

Wpływ kapitału ludzkiego na wyniki finansowe organizacji

Grzegorz Mentel, Aldona Migala-Warchoł, Marek Sobolewski*

Streszczenie: *Cel* – Próba retrospektywnej wyceny i oceny wpływu aktywów intelektualnych na wyniki finansowe branży budowlanej i budowlano-montażowej. Bardziej szczegółowym celem jest analiza efektywności wykorzystania zasobów ludzkich w bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Metodologia badania – Zasadniczy cel oraz zakres przedmiotowy badań przesądziły o zastosowanej metodzie badawczej, którą stanowiła w tym przypadku analiza wskaźnikowa. Do badań wykorzystano grupę wskaźników, które w swojej strukturze łączą elementy kapitału ludzkiego z wynikiem finansowym generowanym przez podmioty stanowiące bazę empiryczną.

Wynik – W rezultacie przeprowadzonych analiz stwierdzono, iż efektywność kapitału ludzkiego przedsiębiorstw analizowanego sektora wzrastała z roku na rok, o czym świadczyły pozytywne zmiany wartości wskaźników produktywności kapitału ludzkiego. Podkreślić jednak należy, iż w tym wypadku występuje znaczna dodatnia korelacja pomiędzy badanym zjawiskiem a ogólnie panującą tendencją w gospodarce. Istotne znaczenie odgrywa tutaj również fundamentalna siła rozpatrywanych podmiotów.

Oryginalność/wartość – W artykule dokonano rzadko stosowanej oceny rentowności inwestycji w aktywa ludzkie, działań mających na celu wzrost wartości dodanej, przychodów i kosztów z kapitału ludzkiego, a także zysku generowanego przez pracowników.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, wynik finansowy

Wprowadzenie

Praktyka działania w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem wykazuje, że podmioty zdecydowanie większą uwagę poświęcają zarządzaniu kosztami niż zarządzaniu najcenniejszym aktywem organizacji, jakim są ludzie i ucieleśniony w nich kapitał. W przypadku zagrożenia pozycji konkurencyjnej, zarządzający w pierwszej kolejności szukają miejsc redukcji nakładów, zamiast zwracać uwagę na zarządzanie czynnikami wpływającymi na kształtowanie przychodów i zysków. Jednym z obszarów dostarczających dodatkowych przychodów jest obszar zarządzania zasobami ludzkimi.

Wobec braku prowadzonych badań w tym zakresie, pracodawcy do niedawna nie dysponowali informacjami co do wielkości wpływu kapitału ludzkiego na wyniki organizacji. Wpływ taki można przedstawić stosując różne mierniki i wskaźniki w zależności od po-

* dr Grzegorz Mentel, Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, Katedra Metod Ilościowych, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, e-mail: gmentel@prz.edu.pl; dr Aldona Migala-Warchoł, Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, Katedra Metod Ilościowych, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, e-mail: amigala@prz.edu.pl; dr Marek Sobolewski, Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, Katedra Metod Ilościowych, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, e-mail: msobolew@prz.edu.pl.

trzeb konkretnego przedsiębiorstwa. Istotne jest, aby dokonać wyboru spośród oferowanych w dostępnych rozwiązaniach metodologicznych takich wskaźników, które najlepiej obrazują podstawowe warunki powodzenia organizacji.

Zasadniczym zadaniem niniejszej publikacji jest analiza skuteczności prowadzonej polityki personalnej badanych podmiotów w zakresie potencjału ludzkiego¹. W tym celu posłużono się koncepcją zaproponowaną przez J. Fitz-Enza dla Instytutu Saratogi. Wybór odpowiednich wskaźników był determinowany dostępnością danych potrzebnych do ich obliczenia.

Badaniu poddano pięć losowo wybranych firm z województwa podkarpackiego. Firmy te są spółkami kapitałowymi, cztery z ograniczoną odpowiedzialnością, jedna akcyjna. Przedmiotem działalności tych przedsiębiorstw jest kompleksowa realizacja robót budowlanych i instalacyjnych w zakresie budownictwa ogólnego, mieszkaniowego (zarówno jednorodzinne, jak i wielorodzinne), przemysłowego, zewnętrznych i wewnętrznych sieci wodociągowych, kanalizacyjnych, gazowych i ciepłych, oczyszczalni ścieków, dróg, placów zieleni, obiektów inżynierskich, a także ekspertyz i projektów technicznych.

Uwzględniając życzenia właścicieli firm, badane przedsiębiorstwa zakodowano, stosując symbole A, B, C, D i E.

1. Kapitał ludzki a kapitał intelektualny

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 się wydaje, kapitał ludzki może być częścią kapitału intelektualnego organizacji. Być może wytłumaczeniem 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 (Dobija i in. 2003: 131).

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” (Steward 1991).

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 służącą do jego pomiaru. O ile bowiem stosunkowo łatwo jest zmierzyć aktywa wymierne danego przedsiębiorstwa, o tyle badania dotyczące zasobów ludzkich nie są do końca jednoznaczne i stale wywołują dyskusje.

¹ Potencjał ludzki rozumiany jest tutaj jako zdolność przedsiębiorstwa do uzyskiwania wartości z posiadanego kapitału ludzkiego (Por. Fitz-Enz 2001: 23).

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, niesie ze 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 chociażby 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. 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 (Mentel 2009).

2. Finansowy pomiar produktywności kapitału ludzkiego

W poprzednim rozdziale dokonano analizy zarządzania pracownikami stosując miary finansowe i niefinansowe, ilościowe i jakościowe, a także opisujące procesy. Informacje o działaniach pracowników i pracodawców stanowią uzupełnienie danych finansowych, które obrazują, co zdarzyło się w przedsiębiorstwie. Natomiast informacje o kapitale ludzkim wyjaśniają, dlaczego zdarzyło się to w taki, a nie inny, sposób. Łączenie tych informacji jest niezbędne w efektywnym zarządzaniu organizacją. Tymczasem badane podmioty dokonywały między innymi pomiarów zasobów kapitałowych, majątkowych, czasu realizacji i rentowności zadania, czasu pracy sprzętu, pomijając pomiar wartości wnoszony przez pracowników do organizacji. Jedynie w jednym z analizowanych przedsiębiorstw dokonywano w sprawozdaniach rocznych prostych pomiarów zasobów ludzkich, sprowadzających się do określenia struktury zatrudnienia, zwolnień, wykształcenia oraz wynagrodzenia pracowników. Pozostałe podmioty skupione były na ocenie funkcjonowania przedsiębiorstwa biorąc pod uwagę jedynie wyniki finansowe.

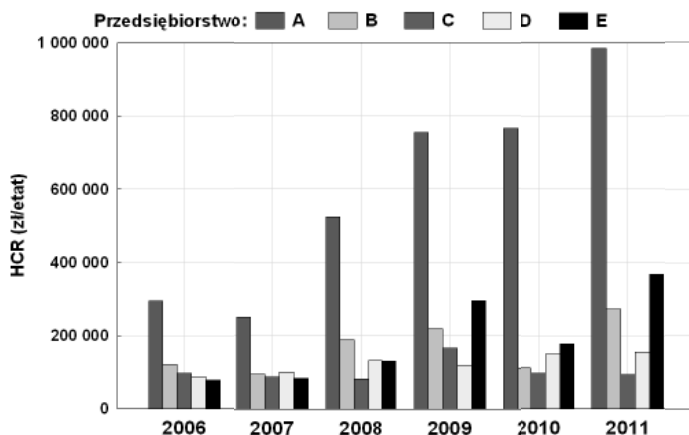
W publikacji pozwolono sobie zatem przedstawić grupę wskaźników (Sierociński 2003; Kunasz 2007; Figurska, Zieliński 2003; Mentel 2009), które w swojej strukturze łączą elementy kapitału ludzkiego z wynikiem finansowym generowanym w badanych podmiotach. Są to wskaźniki proste do obliczenia i łatwe do wykorzystania w bieżącej ocenie funkcjonowania

przedsiębiorstw. Co więcej, umożliwiają porównanie z innymi podmiotami tej samej branży czy sektora w kwestii kapitału ludzkiego i jego wpływu na funkcjonowanie podmiotu.

W wyniku przekształcenia wskaźnika przychodu na pracownika otrzymano *wskaźnik przychodu z kapitału ludzkiego HCR (Human Capital Revenue)*. Stanowi on podstawową miarę ludzkiej produktywności. Informuje, ile czasu przeznaczono na osiągnięcie danego przychodu i uwzględnia całkowitą liczbę godzin pracy zainwestowanych w uzyskanie przychodu. Oblicza się go w przeliczeniu na pełne etaty, według wzoru:

$$HCR = \frac{\text{przychody ze sprzedaży}}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na etaty}} \quad (1)$$

Wyniki przeprowadzonego badania zaprezentowano na rysunku 1.



Rysunek 1. Kształtowanie się wartości *HCR* poszczególnych spółek w latach 2006–2011

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowaną przewagę wykazywało przedsiębiorstwo A. Odznaczało się najwyższymi wartościami produktywności kapitału ludzkiego w całym badanym okresie. W pozostałych przypadkach wartości, choć systematycznie rosły, to jednak w znacznie mniejszym stopniu. Wśród tych podmiotów charakterystyczny był brak wyraźnego zróżnicowania wartości wskaźnika produktywności kapitału ludzkiego w latach 2006–2011. Wyższa pozycja przedsiębiorstw A i E spowodowana była blisko czterokrotnym wzrostem wartości przychodów ze sprzedaży w analizowanym okresie. Znaczna redukcja zatrudnienia w podmiocie B nie znalazła odzwierciedlenia w zdecydowanym wzroście wartości tego wskaźnika.

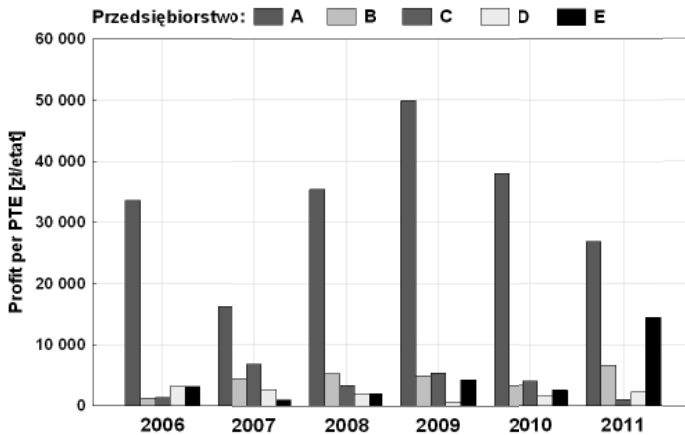
Dokonując pełniejszej interpretacji otrzymanych danych można ustalić przeciętną normę dla branży budowlanej w tym zakresie. Pomijając znacznie wyróżniającą się spółkę A,

można ją ustalić na poziomie mniej więcej 150 000 zł. Wielkość ta wskazuje średni poziom przychodów osiąganych ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów oraz świadczonych usług wypracowany przez jednostkę kapitału ludzkiego.

Najprostszym wskaźnikiem badającym wyniki działań zasobów ludzkich jest miernik *Profit per FTE (Profit per Full Time Equivalent)*, czyli zysk ze sprzedaży z kapitału ludzkiego. 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.

$$\text{Profit per FTE} = \frac{\text{zysk ze sprzedaży}}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}} \quad (2)$$

Z rysunku 2 wynika, iż skala zysku generowanego przez pracowników poszczególnych podmiotów nie była imponująca. W przypadku spółek B, C i D utrzymywała się stała tendencja w tym zakresie. Zmniejszający się również z roku na rok stan zatrudnienia nie działał korzystnie na poziom badanego wskaźnika. Podobnie jak w poprzednim przypadku, zdecydowanie dominowała spółka A, w której zysk ze sprzedaży przypadający na jednego pracownika był najwyższy w całym okresie badawczym. Podmiot ten przy najniższym zatrudnieniu osiągał najwyższe wyniki finansowe, co świadczy o ponadprzeciętnej produktywności kapitału ludzkiego.



Rysunek 2. Wartości *Profit per FTE* dla poszczególnych spółek w latach 2006–2011

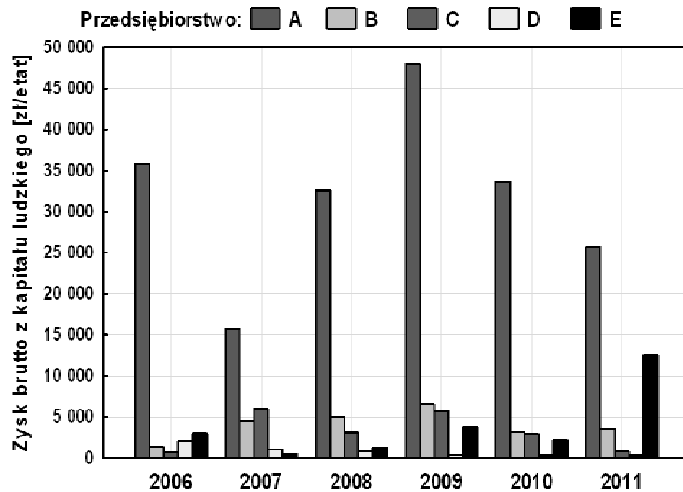
Źródło: opracowanie własne.

Powyższe spostrzeżenia znalazły swoje potwierdzenie w analizie wskaźnika zysku brutto z kapitału ludzkiego Pre tax & interest profit per FTE. W odróżnieniu od poprzednie-

go miernika, wskaźnik ten pozwala określić faktyczną produktywność kapitału ludzkiego, uwzględniając zysk jeszcze przed odjęciem części przeznaczanej na podatek i inne świadczenia obowiązkowe. Oblicza się go także w przeliczeniu na pełne etaty, według wzoru:

$$\text{zysk brutto z kapitału ludzkiego} = \frac{\text{zysk brutto}}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}} \quad (3)$$

Wskaźnik ten odzwierciedla efektywność pracy zatrudnionych w organizacji osób z perspektywy czasu poświęconego na wypracowanie zysku. W przypadku analizowanych podmiotów, jego prezentacja graficzna (rys. 3) nie odbiega znacznie od sytuacji zaobserwowanej na rysunku 2.



Rysunek 3. Wartości wskaźnika zysku brutto z kapitału ludzkiego dla poszczególnych spółek w latach 2006–2011

Źródło: opracowanie własne.

Aby można było dokonać obliczeń kolejnych wskaźników, niezbędne było ustalenie współczynnika kosztu kapitału ludzkiego dla każdej z badanych jednostek. Do kosztów tych zalicza się najczęściej koszty płac i świadczeń dodatkowych, wynagrodzenia pracowników doraźnych, koszty absencji i koszty fluktuacji pracowników (Fitz-Enz 2001: 45). W związku z brakiem niektórych danych, do kosztów kapitału ludzkiego podmiotów wzięto jedynie pod uwagę koszty wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych (tab. 1).

Tabela 1

Wartość kosztu kapitału ludzkiego w badanych spółkach w latach 2006–2011 [w mln zł]

Spółka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
A	2,2	2,6	2,5	2,7	2,6	3,1
B	7,5	5,4	4,2	4,9	4,4	4,8
C	8,6	8,1	9,5	8,8	11,4	12,5
D	4,1	3,7	4,7	3,5	3,6	3,9
E	4,1	3,8	3,4	4,4	5,4	9,3
Średnia	5,3	4,7	4,9	4,9	5,5	6,7

Źródło: opracowanie własne.

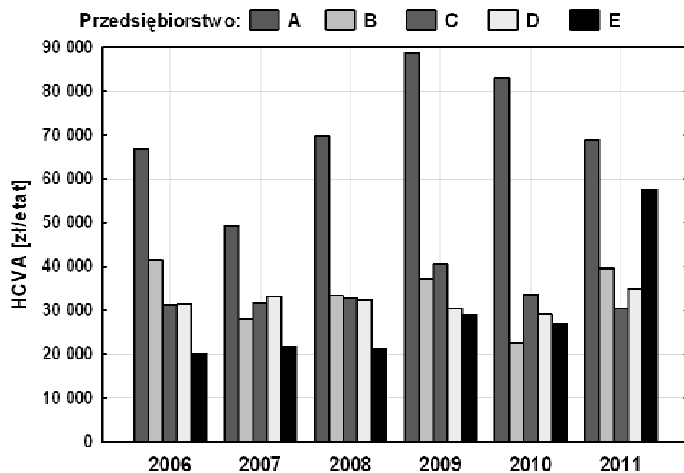
3. Pomiar rentowności kapitału ludzkiego organizacji

Przedstawione powyżej wskaźniki stanowią stosunkowo uproszczoną miarę efektywności kapitału ludzkiego, w związku z tym istnieje potrzeba wykorzystania bardziej zaawansowanych metod pomiaru. Dokonano zatem obliczenia *wartości dodanej z kapitału ludzkiego HCVA (Human Capital Value Added)*. Miara ta ocenia rentowność kapitału ludzkiego drzeмиącego w pracowniku. Odejmując od przychodów wszystkie koszty podmiotu (za wyjątkiem wynagrodzeń, świadczeń, kosztów absencji i fluktuacji), otrzymano wartość zysku skorygowaną o wszystkie koszty oprócz kosztów kapitału ludzkiego:

$$HCVA = \frac{\text{przychody} - (\text{koszty} - \text{koszty kapitału})}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na etaty}} \quad (4)$$

Jako stymulanta, miara ta postrzegana jest pozytywnie w przypadku wysokich wartości. Rozpatrując „pudełkową” interpretację tego wskaźnika (rys. 4), należy ponownie podkreślić odstępstwo spółki A w tym zakresie. Zauważalna jest również znaczna rozpiętość typowych przedziałów zmienności analizowanych spółek w analizowanym okresie 2006–2011, jak i duże rozpiętości granic rozstępu. Wynika zatem, iż 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.

Przeprowadzone badania wykazały, że średni zysk przypadający na jeden etat był zdecydowanie najwyższy w spółce A, wahał się w okolicy 71 tys. zł. Drugie miejsce zajmował podmiot B ze średnią z sześciu lat wynoszącą nieco ponad 34 tys. zł. Najniższą średnią rentownością kapitału ludzkiego odznaczało się przedsiębiorstwo E. Jednak w tym przypadku nastąpił największy, niemal trzykrotny, wzrost tej wartości w ostatnim roku analizy w stosunku do roku bazowego (2006).



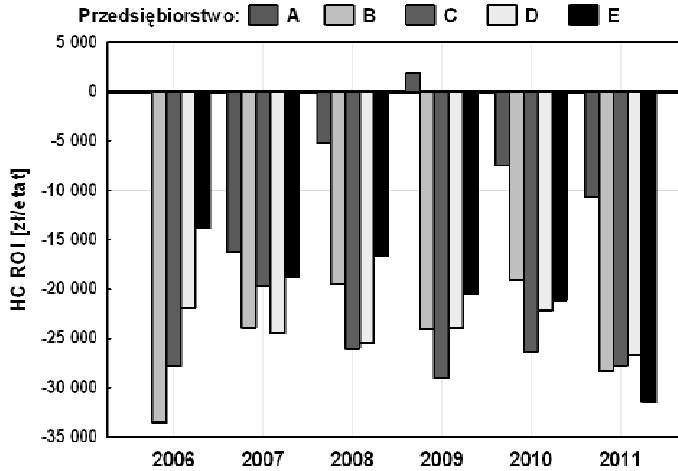
Rysunek 4. Wartości wskaźnika HCVA dla poszczególnych spółek w latach 2006–2011

Źródło: opracowanie własne.

W następnej kolejności dokonano oceny wyników pracy kierownictwa podmiotów. W tym celu wykorzystano stosunkowo rzadko stosowany wskaźnik *ekonomicznej wartości dodanej kapitału ludzkiego* (Bennett 1991). Przydatność tej miary polega na wskazywaniu, czy działania kierownictwa rzeczywiście powiększyły wartość ekonomiczną. W pewnym zakresie ukazują faktyczny zysk przedsiębiorstwa. Uwzględnia bowiem zysk po opodatkowaniu i odliczenie kosztu zainwestowanego kapitału. W przeprowadzonych badaniach zastosowano następujący wzór:

$$\text{ekon. wartość dodana kapit. ludzk.} = \frac{\text{zysk netto} - \text{koszty kapitału}}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}} \quad (5)$$

Wyniki badania ujawniły, iż faktyczny zysk przedsiębiorstw w całym analizowanym okresie wykazywał wartości ujemne. Wyjątkiem jest jedynie wynik dodatni podmiotu A w 2009 roku (1 941 zł). Co więcej, wyniki te wykazywały tendencję wzrostową, pogarszając tym samym sytuację podmiotów (rys. 5). Wynikało to z faktu, iż koszty kapitału przewyższały wypracowany zysk netto, a zatem nie można mówić w tym przypadku o efektywności kapitału ludzkiego mierzonego za pomocą tego wskaźnika. Kapitał ludzki nie tworzył wartości dodanej, wręcz przeciwnie – pomniejszał ją. Wskaźnik ten jako jedyny przedstawił podmioty w tak niekorzystnym świetle.



Rysunek 5. Wartości wskaźnika ekonomicznej wartości dodanej kapitału ludzkiego dla poszczególnych spółek w latach 2006–2011

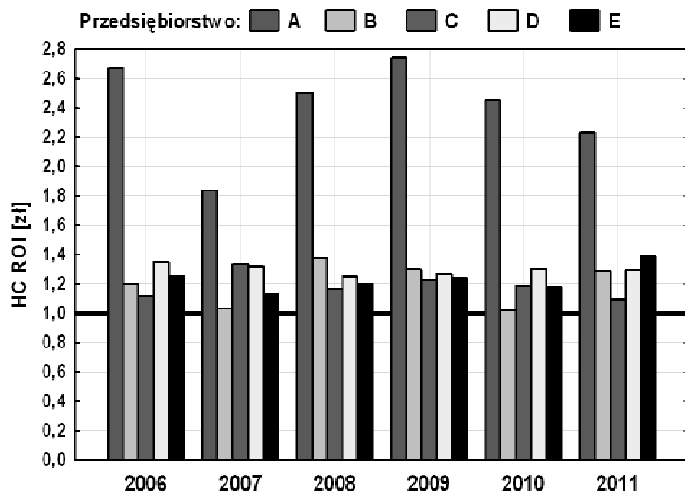
Źródło: opracowanie własne.

Wychodząc ze wzoru na wartość dodaną kapitału ludzkiego, obliczono *rentowność (zwrot z) inwestycji w kapitał ludzki HC ROI (Human Capital Return On Investment)*:

$$HC ROI = \frac{\text{przychody} - (\text{koszty} - \text{koszty kapitału})}{\text{koszty kapitału}} \quad (6)$$

Wskaźnik informuje, jaką kwotę otrzymano z każdej złotówki zainwestowanej w kapitał ludzki. Można przyjąć, iż jest to dźwignia płac i świadczeń pozapłacowych. Istotne znaczenie ma tu fakt, iż 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.

Dokonując analizy tego wskaźnika (rys. 6) należy stwierdzić jedną zasadniczą prawidłowość. Chodzi tutaj o fakt, iż na przestrzeni rozpatrywanych lat 2006–2011 dla każdej analizowanej spółki wartość wskaźnika *HC ROI* była dodatnia. Jest to o tyle istotne, że w przypadku ujemnych jego wartości istniałaby sytuacja, w której zatrudnieni ludzie zużywaliby do wykonania swojej pracy więcej zasobów niż wytwarzają dochodu. Za najbardziej prawidłowe przyjmuje się poziomy powyżej jedności. Wartości poniżej 1,0 nie są satysfakcjonujące. Jedynie w przypadku podmiotu B w latach 2007 i 2010 wskaźnik ten balansował blisko progowej wartości. Najwyższy zwrot z inwestycji w kapitał ludzki wypracowało przedsiębiorstwo A – średnio z sześciu lat 2,41 zł. Pozostałe podmioty osiągnęły rentowność tych inwestycji wynoszącą nieco ponad 1 zł.



Rysunek 6. Wartości *HC ROI* dla poszczególnych spółek w latach 2006–2011

Źródło: opracowanie własne.

Posługując się tą samą logiką rozumowania, można obliczyć dodatkowe miary, zarówno w przypadku wskaźnika *HCVA*, jak i *HC ROI*, które uwzględniają oprócz kosztów kapitału ludzkiego nakłady na szkolenia lub inne świadczenia (wczasy pod gruszą, korzystanie z basenu, kortów tenisowych, wyjazdy integracyjne i inne), które z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa są istotne. Wyliczając te wskaźniki przyjmuje się, iż 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.

W tym celu niezbędne było obliczenie współczynnika kosztów pracy, obejmujących wszystkie nakłady na kapitał ludzki. Dostępne dane pozwoliły na obliczenie tych nakładów, dodając do kosztów kapitału ludzkiego nakłady na szkolenie i rozwój pracowników (tab. 2).

Tabela 2

Wartość kosztów pracy kapitału ludzkiego w badanych spółkach w latach 2006–2011

Spółka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
A	2,33	2,64	2,60	2,83	2,72	3,12
B	7,57	5,44	4,27	4,96	4,43	4,82
C	8,62	8,12	9,52	8,83	11,37	12,52
D	4,12	3,69	4,73	3,54	3,57	3,89
E	4,14	3,78	3,43	4,40	5,46	9,36
Średnia	5,36	4,73	4,91	4,91	5,51	6,74

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę obliczone koszty pracy kapitału ludzkiego, ustalono wskaźniki *wartości dodanej kapitału ludzkiego* oraz *rentowności inwestycji w kapitał ludzki*, uwzględniające oprócz kosztów kapitału, nakłady na rozwój pracowników. Dla rozróżnienia oznaczono je symbolami odpowiednio $HCVA_{KP}$ oraz $HC ROI_{KP}$ stosując wzory:

$$HCVA_{KP} = \frac{\text{przychody} - (\text{koszty} - \text{koszty pracy})}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}} \quad (7)$$

$$HC ROI_{KP} = \frac{\text{przychody} - (\text{koszty} - \text{koszty pracy})}{\text{koszty pracy}} \quad (8)$$

Wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Wartości $HCVA_{KP}$ (tys. zł) oraz $HC ROI_{KP}$ w badanych spółkach w latach 2006–2011

$HCVA_{KP}$						
Spółka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
A	62,3	43,3	61,5	81,7	69,0	87,0
B	33,5	20,3	27,0	34,1	19,0	33,7
C	28,7	29,8	31,3	38,8	31,4	28,8
D	29,8	31,1	31,1	29,6	27,3	33,1
E	19,2	19,8	18,9	26,9	25,0	54,1
$HC ROI_{KP}$						
A	2,35	1,58	2,13	2,42	1,95	2,78
B	1,04	0,80	1,23	1,24	0,86	1,12
C	1,02	1,25	1,11	1,17	1,11	1,03
D	1,08	1,04	1,03	1,01	1,01	1,01
E	1,19	1,03	1,07	1,15	1,09	1,30

Źródło: opracowanie własne.

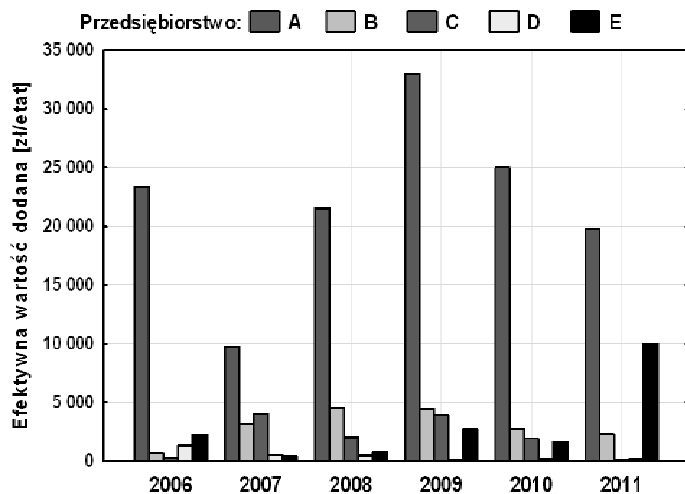
Ponieważ nakłady na szkolenia stanowiły niewielki odsetek kosztów pracy, wyniki badań nie odbiegały znacznie od wskazań wskaźników $HCVA$ i $HC ROI$. W związku z tym nie wniosły istotnego wkładu w ocenę rentowności pracowników. Rzetelny obraz sytuacji dałyby z pewnością dokładne informacje dotyczące wartości poszczególnych nakładów na kapitał ludzki podmiotów. W tym miejscu należy się ukłon w stronę działów finansowo-księgowych o prowadzenie, ukierunkowanej na takie badania, analityki planu kont.

Uzupełnieniem powyższych spostrzeżeń odnośnie wartości dodanej jest wskaźnik *efektywnej wartości dodanej kapitału ludzkiego*. Miernik ten odzwierciedla bowiem poziom zysku netto przypadający na jednego zatrudnionego w pełnym wymiarze pracy, po odlicze-

niu kosztów ewentualnych szkoleń, jakie to firma poniosła na wykształcenie swojej kadry. Oblicza się go wzorem:

$$\text{efektywna wartość dodana} = \frac{\text{zysk netto} - \text{koszty szkoleń}}{\text{liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty}} \quad (9)$$

W tym porównaniu najgorzej wypadła spółka D, która odznaczała się niskim poziomem tego miernika, ulegającym na dodatek stałym wahaniom (rys. 7).



Rysunek 7. Wartości efektywnej wartości dodanej poszczególnych spółek w latach 2006–2011

Źródło: opracowanie własne.

Uwagi końcowe

Przedstawione w artykule wskaźniki to tylko niektóre z możliwych do zastosowania umożliwiających porównywanie skuteczności prowadzonej polityki podmiotu w zakresie kapitału ludzkiego. Każde z przedsiębiorstw powinno opracować zestaw indywidualnie dobranych mierników i wskaźników, dostosowanych do strategii działania. Rozwiązaniem optymalnym jest wybranie kilku kluczowych wskaźników, które uwzględniają najważniejsze aspekty działalności. Należy przy tym pamiętać, że ich stosowanie wymaga ścisłej współpracy działów zatrudnienia i kadr, finansowo-księgowych oraz kadry kierowniczej. Pamiętać przy tym należy, że do pełnej analizy kapitału ludzkiego brakuje tutaj pomiaru jego efektywności w ujęciu kosztowym, wynika to jednak nie tyle z braku chęci samych autorów, co z ograniczeń ramowych publikacji.

Najważniejszy jest jednak fakt, że przedsiębiorstwa dysponują miarami wiążącymi efektywność i produktywność kapitału ludzkiego z wynikami finansowymi podmiotów. Jedyne od kadry zarządzającej zależy włączenie ich w ramy sprawozdawczości finansowej w celu przekazania informacji interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym o kapitale ludzkim i jego wpływie na funkcjonowanie organizacji. Jest to szczególnie istotne w sytuacji rosnącej roli kapitału intelektualnego w tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Przedstawione badania i obserwacje dotyczące efektów finansowych działalności badanych podmiotów w zakresie kapitału ludzkiego pozwalają wysunąć następujące wnioski:

Negatywne tendencje polskiej gospodarki (początkowa recesja na rynku budowlanym) znalazły odzwierciedlenie w efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego większości badanych podmiotów.

Produktywność kapitału ludzkiego badanych przedsiębiorstw, mierzona wskaźnikiem *HCR*, powoli, lecz systematycznie rosła na przestrzeni analizowanego okresu.

W całym analizowanym okresie charakterystyczne były najmniejsze rozpiętości przedziałów zmienności oraz niewielkie różnice pomiędzy maksymalną i minimalną wartością wskaźników podmiotu D. Utrzymujące się niskie poziomy wskaźników przy dużej stabilności świadczą o niskiej efektywności kapitału ludzkiego w tworzeniu wymiernych wartości dla przedsiębiorstwa.

Ponadprzeciętną efektywnością kapitału ludzkiego odznaczała się organizacja przedsiębiorstwa A, osiągając najwyższe wartości wskaźników produktywności i rentowności w całym analizowanym okresie. Duża rozpiętość wskazań poszczególnych wskaźników świadczy o małej stabilności oraz podatności podmiotu na działanie czynników zewnętrznych.

Efektywność kapitału ludzkiego rosła z roku na rok, o czym świadczyły pozytywne zmiany wartości wskaźników produktywności kapitału ludzkiego.

Wskazania poszczególnych wskaźników w początkowych latach analizy odznaczały się niewielkimi wahaniami, których rozpiętość systematycznie zwiększała wartość.

Sprawnie działający system pomiaru efektywności kapitału ludzkiego wymaga utworzenia sformalizowanego systemu rzetelnych baz danych, w oparciu o współpracę działów zatrudnienia i kadr oraz finansowo-księgowych.

Kolejnym etapem prowadzonych analiz będzie kompleksowa analiza przedsiębiorstw z różnych sektorów gospodarki, prowadzona przy wykorzystaniu wskaźników produktywności kapitału ludzkiego. Podjęta zostanie kwestia korelacji pomiędzy różnymi wskaźnikami omówionymi w przedstawionej pracy, a w oparciu o metody taksonomiczne skonstruowany zostanie syntetyczny miernik produktywności kapitału ludzkiego.

Literatura

- Bennett Stern III G. (1991), *The Quest for Value*, Harperbusiness, New York.
- Brooking A. (1996), *Intellectual Capital*, International Thomson Business Press, London.
- Figurska A., Zieliński A. (2003), *Zarządzanie wskaźnikami efektywności w HR w: Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, materiały na konferencję pod red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa, s. 175–177.
- Fitz-Enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Wydawnicza, Kraków, s. 34.
- Kunasz M. (2007), *System pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie – zestaw indywidualnie dobranych mierników i wskaźników w: Przemiany rynku pracy w kontekście procesów społecznych i gospodarczych*, praca pod red. J. Poteralskiego, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 263–265.
- Mentel G. (2009), *Wskaźniki strategiczne jako istotny element pomiaru kapitału ludzkiego w organizacji*, Zarządzanie i Marketing, z. 16, nr 2/2009, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
- Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa* (2003), red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa, s. 131.
- Roos J. (1997), *Intellectual Capital. Navigating in the New Business Landscape*. McMillan Business, London.
- Sierociński P. (2003), *Mierniki efektywności zarządzania kapitałem ludzkim. Wyniki badań spółek giełdowych w: Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, materiały na konferencję pod red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa, s. 147–159.
- Steward T.A. (1991), *Brain Power: How Intellectual Capital is becoming America's Most Valuable Asset*, Fortune, 3 June.

THE IMPACT OF HUMAN CAPITAL ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF THE ORGANIZATION

Abstract: *Purpose* – An attempt of retrospective valuation and assessment of the impact of intellectual assets on the financial performance of the construction and construction and assembly industry. A more specific objective is to analyze the efficiency of the use of human resources in the current management of the company.

Design/Methodology/approach – The essential objective and scope of the study determined the method used for the research, which was in this case the ratio analysis. The study used a group of indicators which in its structure combine elements of human capital with the financial result generated by the entities constituting the empirical base.

Findings – As the result of the analyzes it was found that the efficiency of human capital of enterprises of the analyzed sector increased from year to year as reflected by positive changes in the indicators of human capital productivity. It should be emphasized, however, that in this case there is a significant positive correlation between the examined phenomenon and generally prevailing trend in the economy. A fundamental strength of the concerned entities plays a significant role.

Originality/value – In the article it was rarely used assessment of the profitability of investment in human assets, actions which aim at increasing the added value, income and expenses of human capital and the profits generated by employees.

Keywords: human capital, financial performance

Cytowanie

- Mentel G., Migala-Warchol A., Sobolewski M. (2014), *Wpływ kapitału ludzkiego na wyniki finansowe organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 395–408; www.wneiz.pl/frfu.