

*Paulina Śmiałek**

ANALIZA EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI NA PRZYKŁADZIE SPÓŁEK NOTOWANYCH NA GPW

Z a r y s t r e ś c i: Artykuł podkreśla kluczową rolę pracowników w organizacji i porusza ważny problem, jakim jest pomiar efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu wskazano na istotne wskaźniki, które mogą zostać uwzględnione przy konstruowaniu oceny efektywności ZZL. Przeprowadzone badanie empiryczne na przykładzie wybranych spółek notowanych na GPW latach 2009-2016 z działu produkcji artykułów spożywczych i napojów w pozwoliło na dokonanie próby oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze artykułów spożywczych.

S ł o w a k l u c z o w e: zarządzanie zasobami ludzkimi, pomiar efektywności, ocena efektywności, wskaźniki efektywności

K l a s y f i k a c j a JEL: J24; L21

WSTĘP

Kluczowym czynnikiem decydującym o jakości przedsiębiorstwa i oferowanych przez niego produktów są zatrudnieni w nim pracownicy określani coraz częściej jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Zasób ten przesądza również o uzyskiwanych przewagach na rynku. Jeszcze kilka lat temu w większości podmiotów gospodarczych działy kadr były często postrzegane jako „dodatek” do podstawowej działalności, a nie jako działy posiadające ważne znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Obecnie zauważalne jest zainteresowanie się właścicielami i menadżerów tym fragmentem organizacji, przyczyniając się do podniesienia rangi zarządzania zasobami ludzkimi, która staje się centralną domeną.

* Adres do korespondencji: Paulina Śmiałek, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, SKN Psychologii Biznesu, Al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, e-mail: paulina.smialek@ue.poznan.pl.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, podobnie jak inne nauki, nie stoi w miejscu i ciągle ewoluuje, a do jej głównych tendencji rozwojowych zalicza się przede wszystkim dokonywanie analiz ekonomicznych i społecznych obszarów ZZL, a także traktowanie rozwoju strategicznego zasobu - ludzi jako inwestycji wspierającej dążenie przedsiębiorstwa do uzyskania jego celów strategicznych [Pocztowski, Urbaniak, 2007, s. 199].

Tendencje te stały się przyczyną do napisania artykułu, który ma na celu wskazanie i wyjaśnienie najważniejszych wskaźników funkcji personalnej pozwalających na ocenę efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, a także dokonanie próby oceny tej efektywności na przykładzie przedsiębiorstw z działu produkcji artykułów spożywczych i napojów notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w latach 2009-2016. Problemy badawcze, jakie starano się rozwiązać, ukazano w formie następujących pytań: Jakie wskaźniki powinny zostać uwzględnione przez przedsiębiorstwa podczas dokonywania oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi i porównywania jej pomiaru z przedsiębiorstwami działającymi w danej branży? Jak kształtują się poszczególne wskaźniki efektywności wśród spółek sektora artykułów spożywczych notowanych na GPW w latach 2009-2016? W celu uzyskania odpowiedzi na tak postawione pytania dokonano weryfikacji literatury przedmiotu z zakresu mierników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi oraz przeprowadzono analizę wskaźnikową na wybranych spółkach.

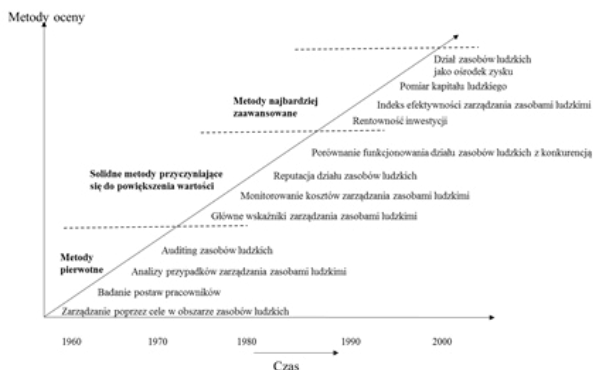
1. POMIAR I OCENA EFEKTYWNOŚCI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Efektywność, będąca kategorią ekonomiczną, jest trudno definiowalna. Najczęściej pojęcie to odnosi się do zasady racjonalnego gospodarowania, która jest formułowana w dwóch znaczeniach – wydajnościowym, jako maksymalizacja efektu i oszczędnościowym, jako minimalizacja nakładu [Matwiejczuk za: Rutkowska 2013, s. 440]. Efektywność może dotyczyć nie tylko organizacji jako całości, ale także jej poszczególnych funkcji. Jedną z nich jest funkcja personalna, a określone podejście do sprawowania tej funkcji w przedsiębiorstwie nazywa się mianem zarządzania zasobami ludzkimi [Pocztowski 2008, s. 22]. Pomiar efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi rozwijał się od lat 60. XX wieku, co sprawiło, że na przestrzeni lat stosowanych było wiele metod pomiaru. Poszczególne metody zostały ukazane na rysunku 1.

Jak wskazują J.J. Phillips, R.D. Stone i P.P. Phillips [2008, s. 24], wyodrębnienie stosowanych metod pomiaru ma czasem nieostre granice, ponieważ w poszczególnych z nich techniki, procesy i kluczowe elementy niekiedy są na siebie nałożone. Dodatkowo nie zawsze pojawienie się kolejnej, nowej metody było dodatnio skorelowane z wartością informacji generowaną przy jej wykorzystaniu.

Stąd też powstała kolejna metoda, której autorem jest J.J. Phillips [2007]. Metoda ROI jest pięciopoziomowym modelem pozwalającym na ocenę efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, a jej wartość informacji i względny koszt uwzględniono w tabeli 1.

Rysunek 1. Rozwój metod oceny wyników programów ZZZ



Źródło: Phillips, Stone, Phillips, 2008, s. 24

Tabela 1. Porównanie metod pomiaru ZZZ według wartości uzyskiwanej informacji

Stosowana metoda	Względna wartość informacji	Względny koszt	Kluczowy obszar pomiaru
Analiza przypadków zarządzania zasobami ludzkimi	Niska	Niski	Jakościowy opis poparty danymi
Auditing zasobów ludzkich	Niska	Niski	Występowanie i efektywność praktyk
Monitorowanie kosztów zarządzania zasobami ludzkimi	Niska	Niski	Koszty generowane przez program, dział
Zarządzanie poprzez cele w obszarze zasobów ludzkich	Przeciętna	Niski	Ustalenie docelowych wartości wyników zarządzania zasobami ludzkimi
Badanie postaw pracowników	Przeciętna	Przeciętny	Postawy i percepcja pracowników
Główne wskaźniki zarządzania zasobami ludzkimi	Przeciętna	Przeciętny	Wskaźniki programu, działu
Reputacja działu zasobów ludzkich	Przeciętna	Przeciętny	Postawy i percepcja pracowników
Pomiar kapitału ludzkiego	Przeciętna	Wysoki	Wartość kwalifikacji, umiejętności i wyników pracowników
Porównanie funkcjonowania działu zasobów ludzkich z konkurencją	Wysoka	Wysoki	Praktyki, wskaźniki wyników
Rentowność inwestycji	Wysoka	Wysoki	Porównanie uzyskanych korzyści z poniesionymi kosztami
Indeks efektywności zarządzania zasobami ludzkimi	Wysoka	Wysoki	Różnorodne wskaźniki

Dział zasobów ludzkich jako ośrodek zysku	Wysoka	Wysoki	Wkład programu, usługi w generowane zyski
Model ROI J.J. Phillipsa	Wysoka	Wysoki	Pomiar rentowności inwestycji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Phillips, Stone, Phillips, 2003, s. 33

Ostatnia i zarazem najnowsza metoda zalicza się do najczęściej używanych i wdrażanych ocen pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi na świecie [ROI Institute]. Z kolei z badań przeprowadzonych przez Hay Group [2013] wynika, że w przedsiębiorstwach do najczęściej stosowanych wskaźników pozwalających na pomiar efektywności procesów personalnych zalicza się:

- Wskaźniki jakościowe – stosowane przez 48% przedsiębiorstw,
- Wskaźniki fluktuacji i rotacji – 32% przedsiębiorstw,
- Porównanie budżetu działu personalnego do przychodów całej firmy – 29% przedsiębiorstw,
- Wskaźnik efektywności rekrutacji – 29% przedsiębiorstw,
- Pomiar efektywności szkoleń – 25% przedsiębiorstw.

Ciekawe wyniki badań przedstawiają M. Gołębki i G. Wojtkowiak [2016, s. 931-932]. Na podstawie przeprowadzonych analiz autorzy dowodzą, że fundamentalnym obszarem zainteresowania przedsiębiorstw są wskaźniki związane z kosztami pracy i efektywnością poszczególnych pracowników. Zorientowanie na te obszary nie zmienia się również, uwzględniając wielkość przedsiębiorstwa. Dodatkowo duże podmioty chętnie wykorzystują wskaźniki dotyczące wyników ocen okresowych oraz stanu i fluktuacji kadr. Małe z kolei, poza wcześniej wspomnianymi, interesują się także technicznym kosztem uzbrojenia i czasem pracy. Niepokojącym wydaje się jednak fakt, że przedsiębiorstwa w swoich analizach nie wykorzystują obszaru wartości zasobów ludzkich, a uzyskane mierniki stosują przede wszystkim w celu obliczania wynagrodzeń. Negatywną tendencją jest również pozyskiwanie informacji, które następnie nie są bezpośrednio wykorzystywane.

Inne interesujące wyniki badania prezentują S. Gates i P. Langevin [2010, s. 121-122]. Autorzy ci wskazują, że wybór mierników oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi zależy od stosowanej strategii. W przypadku przedsiębiorstw, w których dominującą strategią jest strategia różnicowania, menadżerowie zainteresowani są przede wszystkim wskaźnikami innowacji. Z kolei dla podmiotów stosujących strategię redukcji kosztów miernikami o największym znaczeniu są wskaźniki wydajności. Dodatkowo autorzy potwierdzili hipotezę, że według HR menadżerów im firma jest bardziej zaawansowana w rozwoju funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, tym wyższa jest jej wydajność.

Wskaźniki efektywności funkcji personalnej obliczone przez dane przedsiębiorstwo mogą zostać porównane z wartościami wskaźników publikowanych

w raportach Human Capital Benchmarking opracowywanych corocznie przez Society for Human Resource Management. Organizacja ta zrzesza ponad 275 000 członków w 160 krajach [SHRM, 2017]. Możliwość porównania wskaźników, a także zgłębienia aktualnej wiedzy odnośnie pomiaru efektywności procesów wewnątrz przedsiębiorstw dostarczają również raporty opracowywane przez PWC. Raport SARATOGA Human Capital Benchmarking opublikowany w 2015 roku dotyczył wyników badań przeprowadzonych na blisko 2500 firm z 69 państw [PWC, 2015].

Mimo iż przedsiębiorstwa coraz częściej dokonują pomiaru procesów personalnych, do największego błędu zalicza się postrzeganie przez przedsiębiorców nakładów na pracowników jedynie w kategorii kosztów, a nie jako inwestycji przynoszących, często w dłuższej perspektywie czasu, określone korzyści. Takie postrzeganie może wynikać z tego, że brakuje bezpośrednich metod pozwalających na powiązanie wydatków na kapitał ludzki z wynikami finansowymi przedsiębiorstwa, co z kolei jest spowodowane następującymi aspektami [Bagieńska 2014, s. 41]:

- Wydatki na kapitał ludzki generują koszty obniżające wynik finansowy,
- Wpływ poniesionych wydatków na kapitał ludzki nie jest możliwy do zaobserwowania natychmiast (np. wydatki poniesione na szkolenia przynoszą korzyści dopiero po upływie dłuższego czasu),
- Wpływ innych czynników, np. zmian rynkowych, decyzji dotyczących oferowanego asortymentu, rynków sprzedaży, czy poziomu cen na wynik finansowy, które jednak nie umożliwiają odpowiedniego określenia przyczyny niepowodzenia lub sukcesu.

Kapitał ludzki będący aktywem niematerialnym jest więc trudny do pomiaru, w odróżnieniu od aktywów o charakterze materialnym, a wskazane w kolejnym podrozdziale wskaźniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi pozwalają jedynie na ogólną ocenę i możliwość porównania wśród innych przedsiębiorstw. Nie umożliwiają jednak poznania dogłębnych przyczyn kształtowania się danych wielkości.

2. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Uwzględniając rosnące znaczenie zasobów ludzkich w organizacji, zasadne staje się wskazanie istotnych wskaźników efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Wybór wskaźników służących do pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi został sporządzony na podstawie mierników funkcji personalnej, które opracował J. Fitz-Enz [2001] dla Saratoga Institute. Został on także zdeterminowany dostępnością danych niezbędnych do obliczenia

poszczególnych mierników. W niniejszej publikacji skupiono się na następujących wskaźnikach:

- HC ROI – zwrot inwestycji w kapitał ludzki
- HCVA – wartość dodana kapitału ludzkiego
- HCR – przychód z kapitału ludzkiego
- Profit per FTE – zysk ze sprzedaży na pracownika.

Podstawowym wskaźnikiem służącym do oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi staje się miernik HC ROI (Human Capital Return On Investment), czyli zwrot inwestycji w kapitał ludzki. Jest on jednym z podstawowych mierników określających wielkość korzyści z rozwoju zasobów ludzkich [Stępień, 2001, s. 13]. Miernik ten obliczany jest następująco:

$$\text{HC ROI} = \frac{\text{Przychody} - (\text{Koszty operacyjne} - \text{Całkowite koszty pracy})}{\text{Całkowite koszty pracy}}$$

Zwrot inwestycji w kapitał ludzki wskazuje, podobnie jak wszystkie wskaźniki rentowności, jak wysoką kwotę uzyska przedsiębiorstwo z każdej złotówki zaangażowanej w kapitał ludzki. Za wysokość satysfakcjonującą uznaje się poziom wskaźnika wyższy od wartości 1. W przypadku, gdy dany podmiot uzyskuje wskaźnik na poziomie ujemnym, oznacza to, że zatrudniony personel do wykonania swojej pracy pochłania znacznie więcej zasobów niż generuje dochodu [Fitz-Enz, 2011, s. 49]. Z opisu wynika więc, że podmioty gospodarcze powinny dążyć do uzyskania jak najwyższej wartości, przekraczając wartość jedności. Należy także wskazać, że na potrzeby przeprowadzonej analizy za całkowite koszty pracy uznano koszty wynagrodzeń oraz ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń z tytułu wynagrodzeń.

Do oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi warto zastosować także wartość dodaną kapitału ludzkiego – HCVA (Human Capital Value Added), która obliczana jest według wzoru:

$$\text{HCVA} = \frac{\text{Przychody} - (\text{Koszty} - \text{Całkowite koszty pracy})}{\text{Liczba pracowników w przeliczeniu na etaty}}$$

Wartość dodana kapitału ludzkiego wskazuje, jaki zysk jest generowany przez pojedynczego pracownika. Im wyższy poziom wskaźnika oraz rosnąca dynamika jego zmian, tym przedsiębiorstwo efektywniej zarządza swoimi pracownikami.

Innym, równie ważnym wskaźnikiem, jest HCR (Human Capital Revenue). Wskaźnik przychodu z kapitału ludzkiego można obliczyć, stosując wzór:

$$\text{HCR} = \frac{\text{Przychody ze sprzedaży}}{\text{Liczba pracowników w przeliczeniu na etaty}}$$

Miernik ten wykorzystywany jest jako podstawowa ocena produktywności zatrudnionego personelu. Uzyskana wartość wskaźnika informuje o wielkości czasu niezbędnego do osiągnięcia danego poziomu przychodu, uwzględniając

jednocześnie całkowitą liczbę godzin pracy włożonych w jego uzyskanie [Sierociński, 2002, s. 49]. Wraz ze wzrostem wartości wskaźnika, zwiększa się efektywność zarządzania zasobami ludzkimi.

Kolejnym wskaźnikiem wykorzystującym wynik finansowy jest tzw. zysk ze sprzedaży z kapitału ludzkiego (Profit per FTE – Profit per Full Time Equivalent) mierzony następująco:

$$\text{Profit per FTE} = \frac{\text{Zysk ze sprzedaży}}{\text{Liczba pracowników w przeliczeniu na etaty}}$$

Profit per FTE wskazuje, jaką część wygenerowanego zysku ze sprzedaży potrafi wypracować zatrudniony pracownik. Zaletą wykorzystania tego wskaźnika, podobnie jak powyższych, jest to, że nie wymaga on dokonywania korekty w odniesieniu do konwencji rachunkowości i tym samym umożliwia porównywalność z konkurentami [Bryan, 2007].

Powyższe wskaźniki są jedynie wybranymi miernikami pozwalającymi na ocenę efektywności zarządzania zasobami ludzkimi i zarazem możliwymi do obliczenia, przy dyspozycji dostępnych danych finansowych spółek giełdowych.

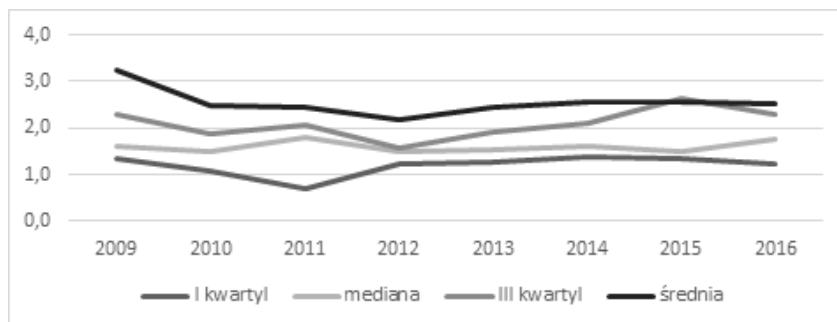
3. ANALIZA EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W SPÓŁKACH DZIAŁU PRODUKCJI ARTYKUŁÓW SPOŻYWCZYCH I NAPOJÓW NOTOWANYCH NA GPW

W celu dokonania próby oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi przeprowadzono badanie, którego przedmiotem stały się spółki przetwórstwa przemysłowego: dział produkcji artykułów spożywczych i produkcji napojów notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wybór działów wynikał z faktu, iż przemysł spożywczy w Polsce zaliczany jest do ważniejszych i zarazem najszybciej rozwijających się gałęzi w kraju. Z kolei wyboru spółek dokonano na podstawie klasyfikacji GPW, która wyróżnia sektor artykułów spożywczych¹. Wobec czego do próby zaliczono spółki: Alma, Atlanta, Gobarto, Grupa Żywiec, Helio, Indykpol, Krynica Vitamin, Makarony Polskie, Pamapol, Pepees, Seko, Tarczyński, Wawel, Wilbo, ZM Henryk Kania, ZPC Otmuchów, ZT Kruszwica. Do analizy wskazanych podmiotów wykorzystano jednostkowe sprawozdania finansowe za lata 2009-2016, a źródłem danych stała się baza EMIS Professional oraz jednostkowe raporty roczne wybranych do analizy spółek notowanych na GPW. Należy wskazać, że nie wszystkie podmioty wykazywały w sprawozdaniach poszczególne składowe niezbędne do obliczenia mierników finansowych we wszystkich latach, głównie pomijane były informacje o zatrudnieniu, stąd przy obliczaniu wskaźników związanych z liczbą pracowników próba badawcza jest mniejsza.

¹ W sektorze artykułów spożywczych GPW (<https://www.gpw.pl/spolki>) znajdują się również spółki trudniące się produkcją rolną i rybołówstwem, które pominięto w analizie

Pierwszym obliczonym wskaźnikiem była stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki. Kształtowanie się poszczególnych miar pozycyjnych tego wskaźnika zobrazowano na wykresie 1. Należy zaznaczyć, że wartość średnia nie jest średnią uzyskiwanych wartości wskaźników w badanych przedsiębiorstwach, a wartością wskaźnika obliczonego dla wszystkich przedsiębiorstw łącznie.

Wykres 1. Wskaźnik zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki



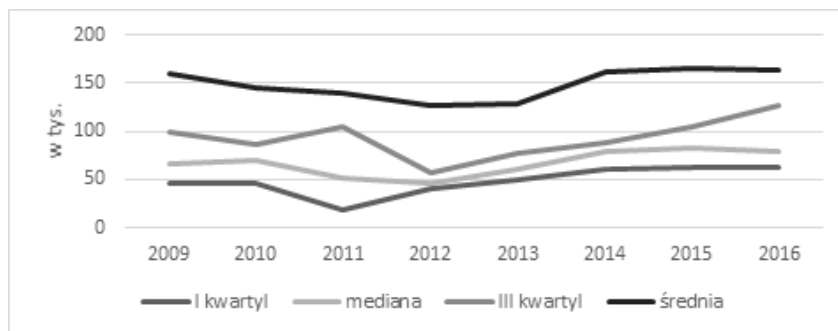
Źródło: Opracowanie własne

Wskaźnik zwrotu inwestycji w kapitał ludzki w badanych podmiotach w latach 2009-2016 był bardzo zróżnicowany. Najwyższą wartość wskaźnika zanotowano w 2010 roku w spółce Wawel, gdzie wyniósł 7,4 zł i w całym analizowanym okresie nie spadł poniżej wartości 6,8zł. Najniższą, ujemną wartością HC ROI charakteryzowała się spółka Helio w 2010 r. (-1,2 zł), jednak był to jedyny okres, w którym podmiot ten osiągnął ujemną wartość zwrotu z inwestycji. Na koniec 2016 roku podmiot ten charakteryzowała rentowność na poziomie 1,6 zł. W całym badanym okresie mediana wskaźnika ulegała nieznacznym wahaniom. Najniższa wartość środkowa została osiągnięta w 2011 roku, kiedy wyniosła 1,3 zł, najwyższą z kolei odnotowano w 2014 roku, kiedy wyniosła 1,6 zł. Wartość ta była identyczna z poziomem ogólnopolskiego wskaźnika stopy zwrotu z inwestycji obliczonym przez PWC Saratoga HC Benchmarking [PWC 2015]. Warto również zaznaczyć, iż po niewielkim załamaniu wskaźnika w 2015 roku, kolejny rok przyniósł już poprawę.

Wskaźnik wartości dodanej kapitału ludzkiego, podobnie jak wskaźnik zwrotu inwestycji, cechował się dużą niejednorodnością wśród analizowanych spółek. Najwyższa wartość równa 777,9 tys. zł została osiągnięta w spółce Krynica Vitamin w 2015 roku i w całym badanym okresie charakteryzowała się tendencją wzrostową, poza rokiem 2016, w którym spadła o 17%. Najniższa ujemna wartość analizowanego wskaźnika równa -44,2 tys. zł została odnotowana w spółce Wilbo w 2012 roku, co wynikało ze znacznej wartości pozostałych kosztów operacyjnych w stosunku do przychodów z tej działalności. Uwzględniając wartości przeciętne, mediana HCVA poza spadkiem w latach 2011-2012

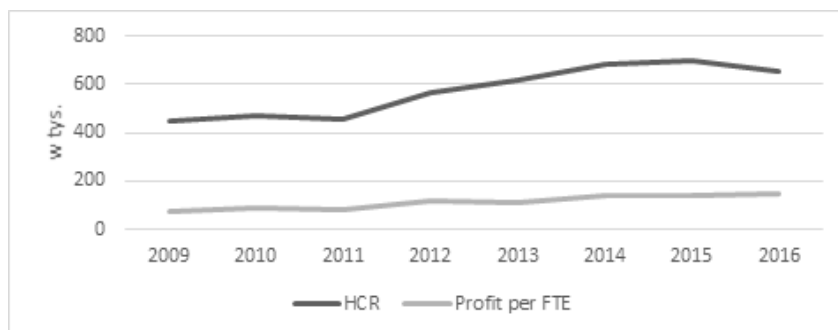
i rokiem 2016, charakteryzowała się tendencją wzrostową, a na koniec badanego okresu wyniosła 79,8 tys. zł.

Wykres 2. Wskaźnik wartości dodanej kapitału ludzkiego



Źródło: Opracowanie własne

Wykres 3. Przeciętny przychód z kapitału ludzkiego i zysk ze sprzedaży na pracownika



Źródło: Opracowanie własne

Przychód z kapitału ludzkiego na przestrzeni badanych lat wśród analizowanych spółek największą wartość osiągnął w Grupie Żywiec w 2010 roku, kiedy wyniósł 2769,5 tys. zł. Podmiot ten uzyskał również najwyższy poziom zysku ze sprzedaży na pracownika, który wyniósł w tym samym roku 1071,3 tys. zł. Najniższą wartość przychodu z kapitału ludzkiego, równą 45,8 tys. zł odnotowano w spółce Wilbo w 2009 roku. Spółka ta odnotowała również najniższy poziom zysku ze sprzedaży przypadającego na pracownika, który wyniósł 19,7 tys. zł w 2012 roku. Dla całej badanej próby wartość przeciętna przychodu z kapitału ludzkiego w badanym okresie w latach 2012-2015 charakteryzowała się trendem rosnącym i w tym okresie zwiększyła się o 23% do poziomu równego 700,4 tys. zł. Niejednorodnym trendem z kolei cechowała się wartość przeciętna zysku ze sprzedaży na pracownika. Maksimum zostało uzyskane w 2016 roku, kiedy wskaźnik osiągnął wartość 147 tys. zł, z kolei najniższą wartość

mediany odnotowano na początku badanego okresu – 73,2 tys. zł. Brak wyraźnej korelacji pomiędzy poziomem przychodów z kapitału ludzkiego a uzyskiwanym zyskiem ze sprzedaży wynika z różnic pomiędzy zmianą poziomu przychodów ze sprzedaży a zmianą poziomu ponoszonych kosztów operacyjnych. Dodatkowo należy wskazać, że w badanym okresie tylko dwie spółki osiągnęły stratę na sprzedaży. Spółkami tymi były: Ambra w 2011 roku oraz Wilbo w 2016 roku.

PODSUMOWANIE

Wiedza, umiejętności i talent pracowników często odgrywają dominującą rolę w porównaniu do posiadanych przez przedsiębiorstwa zasobów materialnych, a właściwe, efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi może przyczynić się do poprawy funkcjonowania organizacji i tym samym zwiększenia ich wartości. Istotny staje się więc pomiar efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, który może zostać dokonany przy wykorzystaniu nieskomplikowanych wskaźników.

W przeprowadzonym badaniu empirycznym wykorzystano wskaźniki, które były możliwe do obliczenia na podstawie danych ogólnodostępnych. Przedstawiono mierniki łączące poszczególne poziomy rachunku zysków i strat, a więc związane z wynikiem finansowym, z elementami kapitału ludzkiego. Stosunkowo proste obliczenie wskaźników pozwala na ich wykorzystanie w ocenie funkcjonowania przedsiębiorstw, a zwłaszcza w ocenie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Obliczone wskaźniki dla spółek z działu produkcji artykułów spożywczych i napojów pozwalają stwierdzić, że uzyskiwana przeciętna stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki jest poprawna i nie odbiega od przeciętnych wartości wyznaczonych dla firm w Polsce z 12 różnych branż. Również dynamika zmian wartości dodanej kapitału ludzkiego zarówno dla całej próby, jak i dla większości badanych spółek cechuje się właściwą, wzrostową tendencją. Należy jednak podkreślić, iż wskazane wskaźniki pozwalają jedynie na ogólną ocenę efektywności. Dogłębna, bardziej wartościowa analiza z wykorzystaniem wskaźników dotyczących m.in. szkoleń, fluktuacji, absencji, rekrutacji, wynagrodzeń i innych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi pozwoliłaby na dokonanie lepszej oceny. Pomiar przy wykorzystaniu szczegółowych wskaźników jest jednak niemożliwy z „zewnątrz”, gdyż niezbędne do obliczeń dane nie są publikowane ze względu na ich wrażliwość.

LITERATURA

- Bagieńska A. (2014), Human capital financial results of an enterprise – research on the best employers in Poland, “e-Finanse”, Rzeszów, Vol. 12.
- Bryan, L.L. (2007), The new metrics of corporate performance: Profit per employee, McKinsey Quarterly, Iss 1.

- Fitzn-Enz J. (2001), Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, ABC, Kraków.
- Gates, S., Langevin, P. (2010), Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions, "Accounting, Auditing & Accountability Journal", Vol. 23.
- Gołębski M., Wojtkowiak G. (2016), Obszary i wykorzystanie kontrolingu kadrowego, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 79.
- Hay Goup, (2013), Zarządzanie zasobami ludzkimi w okresie spowolnienia gospodarczego, <http://www.haygroup.com/pl/press/details.aspx?id=42031&show=n> [22.02.2018].
- Phillips J.J., Stone R.D., Phillips P.P. (2003), Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Human Factor, Kraków.
- Phillips J.J. (2007), Measuring ROI fact, fad, or fantasy?, "T+D", Vol. 61(4).
- Pocztowski A. Urbaniak B. (2007), Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce, Borkowska, S. (red.), Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A. (2008). Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- PWC (2015), SARATOGA Human Capital Benchmarking, <https://www.pwc.pl> [15.02.2018].
- ROI Institute, <https://roiinstitute.net/> [16.02.2018].
- Rutkowska, A. (2013), Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru, „Zarządzanie i Finanse”, R. 11, nr 1.
- Sierociński, P. (2002), Mierniki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6.
- SRHM (2017), Human Capital Benchmarking Report, <https://www.shrm.org/> [15.02.2018].
- Stępień, J.B. (2001), Mierniki funkcji kadrowej. Jak mierzyć efektywność inwestowania w zasoby ludzkie, „Personel i Zarządzanie”, nr 13-14.

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF COMPANIES LISTED ON THE WSE

Abstract: The article emphasizes the key role of employees in the organization and raises an important problem, which is the measurement of the effectiveness of human resources management. Based on a review of the literature, important indicators were identified that may be taken into account when constructing the evaluation of human resources management (HRM). The empirical study conducted on the example of selected companies listed on the WSE in the years 2009-2016 from the food and beverage production industry allowed to assess the effectiveness of human resource management in the food sector.

Keywords: Human resources management, measurement of efficiency, effectiveness assessment, performance indicators

