

Grzegorz MENTEL\*  
Politechnika Rzeszowska

## WSKAŹNIKI STRATEGICZNE JAKO ISTOTNY ELEMENT POMIARU KAPITAŁU LUDZKIEGO W ORGANIZACJI

W artykule przedstawiono charakterystykę wskaźników strategicznych wykorzystywanych w analizie kapitału ludzkiego w organizacji. Tym samym poruszono problematykę nie tyle ich interpretacji, oceny, ale również zastosowania w ramach prowadzonych ocen skali tego typu kapitału. Wydaje się bowiem, że w obecnych czasach wartość intelektualna stanowi znaczny element wartości rynkowej przedsiębiorstw. Sytuacja księgowa majątku firmy bardzo często znacznie odbiega od tego, co dyktuje rynek. Niekiedy różnica ta jest bardzo istotna i stanowi ona właśnie wartość wynikającą z „samych ludzi”, ich doświadczenia, intelektu i innych walorów, które na co dzień ciężko jest ocenić, a które stanowią niebagatelny składnik analizowanych przedsiębiorstw.

### 1. WPROWADZENIE

Badaniu poddano pięć losowo wybranych firm z województwa podkarpackiego. W pierwotnym zamierzeniu badaniu miały zostać poddane firmy średniej wielkości, zatrudniające 50-250 osób na etatach stałych, jednakże w związku z trudnością uzyskania danych z takich przedsiębiorstw dokonano analizy spółek średniej wielkości oraz dużych zatrudniających od 50 do 400 osób. Badane firmy są spółkami kapitałowymi, cztery spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością, jedna spółką akcyjną.

Przedmiotem działalności tych przedsiębiorstw jest kompleksowa realizacja robót budowlanych i instalacyjnych w zakresie budownictwa ogólnego, przemysłowego, mieszkaniowego zarówno jednorodzinne, jak i wielorodzinne, zewnętrznych i wewnętrznych sieci wodociągowych, kanalizacyjnych gazowych i ciepłych, oczyszczalni ścieków, dróg, placów, zieleni, obiektów inżynierskich, a także ekspertyz i projektów technicznych.

Cztery badane spółki rozpoczęły swoją działalność na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku, natomiast korzenie jednej ze spółek sięgają późnych lat sześćdziesiątych. Można zatem stwierdzić, że posiadają one duże doświadczenie w zakresie wykonywanych prac. Zatrudniają pracowników o zróżnicowanych kwalifikacjach i doświadczeniu zawodowym. Przedsiębiorstwa dysponują zdywersyfikowanymi, ale dobrze zorganizowanymi i wyposażonymi bazami sprzętowo-transportowymi oraz rozwiniętymi zaplecami techniczno-produkcyjnymi, zapewniającymi w większości przypadków samodzielność w robotach budowlano-montażowych i specjalistycznych.

---

\* Dr Grzegorz MENTEL, Katedra Metod Ilościowych w Ekonomii, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

Zasięg terytorialny działania badanych przedsiębiorstw jest zróżnicowany, gdyż dwie spółki świadczą swoje usługi tylko na terenie województwa podkarpackiego, a pozostałe na terenie kraju i poza jego granicami. Na przestrzeni wielu lat działalności przedsiębiorstwa te wyrobiły sobie dobrą opinię wśród kontrahentów. Wskazują na to liczne rekomendacje i wielokrotne powierzanie zadań przez tych samych inwestorów. Uwzględniając życzenia właścicieli firm, badane przedsiębiorstwa zakodowano, stosując symbole A, B, C, D i E.

## 2. KAPITAŁ INTELEKTUALNY JAKO ELEMENT AKTYWÓW NIEMATERIALNYCH

Kapitał ludzki jest coraz częściej postrzegany jako niezwykle istotny czynnik rozwoju zarówno w skali makro-, jak i mikroekonomicznej. Specjaliści od organizacji często używają terminu kapitał intelektualny wymiennie z kapitałem ludzkim, choć – jak wydaje się – kapitał ludzki może być częścią kapitału intelektualnego organizacji. Być może wyłuszczeniem zamiennego stosowania tych terminów jest to, że autorzy traktują kapitał ludzki organizacji jako najbardziej istotny element jej kapitału intelektualnego. Często spotyka się slogan „kapitał ludzki jest najważniejszym aktywem firmy”, który oddaje sedno sprawy, mimo braku precyzji terminologicznej<sup>1</sup>.

Na kapitał intelektualny składa się wiele elementów, bowiem

„...działalność każdego przedsiębiorstwa zależy od patentów, procesów, umiejętności zarządzających, technologii, informacji o konsumentach i dostawcach, a także doświadczenia. Taka połączona wiedza tworzy kapitał intelektualny. (...) Jest to suma wszystkiej wiedzy, którą posiada każda jednostka w organizacji, która daje firmie przewagę konkurencyjną na rynku<sup>2</sup>”.

Taka koncepcja zakłada nie tyle dość szerokie podejście do samej interpretacji kapitału intelektualnego (a tym samym wynikającej z niego definicji kapitału ludzkiego), co wskazuje na znaczną gamę metod służących do jego pomiaru. O ile bowiem łatwo stosunkowo jest zmierzyć aktywa wymierne danego przedsiębiorstwa, o tyle badania dotyczące zasobów ludzkich nie są do końca jednoznaczne i stale wywołują dyskusję.

Istotnym czynnikiem różniącym te dwa elementy jest sposób zarządzania nimi. Aktywa wymierne dotyczą ludzi i traktowane są inaczej w sprawozdaniach finansowych niż wartości materialne. Często wydatki, jakie ponosi przedsiębiorstwo w związku z pracownikami (wynagrodzenia i inne koszty) są odpisywane w koszty w okresie, w którym zostały poniesione. Takie postępowanie uzasadnione jest zasadą współmierności, czyli koszty powinny być raportowane w tym samym okresie, co osiągnięte korzyści. Występują jednak sytuacje, gdy wspomniane korzyści z inwestycji rozciągane są w czasie. Dotyczy to chociażby wydatków poniesionych na szkolenia pracowników. Koszty szkolenia w całości są odejmowane od przychodów w okresie, w którym zostały poniesione, podczas gdy koszty inwestycji w aktywa wymierne są amortyzowane w okresie ich wytwarzania.

Wieloznaczność i stopień złożoności pojęcia kapitału ludzkiego, a co za tym idzie kapitału intelektualnego pociąga za sobą różne konsekwencje. Jedną z nich, ale najbardziej istotną, jest problem wspomnianego wyżej pomiaru. Nie wszystkie bowiem elementy kapitału ludzkiego są do końca jednoznacznie kwantyfikowalne. Wskazać by tutaj można

<sup>1</sup> red. D. Dobija, *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Wydawca Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2003, s. 131.

<sup>2</sup> T.A. Steward, *Brain Power. How Intellectual Capital is becoming America's Most Valuable Asset*, 1991.

choćby na problem pomiaru wiedzy i umiejętności kadry poszczególnych szczebli. Ciężko ustalić metodę, która pozwoliłaby zagregować i skompilować wszelkie aspekty tegoż problemu w postaci konkretnego wskaźnika. Problematyczny i budzący często kontrowersje jest bowiem chociażby wskaźnik IQ. Nie zawsze można sprawdzić wiedzę poprzez rozwiązywanie konkretnych testów. Zawsze istnieją pokłady wiedzy ludzkiej, które przy konkretnych problemach nie są ujawniane, a mimo to w pewnych sytuacjach umysł jest w stanie po nie sięgnąć. Bardziej mierzalne stają się zatem umiejętności, jakie nabyliśmy, niż wiedza, jaką posiadamy. Jej bowiem ocena jest bardziej subiektywna niż obiektywna.

### 3. ANALIZA STATYSTYCZNA WSKAŹNIKÓW STRATEGICZNYCH

W literaturze przedmiotu ludzie nauki, jak również praktycy rynkowi starają się poddać kwantyfikacji pewne elementy kapitału ludzkiego. Taka sytuacja stwarza poniekąd możliwości badania efektywności zarządzania kapitałem ludzkim. Pamiętać bowiem należy, że „choć ilościowa ocena pracy personelu nie jest łatwa, można jej dokonać i rzeczywiście się to robi”<sup>3</sup>.

Tylko w ten sposób można wyciągnąć jakiegokolwiek wnioski, a ponadto przyczynić się do rozwoju w tym zakresie.

W artykule pozwolono sobie zatem przedstawić pewną grupę wskaźników, które w swojej strukturze łączą elementy kapitału ludzkiego z wynikiem finansowym generowanym w przedsiębiorstwach budowlanych. Taka kompilacja pozwala na odniesienie wymiernych elementów bilansu do tych niewymiernych bądź odwrotnie.

Za opracowaniem Jaca Fitz-enza, w którym przedstawiono pomiar nakładów poniesionych na zasoby ludzkie organizacji na podstawie mierników funkcji kadrowej, proponuje się rozpatrzenie wskaźnika HC ROI (Human Capital Return On Investment). Wskaźnik ten, zwany potocznie zwrotem z inwestycji w kapitał ludzki może być traktowany jako podstawowy miernik rentowności zasobów ludzkich w skali całej firmy:

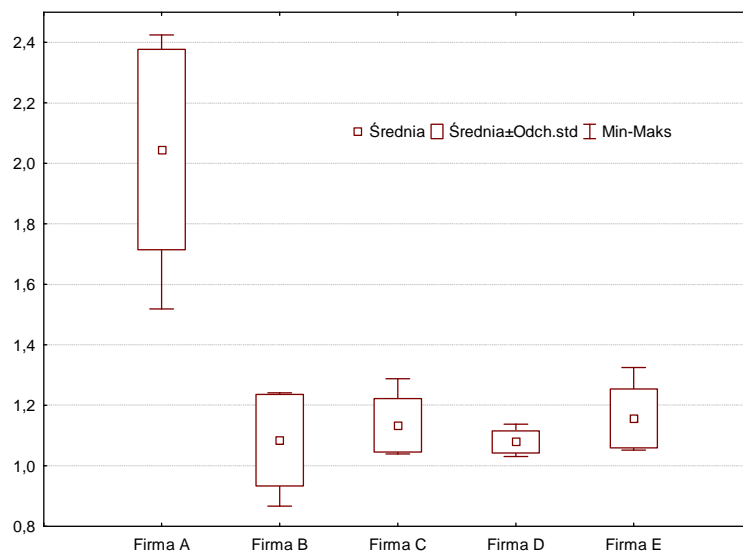
$$\text{HC ROI} = \frac{\text{przychody} - (\text{koszty operacyjne} - \text{całkowite koszty pracy})}{\text{całkowite koszty pracy}} \quad (1)$$

Wynik pokazuje, jaką kwotę otrzymaliśmy z każdej złotówki zainwestowanej w kapitał ludzki. Można przyjąć, że jest to dźwignia płac i świadczeń pozapłacowych. Istotne znaczenie ma tu fakt, że jeżeli rentowność inwestycji w kapitał ludzki jest wyższa od jedności, a koszt pozyskania kapitału zmniejsza podstawę opodatkowania (z bilansowego punktu widzenia jest swego rodzaju „kapitałem obcym”), to poza zwrotem z tej inwestycji wartością dodaną dla firmy jest również kwota obniżonego podatku dochodowego. I tak w przypadku omawianych spółek wypadł on tak, jak prezentuje to rysunek 1.

Dokonując jego interpretacji, należy stwierdzić jedną zasadniczą prawidłowość. Chodzi tutaj o fakt, że na przestrzeni rozpatrywanych lat 2000-2005 dla każdej analizowanej spółki wartość wskaźnika HC ROI jest dodatnia. Jest to o tyle istotne, że w przypadku ujemnych jego wartości mielibyśmy do czynienia z sytuacją, w której zatrudnieni ludzie

<sup>3</sup> J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2001, s. 34.

zużywaliby do wykonania swojej pracy więcej zasobów, niż wytwarzają dochodu. Taka sytuacja na szczęście nie ma miejsca.



Rys. 1. Wartości HC ROI dla poszczególnych spółek w latach 2000-2005

Źródło: Opracowanie własne.

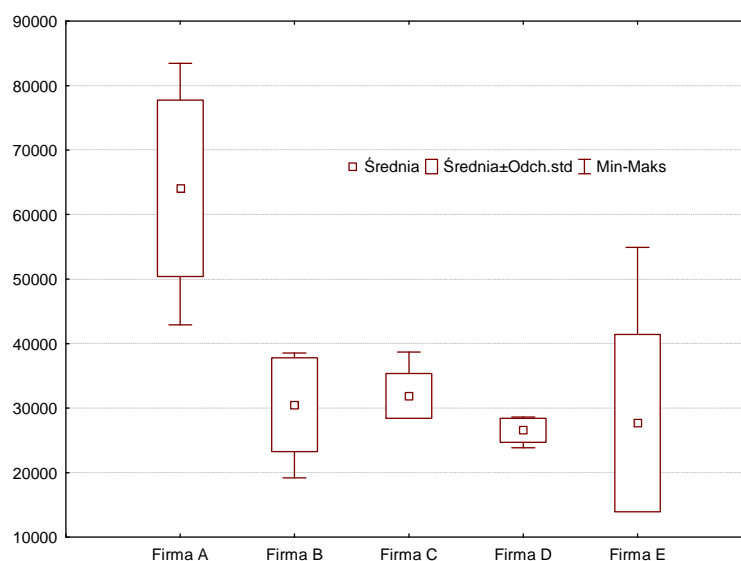
Ponadto należy zauważyć znaczną dysproporcję co do wskazań. Wartości HC ROI w przypadku spółki A wyraźnie odstają od pozostałych, osiągając wysoki poziom.

Podejmując próbę unormowania jego wartości, należy stwierdzić, że za najbardziej prawidłowe przyjmuje się poziomy powyżej jedności. Wartości poniżej 1,0 nie są satysfakcjonujące. Na szczęście tylko w przypadku przedsiębiorstwa B mamy do czynienia z wartością minimalną, niemieszczącą się w zadowalającym zakresie.

Wart przytoczenia jest również miernik zwany potocznie rentownością inwestycji w kapitał ludzki. Wielkość ta ma wskazywać, czy działania kierownictwa rzeczywiście powiększyły wartość ekonomiczną. W pewnym zakresie ukazuje faktyczny zysk przedsiębiorstwa. Uwzględnia bowiem opodatkowanie i odliczenie kosztu zainwestowanego kapitału. Jest to efektywna miara wyników pracy kierownictwa. Wyliczając ten wskaźnik, przyjmuje się, że wszystkie nakłady na kapitał ludzki mają charakter inwestycyjny. W związku z tym, podobnie jak pozostałe inwestycje (np. dotyczące środków trwałych), w okresie ich poniesienia nie obciążają wyniku finansowego jednostki. Tym samym wyraża się go następująco:

$$\text{Rentowność inwestycji w kapitał ludzki} = \frac{\text{przychody} - (\text{koszty operacyjne} - \text{koszty kapitału})}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na etaty}} \quad (2)$$

Jako stymulanta miara ta postrzegana jest pozytywnie w przypadku wysokich wartości. Rozpatrując zatem „pudełkową” interpretację wskaźnika z rysunku 2., należy ponownie podkreślić odstępstwo spółki A w tym zakresie, co należało już wcześniej przewidzieć. Zauważalna jest również znaczna rozpiętość typowych przedziałów zmienności analizowanych spółek w badanym okresie 2000-2005, jak i duże rozpiętości granic odstepu. Wynika zatem, że najmniejsze wahania co do tego wskaźnika dostrzec można w przypadku przedsiębiorstwa D. W jego przypadku można mówić o pewnej stabilizacji, jeśli chodzi o ten miernik. Największe rozbieżności widać w przypadku podmiotu A i E.



Rys. 2. Rentowność inwestycji w kapitał ludzki dla poszczególnych spółek w latach 2000-2005

Źródło: Opracowanie własne.

Należy jeszcze wspomnieć, że w swej istocie wartość dodana jest miernikiem wyników działalności przedsiębiorstwa różniącym się od większości innych tym, że potrąca z zysku koszty całego kapitału zainwestowanego przez firmę. Stanowi szkielet kompleksowego zarządzania finansami i stymulującego systemu wynagrodzeń, który może ukierunkować każdą decyzję podejmowaną w firmie, poczynając od gabinetu zarządu, a kończąc na hali produkcyjnej: może przekształcić kulturę przedsiębiorstwa, polepszyć życie zawodowe wszystkich członków organizacji, pozwalając im odnieść większy sukces, i pomóc pracownikom w pomnożeniu bogactwa akcjonariuszy, klientów oraz ich samych.

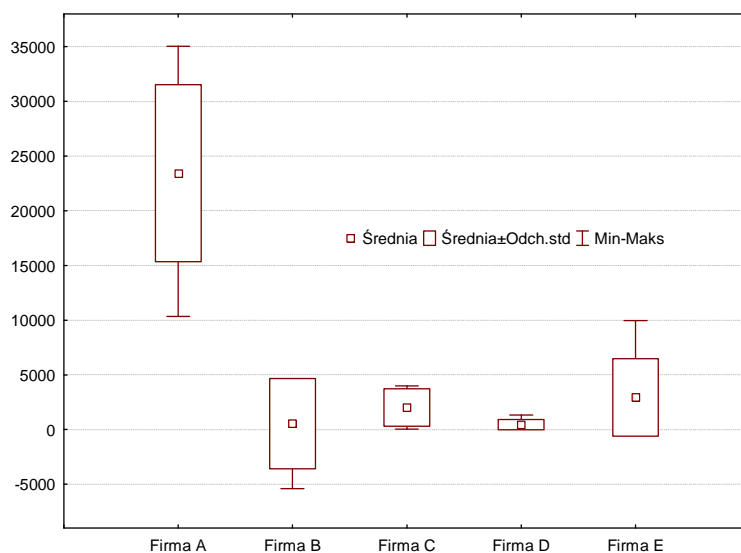
Peter Drucker w swoim artykule w Harvard Business Review z 1995 roku najlepiej oddał charakter omawianej wielkości. Jego zdaniem:

...wartość dodana opiera się na zasadzie, którą znaliśmy od dawna: to, co nazywamy zyskiem, pieniądze, które zostają na obsługę kapitału własnego, nie jest zazwyczaj żadnym zyskiem. Dopóki przedsiębiorstwo nie zarobi kwoty przewyższającej jej koszty kapitału, dopóty ponosi stratę. Nieważne, że płaci podatki, tak jakby osiągała prawdziwy zysk.

Przedsiębiorstwo wciąż oddaje gospodarce mniej, niż od niej bierze w postaci zasobów. (...) Nie dodaje bogactwa, ale je niszczy.

Efektywna wartość dodana jest wskaźnikiem, który doskonale uzupełnia wcześniejsze koncepcje i spostrzeżenia co do klasycznej wartości VA. Miernik ten odzwierciedla bowiem poziom zysku netto przypadający na jednego zatrudnionego w pełnym wymiarze pracy, jednak po odliczeniu kosztów ewentualnych szkoleń, jakie firma poniosła na wykształcenie swojej kadry (rys. 3.).

$$\text{Efektywna wartość dodana} = \frac{\text{zysk netto} - \text{koszty szkoleń}}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na etaty}} \quad (3)$$



Rys. 3. Wartości efektywnej wartości dodanej dla poszczególnych spółek w latach 2000-2005

Źródło: Opracowanie własne.

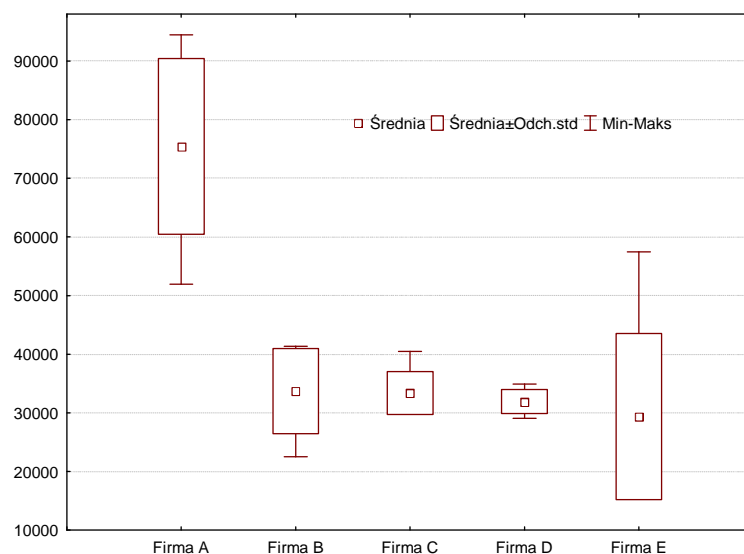
Najgorzej wypada w tym porównaniu spółka B, która ma niski poziom tego miernika, ulegający na dodatek stałym wahaniom. Spowodowane jest to głównie ujemnym poziomem zysku netto, jaki to spółka wypracowała aż w dwóch latach wziętych do analizy. Stosunkowo niewielką zmiennością w tym zakresie może poszczycić się także podmiot D. Zarówno poziom efektywnej wartości dodanej, jak i zmiany na przestrzeni lat w jego zakresie są niewielkie. Tym bardziej, że taki stan rzeczy nie jest spowodowany zwiększonymi kosztami na szkolenia kadry, lecz niskim poziomem zysku netto, jaki przedsiębiorstwo wypracowało.

Wskaźnikiem bezpośrednio przekładającym się na wartość dodaną jest tzw. wartość dodana z kapitału ludzkiego<sup>4</sup>. Wskaźnik ów określa, ile pracownicy są warte dla

<sup>4</sup> M. Kunysz, *Pomiar efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego*, s. 120 i dalsze.

organizacji przez pryzmat wypracowanego zysku w kontekście kosztu pracy, pokazuje bowiem faktyczny zysk przedsiębiorstwa, uwzględniający odliczenie kosztu zainwestowanego kapitału<sup>5</sup>, który można przypisać jednostce pracy. Miernik ten w fundamentalnej nomenklaturze określany jest jako HCVA (Human Capital Value Added)<sup>6</sup> – rys. 4.

$$\text{Wartość dodana z kapitału ludzkiego} = \frac{\text{wartość dodana}}{\text{liczba pracowników}} \quad (4)$$



Rysunek 4. Wartość dodana z kapitału ludzkiego dla poszczególnych spółek w latach 2000-2005

Źródło: Opracowanie własne.

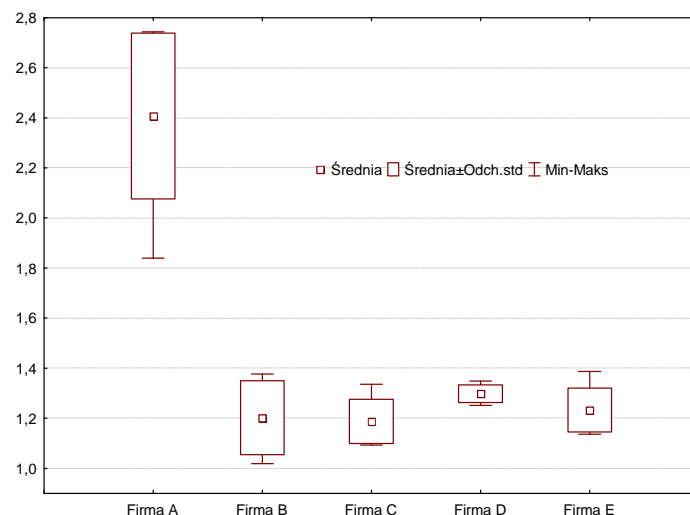
Istotny w analizie kapitału ludzkiego staje się pomiar jego „sprawności” poprzez zastosowanie miernika efektywnego kapitału ludzkiego (VAHU)<sup>7</sup>. Zgodnie z zaprezentowanym poniżej zapisem stanowi on relację wartości dodanej do kosztów pracy związanych z jej wypracowaniem – rys. 5.

$$\text{Efektywność kapitału ludzkiego} = \frac{\text{wartość dodana}}{\text{koszty pracy}} \quad (5)$$

<sup>5</sup> Przyjmuje się bowiem podobnie jak w przypadku *HC ROI*, iż wszystkie nakłady na kapitał ludzki mają charakter inwestycyjny, w związku z tym, tak jak pozostałe inwestycje nie obciążają wyniku finansowego jednostki.

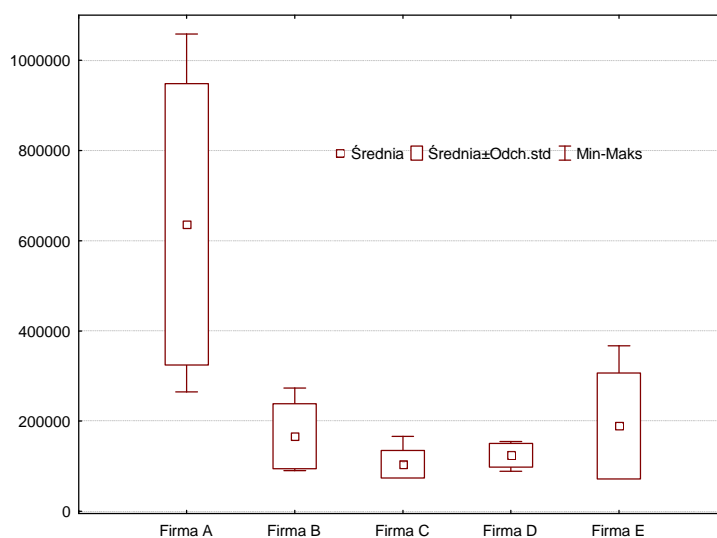
<sup>6</sup> M. Kunysz, *Pomiar...*, op.cit., s. 124.

<sup>7</sup> M. Kunysz., *System pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie – zestaw indywidualnie dobranych mierników i wskaźników*, s. 257 i dalsze.



Rys. 5. Wartość VAHU dla poszczególnych spółek w latach 2000-2005

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 6. Wartości HCR dla poszczególnych spółek w latach 2000-2005

Źródło: Opracowanie własne.

Pokrycie kosztów pracy wypracowaną wartością dodaną najkorzystniej wypada dla podmiotu A. Tutaj średni stosunek tych dwóch wielkości jest na poziomie 2,4. Mimo znacznej wartości rozstępu i widocznej zmienności relacja tych dwóch wskaźników jest nad wyraz dobra. Gorzej wypada to porównanie w przypadku pozostałych podmiotów. Tam koszty pracy są porównywalne z wartością dodaną, jaką osiągnęły przedsiębior-

stwa na przestrzeni lat 2000-2005. Optymistyczny, o ile można tak stwierdzić, jest jednak fakt, że proporcja ta przyjmuje wartości większe od jedności.

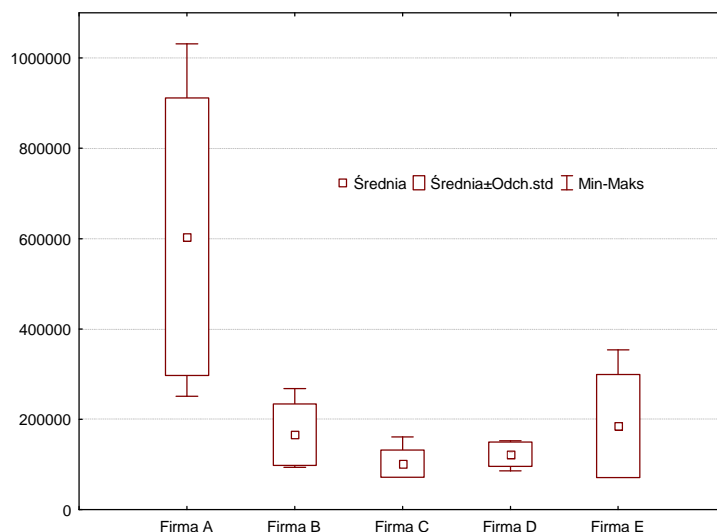
Podstawową miarą ludzkiej produktywności jest wskaźnik HCR (Human Capital Revenue). Rentowność zasobów ludzkich często nazywa się współczynnikiem przychodu z kapitału ludzkiego. Mówi, ile czasu przeznaczono na osiągnięcie danego przychodu, a uwzględnia całkowitą liczbę godzin pracy zainwestowanych w uzyskanie przychodu. Oblicza się go w przeliczeniu na pełne etaty – rys. 6.

$$\text{HCR} = \frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na etaty}} \quad (6)$$

Poprzez interpretację rys. 6 można poniekąd odczytać przeciętną normę dla branży budowlanej w tym zakresie. Pomijając bowiem znacznie odstającą spółkę A, można by ją ustalić na poziomie mniej więcej 180000. Wielkość ta zatem wskazuje średni poziom przychodów osiąganych ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, a co najważniejsze – świadczonych usług, przypadający na jednego zatrudnionego. Wahania miernika w latach 2000-2005 nie są znaczne, co świadczy o utrzymującej się tendencji w tym zakresie. Mocna pozycja przedsiębiorstwa A i poniekąd E spowodowana jest znacznym wzrostem wartości przychodów ze sprzedaży w analizowanym okresie (blisko czterokrotnym).

Kolejnym wskaźnikiem wartym przytoczenia jest Cost per FTE (Cost per Full Time Equivalent). Wskaźnik kosztów operacyjnych na pracownika wyznacza się z następującej zależności – rys. 7.

$$\text{Cost per FTE} = \frac{\text{koszty działalności operacyjnej}}{\text{liczba pracowników}} \quad (7)$$



Rys. 7. Wartości Cost per FTE dla poszczególnych spółek w latach 2000-2005

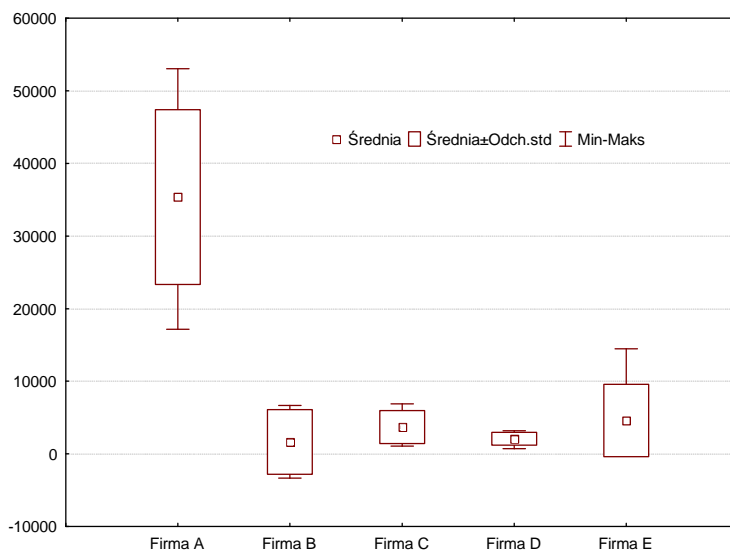
Źródło: Opracowanie własne.

Jest to wskaźnik bardzo istotny dla poprawnej interpretacji miernika HC ROI i ekonomicznej wartości dodanej kapitału ludzkiego, ponieważ pokazuje, jak zmieniły się w badanym okresie te koszty, które nie są bezpośrednio uzależnione od efektywności zasobów ludzkich, a w istotny sposób wpływają na poziom wskaźników tę efektywność opisujących.

Duże wahania w analizie kosztów z działalności operacyjnej przypadających na jednego zatrudnionego świadczą o znacznych zmianach głównie po stronie kosztowej. Liderem w tym przypadku jest spółka A. Rozpiętość tego miernika w jej przypadku jest dość spora (i jak rozpatrzyć do tego wskaźniki ekonomiczne przeanalizowane w rozdziale 4., związana jest ze ściśle powiększającymi się z roku na rok kosztami operacyjnymi). Interesujący w tym przypadku jest poziom wskaźnika dla firmy B i D. Są to bowiem podmioty, które w analizowanym okresie zmniejszyły poziom zatrudnienia w wyniku restrukturyzacji bądź też innych występujących zmian związanych z fluktuacją pracowników. Niski poziom kosztów operacyjnych dla tych podmiotów jest czynnikiem także decydującym o niewielkiej wartości miernika Cost per FTE.

Najprostszym wskaźnikiem badającym wyniki działań zasobów ludzkich jest miernik Profit per FTE (Profit per Full Time Equivalent), czyli zysk ze sprzedaży na pracownika. Pokazuje on, jaką część zysku ze sprzedaży potrafi wypracować pojedynczy pracownik. Jednak ze względu na małą ilość parametrów wskaźnik ten nie powinien stanowić podstawy do oceny produktywności kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie – rys. 8.

$$\text{Profit per FTE} = \frac{\text{zysk ze sprzedaży}}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na etaty}} \quad (8)$$



Rys. 8. Wartości Profit per FTE dla poszczególnych spółek w latach 2000-2005

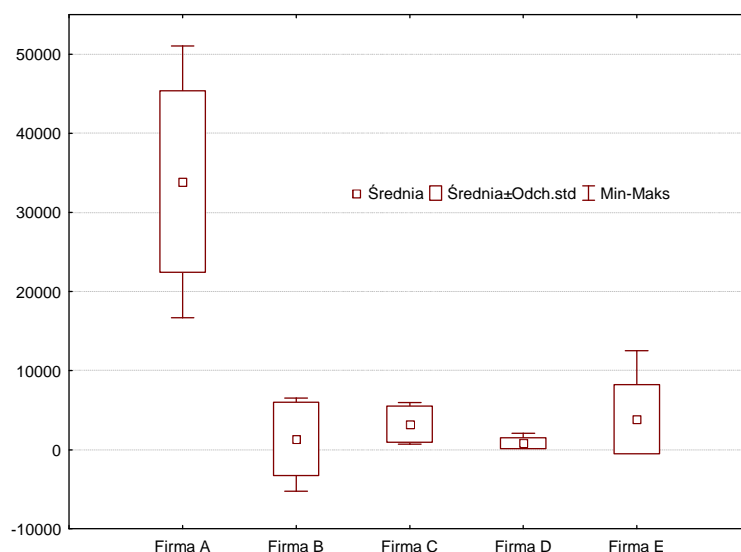
Źródło: Opracowanie własne.

Jak daje się zauważyć, skala zysku generowanego przez pracowników poszczególnych podmiotów nie jest imponująca. W przypadku spółek C i D utrzymuje się stała tendencja w tym zakresie. Potwierdza to fakt małych rozpiętości zarówno typowych przedziałów zmienności, jak i niewielkich różnic pomiędzy maksymalną a minimalną (rozstęp) wartością wskaźnika. Łatwo spostrzec ponadto słabą pozycję firmy B. Sytuacja, jaka ma miejsce, jest głównie spowodowana ujemnym poziomem zysku ze sprzedaży, i to aż w trzech analizowanych okresach. Zmniejszający się również z roku na rok stan zatrudnienia nie działa korzystnie na poziom wskaźnika.

Potwierdzenia powyższych spostrzeżeń można doszukać się w analizie *Pre tax & interest profit per FTE*, wskaźnika zysku brutto na pracownika. Jest to o tyle ciekawa miara w stosunku do opisanej wcześniej, że uwzględnia zysk jeszcze przed odjęciem części przeznaczanej na podatek i inne obowiązkowe świadczenia. Tym samym pozwala na faktyczną ocenę produktywności kapitału ludzkiego – rys. 9.

$$\text{Zysk brutto na pracownika} = \frac{\text{zysk brutto}}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}} \quad (9)$$

Wskaźnik ten pozwala obserwować efektywność pracy zatrudnionych w organizacji osób z perspektywy czasu poświęconego na wypracowanie zysku. Jak łatwo można przewidzieć, w przypadku analizowanych podmiotów jego prezentacja graficzna nie powinna znacznie odbiegać od tej sytuacji, jaką można zaobserwować na rysunku 5.



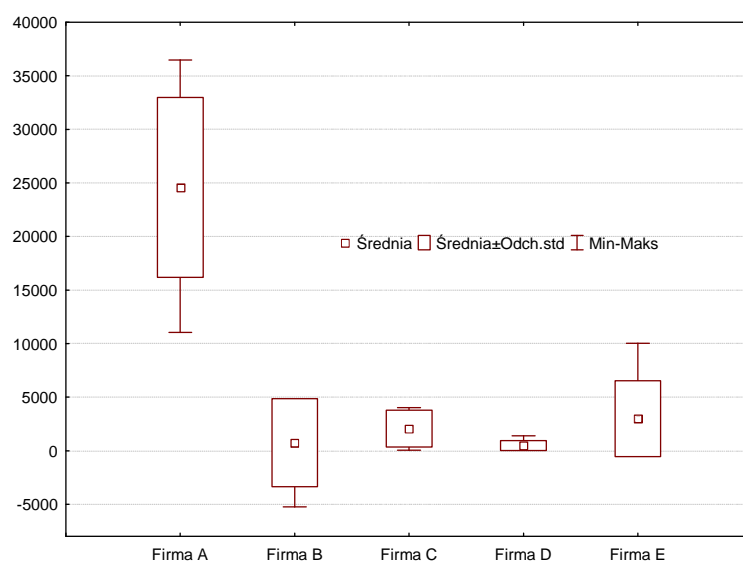
Rys. 9. Wartości wskaźnika zysku brutto dla poszczególnych spółek w latach 2000-2005

Źródło: Opracowanie własne.

Niewiele różniącym się wskaźnikiem co do wskazań i ewentualnych relacji z nich wynikających jest zysk netto na pracownika. Podobnie jak jego poprzednik wskazuje na

stopień efektywności pracowników w relacji z wypracowanym przez nich zyskiem. Różnica polega na tym, że zysk przypadający na pełnozatrudnionego jest już czystym zyskiem po odjęciu ewentualnych świadczeń. Tym samym to, co zobrazowano na rysunku 7., oddaje całkowicie ten sam przekaz, co przedstawiona prezentacja. Różnica polega na skali odniesienia (rys. 10.).

$$\text{Zysk netto na pracownika} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}} \quad (10)$$



Rys. 10. Wartości wskaźnika zysku netto dla poszczególnych spółek w latach 2000-2005.

Źródło: Opracowanie własne.

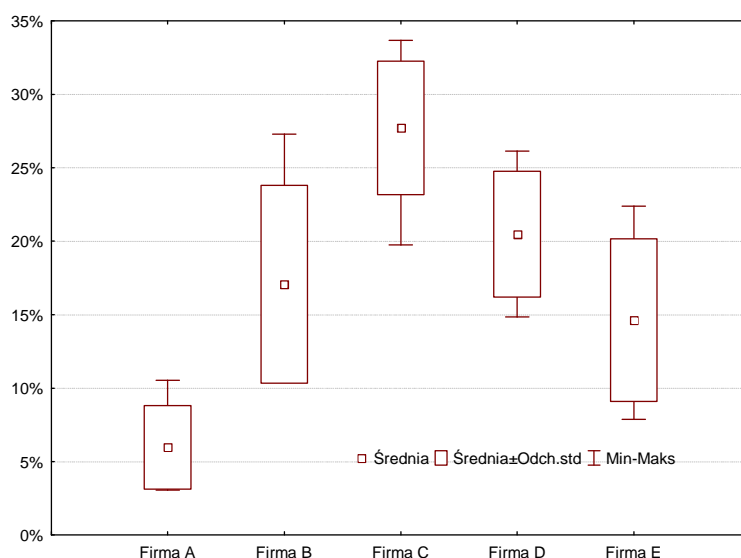
Poza analizą rentowności inwestycji w kapitał ludzki warto zwrócić uwagę na element kosztowy. Typowym wskaźnikiem w tym zakresie jest wskaźnik całkowitych kosztów robocizny do przychodu.

$$\text{Wskaźnik całkowitych kosztów pracy do przychodów} = \frac{\text{całkowity koszt robocizny}}{\text{całkowite przychody}} \quad (11)$$

Informuje on, jaką część całkowitych przychodów firmy przeznaczają na koszty robocizny ogółem. Te ostatnie zaś obejmują koszty płac i świadczeń dodatkowych pobieranych przez pracowników etatowych oraz koszty wszystkich pracowników doraźnych, w tym również specjalistów zatrudnianych w systemie kontraktowym.

Na rysunku 11. widzimy, że aby w przypadku firmy A uzyskać 1 PLN przychodu, trzeba zainwestować w robociznę średnio 6 groszy, co jest poziomem wyjątkowo zadowalającym dla tej branży. Nieco inna sytuacja ma się w przypadku pozostałych podmiotów,

gdyż ten przeciętny poziom przekracza już 15%, a w przypadku spółki C – nawet 27%. Tym samym koszty całkowite w jej przypadku stanowią blisko czwartą część uzyskiwanych przez nią przychodów.



Rys. 11. Wartości wskaźnika całkowitych kosztów robocizny do przychodów dla poszczególnych spółek w latach 2000-2005

Źródło: Opracowanie własne.

Istotny przy interpretacji tego wskaźnika jest fakt, że każdy grosz oszczędności oznacza tu grosz zysku, ponieważ zmniejszenie kosztów przenosi się bezpośrednio na ostateczny wynik finansowy przedsiębiorstwa, a przecież o to głównie chodzi.

#### 4. PODSUMOWANIE

Świat współczesnych organizacji utracił, chyba bezpowrotnie, cechę trwałości będącą do tej pory gwarancją bezpieczeństwa ich istnienia. Przedsiębiorstwa działają obecnie w obszarze szybko rozwijających się rynków lokalnych, krajowych i międzynarodowych, gdzie panuje coraz większa konkurencja. Stają wobec ciągle zmieniającego się i pełnego sprzeczności otoczenia zewnętrznego oraz wymogów elastyczności działania w wykorzystywaniu swoich zasobów i „dopasowania się” nie tylko do aktualnej sytuacji rynkowej, ale również do nadchodzących lub oczekiwanych zmian.

Nie bez powodu zatem coraz powszechniej twierdzi się, że prawdziwa wartość organizacji zawiera się przede wszystkim w „sile” umysłów jej uczestników, która umożliwia organizacji funkcjonowanie w warunkach zmian, a także wykorzystanie zmienności jako szansy dla własnego rozwoju. Inwestowanie w kapitał intelektualny – uznawany powszechnie za czynnik sprawczy wszelkiego rozwoju, dzięki któremu organizacja zyskuje tożsamość, stabilność oraz zdolność do tworzenia postępu techniczno-organizacyjnego –

niejednokrotnie bywa uznawane za bardziej zasadne, niż inwestowanie w ziemię, budynki, maszyny. B. Poskrobski określa przemiany zachodzące we współczesnym świecie gospodarczym jako „nową cywilizację”. Ma ona swoją własną wizję świata, swoje własne podejście do czasu, przestrzeni, logiki i przyczynowości. A. i H. Toffler uznają ją za cywilizację trzeciej fali, której podstawą jest pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy (kapitału intelektualnego).

Tym samym analizy przeprowadzone w artykule dowodzą zarówno ważkości tematu, jak i istoty ich przeprowadzania w organizacjach. Występuje bowiem znaczny potencjał w kapitale ludzkim, który do niedawna nie był rozpatrywany z punktu widzenia wartości firmy. Jak wynika jednak z analiz, wspomniana siła tkwiąca w pracownikach może stanowić istotny element rynkowej wartości firmy.

#### LITERATURA

- [1] Dobija D. (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Wydawca Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2003.
- [2] Steward T.A., *Brain Power. How Intellectual Capital is becoming America's Most Valuable Asset*, 1991.
- [3] Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2001.
- [4] Kunysz M., *Pomiar efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
- [5] Kunysz M., *System pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie – zestaw indywidualnie dobranych mierników i wskaźników*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
- [6] J. Roos i in.: *Intellectual Capital. Navigating in the New Business Landscape*. London: MacMillan Business, 1997.
- [7] Błaszczuk W., *Kapitał wiedzy menedżerskiej jako element struktury kapitału intelektualnego organizacji*. Materiały z konferencji naukowej, Kazimierz Dolny 29 XI-1 XII 2002. Red. E. Skrzypek. Lublin: UMCS, Wydział Ekonomiczny, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, 2002.

#### STRATEGIC INDICATORS AS A SIGNIFICANT ELEMENT OF HUMAN RESOURCES MEASUREMENT IN AN ORGANISATION

##### Summary

In the article the characteristics of strategic indicators applied in the analysis of human resources in an organisation were presented. There were discussed the issues not only connected with an interpretation but also assessment and application within the scale of this type of capital. It seems that nowadays an intellectual value is an important element of market value of enterprises. The accounting situation of the company property differs from the situation on the market. Sometimes this difference is so significant and makes up the value of employees, their experience, intellect and features which are hard to judge but they are an indispensable factor for company development.

*Złożono w redakcji w czerwcu 2009 r.*