

Władysław ŚWIĄTEK\*

## ANALIZA KOSZTÓW I KORZYŚCI ZASOBÓW LUDZKICH W PERSPEKTYWIE PRZEDSIĘBIORSTWA

### **Streszczenie**

*Wkraczając w nowe tysiąclecie i gospodarkę opartą na wiedzy, niezaprzeczalne stało się to, iż to ludzie, a nie pieniądze, budynki i wyposażenie, są głównym czynnikiem decydującym o jakości przedsiębiorstw i ich przyszłości. Powyższe spowodowało, że jednym z najważniejszych elementów zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem jest zarządzanie zasobami ludzkimi. W niniejszym opracowaniu przedstawiono elementy BalancedScorecard dostosowanej do zasobów ludzkich oraz sposoby kalkulacji i szacowania kosztów i korzyści tych zasobów.*

**Słowa kluczowe:** zasoby ludzkie, BalancedScorecard, koszty i korzyści

### **Wstęp**

Posiadane przez pracowników doświadczenie i wiedza, jak również ich profesjonalizm jest w obecnych czasach w dużej mierze wykorzystywany do budowy przewagi konkurencyjnej oraz szybszego niż dotychczas wykorzystania strategicznych szans i okazji. Odpowiednio wykorzystana w procesie realizacji strategii wartość posiadanych zasobów ludzkich jest dla przedsiębiorstwa szansą w osiągnięciu założonych celów związanych głównie ze wzrostem i rozwojem. Wartość ta powinna być odpowiednio mierzona, monitorowana i porównywana z tym, w jaki sposób przyczynia się do realizacji założonej strategii. Badać i mierzyć należy również to, czy pojawiające się na rynku szanse i okazje zostały odpowiednio szybko zidentyfikowane i wykorzystane. Identyfikacja i wykorzystanie pojawiających się na rynku szans zależy od zasobów niematerialnych

---

\* Dr Władysław Świątek, Wyższa Szkoła Finansów i Prawa w Bielsku-Białej, adiunkt.

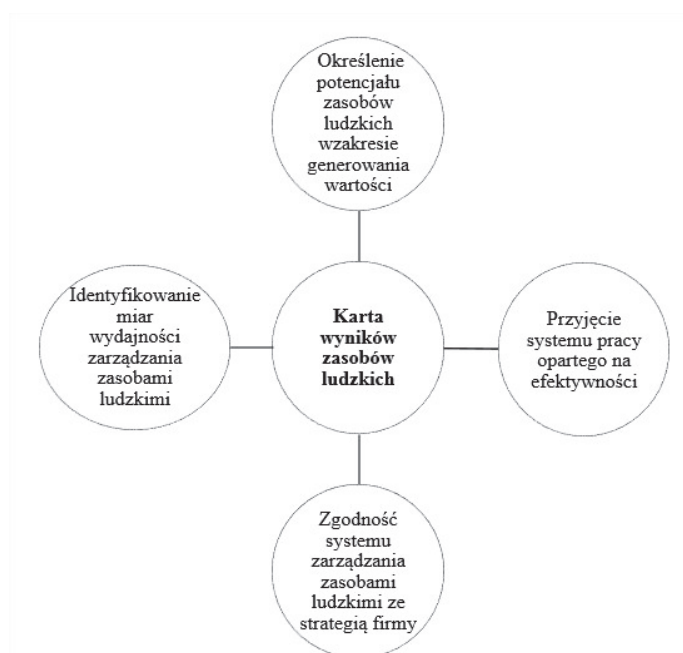
i materialnych (od potencjału) przedsiębiorstwa, czyli jego mocnych i słabych stron<sup>1</sup>.

### 1. Zbilansowana Karta Dokonań zasobów ludzkich

Szanse i okazje pojawiające się na rynku charakteryzują się krótkim cyklem życia, dlatego też tworzona przez firmy *BalancedScorecard* powinna mieć charakter dynamiczno-przystosowawczy, umożliwiającą szybkie zmiany w zależności od potrzeb i sytuacji rynkowych.

Strategiczna Karta Wyników Zasobów ludzkich powinna zawierać cztery podstawowe elementy<sup>2</sup> przedstawione na rysunku 1.

Rysunek1. Elementy karty wyników zasobów ludzkich



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.66-67

---

<sup>1</sup> J. Penc-Pietrzak, *Strategia wykorzystywania okazji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2005, nr 12, s. 29.

<sup>2</sup> B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s.75.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na współczesnym rynku powinny identyfikować i analizować dwa rodzaje potencjału ludzkiego:

- stabilną i utalentowaną kadrę w dziale badań i rozwoju,
- optymalną liczbę zatrudnionych pracowników produkcyjnych.

Specjaliści do spraw badań (analiz) i rozwoju powinni cechować się szczególnymi kompetencjami, które wymagają połączenia najnowszej wiedzy technicznej z umiejętnościami zaspokajania popytu na specjalistyczne i nowe produkty. Posiadane umiejętności powinny wynikać z doświadczenia, perfekcyjnej znajomości przedsiębiorstwa we wszystkich aspektach, a fluktuacja tej kadry powinna być jak najmniejsza. Obydwa wyżej wymienione rodzaje potencjału zasobów ludzkich w widoczny sposób wpływają na ogólną efektywność firmy. Pierwszy wpływa na wzrost dochodów, natomiast drugi na wzrost produktywności.

Najważniejszą funkcją systemu miar związanego z kartą wyników zasobów ludzkich jest umożliwienie ilościowego i wartościowego określenia rozbieżności między faktycznym, a pożądanym stanem struktury zarządzania zasobami ludzkimi. Rozbieżności mogą występować pomiędzy:

- poszczególnymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi,
- systemem zarządzania zasobami ludzkimi, a strategią firmy,
- pożądanymi a faktycznymi zachowaniami pracowników.

Metody zbierania i analizowania danych, które pomagają w ocenie krótkoterminowej i długoterminowej opłacalności programów zarządzania zasobami ludzkimi pozwalają na ocenę i przeprowadzenie analizy kosztów i korzyści opartych o kartę wyników zasobów ludzkich. Jednym z najważniejszych zadań strategicznych jest określenie działań zasobów ludzkich, które powinny być odpowiednio wyceniane oraz wkomponowane w strategię oraz cele operacyjne przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. W celu ustalenia krótkookresowych celów dla miar *BalancedScorecard* wykorzystywane są tradycyjne elementy procesu budżetowania, które zespalały w sobie zarówno cele finansowe, jak i cele strategiczne. Sporządzane przez przedsiębiorstwa plany finansowe pozostają nadal ważne, jednakże opierając się tylko na celach finansowych pomijane są pozostałe trzy perspektywy karty wyników. Zintegrowany system

---

<sup>3</sup> B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, *Karta...op.cit.*, s.91.

planowania i budżetowania skupia w sobie nie tylko cele finansowe, ale wprowadza równocześnie krótkookresowe cele dla miar w pozostałych perspektywach działalności przedsiębiorstwa ujęte w karcie wyników.

Analiza kosztów i korzyści zasobów ludzkich oparta o roczny budżet przedsiębiorstwa składa się z dwóch części zaprezentowanych na rysunku 2.

Rysunek 2. Budżet operacyjny i strategiczny zasobów ludzkich



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów. Tom II.*, (red.) G.K. Świdorska, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2003, s. 13-51

Operacyjna analiza kosztów i korzyści zasobów ludzkich pokazuje w jaki sposób należy usprawnić prowadzone przez przedsiębiorstwo działania – po przeprowadzeniu kalkulacji firma może szukać sposobów na zmniejszenie kosztów związanych z rekrutacją, porównywać zalety *outsourcingu* niektórych działów organizacji z zaletami utrzymania tych działów w przedsiębiorstwie.

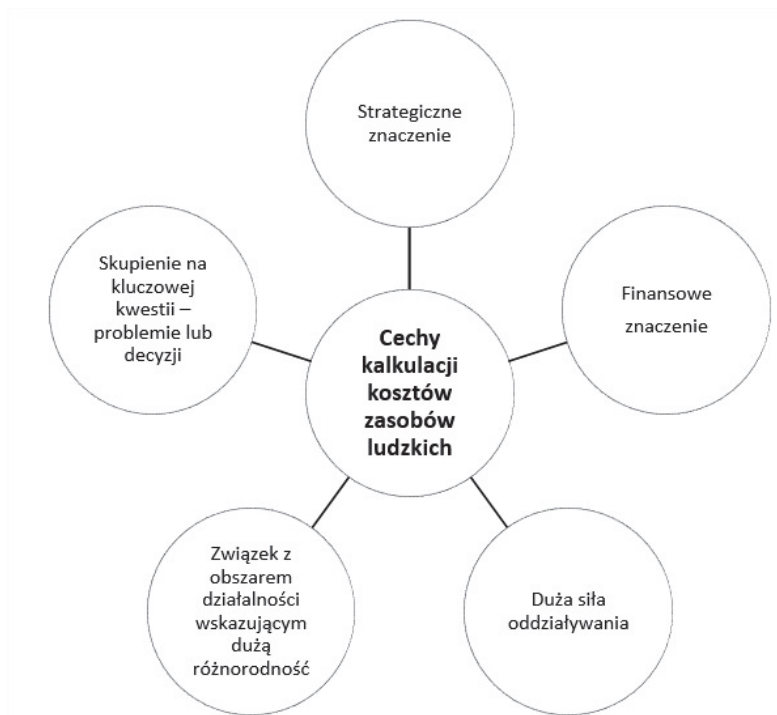
Strategiczna analiza kosztów i korzyści zasobów ludzkich jest pochodną celów strategicznych i operacyjnych skupiając się na tym, jak skutecznie powiązać wysiłki zatrudnionych zasobów ludzkich z realizacją strategii. W tym przypadku karta wyników pomaga zidentyfikować czynniki potencjału tworzenia wartości.

## 2. Kalkulacja kosztów i korzyści zasobów ludzkich

Analiza kosztów i korzyści jest bardzo czasochłonna i droga, ważne jest zatem, aby była uzasadniona i wiązała się ze strategią przedsiębiorstwa oraz z kartą wyników zasobów ludzkich. Projekt

kalkulacji kosztów zasobów ludzkich powinien posiadać cechy zaprezentowane na rysunku 3.

**Rysunek 3. Cechy kalkulacji kosztów zasobów ludzkich**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, *Karta ...op.cit.*, s.93-94

Projekt kalkulacji kosztów zasobów ludzkich powinien być bezpośrednio związany z realizacją strategii przedsiębiorstwa. Powinien również dotyczyć tego obszaru działalności, który wymaga znacznych i ciągłych inwestycji w zasoby ludzkie – szkolenia i rozwój. Projekt kalkulacji kosztów powinien ponadto dotyczyć albo większości zatrudnionych zasobów ludzkich, albo pewnych kategorii pracowników, których praca ma istotny wpływ na ogólny sukces całego przedsiębiorstwa. Dobrze sporządzona kalkulacja kosztów powinna uwzględniać te obszary struktury zasobów ludzkich, w których można zaobserwować istotne różnice w osiągniętych wynikach. Jeżeli system rozwoju zasobów ludzkich uważa się za bardzo dobry w jednej części organizacji, a za nieudany w drugiej, to analiza kosztów i korzyści pomaga zrozumieć, dlaczego tak się dzieje. Efektywna kalkulacja

kosztów powinna dawać odpowiedź na nurtujące pytania dotyczące opłacalności programów szkoleniowych, *outsorcingu* działań rekrutacyjnych czy wykorzystania zasobów ludzkich w niektórych działach przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

Ustalanie stopy zwrotu z inwestycji (obliczanie rentowności<sup>5</sup>) polityki personalnej prowadzonej przez przedsiębiorstwo lub podejmowanych przez tę firmę działań z zakresu prawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi polega na ocenie całkowitych kosztów i korzyści związanych z daną inwestycją, a następnie na odjęciu kosztów od korzyści.

Identyfikacja poszczególnych kategorii kosztów i korzyści oraz szacowanie ich wartości wyrażonych w pieniądzu wymaga odpowiedniego podejścia. Oszacowanie potencjalnych korzyści jest szczególnie trudne ponieważ:

- korzyści mogą się ujawnić dopiero w przyszłości,
- nie jest łatwo oceniać poziom i prawdopodobieństwo pojawienia się korzyści.

Wszystkie koszty i korzyści związane z zasobami ludzkimi powinny być tak szacowane, aby uzyskane dane były bardzo zbliżone do stanu rzeczywistego oraz oparte o przedziały zaufania – zakres oczekiwanych wartości dla każdego szacunku<sup>6</sup>.

Jedną z efektywnych metod szacowania kosztów i korzyści jest sporządzenie zarysu potencjalnych kategorii kosztów i korzyści<sup>7</sup>, którym następnie należy przypisać szacowaną wartość finansową, korzystając z pomocy ekspertów, grup tematycznych i danych archiwalnych, danych generowanych przez system rachunkowy. Przed rozpoczęciem sporządzania kosztorysu należy określić kategorie kosztów. Konwencjonalne systemy rachunkowości finansowej i zarządczej najczęściej dzielą koszty na stałe (niezależne od wielkości produkcji) oraz na zmienne (bezpośrednio związane z wielkością produkcji). Koszty stałe to koszty związane głównie z budynkami, mediami i ubezpieczeniami oraz koszty personelu, koszty zmienne natomiast zależą głównie od branży w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo.

---

<sup>4</sup> B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, *Karta ...op.cit.*, s. 93-94.

<sup>5</sup> ROI

<sup>6</sup> Ibid. s. 95.

<sup>7</sup> W. F. Cascio, *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior In Organizations*, PWS-Kent Publishing, Boston, MA 2000.

Wszelkie inwestycje związane z zasobami ludzkimi są w przedsiębiorstwach uznawane za koszty, a nie za aktywa trwałe, co powoduje, że właściciele chętniej podejmują decyzję o inwestowaniu w budynki niż w ludzi. Współcześnie funkcjonujące systemy rachunkowe ujmują koszty w ograniczonej liczbie przekrojów, a wykorzystywane są one do sporządzania sprawozdań na potrzeby zewnętrzne przedsiębiorstwa. Zadaniem sprawozdań finansowych jest dystrybucja kosztów w sposób wiarygodny, rzetelny i przewidywalny, zgodnie z ogólnie przyjętymi zasadami rachunkowości. Firmy najczęściej prowadzą swoje wewnętrzne systemy księgowo (rejestracyjne), jednakże w alokacji kosztów w ramach wewnętrznego procesu decyzyjnego najczęściej wykorzystywane są metody stosowane w sprawozdaniach przygotowywanych na potrzeby zewnętrzne<sup>8</sup>. Z uwagi na konieczność oszacowania prawdziwej rentowności ekonomicznej, a nie obecnie funkcjonujących wskaźników w ramach analizy finansowej – rolę kosztów stałych należy rozpatrywać indywidualnie dla każdego programu rozwoju kadr. Koszty stałe są ważne z ekonomicznego punktu widzenia tylko wówczas, gdy są ponoszone bezpośrednio lub jeśli wiążą się z kosztem utraconych możliwości w innej części organizacji<sup>9</sup>. Na każdym etapie projektu analizy kosztów i korzyści inwestycji w zasoby ludzkie należy uwzględniać wysiłki i środki wymagane do jej ukończenia oraz bieżącą wartość przepływów pieniężnych, jaką opracowywany projekt na podstawie analizy ma generować.

Przy analizie kosztów i korzyści zasobów ludzkich oprócz znaczenia kosztów stałych, zmiennych i utopionych (przepadłych – *sunkcosts*) konieczne jest rozumienie finansowych implikacji efektywności pracowników w identyfikowaniu kategorii kosztów i korzyści oraz ich szacowania. Aby można było poznać zwrot z inwestycji w kapitał ludzki, trzeba zrozumieć, w jaki sposób poziom efektywności różnych pracowników oddziałuje na firmę. Efektywność pracowników różnego szczebla jest bardzo zróżnicowana, jednakże w praktyce bardzo trudno jest określić różnicę efektów pracy lepszych i gorszych pracowników. Relatywna ekonomiczna wartość pracownika, którego wyniki plasują się w 50% w porównaniu z tym, którego wyniki plasują się w 90% średniej arytmetycznej wydajności oznacza 40% odchylenie standardowe będące miarą zmienności. Aby obliczyć w jaki sposób średni pracownicy

---

<sup>8</sup>B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, *Karta ...op.cit.*, s. 96-97.

<sup>9</sup> Ibid. s. 97.

przyczyniają się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo celów w porównaniu z pracownikami, których efektywność znacznie przewyższa średnią<sup>10</sup>, należy poznać ekonomiczny wkład pracy średnich pracowników obliczany jako różnica pomiędzy wartością dodaną, a kosztami związanymi z wynagrodzeniami. Jeżeli przedsiębiorstwo po odjęciu kosztów od korzyści na jednego pracownika otrzymuje wynik bliski zeru, kadra zarządzająca musi zastanowić się nad restrukturyzacją stanowiska pracy, bądź przeniesienia pracownika na inne stanowisko. Po dokonaniu wyboru odpowiednich kategorii kosztów i korzyści do analizy danego projektu związanego z zasobami ludzkimi należy porównać koszty z korzyściami, co pozwoli na uzyskanie zysku (straty) netto z danego projektu lub programu. Wskaźnik ROI dla określonego programu (określonej podjętej decyzji) można obliczyć na dwa sposoby:

- podzielić wyrażone w pieniądzu korzyści z podjętej decyzji przez związane z nią koszty – uzyskuje się wartość procentową,
- odjąć koszty podjętej decyzji od korzyści z nią związanych – uzyskuje się wartość pieniężną.

W większości przypadków decyzje podejmowane przez kierownictwo w zakresie zasobów ludzkich przynoszą wymierne korzyści po upływie dłuższego okresu czasu, dlatego we wszelkich obliczeniach należy przyjmować różne okresy (co związane jest z tym, że zysk płynący z inwestycji dzisiejszych może się pojawić dopiero w przyszłości) oraz wartość pieniądza w czasie (pieniądz jest cenniejszy dziś niż w przeszłości ze względu na koszt utraconych korzyści oraz niepewność).

Wszystkie powyższe czynniki (koszty i korzyści w różnych okresach, rekompensatę za niepewność, koszty utraconych możliwości i koszt kapitału) uwzględnia analiza wartości bieżącej netto<sup>11</sup>, która pozwala ocenić ogólną potencjalną wartość proponowanego programu dotyczącego zasobów ludzkich. Analiza NPV dla danego programu, jego koszty i korzyści wyraża się w dzisiejszej wartości pieniądza, następnie odejmuje się bieżącą wielkość kosztów programu od bieżącej wartości jego korzyści i otrzymuje się bieżącą wartość netto programu<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> F. L. Schmidt, J. E. Hunter, T. W. Muldrow, *Impact of Valid Selection Procedures on Work-Force Productivity*, „Journal of Applied Psychology” 1979, nr 64, s. 602-626.

<sup>11</sup> NPV (net presentvalue).

<sup>12</sup>B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, *Karta ...op.cit.*, s. 109.

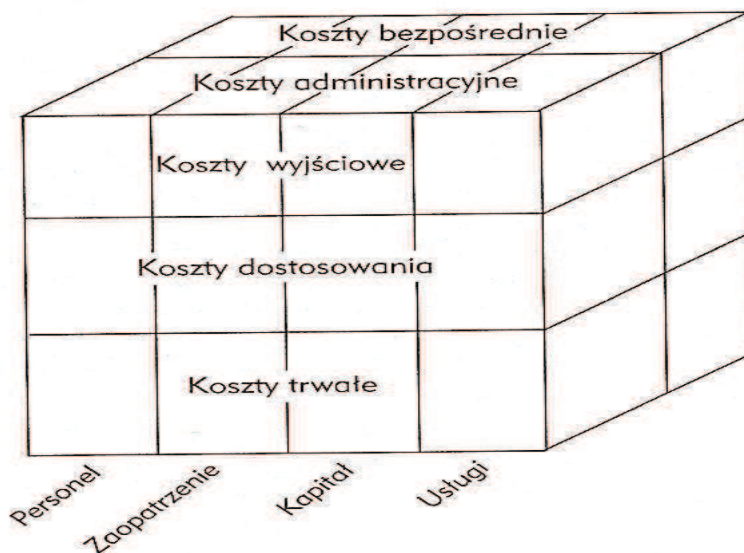


Ch. Fay, S. Director, P. Hampel i M. Huselid w badaniach nad kalkulacją kosztów i korzyści zasobów ludzkich opracowali zintegrowany model pomiaru oparty na arkuszu kalkulacyjnym, służący do oceny rzeczywistych ekonomicznych kosztów i korzyści związanych z inwestowaniem w kapitał ludzki, niezależnie od tego jakiej części przedsiębiorstwa dotyczą. Opracowany model:

- pomaga w szacowaniu kosztów działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w firmie,
- umożliwia szacowanie kosztów związanych ze zmianami metod działania dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi.

W obecnie funkcjonujących sprawozdaniach finansowych inwestycje w zasoby ludzkie są odzwierciedlane w kosztach wyrobów sprzedanych wyrobów, kosztach sprzedaży, ogólnych i administracyjnych. Bardzo trudno zatem oszacować faktyczne koszty inwestycji w kapitał ludzki, gdyż są one ujęte w wielkich kategoriach kosztowych. Kłopotliwe jest również ustalenie faktycznych kosztów związanych ze szkoleniem pracowników, ponieważ ogólnie ujęte koszty rozkładają się na różne działy przedsiębiorstwa i nie są wyodrębniane w tradycyjnych systemach księgowych. Ponadto inwestycje w zasoby ludzkie są rozliczane w całości w rachunku zysków i strat w bieżącym okresie, mimo, że tworzą wartość w okresach przyszłych. Ponieważ przedsiębiorstwa nie analizują opłacalności inwestycji w kapitał ludzki w długim czasie, nie są w stanie określić faktycznych kosztów i korzyści z nich płynących. Należy więc stworzyć takie kategorie kosztów dotyczących zasobów ludzkich, które pozwolą na odrębne potraktowanie poszczególnych kosztów, a jednocześnie uwzględnią wszystkie możliwe ich odmiany. Autorzy badań odzwierciedlili koszty i korzyści danego działania związanego z zasobami ludzkimi jako szereg wzajemnie powiązanych składników zaprezentowanych na rysunku 4.

Rysunek 4. Powiązania między kosztami zasobów ludzkich



Źródło: B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, Karta ...op.cit., s. 113

Zaprezentowane na rysunku operacyjne koszty wyjściowe to roczne koszty procesów i działań związanych z zasobami ludzkimi. Koszty te stanowią podstawę do oceny proponowanych zmian w procesach i działaniach. Jednorazowe koszty dostosowania, wynikają z wdrażanej danej inicjatywy w zakresie zasobów ludzkich. Kosztami powtarzalnymi są koszty trwałe pojawiające się przy wdrażania określonej inicjatywy dotyczącej zasobów ludzkich, oraz inne koszty występujące w procesie podejmowania decyzji (wdrażania strategii), które nie są z nią bezpośrednio związane. Koszty administracyjne związane są z projektem, pilotażem, realizacją, administracją i oceną danej inicjatywy dotyczącej zasobów ludzkich lub bieżącej działalności w zakresie zasobów ludzkich. Do kosztów bezpośrednich należy zaliczyć dodatkowe koszty wynikające z wprowadzaniego programu, np. planowany wzrost płac wymaga poniesienia pewnych (pośrednich) kosztów administracyjnych związanych z fazą jego projektowania i wdrażania, choć zwiększone wynagrodzenie pracowników to już koszty bezpośrednie. Wszelkie koszty administracyjne i bezpośrednie dotyczą takich czynników, jak:

- personel,
- dostawy,
- kapitał,
- usługi zewnętrzne.

### **Podsumowanie**

Współczesne budżety i księgowość nie odzwierciedlają prawdziwych kosztów inwestycji w zasoby ludzkie. Ich rzeczywista wartość jest najczęściej niedoszacowana, ponieważ:

- koszty związane z inwestycjami w kapitał ludzki nie są wyodrębniane w systemie księgowym,
- wiele z inwestycji rozkłada się na budżety poszczególnych działów, co powoduje, że całkowite koszty związane z inwestowaniem w ludzi są często w poszczególnych działowych budżetach zaniżane i w większości przypadków przedsiębiorstwo nie potrafi określić rzeczywistego poziomu inwestycji w zasoby ludzkie.

W analizie kosztów i korzyści zasobów ludzkich pomocne jest przesunięcie nacisku z inwestycji poszczególnych działów na ekonomiczne inwestycje w kapitał ludzki całej firmy<sup>13</sup>.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu zagadnienia związane z tworzeniem zbilansowanej karty dokonań oraz obliczanie zwrotu z inwestycji w zasoby ludzkie pomagają w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Są one jednak odmiennymi procesami i wymagają różnych kompetencji niezbędnych do ich opracowania. Przeprowadzenie analizy kosztów i korzyści jest zabiegiem węższym niż karta wyników, gdyż daje odpowiedź tylko na jedno pytanie dotyczące konkretnej inwestycji w kapitał ludzki, natomiast karta wyników zasobów ludzkich z uwagi na to, że ściśle związana jest ze strategią przedsiębiorstwa obejmuje swym zasięgiem wiele zagadnień, pokazuje w jaki sposób człowiek tworzy wartość w przedsiębiorstwie, jest dostępna zarówno dla akcjonariuszy wewnętrznych, jak i inwestorów zewnętrznych.

---

<sup>13</sup> C. H. Fay, P. S. Hempel, S. M. Director, M. A. Huselid, *Costing Human Resources Initiatives*, School of Management and Labor Relations, Rutgers University 1997; C. H. Fay, P. S. Hempel, S. M. Director, M. A. Huselid, *Rutgers Human Resource Costing Model Software (Version 1.3)*, School of Management and Labor Relations, Rutgers University 1997.

## Literatura

- [1]. Becker B. E., Huselid M. A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [2]. Cascio W. F., *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior In Organizations*, PWS-Kent Publishing, Boston, MA 2000.
- [3]. Fay C. H., Hempel P. S., Director S. M., Huselid M. A., *Costing Human Resources Initiatives*, School of Management and Labor Relations, Rutgers University 1997; Fay C. H., Hempel P. S., Director S. M., Huselid M. A., *Rutgers Human Resource Costing Model Software (Version 1.3)*, School of Management and Labor Relations, Rutgers University 1997.
- [4]. Penc-Pietrzak J., *Strategia wykorzystywania okazji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2005, nr 12, s. 29.
- [5]. Schmidt F. L., Hunter J. E., Muldrow T. W., *Impact of Valid Selection Procedures on Work-Force Productivity*, „*Jurnal of Applied Psychology*” 1979, nr 64.
- [6]. *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów. Tom II*, (red.) Świdorska G. K., Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2003.

## ***COST-BENEFIT ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES***

### ***Summary***

*Entering the new millennium and knowledge-based economy, it became undeniable that people, not money, buildings and equipment are the primary and most important determinant of the quality of companies and their future. This means that one of the most important elements of modern enterprise management is the management of human resources. This paper describes the elements of the Balanced Scorecard adapted to human resources, and methods of calculation and estimation of costs and benefits of these resources.*

**Keywords:** *human resources, Balanced Scorecard, costs and benefits*