIETOWE</b>					
<a href="#">Satisfakcja i zaangażowanie</a>	<a href="#">Kultura organizacyjna</a>	<a href="#">Kompetencja</a>	<a href="#">Relacje interpersonalne</a>	<a href="#">Oczekanie się wiedzy</a>	

### Pierwszy moduł

#### Kluczowe informacje o przedsiębiorstwie

Jego zadanie to zgromadzenie danych, które będą punktem wyjścia do wyliczeń w dwóch kolejnych modułach (wskaźniki kapitału ludzkiego). Dane te dotyczą liczby pracowników w przeliczeniu na etaty, stan finansów przedsiębiorstwa (koszty i przychody). Tutaj należy zgromadzić również dane jakościowe (dotyczące między innymi obowiązującego systemu zarządzania kapitałem ludzkim).

### Drugi moduł

#### Pomiar i wycena kapitału ludzkiego

Jest on sercem całego narzędzia, przeprowadza bowiem obliczenia wskaźników kapitału ludzkiego oraz finansowych wraz z ich interpretacją. Tu znajdują się także odsyłacze do metod wyceny kapitału ludzkiego (w jednostkach pieniężnych).

### Trzeci moduł

#### Sprawozdanie o stanie kapitału ludzkiego

Sięga on po dane wygenerowane w dwóch wcześniejszych modułach i generuje raporty o stanie zasobów ludzkich. Proces ten przebiega automatycznie, a raporty mogą być kierowane zarówno do zainteresowanych wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz firmy.

### Czwarty moduł

#### Badania ankietowe

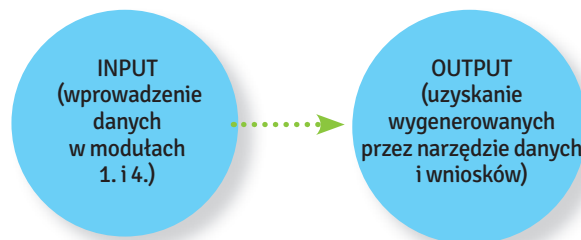
Służy on gromadzeniu i przetwarzaniu danych z ankiet prowadzonych wśród pracowników. Umożliwia jakościowy pomiar kapitału ludzkiego oraz wyróżnienie poszczególnych obszarów. Wygenerowane tu dane obejmują między innymi poziom satysfakcji i zaangażowania pracowników, kultury organizacyjnej, kompetencji, relacji interpersonalnych, zarządzania wiedzą czy systemu zarządzania kapitałem ludzkim.

## PRACA Z NARZĘDZIEM

Użytkowanie NKL można podzielić na dwa etapy; pierwszy obejmuje generowanie danych niezbędnych do przetwarzania i analizy,

drugi zaś – wytworzenia finalnych danych (wniosków) obejmujących wiele wskaźników stanu kapitału ludzkiego w organizacji.

### PROCES PRACY Z NARZĘDZIEM



**W pierwszym etapie** korzystamy z pierwszego i czwartego modułu. W pierwszym module (Kluczowe informacje o przedsiębiorstwie) dostarczamy narzędziu informacji w trzech kategoriach:

- kapitał ludzki;
- finanse;
- pozostałe.


Można je wprowadzać w dowolnej kolejności.

**W drugim etapie** otrzymujemy prezentację danych (wyników) w takim zakresie, jaki oferują moduły drugi i trzeci, a więc:

- wartość wskaźników kapitału ludzkiego i finansowych (w poszczególnych okresach) – dostarcza ich moduł drugi;
- sprawozdania zbiorcze (raporty), które obejmują różne grupy wskaźników za cały rok bądź wszystkie okresy sprawozdawcze – dostarcza ich moduł trzeci;
- wyniki ankiet badawczych przeprowadzonych wśród pracowników (dotyczących np. kultury organizacyjnej, poziomu satysfakcji i zaangażowania pracowników – dostarcza ich moduł czwarty.



---



Warto dodać, że dane wygenerowane w module drugim podlegają natychmiastowej interpretacji. NKL porównuje wartości wskaźników z wartościami progowymi, interpretując je na bieżąco. Polega ona na wyświetleniu nazwy poziomu (wysoki, średni lub niski) dla wskaźnika oraz jego wartości na tle o kolorze odpowiednim do tego poziomu. Użytkownik może zmieniać wartości progowe dla poszczególnych wskaźników oraz wybierać dla danego wskaźnika poziom optymalny (elastyczność NKL).

O ile znaczenie kapitału ludzkiego jako wartości organizacji wymaga na polskim gruncie działań informacyjnych i edukacyjnych, to równie ważne jest dostarczenie narzędzia, które pozwala badać i diagnozować wartość tego kapitału. NKL odpowiada na różne wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami w tym zakresie. Jedną z kluczowych przewag jest elastyczność i dostosowanie do potrzeb poszczególnych organizacji działających na krajowym rynku. Tak aby narzędzie służyć mogło jak najszerszemu spektrum różnorodnych przedsiębiorstw. Walory NKL stanowią efekt wnikliwych badań prowadzonych wśród pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi oraz testów pilotażowych. Podkreśla to jego praktyczną użyteczność. Nie bez znaczenia jest bezpłatny dostęp do rozwiązania oraz niski koszt pracy z tym narzędziem.

# KAPITAŁ LUDZKI JAKO WARTOŚĆ ORGANIZACJI

Przedsiębiorstwa coraz większą uwagę skupiają na kapitale ludzkim. Staje się on kluczową wartością i źródłem wzrostów. Dlatego tak ważne jest zrozumienie, czym dokładnie jest, jaką rolę odgrywa w organizacji oraz – dlaczego i jak dokonywać jego pomiaru.

Dynamiczne zmiany, jakie zachodzą zarówno w wymiarze biznesowym (rynkowym), jak i społecznym, już jakiś czas temu nakazały wielu firmom na świecie zdefiniowanie na nowo, co jest filarem organizacji i źródłem budowania przewagi rynkowej. Zmiany te bowiem obejmują między innymi takie zjawiska, jak częste i niespodziewane fluktuacje rynkowe, szybko zmieniające się trendy, globalizacja, internacjonalizm w wielu wymiarach czy na niespotykaną do niedawna skalę ekspansja nowych technologii. Zmiany dotyczą także zachowań konsumentów. Wszystkie te czynniki stawiają przed biznesem zupełnie nowe wyzwania, na przykład – w postaci poszukiwania innowacyjnych produktów (ulepszenie nie daje już źródeł przewag, lecz faktyczna innowacja produktu), dostarczania usług coraz wyższej jakości i w coraz większym stopniu personalizowanych. A także dostarczania dóbr i usług, które uwzględniają przejrzystość w całym łańcuchu dostaw czy też spełniają różne wartości (np. w wymiarze etycznym czy „eko”). Coraz więcej oczekuje się też od pracowników. Od poziomu ich zaangażowania i efektywności zależy znacznie więcej niż kiedykolwiek.

Innymi słowy – współczesna gospodarka oparta na wiedzy to między innymi przedsiębiorstwa, które poszukują i wdrażają innowacje, widząc w nich źródła przewag. Badania prowadzone także wśród organizacji działających w Polsce<sup>1</sup> wskazują, że zdolność do innowacji zależna jest od takich niematerialnych czynników, jak: wiedza zarządu / właścicieli i menedżerów oraz indywidualne kompetencje pracowników, oparcie zarządzania firmą na wspólnej wizji oraz jakość kapitału ludzkiego.

## JAK ROZUMIEĆ KAPITAŁ LUDZKI

Definiując kapitał ludzki, należy uwzględnić nie tylko wielkość zatrudnienia, lecz nade wszystko szereg cech czy czynników o niematerialnym wymiarze: kwalifikacje, wiedzę, umiejętności i kompetencje poszczególnych pracowników oraz menedżerów danej organizacji. Szerokie ujęcie kapitału ludzkiego wymaga wzięcia pod uwagę postawy i zachowania ludzi (wszystkich pracowników)<sup>2</sup>, np.:

- uczciwości, identyfikacji z celami firmy, lojalności;
- zaangażowania w pracę, skupienia się na potrzebach klienta;
- zorientowania na wyniki i efekty działania całej organizacji;

- zdolności szybkiego uczenia się, kreatywności;
- dzielenia się wiedzą z innymi;
- zdolności do adaptacji wraz ze zmianami organizacyjnymi;
- otwartości na innowacyjność.

Ze względu na rolę, jaką teraz dopiero kapitał ludzki odgrywa w zderzeniu przedsiębiorstw z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem biznesowym – nie powinien dziwić fakt, że samo pojęcie weszło do obiegu stosunkowo niedawno. Pierwszy raz użył go na początku lat 60. XX w. Theodor Schultz<sup>3</sup>, pisząc: „Wszystkie cechy ludzkie są bądź wrodzone, bądź nabyte. Każdy człowiek rodzi się z pewnym zespołem genów określającym jego wrodzone zdolności. Cechy nabytej jakości populacji, które mają wartość i mogą być wzbogacone za pomocą odpowiedniego inwestowania, będziemy uważać za kapitał ludzki”.

Interesujące ujęcie kapitału ludzkiego zaproponował Thomas Davenport<sup>4</sup>, wymieniając jego **elementy składowe**: zdolność wraz z zachowaniem, wysiłek i czas.

Ujął kapitał ludzki w formę wzoru matematycznego:

**kapitał ludzki** = (zdolności + zachowanie) x **wysiłek** x **czas**

Przy czym zdolności należy tu rozumieć jako jakość wykonywania czynności pracowniczych, a źródłem tej jakości jest połączenie talentu, wiedzy i zręczności. Zachowanie zaś to takie czynności pracownika, które zmierzają do zakończenia danego procesu (powierzonego przez przełożonych). Wysiłek włożony w te procesy przynosi zaś poprawę zdolności.

Czas Davenport ujmuje jako chronologię zdarzeń (i czynnik, który kontrolowany jest przez człowieka – pracownika bądź menedżera, kiedy decyduje np. o tempie pracy).

Warto też, zakreślając ramy, w których mieści się kapitał ludzki, zauważyć, że może on mieć:

- wymiar rynkowy (korzyści dla przedsiębiorstwa);
- wymiar osobisty (satisfakcja pracownika).

Reasumując, kapitał ludzki stanowi<sup>5</sup> zasób wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, postaw, motywacji, zdrowia o określonej wartości (a więc cechy czy też wartości – łącznie – mierzalne). Zasób ten jest źródłem przyszłych zysków przedsiębiorstwa oraz satysfakcji zatrudnionych. Jest on odnawialnym i rosnącym potencjałem ludzkim.

## POMIAR JAKO KWESTIA KLUCZOWA

Jeśli uznać kapitał ludzki za jedną z kluczowych wartości organizacji (nierzadko dziś uważaną za najważniejszą), kwestią oczywistą jest konieczność dokonywania jego pomiaru. Nie sposób bowiem zarządzać wartością, jeśli nie posiada się narzędzi służących jej wartościowaniu, pomiarom czy dokonywaniu benchmarku (porównywaniu z otoczeniem biznesowym, konkurencją).

Z tego też względu tak ważne stają się dobór i wdrożenie przez organizację właściwego narzędzia. Takiego, który uwzględni wszelkie dane będące w zasobach firmy (generowane przez nią), możliwe do analizy i wyciągania z nich wniosków. Jednym z najczęściej spotykanym podejściem do pomiaru jest ujmowanie kapitału ludzkiego w kontekście kosztowym<sup>6</sup>:

## KAPITAŁ LUDZKI



Źródło: K.Szopik-Deczyńska, W.Korzeniewicz, „Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa”, Szczecin 2012

- kosztu historycznego (koszt pozyskania i rozwoju pracowników);
- kosztu odtworzenia zasobów ludzkich (utrata pracowników i konieczności zastąpienia ich nowymi osobami);
- kosztu alternatywnego (utraconych możliwości).

W tym kontekście – roli, jaką odgrywa w organizacji zdolność do badania kondycji kapitału ludzkiego, a więc i zarządzania nim – NKL stanowi na polskim gruncie interesującą propozycję zarówno dla mikro- i małych, jak również średnich i dużych przedsiębiorstw. Zwłaszcza że wciąż wiele firm działających w Polsce, jak wskazują badania, nie wdrożyła narzędzi, które umożliwiają sprawne zarządzanie własnym kapitałem ludzkim. Niekiedy nawet, mając świadomość roli kapitału ludzkiego w osiągnięciu zyskowności i wzrostów bądź poszukując właściwych rozwiązań (narzędzi temu służących).

### PRZYPISY

1. Por.: badania przeprowadzone na zlecenie PARP przez Pentor Research International, Społeczne determinanty przedsiębiorczości innowacyjnej, Warszawa, grudzień 2007; więcej: [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)
2. Więcej: W. Walczak, „Rola kapitału ludzkiego w procesie rozwijania gospodarki opartej na wiedzy”; źródło: [www.mikroekonomia.net](http://www.mikroekonomia.net)
3. Por.: J. Fitz-Enz, „Rentowność inwestycji w kapitał ludzki”, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001
4. Źródło: G. Łukaszewicz, „Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość”, PWN, Warszawa 2009
5. Źródło: j.w.
6. Por.: L. Edvinson, M.S. Malone, „Kapitał intelektualny”, PWN, Warszawa 2001

# METRYCZKA FIRM



	FIRMA	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
1	7R Solution		Kraków	transport i logistyka
2	Biomed		Lublin	przetwórstwo
3	Blue Dew		Gdańsk	usługi IT
4	CUK Ubezpieczenia		Toruń	finanse i ubezpieczenia
5	ENCO		Warszawa	usługi
6	GPW		Katowice	usługi publiczne
7	Kaja		Łycki	handel detaliczny i hurtowy
8	Kurczoba		Łódź	handel hurtowy
9	Oasis		Gliwice	przetwórstwo
10	Platige Image		Warszawa	usługi i produkcja
11	POL-INOWEX		Lublin	usługi
12	PPH Partner		Andrychów	transport
13	Promotech		Białystok	przetwórstwo
14	KEREPEL POLAND Sp. z o.o. (R&R Krepel Polska)		Krotoszyn	produkcja
15	RS Trading		Łódź	handel
16	Solwit		Gdańsk	usługi IT
17	Szkło		Lidzbark Warmiński	produkcja
18	Uniwersytecki Szpital Kliniczny we Wrocławiu		Wrocław	usługi publiczne
19	Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego		Olsztyn	usługi
20	Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu		Poznań	usługi

wielkość firmy

duża średnia mała mikro

# KAPITAŁ LUDZKI I JEGO POMIAR W PRAKTYCE

O korzyściach, jakie niesie z sobą wdrożenie NKL, najlepiej przekonać się, śledząc praktyczne przykłady. Prezentujemy zatem case studies, dwadzieścia przypadków organizacji działających w Polsce (zarówno mikro-, małych, średnich, jak i dużych). Wszystkie one przeważnie nie miały żadnych doświadczeń z pomiarem kapitału ludzkiego, reprezentują też różne podejście i rozumienie kapitału ludzkiego (jako wartości).

Co interesujące, nierzadko działali HR czy też osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi, intuicyjnie dostrzegały problemy i ich źródła, jednak nie mogły precyzyjnie ich wskazać i udowodnić. Z braku dostępu do narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego. Wdrożenie NKL pozwalało zaś na poprawę relacji działu HR z zarządem czy właścicielem przedsiębiorstwa i dawało możliwość przekonywania do konkretnych działań na tym polu. Takich, które zmierzają do poprawy jakości zarządzania zasobami ludzkimi, a dalej – sprawności i zyskowności całej organizacji. Czynnikiem, który przekonuje zarządzających, często bywają twarde dane wskazujące na przykład, jak wiele organizacja traci (również w wymiarze finansowym) na wysokiej fluktuacji pracowników czy też – niskim poziomie ich zaangażowania. Zwłaszcza badania ankietowe dają możliwość poznania źródeł niskiej motywacji i efektywności pracy.

Warto podkreślić, że przedstawione tu przykłady wdrożeń narzędzia zarządzania kapitałem ludzkim wraz z opiniami ekspertów dają możliwość wyciągnięcia wniosków w odniesieniu do innych organizacji (zbliżonych pod względem wielkości, branży czy problemów, z którymi się zmagają). Stanowią więc źródło inspiracji i wskazówki praktyczne dla innych przedsiębiorstw, które dotąd nie stosowały pomiaru kapitału ludzkiego bądź ich doświadczenia w tym względzie były niewystarczające.

Wdrożenia NKL miały miejsce w 2015 roku i wsparte były konsultacjami ekspertów.

# 7R SOLUTION • Zahamować odptyw pracowników

**Przedsiębiorstwo zajmujące się logistyką magazynową i dystrybucją zmagają się z problemem wysokiej fluktuacji pracowników. Dotyczy to wielu firm tego sektora.**

## O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Przedsiębiorstwo powstało w 2010 r. Specjalizuje się w świadczeniu kompleksowych usług w zakresie logistyki magazynowej i dystrybucji. Oferuje między innymi następujące usługi magazynowe: ręczne rozładunki kontenerów, przygotowywanie zestawów promocyjnych, etykietowanie, składy celne, usługi spedycyjne i dystrybucyjne. Świadczone usługi cechuje dostęp klientów do stanów magazynowych „online”, nowoczesny system WMS, tworzenie długoterminowych, partnerskich relacji z klientami.

## STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Większość pracowników jest zatrudniona na stanowiskach niższego szczebla: operatorzy wózków widłowych, magazynierzy. Specyfika branży determinuje strukturę zatrudnienia ze względu na płęć. Pracownicy są zatrudnieni w Małopolsce, na Śląsku oraz na Pomorzu. Uzasadnione jest zastosowanie zróżnicowanych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, adekwatnych do różnorodnych grup zatrudnionych.

W przedsiębiorstwie odczuwalne są problemy związane z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników. Spowodowane jest to m.in. dużą konkurencją na rynku, nie zawsze zadowalającym morale pracowników (np. problemy z nadużywaniem alkoholu), ale też przyjętym w organizacji modelem zarządzania kapitałem ludzkim (tzw. model sita: osoba dorosła jest w pełni ukształtowana i nie podlega istotnym zmianom). Nie uwzględnia się zatem możliwości zatrudnienia pracownika ze stwierdzoną luką kwalifikacyjną i późniejszego podnoszenia jego kompetencji. Wymóg elastyczności oferowanych usług jest przyczyną dość znaczącego zakresu wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia, pracowników tymczasowych oraz osób wykonujących pracę na podstawie umowy-zlecenia.

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Na podstawie wyników NKL rekomenduje się szereg działań zaradczych w poszczególnych obszarach.

### **Rotacja pracowników:**

- Ograniczenie fluktuacji pracowników przez podejmowanie inicjatyw rozwojowych (np. regularna komunikacja z pracownikami, po-



■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Urszula Bukowska, dr Wojciech Koziół;  
wywiad: Elżbieta Brożek, specjalista ds. personalnych i HR

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

zwalająca identyfikację potrzeb szkoleniowych, tworzenie ścieżek rozwoju). Warto rozważyć wprowadzenie w systemie okresowych ocen pracowniczych.

- Rozważenie modyfikacji systemu wynagrodzenia w kierunku premiowania stażu pracy, m.in. poprzez stworzenie zaakceptowanego przez pracowników pakietu benefitów długoterminowych (np. ubezpieczenia na życie, emerytalne), premii za wyniki roczne.
- Zwiększenie atrakcyjności pracodawcy np. przez precyzyjne informowanie pracowników o celach przedsiębiorstwa.
- Weryfikację technik rekrutacyjnych (np. wykorzystanie rekomendowania przez pracowników do pracy ich znajomych).

#### **Rozwój pracowników:**

- Umożliwienie pracownikom rozwoju poprzez szkolenia.
- Podjęcie próby uzyskania dofinansowania szkoleń ze źródeł zewnętrznych.
- Opracowanie procedury szkoleń.

#### **Wynagradzanie pracowników:**

- Ocena trudności pracy na stanowiskach z wykorzystaniem opisu stanowisk pracy, uzupełnionych o komponent wysiłku (fizycznego, umysłowego, psychicznego).
- Skonstruowanie tabeli płac umożliwiających awanse płacowe (podwyżki).
- Monitorowanie przyczyn pracy pracowników w godzinach nadliczbowych i kontrolowanie efektywności.
- Zastąpienie premiowania negatywnego (opartego na liczbie popełnionych błędów) premiowaniem pozytywnym na stanowiskach magazynierów.
- Rozważenie zastąpienia na stanowiskach kierowniczych premii uznaniowych (nagród) premiami przyznawanymi na podstawie ściśle określonych kryteriów.
- Badanie opinii pracowników na temat benefitów. Świadczenia pozapłacowe spełniają swoje funkcje, gdy są zbieżne z potrzebami i oczekiwaniami pracowników.





---

**Satysfakcja i zaangażowanie:**

- Weryfikacja pakietów płacowych, szczególnie uwaga ta dotyczy zmiennej części wynagrodzenia oraz dodatków i benefitów.
- Podniesienie atrakcyjności pracodawcy (np. zwiększenie pakietu wynagrodzeń).
- Podniesienie poziomu identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem, w szczególności przekazywanie pracownikom misji firmy, jej celów strategicznych oraz miejsca firmy w społecznym łańcuchu wartości.

**Relacje interpersonalne:**

- Badanie opinii pracowników, np. za pomocą kwestionariuszy NKL.
- Uwzględnienie w planie szkoleń (po jego wprowadzeniu) treningów dla kierowników z zakresu zarządzania konfliktami.
- Wzrost spójności grup pracowniczych. Służyć temu mogą spotkania integracyjne, ale też zachęcenie pracowników do np. wspólnego spędzania przerw w pracy (np. w pokoju socjalnym).

**Dzielenie się wiedzą:**

- Wdrożenie współpracy z interesariuszami (zwłaszcza bezpośrednimi kooperantami), mającej na celu pozyskiwanie pomysłów i uwag.
- Wprowadzenie systemowych rozwiązań zachęcających pracowników do wzajemnej wymiany wiedzy.
- Wprowadzenie działań budujących współuczestnictwo i integrację pracowników.
- Poszerzenie działań rozwojowych o przekazywanie wiedzy (obecnie działania te ograniczone są do przekazywania właściwych postaw i zachowań).
- Wprowadzenie systemu kodyfikacji posiadanej wiedzy, np. zaangażowanie pracowników posiadających najwyższą wiedzę do opracowywania poradników i instrukcji.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
7R Solution ▶	małe	Kraków	magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport

# Jak pozyskiwać pracowników?

**dr Urszula Bukowska** | Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**dr Wojciech Koziół** | Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

■ **W przedsiębiorstwie zajmującym się logistyką magazynową i dystrybucją odczuwalne są problemy związane z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników.** Problemy te dotyczą zarówno stanowisk menedżerskich, jak i stanowisk niższego szczebla, magazynierów i operatorów wózków widłowych. W przedsiębiorstwie nie opracowano procedury szkoleń, nie tworzy się również budżetu szkoleń. Co bardzo istotne, pracownicy zgłaszają chęć udziału w szkoleniach, a specjalista ds. HR zauważa niekorzystny wpływ braku szkoleń na wizerunek pracodawcy.

Przyczyną problemów z pozyskiwaniem pracowników może być nieatrakcyjna dla kandydatów tożsamość pracodawcy, a szczególnie element tej tożsamości, związany ze sferą rozwoju kapitału ludzkiego. Wiele podobnych firm zmaga się z tymi problemami.

## Zaproponowane rozwiązania:

1. Podjęcie decyzji o umożliwieniu pracownikom rozwoju poprzez szkolenia. Wprawdzie przedsiębiorstwo dąży do zatrudniania pracowników dopasowanych kompetencyjnie do wymogów stanowiska pracy, jednak szkolenia są uznawane za jeden z ważniejszych motywatorów, istotnie decydują również o atrakcyjności pracodawcy na rynku pracy.
2. Podjęcie próby uzyskania dofinansowania szkoleń ze źródeł zewnętrznych, np. Krajowego Funduszu Szkoleniowego.
3. Opracowanie procedury szkoleń, w której przedstawione zostaną sposoby postępowania w kolejnych etapach procesu szkolenia (w tym identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych, planowania szkoleń, realizacji szkoleń oraz oceny efektów szkolenia). W ramach pierwszego etapu (identyfikacji potrzeb szkoleniowych) zaleca się wskazanie takich sposobów określania potrzeb, aby pozwoliły na określenie ich poziomu organizacji (przydatnych dla jej rozwoju i realizacji strategii), stanowiska pracy (pozwalających na efektywną pracę na stanowisku), pracownika (wpisujących się w jego plan rozwoju). Ten ostatni poziom jest niezbędny dla utrzymania fluktuacji pracowników na akceptowalnym poziomie. Warto też zwrócić uwagę na ocenę efektów szkolenia i potrzebę kompleksowego jej dokonywania na czterech poziomach (reakcji, wiedzy, zachowań, organizacji). Pierwszy z etapów jest potrzebny, jeśli szkolenia będą traktowane jako narzędzie motywowania oraz kształtowania wizerunku pracodawcy. Czwarty poziom będzie pozwalał na uzasadnienie ponoszonych nakładów na szkolenia.
4. Wdrożenie systemu szczegółowej ewidencji kosztów szkoleń. Jest to niezbędne do oszacowania relacji między nakładami na rozwój personelu a osiągniętymi przez przedsiębiorstwo wynikami biznesowymi.

# BIOMED-LUBLIN WYTWÓRNA SUROWIC I SZCZEPIONEK •

## Szybki wzrost a kadra pracownicza

**Dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa oznacza potrzebę perspektywicznej oceny kapitału ludzkiego i działań wyprzedzających potencjalny kryzys.**

### O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Przedsiębiorstwo jest polską firmą farmaceutyczną o długoletniej historii. Spółka jest producentem wielu poszukiwanych produktów leczniczych oraz jedynym w Polsce producentem, który uzyskał zezwolenie na produkcję preparatów krwiopochodnych. Zatrudnia obecnie 222 pracowników. Pracownicy to przede wszystkim osoby pracujące od wielu lat w tym przedsiębiorstwie, dojrzałe (w wieku od 45 do 64 lat, stanowią ok. 80% ogółu zatrudnionych). Zdecydowaną większość pracowników stanowią osoby z wykształceniem średnim i wyższym (ok. 80%). Około 90% pracowników jest zatrudnionych na umowę o pracę na czas nieokreślony. Ze względu na proponowane stabilne warunki zatrudnienia można zaobserwować trend długotrwałego utrzymywania się pracowników w tym miejscu pracy i na tych samych stanowiskach.

### STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

W sytuacji planów gwałtownego wzrostu produkcji o nowy rodzaj asortymentu i na nowym

obszarze geograficznym (w innym województwie) przedsiębiorstwo stoi przed koniecznością poważnego rozważenia zmiany dotychczasowego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim. W chwili obecnej nie jest wdrożona żadna polityka strategicznego zarządzania potencjałem kompetencyjnym pracowników. Firma nie dysponuje narzędziami pozwalającymi na planowanie, monitorowanie, ewaluację i modyfikowanie programów zarządzania kapitałem ludzkim. Nie są prowadzone badania, których wyniki pozwoliłyby monitorować np. poziom satysfakcji pracowników, poziom zaangażowania, potrzeby i oczekiwania w zakresie dalszego rozwoju zawodowego. Szkolenia pracowników ograniczają się do obligatoryjnego pakietu edukacyjnego (dyktowanego przez wymogi przyznaných zezwoleń branżowych).

W związku z okresem wzmożonego tempa zmian, współpracą międzynarodową i możliwością przejęcia niszowej i bardzo wymagającej produkcji w nowym terenie konieczne jest opracowanie i wdrożenie przez firmę zintegrowanego procesu zarządzania kapitałem ludzkim.

■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Anna Jawor-Joniewicz, dr Beata Mazurek-Kucharska;  
wywiad: Maja Celuch, dyrektor finansowy

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Analiza materiału zgromadzonego dzięki wdrożeniu NKL wskazuje na 5 podstawowych obszarów działania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim.

**Po pierwsze,** konieczne jest opracowanie, uzgodnionej z właścicielami, strategii personalnej, która powinna wynikać z ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa, przewidującej krótką i długą perspektywę rozwoju. Przedsiębiorstwo ukierunkowane jest w chwili obecnej na projektowanie i wdrożenie zmian w zakresie współpracy z partnerem francuskim, budową nowego obiektu produkcyjnego oraz przygotowaniem zabezpieczenia nowej, innowacyjnej i trudnej (wymogi techniczne i farmaceutyczne), produkcji produktów krwiopochodnych w nowym obiekcie w Mielcu.

**Po drugie,** obecna kultura organizacyjna przedsiębiorstwa wyrosła z perspektywy stabilnego rozwoju i silnej pozycji marki na rynku, może okazać się już nieadekwatna do wdrażanej polityki zmian i innowacji, zarówno produktowych, jak i procesowych. Niezwykle ważną rolę odgrywa nie tylko pozyskanie kapitału finansowego, ale także kapitału

ludzkiego – kompetentnych, zaangażowanych, lojalnych, uczciwych, gotowych do dzielenia się wiedzą pracowników. Może się to odbywać poprzez rekrutację zewnętrzną, ale często o wiele bardziej efektywne jest pozyskanie takich pracowników poprzez rekrutację wewnętrzną. Do tego jednak potrzebne jest opracowanie strategii personalnej, systemu zarządzania kompetencjami, posiadanie wiedzy z zakresu nowoczesnego HR ukierunkowanego na wdrażanie procesów zarządzania tym kapitałem w warunkach zmiany i innowacji. Konieczne jest także dysponowanie metodyką i narzędziami, które są wykorzystywane w tym procesie.

**Po trzecie,** dużym atutem przedsiębiorstwa jest stabilna współpraca z dużą grupą dojrzałych pracowników, którzy często pracują u tego pracodawcy przez całe swoje życie zawodowe. Pojawia się jednak zagrożenie związane z sukcesją (także w wymiarze przekazywania wiedzy i doświadczenia następcom) i luką pokoleniową, która w ciągu najbliższych kilku lat może ujawnić się w grupie pracowników. Należy podjąć się monitorowania procesu wymiany wiedzy i doświadczeń międzypokoleniowych. Wymaga to



---

zaplanowania działań zarządzających zespołem wielopokoleniowym.

**Po czwarte,** warto zbadać (wykorzystując NKL) opinie, poglądy i postawy oraz potrzeby i oczekiwania pracowników. Konieczne jest poznanie aktualnego stanu faktycznego, a dopiero na jego podstawie dokonywanie planów i działań wyprzedzających, zwłaszcza w sytuacji nadchodzących zmian.

**Po piąte,** przedsiębiorstwo jest przyzwyczajone do zarządzania dość prostym i przewidywalnym w skutkach procesem rekrutacji i (samostnej) selekcji personelu. Tymczasem firma wchodzi na teren innego województwa, podejmuje współpracę międzynarodową (a w związku z tym zapewne i wymianę niektórych pracowników w ramach tej współpracy). W takiej sytuacji nie należy oczekiwać, że pracownicy i kandydaci do pracy będą cechować się takim samym poziomem stagnacji, przewidywalności, a także lojalności.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
BIOMED-LUBLIN Wytwórnia Surowic i Szczepionek ▶	średnie	Lublin	przetwórstwo przemysłowe

# Współpraca pokoleń, przekazanie wiedzy

dr Anna Jawor-Joniewicz | Instytut Analiz Rynku Pracy w Warszawie

dr Beata Mazurek-Kucharska | Instytut Analiz Rynku Pracy w Warszawie

■ **Struktura wiekowa pracowników przedsiębiorstwa może budzić niepokój.** Większość z nich to osoby dojrzałe i od wielu lat związani z tym przedsiębiorstwem. Wzrost absencji wynikających z pogarszającego się stanu zdrowia pracowników, odejścia na emeryturę lub rentę przy braku planów dotyczących sukcesji może przynieść negatywne skutki. Pojawienie się w firmie trudnych do zapewnienia luk kompetencyjnych, a wraz z nimi destabilizacja procesu produkcyjnego mogą stanowić poważne zagrożenie dla przyszłości firmy. Aby tego uniknąć, przedsiębiorstwo jak najszybciej powinno wdrożyć rozwiązania z zakresu zarządzania wiekiem.

Proces ten warto rozpocząć od pogłębionej analizy struktury wiekowej oraz zasobów kompetencyjnych firmy. Działania powinny przebiegać dwutorowo. Z jednej strony ich celem może być wspieranie procesu odmładzania załogi, z drugiej zaś – wydłużenie okresu aktywności zawodowej starszych generacji pracowników.

## Rozwiązania służące odmładzaniu załogi:

- wzmożenie rekrutacji pracowników młodych (pomocne byłoby w tym dotarcie do kandydatów o najbardziej poszukiwanych przez firmę kompetencjach, np. przez program staży i praktyk, współpracę z uczel-

niami). Niezbędne wydaje się podjęcie także działań z zakresu employer branding (zwłaszcza w internecie, np. w mediach społecznościowych);

- uelastycznienie czasu i form zatrudnienia (możliwość dopasowania czasu i formy pracy do swoich potrzeb jest ważnym kryterium wyboru wśród osób z pokoleń Y i Z);
- rozwinięcie w firmie programu mentoringu z zaangażowaniem trenerów wewnętrznych (pozwoli to zapobiec wyciekowi wiedzy ukrytej z przedsiębiorstwa oraz odpływowi unikatowych kompetencji).

## Wydłużenie aktywności doświadczonych pracowników:

- wprowadzenie świadczeń dodatkowych związanych z usługami medycznymi;
- oferowanie usług opiekuńczych nad osobami zależnymi w rodzinie, starsze pokolenia pracowników mogą decydować się na odejście z rynku pracy w związku z koniecznością opieki nad wnukami lub chorującymi członkami rodziny wynikającą z niedostatku tego typu usług publicznych. Dopłaty do opieki lub finansowanie jej przez pracodawcę w całości mogłoby zatrzymać pracowników w firmie na dłużej.

# BLUE DEW • Bezpieczna inwestycja w pracownika

**Młode mikroprzedsiębiorstwo z branży IT zatrudnia, ze względu na możliwości finansowe, pracowników nisko wykwalifikowanych. Inwestuje jednak w rozwój zatrudnionych, ryzykując ich odejściem do konkurencji.**

## O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Blue Dew to polska mikrofirma powstała w lutym 2015 r., działająca w branży usług IT związanych z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki. Jest dostawcą autorskiego systemu „workflow” o nazwie Dew (platforma do zarządzania obiegami dokumentów i spraw). Rozwiązanie to charakteryzuje się niezwykle intuicyjnym interfejsem użytkownika. Unikatowe jest także podejście do procesu handlowego oraz analizy. Korzyścią dla klientów są szybkie i atrakcyjne cenowo wdrożenia, niskie lub zerowe nakłady na infrastrukturę sprzętowo-systemową, możliwość implementacji dowolnego procesu oraz integracji, np. z dowolnym systemem ERP czy bankowym.

Głównymi konkurentami są, działające na tym samym terenie, firmy średniej wielkości dysponujące większym budżetem i liczbą pracowników. Głównym wyróżnikiem firmy Blue Dew na rynku jest sprzedaż relacyjna, oparta na networkingu i rekomendacjach od dotychczasowych klientów, w tym rekomendacjach z wcześniejszych działań zawodowych właścicieli firmy.

## STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Najsilniejsze strony Blue Dew to: interesujący produkt, kompetencje zespołu oraz akceptowane, a nawet konkurencyjne ceny produktów i usług. Słabe strony definiowane są jako brak odpowiedniej wielkości kapitału, mały zespół pracowników i młoda marka na rynku. W ciągu najbliższych 3 lat firma zamierza inwestować przede wszystkim w działania marketingowe, poprawę organizacji (zwiększanie jakości produktów i usług) oraz inwestycje umożliwiające dalszy rozwój firmy. Najważniejsze wyzwania dotyczące zarządzania kapitałem ludzkim związane są z rynkiem pracy w branży IT. Zapotrzebowanie na pracowników o wysokich kompetencjach w zakresie IT jest bardzo duże, dlatego zatrudnienie takich osób wiąże się z wysokim wynagrodzeniem. Podejście tej firmy do zarządzania kapitałem ludzkim opiera się na tworzeniu trwałych relacji budowanych na zaufaniu. Pozwala to na zatrudnianie pracowników o wysokiej motywacji do rozwoju i zdobywania nowych kompetencji, które mogą nabywać w trakcie pracy w przedsiębiorstwie. Obecna liczba pracowników jest określana jako wystarczająca (dwóch współwłaścicieli oraz dwóch współpracowników). Niektóre prace zlecane są podwykonawcom.



■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Katarzyna Stankiewicz, dr Beata Krawczyk-Bryłka;  
wywiad: Jan Trawiński, CEO

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Ze względu na bardzo ograniczony kapitał finansowy, a jednocześnie wysokie koszty zatrudnienia specjalistów z wysokimi kompetencjami informatycznymi – właściciele firmy postanowili początkowo wykorzystywać własne kompetencje w tym zakresie, a następnie zatrudnić pracowników do wykonywania łatwiejszych i pomocniczych zadań. Dlatego przyjęto zasadę przyjmowania nowych pracowników bez specjalistycznych kompetencji informatycznych, ale wyróżniających się pod względem motywacji do nauki.

Pozyskiwanie pracowników i inwestycja w kapitał ludzki. Strategia pozyskiwania pracowników o niskich kompetencjach informatycznych, ale posiadających silną motywację do nauki i rozwoju pozwala minimalizować koszty pracy, co na wczesnym etapie rozwoju może być uzasadnione. Właściciel zdaje sobie sprawę, że pracownicy po nabyciu kompetencji, mogą odejść do konkurencji. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo będzie musiało zastąpić ich osobą o wysokich kompetencjach. Nakłady na wyszkolenie i rozwój obecnego pracownika zostaną utracone, a dodatkowo pracodawca będzie zmuszony ponieść koszty pozyskania kolejnego pracownika o wyższych

początkowych kompetencjach.

Rekomendowane działania w tym zakresie mogłyby obejmować kolejno:

1. Stworzenie planu rozwoju specjalistycznych kompetencji nowych pracowników.
2. Zdiagnozowanie takiego punktu w planie rozwoju, który może spowodować odejście do konkurencji (punkt krytyczny planu rozwoju).
3. Przygotowanie propozycji zmiennych poziomów wynagrodzenia pracowników, uzależnionych np. od osiągnięcia konkretnych celów przedsiębiorstwa, wdrożenia projektu, zakończenia kontraktu (partycypacja w zyskach).
4. W przypadku poprawy kondycji finansowej firmy – inwestowanie w inne formy zatrudnienia niż umowa-zlecenie.
5. Jeśli przedsiębiorstwo pozostanie przy strategii zatrudniania osób o stosunkowo niskich kompetencjach, należy rozważyć ich sukcesywną rekrutację (dywersyfikacja unikatowych kompetencji i wiedzy związanej z prowadzoną działalnością).





---

**Wzmacnianie wizerunku.** Działania powinny obejmować wiele obszarów.

**Do rozpowszechniania i utrwalenia wizerunku firmy:**

- Wykorzystanie lokalizacji firmy (pomieszczenia wynajmowane w Inkubatorze Przedsiębiorczości) do utrwalania wizerunku firmy, z dodatkową możliwością nawiązywania relacji także z firmami zewnętrznymi w nich uczestniczącymi.
- Wykorzystanie mediów społecznościowych zarówno specjalizujących się w kontaktach zawodowo-biznesowych, jak i powszechnych i ogólnie dostępnych. Działanie takie pozwoli wykorzystać szerszy wachlarz narzędzi komunikacyjnych wykraczających poza dotychczasowe kanały rozprzestrzeniania wizerunku firmy.

**Do rozpowszechnienia i utrwalenia wizerunku pracodawcy:**

- Uczestnictwo w eventach organizowanych wśród potencjalnych kandydatów do pracy, charakteryzujących się motywacją do nauki i zdobywania doświadczenia (np.: eventy odbywające się w trakcie Międzynarodowego Tygodnia Przedsiębiorczości lub współpraca z biurami karier działającymi na wyższych uczelniach).
- Rozszerzanie i przedłużanie kontaktów nawiązanych w trakcie wyżej opisanych eventów poprzez wykorzystywanie mediów społecznościowych do komunikacji (w tym komentowania i doradzania młodym osobom zainteresowanym obszarem IT i poszukującym możliwości rozwoju).
- Dodanie na stronie internetowej firmy zakładki adresowanej dla potencjalnych kandydatów do pracy / współpracy (zakładka „Kariera”).

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
Blue Dew ▶	mikro	Gdańsk	IT

# Pozyskiwanie pracowników i inwestycja w kapitał ludzki

dr Katarzyna Stankiewicz | Politechnika Gdańska

dr Beata Krawczyk-Bryłka | Politechnika Gdańska

■ **Na początku działania mikrofirmy, jej jedynymi pracownikami byli dwaj właściciele.**

Około 2-3 miesięcy temu wzrosło jednak zapotrzebowanie na pracę w tej organizacji. Rozważano możliwość zatrudnienia osób w ramach stażu zawodowego za pośrednictwem urzędu pracy. Zanim jednak pomysł ten został wdrożony do realizacji, pojawiła się – poprzez kontakty osobiste – możliwość zatrudnienia dwóch osób (na umowę-zlecenie, po rozmowie rekrutacyjnej). Nie posiadają one wysokich kompetencji specjalistycznych w zakresie informatyki i programowania, ale ich obecne umiejętności pozwalają właściwie wykonywać bieżące zadania. Natomiast charakteryzują się wysoką motywacją do nauki i rozwoju. Podobne dylematy dotyczą wielu mikroprzedsiębiorstw na wczesnym etapie rozwoju.

Na tym etapie rozwoju firmy ważniejsze dla właściciela jest dopasowanie i zrozumienie interpersonalne z pracownikami niż posiadanie przez nich wysokich kwalifikacji. Sytuacja ta satysfakcjonuje obie strony. Stwarza to ryzyko odejścia (po nabyciu pewnych kompetencji, do pracy lepiej wynagradzanej).

**Stąd też rekomenduje się szereg działań:**

1. Stworzenie planu rozwoju specjalistycznych kompetencji nowych pracowników.
2. Zdiagnozowanie punktu krytycznego w planie rozwoju specjalistycznych kompetencji pracownika (takiego, który niesie ryzyko odejścia).
3. Przygotowanie propozycji zmiennych poziomów wynagrodzenia pracowników powiązanych na przykład z osiągnięciem konkretnych celów przedsiębiorstwa, wdrożeniem projektu, zakończeniem kontraktu (partycypacja w zyskach). Pozwoli to z jednej strony na wykorzystanie motywacji finansowej, z drugiej zaś może stanowić zabezpieczenie przed odejściem kompetentnego pracownika jeszcze w trakcie realizacji projektu.
4. W przypadku poprawy finansowej firmy zaleca się inwestowanie w inne formy zatrudnienia niż umowa-zlecenie.
5. Jeśli przedsiębiorstwo pozostanie przy strategii zatrudniania osób o stosunkowo niskich kompetencjach, należy rozważyć ich sukcesywną rekrutację umożliwiającą dywersyfikację unikatowych kompetencji i wiedzy specjalistycznej związanej z prowadzoną działalnością (możliwość szybkiego zastępowania odchodzących pracowników).

# CUK UBEZPIECZENIA •

## Kiedy w firmie dominuje generacja Y

**Dynamicznie rosnąca od lat firma inwestuje w pracowników na wczesnym etapie ich pracy. Działania te obejmują głównie szkolenia produktowe. Większość zatrudnionych to młodzi, wykształceni ludzie i bez wcześniejszych doświadczeń zawodowych.**

### O PRZEDSIĘBIORSTWIE

CUK Ubezpieczenia to największy w Polsce pośrednik sprzedaży ubezpieczeń. Od niedawna można je klasyfikować jako duże przedsiębiorstwo (kiedy przystępowało do wdrożenia NKL, było firmą średniej wielkości). Dziś zatrudnia przeszło 250 osób. Od początku zarządzana jest przez trzech współzałożycieli spółki i od 2008 r. notuje dynamiczne wzrosty (rozwój sieci własnych placówek oraz partnerskich – franczyzowych). Strategia organizacji oraz strategia personalna jako wyróżnik określa przyjazną atmosferę w przedsiębiorstwie, a także profesjonalną obsługę wyedukowanych pracowników.

### STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Do mocnych stron przedsiębiorstwa można zaliczyć rentowność kapitału ludzkiego, rozbudowane procesy selekcyjne, zaangażowanych pracowników, nowe praktyki HR-owe (spójne ze strategią personalną), a także młodą i dobrze wykształconą kadrę pracowników. Biorąc pod uwagę wyniki NKL (na podstawie danych z 2014 r.), przedsiębiorstwo to

można uznać za atrakcyjne miejsce pracy dla absolwentów wyższych uczelni. Według wizji tej organizacji personel pracowniczy to „spełnieni zawodowo i osobiście pracownicy, o ustabilizowanym i zbilansowanym życiu zawodowym i prywatnym, wspierających się w rozwoju, pracujących w przyjacielskiej atmosferze. Ekspertów służących pomocą klientom, partnerom biznesowym, kontrahentom oraz sobie nawzajem (.)”.

Zdecydowana większość pracowników ma wyższe wykształcenie (79,9%) i zatrudniona jest na umowę o pracę (91%). Większość też stanowią kobiety (70,1%) i osoby w wieku nieprzekraczającym 34 lat (86,3%). Oznacza to, że mamy do czynienia z młodą, szybko rozwijającą się firmą, z dominującą pozycją kobiet i pokolenia Y, niskim stażem pracy (często będącą pierwszym miejscem pracy) oraz rozproszoną geograficznie sieć świadczenia usług. Z wywiadów dostajemy dodatkowy obraz silnie inwestującej w kapitał ludzki w pierwszym okresie zatrudnienia (wiedza produktowa), o silnej kompetencyjnie centrali w Toruniu (80 osób). Rok 2015 to czas dynamicznych zmian związanych z wdrażaniem nowych praktyk personalnych, np. ocen pracowni-

■ **AUTORZY RAPORTU:** dr hab. Maciej Ławrynowicz, dr Bartosz Sławecki;  
wywiad: Kamila Jankowska, kierownik działu HR

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

czych, badań satysfakcji i zaangażowania pracowników, nowego systemu szkoleń, nowego systemu motywacyjnego opartego na wynikach indywidualnych.

Badania pogłębione pozwalają jednak zidentyfikować **aktualne bądź potencjalne źródła zagrożeń dla organizacji**. Są nimi:

- ryzyko odejść pracowników do konkurencyjnych podmiotów (po zyskaniu doświadczenia zawodowego);
- spójność rozwiązań kadrowych w placówkach własnych i franczyzowych;
- niskie nakłady na rozwój pracowników;
- brak ścieżek awansu (po pierwszym okresie, kiedy firma inwestuje w nowych pracowników, właśnie zatrudnionych).

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Z wywiadów z kadrą zarządzającą wynika, że problemową kwestią może być spójność nowych praktyk personalnych we własnych placówkach oraz franczyzowych. Z jednej strony mamy wspólny produkt, logo, markę CUK i oczekiwania klientów, a z drugiej – minimal-

ne oddziaływanie działu HR na pracowników franczyzy. Zatem, czy dział HR zdolny jest tworzyć wartość dodaną dla klientów, gdy ma do czynienia w ramach jednej firmy z dwoma typami pracowników (własnych i zatrudnionych przez franczyzobiorcę)?

W kontekście tego wyzwania – zagrożenia potencjalnym wzrostem rotacji (odejść z pracy) – rekomenduje się:

- Dopasowanie procesu budowania wizerunku pracodawcy z oczekiwaniami kandydatów i późniejszą ich realizacją na stanowisku pracy (co do treści i warunków pracy) przy uwzględnieniu możliwości spełnienia oczekiwań pracowników o określonym profilu kompetencyjnym.
- Identyfikację czynników odejść z pracy wraz z działaniami naprawczymi (kryteria selekcji, zmiany w procesie adaptacji, badanie opinii pracowników).
- Ukierunkowanie rekrutacji na pracowników 50+ jako wizerunkowo dopasowanych do sprzedaży ubezpieczeń (wnioski z wywiadu).



- Działania employerbrandingowe ukazujące CUK Ubezpieczenia jako miejsce pracy dla kobiet profesjonalistek.
- Zwiększenie ruchu pracowników wewnątrz firmy (zmienność pracy), poszerzenie ról pracowniczych.

**W obszarze wynagrodzeń** rekomenduje się z kolei ściślejszą współpracę zarządzających sprzedażą i systemem prowizyjnym z działem HR i controllingu, jak również analizę wynagrodzeń i badanie ich składników (z uwzględnieniem zróżnicowania potrzeb związanych wiekiem, płcią oraz trendów rynkowych).

Ważne wydaje się również uelastyczenie systemów benefitów (aby spełnić oczekiwania kobiet pokolenia Y), a doświadczenia rynkowe wskazują, że nie muszą to być rozwiązania droższe niż praktyki dotychczasowe. Istotne jest także zwiększenie nakładów na rozwój pracowników (począwszy od analizy obowiązującej polityki zarządzania rozwojem, przez wielkość i liczbę benefitów, a skończywszy na identyfikacji pracowników kluczowych). System motywacji i wynagradzania powinien uwzględniać także fakt starzenia się kadry i potrzeby otwarcia się firm na inne grupy niż generacja Y.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
CUK Ubezpieczenia ▶	średnie	Toruń	usługi finansowe i fundusze emerytalne

# Jak zatrzymać młodych, wykształconych pracowników?

dr hab. Maciej Ławrynowicz | Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

dr Bartosz Stawecki | Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

■ **Z badań przeprowadzonych w CUK Ubezpieczenia wynika, że obecne wskaźniki rotacji są dobre, lecz perspektywicznie – będą się pogarszać.** Ryzyko tkwi w procesach demograficznych: coraz mniejszej grupy młodych kandydatów wchodzących na rynek pracy przy starzejącym się społeczeństwie.

Firmę charakteryzuje również niski wskaźnik rekrutacji wewnętrznej (zaledwie 1,1%), co po części tłumaczono jako pochodną płaskiej struktury organizacyjnej (ukierunkowanie na sprzedaż detaliczną produktów finansowych). Specyfiką organizacji jest również fakt, że rozpoczynający w niej pracę poddawani są intensywnym szkoleniom (przyswajanie wiedzy produktowej), które wyhamowuje wyraźnie po około 2 latach pracy. Dodatkowym mankamentem jest brak określonych ścieżek rozwoju, a motywująco działać mają konkurencyjne wynagrodzenia i dobra atmosfera pracy.

Zamrożenie awansów po początkowym etapie inwestycji w pracownika (szkolenia produktowe) może prowadzić do frustracji oraz poszukiwania innego miejsca pracy (takiego, które zapewni rozwój i awans). Podobny problem może dotyczyć innych organizacji, które zatrudniają przede wszystkim absolwentów wyższych uczelni i skupiają się na jednym procesie produkcji bądź usług.

Oznacza to, że organizacja powinna podjąć się działań, które będą przeciwdziałać kryzy-

sowi (ryzyku odejścia wyszkolonych pracowników i problemowi związanemu z koniecznością rekrutacji nowych osób):

1. Rozpoznanie przyczyn odejść z pracy wraz z działaniami naprawczymi (kryteria selekcji, zmiany w procesie adaptacji, badanie opinii pracowników).
2. Zwiększenie rotacji wewnątrz (zmienność zadań pracy), poszerzenie ról pracowniczych (aby sprostać wymaganiom często stawianym przez pokolenie Y).
3. Budowanie wizerunku pracodawcy („employer branding”) w zgodzie z treścią i warunkami pracy (przy uwzględnieniu późniejszych możliwości spełnienia oczekiwań młodych pracowników). Warto pamiętać o specyfice generacji Y jako pracowników, którą jest niska lojalność wobec pracodawcy oraz zdecydowanie niższe miejsce pracy, jako wartości wpływającej na szczęście osobiste.
4. Do rozważenia jest też rekrutowanie pracowników 50+ jako osób wizerunkowo dopasowanych do sprzedaży produktów finansowych.
5. Działania wizerunkowe pracodawcy zmierzające do stworzenia miejsca pracy atrakcyjnego dla kobiet profesjonalistek. Próba uzyskania nagród i wyróżnień dla pracodawcy przyjaznego kobietom.

# ENCO • Wiedza pracowników jako kapitał

**Firma oparta na wiedzy wymaga pozyskiwania i doskonalenia wykwalifikowanych pracowników. To zaś rodzi znaczące wyzwania w związku z nietatwą sytuacją na rynku pracy.**

## O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Grupa ENCO to polski holding, w skład którego wchodzi spółki działające w branży elektroenergetycznej. Trzonem Grupy ENCO jest założona w 1989 r. spółka PPU Energetyka, nosząca od 2007 r. nazwę ENCO. Profilem działalności przedsiębiorstw należących do Grupy jest kompleksowa realizacja zadań w zakresie średnich i niskich napięć na rzecz elektroenergetyki zawodowej, szeroko pojętej elektroenergetyki przemysłowej oraz budownictwa. Zakres działalności spółki obejmuje: produkcja urządzeń elektroenergetycznych, sprzedaż i dystrybucja szerokiego wachlarza wyrobów dla elektroenergetyki, projektowanie kompletnych systemów zasilania elektroenergetycznego. Pozycja rynkowa firmy jest stabilna; z roku na rok zyskuje udział w rynku dzięki takim atutom jak nowoczesność i wysoka jakość oferowanych produktów i usług.

## STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Podstawowym wyzwaniem związanym z zarządzaniem kapitałem ludzkim jest zbudowanie trwałej marki na rynku pracy jako rzetelnego pracodawcy, który będzie stabilizował w dłuższym okresie czasu poziom zatrudnie-

nia, redukując aktualny, dość znaczny poziom fluktuacji pracowniczej. W organizacji tej zauważa się również dość niski przerób (mała liczba pracowników oraz długi czas wytworzenia jednostkowego wyrobu, słaba rentowność związana z trudnościami pozyskania wykwalifikowanych pracowników na stanowiska robocze oraz niska sprawność w komunikacji pracowniczej).

Firma dostrzega potrzebę nowoczesnego inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego, niemniej kluczowym problemem są obecnie trudności z pozyskaniem pracowników o odpowiednich kompetencjach (odpowiadających potrzebom i oczekiwaniom na danych stanowiskach pracy). Spółkę można – z pewnym zakresem ostrożności – nazwać firmą opartą na wiedzy. Dotyczy to zwłaszcza obszarów inżynierskich i projektowych, specjalizacji politechnicznych w dziedzinie elektroenergetyki. Dlatego zasadniczym wymiarem współczesnego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie jest dostrzeganie istotności i wagi wiedzy oraz kompetencji kluczowych zawodów i profesji, które mogą stanowić o źródle przewagi konkurencyjnej na rynku. Organizacja ta planuje w najbliższym czasie inwestycje w rozwój i szkolenia posiadanego personelu (aby wykorzystać optymalnie kapitał wiedzy).



■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Agata Borowska-Pietrzak, dr Tomasz Kawka;  
wywiad: Leszek Andrychowicz, prezes zarządu

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Biorąc pod uwagę analizę z wdrożenia NKL, przedsiębiorstwu można zarekomendować szereg działań i rozwiązań w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Warto też podkreślić, że zalecenia te mogą być adekwatne dla większości firm opartych na wiedzy (gdzie unikalne umiejętności i doświadczenie pracowników stanowi o sile i przewadze organizacji). Oto niektóre z tych rekomendacji.

**1. Problem niskiej retencji i wysokiej fluktuacji.** Należy podjąć działania związane z budowaniem marki przyjaznego pracodawcy na lokalnym rynku pracy. Wykorzystać w tym celu można dostosowane do potrzeb organizacji, jak i pracowników, programy szkoleniowe i coachingowe. Sugeruje się również wprowadzenie wartościowania pracy i ponowne wyliczenie wartości płacowej kluczowych stanowisk pracy (na których notuje się najwyższy poziom zmienności zatrudnienia). Dodatkowo zaleca się stosowanie wskaźników z NKL w celu kontroli wskaźników odejść i kosztów z tym związanych. Osobnym zakresem wsparcia jest zbudowanie długofalowego programu stabilizacji zatrudnienia (nowoczesny system motywowania pozamaterialnego, planowanie ścieżki zawodowej);

w związku z tym zaleca się wdrożenie systemu zarządzania wynagrodzeniami zmiennymi, które będą oparte na wynikach oraz kompetencjach.

**2. Problem diagnozowania kosztów rotacji pracowniczej.** Zaleca się identyfikację, zbieranie i analizowanie kosztów związanych z pozyskiwaniem, jak i z odejściem pracowników. Rekomenduje się wprowadzenie mechanizmów katalogowania kosztów w zakresie rekrutacji zewnętrznej, lokacji stron internetowych dedykowanych ogłoszeniom o pracę, współpracy z firmami rekrutacyjnymi, przeprowadzaniem rozmów kwalifikacyjnych, stosowaniem narzędzi selekcyjnych, oraz oceny kosztów zapewnienie efektywności i utraconych korzyści wprowadzenia do pracy oraz adaptacji. Poza tym można zaproponować przeprowadzanie procedury „exit-interview” (dokonuje się szczegółowej diagnozy przyczyn i uwarunkowań odejścia każdego pracownika z pracy); wyniki odejścia należy zestawiać każdorazowo z potencjalnym kosztem lub utraconą korzyścią.

**3. Problem budowania przekazu rynkowego pracodawcy.** Odchodzący pracownicy czasami





---

udzielają informacji dyskredytujących firmę. Należy w tym zakresie podjąć działania marketingu personalnego skierowane na budowanie marki pracodawcy wg zasad employer branding. Jest to długoterminowa strategia przyciągania, angażowania i zatrzymywania najbardziej utalentowanych pracowników w organizacji.

**4. Problem oceny efektywności procesu zarządzania kadrą.** Rekomenduje się badanie wskaźników ponoszonych kosztów decyzji personalnych. Firma osiąga wysokie wskaźniki związane z optymalizacją procedur HR,

niemniej zdiagnozowano, iż te wartości zostały osiągnięte poprzez dotychczasowe zmiany w strukturze organizacyjnej firmy. Wprowadzenie stałego monitorowania efektów decyzji zarządczych na bazie NKL i zasad controlingu personalnego może wpłynąć pozytywnie na identyfikację przyczyn i źródeł efektywności decyzji np. co do programów motywacyjnych, rekrutacyjnych, szkoleniowych.

**5. Niski poziom zarządzania wiedzą.** Zaleca się aktywny udział kadry menedżerskiej w tym zakresie poprzedzony programem szkoleniowym dla kierownictwa firmy.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
ENCO ▶	małe	Warszawa	elektronika, elektroenergetyka

# Uatrakcyjnienie miejsca pracy

dr Agata Borowska-Pietrzak | Uniwersytet Gdański

dr Tomasz Kawka | Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

■ **Firma zatrudnia niespełna 40 pracowników, w większości technicznych i wykonawczych** (np. inżynierowie elektrycy). Firma, choć ma dość małą i prostą strukturę organizacyjną i się mieści w dużym mieście, ma poważne problemy ze stabilizacją zatrudnienia. Bez względu na sytuację rynkową pracodawcy, problem przyciągnięcia i retencji pracowników (zwłaszcza młodego pokolenia), zaczyna być dość istotnym problemem. Duża część świeżo zatrudnionych pracowników szybko uczy się podstawowych zakresów stanowiskowych, po czym szybko odchodzi z pracy. Ogranicza to szybki rozwój przedsiębiorstwa. Od dłuższego czasu firma notuje zbyt duży poziom odchodzenia wartościowych pracowników z firmy. To z kolei przekłada się na niekorzystny i kosztowny stopień fluktuacji. Najbardziej niebezpieczny jest wysoki stopień odejść dobrowolnych, przy jednoczesnej niskiej atrakcyjności pracodawcy.

Skalę problemu może obrazować wyliczona w NKL wartość odtworzeniowa „utraconych” pracowników. W organizacji tej wynosi ona ponad 280 tys. zł. Wskaźniki takie potwierdzają, że brak działań na rzecz obniżenia fluktuacji i odejść pracowników skutkuje dużymi kosztami ponoszonymi przez organizację.

**Rekomenduje się szereg działań mających na celu poprawę zdiagnozowanych problemów w organizacji:**

- „employer branding” w celu pozycjonowania wizerunku pracodawcy na rynku pracy, aktywne działanie w sferze wirtualnej, jak i realnej (budujące pozytywny przekaz marketingu personalnego);
- system motywowania oparty na wynikach i kompetencjach w celu retencji najbardziej wartościowych pracowników, wdrożenie systemu kafeteryjnego przeznaczonego dla wybranych grup pracowniczych;
- dostosowanie poziomu wynagrodzeń do stawek rynkowych w regionie i danej branży, a także oparcie nowej tabeli wynagrodzeń na wartościowaniu pracy;
- analiza rynku pracy i aktywne nawiązanie współpracy z np. stowarzyszeniami studentckimi na miejscowej politechnice;
- aktywne wprowadzenie do pracy i „coaching” najbardziej uzdolnionych pracowników;
- szkolenie kadry kierowniczej z komunikacji społecznej i systemów motywowania;
- wdrożenie okresowego systemu oceny pracowniczej będącego podstawą do informacji zwrotnej dla pracowników oraz mechanizmem kształtowania zmiennych składowych wynagrodzenia całkowitego dla pracowników.

# GÓRNOŚLĄSKIE PRZEDSIĘBIORSTWO WODOCIĄGOWE (GPW) • Wyzwania na nowe czasy

**Jedno z największych przedsiębiorstw wodociągowych w Europie wkrótce stanie przed wyzwaniem w postaci mocno starzejącej się kadry. W minionych latach nie wdrażano też szeregu narzędzi motywujących i zwiększających zaangażowanie.**

## O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Historia przedsiębiorstwa sięga 1882 r., kiedy wybudowano pierwsze ujęcie wody w Zawadzie (dla mieszkańców centralnej i zachodniej części województwa śląskiego). W obecnej formie, spółki akcyjnej, działa od 2005 r. Dzięki wykorzystaniu najnowszych technologii w zakresie uzdatniania i dystrybucji spółka dostarcza wodę najwyższej jakości, spełniającą wszystkie wymagania stawiane przez przepisy krajowe i unijne. Jest dziś jednym z największych przedsiębiorstw wodociągowych w Polsce i w Europie.

## STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Specyfika branży przekłada się na podejście do zarządzania kapitałem ludzkim, traktowanym jako źródło wartości firmy. Misja firmy skupia się na staraniach o utrzymanie najwyższej jakości wody dostarczanej finalnym odbiorcom oraz ciągłej modernizacji posiadanej magistrali wodnej z wykorzystaniem najnowszych technologii. Między 2010 a 2015 r. spa-

ła wielkość zatrudnienia: z 1280 pracowników do 997. Powodem redukcji stały się zmiany organizacyjne oraz optymalizacja procesów. Najliczniejszą grupę stanowią pracownicy pomiędzy 55. a 64. rokiem życia (371 pracowników w 2015 r.). Druga grupa pod względem liczebności obejmuje pracowników pomiędzy 45. a 54. rokiem życia (347). Małą grupę stanowią z kolei pracownicy młodzi, w wieku do 34 lat (114). Struktura ta świadczy o „starzeniu się” kadry GPW. Z oczywistych względów fakt ten miał wpływ na rekomendowane przez ekspertów działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Długą listę w przedsiębiorstwie stanowią obszary, w których nie wykorzystuje się żadnych narzędzi szeroko opisywanych w literaturze czy dostępnych na rynku usług doradczych (np. złożone narzędzia selekcji kandydatów, system ocen pracowniczych, opracowanie modelu kompetencyjnego i ocena kompetencji, programy rozwoju pracowników czy system świadczeń pozapłatowych).

■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Grzegorz Łukasiewicz, dr Joanna Purgał-Popiela;  
wywiad: Anna Matera, specjalista ds. organizacyjnych

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Kompleksowa analiza danych uzyskanych w trakcie wdrożenia narzędzia NKL pozwoliła ekspertom na wydanie rekomendacji dla poszczególnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi oraz badań ankietowych.

**Rozwój pracowników.** Priorytetową kwestią dla firmy jest efektywność gospodarowania środkami na szkolenia. Zaproponowano np. planowanie szkoleń poprzedzonych ustaleniami z udziałem osób odpowiedzialnych za sprawy kadrowe oraz kierowników na temat kierunków rozwoju pracowników, potrzeb w zakresie nowej wiedzy, nowych umiejętności etc. Poprawne zaplanowanie budżetu wymaga pogłębionej analizy potrzeb szkoleniowych, ze szczególnym naciskiem na indywidualne potrzeby rozwojowe pracowników, ale i doświadczenia związane z poprzednimi szkoleniami. Warto rozważyć możliwość realizowania szkoleń wewnętrznych, np. w formie mentoringu dla nowych osób. Dotychczas stosowane rozwiązania nie pozwalały ocenić skuteczności szkoleń (efektywność pracy). Konieczne okazało się uzupełnienie systemu oceny szkoleń o odroczoną ocenę efektów pracy przeszkolonych osób (w zależności od celów i zakresu prowadzonego szkolenia

– zmiany zachowań, osiągniętych rezultatów).

**Rotacja.** Przedsiębiorstwu zarekomendowano różne działania z zakresu efektywnego pozyskiwania pracowników i zahamowania poziomu rotacji. Do działań tych należą m.in.:

- rozpoznanie przyczyn odejść nowych pracowników, w tym zwrócenie uwagi na najczęściej występujące problemy w początkowym okresie pracy;
- poszerzona analiza wymagań stanowiskowych pod kątem większej precyzji przygotowywanych ofert zatrudnienia;
- analiza stosowanych dotychczas narzędzi selekcji pod kątem oceny zasadności ich stosowania (trafność formułowanych na ich podstawie decyzji);
- opracowanie zasad adaptacji nowo zatrudnionych.

**Wynagrodzenia.** Na wynagrodzenia pracowników składają się głównie wynagrodzenia zasadnicze (wynagrodzenie stałe)



oraz premie i nagrody (wynagrodzenie zmienne) o stosunkowo niskim udziale w całości płac. Wkrótce ponad połowa pracowników uzyska wiek emerytalny, wystąpi zatem potrzeba przyciągnięcia do przedsiębiorstwa wielu specjalistów. Zarekomendowano więc:

- przeprowadzenie wartościowania pracy;
- przygotowanie i wdrożenie regulaminu premiowania z precyzyjnie określonymi kryteriami premiującymi zachowania pracowników zgodne z celami strategicznymi;
- uzupełnienie systemu wynagrodzeń o różnego rodzaju benefity;

- wdrożenie narzędzi umożliwiających ocenę efektywności systemu wynagrodzeń (np. w postaci regularnych badań satysfakcji i zaangażowania pracowników oraz ich związku z poziomem wynagrodzeń zasadniczych czy przyznawanymi premiami).

Na podstawie wniosków z wdrożenia NKL sformułowano też inne rekomendacje obejmujące pozostałe obszary HR. Dotyczy to głównie niebezpieczeństw mogących wystąpić w przyszłości („starzejąca się” kadra), np. zaprojektowanie i wdrożenie okresowego systemu ocen pracowniczych, uruchomienie systemu zarządzania karierami zawodowymi pracowników.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
Górnośląskie Przedsiębiorstwo Wodociągowe (GPW) ▶	duża	Katowice (woj. śląskie)	dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją

# Efektywność działań w zakresie rozwoju pracowników

dr Grzegorz Łukasiewicz | Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Joanna Purgał-Popiela | Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

■ **GPW to duża organizacja o długoletniej historii, która w swej branży nie ma konkurentów stanowiących zagrożenie dla jej „status quo”.** Dlatego zachodzące w niej zmiany są zwykle inicjowane wewnętrznie (nie zaś pod presją konkurencji). Mimo że jej pozycja w branży jest niezagrożona, a sytuacja na rynku stabilna, na równi z innymi pracodawcami w regionie, musi ona zabiegać o pracowników, którzy mogą jej zapewnić pożądaną wysoką jakość pracy. Aby ją zapewnić, przedsiębiorstwa doskonalą procedury selekcyjne zapewniające wybór osób o pożądanym charakterystykach, inwestują w ich rozwój, oceniają efekty takich działań i dokonują stosownych korekt. W badanym przedsiębiorstwie niektóre z tych działań nie są w ogóle podejmowane lub sposób ich realizacji wymaga dużych zmian. Rekomendacje te można zastosować do innych firm zbliżonych charakterem i organizacyjnie.

Na podstawie analizy wskaźników i tendencji oraz przeprowadzonych wywiadów można przyjąć, że głównym wyzwaniem dla firmy jest poprawa efektywności gospodarowania środkami na cele szkoleniowe, a najważniejsze obszary problemowe to: planowanie i wykorzystanie budżetu szkoleń, brak kompleksowej i systematycznej analizy efektywności przeprowadzonych szkoleń, bardzo ograniczony zakres wewnętrznej aktywności w obszarze rozwoju oraz brak systemowych rozwiązań umożliwiających doskonalenie w obszarze szkoleń.

## REKOMENDACJE DLA FIRMY

**Pierwszym etapem doskonalenia w obszarze rozwoju powinna być weryfikacja otrzymanych rezultatów w postaci zagregowanego wskaźnika poprzez:** (1) poszerzenie zakresu podmiotowego badania, (2) sprawdzenie, jak kształtuje się poziom dopasowania (zwłaszcza w odniesieniu do umiejętności fachowych i posiadanego doświadczenia zawodowego) w poszczególnych komórkach / grupach pracowniczych oraz (3) wykorzystanie innych sposobów oceny tego dopasowania (umożliwiających indywidualizację oceny), np. ocenę zgodności z wymaganiami kompetencyjnymi poszczególnych osób przez ich przełożonych.

Zakładając, że to dopasowanie jest istotnie tak wysokie, jak sugeruje wstępny wynik, jako punkt wyjścia dla planowania szkoleń należałoby przyjąć długoterminowe cele i strategię firmy. Dlatego też konieczne jest podjęcie dyskusji z udziałem osób odpowiedzialnych za sprawy kadrowe oraz kierowników na temat kierunków rozwoju pracowników / potrzeb w zakresie nowej wiedzy / nowych umiejętności etc. Poprawne zaplanowanie budżetu wymaga pogłębionej analizy potrzeb szkoleniowych; niski poziom wykorzystania budżetu sugeruje konieczność zwrócenia uwagi np. na ocenę realnych możliwości uczestnictwa pracowników w zgłaszanych przez nich propozycjach szkoleń.

# KAJA ALFRED OLSZEWSKI •

## Wykorzystanie potencjału pracowników

**Większość decyzji z zakresu HR podejmowano dotychczas intuicyjnie. Brakowało również jednolitych i jasnych procesów wewnątrz organizacji.**

### O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Firma powstała w 1995 r., prowadzi działalność na obszarze Polski północno-wschodniej. Firma współpracuje z kilkudziesięcioma producentami polskimi i zagranicznymi. Zajmuje się sprzedażą detaliczną i hurtową oraz produkcją oświetlenia wewnętrznego i zewnętrznego. Odbiorcom oferuje produkty własne oraz innych firm oświetleniowych z kraju i zagranicy. Ma w ofercie ok. 18 000 wzorów żyrandoli, lamp, kinkietów, plafonier, systemów halogenowych, systemów LED i osprzętu elektrycznego (całe portfolio daje możliwość oświetlenia obiektów mieszkalnych, budynków przemysłowych, sakralnych, biur, iluminacji budynków, ogrodów czy ulic).

### STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Podczas rekrutacji przedsiębiorstwo określa wymagania na stanowisko pracy głównie na podstawie zebranych informacji wśród przełożonych. Korzysta z rekomendacji aktualnych pracowników, choć preferuje rekrutację wewnętrzną. Gdy brakuje kandydatów wśród pracowników, sięga po zasoby z zewnętrznego rynku. Przedsiębiorstwo nie posiada sfor-

malizowanego systemu oceniania pracowników. Bezpośredni przełożeni i właściciel dokonują oceny nieformalnej skutkującej przyznaniem części ruchomej premii w odpowiedniej do wyników pracy wysokości.

Pracownicy w przedsiębiorstwie są zatrudniani na podstawie umowę o pracę zgodnie z kodeksem pracy (na czas określony). Zasadniczym składnikiem kosztów wynagrodzeń są wynagrodzenia zasadnicze, stała kwota premii naliczana jako procentowy narzut od wynagrodzenia zasadniczego oraz uznaniowa kwota premii, zależna od wyników pracy (ocenianych nieformalnie przez przełożonego), wypracowanego utargu. Wysokość premii jest inna na różnych stanowiskach pracy.

Firma nie prowadzi aktywnej polityki szkoleniowej. Niewielu pracowników uczestniczy w szkoleniach; potrzebę szkoleń zgłaszają pracownicy oraz kadra zarządzająca (która definiuje obszary, w których pracownicy mają nabyć kompetencje). O delegowaniu na szkolenie decyduje najczęściej właściciel. Prowadzone są zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne szkolenia.



■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Anna Bagieńska, dr Anna Grześ

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL

W firmie nie ma sformalizowanego systemu zarządzania karierą i rozwojem pracowników.

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Do tej pory większość działań z zakresu HR prowadzono intuicyjnie. Brakowało sformalizowanych procesów. Pomimo ogólnie dobrej oceny tego procesu dostrzeżono możliwość dokonania usprawnień, co przyczyniło się do sformułowania rekomendacji i propozycji zmian w następujących obszarach:

**1.** Rozważenie przygotowania opisów stanowisk pracy oraz zastąpienie nimi zakresów czynności i obowiązków na poszczególnych stanowiskach pracy. Opis stanowiska pracy jest kompleksowym narzędziem umożliwiającym umiejscowienie stanowiska pracy w hierarchii organizacyjnej i ukazanie zależności służbowych, zastępstw biernych i aktywnych za inne stanowiska pracy oraz precyzuje, przez które stanowisko jest ono zastępowane. Określa cel istnienia stanowiska, warunki techniczno-organizacyjne pracy, zakres wymaganych obowiązków, wymagane i pożądane kompetencje i kwalifikacje na danym stanowisku pracy, trudności i złożoność stanowiska pracy. Może również zawierać kryteria oceny pracowników.

**2.** W kwestii rotacji pracowników zidentyfikowano dwa obszary zmian: konieczność monitorowania odejść dobrowolnych i zapobiegania im oraz identyfikacja i monitorowanie kosztów rekrutacji, selekcji, adaptacji. Do tej pory większość działań z zakresu HR prowadzono intuicyjnie. Brakowało sformalizowanych procesów. Proponowane rozwiązania to: identyfikacja kosztów związanych z rekrutacją i selekcją oraz identyfikacja kosztów związanych z adaptacją pracownika na stanowisku pracy.

**3.** Poprawa relacji interpersonalnych poprzez m.in. włączenie pracowników w określanie celów zespołowych i organizacyjnych. Stawiając coraz wyższe wymagania pracownikom, należy uwzględnić partycypację w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przemawia za tym argument merytoryczny (pracownicy są blisko procesów realnych i mają o nich aktualną wiedzę i zyskują doświadczenie zawodowe). Pracownicy mogą mieć talenty, predyspozycje i umiejętności, np. intuicję, zdolność zjednywania ludzi, które mogą być wykorzystane w zarządzaniu. Włączenie ludzi w procesy decyzyjne





ułatwia realizację podjętych decyzji, służy rozładowywaniu i niedopuszczaniu do rozprzestrzeniania się konfliktów na przykład przy wprowadzaniu istotnych zmian.

**4. Stworzenie jasnych reguł komunikacji wewnętrznej.** Reguły te powinny być jednakowo przestrzegane przez przełożonych i podwładnych. Ważne jest precyzyjne i jasne wyrażenie komunikatu oraz parafrazowanie go przez podwładnego. Zidentyfikowanie barier i utrudnień we wzajemnym komunikowaniu się pomiędzy przełożonymi i podwładnymi w celu poprawy komunikacji. Aby ograniczyć te utrudnienia i bariery, można stworzyć plan komunikacyjny (np. rozpoznanie potrzeb informacyjnych pracowników, ustalenie najważniejszych dla organizacji obszarów decydujących o sukcesie firmy i opracowanie do nich skutecznych form przekazu, wyodrębnienie grup pracowników według zakresu potrzeb informacyjnych). Niezbędnym elementem planu powinien być schemat kontroli skuteczności procesów komunikacyjnych i ich wpływu na funkcjonowanie firmy. Organizację opartą na wzajemnej otwartości można budować poprzez opanowanie procedur prze-

zystej komunikacji (obustronnej) oraz umiejętność odczytywania zachowań ludzkich (tak aby lepiej zrozumieć pracowników, ich potrzeby, źródło postaw etc.).

**5. Wzmocnienie procesów dzielenia się wiedzą** (wykorzystanie „miękkich” narzędzi). Przedsiębiorstwo powinno aktywnie wdrażać rozwiązania służące stymulowaniu takich postaw (wykorzystanie narzędzi takich jak: ocena okresowa nakierowana na dzielenie się wiedzą, narzędzi wspierających partycypację i współuczestnictwo pracowników oraz służące budowaniu klimatu współpracy, docenieniu międzypokoleniowej wymiany wiedzy). W przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym należy pobudzać kreatywność pracowników. Zwłaszcza jeśli niektórzy pracownicy mają duże doświadczenie, pracując w tej jednostce od wielu lat. Nowe pomysły na produkty zarówno od doświadczonych, jak i nowych pracowników, usprawnienie procesu produkcji czy sprzedaży, są istotne w usprawnieniu całej organizacji i jej pracy. Po zweryfikowaniu nowe pomysły mogą zostać wdrożone w życie.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
Kaja Alfred Olszewski ▶	średnia	Łyski	sprzedaż detaliczna i hurtowa oświetlenia, produkcja oświetlenia

# Proces rekrutacji i selekcji na stanowiska specjalistyczne

dr Anna Bagieńska | Politechnika Białostocka

dr Anna Grześ | Uniwersytet w Białymstoku

■ **Przedsiębiorstwo handlowo-produkcyjne zajmuje się sprzedażą detaliczną wyrobów do wyposażenia domu.** W ciągu trzech kolejnych lat sprzedaż zaczęła spadać przeciętnie o 4-5% rocznie. Natomiast koszty całkowite prowadzonej działalności rosły w tempie 3-9%. W międzyczasie firma uruchomiła sprzedaż internetową, z czym wiązały się nowe wymagania kwalifikacyjne. Wśród pracowników dostrzegano brak bądź niedostatek części umiejętności i doświadczenia. Ta sytuacja oznaczała potrzebę pozyskania pracownika z zewnątrz. Podjęto decyzję o uruchomieniu rekrutacji na stanowisko projektanta. W odpowiedzi na ogłoszenie w prasie zgłosiła się grupa osób spełniających wymagania kwalifikacyjne. W kolejnym kroku zostały one zaproszone na rozmowę kwalifikacyjną i otrzymały zadanie praktyczne. W procesie weryfikacji okazało się, że wszystkie prace zostały skopiowane z internetu. Dziś właścicielka dostrzega potrzebę poszukiwania nie tylko tego specjalisty, a także jeszcze dobrego grafika. Tego typu dylematy są częste. Rozwiązanie można zastosować w analogicznych przypadkach jak tu opisany.

## ROZWIĄZANIE

**Poszukiwanie specjalistów na zewnętrznym rynku pracy w obliczu narastającej konkurencji staje się coraz trudniejsze.** Albo brakuje ich na rynku, albo żądają relatywnie wysokiego wynagrodzenia, które trudno jest zaak-

ceptować pracodawcy (lub na które nie mogą sobie pozwolić bez analizy opłacalności zatrudnienia). Podjęty przez właścicielkę sposób działania był poprawny. Należy jednak zwracać uwagę na szczegóły. Przede wszystkim zastanowić się, kogo chcemy zatrudnić? Należy więc: jasno określić cel istnienia stanowiska, ustalić zakres czynności i obowiązków, zdefiniować wzorzec wymagań na stanowisku pracy adekwatny do zakresu czynności i obowiązków, zdefiniować warunki techniczno-organizacyjne pracy, zakres odpowiedzialności za wykonywaną pracę, opracować ogłoszenie o pracę skierowane do konkretnej grupy odbiorców, wybrać formę rekrutacji. Po etapie rekrutacji następuje etap selekcji, w którym: weryfikujemy złożone oferty pod kątem wymagań, przeprowadzamy rozmowy oraz analizujemy i weryfikujemy dostarczone próbki pracy. Można też zastosować inne narzędzia (np. testy zdolności, psychologiczne). Jeśli firmie nie udało się zwerbować właściwego kandydata, powinna przeanalizować cały proces. Błędy wcześniejszej rekrutacji zakończonej niepowodzeniem mogły wystąpić na każdym z wyżej opisanych kroków, dlatego cały proces powinien być poddany bardziej szczegółowej analizie.

# KURCZOBA I SPÓŁKA

## • Makroproblemy mikroprzedsiębiorstw

**Mikroprzedsiębiorstwo zmagają się z wyzwaniem niskiego poziomu wartości dodanej przypadającej na pracownika. Dotąd dominowały bieżące, niesformalizowane działania na rzecz kapitału ludzkiego.**

### O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Przedsiębiorstwo jest małą hurtownią elektryczną, która rozpoczęła działalność w połowie 2011 r. Zatrudnia 5 pracowników (4 w przeliczeniu na pełne etaty). Działalność prowadzi przede wszystkim na rynku krajowym. Z analizy sytuacji finansowej od początku funkcjonowania przedsiębiorstwa wynika, że wskaźnik rentowności sprzedaży wykazuje tendencję rosnącą. Większość decyzji podejmują właściciele; nie ma ona sformalizowanej misji, wizji, wartości ani głównych celów strategicznych. Inwestycje w ostatnim czasie obejmowały zakupy nowych maszyn i urządzeń, gruntowna modernizacja wynajmowanych pomieszczeń oraz inwestycje w reklamę i promocję. W ciągu najbliższych trzech lat właściciele planują dalsze inwestycje związane z zakupem maszyn i urządzeń, inwestowanie w szkolenia kluczowych pracowników oraz wydatki związane z reklamą i promocją. Przedsiębiorstwo prowadzi dość regularną współpracę z powiatowym urzędem pracy (pozyskiwało z powodzeniem stażystów, składało wnioski o dofinansowanie stanowisk pracy i szkoleń dla pracowników). Głównymi klientami przedsiębiorstwa są małe firmy budowlane i elektryczne. Właściciele oceniają,

że firma działa na bardzo konkurencyjnym rynku, a udział w nim na razie jest mały.

### STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Co do narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim dominują rozwiązania charakterystyczne dla małych firm – działania są niesformalizowane, podejmowane na bieżąco. Administracja kadrowo-płacowa prowadzona jest przez firmę zewnętrzną, która prowadzi jednocześnie obsługę rachunkową badanej hurtowni. Zadania z zakresu kierowania ludźmi realizowane są przede wszystkim przez właścicieli. Część rozwiązań jest dopiero we wstępnym etapie wdrożenia. W obszarze pozyskiwania pracowników w firmie wdrożone są podstawowe narzędzia selekcji kandydatów (stosowana jest analiza dokumentów aplikacyjnych, rozmowa kwalifikacyjna i zadania praktyczne), podstawowe narzędzia adaptacji pracowników, na które składają się szkolenie BHP, instruktaż stanowiskowy, opieka doświadczonych pracowników.

W spółce brakowało dotychczas narzędzi, które rozpoznałyby potrzeby szkoleniowe, poza tym pracownicy wyrażali niechęć do

■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Agnieszka Springer, dr Małgorzata Striker;  
wywiad: Waldemar Kurczoba, właściciel

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

udziału w nich. Pracownicy byli niezadowoleni z poziomu płac, a system wynagrodzeń nie miał żadnych zmiennych elementów. W organizacji nie prowadziło się również okresowych ocen pracowniczych; ocena dokonywana była na bieżąco, często bez przekazania informacji zwrotnej. W firmie wprowadzono podstawowe narzędzia szkoleniowe, takie jak ćwiczenia i warsztaty, nie jest planowane wprowadzenie złożonych programów rozwoju pracowników – zarządzania talentami, monitorowania ścieżek rozwoju itp. Dominują szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne oferowane przez dostawców i producentów. W 2015 r. zamierzano wprowadzić system premii uzależnionej od wyników, ale na razie jest w fazie planów. Na podstawie analizy wyników badania NKL można rekomendować tej firmie pewne zmiany. Celem jest podwyższenie wartości kapitału ludzkiego. Działania dotyczą kluczowych obszarów: rozwoju pracowników i dzielenia się wiedzą, wynagradzania oraz ocenia. Przedstawione rekomendacje wpisują się również w problemy zdiagnozowane podczas badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników.

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Proponowane zmiany zostały dostosowane do specyfiki mikroprzedsiębiorstwa, a projektując je, skoncentrowano się na zachowaniu równowagi pomiędzy: pewnym stopniem formalizacji a elastycznością organizacji wynikającą z braku usztywniających procedur biurokratycznych (wynika to ze specyfiki mikroprzedsiębiorstwa).

**Kwalifikacje pracowników, szkolenia.** Szczególną uwagę zwrócono na konieczność utrzymania na wysokim poziomie kompetencji pracowników (warunek konieczny dla zagwarantowania efektywnej i skutecznej pracy). Niezbędne jest umożliwienie pracownikom ciągłego podnoszenia kwalifikacji zarówno twardych w zakresie oferowanych produktów i rozwiązań technicznych, jak i miękkich, rozwijających techniki sprzedażowe, pracę z trudnym klientem itd. Kluczowe jest wykorzystanie właściwie skonstruowanej wewnętrznej polityki szkoleniowej, wskazującej najefektywniejsze działania szkoleniowe służące rozwojowi zawodowemu pracowników. Powinny być prowadzone badania luk



---

kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych pracowników na podstawie aktualnych opisów stanowisk. Istotne powinno być także wspieranie nieformalnego uczenia się, zwłaszcza poprzez promowanie wśród pracowników otwartości wobec podnoszenia kompetencji niezależnie od stanowiska i etapu kariery. System szkoleń pracowników powinien być usystematyzowany: rozpoznawanie potrzeb szkoleniowych, planowanie szkoleń, realizacja zaplanowanych szkoleń, ocena przebiegu i efektów szkoleń. Należy pamiętać, że szkolenia pracowników stanowią podstawowy komponent inwestycji w kapitał ludzki.

Analiza przedsiębiorstwa nakazuje wprowadzić zarządzanie kompetencjami, które obejmą takie działania jak: analizowanie potrzeb kompetencyjnych, planowanie zatrudnienia, motywowanie i ocenianie pracowników oraz zapewnianie możliwości ich rozwoju.

Wykorzystywane przez przedsiębiorstwo powinny być takie narzędzia jak: karty opisu stanowisk pracy, profile stanowisk, arkusze ocen okresowych, programy szkoleń i techniki ich ewaluacji oraz arkusze osiągnięć zawodowych. Procedury zarządzania kompetencjami powinny być tylko w pewnym stopniu sformalizowane, aby zachować walory mikroprzedsiębiorstwa (elastyczność i szybkie reagowanie na potrzeby klienta). Rekomendacje na podstawie analizy wyników NKL obejmują cztery obszary: analiza pracy, rozwój pracowników, wynagradzanie i ocenianie.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
Kurczoba i Spółka ▶	mikro	Łódź	elektryczna

# Codziennie dylematy mikroprzedsiębiorstw

dr Agnieszka Springer | Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

dr Małgorzata Striker | Uniwersytet Łódzki

■ Z analizy wyników wdrożenia NKL wynika, że Kurczoba i Spółka zmaga się z większą liczbą problemów charakterystycznych dla mikroprzedsiębiorstw. Powinno ono podjąć się działań w czterech obszarach: analizę pracy, rozwój pracowników oraz ich wynagradzanie i ocenianie.

**Analiza pracy.** Efektem przeprowadzonej analizy powinno być przygotowanie opisów stanowisk pracy (np. w formie opisu roli). Zaletą tego rozwiązania jest większa elastyczność, zachowanie większej autonomii pracowników w zakresie sposobów realizacji powierzonych zadań oraz łatwość bieżącego modyfikowania sporządzonych opisów. Z drugiej strony ich wprowadzenie pozwoli na sformalizowanie kluczowych obszarów (zadania, uprawnienia i odpowiedzialność).

**Rozwój pracowników i dzielenie się wiedzą.** Należałoby zanalizować potrzeby szkoleniowe, prowadzone łącznie z oceną okresową. A także – dostosowanie oferty szkoleń do zadań przypisanych do stanowiska pracy. Należałoby zwiększyć liczbę szkoleń pracowniczych oraz wprowadzić oceny odbytych szkoleń pod kątem wykorzystania zdobytej wiedzy i umiejętności w pracy. Dotychczas właściciele obserwują bardzo słabą motywację do uczestniczenia w szkoleniach. Istotne jest rozpoznanie przyczyn takiej sytuacji, przeprowadzenie oceny kompetencji pracowników przy okazji prowadzonej analizy pracy

i zaproponowanie szkoleń, które przełożą się na wzrost efektywności wykonywanej pracy. Oznacza to włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji o szkoleniach, wprowadzenie planowania regularnego podnoszenia kompetencji, co powinno zmniejszyć uciążliwość związane z koniecznością reorganizacji czasu pracy pozostałych pracowników.

**Wynagradzanie.** Rekomenduje się wprowadzenie zmiennej części wynagrodzeń (premie powiązane z efektami pracy i wypracowywaną przez pracowników marżą powyżej poziomu pokrywającego koszty stałe). Wprowadzenie części zmiennej może zapewnić pracownikom oczekiwany przez nich wzrost wynagrodzenia, ale i zwiększyć wartość dodaną kapitału ludzkiego i poprawić wskaźniki rentowności sprzedaży. Zmienna część wynagrodzenia powinna być określana na podstawie prowadzonych rozmów oceniających i dotyczyć całego zespołu sprzedażowego.

**Ocenianie.** W tym obszarze należałoby wprowadzić regularną ocenę pracowniczą, dokonywaną raz w miesiącu na podstawie informacji z systemu sprzedażowego i bieżącej oceny realizacji zadań prowadzonej przez właścicieli. Wymaga to wprowadzenia regularnych (i o stałym standardzie) rozmów oceniających, aktywizujących pracowników (zarządzenie przez cele) oraz możliwości określania własnych potrzeb szkoleniowych.



# OASIS EAST • Kiedy pracownicy odchodzą do konkurencji

**Firma produkcyjna ma długoletnie tradycje w swojej branży. Boryka się jednak z problemem słabego wizerunku pracodawcy i dużą rotacją zatrudnionych.**

## O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Oasis to firma o przeszło stuletniej tradycji. Powstała w USA i już przed II wojną światową produkowała dystrybutory do wody. W 1949 działalność rozszerzono o elektryczne osuszacze powietrza. W 1992 firma otworzyła swój oddział w Irlandii, jako pierwszy w Europie. Oddział w Polsce pod nazwą Oasis East powstał w 2001 r. Początkowo produkowano tylko dystrybutory do wody, jednak w 2006 r. przeniesiono całą produkcję, wraz z produkcją osuszaczy, do Polski. Obecnie produkty te trafiają do ponad 100 krajów. Firma działa na rynku B2B, a jej klientami są głównie firmy zajmujące się sprzedażą wody w 18-litrowych butlach. Od 2010 r. coraz szybciej rozwija się także linia produktów podłączanych bezpośrednio do instalacji wodociągowej, z zastosowaniem systemu filtrów odpowiedzialnych za oczyszczanie wody. W 2014 r. uruchomiono zupełnie nową usługę, tworząc centrum odnowy urządzeń i sanityzacji. Obecnie w przedsiębiorstwie zatrudnionych jest 115 pracowników. Struktura organizacji odzwierciedla podległość zakładów produkcyjnych w Gliwicach wobec siedziby głównej w Irlandii. Główny menedżer oraz kierownicy działów finansowego, inżynierskiego czy utrzymania jakości podlegają swoim zwierzchnikom w centrali. W przypadku działu personalnego taka zależ-

ność w strukturze organizacyjnej nie występuje. Dział ten podlega bezpośrednio głównemu menedżerowi, co świadczy o policentrycznym podejściu do polityki personalnej.

## STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Stosowane przez przedsiębiorstwo rozwiązania personalne zostały dostosowane do wymagań związanych z danymi stanowiskami pracy (głównie w wydziale produkcji dystrybutorów do wody) oraz od czynników determinujących jego otoczenie. Z danych zawartych w NKL oraz przeprowadzonych w trakcie wdrożenia wywiadów wynika, że przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku charakteryzującym się w miarę ustabilizowaną sytuacją (udział w rynku oceniono jako „średni”, a za najważniejszych konkurentów uznano firmy średniej wielkości; firmy te konkurują głównie ceną). Przeprowadzone wywiady potwierdziły, że żaden obszar zarządzania zasobami ludzkimi zawarty w ankiecie rekrutacyjnej nie posiadał wypracowanych narzędzi w pełni satysfakcjonujących kierownictwo. Z 12 wymienionych obszarów 8 charakteryzowało się rozwiązaniami, które tylko częściowo spełniały oczekiwania ze strony zarządzających. Zaliczono do nich opisy stanowisk pracy, podstawowe oraz zaawansowane narzędzia se-



■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Grzegorz Łukasiewicz, dr Joanna Purgat-Popiela;  
wywiad: Barbara Żurawicka, kierownik ds. rozwoju

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

lekcji kandydatów, ocenę podstawowych kompetencji, podstawowe narzędzia szkoleniowe, system wynagrodzeń stałych i zmiennych oraz narzędzia pozapłatowe. W przypadku czterech obszarów organizacja nie posiadała wypracowanych narzędzi (ocena efektów pracy, ocena kompetencji pracowników, programy ich rozwoju, a także derekrutacja personelu).

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Analiza danych z wdrożenia NKL pozwala wskazać obszary o największym potencjale rozwoju oraz te, w których rekomenduje się zmiany.

**Rozwój pracowników.** Dotychczasowa aktywność nie wymaga istotnych zmian. Polityka personalna organizacji obejmuje bardzo wysoki poziom dopasowania kompetencyjnego pracowników do zajmowanych obecnie stanowisk. Ocena wskaźników w obszarze rozwoju jest korzystna, głównie ze względu na specyfikę działalności tej firmy (np. wahania zapotrzebowania na pracę, możliwość nabywania potrzebnych umiejętności przez nisko kwalifikowanych pracowników produkcyjnych w stosunkowo krótkim okresie poprzez uczenie się na stanowisku, pracę pod

nadzorem doświadczonego współpracownika i rotację stanowiskową).

**Rotacja.** Za najważniejszy problem w obszarze rotacji uznać należy przyciąganie odpowiednich kandydatów do pracy produkcji i ich zatrzymanie (bariery to: rosnąca konkurencja na rynku pracy, ograniczenia budżetowe i sezonowość popytu na pracę). Firma podjęta w ostatnim czasie działania, które powinny przynajmniej częściowo poprawić sytuację, m.in. wprowadziła premię za frekwencję oraz nagrody dla pracowników, którzy znaleźli i zarekomendowali nowych pracowników. Być może wdrażane obecnie modele kompetencyjne przyczynią się także do poprawy skuteczności pozyskiwania pracowników (poprzez lepsze dopasowanie stosowanych narzędzi do kompleksowo i precyzyjnie nakreślonych wymagań kompetencyjnych). Niemniej, ze względu na duże prawdopodobieństwo utrzymywania się tego problemu w dłuższym okresie, konieczne wydaje się podjęcie działań zmierzających do poprawy wizerunku pracodawcy (zwłaszcza w internecie; np. stworzenie polskojęzycznej witryny, większa aktywność na forach dyskusyjnych poświęconych pracy w firmie), a także poprzez nawiązanie kontaktów i współpracy ze szkołami na terenie Śląska. Ze względu na



prawdopodobieństwo niskiej konkurencyjności wynagrodzeń w produkcji, warto podjąć inne działania (np. zatrudnienie pracowników spoza lokalnego rynku).

**Wynagradzanie.** Analiza danych zawartych w NKL pozwoliła na sformułowanie obszarów problemowych i rekomendacje:

- Podwyższenie wynagrodzeń zasadniczych pracowników zatrudnionych w dziale produkcji. Niskie wynagrodzenia budują negatywny wizerunek na rynku pracy i tym samym utrudniają pozyskiwanie nowych pracowników, a także stanowią jeden z głównych powodów odejść pracowników.
- Zwiększenie zmiennej części wynagrodzenia w wynagrodzeniu całkowitym. Wymaga to opracowania regulaminu premiowania uwzględniającego w szerszym zakresie wyniki pracy na poszczególnych stanowiskach (zmotywowanie pracowników do wydajniejszej pracy i tym samym do zatrzymania w firmie).

**Pozostałe procesy HR.** Rekomenduje się również inne działania (w odpowiedzi na zidentyfikowane obecne / potencjalne problemy):

- Skrócenie okresu, po którym zatrudniony pracownik otrzymuje umowę o pracę na czas nieokreślony.
- Objęcie oceną okresową jak największej liczby pracowników oraz powiązanie wyników z możliwościami podwyżki zatrudnienia lub otrzymania umowy o pracę na czas nieokreślony.
- W przypadku absencji pracowniczej zaleca się zbadanie skuteczności dotychczasowych środków zachęcających pracowników do unikania nieobecności w pracy.
- Struktura pracowników według wieku wskazuje, że blisko 90% znajduje się w przedziale wiekowym 25-44 lata. Ten wiek jest najbardziej mobilny, co oznacza wysoką skłonność do zmiany pracodawcy oraz nastawienie na szybką poprawę jakości życia. Zaleca się poszukiwanie na zewnętrznym rynku pracy pracowników, których wiek przekracza 45 lat.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
Oasis East ▶	średnie	Gliwice	przetwórstwo przemysłowe

# Problem wysokości wynagrodzeń

dr Joanna Purgał-Popiela | Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

dr Grzegorz Łukasiewicz | Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

■ **Wdrożenie NKL pozwoliło zdiagnozować podstawowy problem w firmie produkcyjnej Oasis East.** Jest nim niedopasowanie wysokości i struktury wynagrodzeń do zmian zachodzących na zewnętrznym rynku pracy. Wpływa to niekorzystnie na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. W szczególności chodzi o fluktuację pracowników, której wysoki poziom w wydziale produkcji utrudnia realizację zamówień. W przypadku zakładu produkcyjnego może skutkować zerwaniem współpracy z wieloletnimi klientami i tym samym doprowadzić do pogorszenia sytuacji ekonomicznej. Problem z realizacją zamówień nie jest jedynym skutkiem fluktuacji. Jej negatywne następstwa dotyczą również problemów z utrzymaniem wysokiej jakości wytwarzanych produktów oraz zwiększają bieżące koszty (zastępowanie pracowników). Rozwiązanie tych dylematów można zastosować w każdej organizacji zmagającej się z nimi (struktura wynagrodzeń).

## ZAREKOMENDOWANO WIĘC:

**Podwyższenie wynagrodzeń zasadniczych pracowników zatrudnionych w wydziale produkcji.** Obliczenia dotyczące kosztów generowanych przez wysoki poziom fluktuacji pracowników (dzięki NKL) pozwoliły na dostarczenie argumentów za zmianą polityki wynagrodzeń. Dział personalny uzyskał w ten sposób argument w postaci twardych danych. Z przeprowadzonych kalkulacji wynika, że całkowite

koszty zastąpienia pracowników szacowane na ponad 100 tys. zł stanowią równowartość ewentualnej podwyżki wynagrodzeń (500 zł na pracownika) w wydziale produkcji przez okres około 3 miesięcy (70 pracowników x 500 zł = 35 000 zł). Argumenty te zostaną wykorzystane w trakcie ustalania budżetu wynagrodzeń na 2016 r., którego wysokość powinna z jednej strony pozwolić na wyraźny wzrost wynagrodzeń, z drugiej ich wzrost powinien przełożyć się na spadek fluktuacji pracowników i tym samym zmniejszenie całkowitych kosztów zastąpienia.

**Zwiększenie zmiennej części wynagrodzenia w wynagrodzeniu całkowitym.** Wiąże się to z propozycją opracowania regulaminu premiowania uwzględniającego w szerszym zakresie wyniki pracy na poszczególnych stanowiskach w celu zmotywowania pracowników do wydajniejszej pracy i tym samym, przy odpowiedniej wysokości wynagrodzenia zmiennego, do zatrzymania ich w przedsiębiorstwie. Dodatkowa premia połączona z podwyżką wynagrodzenia zasadniczego zlikwidowałaby różnicę pomiędzy wysokością wynagrodzeń wypłacanych pracownikom w wydziale produkcji a stawkami wynagrodzeń oferowanymi przez konkurencyjne przedsiębiorstwa. Proponowana premia powinna uwzględniać wyniki ocen pracowniczych używanych w systemie opartym na modelu kompetencyjnym.

## PLATIGE IMAGE •

# Kiedy filarem firmy są współpracownicy

**Firma reprezentuje branżę kreatywną. Różnorodność form współpracy, choć sformalizowana, stwarza różne problemy co do zarządzania kapitałem ludzkim. Każdy z pracowników to wyjątkowa osobowość oraz wiele kompetencji i talentów.**

### O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Przedsiębiorstwo jest jednym z największych w Polsce i Europie Środkowej studiem postproducyjnym. Od 15 lat jest wielokrotnie nagradzane w kraju i za granicą. Firma łączy unikatowe „know-how” (umiejętności i kompetencje zespołu reżyserów oraz grafików) z biznesowymi wymaganiami rynku. Ważnym elementem działalności spółki jest produkcja autorskich filmów animowanych i projektów specjalnych. Te spośród nich, które przyniosły firmie największe sukcesy, to kampania Move Your Imagination, filmy „Katedra” i „Paths of Hate” czy stereoskopowa rekonstrukcja obrazu „Bitwa pod Grunwaldem”. Firma realizuje projekty dla klientów na całym świecie.

Sytuacja firmy Platige Image jest pod wieloma względami wyjątkowa. O jej specyfice decyduje fakt, że w Polsce – biorąc pod uwagę skalę i jakość realizowanych projektów – przedsiębiorstwo praktycznie nie posiada konkurencji. Ma ją natomiast za granicą, głównie w Kanadzie, Wielkiej Brytanii i USA. Firma zajmuje się tworzeniem grafiki komputerowej, animacji 3D, realizacją cyfrowych efektów specjalnych oraz kompozycją obrazu

na potrzeby produkcji reklamowych i fabularnych. Stale potrzebuje wysokiej jakości pracowników o unikatowych kompetencjach, szczególnie w obszarach grafiki. Każdy dział firmy działa według swojej specyfiki i potrzebuje specjalistów w swojej dziedzinie, których przyciąga oryginalnymi zleceniami i perspektywami na długofalowy rozwój w firmie.

Firma od lat zatrudnia grono oddanych jej ludzi, m.in. w działach związanych z administracją. Ten trzon stanowi ok. 60 osób. Od pewnego czasu przedsiębiorstwo stale współpracuje, w ramach umów cywilnoprawnych, z ok. 150 osobami, reprezentującymi głównie środowiska artystyczne oraz grafików komputerowych. Kolejną, liczną grupę współpracowników stanowią osoby zatrudniane przez firmę sporadycznie lub jednorazowo na potrzeby realizacji konkretnych projektów.

### STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Już samo zarządzanie tak różnorodnym zespołem, złożonym z wielu silnych indywidualności, jest trudnym zadaniem. Od niedawna kierownictwo firmy odnotowuje znaczną

■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Anna Jawor-Joniewicz, dr Agnieszka Wolińska-Skuza;  
wywiad: Magdalena Matejek, kierownik ds. rozwoju

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

fluktuację w gronie grafików komputerowych – grupy pracowników, szczególnie istotnych z punktu widzenia charakteru działalności firmy. Przyczyn tego zjawiska jest kilka, wśród istotniejszych można wymienić: brak systemów motywacyjnych, poziom wynagrodzeń niższy niż w firmach konkurencyjnych, brak ścieżek karier i planów sukcesji, nie dość drożne kanały komunikacyjne.

Firma przez lata funkcjonowała jako przedsiębiorstwo małe, bazując na dobrej, przyjacielskiej atmosferze pracy, opartej na partnerskich relacjach i duchu twórczości artystycznej. W codziennej pracy obowiązywały raczej niepisane zasady, a tworzenie różnorodnych regulacji i procedur wydawało się zbędne i ograniczające. W miarę rozrastania się organizacji dawny styl zarządzania przestał się sprawdzać.

Platige Image stoi więc obecnie przed wyzwaniem w postaci profesjonalizacji zarządzania kapitałem ludzkim.

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Kierownictwo firmy jest świadome, że NKL może być wykorzystywane w tej organizacji do pomiaru kapitału ludzkiego w tych obsza-

rach, gdzie dotąd nie było to w ogóle robione. Szczególnie wartościowe z perspektywy tej organizacji są zawarte w narzędziu kwestionariusze. Z ich pomocą firma po raz pierwszy w historii miała możliwość dokonania analiz satysfakcji zatrudnionych oraz kultury organizacyjnej.

W firmie brakuje zintegrowanego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim, który uwzględniłby specyfikę przedsiębiorstwa i unikatowość kompetencji osób zatrudnianych (przy poszczególnych projektach). W związku z powyższym w przyszłości kierownictwo firmy mogłoby rozważyć:

- dokonanie pogłębionej analizy sytuacji firmy i jej potrzeb (analiza powinna uwzględniać strategię przedsiębiorstwa, jego strukturę oraz kulturę organizacyjną);
- stworzenie systemu motywacyjnego dla wszystkich stanowisk w firmie (również w dziale administracyjnym, tzw. overhead), spójnego z kulturą organizacyjną firmy oraz powiązanego z wieloma obszarami zarządzania kapitałem ludzkim, m.in. ocenianiem, wynagradzaniem i rozwojem;



- 
- stworzenie programów rozwojowych dla poszczególnych grup stanowisk;
  - ustalenie budżetów szkoleniowych dedykowanych poszczególnym działom Platige Image;
  - wdrożenie programu mentoringu i coachingu oraz planów sukcesji w celu ograniczenia odpływu unikatowej wiedzy z organizacji w związku ze znaczną fluktuacją odnotowywaną wśród niektórych grup pracowników;
  - udrożnienie kanałów komunikacyjnych zwłaszcza pomiędzy różnymi działami przedsiębiorstwa oraz pomiędzy zarządem a pracownikami firmy (przede wszystkim menedżerami różnych szczebli);
  - zwiększenie partycypacji pracowniczej (szczególnie decyzyjnej) w celu podniesienia zaangażowania pracowników;
  - podjęcie działań służących zwiększeniu integracji pracowników wokół wspólnej wizji i wartości firmy.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
Platige Image ▶	małe	Warszawa	usługi



# Lepsza komunikacja i wspólne cele

dr Anna Jawor-Joniewicz | Instytut Analiz Rynku Pracy w Warszawie

dr Agnieszka Wolińska-Skuza | MAS Consulting w Warszawie

■ Przez lata firma funkcjonowała jako przedsiębiorstwo małe, tworzące zgrany zespół ludzi, połączonych bliskimi, niemal przyjacielskimi relacjami. Z czasem zaczęła się dynamicznie rozwijać. Zwiększaniu zatrudnienia towarzyszył rozrost struktury organizacyjnej. Dziś firmę tworzy kilka działów produkcyjnych oraz jeden administracyjny, jej struktura jest dość skomplikowana, a kompetencje działów nakreślone nie w pełni przejrzysto. Każdy z działów stanowi niemal niezależny byt. Pracownicy nie dysponują wiedzą o tym, czym zajmują się inni w organizacji. To zaś wpływa negatywnie na atmosferę. Od pewnego czasu nasila się fluktuacja pracowników, szczególnie w jednej z grup, o istotnym znaczeniu. Aż 40% podkreślało, że nie ma poczucia docenienia czy wsparcia ze strony firmy. Niepokojący jest fakt, iż najbardziej sceptyczne wobec sytuacji panującej w przedsiębiorstwie są osoby o najdłuższym stażu pracy w firmie. Firma realizuje nierzadko bardzo prestiżowe projekty, które często kończą się sukcesami. W ich świętowanie nie są jednak włączani wszyscy.

Przewyciężenie trudności komunikacyjnych pozwoliłoby na istotną poprawę relacji i zwiększenie zaangażowania pracowników. **Istotne wydaje się zacieśnienie współpracy:**

- w ramach poszczególnych działów,
- pomiędzy poszczególnymi działami,

- zarządu firmy z menedżerami niższego szczebla zarządzania.

Dobłą okazją do tego byłoby zwiększenie partycypacji decyzyjnej. Firma stoi przed koniecznością profesjonalizacji systemu zarządzania kapitałem ludzkim, warto więc szeroko włączyć w proces zmian jak największą grupę osób zatrudnionych. Czynnościami sprzyjającymi zwiększeniu współpracy między działami mogą stać się spotkania integracyjne, np. wspólne dla całej firmy imprezy mające na celu uczczenie sukcesów projektów realizowanych przez poszczególne części organizacji czy też wprowadzenie obchodów święta firmy. Rozważyć można uruchomienie intranetu, w którym pracownicy mogliby śledzić wiadomości o bieżących pracach poszczególnych działów. Innym rozwiązaniem jest rozsyłanie do wszystkich zatrudnionych newslettera zawierającego informacje o działaniach firmy jako całości.

Cenną z punktu widzenia przyszłości firmy praktyką byłaby organizacja systematycznych spotkań zarządu z menedżerami, służących omówieniu stopnia realizacji zadań oraz wyznaczania celów strategicznych firmy. Kluczowe wydaje się również przygotowanie wszystkich menedżerów, także kierowników liniowych, do motywowania pracowników poprzez docenianie ich codziennego wkładu pracy (wyrazy uznania czy zwykła informacja zwrotna o jakości wykonywanych zadań).



# POL-INOWEX •

## Działanie na wielu rynkach

**Ze względu na specyfikę usług świadczonych przez firmę zatrudnieni muszą być zdolni do działania w różnych krajach i środowiskach oraz otwarci na permanentną zmianę, elastyczność i mobilność.**

### O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Firma zajmuje się relokacją urządzeń przemysłowych oraz ich montażem i demontażem. Realizuje projekty w wielu krajach Europy, wkracza na inne kontynenty, zdobywając coraz silniejszą pozycję jako firma świadcząca wysoko specjalistyczne usługi w niszowej branży usług B2B. Wartości, które przyświecają przedsiębiorstwu, to: uczciwość, nowoczesność, dynamiczność.

Strategia personalna POL-INOWEX jest skupiona na stworzeniu i utrzymaniu jak najlepszych warunków do efektywnej pracy wszystkich zatrudnionych. Jej głównym celem jest umożliwienie pracownikom realizacji ich potrzeb oraz stworzenie sytuacji, w której spełniają się oczekiwania pracowników i pracodawcy. Efektem ma być zbudowanie kultury wysokiej efektywności pracy. Organizacja charakteryzuje się dużą mobilnością oraz wysoką gotowością do jednoczesnego realizowania kilku projektów w kilku krajach jednocześnie. Wymaga to dużej elastyczności, natychmiastowej mobilizacji zespołu (często nowo zatrudnionych) pracowników, wysokiego poziomu zaangażowania i odporności psychicznej w warunkach permanentnej zmiany. Firma przywiązuje dużą wagę do polityki personalnej oraz wprowadzania nowoczesnych

rozwiązań dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim. Aktualnie znajduje się w fazie dynamicznego wzrostu i przyjmowania kolejnych, coraz większych projektów, wymagających wprowadzenia dalszych udoskonaleń w systemie zarządzania kapitałem ludzkim.

### STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Charakterystyczną cechą zarządzania pracownikami w tym przedsiębiorstwie jest ich delegowanie do rozproszonych zespołów projektowych, pracujących w trudnych, zróżnicowanych warunkach geograficznych, klimatycznych, społecznych i psychologicznych. Stanowi to poważne wyzwanie dla kadry zarządzającej oraz dla bezpośrednich kierowników zespołów projektowych, pracujących w oddaleniu od siedziby przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo zmagają się z kilkoma wyzwaniami:

1. Wysoka fluktuacja pracowników na stanowiskach montera-spawacza, na którym pracuje przeszło 90% zatrudnianych. Wysoki wskaźnik fluktuacji nie wynika z nieprawidłowości w miejscu pracy, ale powiązana jest z faktem, że młodzi pracownicy nie są w stanie przebywać długo w oddaleniu od swoich rodzin.

■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Beata Mazurek-Kucharska, dr Agnieszka Wolińska-Skuza;  
wywiad: Agnieszka Jakubczyk-Latała, HR Manager

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

**2.** Występuje konieczność zarządzania zasobami w warunkach utrudnionego lub nawet niemożliwego planowania kolejnych projektów (wynika to ze specyfiki rynku na którym firma działa; oznacza to utrudnione lub niemożliwe wręcz planowanie wielkości zasobów, w tym zasobów ludzkich – zatem pracownicy nie mogą planować czasu wolnego, muszą wykazywać się dużą elastycznością).

**3.** Firma musi zarządzać rozproszonymi na dużym terytorium zespołami projektowymi, które przebywają w oddaleniu od kilku do kilkunastu miesięcy (w zależności od wielkości realizowanych zadań projektowych i odległości geograficznej, która może utrudniać lub uniemożliwiać odwiedziny w kraju podczas czasu realizacji projektu).

Firma przywiązuje dużą wagę do zarządzania zgodnie ze standardami społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Poza tym, przedsiębiorstwo to przywiązuje dużą wagę do polityki personalnej oraz wprowadzania nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, o czym świadczą liczne nagrody i wyróżnienia, zdobyte przez firmę i HR menadżera w tym zakresie.

## **REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA**

Perspektywa rozwoju firmy (wejście na nowe rynki) wiąże się z dużym wyzwaniem w kontek-

ście zarządzania kapitałem ludzkim.

**1.** Jednym z ważniejszych zadań jest opracowanie, uzgodnionej z właścicielami, strategii personalnej, która powinna wynikać z ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Powinna ona przewidywać zarówno krótką, jak i długą perspektywę rozwoju. Przedsiębiorstwo w aktualnym momencie jest na etapie wprowadzania zmian w zakresie strategii dalszego rozwoju i ekspansji na nowe rynki. Stoi przed realną szansą wdrażania przyjmowania coraz poważniejszych i bardziej skomplikowanych zleceń w zakresie realizacji coraz większych projektów na coraz bardziej oddalonych terytoriach (m.in. w Australii i USA). Oznacza to, że organizacja wchodzi w zupełnie nowy zakres zarządzania projektami. Ich realizacja nie jest prostym poszerzeniem doświadczeń wynikających z realizacji wielu małych i średniej wielkości projektów. Metodyka zarządzania dużymi projektami nie jest łatwym powieleniem doświadczeń z realizacji mniejszych przedsięwzięć. Dotyczy to także metod i praktyki zarządzania dużymi zespołami projektowymi, zwłaszcza kiedy mamy do czynienia z takimi, których członkowie przebywają w oddaleniu od rodzin, w obcym klimacie, zupełnie nowej kulturze, w nieznanym środowisku (jest dla tych osób trudne nie tylko ze względu na istniejące



bariery językowe i obyczajowe), ale także ze względu na konieczność przystosowania się i efektywnego radzenia sobie w odmiennych warunkach cywilizacyjnych, klimatycznych, obyczajowych, zdrowotnych itd.

**2.** Ponadto, sytuacja przejścia w etap realizacji coraz bardziej skomplikowanych i coraz większych przedsięwzięć projektowych, wymaga jeszcze lepszego przygotowania kadry kierowniczej projektów, brygadzystów i menedżerów, odpowiedzialnych za całościowe kierowanie projektem, monitorowanie efektów, analizę tzw. ryzyk projektowych, antycypowanie potencjalnych zagrożeń i potencjalnych źródeł kryzysu. Konieczne jest zatem dalsze inwestowanie w potencjał kompetencyjny kadry.

**3.** Należy brać pod uwagę zwiększenie poziomu wskaźnika kosztów, związanych z pozyskiwaniem, selekcją i utrzymaniem w projekcie pracowników. Przy tego typu projektach, realizowanych jednocześnie na dużą skalę i w odległych rejonach, obniża się możliwość szybkiego, elastycznego zarządzania zmianą zasobów ludzkich. Pozyskanie pracownika nie będzie już tak tanie i tak szybkie jak w przypadku realizacji mniejszych projektów, zwłaszcza kiedy są one wdrażane w nieodległych miejscach na terenie Europy.

**4.** Celowe wydaje się być rozważnie przez właścicieli i kadrę menadżerską wprowadzenia dalszych zmian w procesie zarządzania systemem motywacyjnym pracowników. Na przykład, poprzez wprowadzenie kolejnych instrumentów motywacyjnych, które odnosiłyby się nie tylko bezpośrednio do pracownika, ale oddziaływały na poziom zaangażowania i lojalności członków rodziny. To członkowie rodzin ponoszą często największy koszt izolacji od oddelegowanego pracownika i to w tych kręgach najszybciej narasta frustracja, niezadowolenie i motywacja do zerwania kontraktu projektowego przez ich osobę bliską (męża, syna, brata, opiekuna itd.). Oddziaływanie firmy poprzez instrumenty wsparcia dla rodzin, pozostających bez chwilowej (nieraz długotrwałej) obecności i opieki bliskiej osoby, może przynieść o wiele lepsze rezultaty niż prosty system rekompensat finansowych w postaci diet i innych instrumentów motywacji finansowej pracownika.

**5.** Przedsiębiorstwo ma bardzo dobrą, kompetentną i zaangażowaną kadrę menadżerską. Warto zainwestować w dalszy rozwój tej kadry oraz stworzyć jej szansę harmonijnego rozwoju.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
POL-INOWEX ▶	średnie	Lublin	usługi

# Trudne warunki a potrzeby pracowników

**dr Beata Mazurek-Kucharska** | Instytut Analiz Rynku Pracy w Warszawie

**dr Agnieszka Wolińska-Skuza** | MUS Consulting w Warszawie

■ **W firmie dostrzeżono kilka problemów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim.** Można je uznać za charakterystyczne dla tych organizacji, które dokonują rozwoju o nowe rynki (ekspansja terytorialna). W związku z tym zaś, część pracowników delegowana jest w odległe od miejsca zamieszkania lokalizacje.

1. Specyfika firmy i zakres podejmowanych działań projektowych powodują wysoką fluktuację pracowników na stanowiskach montera-spawacza (ponad 90% zatrudnianych osób). Wysoki wskaźnik fluktuacji nie wynika z nieprawidłowości w miejscu pracy, ale jest konsekwencją jakościowych cech pracy. Przede wszystkim powiązana jest z faktem, że młodzi pracownicy nie są w stanie przebywać długo w oddaleniu od swoich rodzin (często nowo poślubionych żon i małych dzieci, a także starzejących się rodziców i innych członków rodziny, wymagających ich wsparcia i bezpośredniej obecności).

2. Występuje konieczność zarządzania zasobami w warunkach utrudnionego lub nawet niemożliwego planowania kolejnych projektów, co wynika ze specyfiki działalności firmy, pozyskującej nowe komercyjne kontakty z całego świata nie w sposób rytmiczny, lecz nisko przewidywalny.

3. Występuje konieczność zarządzania rozproszonymi na szerokim terytorium zespołami projektowymi, które przebywają w oddaleniu od kilku do kilkunastu miesięcy (w zależności od wielkości realizowanych zadań projektowych) i odległości geograficznej, która może utrudniać lub uniemożliwiać odwiedzin w kraju podczas czasu realizacji projektu.

4. Występuje konieczność dalszego rozwoju kompetencyjnego kadry brygadzystów i kadry kierowników projektowych w zakresie zarządzania specyficznym zespołem projektowym. Specyfika ta wynika z faktu długotrwałego przebywania w obcym otoczeniu kulturowym i w izolacji od rodzin i innych osób bliskich.

5. Występuje potrzeba wprowadzenia zmian w zarządzaniu, które doprowadziłyby do powstania kilku lub nawet kilkunastu silnych grup liderów zespołów i kilkudziesięcioosobowej grupy najlepszych pracowników, powiązanych na dłuższy czas z firmą. Tak, aby zabezpieczyć planowanie dalszego rozwoju przedsiębiorstwa i asekurować podejmowanie coraz bardziej skomplikowanych i coraz większych działań projektowych w coraz to trudniejszych warunkach (przy znacznym oddaleniu od Polski, na innych kontynentach, na dłuższy czas, dla nowych branż i nowych partnerów biznesowych).

# PARTNER MISIEK I WSPÓLNICY •

## Zaspokoić potrzeby pracowników

**Branża transportowa, zwłaszcza jeśli firma działa na wielu rynkach, wymaga pozyskiwania pracowników dyspozycyjnych, a przy tym posiadających bardzo konkretne uprawnienia. Konkurencja na rynku również stanowi wyzwanie.**

### O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Przedsiębiorstwo założone zostało jako firma rodzinna w 1997 r. i zachowała taki charakter do chwili obecnej, zajmuje się realizacją usług transportowych i spedycyjnych na terenie Europy. W jej ofercie można znaleźć profesjonalny transport międzynarodowy, drogowy transport drobnicowy oraz szeroko rozumiane wsparcie logistyczne. Obsługuje duże przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym oraz klientów detalicznych. W prowadzonej działalności nacisk kładziony jest na terminowość, ekonomikę i ekologię oferowanych usług.

Wyzwania i problemy dotyczącej tej firmy można uznać za wspólne dla całego sektora usług (transport i spedycja, realizowane przez małe firmy rodzinne). Cechą charakterystyczną branży spedycyjnej jest duży udział stanowisk niższego szczebla posiadających specjalistyczne kwalifikacje, mające zastosowanie ograniczone do branży. Największy odsetek zatrudnionych obejmuje dział spedycji oraz kierowców specjalistycznych pojazdów w transporcie drogowym, a także w działach księgowości i rozliczeń. Te ostatnie wynikają

z wysokiego poziomu złożoności rozliczeń usług z kontrahentami, przede wszystkim zagranicznymi. Wymagane kwalifikacje to przede wszystkim znajomość języków obcych, komunikatywność i umiejętność kompletowania i organizowania przesyłek.

### STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

W przedsiębiorstwie odczuwalne są problemy związane z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników. Problemy te dotyczą zarówno stanowisk menedżerskich, jak i niższego szczebla (zwłaszcza spedytorów i kierowców samochodów ciężarowych z międzynarodowymi uprawnieniami). Spowodowane jest to m.in. dużą konkurencją na rynku, w szczególności ze strony firm z Europy Zachodniej. Problemem są również cechy osobowościowe pracowników. Jest to branża wymagająca dużej elastyczności pracy i dyspozycyjności, a wielu zatrudnionych, pomimo deklarowanego wysokiego poziomu tych cech, nie wykazuje ich w stopniu zgodnym z wymaganiami danego stanowiska pracy.



■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Urszula Bukowska, dr Wojciech Koziół;  
wywiad: Sylwia Szewczyk

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

Specyfika branży powoduje problem z pozyskiwaniem odpowiednich pracowników. **Do tej pory w opisach nie stosowano takich wyróżnień do innych treści niż nagłówek, podtytułów. Moim zdaniem mogą pozostać, ale należałoby je wprowadzić w pozostałych opisach.** W efekcie wzrosło zatrudnienie o około połowę, ponadto przeprowadzono wiele inicjatyw szkoleniowych. To konsekwencja zmiany strategicznego postrzegania sukcesu przedsiębiorstwa. Dostrzeżono bowiem, że źródłem strategicznej przewagi może być przede wszystkim wysoka jakość obsługi klienta (rozumiana głównie jako szybkość, terminowość, brak reklamacji i duże dopasowanie oferty do potrzeb klienta), a to wymaga najwyższych kwalifikacji i kompetencji ze strony pracowników.

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Odpowiedzią na wyzwanie takiej firmy, jak Partner Misiek i Wspólnicy, jest kilka rekomendacji (na podstawie wdrożenia NKL).

**1. Większa formalizacja procesu pozyskiwania pracowników oraz uznanie, że dane wejściowe do tego procesu stanowią m.in. prawidłowo przygotowane opisy stanowisk pracy.** Z jednej strony umożliwi to sprecyzowanie

segmentu rynku pracy, w którym znajdują się potencjalni kandydaci do pracy, a w konsekwencji właściwy dobór nośnika informacji o naborze (proponuje się też rozważenie rekomendacji pracowników – polecenia). Z drugiej – pozwoli na precyzyjne określenie kryteriów selekcji. Uwzględnienie w opisie informacji na temat kwalifikacji (wykształcenia, doświadczenia zawodowego, umiejętności specjalistycznych, predyspozycji, cech osobowości), z doprecyzowanymi danymi na temat elementów niezbędnych i pożądaných, pozwoli na osiągnięcie optymalnego dopasowania kwalifikacyjnego pracowników. Proponuje się również wskazanie, które z kryteriów selekcji mają znaczenie krytyczne dla efektywnej pracy na stanowisku oraz tych, których braki mogą być rekompensowane innymi cechami kandydata do pracy.

**2. Zainicjowanie działań związanych z kształtowaniem wizerunku Przedsiębiorstwa na rynku pracy („employer branding”).** Niezbędne do tego jest kreowanie cech pracodawcy atrakcyjnych na wewnętrznym rynku pracy (czyli dla pracowników). Proponuje się zwrócenie uwagi na taki element tożsamości



---

jak wynagrodzenie, możliwości rozwoju, warunki pracy, styl zarządzania. Pozytywny i silny wewnętrzny wizerunek pracodawcy staje się czynnikiem zwiększającym zewnętrzną podaż pracy. Pozytywny wizerunek pracodawcy przynosi też korzyść w postaci większej lojalności i zaufania pracowników względem pracodawcy.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
Partner Misiek i Wspólnicy ▶	małe	Andrychów	transport lądowy oraz transport rurociągowy



# Uporządkować procesy

**dr Urszula Bukowska** | Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

**dr Wojciech Kozioł** | Uniwersytet Rzeszowski

■ Z NKL wynika m.in., że wszystkie utworzone stanowiska pracy posiadają aktualne opisy. Są jednak dysfunkcyjne, nieopracowane prawidłowo przebiegającą analizą pracy, ich zakres tematyczny (poza danymi identyfikacyjnymi, obejmujący tylko zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności) uniemożliwia uznanie ich za podstawowe narzędzie. Nie jest on więc wykorzystywany np. do oceniania pracowników. Wprowadzie wskaźnik dotyczący zakresu oceniania wynoszący powyżej 100% informuje o wielokrotnym ocenianiu pracowników w ciągu roku, jednak ocena formalna ograniczona jest do kryteriów efektywnościowych.

Rekomenduje się nadanie zarządzaniu kapitałem ludzkim charakteru procesowego, polegającego na tym, że wyjście jednego działania (procesu) będzie stanowiło wejście innego działania (procesu). Zaleca się, aby pierwszym z procesów była analiza pracy, której efekt – opis stanowiska pracy – będzie wejściem do następujących procesów:

- pozyskiwania pracowników, w tym każdego z jego subprocesu (naboru, selekcji i adaptacji pracowników); oceniania pracowników;
- wartościowania pracy, ustalania potrzeb szkoleniowych, a także przemieszczania pracowników;
- optymalizowania materialnych i społecznych warunków pracy.

**Inne szczegółowe rekomendacje to między innymi:**

- przeprowadzenie analizy pracy, czyli procesu badawczego polegającego na zbieraniu, analizowaniu i porządkowaniu informacji dotyczących pracy na stanowisku;
- w efekcie przeprowadzonej analizy pracy rekomenduje się przygotowanie kompleksowych opisów stanowisk pracy, stanowiących podstawowe narzędzie w zarządzaniu kapitałem ludzkim (obszary wykorzystania opisów wskazano wcześniej; zaleca się wprowadzenie dodatkowych komponentów: opisujących możliwość zastępstw, wymagania kwalifikacyjne, a konkretnie wykształcenie, doświadczenie zawodowe, ukończone kursy i szkolenia, predyspozycje i cechy osobowości, w rozróżnieniu na niezbędne i pożądane i in.);
- istotne jest stworzenie jasnych reguł (kryteriów), które będą podstawą cyklicznych rozmów z pracownikami i oceniania ich pracy (kryteria te powinny być właściwe dla firmy, jej specyfiki, a więc – dostosowane do zawodu spedytora i kierowcy, nie mniej ważne jest nawiązanie do dobrych opisów stanowisk); innymi słowy: pracownik musi dokładnie wiedzieć, czego oczekuje od niego pracodawca, w jakim zakresie i na jakiej podstawie.

# PROMOTECH •

## Trudny rynek specjalistów

**Firma istnieje od blisko trzydziestu lat. Ze względu na specyfikę branży, w której działa, jednym z kluczowych wyzwań stanowi pozyskanie i utrzymanie pracowników o specyficznych, wąsko definiowanych kompetencjach.**

### O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Przedsiębiorstwo zostało założone w 1987 r.; prowadzi działalność w zakresie produkcji maszyn i urządzeń dla przemysłu w ramach sekcji przetwórstwo przemysłowe. W 2007 r., po 20 latach organicznego rozwoju spółki, jej właściciele i założyciele przekazali zarządzanie menedżerowi, który kieruje spółką do chwili obecnej. Minione lata były dla spółki trudne, głównie ze względu na koniunkturę światową (głównym kierunkiem eksportu były USA). Nowa strategia rozwoju firmy zakłada rozwój oparty na nowych klientach, nowych rynkach, nowych wyrobach, solidarności pracowniczej, szerokim asortymencie wyrobów, dużej dywersyfikacji rynków zbytu i zwiększaniu zatrudnienia, włącznie z przywróceniem zatrudnionych pracowników na pełne etaty (zlikwidowane w czasie kryzysu). W ocenie firmy elastyczne i szybkie reagowanie na potrzeby klienta, poszerzanie rynków zbytu, inwestycje w podnoszenie kwalifikacji i kompetencji pracowników przyczyniły się do wzmocnienia jej konkurencyjności. Znaczna część wyrobów jest realizowana na indywidualne, dopasowane do potrzeb klienta zamówienia. Profesjonalizm i duże doświadczenie pracowników w tej dziedzinie produkcji sprawiają, że powstają unikatowe produkty, z nowoczesną technologią maszynową.

### STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Specyfika firmy powoduje, że niezmiernie ważni stają się pracownicy, a ich kompetencje i zaangażowanie są kluczowym elementem funkcjonowania firmy, decydującym o jej wartości. Kapitał ludzki wymaga uwagi, ze względu na sytuację na rynku pracy, a także szczególne wymagania wobec potencjalnych pracowników. Pierwsze z wyzwań wynika z trudności w pozyskaniu specjalistów o wysokich kompetencjach, pochodzących zazwyczaj z zewnętrznego rynku pracy. Niewielka liczba kandydatów o określonych, często wąskich specjalnościach na lokalnym rynku powoduje, że wydłuża się czas pozyskania pracownika na wakat i rosną koszty pozyskania pracowników. Kolejnym wyzwaniem polskiego rynku pracy, który dotyczy też tej firmy, jest duża migracja. Wynika ona z kilku przyczyn, takich jak: relatywnie niskie wynagrodzenie, chęć zdobycia doświadczenia praktycznego po ukończeniu studiów, brak możliwości rozwoju zawodowego i związanych z nim awansów. Jeszcze innym wyzwaniem obecnego rynku pracy jest wchodzenie na rynek pracy pokolenia, którego znaczna część zdobywa wyższe wykształcenie. Dlatego też odejścia pracowników nie są niczym nadzwyczajnym. Ważne jest jednak, aby nie zaburzały ciągłości i ryt-

■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Anna Bagieńska, dr Anna Grześ;

wywiad: Małgorzata Jaromska, kierownik działu kadr i wynagrodzeń

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

miczności procesów wytwórczych oraz funkcjonowania całego podmiotu i nie pogarszały employer branding.

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Analiza wniosków pochodzących z wdrożenia NKL pozwala sformułować pewne rekomendacje w poszczególnych obszarach, adekwatne do potrzeb firmy Promotech. Pomimo bowiem ogólnie wysokiej oceny procesu zarządzania kapitałem ludzkim w kilku obszarach dostrzeżono możliwość dokonania szeregu usprawnień.

**Analiza pracy.** Uaktualnienie i zmodyfikowanie opisów stanowisk pracy oraz zastąpienie nimi zakresu czynności i obowiązków na poszczególnych stanowiskach pracy.

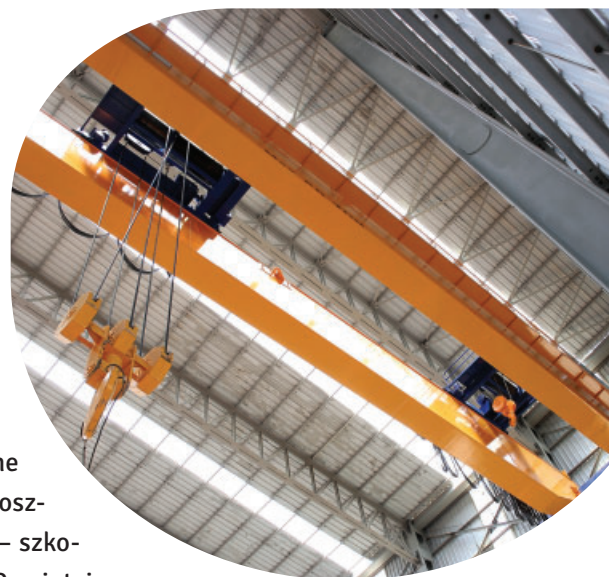
Opis stanowiska określa cel istnienia stanowiska, warunki techniczno-organizacyjne pracy, zakres wymaganych obowiązków, wymagane i pożądane kompetencje i kwalifikacje na danym stanowisku pracy, trudności i złożoność stanowiska pracy. Może również zawierać kryteria oceny pracowników.

**Rotacja pracowników.** Konieczność monitorowania odejść dobrowolnych i zapobiegania im, aby uniknąć odchodzenia z pracy kluczo-

wych pracowników w różnych pionach organizacyjnych (odejścia dobrowolne oznaczają dla firmy koszty rekrutacji, a dalej – szkolenia czy adaptacji). Pamiętajmy,

że każde odejście wyspecjalizowanego pracownika wiąże się z utratą części kapitału ludzkiego zgromadzonego w organizacji. Jak monitorować odejścia? Na przykład przez poznanie przyczyn decydujących o odejściu, monitorowanie trendów zmian na rynku pracy w zakresie zapotrzebowania na określone stanowisko.

**Relacje interpersonalne.** Poprawa sposobów komunikacji, włączenie pracowników w określanie celów zespołowych i organizacyjnych. Stawiając coraz wyższe wymagania pracownikom, należy uwzględnić ich udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przemawia za tym argument merytoryczny na przykład taki, że pracownicy są blisko procesów realnych i mają o nich aktualną wiedzę i doświadczenie. Pracownicy mogą mieć talenty, predyspozycje i umiejętności (np. intuicję, zdolność zjednywania ludzi, które mogą być wykorzystane w zarządzaniu). Włączenie ludzi w procesy decyzyjne ułatwia realizację podjętych decyzji, może pomóc rozładować potencjalne



napięcia wewnątrz firmy, między pracownikami. Jest również formą wyróżnienia i docenienia pracowników, wyzwala ich inicjatywę i pobudza do myślenia i działania.

**Komunikacja.** Przepływ informacji wewnątrz organizacji jest bardzo ważnym procesem z punktu widzenia choćby zaangażowania pracowników. Ważna jest precyzja w przekazie (np. co do celów firmy) i jasne reguły przepływu informacji. Warto stworzyć plan komunikacyjny polegający na:

- rozpoznaniu potrzeb informacyjnych i uświadomieniu ich przełożonym;
- ustaleniu najważniejszych dla organizacji obszarów decydujących o sukcesie firmy i opracowaniu do nich skutecznych form przekazu;
- wyodrębnieniu grup pracowników według zakresu potrzeb informacyjnych;
- opracowaniu odpowiednich dla różnych grup pracowniczych form przekazu (istotnych treści), w zrozumiały sposób;

- ustalaniu, czy wykorzystywane formy przekazu informacji są skuteczne (czy przynoszą efekt).

**Dzielenie się wiedzą.** Zarząd oraz HR powinny w takich organizacjach jak ta, wspierać wewnętrzne szkolenia. Niektórzy z pracowników charakteryzują się unikalnym doświadczeniem i kompetencjami. Warto je wykorzystać. Tak aby zainspirować innych, poszerzyć ich horyzonty. Jak skłonić pracowników, aby chcieli dzielić się swoją wiedzą z innymi? Np. wdrażając rozwiązania służące stymulowaniu takich postaw (ocena okresowa nakierowana na dzielenie się wiedzą). A ponadto: wdrażanie narzędzi wspierających partycypację i współuczestnictwo pracowników (cele zespołowe ustalone wspólnie, premie za wyniki zespołowe, koła jakości) oraz służące budowaniu klimatu współpracy (spotkania integracyjne, dyskusje), jak również docenianiu międzypokoleniowej wymiany wiedzy.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
Promotech ▶	średnie	Białystok	przetwórstwo przemysłowe, produkcja narzędzi ręcznych mechanicznych

# Upowszechnienie opisów stanowisk pracy

dr Anna Bagieńska | Politechnika Białostocka

dr Anna Grześ | Uniwersytet w Białymstoku

■ **W organizacji istniały dwa dokumenty, które miały precyzować obowiązki i wymagania wobec poszczególnych stanowisk pracy.** Były to: zakres czynności i obowiązków oraz opis stanowiska pracy. Co ważne jednak, co dzień posługiwano się pierwszym z wymienionych dokumentów. Drugi dokument został natomiast stworzony ponad pięć lat temu na potrzeby opracowywanego systemu ocen pracowniczych. Mimo zmiany strategii organizacji nie aktualizowano opisu stanowisk pracy. Posługiwano się tylko pierwszym z dokumentów (zakresem czynności i obowiązków). To częsty problem firm: niejasny zakres obowiązków i brak standardu opisu stanowisk.

Udział stanowisk pracy z aktualnymi opisami w ogólnej liczbie stanowisk wynosił ok. 70%. Z ostatnio przeprowadzonego badania satysfakcji i zaangażowania wynikało, że istnieje dość duża grupa pracowników niezadowolonych z wysokości wynagrodzenia, badanie relacji interpersonalnych pokazało zaś, że występujące konflikty pomiędzy przełożonymi i podwładnymi utrudniają realizację powierzonych obowiązków. W ostatnim czasie nastąpił też wzrost odejść dobrowolnych pracowników. Jak zatem rozwiązać te problemy?

**Warto zacząć od usprawnienia procesu analizy pracy.** Analiza pozwala określić specyficzne obowiązki i zadania do wykonania na stanowisku pracy. Oprócz obowiązków i zadań zdefiniowane zostałyby np. techniczno-organizacyjne warunki pracy, zależności hie-

rarchiczne, wymagania kwalifikacyjne, zakres odpowiedzialności, możliwe ścieżki awansu oraz kryteria oceny pracownika. Wszystkie te elementy zawiera opis stanowiska pracy, z którym powinien być zaznajomiony pracownik. Narzędzie to pozwala zwiększyć świadomość roli pracownika w organizacji i oczekiwań. Ma szersze ramy niż zakres czynności i obowiązków. **Analiza pracy może być wykorzystywana w kilku obszarach zarządzania kapitałem ludzkim:**

- w procesie pozyskiwania pracowników;
- w procesie motywowania (dostarcza kierownikom informacji o oczekiwanych efektach pracy i kryteriach oceny);
- w opracowaniu planu potrzeb w zakresie szkolenia i doskonalenia pracowników;
- w określeniu możliwości awansowania po nabyciu konkretnych kompetencji w toku szkolenia lub doskonalenia zawodowego;
- w ocenianiu, w którym opis może stawić swoisty wzorzec do porównań ze stanem faktycznym;
- w wartościowaniu pracy i tworzeniu systemu wynagradzania pracowników (opis stanowiska pracy stanowi podstawę do zbudowania nowej racjonalnej lub zmodyfikowania istniejącej struktury płac).

# KEREPEL POLAND SP. Z O.O.

## R&R KREPEL • Specjaliści w produkcji

Większość średnich przedsiębiorstw zajmujących się produkcją zmagają się z podobnymi problemami, które dotyczą motywowania i nagradzania pracowników. A także rozwijania ich kompetencji.

### O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Organizacja ta jest polskim oddziałem holenderskiej grupy produkcyjno-kapitałowej Krepel Cassettes. Właściciel jest jednym z czołowych w Europie projektantów i producentów opakowań drewnianych, obecnym na rynku od wielu pokoleń. W 1998 r. zainwestował w zakład produkcyjny w Polsce w Krotoszynie, chcąc rozwijać dalszą ekspansję, w tym na rynki Europy Wschodniej. Propagowane przez firmę motto brzmi: „Stworzyć to, co jeszcze nie istnieje. Dostarczyć coś, o czym nikt wcześniej nie pomyślał”. Bardzo ważnym celem strategicznym jest również budowanie świadomości pracy z naturalnym produktem, dlatego firma angażuje się w ekorozwój. To, co firmę w Krotoszynie wyróżnia, to długoletnia obecność na rynku, doświadczony i wysoko wyspecjalizowany personel w zakresie produkcji oraz doświadczenie w zdobywaniu nowych rynków.

### STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Firma zatrudnia około 135 osób, z czego większość (90 osób) to pracownicy produkcji.

Do najważniejszych problemów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi można zali-

czyć trudności z pozyskaniem pracowników o odpowiednich kompetencjach (administracja, procesy sprzedaży, negocjacje, zarządzanie). **Firma nie zdołała wypracować zintegrowanego systemu zarządzania kapitałem ludzkim**, jest to więc jeden z obszarów do rozwoju i wdrożenia. Dodatkowo istotnymi wyzwaniami dla tej organizacji są:

- utrzymanie stabilności załogi (występuje tu fluktuacja związana przede wszystkim z okresowością zleceń);
- wdrożenie systemów zwiększających motywację pracowników i ich zaangażowanie w produkcji.

Można uznać, że firma ta prezentuje takie podejście do zarządzania kapitałem ludzkim, jakie występuje w większości średnich firm w Polsce z branży produkcyjnej. W związku z tym dylematy, które jej dotyczą, i propozycje rozwiązań – odnosić się mogą analogicznie do innych, zbliżonych organizacji.

Jeśli zasoby ludzkie są źródłem budowania przewagi konkurencyjnej, to poszukuje się jej w takich cechach pracowników, jak: dostępność, dyspozycyjność, wielozadaniowość czy elastyczne podejście do czasu i formy pracy.



■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Agata Borowska-Pietrzak, dr Łukasz Haromszeki;  
wywiad: Sławomir Ćwikła, dyrektor zarządzający

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

Mniejsze znaczenie mają procesy rozwojowe (większa wiedza, wyższe kompetencje pracowników). Firmie brakuje nowoczesnych rozwiązań w zakresie motywowania i oceniać pracowników związanych bezpośrednio z produkcją. Prosta i nieskomplikowana struktura organizacyjna spółki jest z jednej strony zaletą (pozwala optymalnie planować decyzje personalne i utrzymywać odpowiednie koszty osobowe na poziomie akceptowalnym przez właścicieli). Z drugiej strony – stanowi pewne ograniczenie we wdrożeniu bardziej złożonych procesów personalnych.

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Kluczowe z perspektywy tej firmy (i jej podobnych) jest systemowe podejście do wdrożenia zintegrowanego procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Oto niektóre z rekomendacji i propozycji rozwiązań:

**1.** Należy w miarę potrzeb stabilizować retencję pracowników i przez to zmniejszyć poziom fluktuacji. W pierwszej kolejności powinno się dokonać analizy potrzeb szkoleniowych i zbudować motywacyjny program kształtowania kompetencji (produkcja, relacje interpersonalne czy zarządzanie jakością).

**2.** Należy ograniczyć koszty odejść i zastąpienia pracowników, zwłaszcza w zakresie odpraw pracowniczych. Należy zwrócić większą uwagę na przyczyny odejść i wprowadzić procedurę rozmów przełożonych z odchodzącymi z pracy osobami.

**3.** Poziom inwestycji w program doskonalenia i rozwoju jest na bardzo niskim poziomie i dotyczy głównie obszaru produkcji. Należy więc traktować potrzeby pracownicze w zakresie podnoszenia kompetencji i sprawności działania jako podstawowy zakres motywacyjny.

**4.** Rekomenduje się zwiększenie budżetu szkoleń, zwłaszcza w obszarze produkcji i sprzedaży. Firma bazuje na niskonakładowych formach szkoleń wewnętrznych, często nieformalnych. To może być rozwiązanie krótkookresowe.

**5.** Firma nie ma sformułowanej żadnej polityki rozwoju i doskonalenia kadr, stąd – biorąc pod uwagę wcześniej zdefiniowane propozycje rekomendacji – warto wskazać potrzebę inwestycji w szkolenia (dedykowane najwyższej kadrze kierowniczej).





---

6. Płace mają bardzo prostą i płaską strukturę wewnętrzną. Ze względu na wymogi wysokiej jakości pracy, obróbki drewna, optymalizowania odpadów poprodukcyjnych – można rekomendować wprowadzenie systemu „gainsharing”. Polega on na podziale między spółkę a daną grupę pracowniczą w zyskach i przychodach (wynikających z usprawnień organizacyjnych, produkcyjnych czy technologicznych). Należy także zredefiniować mechanizm wynagrodzeń zmiennych. Zaleca się również wprowadzenie elementów systemu premiowego.

7. W celu urealnienia wszystkich powyższych rekomendacji **kluczowym wskazaniem jest potrzeba wprowadzenie systemu okresowej oceny pracowniczej**. Będzie to zasadniczy proces, na bazie którego będą się opierać programy premii zadaniowych bądź decyzji awansowych. Ponadto wyniki oceny pracowniczej powinny przekładać się na projektowanie programów szkoleniowych i rozwojowych.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
KEREPEL POLAND Sp. z o.o. (R&R Krepel) ▶	średnie	Krotoszyn (Wielkopolska)	produkcja opakowań drewnianych

# Konflikt płci i pozycji w organizacji

dr Agata Borowska-Pietrzak | Uniwersytet Gdański

dr Łukasz Haromszeki | Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

■ **Wskaźniki elastyczności i proaktywności w tej firmie zostały przez pracowników ocenione na 3,0 w skali 0-4, czyli dość wysoko.** W tym kontekście zwraca uwagę wskaźnik rozkładu płci w kategorii kadry kierowniczej. Nie ma żadnej kobiety kierownika na poziomie produkcji (100% średniego dozoru kierowniczego na produkcji to mężczyźni). Większość pracowników ma doświadczenie zawodowe krótsze niż 8 lat i jest w wieku nie wyższym niż 34 lata. Wydawać się może, że warunki do współdziałania i kooperacji między młodymi brygadystami a stanowiącymi znaczącą część załogi kobietami (zaangażowanymi w swoją pracę) powinna układać się poprawnie. Niestety, rzeczywistość w firmie odbiega od wzorca. Kobiety na produkcji czują się zdominowane i niesprawiedliwie traktowane przez mężczyzn – brygadystów. Powyższa sytuacja zaczęła się powtarzać wielokrotnie. Doszło do bardzo poważnego problemu związanego z mobbingiem pracowniczym.

**Aby rozwiązać ten problem, zaleca się następujące wdrożenia i rekomendacje:**

- szkolenie z komunikacji interpersonalnej dla brygadystów,
- wyjazd integracyjny dla członków załogi działu produkcji,
- spotkanie mediacyjne obu stron przy obecności pełnomocnika zarządu,
- indywidualne rozmowy z brygadystami w konfrontacji z przedstawicielami załogi kobiet w obecności pozostałej kadry kierowniczej spółki,
- przeniesienie i rotacja najbardziej agresywnych brygadystów uwikłanych w konflikt,
- ostatecznie zwolnienie jednego, uważanego za najbardziej brutalnego brygadystę,
- wprowadzenie systemowych zasad dotyczących spotkań, informowania, komunikowania się, organizacji przerw śniadaniowych i spędzania czasu wolnego,
- monitoring procesu pracy mającej miejsce na hali produkcyjnej,
- wprowadzenie systemu okresowej oceny pracowniczej, gdzie znaczącym kryterium oceny kadry kierowniczej niższego szczebla byłby sposób odnoszenia się do podległego personelu,
- awansowanie w przyszłości na stanowisko brygadysty pierwszej kobiety na produkcję danej spółki,
- zwiększenie udziału mężczyzn w liczbie pracowników wykonawczych na produkcji,
- większą kontrolę i monitoring zachowań kadry kierowniczej niższego szczebla.

# RS TRADING LACHOWSCY •

## Kłopot z młodym kandydatem do pracy

**Firma prężnie rozwija się w branży telekomunikacyjnej. Ma jednak problem z rekrutacją pożądanych, zwłaszcza młodych, kandydatów do pracy.**

### O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Przedsiębiorstwo RS Trading Lachowscy to organizacja, która daje pracę ponad 100 osobom i działa na terenie całej Polski. W obecnej formie prawnej firma istnieje od roku 2009, ale jej początki sięgają 1989 r. Od wielu lat współpracuje z jedną z największych sieci telefonii komórkowych w kraju. W 2001 r. firma otrzymała od spółki Polkomtel status sieci agencyjnej. Od 2010 r. RS Trading posiada bezpośrednią umowę partnerską z Polkomtelem w zakresie obsługi klientów biznesowych poprzez doradców biznesowych.

RS Trading silnie podkreśla swoje związki z branżą telefonii komórkowej. W tym obszarze firma zatrudnia najwięcej osób, tutaj umiejscowione jest główne źródło jej przychodów. Jednak RS Trading jest czymś więcej niż tylko siecią sprzedaży usług telefonii komórkowej. Struktura organizacyjna przypomina raczej „konstelację” różnych jednostek organizacyjnych skupionych wokół różnych typów działalności gospodarczej, które wspólnie, w sposób organiczny, przyczyniają się do rozwoju całego przedsiębiorstwa. I choć handel usługami jest „głównym żywicielem” organizacji, to nie mniej ważną funkcję pełnią pozostałe części tego organizmu.

### STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Obsługą zasobów ludzkich przedsiębiorstwa zajmuje się dział kadr. Za niemal wszystkie sprawy personalne całej firmy odpowiada jedna osoba – kierownik kadr. Główne obowiązki obejmują kwestie administracyjne, ale także rekrutację i selekcję, organizowanie szkoleń i zwalnianie. Zatrudnienie i zwalnianie pracowników prowadzone jest zwykle przy współudziale odpowiedniego kierownika. Dyrektor kadr prezentuje bardzo otwartą i aktywną postawę wobec rozwoju pracowników firmy. W miarę możliwości stara się korzystać z wszelkich działań w obrębie zasobów ludzkich – od udziału w projektach finansowanych ze środków europejskich po organizowanie szkoleń integracyjnych i podnoszących kompetencje.

Przedsiębiorstwo jest na etapie eksperymentowania w sferze motywowania i rozwoju zasobów ludzkich. W organizacji nie ma konkretnej strategii personalnej, a działania podejmowane przez zarząd są raczej incydentalne i twórcze. Można odnieść wrażenie, że są raczej przypadkowe i chaotyczne, nie oznacza to jednak, że są złe czy nieskuteczne. Chodzi raczej o to, że firma jest na etapie poszukiwa-

■ **AUTORZY RAPORTU:** dr hab. Maciej Ławrynowicz, dr Bartosz Sławecki;  
wywiad: Beata Łanik, kierownik kadr

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

nia skutecznych sposobów zarządzania kapitałem ludzkim.

Z rozmów przeprowadzonych w firmie wynika, że główny obszar problemowy dotyczy rekrutacji i selekcji nowego personelu. Firma wciąż się rozwija i zgłasza zapotrzebowanie na nowych pracowników. Pragnie też rozwijać nowe działalności. Niestety, pomimo wielu odpowiedzi na ogłoszenia pracodawcy niewiele osób jest realnie zainteresowanych pracą. Wielu kandydatów nie stawia się na umówione spotkania, a gdy już się pojawia, wysuwa nierealne i niepoparte doświadczeniem oczekiwania płacowe. Dyrektor działu kadr jest rozczarowana szczególnie młodym pokoleniem i ich stosunkiem do pracy. Pomimo stosowania wielu różnych metod rekrutacji znalezienie odpowiednich pracowników jest bardzo trudne i może stanowić barierę wzrostu firmy.

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Przedsiębiorstwo znajduje się w fazie wzrostu i rozwoju, także w obszarze HR. Dyrektor działu podejmuje różne interesujące, choć niepowiązane ze sobą inicjatywy na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego. Działania te nie wynikają jednak z żadnej strategii czy planu działania, a są raczej przejawem postawy

otwartości, ciekawości i nastawienia na nowości. Strategiczne podejście do zarządzania kapitałem ludzkim wymaga tymczasem działań koncepcyjnych – twórczych – a te z kolei wymagają czasu i dialogu z pracownikami, kierownikami i właścicielami firmy. Stąd proponuje się następujące rozwiązania:

**1. Powołanie zespołu ds. strategii personalnej przedsiębiorstwa,** który opracuje cele i propozycje spójnych działań w poszczególnych obszarach zarządzania kapitałem ludzkim. Zespół taki, obok szefa kadr, powinien składać się z właściciela i osób odpowiedzialnych za kierowanie poszczególnymi rodzajami działalności gospodarczej.

**2. Zatrudnienie dodatkowej osoby w dziale HR,** która przejęłaby część obowiązków dyrektora działu. Dobrze byłoby, gdyby osoba ta zajęła się wprowadzeniem danych ilościowych do NKL, przeprowadzeniem badań ankietowych wśród wszystkich pracowników, wprowadzeniem wyników badań do arkusza kalkulacyjnego oraz analizą danych. Chodzi więc o stanowisko asystenta, specjalisty HR i analityka kapitału ludzkiego w firmie.



---

**3. Uporządkowanie dotychczasowych źródeł danych o kapitale ludzkim** i zmiana w kierunku uchwycenia pełnej dostępnej informacji o kapitale ludzkim przedsiębiorstwa. W tym celu można skorzystać z narzędzia jako wzorca wyznaczającego zakres i sposób kalkułowania poszczególnych wielkości i wskaźników kapitału ludzkiego.

**4. Określenie priorytetowych w danym roku wskaźników kapitału ludzkiego.** Po to, aby pogłębić analizę. W odniesieniu do bieżącej

sytuacji dobrze byłoby określić, które dane i wskaźniki mogą pomóc wyjaśnić, co sprawia, że dotychczasowi pracownicy pozostają w firmie i wykazują wysoki stopień zadowolenia z pracy. Dzięki temu określone zostaną czynniki satysfakcji z pracy i mocne strony przedsiębiorstwa jako pracodawcy. To z kolei pozwoli wzmocnić wewnętrzny wizerunek pracodawcy i / lub kształtować wizerunek zewnętrzny.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
RS Trading Lachowscy ▶	średnie	Łódź	handel

# Od chaosu do porządku

dr hab. Maciej Ławrynowicz | Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

dr Bartosz Sławecki | Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

■ **Dużym wyzwaniem, przed którym stoi łódzka spółka, jest rekrutacja nowych pracowników.**

Problemy, z którymi zмага się ta organizacja, odnoszą się również do wielu innych przedsiębiorstw w Polsce. Dlatego też, śledząc te problemy i rekomendacje (w wyniku wdrożenia NKL), warto je skonfrontować ze stanem faktycznym własnej firmy.

W pierwszej kolejności zaleca się pełne wdrożenie NKL. W organizacji dobrze opanowano administrowanie personelem, natomiast brakowało wiedzy na temat wielu obszarów i procesów zarządzania kapitałem ludzkim.

Analiza kompetencji pokazała, że praca w ramach badanych stanowisk pracy nie wymaga bardzo wysokich kwalifikacji i unikatowych umiejętności, wiedzy czy postaw. Stąd nie ma potrzeby szukania osób bardzo wysoko wykształconych lub wykształconych w jakimś określonym kierunku. Potwierdza to analiza dopasowania kompetencyjnego do stanowiska pracy. Praca jest stabilna, przewidywalna, nie powoduje inflacji i starzenia się kompetencji, a istniejący system wsparcia jest odpowiedni. **W tym kontekście należało:**

- utrzymać dotychczasowy zakres obowiązków oraz szkolenia organizowane przez pracodawcę;

- stale, świadomie, budować kulturę organizacyjną; taką, która byłaby nakierowana na uczenie się w miejscu pracy (popieranie dzielenia się wiedzą i uczenia się w miejscu oraz wzajemna pomoc w miejscu pracy poprzez wychwytywanie takich sytuacji, nagłaśnianie ich, zachęcanie do wzajemnej pomocy, mówienie o przykładach takich postaw w trakcie wspólnych postaw itp.).

Badania pokazały, że pracodawca oferuje pracę, która nie daje nieograniczonych możliwości rozwoju czy awansu. A więc, nie opiera się na kreatywności i innowacyjności. Tego typu oferta nie jest skierowana do młodego pokolenia, ale do osób przewidywalnych, stabilnych, odpowiedzialnych, dojrzałych. Te charakterystyki pasują do starszego pokolenia. **Odpowiedzią na tę diagnozę jest:**

- poszukiwanie nowych pracowników w grupie osób 50+, najlepiej przy wykorzystaniu sieci społecznych pracowników przedsiębiorstwa (polecenia pracownicze, rekomendacje); skoro pracownicy firmy są zadowoleni z pracy i wiedzą, czym charakteryzuje się praca i na czym polega, to mogą służyć jako „narzędzie selekcji” nowych pracowników;
- ograniczenie do minimum formalnych sposobów rekrutacji – różnego typu ogłoszeń i wykorzystanie pośrednictwa urzędu pracy, które skutkują dużą liczbą chętnych (CV), młodych, nieprzekonanych do przedsiębiorstwa, mających zbyt wysokie oczekiwania.

# SOLWIT • Rywalizacja o utalentowanych informatyków

**W branży IT działa wiele mocno konkurujących ze sobą firm.  
Stąd trudność w pozyskaniu i utrzymaniu pożądaných pracowników.**

## O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Firma działa w branży informatycznej od 2011 r. W związku z dynamicznym rozwojem wzrasta też liczba zatrudnionych pracowników, co z kolei powoduje wzrost znaczenia procesów zarządzania kapitałem ludzkim. Poza tym w branży IT pozyskanie wykwalifikowanych pracowników oraz zatrzymanie ich w organizacji stanowi ogromne wyzwanie. Solwit oferuje produkty z zakresu IT do zarządzania strumieniem odpadów lub do inwentaryzacji majątku trwałego, ale przede wszystkim – usługi z zakresu IT, jak tworzenie oprogramowania, testy oprogramowania, audyty bezpieczeństwa, audyty projektu czy tworzenie aplikacji mobilnych.

## STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Wizją firmy jest racjonalne gospodarowanie szeroko pojętymi zasobami z poszanowaniem naturalnej równowagi środowiska, z jednoczesnym zaspokojeniem rosnących potrzeb ekonomicznych, jest nieodzownym elementem kształtowania teraźniejszości z myślą o przyszłości. Jedną z najskuteczniejszych metod realizacji tego celu będzie coraz szersze wykorzystanie nowoczesnych, skalowalnych i bezpiecznych technologii. Celem firmy

jest zdobycie pozycji uznanego dostawcy w Polsce i Europie, które kierują się zasadą zrównoważonego rozwoju.

Jako trzy najistotniejsze mocne strony firma podała: bardzo dobrą jakość produktu, wspa-  
niały zespół ludzi i niesamowitą atmosferę. Trzy słabe strony organizacji to z kolei: działa-  
nie w branży outsourcingu IT i praca w siedzi-  
bie klienta, niskie premie i dodatki finansowe i małe możliwości awansów.

Wartości kluczowe dla firmy to: „orientacja na rezultaty, jakość, podejmowanie ryzyka, otwartość, zespołowość, zwinność i dyscyplina oraz szacunek do konkurencji”. W firmie wdrożono Zarządzanie przez Cele, które jest w percepcji zarządu sposobem na wykształcenie procesów zapewniających sukces rynkowy, oparty na synergii, bez szczegółowych procedur i ograniczeń, które mogłyby zagrażać wykorzystaniu potencjału młodych, kreatywnych pracowników (85% zatrudnionych).

Firma obecnie zatrudnia ponad 100 pracowników i zamierza zwiększyć zatrudnienie do 450 osób (do 2019 r.). Wobec tego pojawiła się potrzeba świadomego wdrażania i zarządzania procesami HR. W firmie zatrudniono osobę odpowiedzialną za zarządzanie zasobami ludzkimi, zmianę struktury firmy z płaskiej na



■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Beata Krawczyk-Bryłka, dr Katarzyna Stankiewicz;  
wywiad: Robert Nowak, HR Business Partner

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

kilkupoziomą (powołanie menedżerów średniego szczebla) oraz wdrożenie procesów HR (np. ocen okresowych, kart / matryc kompetencji, działań employerbrandingowych, opisów stanowisk czy pewnych elementów wartościowania pracy).

Podejście zarządu do zarządzania kapitałem ludzkim można scharakteryzować jako dwuwymiarowe: nastawienie na ekspertów z zakresu IT oraz zysk osiągany dzięki ich kompetencjom i zaangażowaniu.

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

W przypadku firm z branży reprezentowanej przez Solwit, sztuka pozyskiwania nowych pracowników jest szczególnie trudna. Popyt na rynku pracy na specjalistów IT jest ogromny, przedsiębiorstwa więc mocno rywalizują o pracowników; kandydaci zaś mogą stawiać duże wymagania. W opisanym przypadku proces rekrutacji ograniczono do sprawdzenia kompetencji zawodowych. Tak aby nie zniechęcić atrakcyjnych kandydatów zbyt złożoną procedurą. Żeby jednak uwzględnić ważne z perspektywy pracodawcy wartości i cechy kandydatów, warto rozbudować proces rekrutacyjny o poniższe elementy. Wskazówki te są adekwatne do wielu organizacji z branży IT.

**1.** Wprowadzenie narzędzi, które nie obciążają kandydata, a które dostarczają informacji interesujących nie tylko dla firmy, ale również dla osoby badanej (na przykład testy, które są wykonywane online i zajmują kilkanaście minut).

**2.** Wprowadzenie do rekrutacji narzędzi opartych na technologiach IT (np. gry online lub case study online, które można zadać kandydatowi w procesie selekcji, ale też udostępniać na targach pracy czy na stronie internetowej firmy). Rozwiązania te mogą sprawdzać kompetencje miękkie (skłonność do kooperacji, zdolność analitycznego myślenia, organizację czasu, priorytety w pracy).

**3.** Dodanie do rozmowy kwalifikacyjnej elementów metody epizodycznej (biograficznej), dzięki której można zdiagnozować zachowania kandydata w obszarze kompetencji miękkich, nie przedłużając dodatkowo spotkania.

W związku z rozbudową firmy i zatrudnianiem nowych pracowników konieczna była zmiana struktury organizacji i wprowadzenie menedżerów średniego szczebla w firmie. Przeprowadzone w ramach NKL badania pokazują,



---

że nie zawsze realizują oni w pełni założenia dotyczące otwartej komunikacji i dbają o identyfikację pracowników z misją firmy.

**Stąd więc kolejne rekomendacje:**

- Przygotowanie menedżerów / liderów do korzystania z możliwości motywowania pracowników poprzez relacje, zwrócenie uwagi, że system motywowania finansowego (bogaty i złożony w firmie Solwit) nie zaspokaja wszystkich potrzeb zatrudnionych w firmie ludzi.
- Zaproponowanie osobom, które objęły funkcje liderów czy menedżerów szkolenia z zakresu rozwoju kompetencji menedżerskich.
- Zaplanowanie rozbudowy zespołu liderów wobec planowanego wzrostu zatrudnienia i przygotowanie ich do pełnienia funkcji koordynujących w firmie przez szkolenia z zakresu budowania zespołu, zarządzania projektami itp.

Ważnym obszarem zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji jest proces pozyskiwania nowych pracowników. To zadanie bardzo trudne ze względu na wysoki popyt na specjalistów IT na rynku pracy oraz konkurowanie pomiędzy firmami IT o najlepszych specjalistów. Proces rekrutacji w firmie jest wobec tego ograniczony do rozpoznawania kompetencji IT, aby nie zniechęcać kandydatów do kontaktu z firmą. Kolejnym zagadnieniem wymagającym działań jest wzmocnienie wizerunku firmy jako pracodawcy (inne firmy informatyczne działają w tym obszarze bardzo ekspansywnie i wykorzystują bardzo kreatywne metody zachęcania kandydatów do udziału w rekrutacji).

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
Solwit ▶	średnie	Gdańsk	IT

# Zarządzanie przez cele

dr Beata Krawczyk-Bryłka | Politechnika Gdańska

dr Katarzyna Stankiewicz | Politechnika Gdańska

■ **Wdrożenie w organizacji Solwit procesu Zarządzania przez Cele** (projekt MBO) wywołało pozytywne zmiany w obszarze planowania biznesowego oraz komunikacji wewnętrznej, wiedzy i postaw kadry kierowniczej.

**Warto przyjrzeć się rekomendacjom i zmianom pod kątem własnej organizacji.**

- w obszarze planowania biznesowego (jasne zdefiniowanie priorytetów biznesowych spółki, skuteczniejsze zarządzanie „projektami”, czyli sekwencją działań służących do osiągnięcia celu, wdrożenie wymogu działania procesowego w podejmowaniu decyzji, większa skuteczność w osiągnięciu celów);
- w obszarze komunikacji, wiedzy, umiejętności i postaw kadry kierowniczej (akceptacja wymogu otwartości – poddania się ocenie innych) w procesie planowania i realizacji celów indywidualnych. Pozytywne zmiany obejmują też lepszą komunikację i zrozumienie wartości działania zespołowego (ku wspólnemu celowi), a także lepsze rozumienie swojej roli w organizacji, zwiększenie indywidualnego wysiłku analitycznego i planistycznego, jak również większą otwartość na konstruktywną krytykę.

**Warto zdefiniować rekomendacje wynikające z wdrożenia NKL:**

**1.** Ważną rolę w procesie wdrażania MBO odgrywały elementy zarządzania kapitałem

ludzkim (przekonanie kadry kierowniczej do zmian, wzmacnianie identyfikacji kadry kierowniczej z celem i założeniami procesu, komunikacja wspierająca rozumienie celu i założeń wdrożenia).

**2.** Opór wobec wdrażania zmian, który pojawił się na poziomie kadry kierowniczej, dotyczy prawdopodobnie również pracowników z niższych poziomów struktury. Wobec tego należy podjąć działania nastawione na intensywne komunikowania celów i sposobów ich realizacji w całej firmie, kadrze kierowniczej powierzyć zaś rolę agentów zmian.

**3.** Proces wdrażania MBO udowodnił, że nadmierna formalizacja czy rozdrobnienie procesu może być szkodliwe dla jego akceptacji przez pracowników. Przygotowanie do wdrożenia zmiany wymaga także koncentracji uwagi na ludziach, ich postawach, przyzwyczajeniach i potrzebach.

**5.** Firma planuje znaczny wzrost zatrudnienia w najbliższych latach – warto zwrócić uwagę na kompetencje związane z pracą zgodną z założeniami MBO u nowo rekrutowanych pracowników i menedżerów (wzbogacenie procesu selekcji o metody pozwalające diagnozować otwartość na zmiany, umiejętność planowania i inicjowania celów oraz nastawienie na współpracę wydają się kluczowe dla utrzymania efektów wdrażanego w organizacji MBO).

## SZKŁO •

# Rynek a zasoby ludzkie

**Produkcja, którą zajmuje się firma, wymaga wykwalifikowanych pracowników. Przedsiębiorstwo działa jednak na trudnym rynku, o słabej koniunkturze i niskim popycie. To zaś utrudnia spełnienie szeregu oczekiwań pochodzących z rynku pracy.**

### O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Przedsiębiorstwo Szkło, firma z tradycjami rodzinnymi, rozpoczęło swoją działalność jako spółka z o.o. w 1992 r. Obecnie zatrudnia ok. 110 pracowników, a podstawowy profil jej działalności obejmuje kształtowanie i obróbkę tafli szklanych. Świadczy usługi głównie dla biznesu (B2B). Działalność prowadzi przede wszystkim na krajowym rynku, konkurując zarówno z firmami średniej, jak i dużej wielkości. Wśród czynników, które w największym stopniu mogą przyczynić się do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wymienia się: jakość i szybkość obsługi klienta oraz dostosowywanie się do jego indywidualnych potrzeb, właściwie dobrany model biznesowy i dobra marka firmy. Za najważniejsze mocne strony organizacji uważane są: elastyczność w dopasowywaniu się do potrzeb klienta, długoterminowe zarządzanie relacjami oraz wysokiej jakości customer service. Słabe strony firmy wiążą się z sezonowością produkcji i trudnościami w pozyskiwaniu pracowników z pożądanej grupy zawodowej z rynku pracy w regionie, a także niskim wolumenem zakupów. Do kluczowych barier rozwoju przedsiębiorstwa zaliczane są: niski popyt i słaba koniunktura oraz trudności w dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania.

### STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

W przedsiębiorstwie Szkło ok. 60% zatrudnionych osób stanowią pracownicy działu produkcji. W organizacji pracują głównie ludzie młodzi – ponad trzy czwarte zatrudnionych stanowią osoby w wieku do 45 lat. Zdecydowana większość to mężczyźni (specyfika pracy w produkcji). Niektórzy pracownicy mają duże doświadczenie, pracując w przedsiębiorstwie od wielu lat. Natomiast znaczna grupa pracowników, szczególnie produkcyjnych, podlega wysokiej rotacji.

Firma ma świadomość, że brak wykwalifikowanej kadry o odpowiednich kompetencjach negatywnie wpływa na konkurencyjność i możliwości długofalowego rozwoju. Dotąd podejmowano decyzje bez strategii rozwoju (w obszarze HR). Jednak wzrost wiedzy kadry zarządzającej spowodował, iż świadomość wartości kapitału ludzkiego stała się niezbędna do trafnego podejmowania decyzji personalnych i strategicznych dla firmy. Wiąże się z tym potrzeba pomiaru kapitału ludzkiego w organizacji. Wiąże się z tą potrzebą nadzieję, że będzie ona źródłem wyższej efektywności firmy i skuteczniejszych decyzji zarządczych. Analiza kapitału ludzkiego w firmie ma umożliwić lepszą kontrolę kosztów

■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Sylwia Stachowska, dr Iwona Czaplicka-Kozłowska;  
wywiad: Anna Pawlak, specjalista ds. personalnych

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

personalnych, pozwolić na efektywne wykorzystanie potencjału pracowników, co przełoży się na zwiększenie wartości firmy i podwyższenie poziomu jej konkurencyjności.

Wraz z wdrożeniem NKL opracowano w tej organizacji m.in. strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Przy udziale eksperta zewnętrznego zostały przeprowadzone:

- badania opinii i oczekiwań pracowników, w celu doskonalenia systemu motywowania w organizacji;
- audyt w zakresie realizacji funkcji personalnej, w wyniku którego dokonano aktualizacji podstawowej dokumentacji i procedur HR (a także wprowadzono nowe); dokonano też przeglądu zasobów ludzkich pod kątem posiadanych kwalifikacji i kompetencji;
- analiza pracy, na podstawie której opracowane zostały opisy stanowisk pracy jako narzędzia w procesach rekrutacji i selekcji, wartościowania pracy, kształtowania modelu kompetencji, systemu oceny pracowników itp., a także optymalizacji struktury organizacyjnej firmy;
- wartościowanie pracy, które stało się punktem wyjścia do opracowania nowego systemu taryfowego (przy uwzględnieniu warto-

ści rynkowej pracy na poszczególnych stanowiskach).

Podjęte zostały również kroki w kierunku premiowania pracowników oraz opracowania modelu kompetencji. Kolejnym planowanym etapem ma być system ocen pracowników oparty na kryterium efektów i kompetencji, a także nowe świadczenia pozapłacowe. Firma zaczęła również zwracać uwagę na potrzebę kreowania marki pracodawcy (w tym również w obszarze employer brandingu zewnętrznego) oraz optymalizacji procesów rekrutacji i selekcji.

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Przeprowadzona analiza wyników wdrożenia NKL pozwala sformułować szereg rekomendacji w poszczególnych obszarach HR.

**Rotacja pracowników.** Należałoby zwrócić większą uwagę na tworzenie planów i programów zatrudnienia, co sprzyjałoby realizacji celów strategicznych w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim (procesy pozyskiwania i utrzymywania w organizacji wartościowych pracowników).



**Rozwój pracowników.** Mając na względzie utrzymanie i poprawę pozycji konkurencyjnej firmy należałoby zintensyfikować prowadzone działania w zakresie szkolenia pracowników. Program strategiczny w tym zakresie powinien być realizowany w ramach cyklu (procesu) szkoleniowego, składającego się z 4 etapów: od określania potrzeb szkoleniowych, poprzez planowanie szkoleń i ich realizację, kończąc na ocenie przebiegu i efektów szkoleń, w których należałoby zastosować odpowiednie metody. Opracowywany w firmie model kompetencyjny warto wykorzystać jako praktyczne narzędzie służące do oceny kompetencji i opracowania ścieżek karier w organizacji. Istniejące w firmie instrumentarium warto poszerzyć o wprowadzenie programów w zakresie coachingu i mentoringu, co sprzyjałoby rozwojowi pracowników oraz zapewniłoby transfer wiedzy w organizacji. Wydaje się to szczególnie zasadne w sytuacji, gdy

istotny udział w zatrudnieniu mają pracownicy młodzi, nieposiadający dużego doświadczenia, którzy potrzebują wsparcia w ustalaniu celów i rozwiązywaniu problemów.

**Wynagradzanie pracowników.** Warto zwrócić uwagę na to, jak kształtuje się przeciętne wynagrodzenie w firmie w stosunku do wynagrodzeń w przedsiębiorstwach konkurencyjnych, w branży i na lokalnym rynku pracy. Przy określaniu budżetu wynagrodzeń należy uwzględnić analizę zależności między kosztami wynagrodzeń a wynikami ekonomicznymi (przychodami, produktywnością). Należy rozważyć możliwość podniesienia poziomu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie, ich niski poziom może bowiem skutkować problemami z pozyskiwaniem i utrzymywaniem wartościowych pracowników w organizacji. Poprawy wymaga też efektywność systemu premiowania pracowników.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
Szkło ▶	średnie	Lidzbark Warmiński	budownictwo



# Zahamować odejścia pracowników

dr Sylwia Stachowska | Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

dr Iwona Czaplicka-Kozłowska | Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

■ **Firma dostrzega problem odejść pracowników**, których trzeba zastępować nowymi osobami (to zaś wymaga ich wdrożenia, szkoleń, nie mówiąc o trudnym procesie rekrutacji). Choć w organizacji tej analizuje się przyczyny odejść (dobrowolnych), warto te działania poszerzyć o inne procedury.

**1. Analiza wynagrodzeń.** Ze względu na główne przyczyny odejść dobrowolnych należałoby zwrócić większą uwagę na analizę wynagrodzeń w firmie pod kątem ich zewnętrznej konkurencyjności (w porównaniu z firmami konkurencyjnymi w branży i na rynku pracy) oraz rozważyć korzyści wynikające z zastosowania umów długoterminowych (stałego zatrudnienia), a także wprowadzenia systemu świadczeń pozapłacowych (świadczeń socjalnych oraz benefitów).

**2. Szerszy rynek pracy.** Potrzeba wyższej efektywności rekrutacji, warto poszerzyć pole poszukiwań o nowe obszary (portale internetowe, wyspecjalizowane agencje pracy itp.), a także w pełni wykorzystać możliwości związane z własną stroną internetową (zakładka „kariera”), również w zakresie wizerunkowego wsparcia rekrutacji.

**3. Lepszy wizerunek pracodawcy.** W tym kontekście – problemów związanych z rynkiem pracy – warto podjąć się działań employer-brandingowych. W ramach wewnętrznych działań – zadbać o plany rozwoju, ścieżki kariery oraz ich zaangażowanie (różnorodne

bodźce o charakterze materialnym i pozamaterialnym, dostosowane do potrzeb i oczekiwań pracowników). W zakresie działań zewnętrznych (ze względu na potrzebę pozyskiwania do firmy kompetentnych pracowników), ważne wydaje się m.in. nawiązanie współpracy nie tylko ze szkołami średnimi, ale z uczelniami wyższymi, poprzez stworzenie oferty staży, praktyk studenckich czy programu ambasadorskiego).

**Poza tym warto byłoby rozważyć rozszerzenie zakresu premiowania pracowników.**

**1.** Należy uwzględnić szereg kryteriów: wyniki (efekty) pracy, stopień realizacji celów, ewentualnie również kryteria behawioralne (postawy i zachowania). Wprowadzenie efektywnych rozwiązań w zakresie premiowania, szczególnie jeżeli chodzi o pracowników produkcyjnych, przyczynić się może do poprawy efektywności pracy.

**2.** Na poprawę motywacji pracowników – a także budowanie dobrego wizerunku firmy jako pracodawcy – wpływa też system świadczeń pozapłacowych. W jego ramach można prowadzić nie tylko model egalitarny (np. bony towarowe itp.), lecz również – świadczenia o charakterze elitarnym (traktowane jako forma nagrody, uznania). Rozwiązaniem ukierunkowanym na utrzymanie kluczowych pracowników w organizacji mogłyby być atrakcyjne programy kafeteryjne.



# UNIWERSYTECKI SZPITAL KLINICZNY WE WROCŁAWIU •

## Personel medyczny jako pracownicy

**Branża usług medycznych jest specyficzna ze względu na charakter świadczonych usług, jak również wymagań stawianych zatrudnianym. Zarządzanie kapitałem ludzkim nie stanowiło dotychczas w tej branży kwestii kluczowej.**

### O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Uniwersytecki Szpital Kliniczny im. Jana Mikulicza-Radeckiego we Wrocławiu powstał pod koniec 2002 r. Szpital został utworzony z połączenia trzech placówek: Dziecięcego Szpitala Klinicznego, Samodzielnego Publicznego Szpitala Klinicznego nr 3, Samodzielnego Publicznego Szpitala Klinicznego nr 5. Misją tego szpitala jest maksyma: „Jesteśmy po to, żeby leczyć, kształcić kadry i rozwijać wiedzę medyczną”.

USK jest wiodącą, wielospecjalistyczną jednostką opieki zdrowotnej województwa dolnośląskiego, dla której organem założycielskim jest Uniwersytet Medyczny im. Piastów Śląskich we Wrocławiu. Centrum Kliniczne obejmuje ponad 15 ha i są w nim zlokalizowane 22 kliniki z 29 oddziałami, 28 poradni specjalistycznych, 15 pracowni, a ponadto stacje dializ i szpitalny oddział ratunkowy wraz z lądowiskiem dla helikopterów. Od 2010 r. w szpitalu działa nowoczesny dział rehabilitacji, a od 2011 r. szkoła rodzenia dla młodych matek.

### STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Od kilku lat wzrasta liczba lekarzy i rezydentów. Od 2007 r. szpital uzyskuje dodatni wynik finansowy. Przy czym realizuje trzy funkcje: kliniczną, dydaktyczną i naukowo-badawczą. Sytuacja na rynku jest dosyć trudna, szczególnie w zakresie zatrudniania specjalistów. Proces kształtowania specjalistów w ramach programów dla rezydentów jest narzucony i szpital nie podejmuje w tym zakresie żadnych decyzji. Specjalistów innych niż medycy ni trudno jest pozyskać do szpitala, bo pomimo samodzielności ma on pewne ograniczenia w zakresie zatrudnienia, więc oferta finansowa jest zbyt niska w porównaniu z rynkiem pracy w tych zawodach (np. HR, informatyce). Proces przekształcania działu personalnego w HR jest na bardzo wczesnym etapie.

Konkurują ze szpitalem głównie firmy duże, które dzięki większej elastyczności szybciej dostosowują się do potrzeb rynku. Poprawę pozycji konkurencyjnej szpitala mają zapew-

■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Łukasz Haromszeki, dr Tomasz Kawka;  
wywiad: Jadwiga Kulczycka, kierownik działu personalnego

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

nić: inwestycje w ludzi, oferta nowych produktów i wdrażanie innych działań organizacyjnych. Według pracowników szpitala (wypełniających narzędzie) placówka oferuje przede wszystkim lepsze ceny i jakość usług niż konkurenci. Jakość obsługi jest podobna do tej występującej u konkurentów. W opisie działalności stwierdzono też, że USK lepiej dostosowuje się do potrzeb indywidualnego klienta (choć wcześniej wskazywano mało elastyczności w dostosowywaniu się do zmian oczekiwań na rynku). Poza tym lepsze niż u konkurencji są: dobra marka firmy, możliwość szybkiego unowocześniania technologii, dostęp do kapitału, warunki pracy pracowników, właściwie dobrana specjalizacja rynkowa. Porównywalny jest zakres oferowanych produktów i usług, a gorsze: szybkość obsługi klienta i właściwie dobrany model biznesowy.

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

Pierwszy problem w USK dotyczy nazwy działu zajmującego się sprawami pracowników, ale nie już w dotychczas występującym zakresie kadrowo-płacowym. Nazwa działu personalny (istniejąca obecnie) powstała, ponieważ źle kojarzyła się dotychczasowa nazwa „dział zasobów ludzkich”.

Po przejęciu szkoleń i rozważanym przejęciu działań z zakresu doboru rozważany jest skrót nazwy w języku angielskim HR (choć na razie działanie tego działu jest bliższe sprawom kadrowo-płacowym). Nazwa jest istotna, ale ważniejsze będzie proponowane już w trakcie wywiadu kształcenie kadr w zakresie rozwoju umiejętności niezbędnych w nowym dziale HR. **Możliwe są trzy rozwiązania:**

1. Wykształcenie nowych kompetencji w już zatrudnionych pracownikach do poziomu wystarczającego do realizacji różnych zadań HR w tym w zakresie selekcji. Będzie to dosyć trudne i czasochłonne.

2. Zatrudnienie pracowników z wystarczającym poziomem kompetencji i doświadczeniem, aby mogli właściwie do razu podjąć się realizacji zadań w nowym dziale HR. Trudności polegają na przeforsowaniu takich rozwiązań w USK, aby można było im zapłacić stawkę zgodną z ofertami występującymi na rynku. Będzie to bardzo trudne, bo takie zatrudnienie spotka się z protestami grup zawodowych posiadających silne związki zawodowe.



---

**3.** Najbardziej racjonalna i możliwa do wdrożenia propozycja – podjęcie działań w zakresie rozwoju zatrudnionych pracowników i outsourcing w zakresie skomplikowanych rozwiązań HR. Osoby z zewnątrz wspomagałyby działania HR na zasadzie zadaniowej. Dałoby to szansę na wdrożenie nowatorskich rozwiązań oraz nie wywołało protestów, bo nie byłoby kwestii naruszania skostniałych struktur wynagrodzeń. Kwestią do rozważenia jest zatrudnienie i zlecenie na zewnątrz działań w zakresie pobudzania motywacji wewnętrznej, radzenia sobie ze stresem (zgłaszanych jako istotne problemy).

Drugie wyzwanie to możliwość wdrożenia NKL po niewielkich modyfikacjach, jako odpowiedź na oczekiwania USK na narzędzie do gromadzenia danych personalnych, ZKL i księgowych w jednym miejscu. Dzięki bezpłatnemu NKL będzie można przeznaczyć środki na dostosowanie do potrzeb szpitala i doszkolenie pracowników w zakresie gromadzenia, przetwarzania i analizowania danych personalnych.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
Uniwersytecki Szpital Kliniczny we Wrocławiu ▶	duże	Wrocław	usługi medyczne

# Usługi publiczne jako pracodawcy

dr Łukasz Haromszeki | Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Tomasz Kawka | Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

■ **Takie przedsiębiorstwa jak szpital należą do specyficznych organizacji. Z jednej strony świadczą usługi na rzecz mieszkańców, mają charakter publiczny. Z drugiej zaś bywają bardzo wymagającym miejscem pracy.**

Należy zdać sobie sprawę, że charakter organizacji wpływa na specyfikę osób tam zatrudnianych (konkretne kompetencje i warunki zatrudniania). Stan faktyczny dotyczący szpitala może dotyczyć wielu innych organizacji o charakterze publicznym.

Przedsiębiorstwo to charakteryzuje się szeregiem problemów czy też wyzwań co do kapitału ludzkiego, przed którymi stają tego typu organizacje. **Wymieńmy najważniejsze:**

- niewydolność działu personalnego w sytuacjach wyjątkowych, np. nagłego wprowadzenia podwyżek dla pielęgniarek;
- krzyżowanie się źródeł władzy (Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwo Edukacji, uczelnia wyższa, dyrekcja, związki zawodowe);
- skomplikowana struktura zatrudnienia, różne umowy (w tym kontrakty), nie wszyscy zatrudniani są wedle potrzeb szpitala oraz nie wszystkim płaci szpital, przynajmniej nie całość wynagrodzenia (ok. 50% rezydentom, staże finansowane ze środków zewnętrznych, a specjalizacja pielęgniarek z Izb Pielęgniarstwa);

- praca w USK nie jest związana tylko z działalnością leczniczą i wspomagającą, ponieważ prowadzi się też zajęcia ze studentami;
- duża fluktuacja, wynikająca z kończących się staży, umów z rezydentami (częściej to pracownicy wypowiadają umowy z różnych przyczyn);
- skomplikowana adaptacja pracowników, która trwa od tygodnia do 2 lat (specjalizacja pielęgniarki) i 6 lat (specjalizacja rezydenta);
- brak rozwiązań o charakterze motywacyjnym oraz awansowania obligatoryjnego i podwyżek głównie dla lekarzy rezydentów i pielęgniarek.

## ROZWIĄZANIE PROBLEMÓW INSTYTUCJI PUBLICZNEJ

Kluczową sprawą do rozwiązania jest wzrost znaczenia działu personalnego oraz wdrożenie niezbędnych rozwiązań w zakresie systemu wynagrodzeń i ocen pracowniczych powiązanych z badaniem i rozwojem kompetencji. Już niedługo, nawet przy protestach związków zawodowych, trzeba będzie dostosować poziom wynagrodzeń (pozamedycznych) do stawek rynkowych, bo bez istotnych zmian może pojawić się w niedalekiej przyszłości niewydolność istniejącego systemu.

# WARMIŃSKO-MAZURSKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO •

## Wykorzystać potencjał doświadczonych pracowników

Organizacja, mimo ugruntowanej pozycji i doświadczenia, musi liczyć się z konkurencją, także na rynku pracy.

### O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego jest spółką akcyjną założoną w 1993 r. Główną działalnością firmy jest współdziałanie wszystkich akcjonariuszy, głównie samorządowych związków publiczno-prawnych na rzecz rozwoju Warmii i Mazur. Działania te koncentrują się przede wszystkim na podnoszeniu konkurencyjności gospodarki, przygotowaniu przedsiębiorstw i struktur otoczenia biznesowego do współpracy międzynarodowej, promowaniu innowacyjności oraz wdrażaniu i obsłudze środków pochodzących z Unii Europejskiej. WMARR jest wiodącą instytucją wspierającą rozwój przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, poprzez działania związane z wdrażaniem funduszy unijnych, współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego oraz uczelniami wyższymi. Agencja na rzecz przedsiębiorców świadczy usługi szkoleniowe, pośredniczy w nawiązywaniu kontaktów biznesowych, oferuje niskoprocentowane pożyczki dla istniejących i powstających firm.

### STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

Główną konkurencją firmy na rynku są inne organizacje o charakterze non-profit (NGOs – stowarzyszenia, fundacje). Do działań wzmacniających pozycję konkurencyjną firmy na rynku należy zaliczyć: elastyczne reagowanie na potrzeby rynku, oferowanie nowych produktów oraz poszerzanie działalności na nowe rynki. Dobra marka oraz dobre warunki pracy to czynniki wyróżniające firmę spośród konkurencji.

W związku z rosnącą konkurencją na rynku usług doradczych finansowych i nową perspektywą finansową, firmie zależy na zwiększeniu wiedzy i kompetencji pracowników. Nie planuje się natomiast pozyskiwania nowych pracowników. Spośród dostępnych narzędzi zarządzania kapitałem ludzkim wdrożono opisy stanowisk pracy oraz podstawowe narzędzia adaptacji pracowników (szkolenie BHP, instruktaż stanowiskowy, pomoc bardziej doświadczonych współpracowników). Funkcjonuje również sformalizowany w regu-

- **AUTORZY RAPORTU:** dr Iwona Czaplicka-Kozłowska, dr Sylwia Stachowska;  
wywiad: Mariola Stefaniak, dyrektor wydziału ds. doradztwa i szkoleń
- **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

laminie wynagradzania system wynagrodzeń zasadniczych (uwzględnia m.in. hierarchię stanowisk pracy i uwarunkowania rynku pracy oraz system wynagrodzeń zmiennych – premii). W opinii pracowników ulepszenia wymagają kwestie ocen pracowniczych oraz wdrożenie skutecznego systemu motywacyjnego (głównie systemu świadczeń pozapłatowych). W przyszłości w firmie planuje się również wdrożenie wartościowania stanowisk pracy, zastosowanie podstawowych narzędzi selekcji kandydatów (analiza CV, wywiad), ocenę podstawowych kompetencji – umiejętności zawodowych, ocenę złożonych, dostosowanych do wymogów stanowiska kompetencji – umiejętności zawodowych oraz podstawowych narzędzi szkoleniowych (wykłady, ćwiczenia, warsztaty).

Źródłem przewagi konkurencyjnej agencji może być wiedza i doświadczenie pracowników w zakresie wdrażania funduszy unijnych, począwszy od funduszy przedakcesyjnych po fundusze strukturalne. Wieloletnia współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego i działania na rzecz rozwoju lokalnego spowodowały, że pracownicy są oceniani jako specjaliści w przygotowywaniu lokalnych dokumentów strategicznych i planów rozwoju. Kapitał ludzki jest główną wartością firmy – ze względu na osoby z długoletnim doświadcze-

niem w bardzo specyficznej branży.

#### **REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA**

Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego powinna rozważyć opracowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi spójnej ze strategią organizacji, ukierunkowaną na realizację działań w obszarach zadaniowych, takich jak:

- ocenianie pracowników;
- rozwój pracowników;
- wynagradzanie.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można sformułować rekomendacje zmian / rozwiązań / usprawnień możliwych do wdrożenia przez przedsiębiorstwo w kluczowych obszarach problemowych.

#### **Rotacja pracowników:**

- Należy pozyskiwać większą liczbę projektów, w tym komercyjnych krótkookresowych. W tym celu należy zwiększyć aktywność w pozyskiwaniu projektów i współdziałać w tej mierze z organizacjami samorządowymi. Realizacji tych założeń mogą ułatwić wysokie kompetencje pracowników





(umiejętności w konstruowaniu wniosków i pozyskiwaniu partnerów do realizacji projektów ze środków UE).

- Z uwagi na wysoki poziom wskaźnika zastąpienia warto przeanalizować koszty i zastanowić się nad skorzystaniem z alternatywnych metod (np. umowy-zlecenia, umowy o dzieło czy leasingu pracowników).
- Zastanowienie się nad większym udziałem rekrutacji zewnętrznej w przypadku rozszerzenia zakresu prowadzonej działalności.

**Rozwój pracowników.** Szkolenia pracowników realizowane są zgodnie z rocznym planem działań, są weryfikowane według potrzeb pracowników i jednocześnie stopnia przydatności dla organizacji oraz są związane z pozyskaniem nowych kompetencji. W związku z powyższym firma powinna utrzymać obecną politykę szkoleniową i jednocześnie szukać dalszych możliwości inwestowania w kapitał ludzki.

**Wynagradzanie pracowników.** Zbudowanie efektywnego systemu taryfowego (dokonanie analizy pracy, w wyniku której powinno nastąpić zmodyfikowanie istniejących opisów stanowisk pracy, przeprowadzenie wartościowania pracy, w wyniku którego zostaną ustalone stawki płacy zasadniczej przy uwzględnieniu wartości rynkowej płacy). W firmie należałoby podjąć też działania w kierunku poprawy efektywności systemu premiowania pracowników. Przy kształtowaniu rozwiązań premiowych należy uwzględnić takie kryteria jak: wyniki (efekty) pracy, stopień realizacji celów, ewentualnie również kryteria behawioralne (postawy i zachowania). Warto opracować system świadczeń pozapłacowych uwzględniający – obok świadczeń egalitarnych (np. bony towarowe) – świadczenia elitarne, które stanowiłyby formę uznania i nagrodę dla pracownika.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego ▶	średnie	Olsztyn	działalność usługowa



# Utrzymanie wysokiego poziomu kompetencji pracowników

dr Iwona Czaplicka-Kozłowska | Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

dr Sylwia Stachowska | Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

■ **W firmie szkolenia zwiększające zakres kompetencji są finansowane głównie ze środków zewnętrznych, związanych z realizacją projektów.** Niewielki jest udział środków własnych firmy ze względu na jej złą obecnie kondycję finansową. W agencji przyjęty jest zwyczaj samodoskonalenia z wykorzystaniem środków własnych pracowników. Pracownicy dodatkowo korzystają z bezpłatnych szkoleń.

Wskaźnik dopasowania kompetencyjnego jest na niskim poziomie, w firmie nie ma również określonych ścieżek karier dla pracowników (zakres ścieżek karier określony jako udział stanowisk pracy z określonymi ścieżkami karier w ogólnej liczbie stanowisk jest równy zero), a wskaźnik awansu jest na niskim poziomie. Jest to oczywiście niekorzystne dla firmy, która przywiązuje dużą wagę do rekrutacji wewnętrznej oraz rozwoju pracowników w perspektywie długookresowej.

## PROPOZYCJA ROZWIĄZANIA PROBLEMU

1. Dokonanie analizy pracy, w wyniku której powinna nastąpić weryfikacja istniejących opisów stanowisk pracy. Wprowadzenie kompetencyjnych opisów stanowisk pracy, które będą punktem wyjścia do sporządzenia map kompetencji.
2. Sporządzenie map kompetencji dla stanowisk pracy. W tym celu należy określić kompetencje ogólne (wspólne dla wszystkich stanowisk) oraz specjalistyczne (przypisane do określonych stanowisk – wynikające ze specyfiki pracy). Następnie należy opisać poziomy oraz wskazać właściwe dla poszczególnych kompetencji. Kolejnym etapem powinno być stworzenie profili kompetencyjnych dla stanowisk i ich grup.
3. Wprowadzenie systemu ocen pracowniczych opartych na kompetencjach. W tym celu należy dokonać weryfikacji wprowadzonego i niestosowanego systemu ocen pracowniczych. Dokonać weryfikacji celów, arkusza oceny (dostosować do specyfiki firmy i opracowanych kompetencji), przeszkolić osoby przeprowadzające oceny.
4. Powyższe działania pozwolą na porównanie aktualnych kompetencji posiadanych przez ocenianego pracownika do kompetencji wymaganych zgodnie z profilem kompetencji. Ocena kompetencji powinna stać się podstawą do planowania rozwoju pracowników poprzez wyznaczanie działań rozwojowych pracownika w firmie zgodnie ze zdefiniowaną luką kompetencyjną.

# WYŻSZA SZKOŁA BANKOWA W POZNANIU • Pracownicy jako kluczowa wartość

Uczelnia wyższa jest organizacją, w której warunki zewnętrzne decydują o możliwości pozyskania i utrzymania pożądanych pracowników.

## O PRZEDSIĘBIORSTWIE

Uczelnia działa od ponad 20 lat, realizując studia I i II stopnia, podyplomowe, MBA i szkolenia. Posiada trzy wydziały, w tym dwa zamiejscowe – w Chorzowie i Szczecinie. Konkurencyjność podmiotu wynika przede wszystkim z dobrej relacji jakości do ceny. Nie bez znaczenia jest również rozpoznawalność marki oraz dobra opinia uczelni wśród pracodawców. Silną stroną uczelni jest praktyczny charakter studiów oraz współpraca ze środowiskiem pracodawców. Na konkurencyjność wpływa też elastyczność i szybkość reakcji na potrzeby rynku, w tym rynku pracy.

Słabą stroną uczelni jest struktura zatrudnienia (liczba osób współpracujących z uczelnią kilkakrotnie przewyższa liczbę osób zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę). Choć współpraca z wykładowcami, w tym praktykami, jest wpisana w specyfikę funkcjonowania uczelni, to jednak wpływa to negatywnie na poczucie przynależności do organizacji oraz zaangażowanie w wykonywaną pracę. Pracownicy wskazują również na niski poziom wynagrodzeń jako słabą stronę organizacji (innego zdania jest kierownictwo).

## STAN FAKTYCZNY. WYZWANIA

W przypadku niepublicznych uczelni wyższych dostrzec można liczne wyzwania, jakie są związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Obejmują one przede wszystkim zarządzanie kadrą naukowo-dydaktyczną, choć nie bez znaczenia są również działania skierowane do pracowników administracyjnych. Obie te grupy są jednak na tyle różne, że wymagają podejmowania oddzielnych działań. Jednym z wymogów stawianym uczelniom jest zatrudnianie określonej liczby pracowników z tytułami naukowymi i właściwym dorobkiem. Wprowadzone w ostatnich latach ograniczenia utrudniają pracownikom akademickim zatrudnianie się na różnych uczelniach. Z uwagi na mniejszy prestiż uczelni niepublicznych (często mniejszy potencjał naukowy) zmagają się one z trudnościami w pozyskaniu pracowników o wymaganych kwalifikacjach. Kolejnym wyzwaniem jest stworzenie warunków do rozwoju pracowników. W przypadku tego typu podmiotu za najważniejsze wyzwania można uznać: niską podaż pracowników naukowych oraz konieczność nieustannego rozwoju pracowników.

■ **AUTORZY RAPORTU:** dr Agnieszka Springer, dr Małgorzata Striker;  
wywiad: Magdalena Kubiak, starszy specjalista ds. HR

■ **ŹRÓDŁA:** • Raport z wdrożenia NKL, • wywiady

## REKOMENDACJE. OBSZARY DZIAŁANIA

W wyniku wdrożenia NKL wskazane zostały następujące obszary problemowe /do rozwoju.

**Wysoka fluktuacja pracowników** to zjawisko, które powinno zostać poddane bardziej szczegółowej analizie. Pierwszą kwestią powinna być weryfikacja trwałości tendencji w odejściach pracowników. W sytuacji gdyby w kolejnym roku wskaźnik utrzymywał się na takim samym lub wyższym poziomie, należałoby bardzo wnikliwie zidentyfikować powody odejść pracowników. Wywiady jakościowe wskazują na dwie główne przyczyny: wysokość wynagrodzenia oraz brak możliwości rozwojowych.

O ile poziom wynagrodzeń faktycznie będzie zależał od sytuacji ekonomicznej całej organizacji, to już teraz organizacja znacznie więcej może działać w przypadku drugiego z czynników odejść pracowników – braku perspektyw rozwojowych. Brak indywidualnych ścieżek rozwojowych jest zdaniem ekspertów istotnym mankamentem systemu zarządzania ludźmi w tej organizacji. Jednocześnie wdrożony aktualnie nowy system ocen pracowniczych mógłby się stać bardzo dobrym narzędziem, aby takie ścieżki powstały. Plany roz-

wojowe nie powinny się jednak ograniczać jedynie do wskazania szkoleń niezbędnych pracownikowi, lecz również dotyczyć powinny planów samego pracownika co do rodzaju zadań, które w przyszłości chciałby wykonywać. W przypadku planów rozwojowych konieczne jest uwzględnienie nie tylko rocznego, ale dłuższego horyzontu czasowego (np. 3-letniego). Istotnymi metodami rozwojowymi są nie tylko szkolenia, lecz również rotacje pracowników, udział w grupach roboczych, koła jakości, mentoring, samorozwój itp. Przy doborze metod rozwojowych powinna obowiązywać zasada 80/20 (80% rozwoju opartego na wewnętrznych zasobach organizacji i 20% szkoleń zewnętrznych).

**Analiza zmian związanych z wdrożeniem nowego systemu ocen okresowych.** Ocena pracownicza powinna stać się podstawą do budowania indywidualnych ścieżek karier, których aktualnie nie ma w organizacji. Z uwagi na charakter działań przedsiębiorstwa rozwój wielu obszarów pracownika może być realizowany z udziałem niewielkich nakładów finansowych. Już w tej chwili istnieje możliwość np. skorzystania przez



pracowników z wybranych przez siebie i dostępnych modułów studiów podyplomowych.

**Niskie zakotwiczenie** pracowników i duży udział pracowników współpracujących z uczelnią mogą przekładać się na jakość usługi. Jednym z problemów jest utrudniona kontrola jakości pracy osób współpracujących. Z uwagi na liczbę współpracowników pierwszym krokiem powinno być dokonanie ich podziału na kluczowych i peryferyjnych. Działania lojalnościowe powinny być przede wszystkim skierowane do osób, które są zaangażowane na poziomie min. 40% etatu (100-150 godzin dydaktycznych rocznie). Pomocne w zaprojektowaniu działań z całą pewno-

ścią będą badania satysfakcji i zaangażowania, pod warunkiem przeprowadzenia ich wśród znaczącej części pracowników współpracujących z uczelnią.

**Opisy stanowisk pracy** dla grupy nauczycieli akademickich to wyzwanie na kolejne lata, które już zostało dostrzeżone przez dział personalny organizacji. Realizacja tego zadania wymagać będzie współpracy działu personalnego z pracownikami naukowo-dydaktycznymi. Trudnością w tym procesie okazać się może złożoność i różnorodność zadań realizowanych na tych stanowiskach. Rekomenduje się opis zawierający poziom oczekiwanych kompetencji i celów danego stanowiska.

	WIELKOŚĆ	SIEDZIBA	BRANŻA
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu ▶	duże	Poznań	edukacja

# Wysoka fluktuacja pracowników

dr Agnieszka Springer | Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

dr Małgorzata Striker | Uniwersytet Łódzki

■ **Poznańska uczelnia odnotowała w minionym roku wysoki poziom fluktuacji pracowników.** Jest przykładem organizacji, gdzie zasoby ludzkie są kluczową wartością. Pewien niepokój budzi duży udział pracowników w wieku powyżej 65 lat, co w najbliższej przyszłości wiązać się może z rosnącą liczbą odejść z organizacji.

Szczególnym problemem są odejścia doświadczonych pracowników. Jako potencjalne przyczyny odejścia wskazuje się niski poziom wynagrodzeń oraz brak możliwości rozwoju. Brak możliwości rozwoju (szczególnie dostosowanego do indywidualnych potrzeb pracowników) stanowić może obiektywny czynnik odejść pracowniczych. Pomimo rosnących średnich nakładów na szkolenia tezę tę potwierdza niski wskaźnik rekrutacji wewnętrznej. W organizacji nie ma również indywidualnych ścieżek rozwoju, a coachingiem lub mentoringiem objętych jest niespełna 2% pracowników.

Pomimo stosunkowo dużej fluktuacji organizacja nie odczuwa problemów z niedoborem pracowników, istnieje bowiem duże zainteresowanie większością ofert pracy. Pamiętaj jednak należy o wysokich kosztach pozyskania nowego pracownika. Czas osiągnięcia pełniej efektywności pracownika również się wydłuża – z uwagi na poziom oferowanego wynagrodzenia. Podsumowując, organizacja w najbliższym czasie zmagać się będzie z ro-

snącym problemem fluktuacji kadr. Pracodawca powinien przeanalizować możliwość wzrostu wynagrodzeń, a przede wszystkim umożliwić rozwój pracownikom.

## PROPOZYCJA ROZWIĄZANIA PROBLEMU

Poziom wynagrodzeń i ewentualne podwyżki powinny zależeć od sytuacji ekonomicznej całej organizacji. Jednakże niezależnie od aktualnej i przyszłej sytuacji ekonomicznej organizacja powinna podjąć działania umożliwiające rozwój pracownikom. Brak indywidualnych ścieżek rozwojowych jest, zdaniem ekspertów, istotnym mankamentem systemu zarządzania ludźmi w organizacji. Jednocześnie wdrożony w organizacji system ocen pracowniczych mógłby się stać bardzo dobrym narzędziem, żeby takie ścieżki powstały. Plany rozwojowe nie powinny się jednak ograniczać się jedynie do wskazania szkoleń niezbędnych pracownikowi, ale również dotyczyć powinny planów samego pracownika co do rodzaju zadań, które w przyszłości chciałby wykonywać. Zdaniem ekspertów wiele z rozwiązań rozwojowych jest już wykorzystywanych w organizacji, jednak często nie są one spójne z celami organizacji. Nie stanowią również spójnego programu rozwoju, przez co ich rola w przywiązaniu pracownika do organizacji jest ograniczona.

# Postrzeganie kapitału ludzkiego w organizacjach w Polsce

Wymogiem dziś właściwie niezbędnym, aby skutecznie rozwijać kapitał ludzki w organizacji, jest jego systematyczny pomiar. Jakże z niego płyną korzyści i dlaczego tak wiele firm wciąż go nie praktykuje?

Korzyści płynące ze sprawnej polityki zarządzania kapitałem ludzkim dość łatwo zdefiniować i wiarygodnie uzasadnić. Jednak wiele firm w Polsce stroni od dobrych praktyk w tym zakresie. Powodów jest wiele, od braku świadomości co do istoty kapitału ludzkiego po oczekiwania szybkich efektów oraz skupienie się na innych obszarach niż zarządzanie kapitałem ludzkim.

## POMIAR JAKO ISTOTA PROBLEMU

Kluczową kwestią jest pomiar kapitału ludzkiego w firmie (dzięki temu można wyciągać wnioski i planować działania; pomiar staje się warunkiem koniecznym sprawnego zarządzania kapitałem ludzkim).

Badania wskazują<sup>1</sup>, że przeszło połowa ogółu organizacji w Polsce dostrzega korzyści płynące z takich pomiarów. Pozytywna opinia nieco częściej pojawia się w większych organizacjach. Aż 68% średnich firm uważa pomiary kapitału ludzkiego za raczej bądź zdecydowanie przydatne; w przypadku dużych organizacji wskaźnik ten jest zbliżony (65%). Najgorzej sytuacja wygląda w małych fir-

mach, bo tylko połowa z nich (52,3%) uważa pomiary kapitału ludzkiego za raczej albo zdecydowanie przydatne.

Biorąc za punkt wyjścia dane ogółem – a więc dotyczące wszystkich firm działających w Polsce – można uznać, że wciąż dużą rolę odegrania rolę ma edukacja i budowanie świadomości. Tylko bowiem 14% firm uważa za zdecydowanie przydatne pomiary kapitału ludzkiego, a jako raczej przydatne ocenia je 40,4%. Co zatem z blisko połową organizacji? Działania propagujące ideę zarządzania kapitałem ludzkim, w tym wdrażania narzędzi i dokonywania pomiarów, dotyczyć powinny nade wszystko zarządów i liderów organizacji. Wśród firm, które sięgnęły po NKL, powtarzał się bowiem głos, że dane pochodzące z narzędzia (i wnioski z nich płynące) stają się ważnym argumentem w rozmowach pracowników ds. HR z właścicielem bądź zarządzającym firmą. Widząc korzyści z narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego – ale i straty generowane przez dotychczasową nieumiejętną politykę firmy – zarządzający firmą szybciej skłonni są docenić rolę i znaczenie kapitału ludzkiego.

## KORZYŚCI Z POMIARU KAPITAŁU

Co zatem konkretnie uznać można za największą dla firmy korzyść z perspektywy nakładów na rozwój kapitału ludzkiego? Wśród



tych firm, które w badaniu oceniły pomiar kapitału ludzkiego za przydatny<sup>2</sup>, **najwyżej ceni się decyzje prorozwojowe zatrudnionych** (aż 74,3% wskazań). Oznacza to, że wnioski płynące z pomiarów kapitału ludzkiego w największej mierze przyczyniają się do trafnych decyzji w zakresie rozwoju pracowników (np. wyboru i oddelegowania właściwych osób na konkretne szkolenia, trafne wybory ścieżek rozwoju i kariery etc.). W dalszej kolejności jako korzyść z pomiaru kapitału ludzkiego badane firmy wskazują:

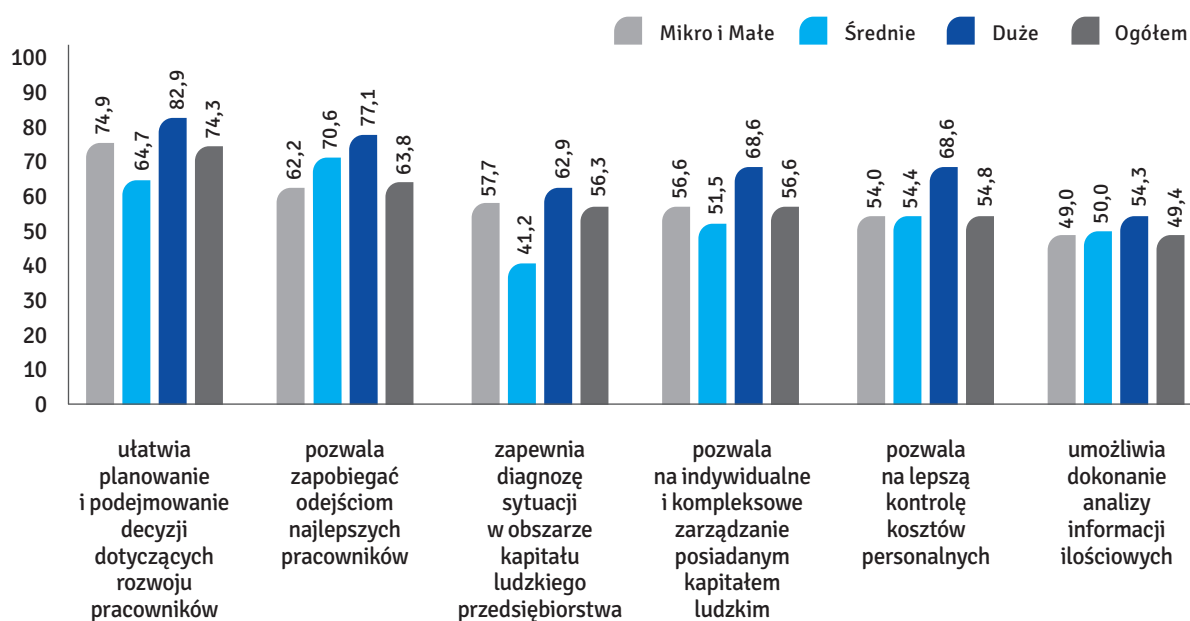
- zapobieganie odejściom najlepszych pracowników (63,8%);
- efektywniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich firmy (59,6%).

Zarówno wśród dużych, jak i małych (oraz mikro-) przedsiębiorstw za największą korzyść postrzega się planowanie i podejmowanie de-

cyzji dotyczących rozwoju pracowników (odpowiednio 82,9% dla dużych oraz 74,9% mikro- i małych firm), a także zapobieganie odejściom najlepszych pracowników (odpowiednio 77,1% oraz 62,2%). W średnich organizacjach najwyżej ceni się zaś zapobieganie odejściom najlepszych pracowników (70,6%), efektywniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich firmy (67,6%) oraz lepsze planowanie i podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju pracowników (64,7%).

Wyniki tych badań wskazują na pewien **trzon korzyści** – spójnych dla wszystkich organizacji, bez względu na wielkość firmy czy obszar działania. Potwierdza to znaczącą rolę pomiaru kapitału ludzkiego. Zarówno w kontekście oceny stanu faktycznego i możliwości planowania konkretnych działań, jak i oceny „ex post” (a więc skuteczności wprowadzonych procesów, decyzji czy kierunków rozwoju) i dokonywania ewentualnych korekt.

## KORZYŚCI PŁYNĄCE Z POMIARU KAPITAŁU LUDZKIEGO



Źródło: badanie Biostat na zlecenie PARP, październik–listopad 2015



## BARIERY, CZYLI DLACZEGO TAK WIELE FIRM NIE BADA KAPITAŁU LUDZKIEGO?

Już powyższe dane wskazują, jak dużo pozostaje na tym polu do zagospodarowania. Wiele jednak firm w Polsce nie wdraża narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego świadomie, ze względu na trudne bądź niemożliwe do przezwyciężenia – w ich opinii – bariery. Największą z nich, jak wskazują badania, jest **brak wykwalifikowanych pracowników**. Zwraca na ten problem co trzecia z firm w Polsce (35,4%), które dotąd nie stosują tych praktyk (nie dokonują pomiaru kapitału ludzkiego). Co ciekawe, częściej na tę przyczynę wskazywano w dużych firmach. To o tyle zaskakujące, że z reguły mają one znacznie większe możliwości inwestowania w zasoby ludzkie oraz sięgania po dobre praktyki (np. w przypadku firm działających międzynarodowo). Jako **inne, ważne przyczyny**, z powodu których nie wdraża się narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego, wskazano:

- zbyt wysokie koszty (wdrożenia narzędzi i prowadzenia pomiarów; 40,9%);
- brak dostępu do kompleksowego narzędzia pomiaru (39,6%);
- opór kierownictwa firmy (średnia 32,1%, przy czym wskaźnik ten jest zbliżony zarówno w sektorze MMŚP, jak i dużych organizacjach);
- opór pracowników przed dokonywaniem pomiaru kapitału ludzkiego (31,1%)<sup>3</sup>;
- opór działu kadr / HR (22,8%);
- brak współpracy między działami firmy (oznacza to trudność w pozyskiwaniu poszczególnych danych niezbędnych do przeprowadzenia pomiaru; 22,4%).

Warto też dodać, że w przypadku niemal połowy dużych organizacji źródłem problemu był fakt, iż dział kadr / HR nie jest partnerem strategicznym firmy, więc nie ma wpływu na decyzje dotyczące pomiaru kapitału ludzkiego (42,5%).

Istotne jest także spostrzeżenie, że wiele firm de facto nie ocenia tych pomiarów – jak i w ogóle rozwoju kapitału ludzkiego – w kategoriach potencjalnych benefitów (korzyści dla organizacji w przyszłości). Otóż co trzecie przedsiębiorstwo uznało za barierę **postrzeżenie przez kierownictwo posiadanego kapitału ludzkiego organizacji nie jako wartości, lecz jedynie w kategoriach poniesionych kosztów** (31,7% ankietowanych). Problem ten zauważyły przede wszystkim firmy średnie (33,3%) oraz mikro- i małe (32,1%).

## KIEDY I NA JAKICH WARUNKACH?

Równie interesującym zagadnieniem – w kontekście dotychczasowych ustaleń pochodzących z badań – jest kwestia warunków do spełnienia, aby przedsiębiorstwo mogło prowadzić pomiary kapitału ludzkiego<sup>4</sup>. Innymi słowy, czego należy niezbędnie dokonać, aby wdrożyć takie narzędzie jak NKL w praktyce, jakie warunki muszą być spełnione (w odniesieniu i do organizacji, i samego narzędzia).

Większość przedsiębiorstw (68,4%) zgodziła się, że w celu skorzystania z narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego w ich firmie należy wcześniej zorganizować szkolenie dla pracowników (co do roli kapitału ludzkiego, a przede wszystkim – sensu i znaczenia pomiarów). Największy odsetek odpowiedzi twierdzących w tej kwestii wystąpił w grupie dużych organizacji (90,0%). Ciekawe, że przeszło połowa organizacji w Polsce jest przekonana, że wdrożenie narzędzia pomiaru nie wiąże się z koniecznością zatrudniania dodatkowego

(specjalnie do tego zadania) pracownika (59,7%). Nie powinno też, w ocenie większości firm, powodować dodatkowych kosztów (77%; w przypadku dużych organizacji wskaźnik ten wyniósł aż 87,5%). Ważnym warunkiem wdrożenia tego typu rozwiązania jest także benchmark. Narzędzie powinno być częścią systemu umożliwiającego porównywanie wyników pomiaru kapitału ludzkiego z innymi firmami – uznało 59,5% organizacji. Większość organizacji poszukuje – jeśli już postanowi sięgnąć po rozwiązania analityczne w tym zakresie – innowacyjnych narzędzi. Wedle 57% firm powinno być ono bowiem innowacyjnym systemem pomiaru kapitału ludzkiego. Innym niż powszechnie dostępne na rynku do tej pory. Taki wymóg reprezentują przede wszystkim duże firmy w Polsce (75% z nich).

Wydaje się, że w parze z brakiem konieczności zatrudniania dedykowanych pracowników idzie oczekiwanie co do łatwości obsługi tego typu narzędzi. Siedmiu na dziesięciu uczestników badania stwierdziło, że obsługa narzędzia służącego do pomiaru kapitału ludzkiego powinna być intuicyjna (69,8%). W grupie dużych przedsiębiorstw na konieczność spełnienia tego warunku wskazało dziewięciu na dziesięciu ankietowanych (90,0%). Bardzo ważna jest też konieczność posiadania przez to narzędzie słownika (82,4%, a w dużych organizacjach aż 97,5%). Istotą tego wymogu jest chęć rozumienia i właściwej interpretacji każdego ze wskaźników, w które wyposażone jest narzędzie.

\*\*\*

Wydaje się, że narzędzia służące pomiarom kapitału ludzkiego mają w polskich warunkach olbrzymi potencjał. Coraz więcej firm pragnie z nich korzystać, choć wciąż organizacje trafiają na wiele barier. Takich, które bądź ograniczają, bądź też uniemożliwiają wdrożenie narzędzia pomiaru. To zaś znacząco utrudnia, jeśli w ogóle nie wyłącza, rozwój kapitału ludzkiego w organizacji.

#### PRZYPISY

1. Badanie empiryczne dotyczące uwarunkowań wdrożenia w przedsiębiorstwach narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego (NKL). Zrealizowane przez Biostat Rybnik (październik–listopad 2015) na zlecenie PARP.
2. Pytano tylko te przedsiębiorstwa, które w poprzednim pytaniu o korzyści z pomiaru kapitału ludzkiego w firmie wybrały inną odpowiedź niż „zdecydowanie nie”.
3. Bariery tę częściej dostrzegali przedstawiciele średnich i dużych organizacji (odpowiednio 44% i 50%).
4. Respondentom ww. badania zadano pytanie o kluczowe do spełnienia przez firmę warunki w celu skorzystania z narzędzia służącego do pomiaru kapitału ludzkiego.

# FAQ, czyli kluczowe pytania i związane odpowiedzi



## CZYM JEST KAPITAŁ LUDZKI?

Jest teorią – dziś już doskonale potwierdzoną w praktyce – że człowiek jest najcenniejszym elementem zasobów przedsiębiorstwa. W tym kontekście wydatki na podwyższenie poziomu kapitału ludzkiego traktuje się w kategoriach inwestycji (ogół działań, które wpływają na fizyczny i pieniężny dochód oraz powiększenie zasobów w ludziach). Pojęcie kapitału ludzkiego funkcjonuje zaledwie od półwiecza (pojawilo się na początku lat 60. XX w.).

**Niektóre z publikacji spośród bogatej literatury poświęconej tej tematyce:**

- M. Armstrong, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- J. Fitz-Enz, „Rentowność inwestycji w kapitał ludzki”, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001
- G. Łukaszewicz, „Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość”, PWN, Warszawa 2009
- B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, „Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku”, Difin, Warszawa 2002
- H. Król, A. Ludwicyński, (red.) Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji”, PWN, Warszawa 2006



## CZYM JEST NKL?

Jest narzędziem, które służy pomiarowi kapitału ludzkiego. Ponieważ uwzględnia różne poziomy złożoności i formalizacji można je zastosować zarówno w mikro-, małych i średnich, jak i dużych firmach. Mogą je wdrożyć te organizacje, które nigdy nie dokonywały tego typu pomiarów jak i te, które mają już pod tym względem pewne doświadczenia (ale np. w praktyce okazało się, że dotychczasowe rozwiązania nie spełniały swojego zadania). Co również istotne, NKL w odróżnieniu od innych metod pomiaru jest narzędziem tanim w obsłudze.



## DLA KOGO NKL?

Każda firma może wdrożyć to narzędzie - bez względu na branżę, wielkość czy specyfikę. O innowacyjności tego narzędzia świadczy m.in. jego uniwersalność. Użytkownikiem NKL może być zarząd bądź właściciel firmy i kadra zarządzająca, jak również delegowany do tego zadania pracownik (np. przedstawiciel działu HR), albo konsultant ds. zarządzania zasobami ludzkimi, przedstawiciele administracji publicznej realizujący zadania dotyczące adaptacyjności.



## PO CO BADAĆ KAPITAŁ LUDZKI?

Kapitał ludzki staje się coraz ważniejszym źródłem przewag przedsiębiorstw, ich filarem oraz wartością (wedle niektórych z opinii, w myśl organizacji opartej na wiedzy – wartością największą). Żeby go skutecznie wykorzystywać, należy znać potencjał (poziom) kapitału ludzkiego w firmie. Dlatego niezbędne jest prowadzenie pomiarów i analiza wyników (wskaźników) – tak aby wnioskować o zmianach (wzrostach / spadkach) wskutek prowadzonej polityki zarządzania kapitałem ludzkim. Innymi słowy: pomiar pozwala maksymalizować korzyści płynące z zarządzania kapitałem ludzkim (za sprawą wiedzy, jakiej pomiary dostarczają).



## KORZYŚCI Z UŻYTKOWANIA NKL

Narzędzie to uwzględnia zarówno dane ilościowe, jak i jakościowe. Daje też możliwość wnioskowania na podstawie badań ankietowych (prowadzonych wśród pracowników). Jest ono dopasowane do polskich realiów, a więc uwzględnia taki zakres danych (źródła wiedzy), które są przeważnie dostępne (możliwe do pozyskania) w organizacjach działających na naszym rynku. NKL umożliwia również wygenerowanie sprawozdania zewnętrznego o stanie kapitału ludzkiego. Sprawozdanie to upublicznia dane o kapitale ludzkim wielu potencjalnym odbiorcom spoza przedsiębiorstwa. Daje też możliwość tworzenia sprawozdania wewnętrznego, które tworzone jest na własny użytek danej firmy (i jest dostosowywane do aktualnych potrzeb informacyjnych oraz wspomaga proces zarządzania firmą). W dużej mierze uzyskiwane z NKL informacje ułatwiają podejmowanie działań w obszarze inwestycji w kapitał ludzki, analizy ich końcowej efektywności

oraz eliminacji barier, które utrudniają skuteczną politykę w tym zakresie.

### Najważniejsze korzyści:

- diagnoza stanu kapitału ludzkiego w firmie oraz ukazanie sposobów pełnego wykorzystania jego potencjału jako czynnika przewagi konkurencyjnej,
- dostarczenie informacji na temat poziomu posiadanego kapitału ludzkiego,
- wyposażenie działu kadr / HR w kompetencje umożliwiające planowanie strategiczne,
- wsparcie w kontroli kosztów osobowych (i inwestycji w kapitał ludzki),
- analiza danych ilościowych i jakościowych,
- zdobycie opinii pracowników o przedsiębiorstwie,
- benchmark (porównanie z konkurencją stanu kapitału ludzkiego).



## ILE TRWA WDROŻENIE NKL?

Sam proces wdrożenia bazuje na prowadzeniu danych niezbędnych do analizy. Zatem czynnikiem, który może determinować czas poświęcony rozpoczęciu użytkowania – uzależniony jest od stanu faktycznego wewnątrz organizacji (np. dostępności danych, ich uporządkowania, a także – zasobów osobowych, w postaci pracowników oddelegowanych do eksploatacji narzędzia). Proces wdrożenia może trwać od kilku do kilkunastu tygodni.



## KIEDY EFEKTY Z WDROŻENIA NKL?

Dotychczasowe doświadczenia firm, które wdrożyły (również pilotażowo) to narzędzie, wskazują, że już po kilku miesiącach ograniczenia może odnotować realne korzyści z narzędzia. Uzyskuje bowiem w szybkim czasie dane, które dają obraz stanu faktycznego kapitału ludzkiego. Dodatkowo badania ankietowe umożliwiają uzyskanie opinii na temat kondycji kapitału ludzkiego ze strony pracowników oraz kluczowych potrzeb, identyfikowanych przez pracowników.

Jednakowoż należy pamiętać, że narzędzie służy analizie efektywności prowadzonych działań. A więc – służy uzyskaniu wiedzy, jak decyzje zarządcze (w zakresie np. nakładów na szkolenia pracowników) wpływają na realne wzrosty firmy (wzrost wartości kapitału ludzkiego). Z perspektywy czasu NKL pozwala oceniać historyczne wyniki (a więc spadki / wzrostu poziomu kapitału ludzkiego), a także benchmark, a więc analizę porównawczą (stan kapitału ludzkiego własnej firmy w konfrontacji z konkurencją / otoczeniem rynkowym).

---

### KAPITAŁ LUDZKI JAKO WARTOŚĆ FIRMY

#### Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski

**Konsultacja merytoryczna:**

dr Małgorzata Bonikowska

**Koordynacja:**

Rafał Zaćłona

**Korekta:**

Renata Modzelewska

**Studio graficzne:**

Katarzyna Zbytniewska

Monika Chylińska

**Druk i oprawa:**

Agencja Reklamowo-Wydawnicza

A. Grzegorzczak,

ul. Kutrzeby 15,

05-082 Stare Babice

**ISBN:** 978-83-7633-365-6

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości to agencja rządowa, której celem jest rozwój małych i średnich firm w Polsce. Realizując projekty, korzysta ze środków budżetu państwa oraz funduszy europejskich. Oferuje przedsiębiorcom wsparcie finansowe, szkoleniowo-doradcze i informacyjne. Do 2015 r. Agencja jest odpowiedzialna za realizację działań w ramach programów operacyjnych Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki oraz Rozwój Polski Wschodniej, a od 2015 r. dodatkowo programów Inteligentny Rozwój, Polska Wschodnia oraz Wiedza, Edukacja i Rozwój.

W PARP działa ponadto Ośrodek Badań nad Przedsiębiorczością. Jego zadaniem jest prowadzenie badań z zakresu przedsiębiorczości, innowacyjności, zasobów ludzkich i usług wspierających prowadzenie działalności gospodarczej. W oparciu o ich wyniki powstają założenia dla kolejnych programów pomocowych dla przedsiębiorców.