

## **POMIAR EFEKTYWNOŚCI NOWYCH PRACOWNIKÓW A ADAPTACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA**

**Mirosław Janas**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120  
53-345 Wrocław

Instytut Organizacji i Zarządzania, ul. Komandorska 118-120  
53-345 Wrocław

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono metody pomiaru efektywności pracowników w kontekście zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstwa. Poruszono aspekt adaptacyjności przedsiębiorstwa w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu organizacji. Omówiono, między innymi, takie wskaźniki jak rentowność inwestycji w kapitał ludzki, stopę przyjęć, czyli relacja pracowników zatrudnionych na stanowiskach zwolnionych oraz nowo stworzonych w proporcji do całkowitej siły roboczej danej organizacji. Poruszone zostały również kwestie czynników związanych z adaptacyjnością ludzi w przedsiębiorstwach, takie jak VSI, HCROI, PRI. Wysoka efektywność nowych pracowników pomaga przedsiębiorstwu w procesie adaptacyjności. Istnieje również odwrotna zależność. Im wyniki, dotyczące efektywności nowych pracowników są niższe, tym dla procesu adaptacyjności podmiotów organizacyjnych istnieje większa liczba przeszkód oraz zagrożeń.

Słowa kluczowe: pomiar efektywności, nowi pracownicy, pomiar adaptacyjności, adaptacyjność przedsiębiorstwa, metody pomiaru adaptacyjności.

### 1. Wprowadzenie

W dynamicznie zmieniających się uwarunkowaniach gospodarczych, w ramach których funkcjonują współczesne podmioty gospodarcze, coraz częściej dochodzi do sytuacji, wymagających, by poszczególne przedsiębiorstwa szukały nowych rozwiązań, pozwalających im na lepsze dostosowanie się do zaistniałej zmiany w otoczeniu.

Aby przeciwdziałać negatywnym konsekwencjom takich przypadków, kadra zarządzająca w wielu sytuacjach musi podejmować złożone działania, które pozwolą, w dłuższym horyzoncie czasowym, na lepsze adaptowanie się organizacji do otoczenia. W tym zakresie można podejmować szereg działań. Jednym z obszarów, w jakich powinny być podjęte działania, jest przyjęcie do pracy nowych osób, które mają za zadanie poprawić zdolności adaptacyjne firmy. Aby jednak zatrudnienie nowych pracowników faktycznie mogło się przyczynić do sprawnego dostosowywania się przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu, nowe osoby muszą, z kolei, szybko adaptować się, w odpowiedni sposób, na swoim stanowisku pracy.

Dla tak zarysowanej dziedziny rozważań, na wstępie można postawić tezę, że przyjęcie nowych pracowników do pracy we współczesnych organizacjach jest nakierowane na pomoc przedsiębiorstwu w sprawnym realizowaniu jego celów i zaspokajaniu potrzeb. To właśnie nowe osoby, przyjęte do organizacji mają doprowadzić do sytuacji, w której, z kolei, dany podmiot gospodarczy będzie zdolny do szybkiej oraz skutecznej adaptacji wobec otoczenia. Należy jednak wskazać na zastrzeżenie, iż nie każde stanowisko pracy ma efektywny wpływ na zdolności adaptacyjne przedsiębiorstwa w ujęciu ogólnym. Teza ta nie dotyczy zatem wszystkich wakatów w firmie, lecz tych stanowisk pracy, które faktycznie są powiązane ze zdolnościami adaptacyjnymi przedsiębiorstwa. Przyjęte powyżej uogólnienie jest tym bardziej zasadne, że, w zależności od firmy, branży lub rynku, te kluczowe stanowiska pracy mogą być całkowicie inne. Niemożliwe jest stworzenie ogólnego katalogu stanowisk pracy, które mają wpływ na zdolności adaptacyjne podmiotu gospodarczego. W jednej firmie będzie to szeregowy pracownik produkcji, zaś w innej w grę wchodzić będzie wyłącznie kadra kierownicza.

Nie zawsze opisane tutaj działania okazują się skuteczne. Może dochodzić do sytuacji, w której nowo zatrudniona osoba nie posiada odpowiednich kompetencji do zajmowania danego stanowiska – niezależnie od oczywistej możliwości błędnej decyzji kierownictwa co do zatrudnienia nowych pracowników w ogóle – być może właściwszą alternatywą byłoby przesunięcie pracowników pomiędzy stanowiskami pracy, szkolenia, czy inne przedsięwzięcia.

W przypadku braku odpowiednich kompetencji nowo zatrudnionych osób, im szybciej kadra kierownicza uświadomi sobie, iż te osoby nie są w stanie odpowiednio realizować powierzonych sobie obowiązków, tym szybciej będzie można podjąć kolejne działania powiązane z rekrutacją nowych osób bądź zaproponować inne działania, które zapewnią odpowiednią adaptacyjność danego przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu.

W związku z powyższym, w każdej firmie powinny być ogólnie ustalone, sformalizowane narzędzia oraz metody, które pozwolą na szybkie zbadanie efektywności działań, jakie są podejmowane przez nowe zatrudnione osoby. Nad tymi metodami oceny nowych pracowników będą prowadzone dalsze rozważania w obecnym artykule.

Celem podjętej analizy jest dokonanie przeglądu metod pomiaru efektywności nowo zatrudnionych pracowników w kontekście zdolności adaptacyjnych zatrudniającego ich podmiotu gospodarczego. Rozważania te oparte zostaną na analizie literatury przedmiotu.

## 2. Adaptacyjność przedsiębiorstwa

Pojęcie „adaptacyjności” można definiować w różnych kontekstach. Dla potrzeb tego artykułu ważne jest wyjaśnienie znaczenia adaptacyjności w obrębie funkcjonowania przedsiębiorstw. W tym zakresie, Gary Hamel (2008) wskazuje, że „zdolność adaptacji firmy oznacza zdolność podejmowania nowych przedsięwzięć”. J. Górniak (2011) pisze z kolei, że adaptacyjność przedsiębiorstwa zdefiniowana może zostać jako zdolność dostosowywania pracowników i przedsiębiorstw do przemian zachodzących w gospodarce.

Aby zjawisko adaptacji, oparte na posiadanej cesze adaptacyjności, wystąpiło, potrzebne jest pojawienie się pewnych zmian. Zmiany te zachodzą zarówno na zewnątrz, jak i w samym przedsiębiorstwie. Drugi typ przemian jest bardzo często odpowiedzią na zmiany w otoczeniu i jest on charakterystyczny dla tych organizacji, które nie są liderami rynkowymi, a podążają za innymi firmami. Dążąc do osiągnięcia wyników, które będą porównywalne z osiąganymi przez liderów rynku, przedsiębiorstwa takie muszą przejść przez cały skomplikowany proces zmiany. Muszą się dostosować do zupełnie nowych warunków. Powiedzieć nawet można, że przemiany powstające w firmie w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu, są właśnie początkiem odpowiednich działań adaptacyjnych tego podmiotu gospodarczego. Takie zmiany jednak nie wyczerpują wszystkiego, co w praktyce może być z adaptacyjnością ściśle związane.

Adaptacyjność rozumiana jest bowiem jako dostosowanie pracowników oraz przedsiębiorstwa jako całości. Dostosowanie to dokonywane jest w określony restrykcyjny sposób (należy rozumieć to nie jako restrykcyjność procesu adaptacyjności, lecz jako restrykcyjnie określony sposób przeprowadzania procesu adaptacyjności, lub prowadzenie adaptacyjności w oparciu o zasady, reguły, do których odwołuje się w końcowym spisie literatury). Trudno jest nazwać adaptacją, na przykład, naśladownictwo. Nie istnieją dwie takie same firmy. Każde przedsiębiorstwo, szczególnie w okresie zachodzenia zmian w otoczeniu, charakteryzować się może zupełnie innymi czynnikami, które będą wpływać na jego dalszy rozwój. Naśladownictwo stanowi zatem tylko część procesu adaptacyjności. Można korzystać z rozwiązań, które były stosowane w innych podmiotach w danej sytuacji, jednak wydaje się, iż zawsze konieczne będzie tu podjęcie pewnych dodatkowych działań, które zindywidualizują proces adaptacyjności w danym przedsiębiorstwie. Podmioty gospodarcze w procesie adaptacyjności powinny obserwować zmiany, stale analizować otoczenie i na tej podstawie wprowadzać przemyślane zmiany. Mają one na celu zapewnienie przewagi konkurencyjnej, lecz przecież nie w każdym obszarze działalności. W praktyce takie całościowe podejście jest bowiem z zasady niemożliwe. Zmiany adaptacyjne

dokonywane są w efektywny sposób w wybranym fragmencie przedsiębiorstwa, dla wybranego grona jej klientów lub też w inny sposób, przykładowo – przez oferowanie produktów o wyjątkowej jakości, bądź też przez zadbanie o jak najniższe koszty wytwarzania. Organizacje, znajdujące się w opisywanej tutaj sytuacji, powinny rozwijać pracowników, wymagać od nich zupełnie nowych umiejętności, które pozwolą osiągnąć przedsiębiorstwu przewagę.

Należy w tym miejscu dodać, że jednym ze sposobów przeprowadzania adaptacji jest właśnie zatrudnienie nowych osób, które będą charakteryzować się takimi umiejętnościami, jakie pomogą danej firmie w przeprowadzeniu procesu adaptacyjności.

W literaturze obcojęzycznej wskazuje się, iż adaptacyjność oznacza zdolność przedsiębiorstwa do odpowiednio szybkiego reagowania na szanse oraz zagrożenia, a także odpowiedniego zamieniania ich w przewagi biznesowe.

Tak rozumiana adaptacyjność odnosi się do:

- zdolności do reagowania na potrzeby klientów i konkurentów,
- zdolności do podejmowania optymalnych wyborów: zamierzona reakcja na zmiany, stanowiąca działanie podejmowane na podstawie informacji dotyczących środowiska – analizy w różnych płaszczyznach czasowych: przeszłość, teraźniejszość i przyszłość; w tym kontekście należy podkreślić znaczenie zasobów ludzkich; to one stanowią o tym, jak i czy można dostosować daną organizację do zmian w otoczeniu; ludzie powinni posiadać w tym zakresie prawo do: podejmowania ryzyka, budowania nowych możliwości, eksperymentów, uczenia się na błędach oraz dzielenia się swoimi doświadczeniami z innymi pracownikami,
- uproszczenia struktury organizacyjnej firmy (lub innej jej zmiany), jeśli określone nieprawidłowości w tym zakresie dostarczają odpowiedniego uzasadnienia.

Strategiczny sukces przedsiębiorstwa zależy od strategii adaptacyjnych, jakie się w nim realizuje. Należy mieć na uwadze to, iż w wielu przypadkach, nowa zmiana wdrażana w organizacji, wymaga zupełnie innego podejścia do zarządzania. Należy zaznaczyć, że współczesne firmy nie zawsze są w stanie te zmiany przeprowadzić. Podjęta w tych okolicznościach adaptacja strategiczna znajduje się pomiędzy *polityką strategicznego oportunistu* a *strategicznym zarządzaniem*. Jest to proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego. W przedsiębiorstwie wszystko się zmienia, może ono stale się rozwijać, ulepszać produkty i usługi, pojawiają się zupełnie nowe technologie, zmienia się polityka rządu, a zatem firma musi być w stanie szybko odczytywać sygnały i trendy z rynku, a także zmie-

niać i dostosowywać się odpowiednio szybko do tych sygnałów. Jeśli przedsiębiorstwo nie będzie reagowało na sygnały płynące z otoczenia oraz zaprzestanie się do nich adaptować, to może utracić swoją pozycję na rynku.

Aktywna, czyli dostosowana polityka strategiczna przedsiębiorstwa jest jednym z obszarów zarządzania strategicznego praktycznie we wszystkich podmiotach gospodarczych. W tym kontekście mogą jednak pojawić się pewne problemy. Odpowiednia adaptacyjność powinna pozwalać na szybkie ich rozwiązywanie. Adaptacja do zmian odnosi się do bardziej dynamicznych aspektów zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Należy tu wskazać, że adaptacja jest procesem, który musi być analizowany w wymiarze strategicznym funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Adaptacja jest skierowana bardzo często na podstawowe procesy zachodzące w podmiocie gospodarczym. Szczególnie jest to widoczne podczas realizacji planów strategicznych firmy. Konieczna jest w tym zakresie odpowiednia regulacja systemów zarządzania przedsiębiorstwem według planów operacyjnych.

Adaptacyjność pozwala na neutralizowanie negatywnych cech otoczenia turbulentnego firmy. Otoczenie konkurencyjne wymaga od firmy bardzo dużej elastyczności strategicznej, elastyczności działania oraz dostosowywania usług / produktów do oczekiwań rynku.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż taka polityka dostosowawcza może pojawić się tylko w organizacji, która jest odpowiednio zdecentralizowana. Adaptacja strategiczna przedsiębiorstwa nie oznacza, że firma (kadra nią zarządzająca) może robić wszystko to, co uważa za słuszne. W procesie tym możliwe powinno być podejmowanie jedynie takich działań, które doprowadzą do tego, że przygotowana zostanie odpowiednia reakcja na zaistniałą w otoczeniu sytuację. Pomiędzy podejmowanymi działaniami oraz okolicznościami, w jakich jest to wykonywane musi istnieć odpowiedni stopień adekwatności. Dopóki przedsiębiorstwo reaguje w odpowiedni sposób, może stale dostosowywać swoje metody do zmian, jednocześnie nie oddziałując negatywnie na swoje wyniki działania. Konieczne jest podejmowanie w tym kontekście ciągłej kontroli tego, co się dzieje w firmie.

Operacyjną i strategiczną adaptację przedsiębiorstwa do zmian (reprezentowaną poprzez różne opcje potencjalnie podejmowanych działań) można przeprowadzić na różnych etapach łańcucha wartości w tym przedsiębiorstwie oraz w różnych momentach czasowych.

### 3. Badanie efektywności pracowników

W praktyce używanych jest wiele metod badania / pomiaru efektywności przyjmowanych do pracy osób. We współczesnych podmiotach gospodarczych trzeba jednak uwzględnić także fakt, iż wiele działań oraz procesów jest wykonywanych i realizowanych przez całe zespoły pracowników. W związku z tym, wszelkie metody pomiaru efektywności pracowników należy kategoryzować z podziałem na narzę-

dzia, oceny pracownika, oraz na metody oceny efektywności całych zespołów pracowniczych / projektowych.

W literaturze wyraźnie zaznacza się, że pomiar efektywności danej organizacji nie może być podejmowany bez szczegółowej analizy wyników działalności poszczególnych jej elementów. Jednym z obszarów, jaki znacząco determinuje rezultaty efektywności na poziomie organizacji, jest efektywność tzw. *funkcji personalnej*. Funkcja personalna jest to wewnętrzna funkcja organiczna w zgrupowaniu przedsiębiorstw, obejmująca politykę personalną, strategię personalną, zestaw zadań realizowanych w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, problematykę partycypacji pracowniczej, kształtowanie kultury organizacyjnej, sprzyjającej współdziałaniu i współpracy, działania na rzecz integracji społecznej i skutecznej komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach tworzących grupę, odpowiednie kształtowanie rodzaju i liczby miejsc pracy, poprawę warunków pracy, kierowanie konfliktami, kształtowanie postaw etycznych, dobór stylów kierowania i inne zadania w sferze tzw. zachowań organizacyjnych. Problematyka pomiaru efektywności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest opisywana w literaturze jako temat trudny i złożony, w pewnym sensie nawet kontrowersyjny, lecz także jako ten, któremu towarzyszy wiele metod.

Wśród stosowanych metod ważne miejsce zajmuje posługiwanie się wskaźnikami, które pozwalają oceniać określone procesy i zjawiska w obszarze funkcji personalnej. Jest to szczególnie złożone w sytuacji, kiedy organizacja funkcjonuje w złożonym dynamicznym otoczeniu, bowiem wówczas działania związane z adaptacyjnością do zmian w otoczeniu należy podejmować w bardzo krótkich odstępach czasowych. Dodajmy, że wskaźniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi są także określane często jako mierniki kadrowe.

Wskaźniki efektywności realizowania różnych aspektów funkcji personalnej (zarówno po stronie pracownika, jak i kierownika) można zdefiniować jako pewną kategorię ekonomiczną, odzwierciedlającą zdarzenia i fakty, które dotyczą zasobów ludzkich, zaistniałe w procesie pracy oraz zarządzania tą pracą (czyli kapitałem ludzkim) w danym przedsiębiorstwie. Wskaźniki efektywności pracy przedstawiają empirycznie obserwowalne oraz mierzalne stany faktyczne, jakie to odpowiednio opisują cel albo system celów działań, wykonywanych przez poszczególne osoby. Są one konieczne do planowania i kontroli procesów pracy w danej organizacji. Służą do pomiaru efektywności systemów pracowniczych i określania ilościowo sformułowanych celów lub stopnia osiągnięcia celów w danym zakresie.

Określenie wskaźników w obszarze efektywności pracy umożliwia wczesne rozpoznanie pozytywnych i negatywnych tendencji (tak zwana funkcja wczesnego rozpoznania), dodatkowo w pozytywny sposób przyczynia się do sterowania różnymi procesami personalnymi (funkcja sterująca) w organizacji, szczególnie w sytuacji, kiedy organizacja jest w fazie zmian adaptacyjnych do otoczenia.

Niemożliwym jest wymienienie w ramach niniejszego artykułu wszystkich mierników efektywności pracownika. W związku z tym, dla potrzeb tego artykułu uwaga skupiona została przede wszystkim na tych miernikach, które wprost odnoszą się do nowych pracowników oraz są szczególnie ważne w firmach, znajdujących się w fazie dostosowywania się do otoczenia. Dodatkowo, metody pomiaru tej efektywności można analizować w kilku płaszczyznach.

Pierwszą z tych płaszczyzn stanowi poziom całego przedsiębiorstwa. Jednym z bardziej racjonalnych mierników efektywności nowego pracownika jest koszt kapitału ludzkiego. Adaptowanie się do zmian w otoczeniu przez podmiot gospodarczy często oznacza powstawanie różnego rodzaju kosztów. Zatrudnienie nowego pracownika będzie oznaczać zatem dodatkowy wzrost wydatków ze strony firmy. Właściwa efektywność zostanie osiągnięta wtedy, kiedy koszty te będą na odpowiednio niskim poziomie. Jednocześnie należy analizować inny miernik, a mianowicie przychody, jakie są generowane przez nowo zatrudnionego pracownika.

Dopiero wówczas, gdy weźmie się pod uwagę różnicę pomiędzy wspomnianymi przychodami a kosztami zatrudnienia, ukazuje się nam faktyczna efektywność pracownika. W każdej firmie, nie tylko takiej, która w danej chwili jest w trakcie zmian adaptacyjnych, oczekuje się, że koszty zatrudnienia nowych osób będą niższe od efektów uzyskiwanych z ich pracy. Wtedy efektywność będzie mogła być oceniona pozytywnie.

Należy brać pod uwagę fakt, że proces adaptacyjności danej organizacji jest sytuacją, w której poszczególne przemiany odbywają się bardzo szybko. Jest bowiem rzeczą oczywistą, że decyzje, podejmowane w otoczeniu turbulentnych zmian, w stanie kryzysu, muszą być dokonywane błyskawicznie. Zarządzanie, jednocześnie, musi być bardzo efektywne. Bez zachowania tych cech, zarządzanie podmiotem gospodarczym będzie w praktyce mało wydajne. Kryterium czasu jest również bardzo ważne w kontekście zatrudniania nowych pracowników i mierzenia ich efektywności. Przyjęcie nowego pracownika nie zapewnia, samo w sobie, pojawienia się odpowiedniej efektywności. Konieczne jest tutaj zapewnienie tym osobom uczestniczenia we właściwym procesie zaadaptowania się na nowym stanowisku pracy. Proces adaptacji pracownika, który ma wspomóc firmę w jej przystosowaniu się do konkretnych zmian, może być opisany na różne sposoby. Pierwszy z nich dotyczy czasu, w jakim zachodzi proces adaptacji. Im szybciej nowy pracownik zostanie wdrożony do pracy, tym efektywniej będzie mógł realizować różne zadania. Ulegną, jednocześnie, poprawie warunki dostosowawcze przedsiębiorstwa do zmian.

Drugą płaszczyzną jest koszt adaptacji nowego pracownika. Wyliczyć tu powinniśmy wszelkiego rodzaju instruktaże, szkolenia pracownicze, a także wyposażenie w narzędzia pracy. Każdy wzrost tych kosztów jest jednocześnie wzrostem kosztów całego podmiotu gospodarczego. Dążyć należy do sytuacji, w której koszty te będą znajdować się na jak najniższym poziomie, czyli niższym niż przychody, które będą uzyskane przez danego pracownika. Wówczas będzie zachowana odpowiednia jego efektywność.

W nowoczesnych firmach często dochodzi do takich sytuacji, w których pracownicy (szczególnie kadra kierownicza) są zatrudniani w celu wykonania konkretnych zadań. W takich okolicznościach system oceny efektywności pracy podejmowanej przez takie osoby może być stosunkowo łatwiejszy. Właściwa efektywność zaistnieje wtedy, kiedy dane zadanie będzie w pełni zrealizowane. Brak realizacji zadania będzie świadczyć natomiast o tym, że pożądana efektywność nowego pracownika nie została uzyskana. Wówczas jego praca nie będzie pozytywnie korelować z procesem adaptacyjnym całego podmiotu gospodarczego.

W kontekście kosztów zaadaptowania pracownika na nowym stanowisku pracy można również wskazać na miernik, którym jest rentowność inwestycji w kapitał ludzki. Posłużyć się tu można następującą formułą, określającą względną miarę stopnia efektywności:

**(przychody – koszty operacyjne – całkowite koszty pracy) / całkowite koszty pracy.**

Wartość dodatnia wyniku zastosowania tej formuły będzie oznaczać zaistnienie efektywności „netto”, czyli fakt, że koszty wynagrodzeń przekładają się pozytywnie na przychody przedsiębiorstwa, zaś ujemna – brak efektywności. Zatrudnione osoby zużywają do wykonania swojej pracy więcej zasobów niż wytwarzają dochodów.

Efektywność nowo zatrudnionej osoby w firmie, która dostosowuje się do zmian w otoczeniu, należy także przeanalizować w kontekście poszczególnych jednostek organizacyjnych. Szczególne znaczenie ma tutaj poziom gotowości przedsiębiorstwa do sukcesji. Przedsiębiorstwo, które stara się prawidłowo przeprowadzić proces adaptacyjności do zmian w swoim otoczeniu szczególnie mocno jest zainteresowane utrzymaniem kluczowych dla niego stanowisk. Sytuacja ta komplikuje się wówczas, gdy na wakatach strategicznych dla przedsiębiorstwa, takich jak kierownicy poszczególnych działów, zatrudniane są nowe osoby. Wtedy jeszcze mocniej należy zadbać o to, aby efektywność działań podejmowanych na tych najważniejszych dla organizacji stanowiskach była na jak najwyższym poziomie.

Poziom gotowości do sukcesji obliczany jest jako odsetek najważniejszych stanowisk, dla jakich dysponujemy co najmniej jedną wykwalifikowaną osobą, która jest gotowa do objęcia tych stanowisk. W kontekście nowo przyjmowanych pracowników należy przyznać, że efektywność funkcjonowania organizacji będzie zapewniona wówczas, gdy liczba zmian na stanowiskach kierowniczych będzie na jak najniższym poziomie. Jeżeli dochodzi do opisywanej sytuacji, to doświadczony pracownik powinien być zastępowany przez osobę, która była wcześniej na ten etat przygotowywana.

Wprowadzenie zupełnie nowego pracownika jest co prawda możliwe, ale generuje to dodatkowe koszty ekonomiczne, a także i straty czasu. W kontekście adaptacyjności przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu (które często odbywają się nie-



zwykle szybko), takie straty czasu mogą negatywnie oddziaływać na funkcjonowanie całego podmiotu gospodarczego.

Innym odpowiednim wskaźnikiem, który można zastosować w kontekście nowo przyjmowanych osób do pracy jest stopa przyjęć. Mówimy w tym miejscu o relacji liczby pracowników zatrudnionych na stanowiskach zwolnionych i nowo stworzonych w proporcji do całkowitej siły roboczej danej firmy. W sprawnie działającym przedsiębiorstwie stopa ta w gruncie rzeczy powinna być na jak najniższym poziomie. Zmiany w tym zakresie oznaczać mogą brak stabilności przedsiębiorstwa. Groźna sytuacja wystąpi wówczas, kiedy opisywana wyżej niestabilność pojawiać się będzie w firmach, które są w danej chwili w procesie zmian dostosowawczych do otoczenia.

Analizując płaszczyznę zarządzania zasobami ludzkimi, w odniesieniu do efektywności nowych pracowników, jacy są przyjmowani do pracy w kontekście adaptacyjności przedsiębiorstwa, analizować należy następujące aspekty:

- pozyskanie pracownika,
- rozwijanie nowego pracownika,
- wynagrodzenie nowego pracownika,
- utrzymanie pracownika.

W kontekście pozyskania nowego pracownika należy wskazać, iż efektywność będzie zachowana wówczas, gdy zachowane będą odpowiednie proporcje w stosunku do takich czynników, jak:

- koszt zatrudnienia,
- czas rekrutacji,
- kwalifikacje nowych pracowników,
- liczba pracowników przeniesionych z innych stanowisk w firmie,
- liczba nowych pracowników.

W zakresie wynagradzania pracowników nowo zatrudnionych w danej firmie bierze się pod uwagę następujące mierniki:

- zupełne koszty robocizny,
- koszty opieki zdrowotnej,
- udział wynagrodzenia w kosztach operacyjnych firmy,
- średni poziom wynagrodzenia.

Dla osiągnięcia lepszej efektywności pracowników przyjmowanych do danego przedsiębiorstwa duże znaczenie ma stałe rozwijanie kadry pracowniczej. W tym kontekście można brać pod uwagę następujące elementy oraz mierniki:

- koszty szkoleń,
- koszty szkoleń w stosunku do korzyści z nich uzyskiwanych,
- koszty szkoleń w rozbiciu na szkolenia adaptacyjne i podnoszące kwalifikacje,
- liczba godzin szkoleń.

Podsumowując, należy wskazać na taką kategorię, jak efektywność utrzymania nowego pracownika. Bierze się tu pod uwagę takie aspekty jak liczba zwolnień, koszty ewentualnej fluktuacji zatrudnionych, wskaźnik zwolnień na wniosek zatrudnionego oraz zwolnień przymusowych.

Biorąc pod uwagę fakt, że poszczególne czynniki związane z adaptacyjnością we współczesnych podmiotach gospodarczych są coraz częściej wynikiem działania całych zespołów pracowniczych, konieczne jest przyjęcie również takich mierników efektywności pracy, które będą je obejmować. Można tutaj zastosować takie mierniki badania efektywności, jak:

4. Wskaźnik spontanicznej substytucji (czyli VSI), który może zostać obliczony przy zachowaniu reguły, że poszczególne składowe poniższego wzoru dotyczą jedynie zespołu pracowniczego:

$$VSI = \frac{(\sum L_o * t_i + \sum C_o * t_i + \sum Pl * t_i + \sum Sl * t_i)}{\text{liczba personelu po redukcji}} \quad (1)$$

gdzie:

$L_o$  – utracone korzyści (np. z powodu zmiany osoby przedstawiciela handlowego);

$t_i$  – okres, dla którego analizowany jest indeks;

$C_o$  – koszty nadgodzin w celu substytucji zwolnionych pracowników;

$Pl$  – straty z tytułu błędów spowodowanych przeciążeniem (np. koszty spadku wydajności godzinowej lub ogólnej w analizowanym okresie);

$Sl$  – koszty zwolnień chorobowych (jeśli ich odsetek jest większy niż w analogicznym okresie przed redukcją), liczone do maksymalnie 35 dni chorobowych na osobę;

- Stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (czyli HCROI) – poszczególne składniki wzoru trzeba odnosić do zespołu pracowniczego, dlatego konieczna jest rejestracja ponoszonych kosztów i uzyskiwanych przychodów, umożliwiając ich odniesienie do konkretnej grupy pracowników; możliwe jest właściwe oszacowanie współczynnika, dzięki któremu będzie

możliwe określenie kosztów i przychodów przypadających na konkretny zespół pracowników. Wskaźnik ten informuje, ile zysku netto przynosi każda złotówka wydana w związku z wynagrodzeniem zasobów ludzkich. Jest to podstawowy miernik rentowności zasobów ludzkich w skali całego przedsiębiorstwa:

$$HCROI = \frac{R * t_i - [\sum O_e * t_i - (\sum C_c * t_i + \sum B_c * t_i)]}{(\sum C_c * t_i + \sum B_c * t_i)} \quad (2)$$

gdzie:

R – przychody (zysk brutto lub zysk operacyjny – EBIT);

O<sub>e</sub> – koszty operacyjne;

C<sub>c</sub> – koszty wynagrodzeń (brutto);

B<sub>c</sub> – koszty dodatkowe ponoszone w związku z budżetem wynagrodzeń (np. nagrody);

t<sub>i</sub> – okres, dla którego liczony jest indeks.

5. Ogólny indeks rotacji pozytywnej (czyli PRI) – jest to ocena jakości polityki zatrudnieniowej w kontekście optymalizacji organizacyjnej i zadaniowej. Powinien on być interpretowany w relacji do indeksu rentowności i dynamiki przyrostu lub spadku zysku operacyjnego. Jest przydatny w ocenie budowania składu zespołu; aby móc go dobrze wykorzystać względem zespołu pracowniczego, warto rozszerzyć we wzorze aspekt zatrudniania członków zespołu pracowniczego o elastyczne formy, takie jak, na przykład, umowy cywilno-prawne, kontrakty terminowe oraz pozostałe formy uwzględniające specyfikę realizowanych przez pracownika zadań:

$$PRI = \frac{\sum N_c * t_i}{\sum T_s * t_i} \quad (3)$$

gdzie:

N<sub>c</sub> - liczba osób nowo przyjętych do pracy na podstawie umowy o pracę, ogółem w ciągu ostatniego roku bilansowego według stanu na dany dzień;

T<sub>s</sub> - liczba zatrudnionych ogółem (na podstawie umowy o pracę w ciągu ostatniego roku bilansowego, według stanu na dzień 31.XII lub na dany dzień);

PRI < 20% niska dynamika wzrostu zatrudnienia;

PRI > 25% wysoka dynamika wzrostu zatrudnienia;

(progi te nie zostały w Polsce dokładnie zweryfikowane).

4. Zalety oraz wady stosowania wskaźników w pomiarze efektywności nowo zatrudnionych pracowników

Podobnie jak inne metody oraz podejścia w pomiarze efektywności pracy nowo zatrudnionych pracowników, także używanie wskaźników ma swoje zalety i wady.

Do najważniejszych zalet należą następujące cechy:

- Łatwość ustalenia wartości wskaźnika i jego interpretacji,
- Możliwość opracowania własnych wskaźników na podstawie wyników przeprowadzonych badań i analiz,
- Możliwość porównywania wielkości wskaźników w różnych odstępach czasu,
- Liczbowe ujęcie analizowanych zjawisk.

Niestety, mimo znacznej łatwości korzystania ze wskaźników, ta metoda ma ważne ograniczenia. Wśród wad należy wskazać na następujące:

- Brak możliwości oddania za pomocą wskaźników zjawisk niematerialnych, np. atmosfery w pracy, wizerunku firmy itp.,
- Trudność zdobycia danych potrzebnych do wyliczenia wartości wskaźnika,
- Pomijanie w konstrukcji wskaźnika czynników, które mają wpływ na jego wartość, ale ze względu na niewymierny charakter nie są uwzględniane,
- Obliczanie wskaźników efektywności zespołów może powodować nadmierne skupianie się pracowników na wartościach wskaźników, a nie na realizacji celu, który powinien być osiągnięty.

Biorąc pod uwagę wady i zalety stosowania wskaźników w mierzeniu efektywności nowych pracowników, można zauważyć, że ta metoda może przynosić dobre rezultaty w praktyce. Warunkiem sukcesu jest ostrożność i duża dbałość o rzetelność oraz wiarygodność danych używanych do obliczenia poszczególnych wskaźników.

5. Znaczenie nowych pracowników w adaptacyjności przedsiębiorstwa do zmian

W literaturze przedmiotu zaznacza się, że szczególnie od początku XXI wieku pracodawcy poszukują takich pracowników, którzy maksymalnie szybko będą w stanie dostosować się do nowego stanowiska pracy. Dynamicznie zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej przekładają się na to, iż przed firmami pojawiają się coraz to nowe wyzwania. System zarządzania przedsiębiorstwem zmienił się właśnie po to, aby im sprostać. Aktualnie pracodawca poszukuje do pracy

takich osób, które będą w stanie wykonać konkretne zadania. Nowy pracownik ma zatem przyczynić się do tego, że dane wyzwanie, które stoi przed przedsiębiorstwem zostanie w odpowiedni sposób przezwyciężone.

Coraz częściej, podmioty gospodarcze, w celu dostosowania się do zmian w otoczeniu poszukują specjalistów z danej dziedziny, którzy nie są zatrudniani w oparciu o tradycyjne formy. Przyjmuje się ich do wykonania konkretnego zadania. Jest to szczególnie popularne w kontekście kadry kierowniczej, która jest zatrudniana przede wszystkim na krótki okres, jaki odpowiada czasowi realizacji danego projektu. Następnie często odchodzą do innych przedsiębiorstw, gdzie podejmują się realizacji następnego projektu.

Przedstawiciele kadry kierowniczej, którzy opierają swoje zatrudnienie na terminowych kontraktach nie są jednak jedynymi nowymi pracownikami, jacy mogą być w firmie zatrudnieni. Nowi pracownicy pojawiać się mogą w przedsiębiorstwie w różnych kontekstach. Po pierwsze, nowy pracownik może mieć za zadanie pomóc przedsiębiorstwu w lepszym dostosowaniu się do sytuacji panującej w otoczeniu i jest to sytuacja pozytywna.

Jednakże może się zdarzyć, że zatrudnianie nowych pracowników staje się dla firmy dodatkową trudnością w kontekście rozwiązywania oraz przezwyciężania turbulentnych uwarunkowań w otoczeniu. Taka sytuacja powinna być określona jako nie akceptowalna. Jako przykład, poza oczywistymi błędami kierownictwa przedsiębiorstwa, można wskazać tu na nepotyzm.

Podstawowym zadaniem, dla którego nowi pracownicy są zatrudniani do organizacji jest zaspokojenie nowych potrzeb podmiotu gospodarczego. Zwiększenie poziomu produkcji, pojawienie się nieobsadzonych etatów, lub rozwój firmy, to tylko przykłady sytuacji, w których pozyskiwani mogą być nowi pracownicy. Zarówno w przypadku kryzysu w przedsiębiorstwie, jak też i prosperity firmy pojawiają się nowe potrzeby, które wymuszają często przyjęcie do pracy dodatkowych osób.

W rzeczywistości, ustalenie tego, czy nowe osoby są potrzebne czy też nie, jest decyzją kadry zarządzającej. Ponośi ona odpowiedzialność za to, jak szybko nowy pracownik zaadaptuje się w przedsiębiorstwie oraz jak szybko zacznie pomagać swojej nowej organizacji w procesie rozwiązywania konkretnych problemów i wyzwań. Można wskazać tu na zależność, która mówi o tym, że im szybciej nowy pracownik zaadaptuje się na swoim stanowisku pracy, tym szybciej firma będzie mogła zaadaptować się do zmian, jakie mają miejsce w jej otoczeniu.

Opisane wcześniej metody badania efektywności nowych pracowników mogą przybierać w tym kontekście różne formy i interpretacje. Najdokładniej dostrzec można to na przykładzie kierowników, którzy znajdują się w danej firmie tylko w celu przeprowadzenia lub wdrożenia danego projektu, który ma zapewnić organizacji lepszy poziom adaptacyjności do zmian w otoczeniu. Efektywność takiego pracownika zostanie osiągnięta wówczas, kiedy sprawnie wdroży on dany projekt lub rozwiązanie.

W takiej sytuacji zrealizowany zostanie również dany kontrakt, a nowy kierownik (który odejdzie z tej organizacji do innej, aby tam rozwiązywać nowe problemy) otrzyma tak zwaną „premię za sukces”.

Może dojść do sytuacji, w której potrzeby przedsiębiorstwa zostaną źle zdiagnozowane. Oznaczać to może, w szczególności, przypadek, w którym zatrudnienie nowych pracowników nie będzie wsparciem, lecz obciążeniem dla danej firmy. Okoliczności te doprowadzić mogą też do sytuacji, w której nowo zatrudnieni pracownicy zamiast pomóc, będą stanowić obciążenie. Będą generować dodatkowe koszty, co jeszcze bardziej pogorszy kondycję finansową przedsiębiorstwa.

W związku z powyższym, nowy pracownik nie zawsze będzie korzystnie oddziaływał na zdolności adaptacyjne przedsiębiorstwa. Może też dochodzić do sytuacji, w której nowy pracownik jest potrzebny do realizacji potrzeb przedsiębiorstwa, ale nie zdoła się on zaadaptować w organizacji. Wówczas niemożliwe będzie również spełnienie celów adaptacyjnych całego przedsiębiorstwa.

## 6. Podsumowanie

W artykule przedstawiono zagadnienie pomiaru efektywności w kontekście zatrudnienia nowych pracowników i ich adaptacji w ramach adaptacyjności całego przedsiębiorstwa, a także cały szereg metod pomiaru tej efektywności. Należy jednak na zakończenie wyraźnie wskazać, iż wymienione narzędzia odnoszą się nie tylko do bezpośredniego mierzenia efektywności nowo zatrudnionej osoby, lecz również pozwalają na ocenę skutków zmian dostosowawczych, które są dokonywane przez dane przedsiębiorstwo.

Wysoka efektywność nowych pracowników z pewnością pomoże firmie w odpowiedniej realizacji procesów, dotyczących adaptacyjności. Istnieje również zależność odwrotna. Im wyniki efektywności nowych pracowników są niższe, tym dla adaptacyjności podmiotów organizacyjnych pojawia się większa liczba przeszkód oraz zagrożeń.

Pomiar efektywności pracy nowo zatrudnionych pracowników przy wykorzystaniu wskaźników stanowi wiarygodny i rzetelny sposób oceny pracowników w przedsiębiorstwie. Należy pamiętać, że podobnie jak inne metody, również i ta ma swoje wady. Podejście wskaźnikowe należy uznać za uniwersalne. Autorzy, którzy opracowali koncepcje pomiaru zjawisk w organizacji i poza nią, zawsze nawiązywali do używania mierników lub wskaźników w tym zakresie. Izolowanie metody wskaźnikowej od pozostałych sposobów mierzenia efektywności staje się coraz trudniejsze i bardziej skomplikowane, co nie jest barierą w stosowaniu wskaźników, a wręcz ułatwia korzystanie z nich w sytuacjach, kiedy są ukierunkowane na konkretny obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Buhalis D., Costa C. (2010) *Tourism Management Dynamics*. Linacre House, Oxford 2006, s. 247.
- Choong K.K. (2013): Understanding the Features of Performance Measurement System: A Literature Review. „*Measuring Business Excellence*”, Vol. 17, I, s. 4.
- Darrochiem J. (2010) *Marketing Through Turbulent Time*. Palgrave Macmillan, New York 2010.
- Drejer A. (2002) *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*. Greenwood Publishing Group, Westport, 2002.
- Fasolo L., Galetto M., Turina E. (2013): A Pragmatic Approach to Evaluate Alternative Indicators to GDP. „*Quality & Quantity*”, Vol. 47, Iss. 2.
- Fitz-Enz J. (2001) *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Girneata A. (2014) Adaptability – A Strategic Capability During Crisis. *Economics Questions, Issues and Problems*, no. 1 / 51.
- Kot T., Weremiuk A. (2012) *Wskaźniki w zarządzaniu strategicznym. Poradnik dla pracowników administracji publicznej*. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- J. Górniak, [za:] S. Krośmicki, Wpływ dialogu w przedsiębiorstwie na adaptacyjność, Europejski Fundusz Społeczny, Warszawa 2011, s. 1. Hamel G. (2008) *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* Wydawnictwo Red Horse, Lublin.
- Hoffmann K., Gajda D. (2015) Wskaźniki pomiaru efektywności pracy zespołowej. *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 230.
- Kośmicki S. (2016) Wpływ dialogu w przedsiębiorstwie na adaptacyjność. *Człowiek – najlepsza inwestycja*. PARP, Warszawa.
- Reeves M., Daimler M. (2011) Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, **89** (7).
- Trigeorgis L. (1995) *Real Options in Capital Investment: Models, Strategies, and Applications*. Praeger Publishers, Westport.

**MEASURING THE EFFECTIVENESS OF NEW EMPLOYEES  
VS.  
THE ADAPTIVE CAPACITY OF AN ENTERPRISE**

*Summary*

The article presents the methods of measuring the effectiveness of employees in the context of adaptability of the company. The aspect of enterprise adaptability in the dynamically changing environment of the organization is discussed. The considerations refer, in particular, to indicators such as the return on investment in human capital, the rate of adoption, that is, the ratio of employees employed in positions emptied and newly created in proportion to the total work force of the organization. The issues related to the adaptability of people in companies, assessed through categories such as VSI, HCROI, PRI, have also been addressed. High efficiency of new employees helps the company in the process of adaptability. There is also an inverse relationship. The lower the efficiency of new workers, the more obstacles and threats the adaptation process has to the organization.

*Keywords:* performance measurement, new employees, adaptability measurement, adaptability, adaptability measurement methods.