

Paweł Dziechciarz

## Pomiar efektywności polityki personalnej

W środowisku biznesowym coś, co jest niemierzalne – nie istnieje. Obszary, inicjatywy, działania, których efektów nie można określić w kategoriach finansowych, jakościowych, ilościowych, lub czasu – nie stanowią przedmiotu zainteresowania biznesu. Podstawowym powodem funkcjonowania w środowisku biznesowym jest bowiem zwrot z inwestycji. Jeśli jakiś obszar tego zwrotu nie przynosi, lub nie da się go zmierzyć, jest zwyczajnie likwidowany. Obszar polityki personalnej postrzegany jest w wielu firmach jako zbędny koszt, bagaż, który organizacja chcąc nie chcąc musi dźwigać, choć najchętniej pozbyłaby się go na zewnątrz. Tymczasem, jak dowodzą badania, firmy, które w sposób świadomy i zgodny ze strategią biznesową kształtują poszczególne obszary polityki personalnej, osiągają lepsze wyniki ekonomiczne, niż te organizacje, które nie przykładają większej wagi do efektywnego zarządzania personelem. Pomiar stopy zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki jest nie tylko możliwy, ale stanowi niezbędny element zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem na coraz bardziej konkurencyjnym i wymagającym rynku. Artykuł prezentuje metodykę pomiaru poszczególnych elementów polityki personalnej na podstawie prowadzonych od ponad 30 lat badań Saratoga HC Benchmarking. Tekst zawiera także najciekawsze wyniki ostatnich badań prowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw w porównaniu do wyników firm europejskich i amerykańskich.

**Słowa kluczowe:** Saratoga, benchmarking (*benchmarking*), efektywność (*effectiveness*), polityka personalna (*HR policy*), pomiar (*measure*), planowanie (*planning*), pozyskiwanie (*attracting*), motywowanie (*motivating*), rozwijanie (*development*), utrzymywanie (*retention*), wskaźnik (*indicator*), koszt (*cost*), ilość (*amount*), jakość (*quality*), czas (*time*), strategia (*strategy*)

### Wstęp

Szereg badań dotyczących obszaru HR utwierdza w przekonaniu, że działy personalne są jednym z najbardziej niechętnych departamentów w firmach. Funkcja HR sprowadzana jest do administracji kadrowej i „miękkiego zarządzania” rozumianego jako

dbanie o dobre samopoczucie pracowników. Tymczasem zarządy zamiast urzędników i KO-wców poszukują w HR strategicznego partnera biznesowego. Niestety nie znajdują. Przede wszystkim ze względu na różnice kategorii pojęciowych, którymi posługuje się wielu kadrowców. Podczas gdy szefowie personalni sypią jak z rękawa „nowymi trendami”, „najlepszymi praktykami” lub kolejnymi modnymi pojęciami, dyrektorzy finansowi i zarządzający słyszą tylko nic nieznaczący szum HR-owego potoku semantycznego.

Kilka lat temu Hewitt Associates przeprowadził badania „Barometr HR 2008-2010”, z których wynikało, że „prawdziwe oczekiwania i potrzeby biznesu nie znajdują odzwierciedlenia w działaniach HR”. W 2007 roku Benefactor, Gazeta Praca i PSZK przeprowadziły badanie „Barometr HR”, według których „pracownicy działów HR nie zajmują się tym, czym powinni”, a także „pracownicy działów HR ocenili swoją pracę dość nisko. (...) Jednak reprezentanci innych działów byli jeszcze bardziej krytyczni”. Ale najbardziej spektakularny, a po lekturze innych badań trzeba dodać, że najbardziej reprezentatywny, cytat ukazał się w badaniu Gazety Praca, Benefactora i PSZK rok później: „(...) dział HR nie wnosi do firmy żadnej wartości, a wręcz przeciwnie – jest tylko źródłem niepotrzebnych kosztów”. Pracownicy, a co gorsza, kadra menedżerska innych działów, nie tylko nie rozumieją roli i funkcji personalnej w organizacji, ale uważają ją za całkowicie zbędne źródło kosztów!

Jedną z głównych przyczyn tych miażdżących opinii w dużej mierze jest brak zrozumienia HR-u przez biznes. Nie dlatego, że biznes ma jakiegokolwiek problemy z percepcją. To szefowie działów personalnych nie potrafią posługiwać się językiem biznesu, uniwersalnym i dla wszystkich zrozumiałym językiem liczb. Przedstawiciele innych działów nie interesują sążniste opisy kolejnych inicjatyw czy cudownie naprawiających świat kolejnych mód w obszarze zarządzania personelem. Zarządzanie talentami, programowanie neurolingwistyczne, inteligencja emocjonalna, systemy kompetencyjne, *coaching* przebojem wchodziły na rynek, wzbudzając entuzjazm czy wręcz zachwyt szefów HR. Kierownicy ci chętnie wdrażali inicjatywę za inicjatywą, program za programem i projekt za projektem, często przysparzając pracy kadrze menedżerskiej. Na pytanie o korzyści odpowiedzią był często kolejny elaborat o teorii motywacji pracowników. Tymczasem zarządy firm oczekują odpowiedzi na pytanie o stopę zwrotu z poniesionych inwestycji. Stopę zwrotu wyrażoną w liczbach, nie w teoriach. Szefowie działów personalnych lubią podkreślać, że pracownicy stanowią najcenniejszy zasób organizacji. Najcenniejszy, ponieważ jako jedyny jest wyposażony w inicjatywę. Wszystkie inne rodzaje zasobów i kapitału są bierne. Jednak ci sami szefowie HR często nie są w stanie odpowiedzieć na proste pytanie: skoro ludzie są naszym najcenniejszym zasobem (ostatnio modnie: kapitałem), to ile ten zasób jest wart. Skąd wiemy, że jest najcenniejszy, skoro nie potrafimy policzyć jego wartości? Szefowie marketingu potrafią policzyć stopę zwrotu z inwestycji w swoje działania reklamowe. Szefowie finansów na bieżąco obliczają stopę zwrotu z inwestycji

finansowych firmy. Na czym zatem polega trudność w policzeniu stopy zwrotu w jedną z najdroższych inwestycji firm: inwestycji w kapitał ludzki?

Wokół HR uzbierało się wiele mitów, niedomówień i kłamstw. Jednym z nich jest przekonanie, że nie da się zmierzyć efektywności polityki personalnej. Kapitał ludzki jest pojęciem na tyle jakościowym, że próba wtłoczenia polityki HR w sztywne i z założenia uproszczone kategorie finansowe jest zwyczajnie niemożliwa. Nic bardziej błędnego. Metod liczenia efektywności polityki personalnej jest wiele. Samych algorytmów prowadzących do policzenia stopy zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki jest co najmniej kilka. Historycznie, pierwszą próbą policzenia stopy zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki był wzór Q Tobina.

$$\text{Wartość rynkowa kapitału ludzkiego} = \frac{\text{wartość rynkowa} - \text{wartość księgową}}{\text{liczba etatów}}$$

Próba na tyle interesująca, że stała się istotną inspiracją dla badaczy do poszukiwania innych wzorów, Q Tobina okazało się bowiem dalece niedoskonałe. Przede wszystkim algorytm ten jest szczególnie wrażliwy na spekulacje wartością rynkową firmy. Jeśli na giełdzie wartość przedsiębiorstwa w ciągu godziny wzrosło o 20%, nie znaczy to wcale, że wartość kapitału ludzkiego wzrosła o 1/5, a oznacza najczęściej spekulacje kursem akcji. Wartość rynkowa jest też wrażliwa na efekty kampanii reklamowych, informacje dotyczące planów inwestycyjnych, wyników firmy, rynek często reaguje przesadnym wzrostem lub spadkiem cen akcji. Żadne z wymienionych zjawisk nie mówi nic o rzeczywistej wartości kapitału ludzkiego, każde podważa Q Tobina jako algorytm liczący rzeczywisty zwrot z inwestycji w pracowników.

Kolejną próbę stanowił wzór wartości dodanej kapitału ludzkiego. Algorytm ten oddaje poziom zysku przypadający na 1 etat w organizacji.

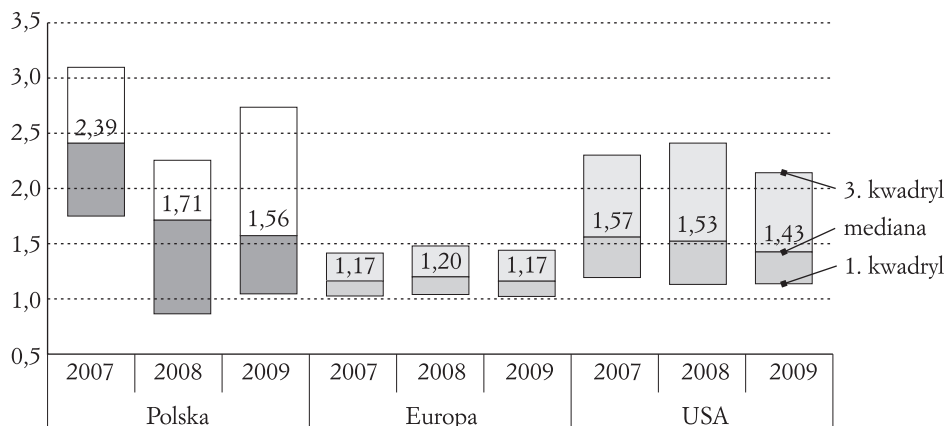
$$\text{Wartość dodana kapitału ludzkiego} = \frac{\text{przychody} - [\text{koszty} - (\text{płace} + \text{świadczenia})]}{\text{liczba etatów}}$$

Kolejną możliwość pomiaru efektywności polityki personalnej stanowi HC ROI (*Human Capital Return On Investment* – stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki), który z powodzeniem od wielu lat jest stosowany w badaniu Saratoga HC Benchmarking.

$$\text{przychody} - \frac{[\text{koszty} - (\text{płace} + \text{świadczenia})]}{\text{liczba etatów} \times \text{średnie wynagrodzenie}}$$

Wzór skonstruowany jest w taki sposób, że odnosi się do 1. Wynik powyżej 1 ilustruje rzeczywisty zwrot z inwestycji poniesionych w kapitał ludzki. Jeśli ze wzoru wyjdzie 1, oznacza to, że z każdej złotówki zainwestowanej w pracowników, pracodawca otrzymuje tę samą złotówkę. Jeśli ze wzoru wyjdzie liczba mniejsza niż 1, kwota, której brakuje

Wykres 1. HC ROI – stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki – Polska/ Europa/ USA



do 1, pokazuje, ile pracodawca musi dopłacić do każdej złotówki zainwestowanej w pracowników.

Wzór na HC ROI ze względu na konieczność zachowania uniwersalności i porównywalności nie tylko pomiędzy branżami, ale też poszczególnymi krajami, a nawet kontynentami, koncentruje się na stopie zwrotu z inwestycji w wynagrodzenia. Wynagrodzenia stanowią przeważającą część inwestycji w kapitał ludzki, ale nie jedyną. Kolejny algorytm bierze pod uwagę wszelkie możliwe inwestycje w pracowników:

$$\text{przychody} - \frac{\text{koszty} - (\text{płace} + \text{świadczenia} + \text{szkolenia} + \text{rekrutacja} + \dots)}{\text{płace} + \text{świadczenia} + \text{szkolenia} + \text{rekrutacja} + \dots}$$

Następny wzór kładzie nacisk na ekonomiczną wartość dodaną kapitału ludzkiego:

$$\text{Ekonomiczna wartość dodana HC} = \frac{\text{zysk netto po opodatkowaniu} - \text{koszt kapitału}}{\text{liczba etatów}}$$

Ten algorytm wskazuje rzeczywisty zysk przedsiębiorstwa w przeliczeniu na etat nie tylko po opodatkowaniu, ale także po odliczeniu poniesionych inwestycji poza kapitałem ludzkim.

Możliwość policzenia stopy zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki jest co najmniej kilka, nie jest zatem prawdą, że zwrot z inwestycji w pracowników jest niepoliczalny. Co więcej, pomiar ten stanowi jedynie wstęp do właściwego pomiaru efektywności polityki personalnej.

## Pomiar efektywności polityki personalnej

Polityka personalna bywa rozumiana różnie i niejednoznacznie. Tymczasem elementy polityki zarządzania kapitałem ludzkim są stałe i mogą być co najwyżej uzupełniane kolejnymi, w zależności od specyfiki firmy, roli działu personalnego czy uwarunkowań historycznych. Na klasyczną politykę personalną składa się pięć obszarów. Po pierwsze, planowanie. O ile strategia biznesowa wskazuje, gdzie firma znajdzie się za pięć, dziesięć lat, o tyle strategia personalna mówi, jakich kompetencji, w rozumieniu wiedzy, umiejętności, cech, zdolności, organizacja będzie potrzebować, by założoną pozycję osiągnąć. Planowanie personelu bezpośrednio odnosi się do strategii personalnej firmy. Kolejnym elementem polityki personalnej jest pozyskiwanie zaplanowanych kompetencji, co w dużej mierze sprowadza się do rekrutacji nowych pracowników i rozwoju tych, którzy już funkcjonują w organizacji. Następnie pozyskanych i wyszkolonych pracowników należy odpowiednio zmotywować do realizacji krótko- i długoterminowych celów biznesowych. Ostatni element koncentruje się na utrzymaniu odpowiednich pracowników w przedsiębiorstwie. Na politykę personalną składa się pięć obszarów: planowanie, pozyskiwanie, motywacja, rozwój i utrzymanie pracowników. Pierwszy z nich, planowanie, jest trudny do opomiarowania, tym bardziej do porównania do rynku. Jednak pozostałe obszary łatwo poddają się opomiarowaniu, a zmierzone z łatwością można porównać do rynku. Pomiar efektywności polityki personalnej podlega tym samym prawom co wszelkie pomiary efektywności w różnych dziedzinach. Zamawiając dowolną usługę, chcemy, żeby była wykonana tanio, szybko, solidnie i obejmowała możliwie dużo zagadnień. Cztery klasyczne kategorie, które są brane pod uwagę przy większości decyzji konsumenckich: koszt, czas, ilość i jakość – stanowią podstawę analizy efektywności polityki personalnej. Po zestawieniu w tabeli dwóch powyższych ujęć: obszarów polityki personalnej oraz kategorii oceny tej polityki, powstaje macierz efektywności polityki HR.

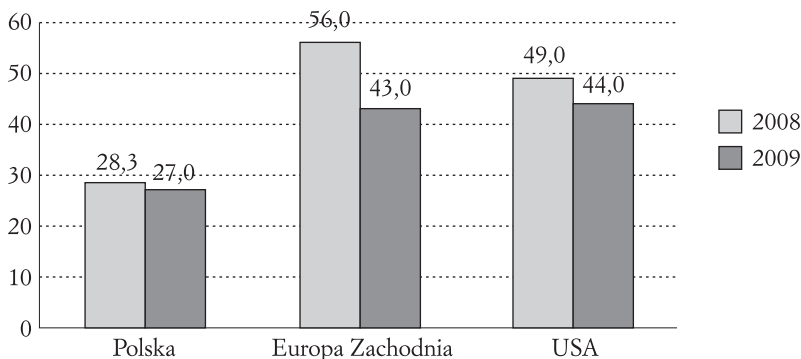
**Tabela 1.**

	<b>Przyciąganie</b>	<b>Motywowanie</b>	<b>Rozwijanie</b>	<b>Utrzymanie</b>
Koszt	$\frac{\text{Koszt rekrutacji zewnętrznej}}{\text{Liczba rekrutacji}}$	$\frac{\text{Koszt działu płac}}{\text{Liczba pasków płac}}$	$\frac{\text{Koszty szkoleń}}{\text{Liczba pracowników}}$	Koszty rotacji
Czas	Przeciętny czas rekrutacji	Liczba przelewów nieterminowych	$\frac{\text{Koszty szkoleń}}{\text{Liczba godzin szkoleń}}$	Rotacja w zależności od stażu

Ilość	$\frac{\text{Liczba rekrutacji zewnętrznej}}{\text{Liczba pracowników}}$		Penetracja szkoleń	$\frac{\text{Liczba rezygnacji}}{\text{Liczba pracowników}}$
Jakość	$\frac{\text{Liczba zaakceptowanych ofert}}{\text{Liczba złożonych ofert}}$	Wskaźnik liczby błędów	Analiza efektywności szkoleń	Wskaźnik absencji

Czy możliwe jest określenie kosztu rekrutacji? Nic prostszego – większość firm bardzo dokładnie mierzy te koszty, biorąc pod uwagę nie tylko koszty agencji rekrutacyjnych czy ogłoszeń prasowych, ale także koszt czasu pracownika działu personalnego prowadzącego proces rekrutacyjny oraz czas menedżerów liniowych zaangażowanych w projekt. Czy można zmierzyć czas rekrutacji? Nie tylko można, ale jest na to kilka metod. W metodyce Saratoga liczymy czas od momentu wpłynięcia formalnego zapotrzebowania na pracownika do momentu uzyskania zgody kandydata. W Polsce czas ten wynosi przeciętnie 27 dni.

Wykres 2. Przeciętny czas rekrutacji Polska/ Europa/ USA



Czy można zmierzyć liczbę rekrutacji? Dane liczbowe dotyczące zrekrutowanych pracowników jest w stanie podać każde w minimalnym choćby stopniu zarządzane przedsiębiorstwo. Nieco bardziej skomplikowanie wygląda kwestia pomiaru jakości rekrutacji. Trudno jest obiektywnie zmierzyć stopień przystawalności pracownika do organizacji, działu czy kierownika, z którym pracuje. Istnieje jednak szereg mierników, które w sposób pośredni odzwierciedlają jakość rekrutacji. Liczba rezygnacji (lub zwolnień z inicja-

tywy pracodawcy) pracowników poniżej roku stażu, liczba rezygnacji (lub zwolnień) po okresie próbnym, czas, po którym zrekrutowany pracownik realizuje cele biznesowe na oczekiwanym poziomie. Cały obszar przyciągania pracowników można zatem zmierzyć w kategoriach kosztu, czasu, ilości i jakości. W tych samych kategoriach mierzone są także pozostałe obszary: motywacji, rozwoju i utrzymania pracowników w firmie.

Mierząc efektywność polityki HR, należy skoncentrować się na najważniejszych obszarach, należy wybrać te wskaźniki, które bezpośrednio nawiązują do strategii biznesowej. Nie wolno też z miernikami przesadzić. Saratoga jest źródłem inspiracji, zawiera ponad 400 wskaźników szczegółowo mierzących każdy element polityki personalnej. Jednak do własnego pomiaru należy wybrać te, które odpowiadają specyfice organizacji, które szybko i bezbłędnie wskażą, na ile wyniki działań HR wspierają realizację strategii biznesowej. Najczęściej firmy wybierają od 12 do 16 wskaźników, koncentrując się na tych, które są sprzężone z efektywnością całej organizacji.

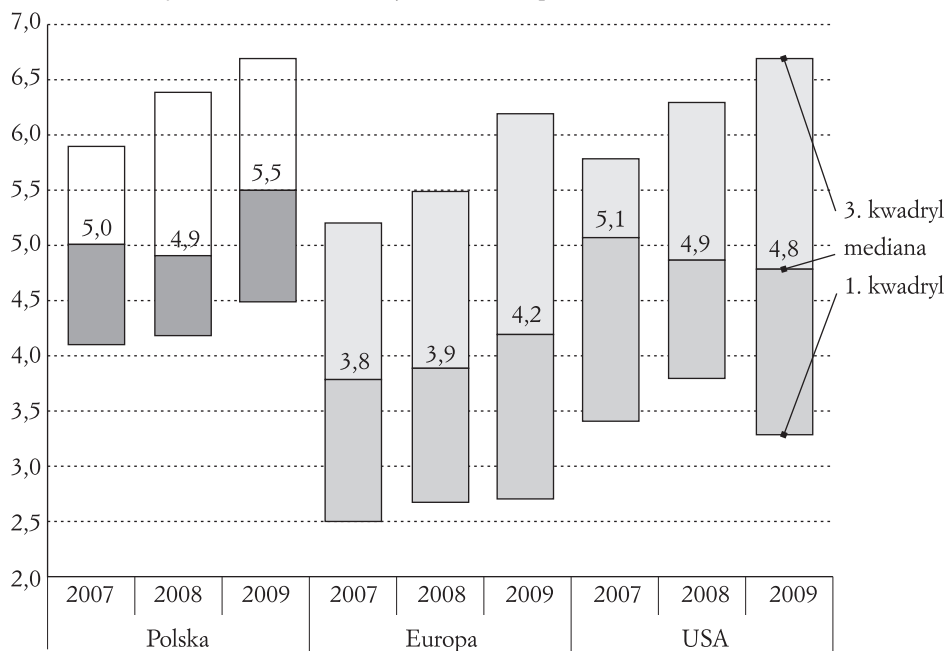
### Powtarzalność pomiaru

Statyczny pomiar efektywności polityki HR, nawet właściwie odniesiony do wyników rynkowych, jest niepełny bez rzetelnej informacji o dynamice wskaźników. Informacja mówiąca, że w firmie absencja chorobowa osiągnęła poziom 4,8%, podczas gdy na rynku wynosi 5,5%, jest niepełna bez wiedzy o trendach. Możliwe jest bowiem, że 5,5% na rynku oznacza gwałtowny spadek tego wskaźnika, a teoretycznie lepsze 4,8% to spore pogorszenie w stosunku do poprzedniego roku. Bez informacji o dynamice wskaźników nie można ocenić, czy i na ile poniesione inwestycje przyniosły jakiegokolwiek efekty. Czy działania naprawcze podjęte przez firmę były trafne czy absolutnie chybione. Obok oceny podjętych działań w obszarze HR istotne jest także rozpoznawanie objawów na podstawie trendów. Konsultanci Saratogi podczas swojej ponad 30-letniej praktyki odkryli szereg korelacji pomiędzy, wydawałoby się, zupełnie niezwiązanymi ze sobą wskaźnikami. Badając te korelacje, należy jednak pamiętać, że są to tylko powiązania statystyczne, które mogą (ale wcale nie muszą) opisywać związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy wskaźnikami. Niezwykle trafnie ujął niebezpieczeństwo utożsamiania korelacji z przyczynowością Jac Fitz-Enz, twórca i wieloletni prezes Instytutu Saratoga: „Mieszanka korelacji z przyczynowością to specjalność ludzi naiwnych, szarlatanów oraz demagogów. Szczególną biegłość osiągają w tym politycy, fanatycy religijni i konsultanci”. Jednak obserwacja trendów z wiedzą o możliwych korelacjach między wskaźnikami pozwala na uniknięcie ryzyka popełnienia błędów w zarządzaniu personelem, czy zbyt późnego zdania sobie sprawy z niebezpieczeństwa.

Jedną z ciekawszych obserwacji stanowi analiza wskaźnika absencji. Zaobserwowano, że jeśli wskaźnik absencji zaczyna w firmie rosnać, to po pół roku lub maksymalnie

po roku rośnie też wskaźnik fluktuacji. Pracownicy zaczynają rezygnować z pracy (oczywiście ta zależność nie działa w okresach kryzysu na rynku pracy). Poziom absencji chorobowej stanowi swego rodzaju sygnał ostrzegawczy, mówiący o spadku zaangażowania pracowników. Jeśli sygnał ten zostanie zbagatelizowany lub niezauważony, to pracownicy zaczną odchodzić. Każda rezygnacja pracownika oznacza dla przedsiębiorstwa realny, wymierny koszt. Po wieloletnich analizach przyjęto, że odejście specjalisty z organizacji oznacza dla firmy koszt jego rocznego wynagrodzenia. Brak reakcji na zwiększoną absencję chorobową, która sama z siebie generuje wysokie koszty, może przełożyć się na realne, odczuwalne dla firmy kwoty.

Wykres 3. Poziom absencji Polska/ Europa/ USA



Kolejnym wskaźnikiem świadczącym o stopniu zaangażowania pracowników jest pomiar frekwencji na imprezach integracyjnych. Po wieloletnich analizach okazało się, że istnieje silna korelacja ujemna pomiędzy liczbą uczestników imprez integracyjnych a poziomem absencji chorobowej. Im bardziej spada frekwencja podczas imprez, tym bardziej rośnie współczynnik absencji. Poziom absencji przekłada się z kolei na wzrost rotacji, który generuje koszty na poziomie rocznych wynagrodzeń pracowników, którzy zrezygnowali. Zatem analiza dynamiki odsetka osób chodzących na imprezy integracyjne stanowi jeden z elementów oceny poziomu zaangażowania pracowników.



Wzrost liczby próśb o przeniesienie do innych działów, departamentów czy pionów jest skorelowany ze spadkiem produktywności. Pracownicy, przenosząc się do innych działów, potrzebują czasu na adaptację i wejście na pełne obroty, co prowadzi do chwilowego spadku produktywności. Jeśli takie przeniesienia są wyjątkowe, to w dłuższym okresie poziom produktywności może nawet wzrosnąć. Pracownicy w swoich nowych rolach są często lepiej zmotywowani do realizacji celów. Jednak jeśli jest to zjawisko masowe i nagminne, to spadek produktywności jest zauważalny i trudny do powstrzymania. Badanie Saratoga dostarcza konkretnych liczbowych danych ilustrujących te relacje. Premia dla osób polecających nowych pracowników jest skorelowana z niższym kosztem rekrutacji zewnętrznej. Prowadząc badania, spytaliśmy przedstawicieli polskich firm, na ile, ich zdaniem, ta zasada sprawdza się w Polsce. Przede wszystkim okazało się, że stosunkowo niewiele firm w naszym kraju stosuje takie programy. Główną barierą przed wprowadzeniem polecenia przez pracowników jest lęk przed posądzeniem o kumoterstwo i nepotyzm. Firmy, które stosują to narzędzie, używają je stosunkowo krótko – ok. 3-4 lat, w związku z czym ich doświadczenia są jeszcze świeże i niepełne. Jednak we wszystkich rozmowach pojawiało się kilka wspólnych wątków. Przede wszystkim polecenie kandydatów przez pracowników wcale nie obniża kosztów rekrutacji w perspektywie krótkookresowej. Premie oferowane pracownikom za polecenie są na tyle zauważalne, że można je porównać do wynagrodzenia agencji. Jednak w długim okresie koszty rekrutacji rzeczywiście spadają – poleceni pracownicy zdecydowanie dłużej pozostają w firmie niż ci spoza programu. Poza tym poleceni kandydaci zdecydowanie szybciej integrują się z organizacją, szybciej też osiągają oczekiwany poziom wyników, zatem ogólny rachunek jest pozytywny.

## Podsumowanie

Pomiar efektywności polityki personalnej dostarcza działom personalnym nie tylko argumentów o wadze i istotności ich działań. Dużo istotniejsza jest zmiana kategorii myślenia o HR jako o zjawisku miękkim, nienamacalnym, a przez to nieistotnym. W biznesie coś, co nie jest mierzalne, nie istnieje. Dyrektorzy finansowi, prezesi, zarządy, nie mogą uzyskać, lub nawet nie mając świadomości możliwości uzyskania twardych danych z obszaru HR, siłą rzeczy traktują ten obszar po macoszemu. Jednak rzetelny pomiar efektywności polityki personalnej stanowi istotny krok w drodze do osiągnięcia przez działy personalne pozycji partnera strategicznego w organizacji.

## Measuring Human Resource Management Efficiency: Methods and Tendencies

### Summary

In the business environment, if something cannot be measured then it does not exist. Areas, initiatives, and actions whose effects cannot be defined in financial, qualitative, quantitative, or time-related categories are not the subject of interest of business. After all, the primary reason behind functioning in the business environment is return on investment. If an area fails to make such a return or if it cannot be measured then it is simply eliminated.

The area of personnel policy is seen by many companies as an unnecessary expense, deadweight that the organization must carry whether it wants to or not, and that it would most happily unload through outsourcing. However, as shown by research, companies that shape the individual areas of personnel policy consciously and in line with business strategy achieve better economic results than those organizations that do not assign any greater weight to effective personnel management. Measuring growth rates on investments in human capital is not only possible, but is a vital component in the management of a modern company on an increasingly competitive and demanding market.

This article presents a methodology for measuring individual elements of personnel policy on the basis of over thirty years of research applying Saratoga HC Benchmarking. The text also includes the most interesting results of the most recent studies conducted among Polish companies as compared with the results of European and American companies.

---

Paweł Dziechciarz jest menedżerem w zespole HR Consulting w PwC Polska Sp. z o.o. Posiada międzynarodowy certyfikat PwC Saratoga w zakresie pomiaru efektywności polityki personalnej w przedsiębiorstwach. W PwC zajmuje się opracowywaniem i wdrażaniem efektywnych systemów wynagrodzeń w przedsiębiorstwach.