

## Joanna Narkiewicz-Tarłowska, Paweł Dziechciarz

### Trzy razy €. Wyzwania HR na czas kryzysu

Rozlewający się po świecie szeroką falą kryzys zniechęca do inwestowania w ludzi, hamuje inicjatywy HR, blokuje budżety personalne. Pozycja departamentów personalnych jest zagrożona. Podobnie jak kilka lat temu, na początku obecnej dekady firmy przyjmują strategię przetrwania za wszelką, nieraz wygórowaną, cenę. Z drugiej strony powszechnie wiadomo, że największe kariery powstają i rozwijają się w czasach przesileń. Kryzys dla pionów HR może stać się szansą nie tylko na przetrwanie, ale na trwałe podniesienie znaczenia i statusu funkcji personalnej do roli strategicznego partnera organizacji. Warunkiem jest poprawne rozpoznanie wyzwań, które niesie ze sobą spowolnienie gospodarcze, i stawienie im czoła.

#### Trzy razy €

W warunkach *prosperity* sposób funkcjonowania działów personalnych był podporządkowany strategii permanentnej ekspansji. Imponujące wskaźniki rekrutacji, galopujące wynagrodzenia, coraz wyższe oczekiwania pracowników, wyszarpywanie sobie najzdolniejszych – oto, zapomniana już dzisiaj, codzienność kierowników działów HR sprzed jeszcze zaledwie półtora roku. Wahadło rynku pracy przechyliło się znów na stronę pracodawców. Szokująco wysokie wskaźniki zwolnień, obniżki wynagrodzeń, gwałtowny spadek absencji chorobowych i rezygnacji z pracy, wzrost produktywności – oto dzisiejsza codzienność wielu polskich przedsiębiorstw. Znalezienie dobrych pracowników nie stanowi problemu; wyzwaniem jest natomiast znalezienie im zajęcia. Masowo obcina się budżety: szkoleń, wynagrodzeń, rekrutacji, oraz środki przeznaczone na badania i analizy rynkowe. Pozycja działów personalnych, postrzeganych jako źródło kosztu, zaczyna się obniżać. Jednak to właśnie kryzys stanowi szansę na zmianę wizerunku pionów HR – ze źródła kosztów na źródło zwrotu z inwestycji. Taka zmiana wymaga jednak przełomu w myśleniu o polityce personalnej. Polityka HR, opisywana językiem jako-

ściowym, pojęciami humanistycznymi, jest zupełnie niestrawna dla zarządów, złożonych przeważnie z finansistów, ekonomistów i księgowych. A to oni odgrywają najważniejsze role w kryzysie, ponieważ podejmują decyzje. Nie przekona ich monumentalna wielostronicowa księga wychwalająca zarządzanie przez kompetencje, inteligencję emocjonalną czy *coaching*. Najczęściej jedynym ekonomicznym parametrem, który pada przy okazji budowy polityki personalnej, jest cena. Koszt. Dla zarządów – koszt źle uzasadniony, a zatem zbędny. Przełom w myśleniu o HR polega na konieczności policzenia efektywności polityki personalnej. Nie tyle efektywności w rozumieniu opisu procesów, bardziej zadowolonych pracowników, lepszej atmosfery czy spójnej kultury organizacyjnej, ile efektywności w rozumieniu czysto finansowym.

### Po pierwsze, efektywność

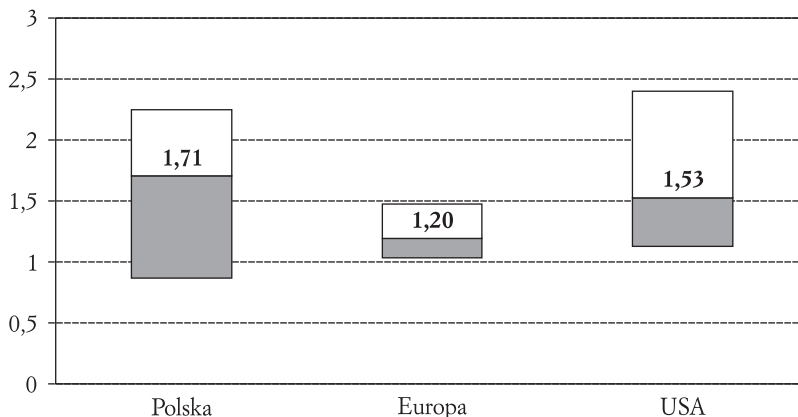
Na temat HR krąży немало mitów – działy personalne należą do jednych z bardziej zmitologizowanych obszarów funkcjonowania firmy. Jedno z częściej zadawanych pytań brzmi: po co liczyć efektywność HR, skoro koszt funkcjonowania działu stanowi ledwie ułamek procenta kosztów organizacji? I rzeczywiście. Z badania Saratoga HC Benchmarking przeprowadzonego przez PricewaterhouseCoopers wynika, że koszt działu HR stanowi przeciętnie 0,38% kosztów całej firmy. Nawet nie jedna setna, więc o co tu walczyć? Nieporozumienie polega na utożsamieniu kosztów działu HR z kosztami polityki personalnej. Podczas gdy koszty pionu HR są faktycznie znikome, koszt prowadzenia polityki personalnej – wynagrodzeń, szkoleń, rekrutacji, programów retencji – stanowi od 20% do nawet 50% kosztów firmy. Za efekt wydawania tak ogromnych pieniędzy współodpowiedzialność ponosi dział personalny. O ile firmy mogą sobie pozwolić na rozrzutność w kwocie 0,38% kosztów (choć i to w czasach kryzysu jest trudne do akceptacji), o tyle dryfowanie na poziomie 50% kosztów oznacza radosną autodestrukcję. Kolejny mit o HR mówi, że nie da się zmierzyć efektywności polityki personalnej. Ludzie, ich wkład do organizacji, wewnętrzne motywacje są na tyle ulotne, że jedynie język jakościowy – a i to z trudem – jest w stanie oddać istotę zarządzania personelem. Nic bardziej mylnego. Istnieje szereg sposobów, algorytmów i metod pomiaru efektywności polityki personalnej. Badanie Saratoga HC Benchmarking proponuje metodę, która koncentruje się na pomiarze zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki.

$$\frac{\text{Przychód} - \left[ \text{Koszty} - \left( \text{Wynagrodzenia} + \text{Świadczenia Pozapłacowe} \right) \right]}{\text{Liczba etatów} \times \text{średnie wynagrodzenia (z uwzględnieniem świadczeń pozapłacowych)}}$$

Źródło: badanie Saratoga HC Benchmarking, PricewaterhouseCoopers, 2009

Wzór jest skonstruowany w sposób analogiczny do formuł obliczających ogólną stopę zwrotu z inwestycji. Wynik powyżej 1 oznacza generowanie wartości dodanej przez pracowników. Np. wynik na poziomie 1,6 oznacza, że pracodawca z każdej złotówki zainwestowanej w pracowników otrzymuje zwrot 1,60 zł. Wynik 1 oznacza, że pracownicy nie generują żadnej wartości dodanej, poniżej 1 – pracodawca musi dopłacać do każdej złotówki zainwestowanej w kapitał ludzki.

Wykres 1. HC ROI – Stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki



Wyniki badania potwierdzają tendencję lat ubiegłych – polskie przedsiębiorstwa mają się czym pochwalić względem firm europejskich i amerykańskich: stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki jest wciąż wyższa niż na Zachodzie. Jednak dystans do krajów zachodnich z roku na rok się zmniejsza, co pokazują wyniki za 2009 rok, rok kryzysu i przesilenia gospodarczego, który może przynieść odwrócenie dotychczasowej tendencji.

Analizując efektywność polityki personalnej, należy skoncentrować się na tych wskaźnikach, które mierzą poszczególne obszary HR i są zgodne ze strategią biznesową organizacji. Przygotowując się do pomiaru funkcji personalnej w organizacji, należy odpowiedzieć sobie na pytanie: czemu służy dział HR, po co w ogóle w organizacji istnieje? Najczęściej istnieje po to, by wspierać zarząd w realizacji polityki personalnej. To znaczy: w obsłudze pozyskiwania, wynagradzania, rozwijania i utrzymywania pracowników w organizacji. W sposób efektywny. To znaczy: szybciej, lepiej, taniej i więcej niż ktokolwiek inny w organizacji lub poza nią. Dzięki takiemu zestawieniu powstaje macierz efektywności polityki personalnej, która przy okazji mierzy też efektywność samej funkcji HR w firmie.

Rysunek 1. Macierz wyników efektywności polityki personalnej

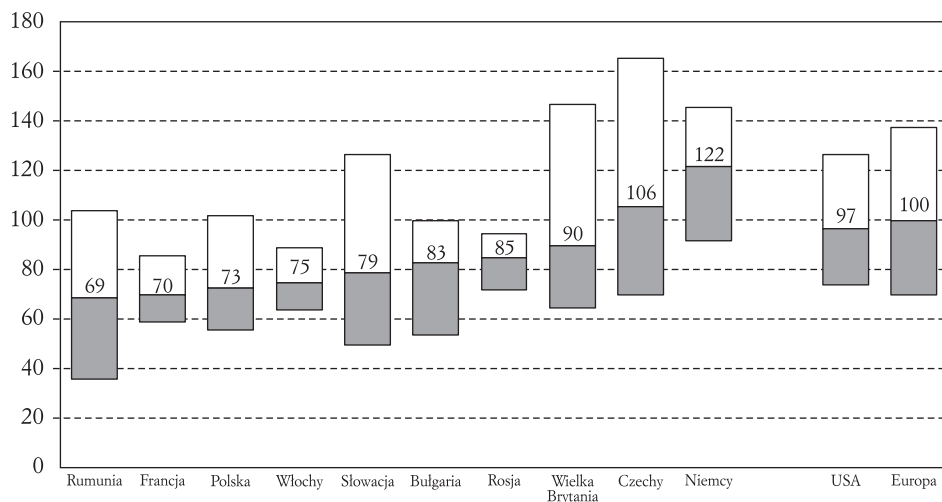
	Pozyskiwanie	Wynagradzanie	Rozwijanie	Utrzymywanie
Koszt	Koszt rekrutacji zewn.	koszt działu płac	Koszty szkoleń	Koszty fluktuacji
	Liczba rekrutacji	Liczba pasków płac.	Liczba pracowników	
Czas	Przeciętny czas rekrutacji	Liczba przelewów nieterminowych	Koszt szkoleń Liczba godzin szkol.	Fluktuacja w zależności od stażu
Ilość	Liczba rekrutacji zewn.	Wskaźnik liczby błędów	Penetracja szkoleń	Liczba rezygnacji
	Liczba pracowników			liczba pracowników
Jakość	L. zaakceptowanych ofert Liczba złożonych ofert		Analiza efektywności szkoleń	Wskaźnik absencji

Inspiracja: Jac Fitz-enz: „Rentowność inwestycji w kapitał ludzki”, 2001

Stosując pomiar efektywności polityki personalnej, łatwo wpaść w pułapkę nadmiaru wskaźników. Prawdziwa sztuka i cel pomiaru polegają na wybraniu tylko tych wskaźników, tylko tych obszarów, które są ważne z punktu widzenia strategii biznesowej organizacji.

Pomiar, sam w sobie istotny, byłby niepełny bez odniesienia do rynku. Informacja o tym, że w firmie na jednego HR-owca przypada 60 pracowników jest cenna, ale nie bardzo wiadomo, co z nią zrobić, jeśli brakuje danych rynkowych. A rynek wskazuje, że Polska jest w tyle za standardami zachodnimi. O ile w polskich firmach na jednego pracownika działu personalnego przypada prawie 73 pracowników, o tyle w Stanach Zjednoczonych 97, a w Europie Zachodniej aż 100 pracowników. Rozbieżność ta wynika z nieco innej roli działów HR w Polsce i na Zachodzie oraz z wciąż dużego obciążenia administracją. Podczas gdy w firmach zachodnich działy HR koncentrują się na miękkich aspektach zarządzania personelem, w Polsce naliczanie płac i administracja teczkami stanowią immanentną część struktur działów personalnych.

Wykres 2. Liczba etatów/ liczba etatów w dziale HR



Kluczowym wyzwaniem, jakiemu stawiają czoło dyrektorzy HR w trakcie kryzysu, jest możliwość i umiejętność wylegitymowania się efektywnością polityki personalnej. Efektywnością w rozumieniu twardych liczb, mierników i wskaźników bezpośrednio związanych ze strategią biznesową. Ci zarządzający polityką personalną, którzy wciąż tkwią w HR jakościowym, niemierzalnym, wirtualnym i mglistym, jeśli nawet przetrwają kryzys, nie mogą liczyć na podniesienie swojej roli i znaczenia w organizacji.

Jedną z bardziej skutecznych metod osiągnięcia pozytywnych wskazań mierników efektywności polityki personalnej jest koncentracja na tych obszarach zarządzania, które, jeszcze niezagospodarowane przez rynek, wciąż zawierają duży potencjał oszczędności lub stopy zwrotu z inwestycji. Coraz więcej firm próbuje uelastycznić swoje systemy wynagrodzeń czy formy zatrudniania w taki sposób, aby przy zachowaniu liczby pracowników i poziomów wynagrodzeń, nawet tych wywindowanych, poczynić oszczędności w obszarze polityki personalnej.

## Po drugie, elastyczność

Znajomość prawa pracy i możliwości, jakie ono daje, stanowi ABC każdego menedżera ds. personalnych. Szczególnie w trudniejszych czasach szersze wykorzystanie zapisów kodeksu pracy może przynieść wymierne efekty finansowe dla organizacji i pracowników. Prześledźmy najciekawsze instrumenty z zakresu prawa pracy, które cieszą się coraz większą popularnością wśród pracodawców, przynosząc realne oszczędności i poprawiając wyniki finansowe organizacji.

### Samozatrudnienie

Zatrudnianie kontrahentów pracujących na własny rachunek w celu wykonywania usług na rzecz spółki jest korzystne pod względem kosztów pracy zarówno dla usługodawcy, jak i usługobiorcy. Spółka nie jest bowiem zobowiązana w takim przypadku do płacenia składek na ubezpieczenia społeczne. Z kolei dla osób wykonujących działalność gospodarczą podstawę wymiaru składek stanowi kwota zadeklarowana (a nie faktyczny przychód), co również oznacza znacznie niższe koszty składek niż przy umowie o pracę. Ponadto koszty uzyskania przychodu są zasadniczo nielimitowane, co może obniżyć podstawę opodatkowania osoby samozatrudnionej. Osoby takie mogą także, pod pewnymi warunkami, wybrać liniową 19% stawkę podatku zamiast opodatkowania według stawek progresywnych.

Należy jednak liczyć się z pewnymi ograniczeniami w stosowaniu tej struktury. Zgodnie z przepisami zawartymi w ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych („updof”), za działalność gospodarczą nie uważa się umów o zarządzanie przedsiębiorstwem, kontraktów menedżerskich lub umów o podobnym charakterze, a także czyn-

ności, jeśli łącznie spełnione są pewne warunki (związane z odpowiedzialnością wobec osób trzecich, sposobem, miejscem i czasem wykonania czynności, ponoszeniem ryzyka gospodarczego). Ponadto nie można wybrać stawki liniowej 19%, jeśli podatnik wykonuje na rzecz byłego lub obecnego pracodawcy usługi odpowiadające czynnościom, które wykonywał w poprzednim lub danym roku w ramach stosunku pracy.

### **Struktura zatrudnienia z prawami autorskimi**

Struktura przekazania praw autorskich może być rozważona, jeśli pracownicy w ramach stosunku pracy wykonują prace mające charakter twórczy i tym samym podlegają ochronie prawnoautorskiej. Przedmiotem prawa autorskiego może być każdy przejaw działalności twórczej o indywidualnym charakterze, ustalony w jakiejkolwiek postaci, niezależnie od wartości, przeznaczenia i sposobu wyrażenia („utwór”). Przykładami utworów mogą być prezentacje, ekspertyzy, opinie, opracowania (np. strategii, polityk, procedur), wystąpienia autorskie, tłumaczenia itp. Zaletą takiej struktury zatrudnienia jest to, iż koszty uzyskania przychodu z tytułu przekazania praw autorskich wynoszą 50% (koszty oblicza się od przychodu pomniejszonego o składki ZUS). Aby je zastosować, należy dokonać zmiany umowy o pracę, dodając klauzulę, zgodnie z którą autorskie prawa majątkowe są przenoszone na pracodawcę za wyodrębnionym wynagrodzeniem (honorarium autorskie). Należy przy tym określić wysokość tego honorarium w zależności od czasu przeznaczanego przez pracownika na wykonywanie prac kreatywnych (indeks praw autorskich). W związku z tym należy dokonać podziału aktualnego wynagrodzenia pracownika na dwie części: za prawa autorskie i za pozostałe obowiązki służbowe. Od części wynagrodzenia stanowiącej honorarium za prawa autorskie pracodawca nalicza 50% koszty uzyskania przychodów.

### **Umowy-zlecenia, umowy o dzieło**

Główne korzyści umów-zleceń i umów o dzieło to 20% koszty uzyskania przychodu oraz bardziej elastyczna pod względem prawnym forma zatrudnienia. Wprowadzenie umowy cywilnoprawnej jest jednak możliwe wyłącznie wtedy, gdy natura czynności wykonywanych przez daną osobę na to pozwala.

### **Pracownicze programy akcyjne**

Premia wypłacona pracownikom w formie akcji lub opcji na akcje może pod pewnymi warunkami zostać opodatkowana podatkiem dochodowym od osób fizycznych według stawki 19% (dochody z kapitałów pieniężnych), bez dodatkowych kosztów składek na ubezpieczenia społeczne.

### Osoby delegowane

Osoby nieposiadające miejsca zamieszkania dla celów podatkowych (tzw. nierezydenci) w Polsce opłacają od pewnych rodzajów wynagrodzeń zryczałtowany 20% podatek (zamiast podatku według stawek progresywnych). Z kolei w przypadku osób delegowanych przez spółkę z Polski za granicę, w określonych sytuacjach i w pewnym zakresie istnieje możliwość wyboru kraju opodatkowania i opłacania ZUS przez osobę delegowaną.

### Po trzecie, edukacja

Zadaniem, które stoi przed szefami działów personalnych, jest edukacja, pomoc pracownikom w kryzysie, stworzenie elementarnego poczucia bezpieczeństwa. Bezpieczeństwa nie w rozumieniu gwarancji zatrudnienia, awansu, wzrostu płac. Tego w dzisiejszej sytuacji nikt nie jest w stanie zagwarantować. Poczucia bezpieczeństwa w rozumieniu informacji, przekazania możliwych scenariuszy rozwoju sytuacji i ich konsekwencji dla rynku, firmy i – przede wszystkim – pracowników. Kryzys stanowi wyjątkowo sprzyjającą okoliczność do zbliżenia się do pracowników, pełnej komunikacji i poznania ich problemów, motywacji, ambicji. Rozpoczynając od przekazania komunikatu, że kryzys jest faktem i prędzej czy później dotknie też nasz biznes i co z tego wynika dla firmy, poprzez doradztwo prawne, aż po *outplacement*. I tu rodzi się pytanie: komu ma służyć *outplacement*? Zwalnianym? Z punktu widzenia firmy są już nieistotni – odchodzą z organizacji, ich poziom motywacji, żalu, gniewu jest dla firmy obojętny. A zatem dla tych, którzy w firmie zostają? To im chcemy przekazać komunikat, mówiący, że w sytuacji krytycznej nie zostaną zostawieni sami sobie, że firma roztoczy nad nimi ochronny parasol, pomoże im znaleźć się w nowej sytuacji, wesprze w szukaniu nowej pracy. W rzeczywistości *outplacement* służy zarówno zwalnianym, jak i tym, którzy w organizacji zostają. Poziom motywacji, zachowania wewnątrz firmy, istotne w krótkim terminie, są równie ważne jak opinia o organizacji na zewnątrz – w długim terminie.

### Podsumowanie

Efektywność, elastyczność, edukacja – oto główne obszary, na których koncentrują swoją uwagę dyrektorzy zarządzający polityką personalną w organizacji. Rzetelny pomiar efektywności pomaga znaleźć wspólny język ze światem finansów, a w konsekwencji ze strategią biznesową. Elastyczne formy zatrudniania i wynagradzania wyraźnie poprawiają wyniki pomiaru efektywności polityki personalnej. Edukacja pracowników, otwarta komunikacja pomaga związać pracowników z organizacją, wspiera motywację i budowę efektywnej kultury organizacyjnej. Wszystkie te elementy i obszary zarządzania mają jed-

nak sens tylko wtedy, kiedy zostaną skrupulatnie policzone – kiedy zarządzający otrzymają od dyrektorów personalnych dwie liczby: koszt inwestycji i spodziewany zwrot (obydwie wyrażone w pieniądzu). Tylko wtedy departamenty zarządzające polityką personalną stają się równymi partnerami przy podejmowaniu strategicznych decyzji w organizacji.

---

Joanna Narkiewicz-Tarłowska jest licencjonowanym doradcą podatkowym, starszym menedżerem w Dziale Doradztwa Podatkowego PricewaterhouseCoopers. Doradza w zakresie podatku dochodowego od osób fizycznych i ubezpieczeń społecznych. Zajmuje się optymalizacją podatkową w projektowaniu struktur zatrudnienia i wynagrodzenia kadry zarządzającej i pracowników. Specjalizuje się w pracowniczych programach akcyjnych. Prowadzi szkolenia dotyczące zagadnień podatku dochodowego od osób fizycznych i ubezpieczeń społecznych, a także jest autorką wielu publikacji prasowych.

Paweł Dziechciarz jest menedżerem w zespole doradztwa w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Specjalizuje się w projektach z dziedziny wdrażania strategii personalnej, zarządzania wynagrodzeniami, wdrażania systemów motywacyjnych, badania opinii pracowników, HR Due Diligence, ocen okresowych, systemów kompetencyjnych. Ma międzynarodowy certyfikat Saratoga uprawniający do badania i pomiaru efektywności polityki personalnej według metodologii Saratoga HC Benchmarking.