

Paweł ŁUKASIK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania

OCENA ROZWOJU PERSONELU Z WYKORZYSTANIEM ANALIZY WSKAŹNIKOWEJ

Streszczenie. Artykuł przedstawia zastosowanie analizy wskaźnikowej w ocenie rozwoju personelu oraz metodę wyceny kapitału ludzkiego, a następnie opisuje analizę zmian i analizę struktury kapitału ludzkiego. Główna część artykułu to pokazanie sposobów kalkulacji wskaźników. Na koniec artykuł opisuje metodę tworzenia oceny syntetycznej rozwoju personelu.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, analiza wskaźnikowa, rozwój personelu

THE ASSESSMENT OF PERSONNEL DEVELOPMENT WITH USING OF RATIO ANALYSIS

Summary. This article presents application of ratio analysis in assessment of personnel development. At first article presents the method of human capital evaluation. Next article describes change and structure analysis of human capital. The main part of article describes methods of calculating ratios. At the end article presents the method of preparing synthetic assessment of personnel development.

Keywords: human capital, ratio analysis, personnel development

1. Wstęp

Pojęcie rozwoju może być rozumiane jako likwidacja luki rozwojowej lub jako proces doskonalenia miejsca organizacji w otoczeniu. W pierwszym podejściu rozwój wyraża się w zmniejszeniu różnicy między potencjałem działania a potencjałem wpływu, czyli domknięciu wspomnianej luki rozwojowej. Potencjał działania to możliwości

przedsiębiorstwa tkwiące w jego kulturze, zasobach i umiejętnościach. Potencjał wpływu to aspiracje wywierające wpływ na wykorzystanie możliwości przedsiębiorstwa. Źródła tych aspiracji tkwią w kulturze organizacyjnej, strukturze władzy czy charakterze przywództwa¹. Z kolei rozwój przedsiębiorstwa rozumiany, jako proces doskonalenia miejsca organizacji w otoczeniu polega na porównywaniu przedsiębiorstwa z konkurentami w danej branży. Pozytywne zmiany w przedsiębiorstwie nie są możliwe bez wykwalifikowanego personelu, dlatego ważne jest zrozumienie pojęcia rozwoju zasobów ludzkich i jego ocena.

Według A. Szałkowskiego rozwój personelu jest sterowanym procesem zwiększania potencjału pracy, prowadzącym do wzrostu kompetencji pracowniczych, przydatnych do rozwoju organizacji². Wspominany potencjał pracy (w naukach ekonomicznych) bywa często określany mianem *kapitału ludzkiego*, rozumianego jako ucieleśnienie i nagromadzenie w człowieku takich cech, jak: wiedza, umiejętności czy zdrowie³. Stąd ważna jest jego dokładna analiza, którą należy rozpocząć od wyceny kapitału ludzkiego.

2. Wycena kapitału ludzkiego

Pracownik podczas pracy musi wydatkować swoją energię, która jest tożsama z pojęciem kapitału ludzkiego⁴. Podejście to jest istotą teorii kapitału ludzkiego, stworzonej przez M. Dobiję. Na wartość kapitału ludzkiego składają się skapitalizowane nakłady na utrzymanie i edukację. Oprócz tych czynników uwzględnia się również wpływ doświadczenia zawodowego, co przedstawia poniższy wzór⁵:

$$H(T) = (K + E)[1 + Q(T)],$$

gdzie:

$H(T)$ – wartość kapitału przypisywana osobie z doświadczeniem T lat pracy zawodowej,

K – skapitalizowane koszty utrzymania,

E – skapitalizowane koszty edukacji,

$Q(T)$ – czynnik doświadczenia.

Skapitalizowane nakłady na utrzymanie oblicza się ze wzoru⁶:

$$K = N \frac{(1+r)^n - 1}{r},$$

¹ Machaczka J.: Zarządzanie rozwojem organizacji. PWN, Karków 1998, s. 14.

² Szałkowski A.: Rozwój personelu. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 9.

³ Ibidem, s. 12.

⁴ Dobija M.: Teoria rachunkowości w zarysie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 25.

⁵ Ibidem, s. 31.

⁶ Ibidem, s. 25.

gdzie:

N – roczne nakłady na utrzymanie,

n – liczba lat,

r – premia za ryzyko, równa 0,08.

Analogicznie oblicza się skapitalizowane nakłady na edukację. Stopa zwrotu r (równa 8%) stanowi premię za ryzyko, jaką daje rynek i równoważy ona straty energii pracownika. Jest ona wielkością stałą, podobnie jak stała grawitacyjna. Ostatni ważny element wzoru na kapitał ludzki stanowi czynnik doświadczenia, obliczany zgodnie z formułą⁷:

$$Q(T) = 1 - T^{\frac{\ln(1-w)}{\ln 2}},$$

gdzie:

w – współczynnik uczenia,

T – lata pracy zawodowej,

T > 1.

Zgodnie z tą teorią im wyższe nakłady na utrzymanie, które są źródłem zdrowia i na edukację, będącą źródłem wiedzy, tym większa zdolność do wykonywania pracy.

Wartość kapitału wyznaczona tą metodą dobrze nadaje się do oceny stopnia rozwoju zasobów ludzkich. Wartość kapitału ludzkiego można porównać z danymi innych firm w branży lub sektorze bądź też z wielkością pożądaną przez kierownictwo i właścicieli, obliczając w ten sposób lukę rozwojową. Określenie wartości kapitału ludzkiego jest pierwszym i podstawowym etapem analizy zasobów ludzkich. Nie udziela jednak odpowiedzi na wszystkie pytania, przed jakimi stoją menedżerowie. Stąd w kolejnych etapach analizy należy posłużyć się innymi metodami; jedną z nich jest analiza wskaźnikowa.

3. Wstępna analiza zasobów ludzkich

Analiza wskaźnikowa rozpoczyna się od analizy wstępnej, na którą składa się analiza struktury i analiza przyrostu zasobów ludzkich, według poszczególnych grup zatrudnionych. Na wstępie warto zwrócić uwagę na różnice pomiędzy zatrudnieniem nominalnym, wynikającym z ewidencji a zatrudnieniem rzeczywistym. Wynika ona z tego, że część pracowników wykonuje swoje obowiązki w niepełnym wymiarze godzin albo jest

⁷ Ibidem, s. 31.

zastępowana przez dodatkowe zaangażowanie pracowników własnych lub obcych. W pierwszym przypadku należy obliczyć liczbę pracowników, zgodnie ze wzorem⁸:

$$Z_r = Z_n - (Z_{niep} - Z_{przel}),$$

gdzie:

Z_r – zatrudnienie realne,

Z_n – zatrudnienie nominalne,

Z_{niep} – liczba zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin,

Z_{przel} – liczba zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin, w przeliczeniu na pełne etaty.

W drugim przypadku zatrudnienie nominalne należy powiększyć o liczbę pracowników zastępowanych przez dodatkowe zaangażowanie pracowników własnych na stanowiskach robotniczych i prace zlecone pracownikom zewnętrznym⁹:

$$Z_r = Z_n + \frac{RBN_n}{t} + \frac{W_{zlec}}{W_{osob}},$$

gdzie:

RBN_n – liczba robotnikogodzin nadliczbowych,

t – czas pracy jednego robotnika w badanym okresie,

W_{zlec} – łączna suma wynagrodzeń bezosobowych za prace zlecone w badanym okresie,

W_{osob} – przeciętne wynagrodzenie osobowe pojedynczego pracownika, zatrudnionego na stanowisku nierobotniczym¹⁰.

Kolejną, ważną kwestią jest ustalenie struktury i przyrostu zatrudnionych. Przy czym ważne jest, aby klasyfikacja charakteryzowała się rozłącznością (jeden pracownik może należeć tylko do jednej grupy, w ramach danego kryterium) i zupełnością (każdy pracownik musi należeć do jakiejś grupy). W literaturze przedmiotu spotyka się kilka zasadniczych kryteriów podziału:

1. Rodzaj działalności przedsiębiorstwa, który w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych wiąże się z podziałem na grupę pracowników przemysłowych, wykonujących prace bezpośrednio lub pośrednio związane z produkcją i grupę pracowników nieprzemysłowych, wykonujących prace w innych jednostkach organizacyjnych, np. działalności remontowej, handlowej czy administracyjnej¹¹.

⁸ Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B.: Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 228.

⁹ Ibidem, s. 228.

¹⁰ Ibidem, s. 228.

¹¹ Pocztoński A., Miś A.: Analiza zasobów ludzkich w organizacji. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 88.

2. Charakter wykonywanych czynności, który dzieli pracowników na robotników, specjalistów technicznych, ekonomicznych, prawnych i innych oraz na osoby zatrudnione na stanowiskach menedżerskich¹².
3. Wykształcenie dzielące pracowników na grupy osób z wykształceniem podstawowym, zawodowym, średnim i wyższym. Zaleca się również stworzenie wiekowej struktury wykształcenia. Pozwala to określić, jaki jest udział osób starszych i jednocześnie wykształconych, mogących pełnić rolę mentorów¹³.
4. Staż pracy dzielący pracowników na grupy względem liczby przepracowanych lat. W praktyce często stosuje się następujący podział: do 1r., 1 – 2, 3 – 5, 6 – 10, 11 – 15, 16 – 20, 21 – 25, 26 – 30, ponad 30 lat. Rozpiętość wynosi 5 lat, przy czym wyjątkiem jest pierwsze 5 lat, które zostało podzielone dodatkowo na trzy podokresy. Wielkość przedziałów stażowych można również ustalić korzystając z następujących wzorów¹⁴:

$$k = 1 + 3,32 \log N,$$

gdzie:

k – liczba przedziałów stażowych,

N – liczba pracowników.

$$\Delta X = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{k},$$

gdzie:

ΔX – rozpiętość przedziałów stażowych.

5. Płeć dzielącą pracowników na grupę kobiet i mężczyzn. Podział ten pozwala kształtować działalność socjalną i bytową, jak również dobierać charakter pracy do umiejętności pracowników. Przykładowo badania wykazały, że kobiety są bardziej skuteczne w pracach precyzyjnych niż mężczyźni¹⁵.

Wielkości obliczone w analizie wstępnej zasobów ludzkich należy porównać z danymi branżowymi lub z wielkościami postulowanymi przez właścicieli i kierownictwo firmy, wyznaczając lukę rozwojową. Sama analiza zmian i struktury zasobów ludzkich nie odpowiada jednak na szczegółowe pytania, dotyczące wykształcenia czy stabilizacji zatrudnienia.

¹² Sierpińska M.: Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 191.

¹³ Nowak M.: Controlling personalny w przedsiębiorstwie. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008, s. 215.

¹⁴ Pochtowski A., op.cit., s. 91.

¹⁵ Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B.: op.cit., s. 230.

4. Rozwinięta analiza wskaźnikowa zasobów ludzkich

Wykorzystanie wskaźników wymaga stworzenia logicznej kolejności ich obliczania¹⁶. W ocenie rozwoju zasobów ludzkich można posłużyć się następującą hierarchią:

1. stabilność zatrudnienia,
2. potencjał zatrudnienia: zdrowie, wykształcenie, szkolenia, innowacyjność,
3. organizacja pracy,
4. produktywność zasobów ludzkich.

Tworzy ona logiczny układ, w którym na pierwszym miejscu stawia się zdolność do utrzymania ciągłości produkcji, przez zapewnienie stabilności zatrudnienia. Z kolei stabilizacja zatrudnienia pozwala efektywnie rozwijać możliwości pracowników, ponieważ inwestycja w kapitał ludzki jest procesem wieloletnim (średni okres zwrotu to 12 lat¹⁷), a niska ruchliwość pracownicza oznacza, że pracownik pozostaje w przedsiębiorstwie na dłużej. Jednakże wiedza i umiejętności pracownika powinny być dobrze wykorzystane przez sprawne zarządzanie i stworzenie odpowiedniej atmosfery w pracy, co skutkuje wzrostem wydajności pracy i rentowności zasobów ludzkich.

Rozpoczynając analizę stabilności zatrudnienia należy rozważyć relację między tempem wzrostu przychodów ze sprzedaży a tempem wzrostu zatrudnienia. W długim okresie tempo wzrostu produkcji powinno być większe od tempa wzrostu zatrudnienia. Relacja odwrotna świadczyłaby o nasilającej się nadpłynności zatrudnienia i obniżającej się rentowności zasobów ludzkich. Z kolei w krótkim okresie wyższe tempo wzrostu przychodów, niż tempo wzrostu zatrudnienia może mieć dwojakie znaczenie. Po pierwsze jest typowe w sytuacji ekspansji przedsiębiorstwa na nowe rynki i wprowadzania nowych produktów¹⁸. Jednak wskazuje na malejącą stabilność zatrudnienia i stwarza ryzyko niezrealizowania przez przedsiębiorstwo swoich projektów.

W realizacji przedsięwzięć kluczową rolę odgrywa czas i terminowość, które decydują o wiarygodności przedsiębiorstwa. Stąd warto określić, jaki jest przeciętny czas potrzebny na zatrudnienie nowego pracownika¹⁹. Jest to szczególnie ważne przy dużej ruchliwości (fluktuacji) pracowników. Do badania ruchliwości pracowniczej wykorzystuje się wskaźnik fluktuacji, obliczany według wzoru²⁰:

¹⁶ Wędzki D.: Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2006, s. 578-583.

¹⁷ Dobija M.: op.cit., s. 27.

¹⁸ Nowak M.: Controlling personalny w przedsiębiorstwie. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008, s. 197.

¹⁹ Ibidem, s. 202.

²⁰ Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B.: op.cit., s. 245.

$$W_{rp} = \frac{P + O}{Z_n} \cdot 100\%,$$

gdzie:

P – liczba pracowników przyjętych w danym okresie,

O – liczba pracowników, którzy odeszli w danym okresie,

Z_n – zatrudnienie nominalne na koniec okresu poprzedniego.

Oczywistym jest, że groźniejsza dla przedsiębiorstwa będzie sytuacja, w której jest więcej zwolnień niż przyjęć nowych pracowników. Stąd, oblicza się wskaźnik zwolnień pracowników i wskaźnik odejść pracowników, mierzony udziałem procentowym pracowników, którzy zostali przyjęci do pracy i odpowiednio udziałem pracowników, którzy odeszli z pracy w badanym okresie.

Efektom niskiej fluktuacji jest stabilizacja zatrudnienia, którą mierzy się wskaźnikiem stabilności zatrudnienia, obliczanym według wzoru²¹:

$$W_{stz} = \frac{Z_{pow.sr.}}{Z_n} \cdot 100\%,$$

gdzie:

W_{stz} – wskaźnik stabilności zatrudnienia,

$Z_{pow.sr.}$ – liczba pracowników ze stażem powyżej średniego.

Wskaźnik stabilizacji zatrudnienia informuje, jaki jest udział pracowników ze stażem wyższym niż średni w całkowitej liczbie pracowników. Im jest on wyższy, tym lepiej, ponieważ świadczy o lepszych możliwościach rozwijania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie.

Podstawowym składnikiem kapitału ludzkiego jest zdrowie. Przy czym często mamy do czynienia z sytuacją negatywnego oddziaływania środowiska pracy na zdrowie człowieka. Stąd w analizie zasobów ludzkich warto sprawdzić, jaki procent zatrudnionych ucierpiało w wyniku wypadków przy pracy czy zapadło na choroby zawodowe²².

Drugim, ważnym składnikiem kapitału ludzkiego jest wiedza mierzona poziomem wykształcenia i zdolnością do uczenia się. W tym celu oblicza się wskaźnik ogólnego potencjału wykształcenia. Sposób obliczania przedstawia poniższy wzór²³:

²¹ Sierpińska M.: op.cit., s. 192.

²² Nowak M.: op.cit., s. 196.

²³ Pochtowski A., Miś A.: op.cit., s. 91.

$$W_{ow} = \sum Z_{pw} \cdot L_p,$$

gdzie:

W_{ow} – wskaźnik ogólnego potencjału wykształcenia,

Z_{pw} – liczba pracowników o danym poziomie wykształcenia,

L_p – liczba lat nauki, właściwa dla danego poziomu wykształcenia.

Aby dowiedzieć się, jaki jest średni potencjał wykształcenia, należy podzielić wskaźnik ogólnego potencjału wykształcenia przez liczbę pracowników. Im wyższa wartość obydwu wskaźników, tym lepiej. Wskaźnik ogólnego potencjału wykształcenia nie ma swojej interpretacji, natomiast wskaźnik średniego potencjału wykształcenia informuje ile przeciętnie lat nauki przypada na jednego zatrudnionego.

Wiedza zdobyta na studiach nie jest wystarczająca i musi być pogłębiona przez uczenie empiryczne. Dopiero ono jest miarą, nie tylko ilościową, ale także jakościową zdobytej wiedzy, ponieważ osoby, które nie zdobyły wystarczającej wiedzy na studiach mają problemy ze zdobywaniem umiejętności zawodowych w pracy. Sposób pomiaru uczenia się określa wskaźnik uczenia, wykorzystany przez M. Dobiję w jego modelu rachunku kapitału ludzkiego. Wskaźnik ten informuje o ile procent pracownik wykonuje (w badanym okresie) swoją pracę łatwiej, taniej i szybciej²⁴. Dla przedsiębiorstwa można ustalić średni wskaźnik uczenia, według wzoru:

$$W_{ucz} = \frac{\sum_{k=1}^{Z_n} W_k}{Z_n} \cdot 100\%,$$

gdzie:

W_{ucz} – średni wskaźnik uczenia pracowników,

W_k – wskaźnik uczenia pojedynczego pracownika.

Wskaźnik ten informuje o ile przeciętny pracownik przedsiębiorstwa wykonuje swoją pracę łatwiej, taniej i szybciej. Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym szybszy rozwój kapitału ludzkiego.

Efekty w rozwoju kapitału ludzkiego są często wynikiem nakładów na szkolenia. Stąd należy ustalić odsetek przeszkolonych pracowników. Informuje on, jaki jest udział pracowników przeszkolonych w ogólnej liczbie pracowników. Im jest on wyższy, tym lepiej. Innym ważnym wskaźnikiem jest współczynnik inwestycji szkoleniowych wyrażający się wzorem²⁵:

²⁴ Dobija M.: op.cit., s. 32.

²⁵ Ibidem, s. 180.

$$W_{isz} = \frac{CKSZ}{Z_n},$$

gdzie:

W_{isz} – współczynnik inwestycji szkoleniowych,

CKSZ – całkowite koszty szkoleniowe.

Wskaźnik ten określa ile złotych wydatków na szkolenia przypada na jednego zatrudnionego. Im jest on wyższy, tym lepiej.

Efektom uczenia się pracowników są innowacje. Stąd oblicza się odsetek pracowników zgłaszających pomysły i procent ich wykorzystania. Informuje on ile procent pracowników przedsiębiorstwa zgłaszało w badanym okresie nowe pomysły. Im jest on wyższy, tym lepiej.

Wiedza, zdolności twórcze pracowników i właściwa organizacja sprzyjają lepszemu wykorzystaniu czasu pracy. Pomiaru wykorzystania czasu pracy dokonuje się z wykorzystaniem wskaźnika wykorzystania czasu pracy, obliczanego zgodnie ze wzorem²⁶:

$$W_{wczp} = \frac{t_w}{t_d} \cdot 100\%,$$

gdzie:

W_{wczp} – wskaźnik wykorzystania czasu pracy,

t_w – czas wykorzystany,

t_d – czas dysponowany.

Wskaźnik ten informuje, jaki procent czasu dysponowanego jest wykorzystany przez pracowników. Jego wartość powinna wynosić 100%. W praktyce jednak jest to wartość nieosiągalna.

Bardzo ważne jest również to, aby organizacja dawała możliwość awansu zawodowego, zarówno poziomego, jak i pionowego, tworząc tym samym możliwości pełnego wykorzystania potencjału pracowników. Dlatego w ocenie rozwoju personelu warto obliczyć odsetek pracowników, którzy w badanym okresie otrzymali awans.

Efektywne wykorzystanie czasu pracowników w połączeniu z zaawansowaną technologią sprzyja poprawie produktywności pracy, którą można obliczyć ze wzoru²⁷:

$$W_{pp} = \frac{S}{Z_r},$$

²⁶ Nowak M.: op.cit., s. 201.

²⁷ Fitz-enz J.: Rentowność inwestycji w kapitał ludzki. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 176.

gdzie:

W_{pp} – wskaźnik produktywności pracy,

S – przychody ze sprzedaży.

Wskaźnik ten informuje ile złotych przychodów ze sprzedaży wypracowuje jeden pracownik. Im jest on wyższy, tym lepiej. Ponieważ przychody ze sprzedaży są wielkością strumieniową, a zatrudnienie realne, jako wielkość zasobowa może podlegać wahaniom²⁸, zaleca się by uśrednić wielkość zatrudnienia realnego na początek i koniec okresu.

Osiągnięcie wysokiej produktywności zasobów ludzkich nie gwarantuje osiągnięcia wysokiej rentowności tych zasobów, ponieważ rentowność zależy od kosztów ich wykorzystania. Dlatego oblicza się wskaźnik rentowności inwestycji w kapitał ludzki, co przedstawia poniższy wzór²⁹:

$$W_{RH} = \frac{S - (KO - W - UiS)}{W + UiS},$$

gdzie:

W_{RH} – wskaźnik rentowności inwestycji w kapitał ludzki,

KO – koszty operacyjne,

S – przychody całkowite,

W – wynagrodzenia,

UiS – ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia.

Wskaźnik ten informuje ile złotych wartości dodanej wypracowuje jedna złotówka kosztów wynagrodzeń i świadczeń dodatkowych. Im jest on wyższy, tym lepiej dla przedsiębiorstwa³⁰.

Aby określić stopień rozwoju zasobów ludzkich, należy każdy z powyższych wskaźników porównać z wielkością postulowaną przez kierownictwo, wyznaczając w ten sposób wielkość luki rozwojowej. Wartość luki rozwojowej dla pojedynczego wskaźnika wyraża się wzorem:

$$Lr_{wk} = W_{krz} - W_{kp},$$

gdzie:

Lr_{wk} – wielkość luki rozwojowej dla k – tego wskaźnika,

W_{krz} – rzeczywista wielkość k – tego wskaźnika,

W_{kp} – postulowana wielkość k – tego wskaźnika.

²⁸ Sierpińska M., Wędzki D.: op.cit., s. 33.

²⁹ Ibidem, s. 176.

³⁰ Ibidem, s. 181-182.

Zamiast obliczania luki rozwojowej można alternatywnie porównać stopień rozwoju zasobów ludzkich badanego przedsiębiorstwa ze stopniem rozwoju innych przedsiębiorstw w branży. W tym celu, należy zebrać dane, które posłużą do obliczenia kwartyli, wartości minimalnej i maksymalnej, będącymi bazami odniesienia w analizie, czyli tzw. benchmarkami. Następnie należy dokonać wyboru skali ocen. Najczęściej stosuje się pięciostopniową skalę ocen. Punktami węzłowymi w takiej skali mogą być kwartale, dzielące przedsiębiorstwa z danej branży pod względem wielkości danego wskaźnika³¹. Sposób konstruowania takiej oceny przedstawia schematycznie rys. 1.



Rys. 1. Prosta skala ocen od 1 do 5

Fig. 1. The Simple marking scale from 1 to 5

Źródło: Wędzki D.: *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2006, s. 580.

Znając wartość ocen dla poszczególnych wskaźników można obliczyć średnią ocenę dla wybranego obszaru badania i średnią ocenę dla całego przedsiębiorstwa, tworząc w ten sposób ocenę syntetyczną rozwoju personelu przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

Rozwój personelu jest ważną częścią rozwoju przedsiębiorstwa, zwłaszcza w dobie gospodarki, opartej na wiedzy. Stąd pojawia się potrzeba oceny wartości i właściwości kapitału ludzkiego. Podobnie jak w przypadku analizy fundamentalnej akcji, podstawą badania jest ustalenie wartości spółki, ocenę kapitału ludzkiego należy rozpocząć wyceny jego wartości. Mimo że w literaturze przedmiotu pojawia się coraz więcej różnych modeli wyceny, metoda przedstawiona przez M. Dobiję wydaje się najlepsza do bieżącej oceny wartości kapitału, jednocześnie nie budzi zastrzeżeń merytorycznych. Tak przeprowadzona wycena musi być pogłębiona przez analizę wskaźnikową – wstępną i rozwiniętą. Sam wskaźnik finansowy jest przy tym narzędziem prostym i dostarczającym ważnych informacji, ale tylko wtedy, gdy zostanie właściwie zinterpretowany. Z kolei grupowanie wskaźników według zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi, takimi jak chociażby stabilność

³¹ Wędzki D.: *op.cit.*, s. 578-583.

pracownicza prowadzi do ustalenia jednoznacznych ocen dla każdego z tych obszarów. Jest to możliwe dzięki wykorzystaniu danych branżowych i odpowiedniej obróbce tych danych. Przy czym pozyskanie takich danych jest prawdopodobnie największym problemem takiej analizy. Wymaga to korzystania z usług firm konsultingowych, ponieważ dane potrzebne do obliczenia większości wskaźników nie są publikowane³². Ponadto, sama analiza wskaźnikowa nie może udzielić odpowiedzi na wszystkie pytania o kondycję zasobów ludzkich organizacji, stąd warto wykorzystać badania kwestionariuszowe bądź też inne metody wypracowane przez naukę zarządzania.

Bibliografia

1. Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B.: Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.
2. Dobija M.: Teoria rachunkowości w zarysie. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
3. Fitz-enz J.: Rentowność inwestycji w kapitał ludzki. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
4. Machaczka J.: Zarządzanie rozwojem organizacji. PWN, Karków 1998.
5. Nowak M.: Controlling personalny w przedsiębiorstwie. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008.
6. Pochtowski A., Miś A.: Analiza zasobów ludzkich w organizacji. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
7. Sierpińska M.: Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
8. Sierpińska M., Wędzki D.: Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 2001.
9. Szalkowski A.: Rozwój personelu. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
10. Wędzki D.: Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2006.

Recenzenci: Dr hab. inż. Anna Michna, prof. nzw. w Pol. Śl.
Prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta

³² Ibidem, s. 210, 553-606.