

Maria KLONOWSKA-MATYNIA*
Anna SZYSZKA**

EFEKTYWNOŚĆ KAPITAŁU LUDZKIEGO NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH OBIEKTÓW HOTELARSKICH W GMINIE MIELNO

Zarys treści: Głównym celem artykułu jest analiza porównawcza rentowności kapitału ludzkiego w podmiotach funkcjonujących w branży turystycznej w gminie Mielno. W podjętej analizie wskaźnikowej wykorzystano głównie takie wskaźniki efektywności kapitału ludzkiego jak: rentowność kosztów pracy, wskaźnik HCR, CFTE oraz PFTE. Przyjęto założenie, że badane podmioty wspierają rozwój kapitału ludzkiego, ale osiągnięta przez badane podmioty rentowność KL jest zróżnicowana, także w czasie.

Słowa kluczowe: rentowność, kapitał ludzki, inwestycje.

Wprowadzenie

Zaprezentowany w niniejszym opracowaniu materiał stanowi jedynie część szerszej analizy na temat „Inwestycje w kapitał ludzki na przykładzie firm działających na terenie gminy Mielno” podjętej w ramach pracy dyplomowej na specjalności Kapitał ludzki w Biznesie. Zasadniczym celem pracy dyplomowej była kompleksowa analiza inwestycji w kapitał ludzki na przykładzie dwóch podmiotów działających w branży turystycznej na terenie Gminy Mielno. Przeprowadzono analizę konkurencji i kondycji finansowej, dużo uwagi poświęcono warunkom rozwoju kapitału ludzkiego, inwestycjach i badaniom potrzeb rozwojowych pracowników obu podmiotów. Niniejszy artykuł ma węższy charakter i koncentruje się głównie na wybranych aspektach związanych z oceną efektywności kapitału ludzkiego. Autorzy podjęli próbę oszacowania rentowności kapitału ludzkiego w podmiotach funkcjonujących w branży turystycznej w gminie Mielno. Do analizy przyjęto dane z lat 2009-2013 pochodzące głównie z raportów finansowych udostępnionych przez badane podmioty.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, w pierwszej części zwrócono uwagę na rolę inwestycji w kapitał ludzki oraz ich funkcji ekonomicznej i motywacyjnej. W dalszej części przedstawiono wybrane wskaźniki wykorzystywane

* Katedra Ekonomii, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

** absolwentka studiów magisterskich na kierunku Ekonomia

do analizy i oceny rentowności kapitału ludzkiego w organizacji. Część empiryczna dotyczy analizy i oceny rentowności kapitału ludzkiego w oparciu o wybrane wskaźniki tj. rentowność kosztów pracy, wskaźnik HCR, CFTE oraz PFTE.

Idea rozwoju kapitału ludzkiego poprzez inwestycje

Procesy rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie są w znacznym stopniu zdeterminowane wielkością inwestycji w pracowników, które obejmują nakłady finansowe i pozafinansowe zorientowane na podwyższenie obecnej lub przyszłej wartości tego kapitału¹. Zgromadzenie kapitału ludzkiego stanowi różni się od inwestycji w inne aktywa przedsiębiorstwa, ponieważ w procesie tym uczestniczą dwa podmioty: pracodawca oraz pracownik. Inwestowanie w personel ma wymiar indywidualny i organizacyjny. Pracownicy mogą rozwijać swoje kompetencje we własnym zakresie poza miejscem pracy lub z inicjatywy organizacji go zatrudniającej. Organizacje pragnąc zwiększyć wartość kapitału ludzkiego może zakupić go na rynku zatrudniając nowych pracowników lub wytworzyć we własnym zakresie².

Kapitał ludzki jest zasobem, od którego oczekuje się przyniesienia korzyści w przyszłym działaniu. Trudno jest jednak oszacować stopę zwrotu z poniesionych inwestycji. Ryzyko inwestycyjne jest duże, ponieważ kapitał ludzki nie stanowi własności przedsiębiorstwa. Jest on jedynie wykorzystywany na określonych warunkach. Warunki te zaakceptowali zatrudniani pracownicy, czyli właściciele tego kapitału. W tej sytuacji kadra pracownicza ma istotny wpływ na częstotliwość oraz formę tych inwestycji. Podejmując decyzje w tym zakresie, biorą pod uwagę ich wpływ na sytuację finansową oraz możliwość realizacji kariery zawodowej.

W procesie zgromadzenia kapitału ludzkiego przedsiębiorstwo może wybrać jedną z czterech głównych strategii rozwoju³:

- strategię rozwoju skoncentrowaną na tworzeniu kultury organizacyjnej sprzyjającej integracji oraz inwestowaniu w kapitał ludzki.
- strategię pozyskiwania zorientowaną na pozyskiwanie wykwalifikowanych pracowników na rynku. Cechuje ją znaczna elastyczność w kształtowaniu struktury zatrudnienia oraz trudności z rozwojem kluczowych kompetencji, które wymagają czasu.

¹ A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 33-34.

² D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 121.

³ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 425-426.

- strategię kontaktowania koncentrującą się na zleceniu wybranych, niewymagających unikatowych umiejętności, funkcji na zewnątrz bez potrzeby zatrudniania nowych specjalistów.
- strategię kreowania aliansów zorientowaną na osiągnięcie efektu synergii w obszarze pozyskiwania wiedzy z kapitału ludzkiego, co wymaga tworzenia kultury dzielenia się wiedzą.

Ekonomiczna i motywacyjna funkcja inwestycji w KL

Wybór strategii zależy od niepowtarzalności organizacji, jej możliwości oraz uwarunkowań zewnętrznych. Im bardziej niecodzienne kwalifikacje są potrzebne, tym trudniej pozyskać je z zewnątrz. Inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego pełni zarówno rolę ekonomiczną jak i motywacyjną.

Funkcję ekonomiczną można rozpatrywać dwojako. Z punktu widzenia organizacji, inwestycje w kapitał ludzki dają możliwość na poprawienie wyników ekonomicznych oraz powiększenie konkurencyjności przez wzmocnienie kompetencji. Z punktu widzenia pracownika natomiast, to możliwość zdobycia nowych umiejętności oraz wzrostu wynagrodzenia, a także rozwoju kariery zawodowej. Funkcja ta jest realizowana przez następujące typy inwestycji⁴:

- inwestycje odtworzeniowe konieczne do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa i zorientowane na utrzymanie dotychczasowego stanu kapitału ludzkiego, który mogą uszczuplić np. odejście pracowników,
- inwestycje wzrostowe ukierunkowane na zwiększenie liczebności załogi,
- inwestycje rozwojowe służące rozwojowi cech jakościowych kapitału ludzkiego np. kreatywności.

Funkcja motywacyjna inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego jest związana z zaspokajaniem potrzeb pracowników. Opierać się tu należy na teorii potrzeb Masłowa. Do potrzeb podstawowych zaliczył on potrzebę bezpieczeństwa. Inwestycje w poprawę warunków pracy wpływają korzystnie na poprawę bezpieczeństwa i komfort pracy. Najważniejszym elementem bezpieczeństwa jest stałość zatrudnienia. Również działania rozwojowe zaspokajają potrzebę bezpieczeństwa, ponieważ zmniejszają ryzyko utraty pracy oraz zwiększają szanse na pozyskanie nowego, atrakcyjniejszego miejsca pracy. Dzięki podwyższaniu kwalifikacji, pracownik ma większą szansę na wzrost wynagrodzenia, co ułatwia zaspokojenie potrzeb fizjologicznych. Dzięki rozwojowi pracownik może liczyć na awans, a sprzyja to realizacji wyższych potrzeb, tj. samorealizacji lub uznania.

⁴ A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 37.

Można wyróżnić następujące inwestycje w kapitał ludzki oraz ich rodzaje⁵:

- inwestycje w formułowanie i redefiniowanie strategii personalnej wyznaczającej kierunki inwestowania w kapitał ludzki,
- inwestycje w szkolenia – obejmujące nakłady na przygotowanie procesów szkoleniowych, pomiar i zarządzanie ryzykiem inwestycyjnym, doskonalenie procesów inwestycyjnych, itp.,
- inwestycje z zakresu zarządzania wiedzą zorientowane na tworzenie systemu pozyskiwania, gromadzenia, rozwoju, ochrony i wykorzystania wiedzy w organizacji,
- inwestycje w marketing personalny zorientowane na przyciąganie talentów,
- inwestycje retencyjne mające na celu zatrzymanie pracowników i zwiększenie ich lojalności,
- inwestycje w warunki pracy ograniczające jej uciążliwość poprzez eliminowanie czynników szkodliwych,
- inwestycje w coaching ukierunkowane na rozwój tej formy szkolenia,
- inwestycje w rozwój przedsiębiorczości,
- inwestycje we wzrost różnorodności ukierunkowane na wzrost kreatywności zespołów,
- inwestycje w kulturę organizacyjną sprzyjającą podstawom pro jakościowym,
- inwestycje w opiekę medyczną ograniczającą deprecjację biologiczną kapitału ludzkiego,
- inwestycje w program praca – życie, ułatwiające polepszanie, jakości życia.

Wymienione elementy inwestycyjne, wskazują na różnorodność działań dotyczących rozwoju kapitału ludzkiego. Większość organizacji skupia się jednak na rozwoju zdolności kompetencyjnych pracowników, które obejmują wiedzę, umiejętności, postawy, talenty, cechy osobowościowe i zdrowie.

⁵ Tamże, s. 131-185.

Tabela 1. Składowe kapitału ludzkiego a rodzaj inwestycji

Składowe kapitału ludzkiego	Rodzaje inwestycji
Wiedza	Szkolenia ukierunkowane na pozyskanie nowej wiedzy
Umiejętności	Coaching, instruktaż na stanowisku pracy
Zdrowie	Poprawa warunków pracy, opieka medyczna
Postawy	Inwestowanie w marketing personalny
Motywacja	Wszystkie rodzaje inwestycji mogą sprzyjać wzrostowi motywacji zatrudnionych

Źródło: Opracowanie własne n podstawie: A. Lipka, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 58-59.

Wszelkie inwestycje w zależności od metod i ich realizacji, są ukierunkowane na rozwój różnych elementów kapitału ludzkiego. Ponieważ inwestycje w kapitał ludzki muszą być efektywne ekonomicznie, zostały opracowane mierniki, które mają zastosowanie w tym obszarze. Wycena kapitału ludzkiego nie jest łatwa, a w literaturze przedmiotu szeroko opisywane są modele proponujące zestaw różnych wskaźników pomiaru kapitału ludzkiego. Przykładowy zestaw mierników został przedstawiony w poniższej tabeli.

Tabela 2. Wybrane mierniki inwestycji w kapitał ludzki

Nazwa miernika	Wzór miernika
Rentowność inwestycji w kapitał ludzki	$RKL = P - [Oe - (Cc + S)] / (Cc + S)$ Gdzie: Rkl – rentowność inwestycji w kapitał ludzki P – przychody Oe – koszty operacyjne S – świadczenia Cc – wynagrodzenie brutto
Wartość dodana kapitału ludzkiego (HCVA)	$HCVA = P - Oe - Cc - Bc / \text{liczbę zatrudnionych}$ Gdzie: Bc – koszty dodatkowe ponoszone w związku z budżetem wynagrodzeń Pozostałe oznaczenia jak we wzorze powyżej
Przychód z kapitału ludzkiego (HCRI)	$HCRI = P - Cc - Bc / Cc - Bc$, oznaczenia jak we wzorze powyżej
Rentowność kosztów pracy	Zysk netto/całkowite koszty pracy
Inwestycje w szkolenia	Koszt szkoleń/liczba pracowników przeszkolonych
Udział kosztów szkoleń w kosztach pracy	Łączne wydatki na szkolenia/ogólne koszty pracy x100
Średni koszt szkolenia	Łączne wydatki na szkolenia/liczba przeprowadzonych szkoleń
Średnia liczba dni szkoleniowych na jednego pracownika	Łączna liczba dni szkoleniowych/liczba pracowników

Źródło: Opracowanie na podstawie J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 101-156; D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2010, s. 43-45; G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009, s. 122-123.

Jedną z przeszkód przy opracowywaniu wskaźnika zasobów ludzkich jest brak ilościowych danych gromadzonych w długich okresach. Jednym z nielicznych źródeł dla budowy tego typu wskaźników w Polsce są roczne dane od kilkunastu lat publikowane w sprawozdaniach Instytutu Saratogi⁶. Oceniając zakres i efektywność inwestycji w KL, wskaźniki należy porównywać z poprzednimi okresami oraz konkurencją. Ponadto sam dobór wskaźników zależy od specyfiki organizacji oraz intensywności inwestowania w kapitał ludzki.

Zastosowanie wybranych wskaźników do pomiaru inwestycji w kapitał ludzki. Analiza porównawcza

Próby pomiaru KL były podejmowane już w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku. Stworzono do tego celu wiele narzędzi, bardziej lub mniej doskonałych. Początkowe próby obliczania opierały się na analizie przychodu. Wskaźnik szacowano jako wartość przychodu przedsiębiorstwa przypadającego na jednego pracownika.

Najpopularniejsze sposoby pomiaru KL można opisać w postaci:

- wskaźnika przychodów, gdzie wartość uzyskanych w przedsiębiorstwie przychodów jest dzielona przez liczbę pracowników (w przeliczeniu na pełne etaty),
- wskaźnika kosztów, gdzie całkowite koszty pracy (płace, wszelkiego typu świadczenia na rzecz pracowników, koszty absencji i fluktuacji) są dzielone przez liczbę pracowników,
- wskaźnika zysku, gdzie przychody pomniejszone o koszty (z pominięciem kosztów pracy) dzielone są przez liczbę pracowników.

Przechodząc do części empirycznej niniejszego artykułu, w celu porównania wyników osiągniętych przez wybrane do badania podmioty gospodarcze Unital oraz Sofrę zastosowano cztery, stosunkowo proste w konstrukcji wskaźniki. Do ich oszacowania wykorzystano dane finansowe udostępnione przez oba podmioty. Pierwszy z analizowanych wskaźników to wskaźnik rentowności kosztów pracy informujący o tym, czy firma marnotrawi zyski, czy też inwestuje w rozwój kadry pracowniczej np. szkolenia. Oszacowane wskaźniki dla obu podmiotów w latach 2009-2013 mają zdecydowanie wyższe wartości dla Hotelu Unital niż dla Sofry. W Sofrze w 2013 roku zmniejszył się zysk netto, ale wpływ na jego zmniejszenie miało zwiększenie amortyzacji nowo zakupionego budynku, natomiast przychody nie uległy zmniejszeniu (por tab. 3).

⁶ <http://www.pwc.pl/pl/zarzadzanie-kapitalem-ludzkim/saratoga-benchmarking.jhtml> (23.04.2014).

Tabela 3. Wskaźnik rentowności kosztów pracy – analiza porównawcza

Rodzaj wskaźnika	Organizacja	WZÓR	Wyniki				
			2009	2010	2011	2012	2013
Rentowność kosztów pracy	Sofra	Zysk netto/całkowite	43,71%	21,91%	47,05%	50,83%	1,27%
	Unitral	koszty pracy	76,40%	51,02%	55,35%	49,37%	76,57%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych księgowych pozyskanych z Hotelu Unitral i ORW Sofra w latach 2009-2013.

Wskaźnik HCR „Human Capital Revenue”, nazywany także wskaźnikiem produktywności (wydajności) zasobów ludzkich, oznacza przychód z kapitału ludzkiego i stanowi podstawę miary produktywności w przedsiębiorstwie. Sposób jego obliczania wygląda następująco⁷:

$$HCR_{[zł/pracownika]} = \frac{PzS}{LP}$$

gdzie:

PzS = Przychody ze sprzedaży produktów,

LP = Liczba pracowników.

Należy stwierdzić, że jest to metoda bardzo uproszczona, nieróżnicująca wkładu poszczególnych pracowników w wypracowanie zysku. Możemy natomiast na jego podstawie ocenić, ile godzin potrzebnych było na wypracowanie danego przychodu, przy założeniu, że w mianowniku uwzględnimy liczbę etatów.

Kolejny wskaźnik CFTE „Cost per Full Time Equivalent”, wskazuje na ilość kosztów operacyjnych w przeliczeniu na jednego pracownika. Sposób wyliczania wygląda następująco⁸:

$$CFTE = \frac{KDO}{LP}$$

gdzie:

KDO = Koszty działalności operacyjnej,

LP = Liczba pracowników (w przeliczeniu na etaty).

⁷ J. Bernais, J. Ingram, *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005, s. 29.

⁸ Ibidem, s. 29.

Wskaźnik PFTE „Profit per Full Time Equivalent”, to zysk ze sprzedaży na zatrudnioną osobę. Wskazuje, jaka część zysku ze sprzedaży, może być wypracowana przez pojedynczego pracownika, a oblicza się go w sposób następujący⁹:

$$PFTE = \frac{ZzS}{LP}$$

gdzie:

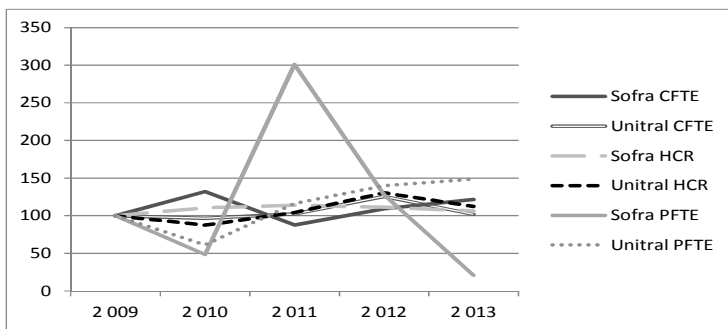
ZzS = Zysk ze sprzedaży,

LP = Liczba pracowników (w przeliczeniu na etaty).

Tabela 4. Ocena rentowności kapitału ludzkiego – wybrane wskaźniki w latach 2009-2013

Rodzaj wskaźnika	Organizacja	Wyniki w zł				
		2009	2010	2011	2012	2013
Wskaźnik HCR "Human Capital Revenue"	Sofra	94 346,98	104 099,10	118 432,29	131 608,46	139 929,18
	Unitral	125 629,16	109 769,32	114 379,87	149 036,09	167 313,99
Wskaźnik CFTE "Cost per Full Time Equivalent"	Sofra	89 127,0	117 535,5	103 181,0	112 536,18	136 559,82
	Unitral	100 372,87	96 903,38	99 217,23	124 636,14	127 054,91
Wskaźnik PFTE "Profit per Full Time Equivalent"	Sofra	11 458,43	5 533,84	16 651,19	21 264,39	4 431,62
	Unitral	33 035,00	20 242,49	23 517,08	32 880,96	48 909,71

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wybranych pozycji bilansów Sofry i Unitralu.



Rysunek 1. Dynamika rentowności KL w badanych podmiotach w latach 2009-2013

Źródło: Opracowanie własne.

⁹ Ibidem, s. 29.

Wskaźnik HCR można inaczej nazywać współczynnikiem przychodu z kapitału ludzkiego, który według obliczeń w badanych firmach wzrasta. Oznaczać może, że rośnie liczba godzin potrzebna na wypracowanie pożądanego przychodu.

Wskaźnik CFTE wyraźnie wzrasta w obu firmach, co oznacza, że udział pracownika w kosztach operacyjnych rośnie w latach 2012 i 2013, co oznacza, że pracownicy obu firm wypracowali znaczny zysk.

Tabela 5. Wybrane wskaźniki KL w %

Rodzaj wskaźnika	Organizacja	Wyniki w %				
		2009	2010	2011	2012	2013
Wskaźnik HCR	Sofra	2%	2%	2%	2%	2%
"Human Capital	Unitral	1%	1%	1%	1%	1%
Wskaźnik CFTE	Sofra	2%	2%	2%	2%	2%
"Cost per Full Time	Unitral	1%	1%	1%	1%	1%
Wskaźnik PFTE	Sofra	2%	2%	2%	2%	2%
"Profit per Full	Unitral	1%	1%	1%	1%	1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wybranych pozycji bilansów.

Na podstawie obliczeń poszczególnych wskaźników, można powiedzieć, że każdy pracownik zatrudniony w ORW Sofra ma 2% udziału w przychodzie firmy, kosztach działalności operacyjnej oraz zysku, natomiast w wypadku Hotelu Unitral jest on o połowę niższy, co w przypadku kosztów oznacza sytuację korzystniejszą dla Unitralu.

Zakończenie

Kapitał ludzki w badanych podmiotach cechuje się odmienną rentownością. Szacowane wskaźniki rentowności mają nieregularny charakter, uzyskując rokrocznie odmienne wartości wskazując tym samym na zmienną rentowność KL w czasie. Produktywność

Koszty operacyjne przypadające na jednego pracownika mają tendencję rosnącą w obu podmiotach, jednak są one niższe w Unitralu. Ponadto największe wahania zaobserwowano w odniesieniu do wskaźnika zyskowności. Pozostałe wskaźniki zachowywały się zdecydowanie spokojniej w całym badanym okresie zarówno w szacowanych wartościach dla Unitralu jak i Sofry.

Bibliografia

1. Bernais J., Ingram J., *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2005.
2. Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
3. Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
4. Król H., A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
5. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2010.
6. Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
7. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2009.

THE EFFECTIVENESS ASSESSMENT OF HUMAN CAPITAL IN TOURISM ENTITIES IN MUNICIPALITY MIELNO

The main aim of this paper is a comparative analysis of the human capital profitability in companies operating in tourism industry in the municipality Mielno. The ratio analysis used efficiency indicators of human capital such as: the profitability of the labor cost index HCR CFTE and PTFE. It was assumed that investigated companies support development of human capital, but the achieved profitability varies in both companies.

Keywords: profitability, human capital, investment.