

Konrad Schroeder  <https://orcid.org/0009-0009-8947-3421>
Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
e-mail: konrad.schroeder@ah.e.pl

Mierzenie efektywności działów HR. Rozwiązania dla wszystkich czy tylko dla wybranych?

Measuring HR department effectiveness: solutions for everyone or just the chosen ones?

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.825>

Streszczenie

Artykuł ma charakter teoretyczny, a jego celem jest omówienie czynników pozwalających na wymiarowanie pracy działów HR i określenie, czy mają one zastosowanie w każdej organizacji, bez względu na charakter jej działalności i wielkość. Treść ta ma za zadanie przybliżyć zagadnienie mierzalności działań ukierunkowanych na efektywność realizowania zadań związanych z zarządzaniem kadrami, a także zweryfikować ich znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Celem autora jest przedstawienie zagadnienia uniwersalnego wymiarowania pracy oraz konkretnych wskaźników, które to zadanie realizują. W niniejszym opracowaniu odbiorca znajdzie informacje na temat sześciu kategorii wskaźników: rekrutacyjnych, retencji i rotacji, zaangażowania i satysfakcji, szkoleniowych i rozwojowych, absencji, efektywności kosztowej. Artykuł odnosi się do aktualnych badań realizowanych przez ekspertów z branży zarządzania zasobami ludzkimi i rekrutacji.

Słowa kluczowe: HR, zarządzanie zasobami ludzkimi, procesy rekrutacyjne, mierzenie pracy działu HR

Abstract

This article is theoretical in nature, and its aim is to discuss the factors that allow for measuring the work of HR departments and to determine whether they are applicable in any organization, regardless of the nature of its operations or its size. The article seeks to shed light on the measurability of activities aimed at ensuring the effectiveness of tasks related to human resource management, as well as to verify their importance for the functioning of the organization. The author's goal is to familiarize the reader with the concept of universal workload measurement and to present specific indicators that serve this purpose. Within this study, the reader will find information on six categories of indicators: recruitment indicators, retention and turnover indicators, engagement and satisfaction indicators, training and development indicators, absence indicators, and cost efficiency indicators. The article refers to current research conducted by experts in the field of human resource management and recruitment.

Keywords: HR, human resource management, recruitment processes, measuring HR performance

Wprowadzenie

Działalność przedsiębiorstw, firm czy innych organizacji ukierunkowanych na generowanie zysku w znakomitej większości opiera się na twardych danych. Podmioty te monitorują parametry niemal wszystkich aspektów swojej działalności, wśród nich znajdziemy między innymi: ceny zakupu i sprzedaży, koszty funkcjonowania infrastruktury, zakres wysokości inwestycji koniecznych do utrzymania konkurencyjności czy rentowność stworzonych stanowisk. Na ich podstawie, czyli w wyniku analizy danych ilościowych, organizacje podejmują odpowiednie decyzje (Nyk, 2024: 78).

W wielu firmach są także działy, których działalność nie poddaje się wymiarowaniu w taki oczywisty sposób. Należą do nich między innymi dział marketingu (Walasik, Mizerska, 2023: 84) oraz dział HR (Balcerek-Wieszala, 2011: 171–184), czyli dział zasobów ludzkich. Dział HR wcześniej nazywany był też działem kadr czy potocznie – kadrami. Funkcjonowanie tych jednostek organizacyjnych nie jest wprost związane z generowaniem zysku. Ich pracownicy niczego nie sprzedają, nie produkują, nie dostarczają ani nie serwisują. W jaki zatem sposób policzyć to, czy ich działalność realnie przekłada się na zyski firmy? Czy stanowi dla niej jedynie koszt, czy też jednostka ta zarabia tylko na swoje utrzymanie, nie wytwarzając żadnego dodatkowego dobra? W treści niniejszego opracowania przyjrzymy się zagadnieniom wymiarowania parametrów biznesowych – zwłaszcza w kontekście działu HR jako przykładu obszaru, którego zwymiarowanie nastręcza znaczne wyzwania (Qin i in., 2023: 19). Metodami badawczymi wykorzystanymi w pracy były analiza

aktualnej międzynarodowej literatury obejmującej pozycje literaturowe, raporty oraz artykuły branżowe. Celem pracy jest zweryfikowanie, czy każda organizacja może zbierać i analizować ilościowe dane związane z działalnością działu HR.

Efektywność biznesowa

Potrzeba ciągłego adaptowania się do wciąż zmieniających się warunków funkcjonowania wymaga dostępu do licznych danych. Rzeczywistość określana akronimem VUCA (ang. *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) stanowi sama w sobie wyzwanie w tym kontekście (Bukłaha, Cabała, 2022: 119–131). Według definicji opracowanej przez Justynę Gerlach i Mateusza Gila „Efektywność organizacyjna jest określana jako zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego dostosowania się do zmian w otoczeniu, a także jako produktywnie wykorzystanie posiadanych zasobów, służące do realizacji zamierzonych celów” (Gerlach, Gil, 2018: 21). Jednocześnie ci sami autorzy wskazują, iż punktem odniesienia dla efektywności ekonomicznej jest sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa, sposób zarządzania nim, zwłaszcza w kontekście zarządzania przez jakość, sposobu przepływu informacji oraz dostosowania się organizacji do wymagań i oczekiwań klientów (Gerlach, Gil, 2018: 23).

Przyjmując takie rozumienie efektywności biznesowej organizacji, możemy uznać, że to ludzie stanowią kluczowy czynnik wpływający na sprawność jej funkcjonowania. Komunikacja dotyczy ludzi, decyzje w zakresie zmian w organizacji także podejmują ludzie, a ich źródłem są między innymi klienci i ich potrzeby, czyli również ludzie. Warto w tym miejscu przytoczyć słowa jednego ze światowych ekspertów w zakresie zarządzania, Simona Sinka: „Jeśli nie rozumiesz ludzi, to nie rozumiesz biznesu”. Nad poznaniem i próbami wymiarowania natury człowieka prace trwają od tysięcy lat. Zarówno starożytni Grecy (Hipokrates), jak i Egipcjanie (literatura mądrości, tzw. *Sebayt*) czy Chińczycy (*Księga Przemian – I Ching*) chcieli poznać i zrozumieć naturę człowieka, aby móc przewidywać jego zachowanie i kształtować jego rozwój w wyznaczonym przez siebie kierunku. Czasy nowożytne to okres wzmożonego rozwoju psychologii, której biznesowy wymiar znalazł także swoje odzwierciedlenie w dążeniach do stworzenia rozwiązań pozwalających na ocenę oraz wymiarowanie różnych parametrów ludzkiego funkcjonowania. Wiele z nich ma wspierać efektywność organizacji, na przykład poprzez definiowanie konkretnych predyktorów zachowań oczekiwanych i niepożądanych wśród pracowników (testy stylu zachowania czy osobowości), diagnozę poziomu ich odporności psychicznej czy też opisywanie czynników, które będą dla nich źródłem motywacji do wyťažonej pracy oraz podstawą lojalności wobec organizacji.

Dążenia te oraz ich wyniki wpisują się w procesy wymiarowania związane z monitorowaniem efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw. Jak wspomniano, kluczowym czynnikiem w podejmowaniu decyzji biznesowych są twarde dane. Czy

zatem można zaplanować i zmierzyć tę sferę działalności organizacji, która obejmuje zatrudnianie, rozwój i satysfakcję pracownika? Obserwując procesy HR obecne w organizacjach, możemy twierdząco odpowiedzieć na tak postawione pytanie. Jednocześnie taka odpowiedź generuje pytanie o to, czy wszystkie organizacje korzystają z tej wiedzy i skutecznie wdrażają ją w swoich działaniach. Oczywiście, nie. Dochodzimy tu do kwestii, która wprost odnosi się do spójności podejść i postaw panujących wśród osób zarządzających zarówno dużymi, globalnymi, jak i mniejszymi organizacjami: dlaczego mając przekonanie, że pracę firmy należy monitorować poprzez zbieranie danych ilościowych, organizacje nie wdrażają tych rozwiązań w obszarach związanych z zarządzaniem potencjałem ludzkim?

Wymiarowanie pracy działu HR

Wspomniano, że nie wszystkie organizacje monitorują pracę działów odpowiedzialnych za systemowe, szeroko rozumiane zarządzanie ludźmi w organizacji. Jak wskazują badania, wymiarowanie efektywności działów HR jest aktualnie w Polsce na bardzo niskim poziomie. Według Joanny Dziok (2023) jedynie 4% firm mierzy efektywność wszystkich działań działów osobowych, a 19% nie mierzy żadnych z nich. W tej dziedzinie mamy więc jeszcze dużo do osiągnięcia.

Analizując, jakie obszary możemy poddać badaniom ilościowym, dochodzimy do wniosku, że jest ich niemało. Może to być dla wielu odbiorców zaskoczeniem. Aby łatwiej było nam się po nich poruszać, podzielimy je na sześć kluczowych kategorii. Wskażemy też czynnik fundamentalny, który wpływa na nie wszystkie.

Kategoria 1. Wskaźniki rekrutacyjne

Procesy rekrutacji to kluczowy, gdyż pierwszy z etapów, element determinujący zagadnienie mierzalności pracy HR. Niewłaściwie przeprowadzony może skutkować nie tylko stratą zainwestowanych w jego realizację środków, ale także dodatkowymi, często znacznie bardziej dotkliwymi konsekwencjami. Warto tutaj podkreślić choćby koszt dodatkowego obciążenia pracą innych pracowników, utracone zyski w wyniku złego wykonania lub braku wykonania pracy czy też obniżenie zaufania do firmy bądź marki wskutek pomyłek albo niskiej jakości pracy dostarczanej przez pracownika zatrudnionego w wyniku błędu rekrutacyjnego. Przejdźmy do poszczególnych elementów składających się na tę kategorię wskaźników: czasu do zatrudnienia, jakości zatrudnienia oraz kosztu zatrudnienia.

Czas do zatrudnienia (ang. *time to hire*) to miernik, który określa średni czas, jaki upływa od daty publikacji ogłoszenia rekrutacyjnego do dnia podpisania umowy z wybranym kandydatem.

W organizacjach, które nie przyglądają się tym danym, trudniejsze będzie wpływanie na całkowity koszt rekrutacji. Jednak zanim dojdziemy do tego zagadnienia,

przyjrzymy się kilku jego składowym. W sytuacji, gdy organizacja posiada wakujące stanowisko, tempo przyjęcia nowego pracownika wprost wpływa na koszty ponoszone przez tę organizację. W sposób policzalny można bowiem wskazać straty, takie jak brak produktywności czy opóźnienia w realizacji zadań, jakie wynikają z wakatu.

Monitorowanie tego czynnika może stanowić podstawę diagnozy procesowych lub proceduralnych wyzwań, które są źródłem generowania dodatkowych, wskazanych wyżej kosztów. *Time to hire* możemy traktować jako swego rodzaju sygnał ostrzegawczy, gdyż jego wysoki wynik informuje dział HR o potencjalnych przyczynach powstania opóźnienia. Warto podkreślić, że nie ma jednego konkretnego punktu odniesienia, który mówiłby o tym, czy wskaźnik ten mieści się w normie, czy też powinien zostać zaklasyfikowany jako sygnał alarmowy. Każda organizacja, monitorując czas do zatrudnienia, powinna indywidualnie analizować poszczególne stanowiska, a następnie odnosić wynik do aktualnych warunków rynkowych. Warto między innymi zwrócić uwagę na takie dane, jak dostęp do specjalistów w danym rejonie, bliskie lokalizacyjnie siedziby firm zatrudniających pracowników o podobnym profilu czy choćby sezonowość (Jayanthi, 2020: 1630–1635).

Na zbyt duży czas do zatrudnienia wpływają między innymi następujące czynniki:

- treść ogłoszenia rekrutacyjnego nie jest dostatecznie dopasowana do oczekiwań kandydatów o poszukiwanych kompetencjach,
- czas potrzebny na analizowanie zebranych aplikacji jest zbyt długi,
- tempo reakcji na aplikacje osób, które zostały zakwalifikowane do kolejnego etapu rekrutacji, jest zbyt długi,
- komunikacja między poszczególnymi osobami decyzyjnymi lub działami – na przykład działem HR a działem, do którego prowadzona jest rekrutacja – trwa zbyt długo,
- proces rekrutacji ma zbyt wiele etapów lub są one zbyt rozbudowane i czasochłonne.

Analizując wskazane powyżej potencjalne przyczyny opisanego zjawiska, pracownicy działu HR mogą dodatkowo zdiagnozować obszary do rozwoju leżące poza funkcjonowaniem własnej komórki organizacyjnej. Wskazać tutaj możemy choćby skuteczność przepływu informacji czy jakość kooperacji pomiędzy osobami decyzyjnymi. Zaangażowanie w obniżenie wysokości tego czynnika może przynieść organizacji wiele korzyści – zarówno tych, które łatwo zwymiarować, jak i tych, których monitorowanie (na przykład wzrost zaufania do firmy czy wysokość wskaźnika rekomendacyjności zatrudnienia) wymaga analizy w szerszej perspektywie czasowej. Wśród możliwych korzyści warto wskazać:

- wspieranie wizerunku firmy poprzez dostarczanie lepszych doświadczeń kandydatom (ang. *employee experience*) – w myśl zasady: im szybsza reakcja organizacji na aplikacje kandydata, tym silniejsze wrażenie profesjonalizmu,
- zwiększenie szansy na zatrudnienie kandydatów z kategorii *talenty*, gdyż to oni jako jedni z pierwszych znajdą zatrudnienie w innej organizacji,

- zmniejszenie czasu dodatkowego obciążenia pracowników, którzy wykonują zadania pracownika na wakującym stanowisku,
- określenie skuteczności różnych źródeł pozyskania kandydatów (portale rekrutacyjne, współpraca z uczelniami i inne),
- możliwość porównania (w większych organizacjach) skuteczności prowadzonych rekrutacji pomiędzy regionami lub (także w mniejszych firmach) między działami.

Zbieranie i analizowanie informacji dotyczących długości realizowanych procesów rekrutacyjnych znacząco wpływa na całociowy koszt zatrudniania pracowników (Filipowicz-Florczyk, 2014: 82–83).

Jakość zatrudnienia (ang. *quality of hire*) to czynnik najtrudniejszy do zmierzenia, a jednocześnie, jak się wydaje, kluczowy ze względu na efektywność ekonomiczną organizacji. Czym w praktyce jest? Określa on skuteczność realizowanych procesów rekrutacyjnych w kontekście jakości pracy świadczonej przez zatrudnionego pracownika. Można powiedzieć, że koncentruje się na tym, jaką wartość dodatkową generuje nowy pracownik. Pokazuje na przykład, czy nowo zatrudniony swoim zaangażowaniem i efektywnością przewyższa założone oczekiwania, czy wykazuje też dodatkową inicjatywę w zakresie dbania o rozwój organizacji. Fakt przyjęcia nowego członka zespołu to jedno, zaś jakość pracy, jaką dostarcza, to już coś zupełnie innego (Sullivan, 2022: 6). Zazwyczaj na ocenę jakości zatrudnienia składają się:

- Ocena wyników pracy (ang. *performance ratings*) weryfikowana poprzez dane uzyskane w ramach ocen okresowych, jeśli takowa jest prowadzona i ma wartość liczbową (na przykład z ostatniego kwartału, półrocza czy roku) lub też ma swoje źródło w opisowej ocenie sformułowanej przez menedżera, na przykład podczas okresowych rozmów rozwojowych.
- Zaangażowanie (ang. *engagement surveys*) lub poczucie satysfakcji pracownika, którą mierzy się narzędziami *puls check* bądź okresową oceną zadowolenia dokonywaną raz lub dwa razy w roku. Wyzwaniem jest sytuacja, gdy organizacja nie dysponuje narzędziem do zdalnego, częstego monitorowania satysfakcji lub jest ona mierzona anonimowo.
- Realizowanie celów biznesowych (KPI – ang. *key performance indicator*) dotyczy stanowisk w działach wyznaczających takie cele, na przykład w dziale sprzedaży, dziale obsługi klienta czy serwisie.
- Okres do pełnej wydajności (ang. *ramp-up time*) – czas, którego pracownik potrzebował, aby samodzielnie i na oczekiwanym poziomie wykonywać przy należne mu zadania. W przypadku tej składowej mierzona jest także skuteczność procesów on-boardingowych, czyli wdrażania pracownika do nowych obowiązków.
- Retencja (ang. *retention rate*) – parametr dotyczący tego, jak długo pracownik pozostał w organizacji (Niezgoda, 2025). Jeśli okazuje się, iż odszedł przed upływem 12 miesięcy, być może należy wyciągnąć wnioski, że decyzja

o jego zatrudnieniu nie była właściwa. Powodem rozstania z firmą może być również zbyt niska jakość wdrożenia, która nie zapewnia pełnego zrozumienia przez pracownika oczekiwań i zasad pracodawcy. Przyczyną może być także, jak wskazuje *Raport The 2016 Deloitte Millennial Survey*, poczucie bycia niezrozumianym przez przełożonego i współpracowników, na co wskazywali głównie pracownicy z pokolenia millenialsów (*Raport The 2016 Deloitte Millennial Survey*, 2016: 42–43).

Chcąc oszacować jakość zatrudnienia, musimy zatem wybrać czynniki, które zostaną uznane za jego składowe i opracować wzór pozwalający uzyskać konkretną wartość. Może on wyglądać następująco: jakość pracy = (ocena wyników pracy + okres do pełnej wydajności + zaangażowanie) : 3.

W tym kontekście trudno mówić o uzyskaniu oczekiwanych rezultatów, gdy na poziomie rekrutacji pojawiają się braki systemowe. Organizacja nie dysponuje konkretnym opisem stanowiska pracy, a swoje oczekiwania względem kandydatów opiera każdorazowo na indywidualnych wyobrażeniach poszczególnych kierowników. Powinna natomiast czynić to na bazie ujednoliconych, formalnych wymagań wynikających liniowo z prawidłowo stworzonego opisu stanowiska pracy. O stworzenie i wdrożenie takich procesów może zadbać każda organizacja, bez względu na wielkość oraz zasięg i profil działania.

Koszt zatrudnienia (ang. *cost per hire*) odnosi się do całkowitego kosztu zatrudnienia pracownika. Wyliczamy go, sumując wydatki poniesione na rekrutację i dzieląc przez liczbę zatrudnionych pracowników. Dzięki takiemu sposobowi wyliczania czynnik ten uwzględnia wszystkie inwestycje w proces pozyskania pracownika. Poza kosztami ogłoszenia, na przykład publikacji artykułu sponsorowanego, kampanii w mediach społecznościowych czy programu stażowego, składają się na niego także dane finansowe związane z czynnikiem *time to hire*, a więc utracona produktywność, koszty zastępstw i przestojów (Gupta, Baksi, 2022: 1874–1876). Jest to czynnik, którego liczne składowe dział HR musi pozyskać z różnych komórek organizacji.

Kategoria 2. Wskaźniki rotacji i retencji

Przy wymiarowaniu efektywności funkcjonowania działu, którego zadaniem jest zagwarantować firmie kadrę pracowników posiadającą odpowiedni poziom kompetencji (wiedzy i umiejętności), utrzymać ich zaangażowanie i zadbać o przemyślany i usystematyzowany rozwój (Tomczak, Krawczyk-Bryłka, 2017: 42), istotnym obszarem podlegającym ocenie będzie zdolność do zapewnienia ciągłości realizacji wszystkich procesów obecnych w organizacji oparta na dostępności pracowników o odpowiednich kwalifikacjach.

Wskaźnik retencji obrazuje, jaki odsetek pracowników pozostał w organizacji przez określony czas. Wpływają na niego takie obszary, jak atrakcyjność miejsca pracy, kultura organizacyjna (w tym styl zarządzania), satysfakcja z wynagrodzenia

oraz otrzymywanych benefitów, poczucie sensu w pracy – jako składowe motywujące pracowników do pozostania w organizacji (Hauer, Quan, Liang, 2021: 91, 96–97). Monitorowanie tego czynnika pozwala na wielowymiarowe analizowanie sytuacji pracownika w organizacji – tego, jakim procesom podlega oraz które z nich wpływają na niego wspierająco, a które ograniczają jego rozwój lub obniżają satysfakcję. Aby zdobyć wiedzę na temat czynników oddziałujących na decyzje pracowników o pozostaniu w organizacji, dział HR może także zbierać i korelować dane z cyklicznych ankiet satysfakcji oraz rozmów z pracownikami, którzy odchodzą z organizacji (ang. *exit interview*). Aby wyliczyć omawiany wskaźnik, należy od liczby wszystkich pracowników odjąć tych, którzy odeszli (także tych zwalnianych), a następnie uzyskaną wartość podzielić przez liczbę wszystkich zatrudnionych, a następnie – dla uzyskania wartości procentowej – pomnożyć przez 100 (van Vulpen, 2021).

Wskaźnik rotacji jest odwrotnie proporcjonalny do opisanego wyżej wskaźnika retencji. W praktyce oznacza to, że jeśli 73% pracowników danej organizacji pozostaje w jej strukturach, to współczynnik rotacji wynosi 17%. Systematyczna analiza tych danych może posłużyć zarówno do przewidywania tego, jaki odsetek zatrudnionych pracowników odejdzie, jak i do tego, jakie jest średnie prawdopodobieństwo odejścia każdego pracownika. Jak wspomniano powyżej, na decyzje pracowników o rozstaniu z firmą wpływają różne czynniki. Obserwując zależność pomiędzy wskaźnikiem rotacji a danymi na temat indywidualnej wydajności pracowników, możemy zauważyć prawidłowość, czy osiąganie wysokiej efektywności sprzyja pozostaniu w organizacji (na przykład z powodu odczuwanej satysfakcji), czy też predysponuje do odejścia w poszukiwaniu bardziej intratnej oferty i miejsca do dalszego rozwoju (Junker i in., 2023).

Mierzenie, ale przede wszystkim cykliczne i konsekwentne monitorowanie opisanych wskaźników i korelowanie ich z innymi miernikami dostarcza organizacjom szereg informacji o faktycznym stanie ich przedsiębiorstw. Dopasowując konkretne strategie (na przykład w obszarze rekrutacji czy motywowania pracowników), można wpływać na zwiększenie stabilności zatrudnienia oraz reagować na zmieniające się warunki funkcjonowania (wewnętrzne i zewnętrzne), co z kolei przełoży się na stabilność firmy (Ghosh, 2025: 2736).

Budowanie całościowego obrazu organizacji jest możliwe, gdy posiada ona dane na temat wszystkich obszarów swojej działalności. Oba opisane wyżej wskaźniki łatwo jest monitorować, nawet nie posiadając rozbudowanego systemu HRM (ang. *human resources management*). Tymi danymi dysponuje każda osoba czy dział odpowiedzialny za wypłacanie pracownikom wynagrodzenia.

Kategoria 3. Wskaźniki zaangażowania i satysfakcji

Jak wskazują badania, na produktywność pracowników wpływają liczne czynniki, a dbałość o nie pozwala zwiększać wydajność zatrudnionych kadr. Kluczową rolę

odgrywają autonomia i poczucie celu (Khawaja, Karimi, 2023: 729), styl przywództwa obecny w organizacji (Almaamari, Alaswad, 2021: 2–5), czynniki fizyczne, jak natężenie hałasu czy oświetlenie, oraz szeroko rozumiany dobrostan, obejmujący także obszar poczucia bezpieczeństwa psychologicznego (Krekel, Ward, de Neve, 2019: 22).

Poziom zaangażowania pracowników jest dla firmy nie tylko informacją na temat tego, w jakim stopniu podejmowane wysiłki przynoszą pożądany skutek, ale może także stać się podstawą obniżania kosztów rekrutacji. Wysoki współczynnik rekomendacyjności zatrudnienia (eNPS, ang. *employee net promoter score*) oraz stabilna opinia pracodawcy godnego zaufania, zapewniającego atrakcyjne warunki pracy (ang. *employee branding*) pozytywnie wpływają na obniżenie kosztów pozyskania nowych pracowników, gdyż osoby te samodzielnie zgłaszają się do firmy, a w przypadku rekomendowania ich przez już zatrudnionych pojawia się czynnik współodpowiedzialności polecającego za polecanego, co obniża prawdopodobieństwo błędów rekrutacyjnych.

Jednoczesna dbałość o oba opisane powyżej czynniki pozwala osiągnąć wzajemne sprzężenie, co zwiększa efektywność w zakresie redukcji kosztów rekrutacji, gdyż zadowoleni pracownicy chętniej polecają wykwalifikowanych kandydatów. Jak pokazuje raport z badania przeprowadzonego przez portal LinkedIn, firmy legitymujące się silną (także wiarygodną) marką pracodawcy osiągają nawet 50-procentową redukcję kosztów rekrutacji (O'Reilly, 2024). Według innego aktualnego badania – *Pokolenie Z w pracy* – aż 57% młodych pracowników (z generacji C i Z) bierze pod uwagę markę oraz opinię o pracodawcy, zanim zgłosi swój akces do procesu rekrutacyjnego (Leśniak, 2024). Z kolei według danych opracowanych przez firmę Glassdoor poprawa eNPS o 20% może spowodować wzrost szansy na przyciągnięcie talentów o 17% (Zhao, 2021).

Firmy korzystają z różnych rozwiązań służących mierzeniu poziomu zaangażowania pracowników. Największą popularnością cieszą się ankiety, które pozwalają agregować i przetwarzać bardzo duże pakiety danych (Robak, 2013: 77). Innym narzędziem stosowanym do zbierania opinii pracowników jest analiza semantyczna otwartych odpowiedzi (ABSA). Umożliwia ona analizowanie struktury, formy i znaczenia wypowiedzi pracowników, udzielonych przez nich w sposób swobodny (na przykład w treści ankiety lub podczas wywiadów). Analizę tych danych można prowadzić za pomocą dedykowanego oprogramowania lub z udziałem wykwalifikowanych koderów, czyli ekspertów z zakresu językoznawstwa lub HR (Rink, Meijdam, Graus, 2024: 1–2). Rozwijającym się podejściem jest zastosowanie metod statystycznych i modeli matematycznych. Pozwalają one na dokładne zrozumienie relacji pomiędzy różnymi elementami mającymi wpływ na percepcję satysfakcji z pracy (Bhatia, Williams, 2024: 6)

Satysfakcja z pracy dotyczy analizy zadowolenia pracowników z różnych wymiarów ich funkcjonowania w organizacji. Poza obszarami czysto funkcjonalnymi,

jak jakość komunikacji, relacje z zespołem i przełożonym oraz satysfakcja z wykonywanych zadań, dział HR przygląda się także takim zagadnieniom, jak ocena przestrzeni, w której pracownik wykonuje swoje zadania, dostępne narzędzia i udogodnienia, możliwości rozwoju wewnątrz organizacji, a także możliwości realizowania swoich pasji czy zdobywania nowych (niekoniecznie zawodowych) umiejętności (Sak-Skowron, Skowron, 2017: 245–246). Wiele organizacji tworzy samodzielnie ankiety, których używa do prowadzenia badań satysfakcji. Niektóre firmy zlecają tę usługę zewnętrznym dostawcom (na przykład firmom doradczym czy doradczo-rozwojowym). Inne natomiast korzystają z wystandaryzowanych narzędzi, takich jak:

- Job Satisfaction Survey (JSS) – narzędzie do oceny dziewięciu składowych wpływających na satysfakcję,
- Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) – narzędzie do określania zewnętrznych i wewnętrznych czynników satysfakcji,
- Job Descriptive Index (JDI) – narzędzie pozwalające przyjrzeć się pięciu obszarom determinującym poziom satysfakcji pracowników.

Na rodzimym gruncie także tworzymy narzędzia standaryzowane. Na przykład opracowanie przygotowane przez doktor Agatę Borowską-Pietrzak z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego pozwala osobom badanym, poza pomiarem poczucia ich satysfakcji, poszerzyć perspektywę rozumienia ich dążeń i oczekiwań względem pracodawcy (Borowska-Pietrzak, 2014: 60). Narzędzie to zostało w kolejnych latach dopracowane i opisane w monografii badaczki pt. *Satysfakcja zawodowa pracowników we współczesnej organizacji* pod nazwą Pomiar Atrybutów Satysfakcji Zawodowej, inaczej: model P.A.S.Z. (Borowska-Pietrzak, 2023: 193).

Jak widać, dostępność rozwiązań umożliwiających weryfikowanie czynników związanych z zaangażowaniem i satysfakcją pracowników jest szeroka. Pozwala to na dopasowanie odpowiedniego rozwiązania do każdego typu organizacji, a tym samym gwarantuje uniwersalność tej kategorii wskaźników.

Kategoria 4. Wskaźniki szkoleniowe i rozwojowe

Wśród obszarów związanych z oceną efektywności działu HR nie można pominąć jednego z kluczowych, a mianowicie odpowiedzialności za aktualizowanie i podnoszenie kompetencji pracowników. Adekwatność kompetencji kadry do aktualnych wymagań (rynku, technologii i innych) jest podstawą prawidłowego funkcjonowania organizacji oraz jej efektywności. Proces zarządzania tym obszarem w organizacji może okazać się bardzo skomplikowany, zwłaszcza w sytuacji globalnej organizacji, działającej w różnych branżach, na odmiennych rynkach i zatrudniającej dziesiątki tysięcy pracowników. Diagnoza indywidualnych potrzeb rozwojowych pracowników oraz określenie tych potrzeb dla poszczególnych działów stanowi logistyczne i metodyczne wyzwanie. Wewnętrzne badanie firmy Siemens wykazało nawet 30-procentowe różnice w dokonywanych ocenach dla poszczególnych kryteriów, wynikające

z różnic kulturowych. Kolejnym krokiem wynikającym z przeprowadzonego procesu analizy jest dopasowanie charakteru i zakresu działań rozwojowych (delegowanie do trudniejszych zadań, mentoring, szkolenia, coaching itp.). Uwzględnienie w planowaniu lokalnych wartości, przekonań i norm wymaga inteligencji kulturowej i dużej świadomości (Heinonen, 2024: 79).

Liczba godzin szkoleniowych na pracownika określa średnią liczbę godzin szkoleniowych, jaka przypada na jednego pracownika. Dzięki tym informacjom dział HR może monitorować zasięg i intensywność wdrażanych programów (i oceniać ich skuteczność). Porównanie tego wskaźnika pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi czy nawet samymi zespołami daje wiedzę na temat obszarów, w których są pracownicy o zbyt niskim poziomie kompetencji wynikającym z ich niedoszkolenia (Phillips, Phillips, 2016: 105). Dodatkowo agregowanie tych danych pozwala stwierdzić, w jakim stopniu deklaracje o zaangażowaniu firmy w inwestowanie w rozwój pracowników przekładają się na faktyczne działanie. To z kolei jest obszar, który odnosi się do raportowania ESG (pozafinansowych czynników monitorowania zrównoważonego rozwoju), a także popularnych wskaźników benchmarkingowych Global Reporting Initiative, które umożliwiają dokonywanie analiz porównawczych publikowanych danych pomiędzy firmami reprezentującymi tę samą branżę (*GRI 404: Training and Education 2016*, 2016: 3). Co warto podkreślić, standard GRI został uznany w raporcie międzynarodowej firmy doradczej KPMG za najszerzej stosowany standard raportowania zrównoważonego rozwoju na świecie (*The move to mandatory reporting. Survey of Sustainability Reporting 2024*, 2024: 33). Wysokie wyniki ESG osiągnięte przez firmę przekładają się na jej wyższą wiarygodność, między innymi w oczach organizacji finansowych, co z kolei może skutkować ułatwionym dostępem do instrumentów finansowych na bardziej atrakcyjnych warunkach.

Efektywność szkoleń weryfikuje, w jaki sposób realizowane projekty przekładają się na faktyczny wzrost rozwijanych kompetencji, a w dalszej perspektywie znajdują swoje odzwierciedlenie w realnym wpływie na zyski organizacji. Przykładem może być szkolenie pracowników biura (działu) obsługi klienta (BOK) w zakresie asertywnego przyjmowania reklamacji. Miernikiem skuteczności tego działania może być weryfikacja wiedzy i umiejętności uczestników po szkoleniu. Jednocześnie w szerszym kontekście powinno ono zaowocować większą satysfakcją klientów z jakości obsługi, wyrażoną wzrostem ocen tego obszaru w ankietach przesyłanych im po każdym kontakcie z pracownikiem BOK. Warto w tym kontekście także zweryfikować korelacje pomiędzy uzyskanym wzrostem oceny jakości obsługi a ewentualnymi zmianami poziomu zaufania do danej organizacji.

Oceny skuteczności szkolenia z perspektywy uczestnika można dokonać za pomocą czteropoziomowego modelu Kirkpatricka (Kirkpatrick, Kirkpatrick, 2006: 21–23). Poza oceną samego procesu (poziom 1 – reakcja uczestników i poziom 2 – uczenie się) odnosi się on także do wpływu szkolenia na faktyczną zmianę zachowania

pracownika (poziom 3 – zachowanie) oraz jego wpływu na wyniki firmy (poziom 4 – wyniki biznesowe). Oceniając szkolenie poprzez dwa ostatnie poziomy (3 i 4), trudno jednoznacznie stwierdzić wpływ tego procesu na faktyczne zmiany w organizacji bez uwzględnienia kontekstu. Szkolenie z technik sprzedaży dla działu handlowego może nie przynieść oczekiwanych wzrostów zysków, gdy poziomy premii zostały zaplanowane w sposób odbierający pracownikom motywację. Podobnie będzie z projektem ukierunkowanym na wdrażanie kultury feedbackowej w organizacji, gdy postawa menedżerów udowadnia pracownikom, że otwarte komunikowanie oczekiwań czy potrzeb niemal zawsze skutkuje negatywnymi konsekwencjami – od ignorowania, przez pomijanie przy awansach, a na ostracyzmie społecznym kończąc. Bez działań koncentrujących się na zmianie postaw menedżerów wdrożenie kultury otwartej komunikacji ma znikome szanse powodzenia. Kluczowe jest systemowe podejście traktujące projekty rozwojowe holistycznie i gwarantujące wsparcie rozwijanych kompetencji w codziennej pracy, już poza salą szkoleniową (Blanchard, Meyer, Ruhe, 2023: 18).

Inne spojrzenie na efektywność szkoleń dają takie metody, jak:

- weryfikowanie wskaźnika ROI (ang. *return on investment*), czyli zwrotu z inwestycji wyliczanego stosunkiem uzyskanych korzyści finansowych do za-inwestowanych środków pomnożonym przez 100% (korzyści : inwestycja $\times$ 100%),
- analiza danych behawioralnych z uwzględnieniem czynników opisanych powyżej, określanych przez Kena Blancharda pojęciem dziury wdrożeniowej (ang. *knowing-doing gap*),
- narzędzia technologiczne, tj. Learning Management System (LSM), które śledzą mierniki realizacji poszczególnych modułów szkoleniowych (na przykład postęp, czas, poziom zaliczenia),
- ocena okresowa, ze szczególnym znaczeniem ocen 360 stopni.

Jak pokazuje badanie zrealizowane przez Association for Talent Development (ATD) i ROI Institute zatytułowane *Measuring for Success: What CEOs Really Think About Learning Investments*, jedynie 4% organizacji mierzy ROI (zwrot z inwestycji), a 8% ocenia wpływ szkoleń na wyniki biznesowe (Austin, 2025). Jest zatem wiele do zrobienia w tej materii.

Czy każda organizacja może wdrożyć metody weryfikacji skuteczności procesów rozwojowych? Jeśli jasno określi cele i będzie monitorować ich przebieg – zdecydowanie tak. Wyzwaniem są korporacje o zasięgu międzynarodowym, działające w obrębie wielu kultur, jednak i tam monitorowanie opłacalności inwestycji w szkolenia pracowników będzie możliwe do wdrożenia.

Kategoria 5. Wskaźniki absencji

Wskaźnik absencji rozumiemy jako stosunek dni nieobecności pracownika do całkowitej liczby dni roboczych. Nieobecności pracowników i przyczyny tego zjawiska oraz obniżona produktywność to obszary wymiarowane i monitorowane w wielu organizacjach. Mają one znaczący wpływ na rezultaty biznesowe osiągane przez firmy. Wskaźnik absencji wpływa na takie obszary, jak:

- wydajność organizacji poprzez wpływ na tempo prac (ewentualne opóźnienia), spadek produktywności (Stewart i in., 2003: 2443–2444),
- koszty organizacyjne związane z brakiem produktywności i koniecznością opłacenia ewentualnych pracowników na zastępstwo (Stewart i in., 2003: 2448–2449),
- spadek motywacji przeciążonych pracowników oraz wzrost zagrożenia wypaleniem zawodowym u pracowników realizujących zadania nieobecnych pracowników (Harter, Schmidt, Hayes, 2002: 268–279).

Skoro wpływ absencji pracowników na skuteczność biznesową organizacji jest znaczący, warto przyjrzeć się czynnikom, które na nią wpływają. Wyróżniamy wśród nich:

- Czynniki zdrowotne – obejmujące zarówno choroby, jak i tymczasowe pogorszenie kondycji zdrowotnej. Można do nich zaliczyć na przykład przewlekłe dolegliwości, takie jak depresja (Stewart i in., 2003: 2443–2454).
- Czynniki organizacyjne – rozumiane jako jakość zarządzania i atmosfera panująca w organizacji. Wyniki badań pokazują, że wprowadzenie kultury wsparcia, elastycznego stylu zarządzania oraz stworzenie dobrych (z punktu widzenia pracownika) warunków pracy obniża wskaźniki absencji. To samo opracowanie wskazuje również na konieczność zadbania o to, aby cele stawiane pracownikom były realistyczne, a jednocześnie stanowiły wyzwanie. Ich realizacja powinna się łączyć z okazywanym przez przełożonego uznaniem. Brak tych działań wzmaga zjawisko wypalenia zawodowego, co również wpływa na spadek produktywności oraz wzrost absencji (Baker, Griffith, 2003: 911–919).

Mając wiedzę dotyczącą znaczenia wpływu absencji i obniżonej produktywności na skuteczność biznesową organizacji oraz znając przyczyny tych zjawisk, warto przyjrzeć się możliwościom praktycznego ich monitorowania. Organizacje przykładające dużą wagę do produktywności stosują narzędzia, które pozwalają im realnie zmierzyć wpływ poszczególnych czynników wywołujących spadek produktywności i absencję oraz wyliczyć faktyczny koszt tego wpływu. Na bazie pozyskanych danych wdrażają odpowiednie strategie, których celem jest zmniejszenie bądź wyeliminowanie oddziaływania szkodliwych czynników. Wśród stosowanych metod pomiaru można wskazać:

- Systemy HRM (ang. *human resource management*) – rozwiązania, które pozwalają monitorować frekwencję pracowników, przeciagające się nieobecności oraz korelować te dane z przyczynami powstania absencji (na przykład

zwolnieniami lekarskimi). Dodatkowo umożliwiają menedżerom i pracownikom HR analizowanie trendów, a także wysyłają do tych pierwszych ostrzeżenia, gdy wykryją niepojące symptomy.

- Podejście analityczne (wykorzystywanie na przykład analizy regresji) – wykorzystywane do modelowania i przewidywania poziomu nieobecności pracowników. Umożliwia uwzględnianie w analizach bardzo szerokiego spektrum czynników, na przykład danych demograficznych, organizacyjnych czy zdrowotnych, oraz identyfikowanie na ich podstawie wskaźników ryzyka. Jak wskazują badania, utrata produktywnego czasu z powodu bólu jest zależna od poziomu wykształcenia, płci, wieku, rasy oraz uzyskiwanych dochodów (Stewart i in., 2003: 2450–2452).
- Systemy raportowe – rozbudowane zestawienia analizowane przez działy HR jako zbiory danych na temat przyczyn i skutków absencji, zwłaszcza długoterminowych, pozwalają na przyjrzenie się szerokiemu spektrum zagadnień i opracowywanie systemowych rozwiązań zapobiegawczych (Fitzgerald, Schoderbek, 2012: 350–370).

Zjawiskiem, które wiąże się z absencją i efektywnością biznesową pracowników, jest prezenteizm. Tłumaczymy go jako nieefektywną obecność w miejscu wykonywania pracy. W praktyce oznacza to, że pracownik podejmuje działania związane z realizowaniem przez siebie zadań zawodowych, a jednocześnie (z przyczyn zdrowotnych) jest wydajny tylko w ograniczonym zakresie. Prezenteizm dotyczy podejmowania pracy zarówno podczas choroby (na przykład przeziębienia, grypy, zapalenia płuc), jak i w sytuacjach obniżonej kondycji zdrowotnej (Malińska, 2013: 439–445) – przewlekłego bólu (na przykład migrena) i wyzwań natury psychologicznej (poczucie lęku czy depresja). Badania korelacji wpływu poszczególnych kategorii czynników – prezenteizmu i absencji – na produktywność udowodniło, że 76,6% utraty produktywności miało swoje źródło w sytuacjach wykonywania pracy przez pracownika o obniżonej kondycji psychicznej lub fizycznej (Stewart i in., 2003: 2446–2447).

Ze względu na sposób wyliczenia wskaźnik absencji wydaje się prosty do weryfikowania dla każdej organizacji. Wyzwanie może stanowić weryfikowanie rozmiarów zjawiska prezenteizmu, zwłaszcza w sytuacji trudności w zwymiarowaniu efektywności poszczególnych stanowisk oraz określenia adekwatnego poziomu oczekiwań w tym zakresie.

Kategoria 6. Wskaźniki efektywności kosztowej

Poza opisanymi wyżej miernikami poszczególnych procesów realizowanych przez działy HR ocenie poddawana jest także ogólna efektywność finansowa tej komórki organizacyjnej. W jej skład wchodzi dwa czynniki: koszt HR na pracownika oraz zwrot z inwestycji w HR.

Koszt HR na pracownika (ang. *HR cost per employee*) rozumiany jest jako całkowite koszty funkcjonowania działu HR podzielone przez liczbę wszystkich pracowników zatrudnionych w organizacji. Brani są tutaj pod uwagę także pracownicy funkcjonujący na podstawie umów cywilno-prawnych oraz kontraktów, gdyż ich również obejmują działania HR. O ile stałe koszty działu HR są stosunkowo łatwo policzalne (wynagrodzenia, obsługa systemów IT, licencje na stosowanie narzędzi rekrutacyjnych itp.), o tyle już zmierzenie kosztów związanych z pozyskaniem i wdrożeniem pracownika wydaje się wyzwaniem. Od faktycznych inwestycji należy bowiem odliczyć między innymi zysk generowany przez danego pracownika. Wyliczając koszty pracownika, organizacje decydują się na stosowanie różnych metod. Wśród nich możemy wskazać, takie jak (Flamholtz, 1999: 55–78):

- Metoda kosztów historycznych (ang. *historical cost approach*) – polega na rejestrowaniu wszystkich inwestycji w rekrutację, selekcję, zatrudnianie oraz szkolenie i rozwój pracownika (między innymi wdrożenie), a następnie amortyzowaniu przez cały okres przewidywanej produktywności pracownika.
- Metoda kosztów zastąpienia (ang. *replacement cost approach*) – odnosi się do szacunkowego określenia wartości pracownika na podstawie kosztów, jakie firma musiałaby ponieść, chcąc zastąpić go innym o podobnych kwalifikacjach (wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu i postawie). Poza kosztami pozyskania i wdrożenia pracownika (wymienionymi we wcześniejszym punkcie) dodany zostaje tutaj koszt utraconej produktywności złożony z dwóch składowych: braku produktywności (w okresie rekrutacji) i ograniczonej produktywności (w czasie wdrożenia).
- Metoda kosztów alternatywnych (ang. *opportunity cost approach*) – opiera się na założeniu, że wartość pracownika wyliczana jest w oparciu o korzyści, które traci organizacja, nie wykorzystując jego całkowitego potencjału.
- Metoda kosztów bieżących (ang. *current cost approach*) – bazuje na określaniu wartości pracownika na bazie wszystkich kosztów związanych z jego pozyskaniem i zatrudnieniem oraz utrzymaniem w organizacji.

Warto nadmienić, że na poszczególne koszty wpływają czynniki omówione już wcześniej, takie jak rekrutacja, selekcja, wdrożenie, szkolenia, a ponadto ich dopasowanie do odpowiednich realiów organizacji oraz kontekstu społeczno-ekonomiczno-prawnego, w jakim ta organizacja funkcjonuje. Na długość stażu pracownika w firmie będą wpływać między innymi elementy kultury organizacyjnej, co także, choć jedynie częściowo, zależne jest od procesów realizowanych przez dział HR. Jak widzimy, wdrożenie odpowiedniej metodyki może nastroić różnych wyzwań. Idealnym rozwiązaniem byłaby możliwość uwzględnienia wszystkich opisanych powyżej kwestii. Jak wskazuje jednak przytaczany już autor opracowania Eric G. Flamholtz (1999: 55–78), wybór odpowiedniej metody zależy od celów organizacji, specyfiki jej działalności oraz dostępnych danych.

Gromadzenie tych informacji pozwala na realizację kilku celów, wśród których warto wskazać między innymi weryfikowanie wpływu działań podejmowanych

przez HR na efektywność biznesową, benchmark, czyli porównanie z innymi organizacjami oraz planowanie i aktualizowanie strategii działań HR (na przykład polegających na zapewnieniu pracownikom zdalnego wsparcia psychologicznego, co ma poprawić ich poziom bezpieczeństwa psychologicznego i jest oczekiwanym przez nich benefitem). Oczwistym powodem jest optymalizacja kosztów (Trivedi, 2015: 5215–5217).

Zwrot z inwestycji w HR (HR ROI) to ocena efektywności inwestycji w działania HR. Zestawione zostają wydatki z uzyskanymi w wyniku tych inwestycji korzyściami. Wyliczamy tę wartość za pomocą następującego wzoru $HR\ ROI\ (\%) = [(kozysci\ finansowe - koszty\ inwestycji) : koszty\ inwestycji] \times 100$ (Phillips, Phillips, 2016: 3–5). W celu uzyskania jak najbardziej wiarygodnych danych składowymi analizy HR ROI są liczne czynniki związane z produktywnością i kosztami operacyjnymi. Wśród nich można wymienić (Phillips, Phillips, 2016: 2–4):

- wskaźnik zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (HC ROI) – mierzy wartość dodaną przez pracowników w stosunku do kosztów ich zatrudnienia,
- wskaźnik ekonomicznej wartości dodanej kapitału ludzkiego (HCVA) – ocenia wartość, jaką pracownicy wnoszą do organizacji ponad ich koszty,
- wskaźnik rentowności zasobów ludzkich (HCR) – analizuje zysk netto przypadający na jednego pracownika.

Dodatkowo uwzględnia się takie wskaźniki uzupełniające, jak:

- Wskaźnik kosztów operacyjnych na pracownika (CFTE) – opisuje sumę wszystkich kosztów utrzymania pracownika, poza wynagrodzeniem są to wszelkie benefity oraz koszty związane z wyposażeniem i użytkowaniem miejsca pracy. Wyliczany jest poprzez stosunek całkowitych kosztów operacyjnych do liczby pracowników. Warto wyliczać go osobno dla każdego z działów ze względu na indywidualną specyfikę kosztów poszczególnych komórek organizacji (Flamholtz, 1999: 148–152).
- Wskaźnik zysku ze sprzedaży na pracownika (PFTE) – ma na celu wskazanie, w jaki sposób każdy z pracowników przyczynia się do końcowego wyniku finansowego organizacji (Fitz-Enz, 2000: 118–119).
- Wskaźnik zysku brutto na jednego pracownika (PPFTE) – służy do analizy wydajności i produktywności przedsiębiorstwa (Marr, 2012: 49–51). Obserwując niski wynik tego wskaźnika, osoby zarządzające organizacją mogą uzyskać informację na temat potencjalnych obszarów do rozwoju: zbyt wysokich kosztów operacyjnych, nadmiernych wydatków bezpośrednich czy niedostatecznego poziomu (wartości) sprzedaży (Ulrich i in., 2008: 143–144).

W tym przypadku wymiarowanie będzie utrudnione w małych firmach, dla których agregowanie danych dotyczących wyżej opisanych działań będzie logistycznym wyzwaniem. Jeśli prowadzą one działalność wymagającą stałego inwestowania w rozwój kadr, to warto rozważenia będą dwie opcje. Należy zdecydować, czy bardziej opłacalnym rozwiązaniem będzie zatrudnienie dodatkowej osoby, której zostanie powierzony ten obszar, czy też wdrożenie odpowiedniego oprogramowania.

Podsumowanie

Wymiarowanie pracy działów HR w Polsce jest obszarem, który wymaga jeszcze wiele pracy, gdyż znikoma liczba organizacji wdraża w tym obszarze konkretne rozwiązania. Mimo że efektywność działu kadr można weryfikować aż w sześciu kategoriach – jak wskazuje niniejsze opracowanie – to jednak nie przekłada się to na popularność implementowania adekwatnych rozwiązań.

Jednocześnie dostępność szerokiej gamy metodyk, podejść i rozwiązań (także w obszarze IT) pozwala wnioskować, że agregowanie HR-owych danych ilościowych jest możliwe w organizacji każdego typu, rozmiaru i specjalizacji. Wyzwaniem może być jedynie brak odpowiedniej wiedzy lub też świadomości takiej potrzeby u decydentów – tak zarządców, właścicieli, jak i samych pracowników działu HR.

Promowanie wdrażania rozwiązań związanych z monitorowaniem wskaźników efektywności biznesowej działów kadr w sposób ukazujący ich znaczący wpływ na rentowność całej organizacji może stanowić solidną podstawę zwiększenia świadomości i zrozumienia dla tego zagadnienia. Tym samym działania te powinny wpłynąć na upowszechnienie podejścia systemowego w zarządzaniu potencjałem pracowników. Organizacje winny zaś dostosować odpowiednią metodykę do własnych potrzeb i możliwości, zyskując dzięki temu niebagatelny wpływ na świadome kształtowanie polityki kadrowej, a poprzez nią – na efektywność biznesową całej organizacji.

Bibliografia

- Almaamari Q.A., Alaswad H.I. (2021), *Factors Influencing Employees' Productivity: Literature Review*, [Factors-influencing-employees-productivity-literature-review-1528-2686-27-3-531.pdf](#) [dostęp: 20.04.2025].
- Austin R. (2025), *How To Measure The Impact And ROI Of Training Investments*, https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/03/19/how-to-measure-the-impact-and-roi-of-training-investments/?utm_source=chatgpt.com [dostęp: 22.04.2025].
- Baker S.D., Griffith R.L. (2003), *Factors influencing employee absenteeism: A longitudinal analysis*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 88(5), s. 911–919.
- Balcerek-Wieszala A. (2011), *Wykorzystanie mierników do pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 171–184.
- Bhatia M., Williams A. (2024), *Identifying Job Satisfaction Parameters among the Employees in Higher Educational Institutions: A Mathematical Model*, „WSEAS Transactions On Business And Economics”, vol. 21, s. 1768–1774.

- Blanchard K., Meyer P.J., Ruhe D. (2023), *Wiesz, możesz – działaj! Wykorzystaj swoją wiedzę w praktyce*, Warszawa: MT Biznes.
- Borowska-Pietrzak A. (2014), *Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350, s. 46–62.
- Borowska-Pietrzak A. (2023), *Satysfakcja zawodowa pracowników we współczesnej organizacji*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Bukłaha E., Cabała P. (2022), *Przydatność wybranych koncepcji zarządzania zmianą w świecie VUCA*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 186, s. 119–131.
- Dziok J. (2023), *Pomiar efektywności HR*, https://wskaznikihhr.pl/biblioteka/pomiar_efektywnosci_hr_236ad26f [dostęp: 23.04.2025].
- Filipowicz-Florczyk A. (2014), *Key Performance Indicators of the HR Function*, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy”, nr 4(28), s. 75–87.
- Fitz-Enz J. (2000), *ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, New York: Amacom.
- Fitzgerald L., Schoderbek M. (2012), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, London: Pearson Education.
- Flamholtz E.G. (1999), *Measuring Human Resource Costs: Concept and Methods*, [w:] *Human Resource Accounting*, New York: Springer, s. 55–78.
- Gerlach J., Gil M. (2018), *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii – która z definicji najlepiej oddaje istotę zagadnienia?*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne”, nr 2, s. 13–22.
- Ghosh A. (2025), *Impact of Human Resource Management Practices on Employee Retention: A Systematic Literature Review*, „European Economic Letters”, vol. 15(1), s. 2732–2746.
- GRI 404: *Training and Education 2016* (2016), https://transparencylab.org/Documentation/Advocacy,%20Monitoring,%20Sustainable%20-%20Responsible%20Initiatives/Global%20Reporting%20Initiative/GRI%20404%20Training%20and%20Education_2016.pdf [dostęp: 22.04.2025].
- Gupta A., Baksi A.K. (2022), *HR Metrics and Quality of Hire in Human Capital Market: A Case Study*, <https://www.sumc.lt/index.php/se/article/view/1675/1251> [dostęp: 19.04.2025].
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. (2002), *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 87(2), s. 268–279.
- Hauer G., Quan T.A.Y., Liang Y.K. (2021), *Leadership as an influencing factor in employee retention - a case study analysis in East Asian multinational corporations in the digital age*, https://pdfs.semanticscholar.org/aa85/e47fa98012f5b285ce52805ea53d64267a51.pdf?utm_source=chatgpt.com [dostęp: 18.04.2025].

- Heinonen L. (2024), *Strategies and Challenges in Global Talent Management: Developing an Integrated Approach for Multinational Corporations*, Helsinki: University of Turku.
- Jayanthi R. (2020), *A Study on Effectiveness of HR Metrics*, <https://www.ijsr.net/archive/v9i2/SR20225131039.pdf> [dostęp: 17.04.2025].
- Junker T.L., Fong Ch.Y.M., Gorgievsky M., Gawke J.C.L., Bakker A.B. (2023), *From job crafting to job quitting? Testing a wise proactivity perspective*, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cdi-06-2022-0163/full/html> [dostęp: 22.04.2025].
- Khawaja S., Karimi H. (2023), *Exploring Factors Influencing Work Productivity: A Qualitative Case Study of Employee Motivation and Leadership Practices*, (PDF) [Exploring factors influencing work productivity: A qualitative case study of employee motivation and leadership practices](#) [dostęp: 22.04.2025].
- Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. (2006), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Krekel C., Ward G., De Neve J.-E. (2019), *Employee Well-being, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3356581 [dostęp: 24.04.2025].
- Leśniak G. (2025), *Zetki chcą się realizować w pracy i dobrze zarabiać*, <https://www.prawo.pl/kadry/zetki-na-ryнку-pracy-badanie,532670.html> [dostęp: 22.04.2025].
- Malińska M. (2013), *Prezenteizm – zjawisko nieefektywnej obecności w pracy*, „Medycyna Pracy”, t. 64, nr 3, s. 439–445.
- Marr B. (2012), *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*, Zittau: Pearson Financial Times Pub.
- Niezgoda Z. (2025), *Czym jest retencja pracowników i dlaczego warto ją mierzyć?*, <https://kadromierz.pl/blog/czym-jest-retencja-pracownikow-i-dlaczego-warto-ja-mierzyc/> [dostęp: 22.04.2025].
- Nyk M. (2024), *Decyzje przedsiębiorcze z wykorzystaniem metod ilościowych*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- O'Reilly L. (2024), *Measuring and improving employer branding through surveys and feedback*, <https://www.employer-branding-trends.com/blog/measuring-and-improving-employer-branding-through-surveys-and-feedback> [dostęp: 22.04.2025].
- Phillips J.J., Phillips P.P. (2016), *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, London: Routledge.
- Qin Ch., Zhang L., Cheng Y., Zha R., Shen D., Zhang Q., Chen X., Sun Y., Zhu Ch., Zhu H., Xiong H. (2023), *A Comprehensive Survey of Artificial Intelligence Techniques for Talent Analytics*, <https://arxiv.org/pdf/2307.03195> [dostęp: 17.04.2025].

- Raport *The 2016 Deloitte Millennial Survey* (2016), <https://www.canada.ca/content/dam/canada/employment-social-development/migration/documents/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf> [dostęp: 18.04.2025].
- Rink L., Meijdam J., Graus D. (2024), *Aspect-Based Sentiment Analysis for Open-Ended HR Survey Responses*, <https://arxiv.org/pdf/2402.04812> [dostęp: 22.04.2025].
- Robak E. (2013), *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na zachowania pracownicze*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 9, s. 73–83.
- Sak-Skowron M., Skowron Ł. (2017), *Determinanty satysfakcji z pracy – studium teoretyczne*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 2, s. 243–253.
- Stewart W.F., Ricci J.A., Chee E., Morganstein D. (2003), *Lost productive time and cost due to common pain conditions in the U.S. workforce*, „Journal of the American Medical Association”, vol. 290(18), s. 2443–2454.
- Sullivan J. (2022), *Measuring Quality of Hire – The Ultimate Recruiting Metric*, <https://drjohnsullivan.com/wp-content/uploads/2007/11/quality-of-hire-whitepaper.pdf> [dostęp: 18.04.2023].
- The move to mandatory reporting. Survey of Sustainability Reporting 2024* (2024), <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/11/the-move-to-mandatory-reporting-web-copy.pdf.coredownload.inline.pdf> [dostęp: 22.04.2025].
- Tomczak M., Krawczyk-Bryłka B. (2017), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane aspekty*, Warszawa: Difin.
- Trivedi A. (2015), *HR Metrics: A Benchmark Towards Effectiveness*, „International Journal of Recent Scientific Research”, vol. 6(7), s. 5215–5218.
- Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Sandholtz K., Younger J. (2008), *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*, Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Van Vulpen E. (2021), *Employee Retention Rate: All You Need to Know*, https://www.aihr.com/blog/employee-retention-rate/?utm_source=chatgpt.com [dostęp: 22.04.2025].
- Walasik M., Mizerska P. (2023), *Pomiar efektywności działań marketingowych na przykładzie organizacji badawczej w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 188, s. 83–100.
- Zhao D. (2021), *Glassdoor Workplace Trends for 2022*, <https://www.glassdoor.com/blog/2022-workplace-trends/> [dostęp: 22.04.2025].

O autorze

Konrad Schroeder – magister psychologii, wykładowca w Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, pełni rolę asystenta na Wydziale Psychologii i Pedagogiki. Akredytowany trener kompetencji psychospołecznych, dyplomowany coach i certyfikowany konsultant narzędzi psychometrycznych (Insights Discovery, ILM72, MTQ48). Konsultant HR i praktyk biznesu zarządzający dwiema firmami. Posiada 20-letnie doświadczenie w zakresie wspierania firm w skutecznym wdrażaniu projektów diagnostycznych oraz rozwoju procesów HR.

About the Author

Konrad Schroeder – MA in psychology, lecturer at the University of Humanities and Economics in Lodz. He serves as an assistant at the Faculty of Psychology and Pedagogy. He is an accredited trainer of psychosocial competences, certified coach and certified consultant of psychometric tools (Insights Discovery, ILM72, MTQ48). He is a HR consultant and business practitioner managing two companies. He has 20 years of experience in supporting companies in the effective implementation of diagnostic projects and the development of HR processes.

