



Aneta Kuźniarska

Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
aneta.kuzniarska@uj.edu.pl

Izabela Stańczyk

Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
izabela.stanczyk@uj.edu.pl

WYBRANE WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW W OBSZARZE ZZZ NA PRZYKŁADZIE FIRM Z WIG 30

Streszczenie: Celem artykułu jest przegląd i porównanie wybranych wskaźników związanych z efektywnością przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem wskaźników dotyczących zasobów ludzkich oraz związanych z nimi kosztów personalnych. Wskaźniki są prezentowane w przekroju rocznym i obejmują dane za 2015 r. Badanie przeprowadzono w wybranych przedsiębiorstwach z sektorów: odzież i obuwie, banki komercyjne oraz energetyka i media. Materiał empiryczny został przedstawiony w postaci tabelarycznej, a dane niezbędne do przeprowadzenia analizy uzyskano z raportów skonsolidowanych wybranych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: efektywność, wydajność, koszty, zasoby ludzkie.

JEL Classification: M21.

Wprowadzenie

Efektywność jako kluczowy czynnik przetrwania przedsiębiorstw stanowi często podejmowany obszar tematyczny w sytuacji, gdy mowa o ekonomii i naukach o zarządzaniu. W warunkach rynkowych, gdzie stale obecna jest nasilająca się konkurencja, efektywność może stanowić sposób na utrwalenie lub zbudowanie przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku. Jest ona ściśle powiązana z takimi zagadnieniami, jak: wydajność, produktywność czy rentowność, a także skuteczność, sprawność i racjonalność, przy czym ma w stosunku do nich charakter nadrzędny [Skrzypek, 2012, s. 314]. Jest ona jednym z czyn-

ników warunkujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego przetrwanie, a także determinantem jego rozwoju [Osbert-Pociecha, 2007, s. 337]. Warto w tym miejscu zauważyć, iż może mieć dwojaki charakter: albo poprzez znacznie lepsze działanie w tym samym obszarze, w którym robią to inni w branży (tzw. efektywność operacyjna), albo działając w zupełnie odmienny sposób – z zastosowaniem unikatowych koncepcji działań biznesowych (tzw. efektywność strategiczna) [Szymańska, 2010, s. 152, 164].

Z punktu widzenia organizacji efektywność jest istotna w każdym z obszarów jej działania, w tym również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które obecnie są uznawane za jeden z czynników sukcesu organizacji i źródło jej konkurencyjności. W związku z tym ważne staje się monitorowanie tego obszaru oraz prowadzenie badań i analiz porównawczych mających na celu bieżącą ocenę wskaźników efektywności. Oczywiście kapitał ludzki pozostaje jednym z najważniejszych, ale jednocześnie najtrudniejszych elementów zarządzania, głównie ze względu na to, iż ludzie są zmienni, nieprzewidywalni, obdarzeni podmiotowością, a przy tym stanowią kapitał wiedzy, umiejętności, doświadczenia i wartości [Moczydłowska, 2013, s. 7].

1. Pojęcie efektywności

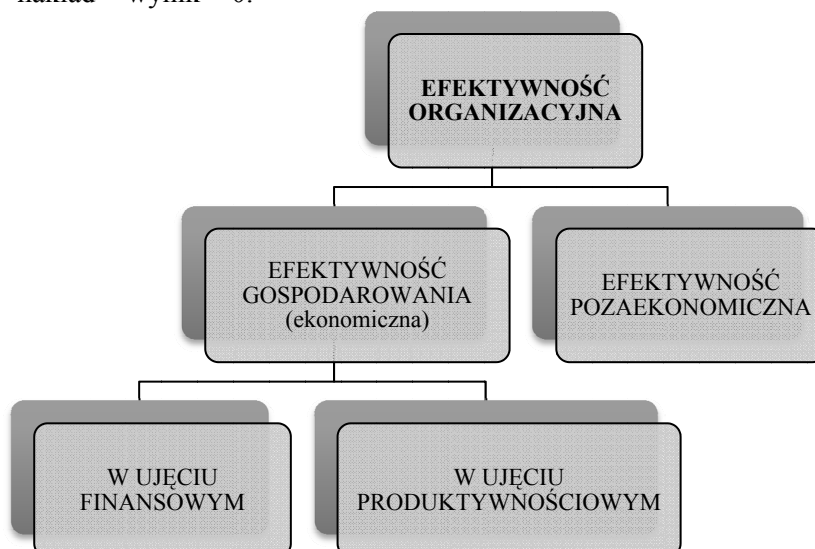
Efektywność jest rozumiana jako zasady racjonalnego gospodarowania albo w wersji wydajnościowej, gdzie głównym celem jest maksymalizacja efektu, albo w wersji oszczędnościowej – jako minimalizacja nakładów [Matwiejczuk, 2000, s. 27]. Charakteryzuje ją najszerszy zakres obejmowanych treści głównie ze względu na to, iż dotyczy relacji między efektami, celami, nakładami i kosztami. Zazwyczaj traktuje się ją jako wynik pozytywny, sprawność i umiejętność. Może dotyczyć gospodarki jako całości, pojedynczego przedsiębiorstwa, procesów, finansów, inwestycji, kierowania czy decyzji [Juchniewicz (red.), 2005, s. 493].

Przedstawiony poniżej schemat wskazuje, iż na efektywność organizacyjną składają się: efektywność ekonomiczna uwzględniająca racjonalne gospodarowanie zasobami, której efektem jest osiąganie określonych wyników przy możliwie jak najniższych kosztach lub uzyskiwanie jak najwyższego wyniku przy danej ilości nakładów, oraz efektywność pozaekonomiczna [Szymańska, 2010, s. 156]. Ekonomiczna efektywność przedsiębiorstwa może być przedstawiona w dwóch aspektach [Weiss, 2006, s. 118]:

1. Jako iloraz efektów do poniesionych nakładów, którego wynik powinien być większy od 1, co wskazywałoby na poniesienie niższych nakładów niż uzyskane efekty.

2. W ujęciu różnicowym:

- wynik – nakład > 0,
- nakład – wynik < 0.



Rys. 1. Kategorie efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: Szymańska [2010, s. 156].

Istotnym elementem wpływającym na efektywność są czynniki na poszczególnych poziomach: organizacji, procesu, stanowiska pracy (tabela 1).

Tabela 1. Czynniki mające wpływ na efektywność

Poziom	Czynniki wpływające na efektywność
Organizacji	<ul style="list-style-type: none"> - strategia - cele ogólnorganizacyjne i metody ich pomiaru - struktura organizacyjna - sposób wykorzystania zasobów
Procesu	<ul style="list-style-type: none"> - opracowanie nowych produktów (innowacje) - proces zaopatrzenia - proces produkcji - proces sprzedaży - proces dystrybucji - proces fakturowania - proces ściągania należności
Stanowiska pracy	<ul style="list-style-type: none"> - metody rekrutacji i awansowania - zakresy zadań i obowiązków - stosowane standardy pracy - przekazywane informacje zwrotne - nagrody - szkolenia

Źródło: Rummler, Brache [2000], cyt. za: Szymańska [2010, s. 156].

Przedstawione w tabeli 1 czynniki mają zgodnie z tymi założeniami wpływ na efektywność całej organizacji [Rummler i Brache, 2000]. Efektywność na poziomie całej organizacji stanowi informację o tym, czy przedsiębiorstwo ma zdolność generowania przychodów z posiadanych zasobów. Jest ona zasadniczo wypadkową czasu, wydajności pracy oraz kosztochłonności procesów. Nie bez znaczenia pozostaje jej powiązanie z efektywnością uzyskiwaną na poziomie stanowiska pracy, a w związku z tym konieczne staje się odpowiednie zaprojektowanie tegoż stanowiska, a także wyznaczenie celów i właściwego zaprojektowania całej organizacji. Tylko odpowiednio powiązane cele organizacji z procesami i systemem efektywności pracowników mogą doprowadzić przedsiębiorstwo do oczekiwanych rezultatów [Jedynak, 2007, s. 72].

Podobnie jak przedstawione przez G.A. Rummlera i A.P. Brache'a czynniki efektywności na poziomie całej organizacji, można również przedstawić požądane efekty zarządzania kapitałem ludzkim na wymienionych trzech poziomach. Szczegółowy ich opis przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim w podziale na poziomy

Poziom	Efekty zarządzania kapitałem ludzkim
Organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – marka dobrego pracodawcy – niska fluktuacja – niskie ryzyko personalne – zwiększenie wartości organizacji poprzez wzrost wartości kapitału ludzkiego – efektywne zarządzanie zmianami – wysoki poziom adaptacyjności, innowacyjności i elastyczności skutkujący zrównoważonym rozwojem organizacji
Procesu	<ul style="list-style-type: none"> – efektywna rekrutacja i dobór kadr – efektywny system motywacyjny – efektywny system doskonalenia zawodowego – efektywny system oceniania pracowników
Stanowiska pracy	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki poziom kompetencji pracowników – wysoki poziom motywacji i zaangażowania oraz satysfakcji z pracy – nastawienie na rozwój własny i dzielenie się wiedzą

Źródło: Moczydłowska [2013, s. 10-11].

2. Wskaźniki efektywności na potrzeby funkcji personalnej

Podobnie jak w innych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem, również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystuje się wskaźniki efektywności, które w dłuższym okresie pozwalają na wykrywanie tendencji pozytywnych i negatywnych w tym obszarze oraz przyczyniają się do sterowania procesami personalnymi [Hoffmann i Gajda, 2015, s. 152]. Opcjonalnie wskaźniki efektywności w obszarze HR są wykorzystywane w audycie personalnym

oraz przez controlling personalny, którego jednym z zadań jest sterowanie osiągnięciem celów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi poprzez dostarczanie informacji o kosztach i efektywności pracy oraz ingerencję planistyczną i kontrolną. Mają one również służyć do weryfikacji posiadanego przez przedsiębiorstwo potencjału pracy w celu jego racjonalnego kształtowania i wykorzystania. Jest to możliwe głównie dzięki określeniu rozpiętości między wielkościami planowanymi a rzeczywistymi, co w konsekwencji ma się przyczynić do ograniczenia przypadkowości działań w tym obszarze oraz określenia szans i unikania zagrożeń [Kozioł, 2010, s. 178].

Aby określić wymienione wielkości, niezbędne są odpowiednie do tego narzędzia. Należą do nich zestawy mierników dla controllingu personalnego różniące się od mierników stosowanych w innych obszarach funkcjonalnych koniecznością stosowania porównań międzypodmiotowych i porównań w czasie [Nowak, 2008, s. 191]. Controlling podczas oceny może korzystać z szerokiego wachlarza instrumentów – socjologii, psychologii pracy, fizjologii pracy czy ergonomii, a także analizy ekonomicznej lub rachunkowości, a w końcu z samych narzędzi controllingu. Najczęściej stosuje się łącznie różne narzędzia, aby uzyskane informacje były jak najbardziej przydatne. Przykładem może być jednoczesne zastosowanie technik prognostycznych, analizy dokumentów, pytań kontrolnych i analizy wskaźnikowej. Analiza ta zapewnia dostęp do informacji o stanie i strukturze zatrudnienia, zmianach w obszarze zasobów ludzkich, nie pozwalając jednocześnie na formułowanie prognoz ze względu na wykorzystywanie wyłącznie danych z przeszłości. Przeprowadzając analizę w ramach controllingu personalnego, najczęściej wykorzystuje się wskaźniki [Sierpińska (red.), 2004, s. 190]:

- struktury, określające stosunek części badanej zbiorowości do jej całości,
- dynamiki, ilustrujące zmiany badanego zjawiska w czasie,
- natężenia, określające relację dwóch różnych wielkości mających ze sobą logiczny związek.

Controlling wydajności i kosztów pracy ma za zadanie przeprowadzenie analizy wydajności pracy na poziomie poszczególnych pracowników, stanowisk pracy, komórek organizacyjnych i całej firmy. Główny wpływ na wydajność ma wielkość produkcji i liczba zatrudnionych. Nie bez znaczenia pozostają tu nakłady inwestycyjne oraz czas pracy i jego organizacja [Sierpińska (red.), 2004, s. 302]. Istotną rolą controllingu kosztów pracy jest opis i przewidywanie tych kosztów. Wykorzystywane tu wskaźniki ilościowe dotyczące wydajności i czasu są uzupełniane miarami jakościowymi dającymi odpowiedź na pytanie, dlaczego coś się zdarzyło. Razem wzięte umożliwiają wyszukiwanie czynników sprawczych i w konsekwencji mają doprowadzić do ich wyeliminowania. Pomiar ren-

towności inwestycji w kapitał ludzki jest sprawą ważną ze względu na fakt, iż wydatki na pracowników mogą stanowić około 40% całkowitych kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo [Fitz-Enz, 2001, s. 17].

Efektywność w obszarze HR jest mierzona za pomocą określonych mierników i wskaźników, a źródło informacji niezbędne do uzyskania tych danych stanowią najczęściej dokumenty księgowe przedsiębiorstwa. Jako główne cele i zadania badania efektywności w tym obszarze wyróżnia się:

- wskazanie mocnych i słabych stron oraz czynników mających wpływ na kształtowanie się badanych elementów,
- wskazanie kluczowych czynników wydajności i produktywności,
- ustalenie kierunków i dynamiki ich wzmacniania,
- badanie dynamiki i struktury kosztów pracy,
- wyznaczanie trendów i ustalanie prawidłowości w zakresie kształtowania się kosztów pracy,
- badanie elastyczności kosztów pracy pod względem wydajności, produktywności i wielkości zatrudnienia.

Wybrane mierniki wydajności i kosztów pracy przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Wybrane mierniki wydajności i kosztów pracy

Mierniki jakościowe
<ul style="list-style-type: none"> – Jakich metod używa się do mierzenia wydajności, produktywności i kosztów pracy? – Czy planuje się koszty pracy, wydajność i produktywność? – Jakie są przeszkody w planowaniu tych wielkości? – Czy identyfikuje się czynniki, od których zależą te wielkości? – Jaki jest rozkład kosztów pracy na poszczególne jednostki organizacyjne? – Jakie są trendy w wydajności pracy?
Mierniki ilościowe
<ul style="list-style-type: none"> – Wydajność pracy na jednego zatrudnionego – Wskaźniki wykonania norm przez pracowników – Wskaźniki dynamiki wydajności – Produktywność wynagrodzeń i kosztów pracy – Relacje między tempem wzrostu wynagrodzeń a tempem wzrostu wydajności – Planowana i faktyczna dynamika kosztów pracy – Zysk na jednego zatrudnionego – Całkowity koszt pracy – Udział kosztów pracy w kosztach ogółem – Dynamika kosztów pracy w stosunku do wydajności – Dynamika kosztów pracy do kosztów ogółem – Rentowność kosztów pracy – Wpływ zmian w zatrudnieniu na wzrost produktywności – Stosunek wartości sprzedanych produktów do kosztów personalnych – Stosunek całkowitych kosztów pracy do wielkości zatrudnienia

Źródło: Opracowano na podstawie: Nowak [2008, s. 191-204]; Bernais, Ingram [2005, s. 35-47]; Sekuła [2000, s. 59, 78, 97, 112, 129, 267, 286, 311]; Sierpińska (red.) [2004, s. 190-193].

Na podstawie wybranych mierników w dalszej części niniejszego opracowania zostanie przeprowadzona analiza dla kilku organizacji.

3. Wybrane wskaźniki efektywności w obszarze HR na podstawie wybranych przedsiębiorstw

Dla przeprowadzenia analizy efektywności w obszarze HR w tabeli 4 umieszczono wskaźniki, które zostały uwzględnione przy prowadzeniu badań. Posłużą one do weryfikacji danych z wybranych firm notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych wchodzących w skład WIG 30. Zastosowano metodę wielokrotnego studium przypadku z subiektywnym doбором przedsiębiorstw [Yin, 2014, s. 94].

Tabela 4. Wskaźniki efektywności z obszaru HR

WSKAŹNIK
WSPÓLCZYNNIK PRZYCHODÓW
$\frac{\text{WARTOŚĆ PRZYCHODÓW}}{\text{LICZBA PRACOWNIKÓW W PRZELICZENIU NA PEŁNE ETATY}}$
WSPÓLCZYNNIK KOSZTÓW
$\frac{\text{KOSZTY OPERACYJNE}}{\text{LICZBA PRACOWNIKÓW W PRZELICZENIU NA PEŁNE ETATY}}$
WSPÓLCZYNNIK DOCHODÓW
$\frac{\text{WARTOŚĆ DOCHODÓW}}{\text{LICZBA PRACOWNIKÓW W PRZELICZENIU NA PEŁNE ETATY}}$
UDZIAŁ WYNAGRODZEŃ W KOSZTACH OPERACYJNYCH
$\frac{\text{KOSZTY WYNAGRODZEŃ}}{\text{KOSZTY OPERACYJNE}}$
UDZIAŁ WYNAGRODZEŃ W PRZYCHODACH OPERACYJNYCH
$\frac{\text{WARTOŚĆ WYNAGRODZEŃ}}{\text{WARTOŚĆ PRZYCHODÓW}}$
WARTOŚĆ WYNAGRODZEŃ W PRZELICZENIU NA JEDNEGO PRACOWNIKA
$\frac{\text{WARTOŚĆ WYNAGRODZEŃ}}{\text{LICZBA PRACOWNIKÓW W PRZELICZENIU NA PEŁNE ETATY}}$
UDZIAŁ DODATKOWYCH ŚWIADCZEŃ PRACOWNICZYCH W KOSZTACH WYNAGRODZEŃ
$\frac{\text{KOSZTY DODATKOWYCH ŚWIADCZEŃ PRACOWNICZYCH}}{\text{WARTOŚĆ WYNAGRODZEŃ}}$
UDZIAŁ DODATKOWYCH ŚWIADCZEŃ PRACOWNICZYCH W PRZYCHODACH
$\frac{\text{KOSZTY DODATKOWYCH ŚWIADCZEŃ PRACOWNICZYCH}}{\text{WARTOŚĆ PRZYCHODÓW}}$
UDZIAŁ DODATKOWYCH ŚWIADCZEŃ PRACOWNICZYCH W KOSZTACH OPERACYJNYCH
$\frac{\text{KOSZTY DODATKOWYCH ŚWIADCZEŃ PRACOWNICZYCH}}{\text{KOSZTY OPERACYJNE}}$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Nowak [2008, s. 191-204].

Na podstawie wymienionych powyżej wskaźników dokonano oceny efektywności wybranych przedsiębiorstw na poziomie zarządzania zasobami ludzkimi. Szczegółowe dane przedstawiono w postaci tabelarycznej oraz za pomocą wykresów.

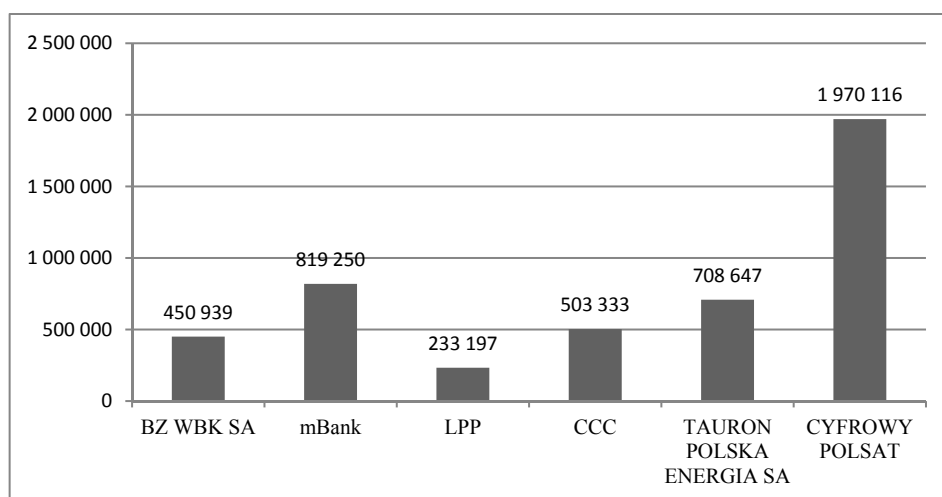
Wybrano przedsiębiorstwa z sektora bankowego: BZ WBK SA, który jest jednym z największych (trzeci co do wielkości bank w Polsce z aktywami sięgającymi 121,6 mld zł) i najbardziej innowacyjnych obecnie banków na polskim rynku, oraz mBank (czwarty pod względem wielkości aktywów w Polsce) specjalizujący się w obsłudze klientów indywidualnych, firm i korporacji.

W badaniach ujęto również sektor odzieżowy, którego reprezentantem jest polski koncern odzieżowy LPP zajmujący się projektowaniem i dystrybucją odzieży, zarządzający 5 markami – Reserved, House, Cropp, Mohito i Sinsay. Obecnie posiada ponad 1700 sklepów w 18 krajach i jest największą firmą odzieżową w Europie Środkowo-Wschodniej. Drugą firmą reprezentującą branżę jest CCC uznawane za największego producenta obuwia w Europie, gdzie prowadzi sprzedaż obuwia marki własnej oraz marek licencjonowanych w 17 krajach.

Kolejnym przedsiębiorstwem jest TAURON Polska Energia SA, którego podstawowym profilem działalności jest wydobywanie węgla, wytwarzanie, dystrybucja i sprzedaż energii elektrycznej oraz ciepła. Jest to drugi co do wielkości producent energii w Polsce oraz największy dostawca ciepła na Górnym Śląsku.

Ostatnią organizacją poddaną badaniom jest Cyfrowy Polsat stanowiący największą grupę medialno-telekomunikacyjną w Polsce, posiadającą blisko 6 mln klientów, których obsługuje w dziedzinie telefonii komórkowej (Polkomtel – Plus), płatnej telewizji (Telewizja Polsat i IPLA) oraz dostępu do Internetu. Jest on obecnie liderem Listy 100 Największych Polskich Firm Prywatnych miesięcznika „Forbes” (10.2016).

Wyniki badań w wybranych organizacjach przedstawiają się następująco:

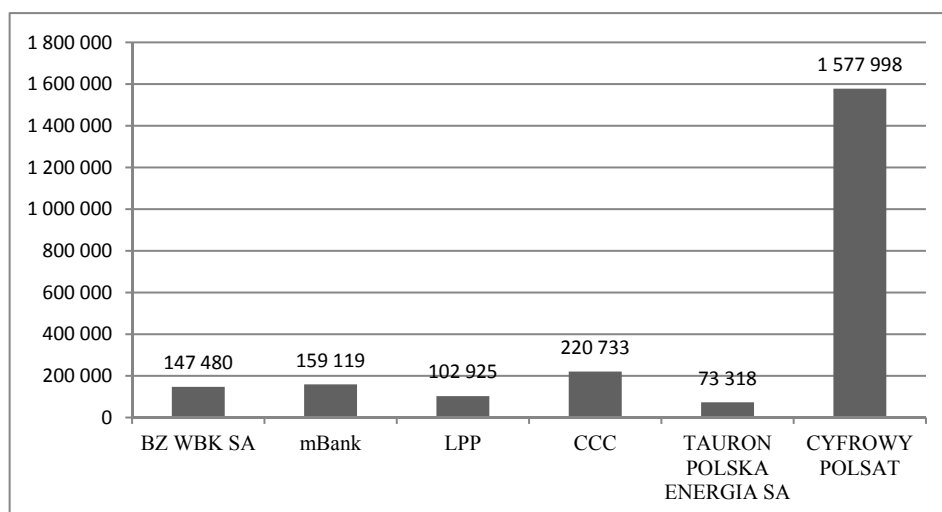


Rys. 2. Współczynniki przychodów ze sprzedaży w 2015 r. (w tys. zł)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportów skonsolidowanych wybranych przedsiębiorstw za 2015 r.

Zaprezentowane na rys. 2 dane wskazują, iż największe przychody ze sprzedaży w porównaniu do innych badanych przedsiębiorstw generują pracownicy z branży medialnej (prawie 2 mln zł), a daleko za nimi znajdują się pracownicy mBanku (819 tys. zł) oraz zakładów energetycznych (708 tys. zł). Przedsiębiorstwa te należą do branż o stosunkowo wysokich przychodach ze sprzedaży, co nie pozostaje bez wpływu na końcowy wynik badanego wskaźnika. Najniższy wynik wśród badanych jest osiągany przez pracowników LPP (233 tys. zł), który jako firma odzieżowa nie może konkurować wolumenem sprzedaży z pozostałymi przedsiębiorstwami.

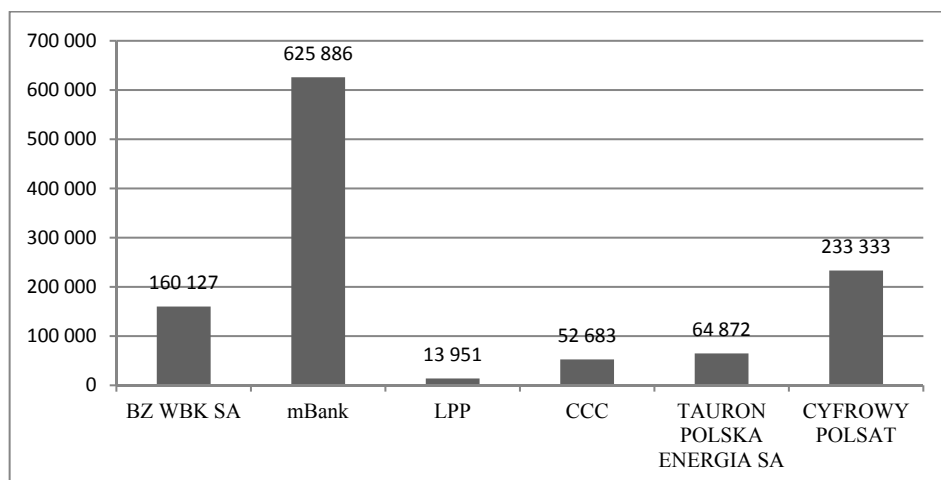
Koszty w każdym przedsiębiorstwie stanowią jeden z najważniejszych elementów wpływających na jego funkcjonowanie. Wobec tego ważne jest badanie, jaka ich część przypada na jednego pracownika i czy nie przewyższa ona wartości generowanych przychodów.



Rys. 3. Współczynniki kosztów operacyjnych w 2015 r. (w tys. zł)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportów skonsolidowanych wybranych przedsiębiorstw za 2015 r.

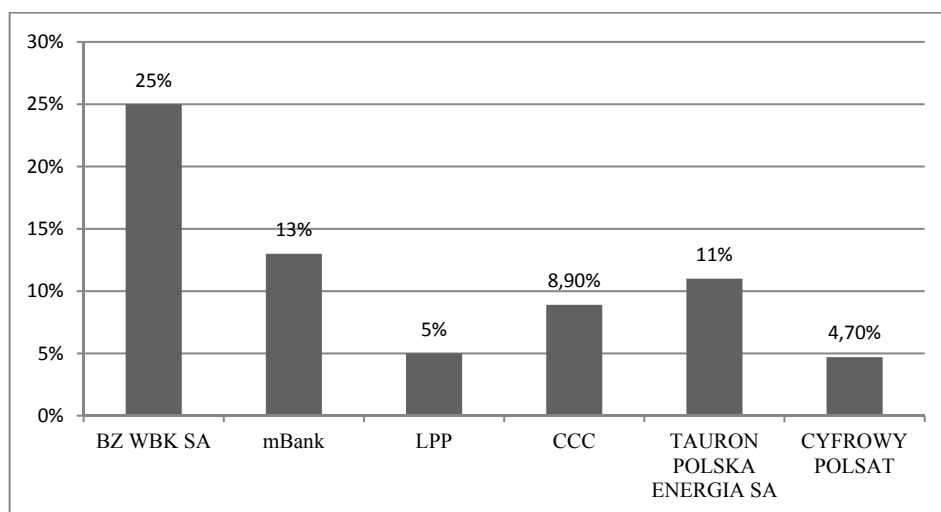
Badanie kosztów operacyjnych przypadających na jednego pracownika w badanych organizacjach wskazuje, iż największe koszty (podobnie jak największe przychody ze sprzedaży) przypadają na pracowników Cyfrowego Polsatu, a najniższe na pracowników TAURON Polska Energia oraz LPP. Współczynnik jest porównywalny w organizacjach sektora bankowego – BZ WBK oraz mBank.



Rys. 4. Współczynniki dochodów w 2015 r. (w tys. zł)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportów skonsolidowanych wybranych przedsiębiorstw za 2015 r.

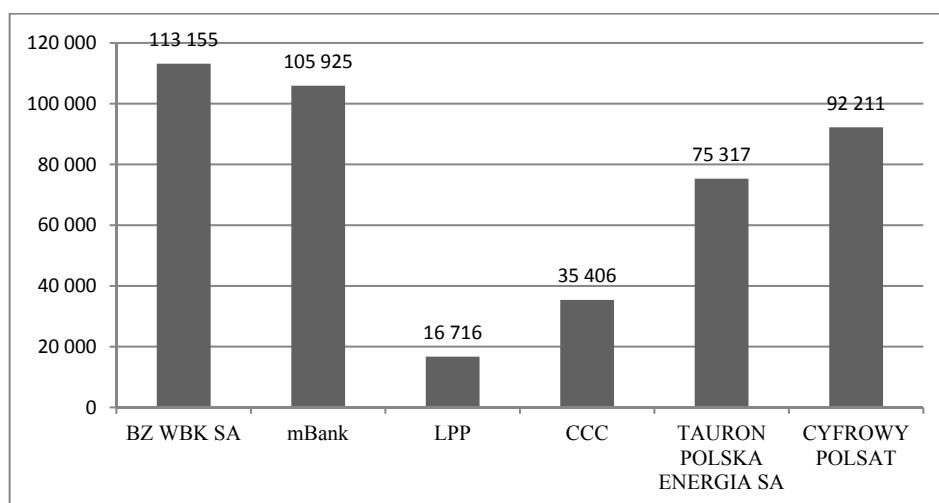
Dochód rozumiany jako różnica między poniesionymi kosztami a uzyskanymi przychodami pozwala na ustalenie rzeczywistej wartości wyniku finansowego przedsiębiorstwa. W przypadku badanych organizacji każda z nich osiągnęła w 2015 r. wynik dodatni, co pozwoliło na określenie wartości dochodu przypadającego na jednego pracownika. Najlepszy wynik współczynnika w przeliczeniu na jednego pracownika został wypracowany w mBanku (625 tys.) i Cyfrowym Polsacie (233 tys.), zaś najmniejszy w LPP (13 tys.).



Rys. 5. Udział wynagrodzeń w przychodach operacyjnych w 2015 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportów skonsolidowanych wybranych przedsiębiorstw za 2015 r.

Badając udział wynagrodzeń w przychodach ze sprzedaży, warto zwrócić uwagę, iż w sektorze bankowym mają one swój największy udział (odpowiednio 25% i 13%). Najniższe wskaźniki w tym obszarze wykazują Cyfrowy Polsat oraz LPP, które zasadniczo ma najniższe wskaźniki ze wszystkich badanych organizacji.

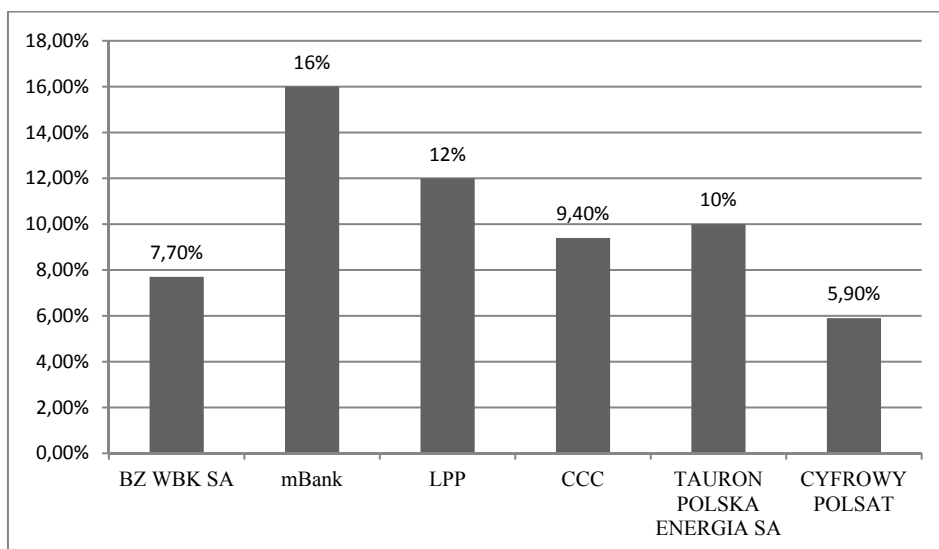


Rys. 6. Wartość wynagrodzeń w przeliczeniu na jednego pracownika w 2015 r. (w tys. zł)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportów skonsolidowanych wybranych przedsiębiorstw za 2015 r.

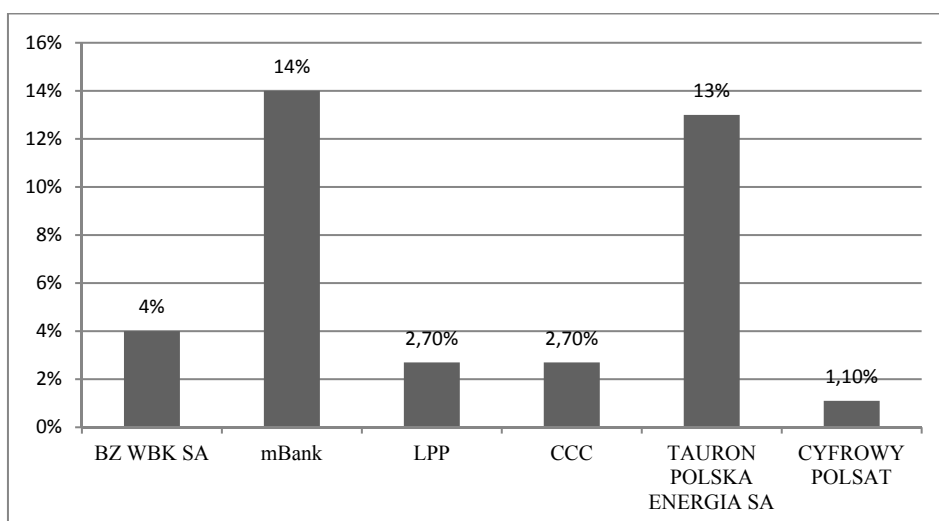
Podobnie jak przy obliczaniu poprzedniego wskaźnika, również i w kwestii średniego rocznego wynagrodzenia przypadającego na jednego pracownika przodują banki. Wynagrodzenia pracowników tego sektora przekraczają 100 tys. zł rocznie i są dalekie od pozostałych średnich. Zatrudnieni w Cyfrowym Polsacie średnio są wynagradzani na poziomie 92 tys. zł; w TAURONIE kwota ta oscyluje wokół 75 tys. zł, a w badanych przedsiębiorstwach branży odzieżowej ich maksymalny poziom wynosi około 35 tys. zł.

Przeprowadzone badania wskaźnika wskazują na udział kosztów wynagrodzeń w kosztach operacyjnych przedsiębiorstwa. Największy udział tych kosztów wśród badanych organizacji stanowią wynagrodzenia pracowników mBanku (16%), a najmniejszy Cyfrowego Polsatu (5,9%) oraz BZ WBK (7,7%).



Rys. 7. Udział wynagrodzeń w kosztach operacyjnych w 2015 r.

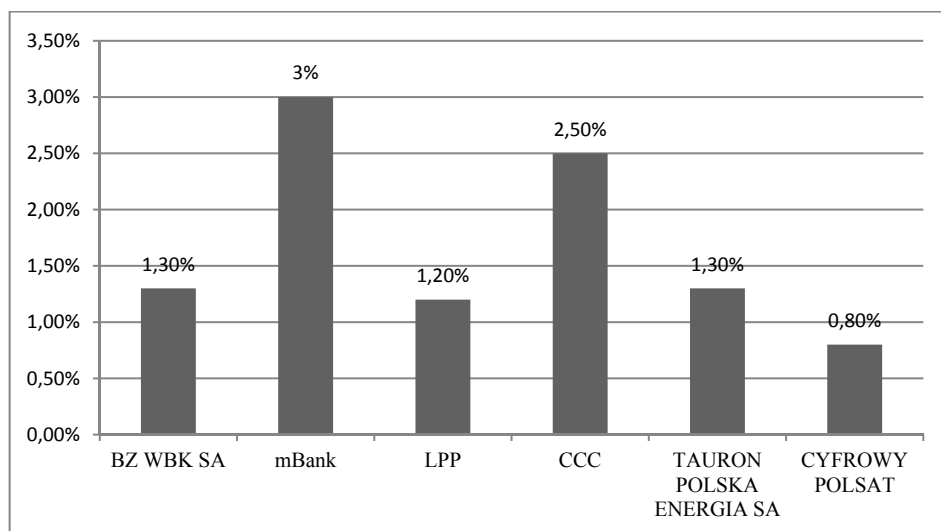
Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportów skonsolidowanych wybranych przedsiębiorstw za 2015 r.



Rys. 8. Udział świadczeń dodatkowych w kosztach operacyjnych w 2015 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportów skonsolidowanych wybranych przedsiębiorstw za 2015 r.

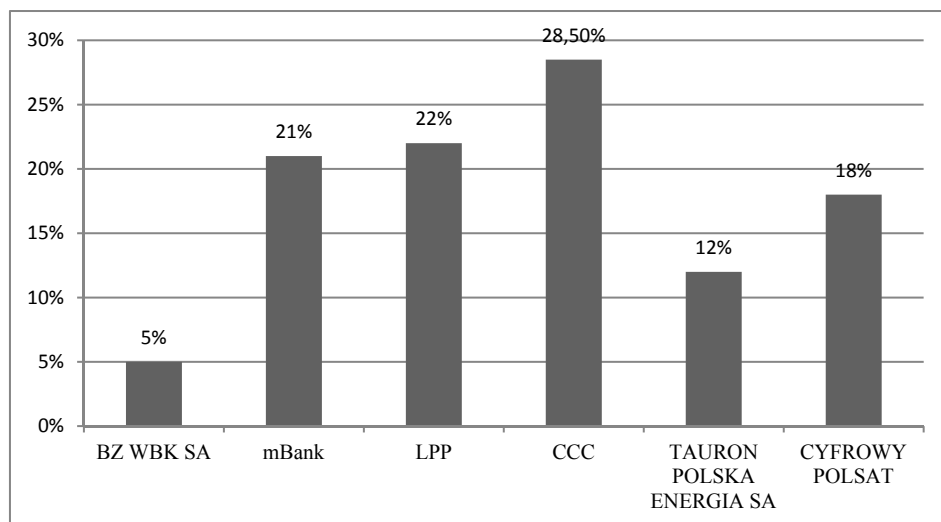
Świadczenia dodatkowe na rzecz pracowników, które obecnie charakteryzują się szeroką gamą wyboru, stanowią jeden z bodźców dodatkowych mogących w dobie rozszerzającego się rynku pracownika decydować o jego pozostaniu w organizacji. Istotne wydaje się więc ich stosowanie i ponoszenie nakładów w tym obszarze, ponieważ w większości badanych firm nie przekraczają one progu 4%.



Rys. 9. Udział świadczeń dodatkowych w przychodach operacyjnych w 2015 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportów skonsolidowanych wybranych przedsiębiorstw za 2015 r.

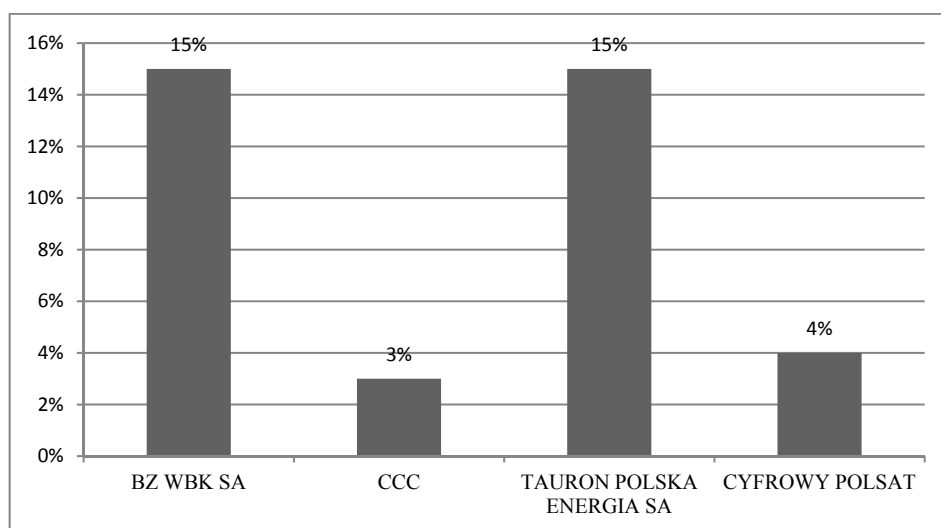
Kontynuując badania wartości świadczeń, adekwatne wyniki otrzymujemy podczas weryfikacji ich udziału w przychodach operacyjnych. Wartości tego wskaźnika wahają się w minimalnych przedziałach od 0,8% do 1,3%, a tylko w mBank i CCC ich wartość wynosi około 3%.



Rys. 10. Udział świadczeń dodatkowych w kosztach wynagrodzeń w 2015 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportów skonsolidowanych wybranych przedsiębiorstw za 2015 r.

W celu uzyskania szczegółowej struktury kosztów pracy zbadano również udział świadczeń dodatkowych w kosztach wynagrodzeń dla poszczególnych organizacji. Świadczenia te stanowią stosunkowo wysoki odsetek w CCC (28,5%) oraz LPP (22%) i mBanku (21%). Nie można tego powiedzieć o firmach TAURON oraz BZ WBK, gdzie ich wartość stanowi odpowiednio 12% i 5%.



Rys. 11. Wskaźniki zwolnień w 2015 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Raportów skonsolidowanych wybranych przedsiębiorstw za 2015 r.

Rok 2015 obfitował w znaczące redukcje zatrudnienia we wszystkich branżach, niemniej jednak zgodnie z zapowiedziami najmocniej dotknął sektor bankowy (BZ WBK wykazał w badaniu 15-procentowy wskaźnik zwolnień), który znacząco rozrósł się o kanały elektroniczne, co spowodowało konieczność zamknięcia części oddziałów stacjonarnych. Nie bez znaczenia pozostała również seria fuzji i przejęć w tym sektorze. Z kolei wysoki wskaźnik zwolnień w TAURON (15%) był spowodowany planami podniesienia wskaźników efektywności poprzez restrukturyzację zasobów ludzkich. W związku z tym część zadań została przekazana do outsourcingu (głównie zadań remontowych), co pociągnęło za sobą konsekwencje w postaci ograniczenia zatrudnienia.

Podsumowanie

Badanie efektywności całego przedsiębiorstwa, jak również poszczególnych jego obszarów wymaga uwzględnienia wielu różnorodnych elementów oraz występujących między nimi relacji. W przedstawionym tekście dokonano analizy wskaźnikowej dotyczącej obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Zasób ten potraktowano jako jeden z kluczowych dla działalności przedsiębiorstw. Ukazanie wyników wskaźników będzie stanowiło dla organizacji początek budowania nowych strategii działania z uwzględnieniem kosztów i relacji wskaźnikowych dotyczących pracowników w organizacji, gdyż to od ich zaangażowania i satysfakcji będzie zależał wynik finansowy. Dlatego warto w tym miejscu zauważyć, iż poza tradycyjnymi wskaźnikami i miernikami ilościowymi o charakterze finansowym, ważne są również czynniki o charakterze niematerialnym, takie jak czynniki społeczne czy psychologiczne.

Literatura

- Bernais J., Ingram J. (2005), *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Fitz-Enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Giełda Papierów Wartościowych, dane dotyczące WIG 30.
- Hoffmann K., Gajda D. (2015), *Wskaźniki pomiaru efektywności pracy zespołowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 230, Katowice.
- Jedynak P. (2007), *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością: instrumenty i uwarunkowania jakości*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Juchniewicz S., red. (2005), *Metody organizacji i zarządzania*, WM PTM, Warszawa.
- Koziół L. (2010), *Zarządzanie kadrami w turystyce*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 1(15).
- Matwiejczuk R. (2000), *Efektywność – próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
- Moczydłowska M. (2013), *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej* [w:] M. Cisek, A. Marciniuk-Kluska (red.), *Efektywność organizacji*, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa.
- Nowak M. (2008), *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.
- Osbert-Pociecha G. (2007), *Relacja między efektywnością i elastycznością organizacji* [w:] T. Dudycz, Ł. Tomaszewicz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Wyd. AE, Wrocław.

- Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, WN PWN, Warszawa.
- Sekuła Z. (2000), *Controlling personalny cz. II*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz.
- Sierpińska M., red. (2004), *Controlling funkcjonalny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Skrzypek E. (2012), *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji* [w:] T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (red.), *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 262, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Szymańska E. (2010), *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych” Seria G, T. 97, z. 2.
- Weiss E. (2006), *Zarządzanie jakością projektu w funduszach strukturalnych Unii Europejskiej*, I-BiS, Wrocław.
- Yin R.K. (2014), *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

SELECTED INDICATORS OF EFFECTIVENESS OF COMPANIES IN THE AREA OF HRM ON THE EXAMPLE OF COMPANIES WITH WIG 30

Summary: The aim of this article is to review and compare selected performance-related indicators, with particular focus on human resources indicators and personnel costs associated with them. Indicators are presented in annual section and include data for 2015. The survey was conducted in selected companies in the sectors of clothing and footwear, commercial banks and energy and media. The empirical material was presented in tabular form and the data necessary for the analysis were obtained from the consolidated reports of selected companies.

Keywords: efficiency, performance, costs, human resources.