

Marek Kunasz
Katedra Mikroekonomii
Uniwersytet Szczeciński
kunasz@wneiz.pl, <http://lama.edu.pl/kunasz/>

SYSTEM POMIARU FUNKCJI PERSONALNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE – ZESTAW INDYWIDUALNIE DOBRANYCH MIERNIKÓW I WSKAŹNIKÓW

Abstrakt

W pracy skoncentrowano się na problematyce pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. W dążeniu do realizacji postawionego celu wyodrębniono grupy metod oraz narzędzi pomiaru kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych oraz omówiono wybrane (Macierz wyników kapitału ludzkiego, Zrównoważona karta wyników, Monitor aktywów niematerialnych, Nawigator Skandii), a także wyodrębniono obszary pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Następnie przedstawiono skonstruowany na bazie dotychczasowego dorobku w zakresie konstrukcji wskaźników pomiaru efektywności inwestycji prowadzonych w obszarze gospodarowania kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa zestaw indywidualnie dobranych mierników i wskaźników służących do pomiaru wyodrębnionych obszarów gospodarowania zasobami pracy w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: Labour Management (M54), Personnel Economics (M5), Human Capital (J24), Human Resources (O15).

Wprowadzenie

Wiedza i informacja to dwa czynniki, które jak się wydaje – obecnie kierują życiem organizacji, bowiem czynniki te wpływają obecnie na wzrost zysków, w przeciwieństwie do zmniejszania się zysków typowych dla tradycyjnych branż. Jeśli to prawda, to wiedza i informacja staje się jeszcze bardziej atrakcyjna dla firm. A, cytując Paula Strassmana, „tylko to istnieje, co można zmierzyć” – cyt. za (Jurek, 2002, s. 85). Firmy, aby efektywnie wykorzystywać kapitał intelektualny, muszą wiedzieć, co się nań składa i jaka jest jego wartość. Problemem zatem staje się sposób najpierw identyfikacji, a później pomiaru wartości niewymiernych.

Celem głównym niemiejszego opracowania było przedstawienie, skonstruowanego na bazie dotychczasowego dorobku w zakresie konstrukcji wskaźników pomiaru efektywności inwestycji prowadzonych w obszarze gospodarowania kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa, zestawu indywidualnie dobranych mierników i wskaźników służących do pomiaru wyodrębnionych obszarów gospodarowania zasobami pracy w przedsiębiorstwie. Dla realizacji powyższego celu wykorzystano źródła w postaci istniejącego materiału teoretycznego zawartego w literaturze krajowej i obcej dotyczącej poruszanej problematyki.

Pomiar funkcji personalnej

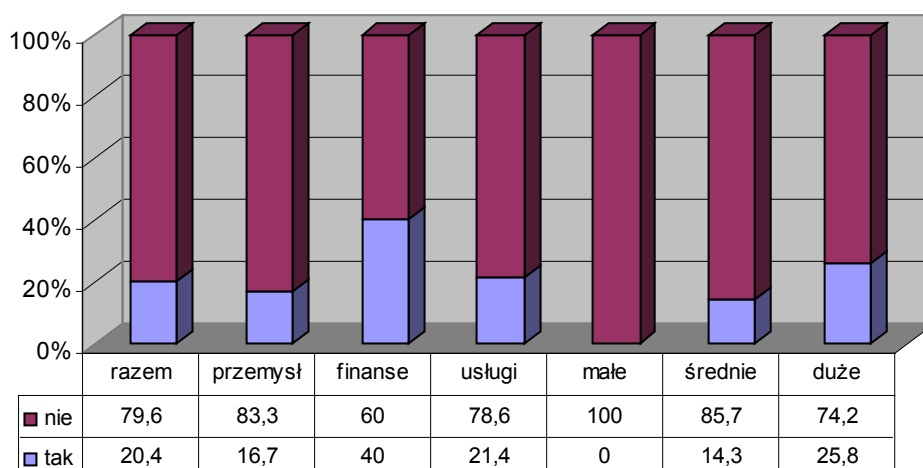
Każda organizacja operuje liczbami i mierzy prawie wszystko to, czym dysponuje i co wykonuje. Mierzy zasoby kapitałowe, majątkowe, mierzy efektywność procesów

produkcyjnych, logistycznych, mierzy czas dostawy, skuteczność sprzedażową swoich handlowców. Jest jednak jeden zasób, jeden obszar funkcjonowania firmy, którego się nie mierzy w ogóle albo bardzo niechętnie. Chodzi tu o obszar wartości jakie wnoszą do organizacji jej pracownicy, którzy są głównym nośnikiem kapitału ludzkiego. Czy można zmierzyć kapitał ludzki organizacji, oszacować potencjał i wartość firmy, jaka zawarta jest w kwalifikacjach pracujących w niej ludzi, w ich postawach, skuteczności, chęci współpracy i utożsamiania się z celami firmy? Konieczność ekonomicznej oceny zwrotu z inwestycji w zasoby ludzkie zaowocowała powstaniem bogatego zestawu mierników liczbowo określających konkretne parametry związane z efektywnością gospodarowania tym potencjałem, a co z tym się wiąże – także inwestowania.

Jednakże, zgodnie z danymi przytoczonymi przez (Fitz-Enz, 2001), około 50% menedżerów personalnych nie mierzy w sposób liczbowy właściwie nic. Poszukując powodów takiego stanu rzeczy, autor twierdzenia zauważa kilka przyczyn. Jako jedną z nich podaje funkcjonowanie myślowego stereotypu, że mierzenie ludzkich serc i umysłów jest działaniem dotyczącym ich delikatnych obszarów i jest przez to sprawą co najmniej niezręczną. Autor pisze o zwykłej obawie przed nieznanym, o przeczuciu, że zastosowanie mierników obnaży w sposób obiektywny rzeczywisty, niedoskonały stan gospodarowania zasobami ludzkimi.

Potwierdzenie powyższych tez można odnaleźć w przeprowadzonych przez autora badaniach dotyczących problematyki inwestycji przedsiębiorstw w rozwój kapitału ludzkiego - szerzej (Kunasz, 2006, s. 107-118). Należy jednoznacznie negatywnie ocenić fakt, iż jedynie 20,4 % ankietowanych przedsiębiorstw prowadziło badanie efektywności inwestycji w kapitał ludzki za pośrednictwem wskaźników niefinansowych. Prowadzenie takich działań deklarował największy odsetek instytucji finansowych (40 %), najmniejszy zaś – przedsiębiorstw przemysłowych (16,7 %). Widoczne jest uzależnienie w tej kwestii deklaracji respondentów od wielkości reprezentowanego przez nich przedsiębiorstwa. Żadne z małych podmiotów nie prowadziło takich działań, czyniło natomiast tak 14,3 % przedsiębiorstw średnich i 25,8 % - dużych. Zatem badane podmioty nie myślą o działaniach kształtujących kapitał ludzki organizacji w kategoriach inwestycji i potrzeby identyfikacji osiągniętej stopy zwrotu. Deklaracje respondentów w tym zakresie w ramach wyodrębnionych przez pryzmat przyjętych kryteriów podziału populacji grup przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Struktura odpowiedzi na pytanie: Czy w przedsiębiorstwie prowadzi się badanie efektywności inwestycji w kapitał ludzki za pośrednictwem wskaźników niefinansowych?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Niemniej jednak wydaje się, że w najbliższych latach nastąpi reorientacja zainteresowań w ramach „miękkich” elementów gospodarowania zasobami ludzkimi w kierunku tych, które dadzą się zmierzyć. W literaturze przedmiotu bowiem, coraz wyraźniej pojawiają się postulaty, aby w erze gospodarki wiedzy stosować bardziej adekwatne systemy odwzorowywania potencjału przedsiębiorstwa. Tradycyjne sprawozdania finansowe podają jedynie wartość zasobów rzeczowych i finansowych firmy, co nijak ma się do wartości rynkowej i podwyższa ryzyko w procesie podejmowania decyzji strategicznych w sytuacji gdy dane finansowo-księgowe reprezentują jedynie część rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno zatem dysponować zestawem miar i wskaźników uzupełniających obszar finansowy i lepiej oddających charakter współczesnego gospodarowania zasobami zgromadzonymi w przedsiębiorstwie - zdominowanego przez informację i wiedzę.

Systematyczne zbieranie danych, obliczanie wskaźników pozwala na śledzenie stanu kapitału ludzkiego i trendów zmian, co daje podstawę do podejmowania działań korygujących bądź wspierających. Wskaźniki te są wprawdzie tylko przybliżeniem rzeczywistości, ale pozwalają na uchwycenie tendencji, które mogą świadczyć o niekorzystnych zjawiskach już w momencie, gdy wskaźniki finansowe nic jeszcze na ten temat nie mówią (Głuszek, 2001, s. 161). Trudno jest wyznaczyć optymalny zbiór miar kompleksowo oceniających stopę zwrotu z inwestycji w zasoby ludzkie czy intelektualne organizacji, nie popełniając po drodze szeregu błędów czy też graniczących z błędem uogólnień. Z kolei trudno się nie zgodzić z tezą, że fakt posiadania miernika, nawet niedoskonałego, jest lepszy niż jego brak w ogóle.

Podstawową kwestią nadającą sens wprowadzeniu i stosowaniu systemu mierników jest odniesienie ich wartości do poziomu wyliczonego w stosunku do innych firm z danej branży (rynku, sektora). Należy także pamiętać o tym, że każde przedsiębiorstwo ma pewną specyfikę i dlatego też powinno kształtować swój kapitał intelektualny odpowiednio do swojej sytuacji strategicznej (Stępień, 2001).

Warto przy tym pamiętać, że tylko kilka różnych pomiarów jest w stanie dostarczyć przeważającą pulę potrzebnych informacji – o ile oczywiście zostaną one prawidłowo dobrane. Czasami też wystarczy uchwycenie tendencji zmian i nie ma konieczności dbania o precyzję w myśl reguły, że lepiej mieć zgrubne, ale prawidłowe dane niż precyzyjnie określone wartości nie stanowiące odzwierciedlenia interesującej nas rzeczywistości (Bratnicki, 2000, s. 13).

Kontrolowanie dużej ilości wskaźników byłoby niemożliwe, dlatego należy spośród nich dokonać wyboru tylko najważniejszych, takich, które w najpełniejszy (specyficzny dla danego podmiotu) sposób obrazują podstawowe warunki powodzenia przedsiębiorstwa, czyli wskaźniki strategiczne.

Nie istnieje jeden powszechnie akceptowany sposób pomiaru tych wartości. Żaden z dotychczasowych modeli nie wydaje się również doskonały, ale przynajmniej daje możliwość, chociaż w niepełnym stopniu, ogarnięcia przez menedżera tych wartości, które w tak znaczący sposób wpływają na wartość firmy.

Metody oraz narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych

Metody oraz narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych można przyporządkować do 4 grup (Sveiby, 2004); (Strojny, 2003, s. 105):

- metody bezpośredniej wyceny (DIC),
- metody oparte na kapitalizacji rynkowej (MCM),
- metody oparte o zwrot na aktywach (ROA),
- metody kart punktowych (SC).

Najbardziej rozpowszechnione modele pomiarowe należą do grupy tzw. kart

punktowych. Metody te pozwalają na identyfikację i pomiar wyróżnionych składników aktywów niematerialnych lub kapitału intelektualnego za pomocą szeregu wskaźników prezentowanych na specjalnych kartach wyników. Jednakże każda z nich wykorzystuje odmienny zestaw wskaźników. Istnieje zatem potrzeba wyboru wskaźników spośród oferowanych w wielu modelach pomiarowych.

Poniżej przedstawiono 4 spośród oferowanych w teorii i praktyce modeli pomiaru aktywów niematerialnych i kapitału intelektualnego:

1. **Macierz wyników kapitału ludzkiego** - Instytut Saratogi od blisko 20 lat prowadzi badania działalności personalnej przedsiębiorstw za pośrednictwem specjalnej macierzy wyników. Analiza dokonywana jest dwuwymiarowo:
 - w pierwszym wymiarze macierz prezentuje cztery podstawowe obszary działań z zakresu polityki personalnej [Fitz-Enz, 2001, s. 99-107]: pozyskiwanie, wynagradzanie, rozwijanie, utrzymywanie.
 - w drugim wymiarze dla każdego z wybranych obszarów systemu polityki personalnej przedsiębiorstwa stosowanych jest pięć miar [Kopijer, 2001, s. 21]: koszt, czas, ilość, jakość, reakcja¹.
2. **Zrównoważona karta wyników**² - koncepcja zrównoważenia klasycznych finansowych mierników oceny innymi strategicznie ważnymi parametrami niefinansowymi w obszarach (Dobija, 2000, s. 68): perspektywy klienta, wewnętrznych procesów oraz wzrostu i rozwoju. Ostatnia z wymienionych perspektyw zawiera miary dotyczące pracowników oraz systemów wspomagających uczenie się i rozpowszechnianie wiedzy. Połączenie celów i mierników z poszczególnych perspektyw zależnościami przyczynowo-skutkowymi pozwala na wykazanie w sposób pośredni wartości kapitału ludzkiego i innych zasobów niematerialnych poprzez przedstawienie sieci powiązań prowadzących do kreowania wyników finansowych³.
3. **Monitor aktywów niematerialnych** - zazwyczaj jednostronicowy dokument, zawierający macierz, w ramach której:
 - w pierwszym wymiarze analiza jest prowadzona w trzech obszarach zgodnie ze strukturą kapitału intelektualnego (Zbiegień-Maciąg, 2002, s. 30); (Leszczyńska, 2001, s. 59-61): nasi klienci (struktura zewnętrzna), nasza organizacja (struktura wewnętrzna), nasi pracownicy (kompetencje, kapitał ludzki).
 - każdy z tych czynników jest analizowany (w drugim wymiarze) za pośrednictwem szeregu wskaźników pod kątem: wzrostu (rozwoju), wydajności, stabilności⁴.
4. **Nawigator Skandii** - przybiera kształt domu, ma więc symbolizować elementy, na których zbudowana była, jest i będzie zmieniająca się nowoczesna organizacja. Dach „domu kapitału intelektualnego” to element finansowy, opisujący przeszłość firmy. Tutaj wykorzystywane są tradycyjne miary finansowe. Pozostałe obszary to domena miar pozafinansowych. Ściany domu to terażniejszość - obszar kliencki oraz obszar procesów (część kapitału strukturalnego). Fundamenty domu to obszar rozwoju, czyli ta część kapitału strukturalnego, która reprezentuje przyszłość organizacji. Centrum domu stanowi

¹ J.Fitz-Enz z Instytutu Saratogi opublikował przykładową macierz wyników kapitału ludzkiego, która zawierała 22 wskaźniki niefinansowe, przedstawił również 65 wskaźników w 7 grupach stanowiących wskaźniki odniesienia w publikowanym corocznym sprawozdaniu Instytutu.

² Karta wyników została opracowana na początku lat 90-tych XX w. przez R.Kaplana i D.Nortona z Harvard Business School. (Kaplan, Norton, 1993); (Kaplan, Norton, 1992).

³ W tym nurcie umiejscowić należy kartę wyników zarządzania zasobami ludzkimi. Instrument zawiera 28 wskaźników wyników i 23 wskaźniki wiodące. (Becker, Huselid, Ulrich, 2002).

⁴ Monitoring aktywów niematerialnych został po raz pierwszy wdrożony w przedsiębiorstwie szwedzkim Celemi, wytwarzającym i sprzedającym narzędzia szkoleniowe. Przedsiębiorstwo to dołącza począwszy od roku 1995 specjalny dokument do swego sprawozdania rocznego. Zawiera on 24 wskaźniki niefinansowe. (Zbiegień-Maciąg, Lipowiecka, 2000, s. 30); (Sveiby, 1997, s. 195).

obszar ludzki (Edvisson, Malone, 2001, s. 57).

Obszary pomiaru funkcji personalnej

Pomiar funkcji personalnej powinien odbywać się we wszystkich obszarach gospodarowania zasobami pracy w przedsiębiorstwie. Na **gospodarowanie zasobami pracy** składają się działania podejmowane w obszarze związanym z występowaniem człowieka w firmie (Gableta, 2001, s. 89), zapewniające jej liczebność i jakość kadr, potrzebną dla konkurencyjnej działalności. Ich celem jest optymalne spożytkowanie potencjału pracy dla wzrostu efektywności i wartości firmy (Sajkiewicz, 2000, s. 18). Kształtowanie i wykorzystanie potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa odbywa się poprzez realizację **funkcji personalnej**⁵ w następujących obszarach (Walkowiak, 1999, s. 25):

- **planowanie**, czyli przewidywanie niezbędnej w określonym czasie i miejscu liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, zmian w stanie i strukturze zatrudnienia oraz wzajemnego podporządkowania zatrudnionych pracowników do poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy. W szerszym ujęciu obejmuje ono również przewidywanie zmian w obrębie składników systemu personalnego organizacji (Pocztowski, 1998, s. 57). Ogólnym celem planowania personelu jest identyfikacja przyszłych potrzeb kadrowych organizacji i przygotowanie programów, których wdrożenie powinno zapewnić eliminację różnic między stanem pożądanym a istniejącym (Kostera, 2000, s. 43). Planowanie personelu zapobiega występowaniu nagłych nadmiarów czy niedoborów personelu, obniża koszty osobowe (np. związane z fluktuacją personelu) i społeczne, umożliwia optymalizację umiejętności, kwalifikacji i wiedzy.
- **dobór**, który odbywa się w procesie rekrutacji i selekcji pracowników. Rekrutacja to proces polegający na poszukiwaniu i wyborze kandydatów do zatrudnienia na stanowisku pracy, które zamierza się stworzyć, bądź takim, które istnieje i będzie utrzymane lub przekształcone (Louart, 1997, s. 121). Selekcja zaś to proces zbierania informacji o kandydatach na uczestników organizacji i wyboru najbardziej odpowiedniego spośród nich na wakujące stanowisko pracy. Selekcja wstępna dokonywana jest wśród kandydatów, którzy zgłosili się w wyniku przeprowadzonej akcji rekrutacyjnej. Dalsza selekcja ma miejsce przy awansach pracowników już zatrudnionych w firmie (Kostera, 2000, s. 64). Od prawidłowego doboru pracowników zależy jakim potencjałem ludzkim dysponuje przedsiębiorstwo, jakie będą możliwości jego doskonalenia i rozwoju, poprawy efektywności pracy oraz współdziałania ludzi (Penc, 2000, s. 243), a w konsekwencji rynkowa wartość firmy oraz jej perspektywy rozwoju.
- **rozwój**, który odbywa się poprzez szkolenie i doskonalenie zawodowe. Szkolenie traktowane jest jako proces pozyskiwania i uzupełniania umiejętności niezbędnych na aktualnym stanowisku pracy. Doskonalenie zawodowe ma zaś zapewnić to, by zatrudniony na danym stanowisku mógł w każdej chwili sprostać zmieniającym się wymaganiom otoczenia (np. w sytuacji poważnych zmian, które niosą konieczność zmiany stanowiska pracy) (Kopertyńska, 1999, s. 331). Generalny cel szkolenia i doskonalenia zawodowego można ująć jako rozwój potencjału ludzkiego i przygotowanie pracowników do pełnienia aktualnych i przyszłych ról organizacyjnych (Janowska, 2002, s. 142); (Król, 2000, s. 34). Ten cel przekłada się na cele bezpośrednie i pośrednie (Szalkowski, 2000, s.111); (Piechnik-Kurdziel, 2000, s. 41-42); (Andrzejczak, 2001, s. 122).

⁵ W literaturze przedmiotu spotyka się szereg różnych określeń samej funkcji personalnej, jak i jej poszczególnych elementów, np. gospodarowanie zasobami ludzkimi gospodarowanie potencjałem ludzkim, polityka personalna, polityka kadrowa, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kapitałem ludzkim, (Pocztowski, 2000, s. 60).

- **ocenie**, które jest najważniejszym i najskuteczniejszym sposobem korygowania i utrwalania pożądanego sposobu funkcjonowania ludzi w firmie oraz wyrazem przydatności danego pracownika do pełnienia określonych funkcji. Jest procesem długotrwałego lub jednorazowego ustalania przejawów zachowania się pracownika i wartościowania elementów jego stosunku do wyznaczonych zadań, przedsiębiorstwa, przełożonych i kolegów (Tyrańska, Walas, 1998, s. 37). Praca wykonywana na każdym stanowisku organizacyjnym zarówno kierowniczym, jak i wykonawczym poddawana jest bieżącej ocenie przez przełożonego lub kierownictwo organizacji, stosownie do potrzeb, na ogół w sposób nieplanowy (Kuczkowska, 2000). Oprócz tego w wielu przedsiębiorstwach budowane są systemy ocen okresowych, które mają charakter kompleksowy, obejmują określony przedział czasu i są oparte na wyraźnie sprecyzowanych kryteriach oraz procedurach (Szczupaczyński, 1998, s. 144). Ocena pracowników powinna być we współczesnych organizacjach stałym i integralnym elementem ich funkcjonowania.
- **motywowanie**, które odbywa się poprzez zbiór oddziaływań na pracowników, zaspokajających ich potrzeby w sposób najsilniej pobudzający do aktywności zawodowej (Karney, 2001). Oddziaływanie motywacyjne oparte jest na stosowanych pozytywnych (nagrody, wyróżnienia, pochwały) i negatywnych (kary, upomnienia, nagany) bodźcach motywacyjnych w systemie gratyfikacji finansowej i pozafinansowej. Aby bodźce pozamaterialne mogły ujawnić swoją siłę, musi być zadowalająco rozwiązana motywacja finansowa (Czermiński, Czerska, Nogalski, Rutka, 1993, s. 104), konieczne jest zatem odpowiednie kojarzenie bodźców płacowych i pozapłacowych. System motywacyjny stanowi potężny mechanizm przekazywania i wpajania wartości, postaw i intencji wyznawanych przez firmę (Armstrong, 2000, s. 218).
- **przemieszczanie**, czyli ruch pracowniczy, którego skutkiem są ilościowe i jakościowe zmiany istniejącego w danym przedsiębiorstwie potencjału pracy. Przemieszczanie może odbywać się w układzie pionowym (zmiana pozycji w hierarchii organizacyjnej w postaci awansu lub degradacji) lub w układzie poziomym (bez zmiany miejsca w hierarchii). Ruchliwość pracowników jest procesem naturalnym, który wiąże się ze zmianą warunków działalności firmy i rozwojem kwalifikacji samych pracowników, a więc z potrzebami wzajemnego dopasowania wymagań organizacji i kwalifikacji samych pracowników (Pocztowski, 1998, s. 173).

Szczególne znaczenie funkcji personalnej dla sprawnego i skutecznego działania przedsiębiorstwa potwierdza się zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej.

Zestaw indywidualnie dobranych mierników i wskaźników

Powyższe przesłanki stanowiły uzasadnienie podjęcia próby stworzenia zestawu indywidualnie dobranych mierników i wskaźników do pomiaru funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Niniejszy model stanowi efekt przetworzenia dotychczasowego dorobku w zakresie konstrukcji wskaźników pomiaru efektywności inwestycji prowadzonych w obszarze gospodarowania kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa. Bazę stanowiły głównie metody omówione powyżej.

Wyróżniając grupy wskaźników posługiwano się koncepcją zaproponowaną przez J.Fitz-enza z Saratoga Institute (Fitz-Enz, 2001). Wyróżniono zatem 7 grup miar:

1. Wskaźniki strategiczne,
2. Struktura działu zasobów ludzkich,
3. Struktura zatrudnienia,
4. Szkolenia i rozwój zawodowy (Rozwijanie),
5. Ruch pracowników (Utrzymywanie),
6. Wynagrodzenia i świadczenia pracownicze (Wynagradzanie),
7. Rekrutacja (Pozyskiwanie).

Dobre indywidualnie mierniki i wskaźniki zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Zestaw indywidualnie dobranych mierników i wskaźników do pomiaru kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa

	<i>wskaźnik</i>	<i>metodologia</i>
I. WSKAŹNIKI STRATEGICZNE		
1.	przychód z kapitału ludzkiego (HCR)	przychód/liczba pracowników
2.	zysk ze sprzedaży z kapitału ludzkiego	zysk ze sprzedaży/liczba pracowników
3.	zysk operacyjny z kapitału ludzkiego	zysk operacyjny/liczba pracowników
4.	zysk brutto z kapitału ludzkiego	zysk brutto/liczba pracowników
5.	zysk netto z kapitału ludzkiego	zysk netto/liczba pracowników
6.	wartość dodana z kapitału ludzkiego	wartość dodana/liczba pracowników
7.	efektywność kapitału ludzkiego (VAHU)	wartość dodana/koszty pracy
8.	rentowność inwestycji w kapitał ludzki	przychody-(koszty operacyjne - koszty pracy)/liczba pracowników
9.	ROI kapitału ludzkiego lub wartość dodana kapitału ludzkiego	przychody-(koszty operacyjne - koszty pracy)/koszty pracy
10.	ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego	zysk netto-koszt kapitału/liczba pracowników
11.	wartość rynkowa kapitału ludzkiego	wartość rynkowa firmy-wartość księgowa/liczba pracowników
II. STRUKTURA DZIAŁU ZASOBÓW LUDZKICH		
1.	udział kosztów działu zasobów ludzkich w kosztach operacyjnych	koszty działu zasobów ludzkich/koszty operacyjne
2.	współczynnik obciążenia działu zasobów ludzkich	liczba pracowników/liczba pracowników w dziale zasobów ludzkich
3.	współczynnik inwestycji w dziale zasobów ludzkich	koszty działu zasobów ludzkich/liczba pracowników
4.	wskaźnik wydelegowania funkcji kadrowej	koszty działu zasobów ludzkich/koszty kontraktów zewnętrznych
III. STRUKTURA ZATRUDNIENIA		
1.	średni stopień edukacji	każdemu poziomowi edukacji przypisano odpowiednią cyfrę: np. wykształcenie podstawowe – 1, średnie – 2, wyższe – 3.
2.	średni staż pracy	-
3.	średnia wieku pracowników	-
4.	wskaźnik „Rookie”	procentowy udział pracowników z okresem zatrudnienia mniejszym niż dwa lata. W tej grupie jest zazwyczaj wyższa płynność personelu niż w pozostałych. Jej członkowie są też zazwyczaj mniej wydajni od pozostałych, gdyż nie zdążyli się jeszcze wdrożyć się w pracę w organizacji. Wysoki wskaźnik (np. 65 %) w zestawieniu z danymi na temat stażu pracy można zatem stwierdzić, iż nieco zagrożona jest stabilność kompetencji oraz struktury wewnętrznej organizacji.

IV. SZKOLENIA I ROZWÓJ ZAWODOWY (ROZWIJANIE)		
1.	odsetek przeszkolonych pracowników	liczba przeszkolonych pracowników/liczba pracowników
2.	wskaźnik kosztowy szkoleń	całkowite koszty szkoleń/liczba przeszkolonych pracowników
3.	udział szkoleń w kosztach ogółem	całkowite koszty szkoleń/koszty operacyjne (rodzajowe)
4.	udział szkoleń w wynagrodzeniach	całkowite koszty szkoleń/wynagrodzenia
5.	udział szkoleń w świadczeniach	całkowite koszty szkoleń/świadczenia
6.	udział szkoleń w kosztach pracy	całkowite koszty szkoleń/koszty pracy
7.	wskaźnik inwestycji szkoleniowych	całkowite koszty szkoleń/liczba pracowników
8.	koszt szkoleń w przeliczeniu na 1 godzinę	całkowite koszty szkoleń/całkowity czas szkoleń (w godzinach)
9.	średnia liczba godzin szkolenia w przeliczeniu na pracownika	całkowity czas szkoleń (w godzinach)/liczba pracowników
10.	udział pracowników zewnętrznych w szkoleniach	czas szkoleń (w godzinach) realizowanych przez personel zewnętrzny/całkowity czas szkoleń
11.	udział pracowników własnych w szkoleniach	czas szkoleń (w godzinach) realizowanych przez personel własny/całkowity czas szkoleń
12.	udział szkoleń w wynagrodzeniach	całkowite koszty szkoleń/wynagrodzenia lub wynagrodzenia+świadczenia
V. RUCH PRACOWNIKÓW (UTRZYMYWANIE)		
1.	współczynnik zwolnień (fluktuacja pracowników)	wskaźnik wyrażony jest procentowym stosunkiem liczby osób zwolnionych w danym okresie do liczby pracowników w ostatnim dniu okresu poprzedniego. Bardzo niski wskaźnik zwolnień (poniżej 5 proc) sugeruje stabilną ale jednocześnie statyczną sytuację. Wskaźnik powyżej 20 % zazwyczaj oznacza, że pracownicy nie są zadowoleni z miejsca pracy.
2.	współczynnik zwolnień na wniosek pracownika (dobrowolnych odejść)	liczba zwolnień na wniosek pracownika/liczba pracowników
3.	współczynnik zwolnień na wniosek pracodawcy	liczba zwolnień na wniosek pracodawcy/liczba pracowników
4.	współczynnik przyjęć	liczba przyjęć/liczba pracowników
5.	współczynnik ruchu kadr	(liczba zwolnień + liczba przyjęć)/liczba pracowników
6.	współczynnik wymiany kadr	liczba osób wymienionych w danym czasie (jest to zawsze liczba mniejsza spośród dwóch wielkości, tj. zwolnionych i przyjętych)/liczba pracowników lub liczba zwolnionych/liczba przyjętych
7.	wskaźnik absencji	-
8.	koszty fluktuacji	koszt odejścia + koszt zatrudnienia + strata według krzywej uczenia się
VI. WYNAGRODZENIA I ŚWIADCZENIA PRACOWNICZE (WYNAGRADZANIE)		
1.	udział wynagrodzeń w przychodach	wynagrodzenia/przychody ze sprzedaży
2.	udział wynagrodzeń w kosztach ogółem	wynagrodzenia/koszty operacyjne (rodzajowe)
3.	współczynnik wynagrodzeń	wynagrodzenia/liczba pracowników
4.	udział świadczeń w przychodach	świadczenia/przychody ze sprzedaży
5.	udział świadczeń w kosztach ogółem	świadczenia/koszty operacyjne (rodzajowe)
6.	współczynnik świadczeń	świadczenia/liczba pracowników
7.	udział wynagrodzeń i świadczeń w przychodach	wynagrodzenia+świadczenia/przychody ze sprzedaży
8.	udział wynagrodzeń i świadczeń w kosztach	wynagrodzenia+świadczenia/koszty operacyjne (rodzajowe)
9.	koszty osobowe (koszty pracy) na zatrudnionego	wynagrodzenia+świadczenia/liczba pracowników
10.	współczynnik wynagrodzeń i świadczeń	wynagrodzenia/świadczenia
11.	koszty opieki zdrowotnej na zatrudnionego	całkowite koszty świadczeń medycznych / liczba pracowników

VII. REKRUTACJA (POZYSKIWANIE)		
1.	koszt zatrudnienia	ogłoszenia + opłaty pośrednictwa rekrutacyjnego + koszt przejazdów + koszty podróży kandydata + koszty relokacji + płaca rekrutera/liczba zrekrutowanych
2.	Liczba nowo zatrudnionych	-
3.	Liczba programów dotyczących rekrutacji	-
4.	Wskaźnik pracowników nowo zatrudnionych	Liczba pracowników zatrudnionych na nowe stanowiska+liczba pracowników nowo zatrudnionych na stanowiska zwolnione / liczba pracowników
5.	Koszt pozyskania 1 zatrudnionego	(Koszty zatrudnienia nowych pracowników x współczynnik 1,1)/liczba pracowników
6.	Liczba ofert/liczba przyjęć	liczba ofert/liczba przyjęć
7.	Liczba rozmów wstępnych/liczba otrzymanych ofert	liczba rozmów wstępnych/liczba otrzymanych ofert

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Potęę organizacji budują ludzie. O pozycji konkurencyjnej, sile rynkowej czy wartości podmiotu w coraz większym stopniu decyduje wiedza i umiejętności pracowników. W tym kontekście funkcja personalna urasta do jednej z najistotniejszych funkcji nowoczesnego podmiotu gospodarczego. Ten stan rzeczy implikuje potrzebę istnienia systemu stałego monitoringu i pomiaru funkcji personalnej. Nieunikniona wydaje się reorientacja zainteresowań w ramach „miękkich” elementów gospodarowania zasobami ludzkimi w kierunku tych, które dadzą się zmierzyć.

BIBLIOGRAFIA:

1. Andrzejczak A., (2001), Rola pracodawców w szkoleniu i rozwoju pracowników, w: Dylematy zatrudnienia w warunkach postępującej integracji Polski z Unią Europejską, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 6.
2. Armstrong M., (2000), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków.
3. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., (2002), Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
4. Bratnicki M., (2000), Pomiar kapitału intelektualnego, Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa nr 11, 2000.
5. Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., (1993), Organizacja i zarządzanie, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
6. Dobija D., (2000), Możliwości pomiaru kapitału intelektualnego organizacji i jego prezentacji w sprawozdaniach finansowych, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 553, Kraków.
7. Fitz-Enz J., (2001), Rentowności inwestycji w kapitał ludzki, ABC, Kraków.
8. Gableta M., (2001), Gospodarowanie potencjałem ludzkim w przedsiębiorstwie, Organizacja i Kierowanie, nr 4.
9. Głuszek E., (2001), Problemy oceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 916, Wrocław.
10. Janowska Z., (2002), Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa.
11. Jurek M., (2002), Pojęcie i pomiar kapitału intelektualnego, w: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
12. Kaplan R., Norton D.P., (1992), The balanced scorecard. Measures that drive

- performance, *Harvard Business Review*, 01.
13. Kaplan R., Norton D.P., (1993), *Putting the Balanced Scorecard to Work*, *Harvard Business Review*, 09/10.
 14. Karney J.E., (2001), *Motywowanie pracowników*, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 6.
 15. Kopertyńska W., (1999), *Działalność przedsiębiorstw w zakresie rozwoju potencjału pracy zatrudnionych*, w: *Skutki restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstw w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych*. Zeszyty Naukowe Uniwersytet Gdańskiego, Sopot, nr 13.
 16. Kopijer P., (2001), *Miernikiem w pracownika*, *Personel* nr 10.
 17. Kostera M., (2000), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
 18. Król H., (2000), *Uwarunkowania efektywnego systemu szkolenia pracowników*, *Humanizacja Pracy*, nr 3.
 19. Kuczkowska J., (2000), *Trudna sztuka oceny*, *Personel*, nr 11.
 20. Kunasz M., (2006), *Ilościowa charakterystyka inwestycji w rozwój kapitału ludzkiego – wyniki badań*, *Współczesne Zarządzanie*, nr 2.
 21. Leszczyńska A., (2001), *Wycena kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 11.
 22. Louart P., (1997), *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
 23. Penc J., (2000), *Menedżer w uczącej się organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź.
 24. Piechnik-Kurdziel A., (2000), *Efektywność szkolenia zawodowego w teorii i praktyce zarządzania personelem*, w: *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* nr 552, Kraków.
 25. Pochtowski A., (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
 26. Pochtowski A., (2000), *Wpływ funkcji personalnej na kształtowanie kapitału intelektualnego organizacji*, w: *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* nr 871, Wrocław.
 27. Sajkiewicz A. (red.), (2000), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.
 28. Stępień J.B., (2001), *Mierniki funkcji kadrowej*, *Personel – cykl artykułów*.
 29. Strojny M., (2003), *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, w: *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, (red.) D.Dobija, Warszawa.
 30. Sveiby K.E., (1997), *The new organizational wealth*, Berret-Koehler Publisher Inc., San Francisco.
 31. Sveiby K.E., (2004), *Methods for measuring Intangible Assets*, July 2004, <http://www.sveiby.com/articles/intangiblemethods.htm>
 32. Szalkowski A. (red.), (2000), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Akademia Ekonomiczna Kraków, Kraków.
 33. Szczupaczyński J., (1998), *Anatomia zarządzania organizacją*, MSM, Warszawa.
 34. Tyrańska M., Walas J., (1998), *Kierownik pod lupą. System ocen kadr w firmie*, *Personel*, nr 11.
 35. Walkowiak R., (1999), *Zarządzanie szkoleniami w firmie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 9.
 36. Zbiegień-Maciąg L., (2002), *Pracownicy jako kapitał*, *Personel*, nr 1.