NOVARA
CONSULTING GROUP

Ten dokument został przetłumaczony z języka angielskiego przez maszynę i może zawierać błędy. Oryginał w języku angielskim znajduje się na stronie https://www.novaracg.com/2026/07/24/the-workforce-is-an-investment-portfolio-most-organizations-cannot-prove-its-return/.

Siła robocza to portfel inwestycyjny. Większość organizacji nie potrafi udowodnić jego zwrotu.

Heather Grizzle · 24 lipca 2026

Programy dotyczące siły roboczej to największa powtarzająca się inwestycja ponoszona przez większość organizacji i jednocześnie najmniej rzetelnie udokumentowana. ROI jako zarządzanie, nie jako księgowość.

Spis treści

1. ROI jako instrument dowodowy, nie wynik księgowy
2. Dowód wymaga całego łańcucha, nie tylko końcowej liczby
3. Przejrzystość to decyzja oparta na zaufaniu
4. Standard rośnie
5. Bibliografia

W centrum uwagi: kapitał ludzki i zarządzanie organizacją

Płace, świadczenia, szkolenia, zachęty, rekrutacja, wdrażanie, udogodnienia i retencja zazwyczaj stanowią pojedynczy największy powtarzający się wydatek ponoszony przez organizację. Są też, z uderzającą konsekwencją, najmniej rzetelnie udokumentowane. Projekty kapitałowe są wyceniane, umowy z dostawcami są audytowane, a zakupy technologiczne coraz częściej podlegają kontroli zamówień publicznych. Inwestycje w kapitał ludzki są natomiast często zatwierdzane na podstawie intuicji, porównań z organizacjami partnerskimi lub rozsądnego, lecz niezweryfikowanego przekonania, że inwestowanie w ludzi przynosi zwrot. Przekonanie to zazwyczaj jest słuszne. Niemal nigdy jednak nie jest udokumentowane w formie, która przetrwałaby zewnętrzną kontrolę.

To właśnie ten problem zarządzania leży w centrum zarządzania kapitałem ludzkim. Pytanie, przed którym stoi dyrektor ds. zasobów ludzkich, nie brzmi, czy program dotyczący siły roboczej wygenerował oszczędności. Brzmi ono: czy organizacja dysponuje wystarczającymi dowodami, aby wykazać, że oszczędności wynikały z interwencji, a nie z warunków rynkowych, wahań sezonowych, składu siły roboczej, równoległych inicjatyw czy przypadku. To rozróżnienie oddziela sprawozdawczość finansową od instytucjonalnej wiarygodności i decyduje, czy funkcja kapitału ludzkiego jest traktowana jako centrum kosztów podlegające cięciom, czy jako zarządzany portfel inwestycyjny z możliwym do obrony zapisem wyników.

ROI jako instrument dowodowy, nie wynik księgowy

Zwrot z inwestycji był tradycyjnie przedstawiany jako kalkulacja finansowa porównująca korzyści programu z jego kosztami. Taka arytmetyka jest użyteczna, lecz niewystarczająca. Właściwie stosowane ROI pełni funkcję ram dowodowych, które pozwalają organizacji uzasadnić decyzję, wykazać odpowiedzialność za zużyte zasoby oraz alokować przyszły kapitał na podstawie zmierzonych wyników, a nie założeń. Rozumiane w ten sposób ROI nie jest zamykającą linijką raportu programowego. Jest architekturą zarządzania, w ramach której program został zaprojektowany od samego początku.

Studium przypadku opublikowane przez ROI Institute, dotyczące programu motywacyjnego z zakresu bezpieczeństwa w hucie stali, ilustruje zarówno wartość, jak i ograniczenia konwencjonalnego podejścia. W obliczu kosztów wypadków zbliżających się do czterystu tysięcy dolarów rocznie kierownictwo ustaliło, że organizacji nie brakowało polityk bezpieczeństwa ani szkoleń z zakresu bezpieczeństwa. Problemem było przestrzeganie zasad: istniejące procedury były rozumiane, lecz stosowane niekonsekwentnie. Zamiast wprowadzać kolejne zasady do środowiska już nimi nasyconego, organizacja wdrożyła program motywacyjny nastawiony na przestrzeganie zasad, a nie na wiedzę.

Ten etap diagnostyczny jest najbardziej doniosłym momentem w całym procesie i stanowi ocenę dotyczącą kapitału ludzkiego, a nie finansową. Organizacja zadała sobie pytanie, z jakim problemem faktycznie ma do czynienia. Braki szkoleniowe, wadliwe projektowanie polityk, struktura przepływu pracy, praktyki nadzorcze, bariery komunikacyjne, poziomy zatrudnienia, niedopasowanie systemów motywacyjnych oraz kultura operacyjna dają podobne objawy powierzchowne, lecz wymagają zupełnie odmiennych interwencji. Organizacja, która błędnie zdiagnozuje problem nadzoru jako

problem szkoleniowy, zakupi szkolenia, nie zaobserwuje trwałej zmiany i wyciągnie wniosek, że to siła robocza stanowi przeszkodę. Analiza przyczyn źródłowych nie jest zatem wstępną formalnością poprzedzającą projektowanie programu. Jest warunkiem, od którego zależy każde późniejsze twierdzenie o ROI, ponieważ liczba obliczona na podstawie błędnie zidentyfikowanego problemu mierzy dokładnie coś innego, niż powinna.

Podczas mojej pracy w dziale Zarządzania Problemami Zapewnienia Jakości w American Red Cross powtarzające się ustalenia dotyczące jakości były rozwiązywane poprzez strukturalną analizę przyczyn źródłowych, a nie poprzez założenia dotyczące wydajności poszczególnych pracowników. Celem nigdy nie było jedynie zmniejszenie liczby ustaleń regulacyjnych. Celem było zrozumienie, dlaczego ustalenia się pojawiają, zidentyfikowanie systemowych czynników, które je wywołują, oraz wdrożenie interwencji podlegających obiektywnej ocenie w czasie. Ta sama dyscyplina dotyczy rotacji pracowników, absencji, liczby skarg, niepowodzeń wdrożeniowych, awarii w zakresie dostępności i każdego innego wzorca, który organizacje zwyczajowo przypisują ludziom najbliżej związanym z objawem.

Liczba obliczona na podstawie błędnie zidentyfikowanego problemu mierzy dokładnie coś innego, niż powinna.

Dowód wymaga całego łańcucha, nie tylko końcowej liczby

Wiarygodny dowód dotyczący kapitału ludzkiego jest budowany wzdłuż całego łańcucha, a nie uchwytywany w jednym punkcie. Reakcja pracownika, przyswojenie wiedzy, zastosowanie behawioralne w rzeczywistym środowisku pracy, wyniki operacyjne, wpływ finansowy i wyniki organizacyjne funkcjonują jako powiązane ze sobą miary. Korzystny wynik finansowy niepoparty dowodami trwałej zmiany behawioralnej mówi organizacji, że coś się poprawiło, a nie że to jej program spowodował tę poprawę. I odwrotnie, silne wyniki nauczania, które nigdy nie przejawiają się w zachowaniu, wskazują na niepowodzenie transferu zlokalizowane w nadzorze, obciążeniu pracą, narzędziach lub strukturze motywacyjnej, a nie w treści programu. Łańcuch ten działa diagnostycznie w obu kierunkach, dlatego organizacje mierzące jedynie punkty końcowe tracą zdolność wyjaśnienia własnych wyników.

Wiarygodność wynikającej z tego liczby zależy również od rzetelności strony kosztowej. Bezpośrednie wydatki programowe są stosunkowo łatwe do uchwycenia. Koszty pośrednie pozostają niewidoczne, choć istotnie kształtują wyniki: nadzór kierowniczy, czas nadzorczy odciągnięty od działalności operacyjnej, opracowywanie materiałów komunikacyjnych, udogodnienia w zakresie dostępności, wdrożenie technologii, wsparcie administracyjne, zakłócenia w przepływie pracy oraz produktywność pochłonięta przez sam udział w programie. Pomijanie ich systematycznie zawyża wartość programu i zaniża to, czego faktycznie wymaga trwała wydajność, co z kolei prowadzi do niedofinansowania budżetów w drugim roku i pozornego wrażenia rozpadu programu.

Pominięcie w drugą stronę jest jeszcze większe. Organizacje rzadko określają ilościowo, ile kosztuje je nieskuteczna praktyka w zakresie kapitału ludzkiego. Urazy, absencja, rotacja i zastępowanie pracowników, utrata wiedzy instytucjonalnej, kontrola regulacyjna, ekspozycja na skargi i procesy sądowe, obniżone morale, opóźnienia operacyjne, szkody reputacyjne oraz osłabione zaufanie wewnętrzne pociągają za sobą istotne konsekwencje finansowe, które rzadko pojawiają się w standardowych raportach księgowych. Zarządzanie wymaga precyzyjnego nazwania tych kosztów właśnie dlatego, że ich niewidoczność zniekształca decyzje strategiczne. Program retencji oceniany wyłącznie w odniesieniu do własnego budżetu wygląda na kosztowny. Oceniany w odniesieniu do pełnego kosztu odejść, którym zapobiega, często okazuje się jedną z lepszych inwestycji, jakie organizacja poczyniła w danym roku.

Przejrzystość to decyzja oparta na zaufaniu

W przypadku huty stali kierownictwo zdecydowało się nie ujawniać pracownikom obliczenia ROI, obawiając się, że pracownicy odczytają tę inicjatywę jako działanie mające na celu redukcję kosztów, ukryte pod etykietą bezpieczeństwa. Obawa ta jest uzasadniona, a przyjęte rozwiązanie zasługuje na uważną analizę. Zatajenie analizy chroni program w krótkim okresie, ale kosztuje coś trwałego: akceptuje, zamiast kwestionować, założenie, że rozumowanie finansowe i interes pracowników są ze sobą sprzeczne.

Zarządzanie kapitałem ludzkim działa dokładnie w tej przestrzeni. Programy dotyczące siły roboczej są wdrażane wobec ludzi, którzy są jednocześnie instrumentami pomiaru, a ich interpretacja motywów organizacji bezpośrednio warunkuje mierzone wyniki. Źle przeprowadzone ujawnienie informacji potwierdza cynizm. Dobrze przepro-

wadzone ujawnienie pokazuje, że organizacja śledzi, czy jej zobowiązania rzeczywiście działają, że zasoby zostały uzasadnione, a nie założone, oraz że wspólne wyniki były celem. Pracownicy, którzy rozumieją, w jaki sposób inicjatywa poprawia zarówno ich warunki pracy, jak i trwałość organizacji, mają znacznie więcej powodów, by podtrzymywać zachowania, od których zależy ta inicjatywa. Strategia komunikacji nie jest czymś dodatkowym wobec kwestii dowodowej. Jest jej częścią.

Standard rośnie

Kadra kierownicza, rady nadzorcze, organy regulacyjne, ubezpieczyciele, audytorzy, fundatorzy oraz coraz częściej sami pracownicy oczekują, że decyzje organizacyjne opierają się na wiarygodnych dowodach. Wymogi dotyczące raportowania kapitału ludzkiego, oczekiwania w zakresie ujawniania informacji o sile roboczej oraz rosnące wykorzystanie narzędzi algorytmicznych w rekrutacji, planowaniu harmonogramów, ocenie wyników i analityce siły roboczej – wszystko to prowadzi w tym samym kierunku. Programy, które nie potrafią wykazać mierzalnej wartości, stają się coraz trudniejsze do obrony, niezależnie od tego, jak dobre były ich intencje, a funkcje kapitału ludzkiego, które nie potrafią przedstawić dowodów na żądanie, znajdują swoje budżety osądzane przez ludzi, którzy takich dowodów nie posiadają.

Presja nasila się w miarę jak organizacje wdrażają sztuczną inteligencję w ramach cyklu życia zatrudnienia. Gdy system dostawcy przesiewa kandydatów, kieruje udogodnienia, ocenia wyniki lub przydziela zmiany, organizacja wprowadziła instrument decyzyjny do swojej działalności w zakresie kapitału ludzkiego i przejęła odpowiedzialność za to, co ten instrument robi. Dyscyplina dowodowa jest identyczna z opisaną powyżej. Jaki problem faktycznie miał rozwiązać ten zakup, jakie dowody potwierdzają, że go rozwiązuje, ile kosztuje – łącznie z nadzorem i działaniami naprawczymi, jakie generuje – oraz jaki jest koszt jego niepowodzenia rozłożony na siłę roboczą, która nie ma żadnego wglądu w jego działanie.

> **TEST DECYDUJĄCY**
>
> Organizacje powinny pytać nie tylko o to, czy program dotyczący siły roboczej przyniósł mierzalny zwrot finansowy, ale czy zwrot ten jest poparty rzetelnymi dowodami, przejrzystą metodologią i praktyką zarządzania zdolną wytrzymać zewnętrzną kontrolę.

W Novara Consulting Group traktujemy ROI jako jeden z elementów instytucjonalnej wiarygodności, a nie jako deklarację wyników. Organizacje powinny pytać nie tylko o to, czy program dotyczący siły roboczej przyniósł mierzalny zwrot finansowy, ale czy zwrot ten jest poparty rzetelnymi dowodami, przejrzystą metodologią i praktyką zarządzania zdolną wytrzymać zewnętrzną kontrolę. Gdy inwestycje w kapitał ludzki są zarządzane na podstawie dowodów, organizacje podejmują lepsze decyzje, alokują zasoby w sposób bardziej uzasadniony i budują wewnętrzne zaufanie, od którego zależy każda kolejna inicjatywa dotycząca siły roboczej. To dowody, a nie optymizm, budują zaufanie.

Bibliografia

- Conbere, J. P., & Swenson, D. (2021). Hidden costs, unintended consequences, and complex organizational problems are why leaders often ignore them. Organization Development Review, 53(2), 9–15.
- Frick, B., Götzen, U., & Simmons, R. (2013). The hidden costs of high-performance work practices: Evidence from a large German steel company. ILR Review, 66(1), 198–216.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635–672.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2024). Measuring ROI in a safety incentive program. ROI Institute.

TIPS

Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Jak cytować

Grizzle, H. M. (2026, July 24). Siła robocza to portfel inwestycyjny. Większość organizacji nie potrafi udowodnić jego zwrotu.. Novara Consulting Group. https://doi.org/10.5281/zenodo.23003351