

**Michał Pietrzak**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

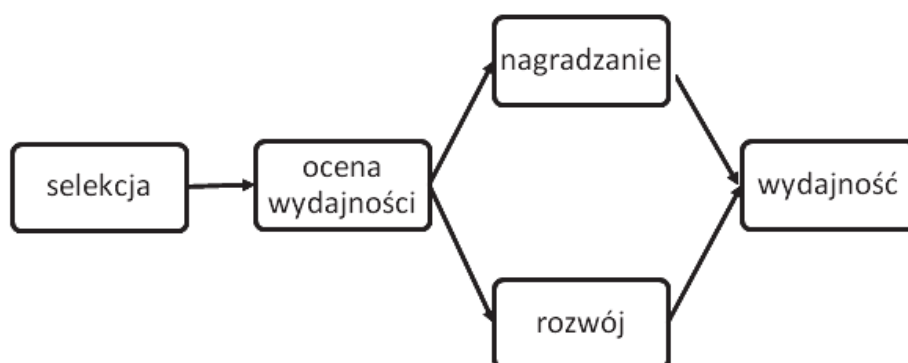
# **Rola zasobów ludzkich w kształtowaniu wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstw w świetle przeglądu literatury oraz badań własnych**

## **Wstęp**

Tradycyjnie rozumiany czynnik produkcji „siła robocza” stopniowo ustępuje miejsca szerszemu pojęciu zasoby ludzkie lub kapitał ludzki. Trend ten można wiązać z obserwowaną ewolucją społeczeństwa kapitalistycznego w pokapitalistyczne społeczeństwo wiedzy, w którym wiodącą grupą stają się wykwalifikowani pracownicy. W przeciwieństwie do siły roboczej (kapitalizm) są oni właścicielami narzędzi produkcji, tj. wiedzy, którą mogą zabrać ze sobą gdzie chcą i kiedy chcą [Drucker 1999, s. 14; Drucker 2002, s. 126].

Popularną miarą zasobów niematerialnych, których częścią są zasoby ludzkie, jest różnica między wyceną rynkową spółki a wartością księgową jej aktywów materialnych. Udział tzw. wartości nieksięgowej (różnica między wartością rynkową a księgową) w kapitalizacji przebadanych 10 tysięcy spółek wzrósł z 5 do 72% w latach 1978–1998 [Boulton i in. 2001, s. 11]. Z kolei Becker i in. zauważają, że w latach 1985–1999 stosunek wartości rynkowej do wartości księgowej spółek objętych indeksem S&P 500 wzrósł dwukrotnie, z ok. 2,2 do ok. 5,4. Autorzy ci przytaczają również wyniki badań, z których wynika, że analitycy finansowi włączają do swoich modeli wyceny aktywa niematerialne, które determinują średnio w 35% ich decyzje inwestycyjne [Becker i in. 2002, s. 21–22].

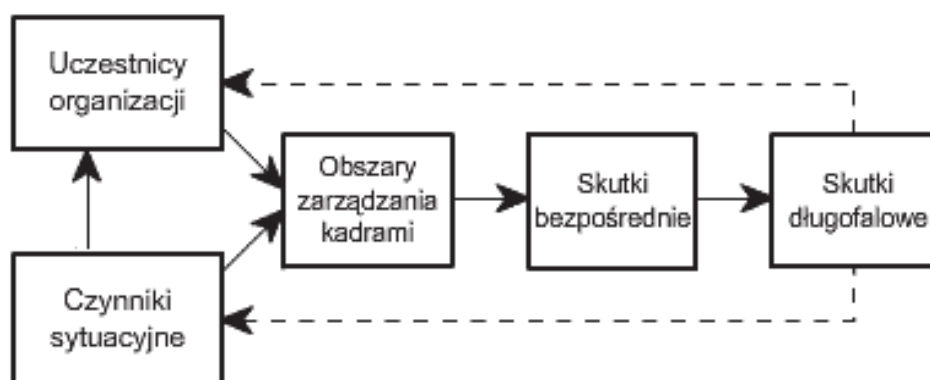
Specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi podkreślają kluczowe znaczenie pracowników dla funkcjonowania organizacji i wykorzystania innych jej zasobów [Król 2007a, s. 54]. Becker i in. traktują wręcz zasoby ludzkie jako aktywa o znaczeniu strategicznym, tworzące przewagę konkurencyjną [Becker i in. 2002, s. 16]. Jeden z najpopularniejszych modeli zarządzania zasobami ludzkimi przedstawiony przez grupę z Michigan School zakłada wpływ procesów zarządzania personelem, takich jak selekcja, ocena, wynagradzanie i rozwój, na wydajność – por. rysunek 1 [Armstrong 2010, s. 16].

**Rysunek 1**

Cykl zasobów ludzkich według modelu Michigan

Źródło: Fomburn i in. 1984, cyt. za [Armstrong 2010, s. 16].

Również opracowany równoległe tzw. model harwardzki wskazuje na korzystne skutki zarządzania zasobami ludzkimi o charakterze bezpośrednim (zaangażowanie, kompetencje, zgodność celów organizacji i pracowników, produktywność) oraz długofalowym (dobrostan jednostki, efektywność organizacji, dobrobyt społeczny) – por. rysunek 2 [Listwan 2002, s. 50; Król 2007a, s. 62–63; Armstrong 2010, s. 17–18].

**Rysunek 2**

Zarządzanie zasobami ludzkimi według modelu harwardzkiego

Źródło: Beer i in. 1984, cyt. za [Listwan 2002, s. 50].

## Cel i metody badawcze

Celem artykułu jest weryfikacja tezy o istotnej roli zasobów ludzkich poprzez ocenę ich ewentualnego wpływu na rezultaty finansowe przedsiębiorstw. Weryfikację tę przeprowadzono dwuetapowo. Pierwszy etap badań obejmował studia literatury przedmiotu. W tym zakresie przeanalizowano pozycje prezentujące wyniki badań empirycznych oraz pozycje o charakterze przeglądowym.

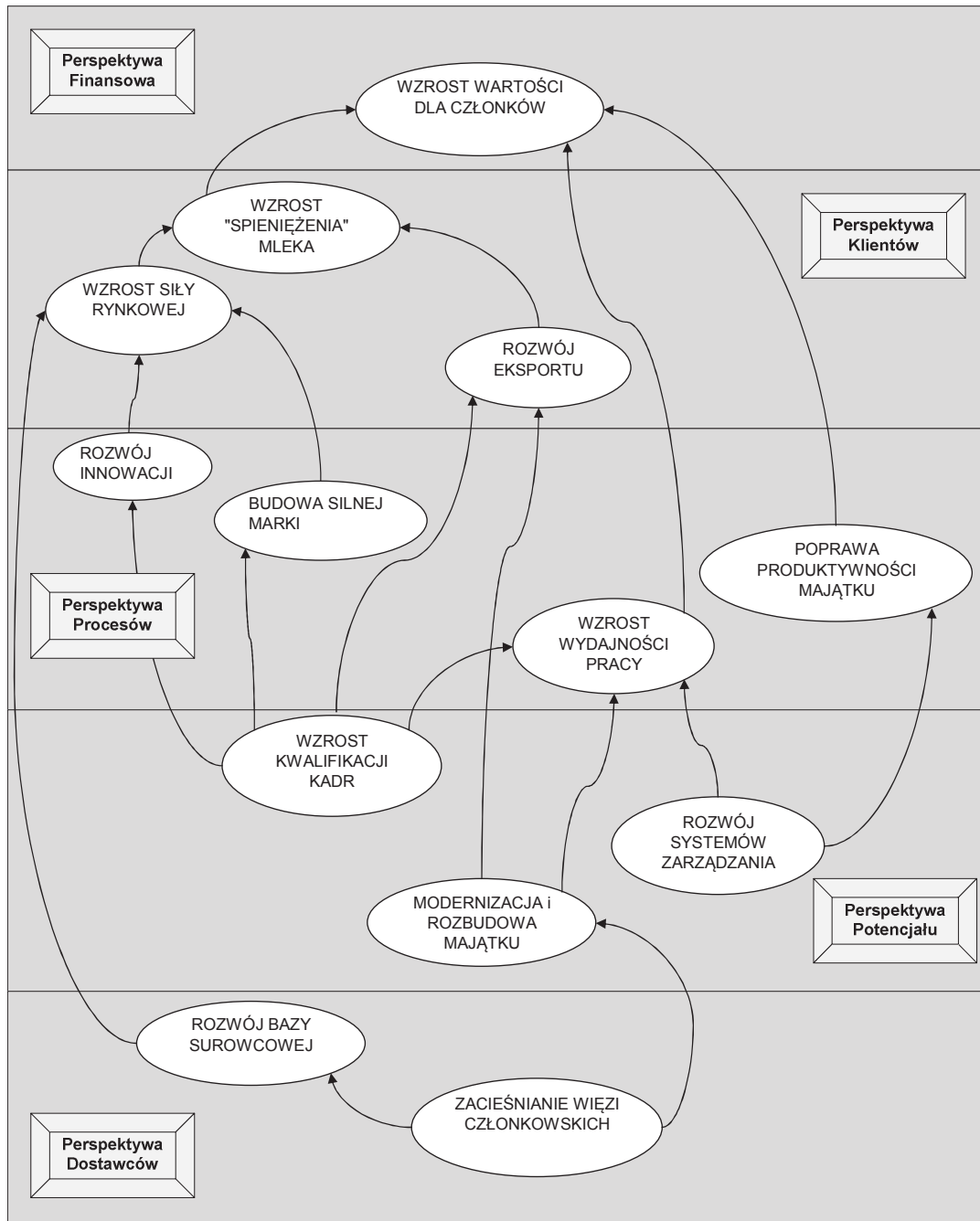
Drugi etap badań prezentuje wyniki własnych badań empirycznych bazujących na danych autorskiego rankingu przeprowadzonego w ramach IX Forum Spółdzielczości Mleczarskiej w 2011 r. Ankiety nadesłały 22 spółdzielnie (SOT Białystok, OSM Bochnia, OSM Bychawa, Ciechanowska SM w Ciechanowie, OSM Czarnków, OSM Gostyń, OSM Grodzisk Mazowiecki, OSM Jarocin, OSM Jasienica Rosielna, OSM Koło, SM Lidzbark Welski, SM Mlekpól w Grajewie, OSM Nowy Sącz, OSM Piątnica, OSM Radomsko, OSM Siedlce, OSM Sierpc, OSM Skierniewice, SM Spomlek w Radzynie Podlaskim, SSPM Strzelce Krajeńskie, SDM Wieluń, KSM Włocławek), w tym jedna spółdzielnia obrotu towarowego. Ze względu na odmienną specyfikę działalności gospodarczej spółdzielni obrotu towarowego, nie była ona uwzględniona w rankingu. Ponadto jedna ze spółdzielni mleczarskich przesłała niepełną ankietę, w związku z czym również nie została zakwalifikowana do zbioru badawczego.

W rezultacie badania przeprowadzono na podstawie danych z 20 spółdzielni mleczarskich. W rankingu uwzględniono 21 mierników pogrupowanych w 5 perspektyw modelu oceny rankingowej (por. rys. 3). Model ten opiera się na koncepcji Balanced Scorecard – BSC (Zrównoważonej Karty Wyników), która należy do coraz bardziej popularnych spośród współczesnych metod pomiaru osiągnięć organizacji. BSC jest koncepcją R.S. Kaplana i D.P. Nortona, którzy na początku lat 90. opracowali narzędzie wielowymiarowego pomiaru i analizy dokonań przedsiębiorstwa. Zgodnie z ideą Kaplana i Nortona osiągnięcia firmy powinny być mierzone i analizowane w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów, wiedzy i rozwoju [Kaplan, Norton 2001, s. 27–28].

Punktem wyjścia do opracowania Zrównoważonej Karty Wyników jest mapa strategii. Mapę strategii można określić jako formę opisu strategii przedsiębiorstwa bazującą na architekturze BSC (czyli podziale na cztery wymienione wyżej perspektywy), której zadaniem jest wizualizacja powiązań przyczynowo-skutkowych między celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Cele powiązane siecią zależności przyczynowo-skutkowych ujęte w formie mapy strategii podlegają dalszemu doprecyzowaniu dzięki przyporządkowaniu im mierników osiągnięć [Kaplan, Norton 2004, s. 7–11, 52–53].

Tworząc model oceny rankingowej, autor zaproponował modyfikację klasycznej BSC: dodano perspektywę dostawców, którzy w branży mleczarskiej pełnią szczególnie ważną rolę, a w spółdzielniach mleczarskich są oni również właścicielami, perspektywę wiedzy i rozwoju zastąpiono zaś perspektywą potencjału, która obejmuje również bazę materialną przedsiębiorstwa, podczas gdy perspektywa wiedzy i rozwoju w klasycznej BSC koncentruje się na tzw. kapitale intelektualnym [Pietrzak, Baran 2011, s. 91].

Istotę modelu oceny spółdzielni zaprezentowano w formie mapy strategii (por. rys. 3). Jest to zbiór powiązanych celów w poszczególnych perspektywach.



### Rysunek 3

Model oceny rankingowej – mapa strategii, cele i ich mierniki

Źródło: [Pietrzak, Baran 2011, s. 94].

Strzałki łączące cele ilustrują przypuszczenia co do zależności przyczynowo-skutkowych. Cele odzwierciedlają potencjalny kierunek dążeń spółdzielni pragnącej doskonalić swoje osiągnięcia.

W badaniu prezentowanym w niniejszym artykule zweryfikowano związek poziomu kwalifikacji kadr z wynikami ekonomiczno-finansowymi dwudziestu przebadanych spółdzielni. Jako miarę poziomu kwalifikacji kadr przyjęto odse-

tek pracowników z wyższym wykształceniem<sup>1</sup>. Uzględnionymi miarami wynikowymi były: wskaźnik ekonomicznej wydajności pracy<sup>2</sup>, wskaźnik spieniężenia mleka<sup>3</sup>, stopa zwrotu z kapitału własnego, tj. ROE<sup>4</sup>, cena skupu, nadzwyczajna spółdzielcza wartość dodatkowa w przeliczeniu na litr mleka, tj. ACAV/l<sup>5</sup>. ACAV jest miarą efektywności finansowej spółdzielni, która uwzględnia oprócz zysku również cenę skupu mleka. Wysoki poziom ceny skupu mleka jest istotną formą transmisji korzyści ekonomicznych do właścicieli spółdzielni – rolników. Dodatkowo ACAV bierze pod uwagę koszt kapitału własnego (zysk możliwy do osiągnięcia w alternatywnych lokatach kapitału) względem stopy zwrotu z kapitału własnego. Oceniając związek kwalifikacji zasobów ludzkich z wynikami finansowymi, zastosowano zestawienia tabelaryczne, wykresy oraz analizę korelacji. W obliczeniach wykorzystano pakiety MS Excel 2007 oraz STATISTICA 7.1.

## Relacje między zasobami ludzkimi a wynikami ekonomiczno-finansowymi w świetle literatury

Modele Michigan i harwardzki zostały opublikowane w połowie lat 80. ubiegłego wieku. W latach 90. pojawiły się publikacje wyników badań weryfikujących przewidywany w tych modelach pozytywny wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstw. Publikacje te w pewnym uproszczeniu można podzielić na trzy grupy.

Pierwsza grupa przybiera formę studiów przypadków, w których badacze prezentują daną firmę, stosowane w niej praktyki zarządzania personelem i uzyskiwane rezultaty biznesowe, doszukując się ewentualnego związku pomiędzy nimi. W ramach tego typu podejścia można się spotkać także z jednoczesną prezentacją różnych przedsiębiorstw, ale badania te nie stosują analizy statystycznej i można je uznać za wielokrotne studia przypadków (por. tab. 1).

<sup>1</sup>Odsetek pracowników z wyższym wykształceniem był obliczany według wzoru: (liczba pracowników ze stopniem licencjata lub wyższym/zatrudnienie w osobach) × 100%.

<sup>2</sup>Według wzoru: przychody ze sprzedaży/zatrudnienie w pełnych etatach [tys. zł/etat].

<sup>3</sup>Według wzoru: przychody ze sprzedaży produktów/przerób mleka [zł/l]; Uwaga: trzy z uczestniczących w rankingu spółdzielni miały charakter firm skupowych lub quasi skupowych (brak przerobu lub jego niski poziom w stosunku do skupu). Zamiast przychodów ze sprzedaży produktów uwzględniono w tym wypadku przychody ze sprzedaży, a zamiast przerobu – skup mleka.

<sup>4</sup>Według wzoru: (zysk netto/średnia arytmetyczna funduszu własnego z bilansu otwarcia i bilansu zamknięcia) × 100%.

<sup>5</sup>Według wzoru: [zysk netto – (oprocentowanie bonów skarbowych + premia za ryzyko) × arytmetyczna funduszu własnego z bilansu otwarcia i bilansu zamknięcia] + [(cena skupu – średnia cena skupu w danym województwie) × wielkość skupu]/skup [zł/l].

**Tabela 1**

Przegląd wyników badań w formie studiów przypadków (grupa I i II)

Publikacje/ /badania	Charakterystyka badań	Synteza wyników badań
1	2	3
Heskett J.L. i in., 1994	Studia przypadków amerykańskich przedsiębiorstw usługowych (Banc One, Intuit Corporation, Southwest Airlines, ServiceMaster, USAA, Taco Bell, MCI)	Na podstawie analizy zidentyfikowanych zależności autorzy definiują łańcuch relacji „lepsza obsługa – wyższy zysk”: zysk i wzrost są stymulowane przez lojalność konsumentów; lojalność konsumentów jest rezultatem ich satysfakcji, która jest kształtowana przez wartość usług oferowanych konsumentowi; wartość ta jest kreowana przez zadowolonych, lojalnych i produktywnych pracowników; z kolei satysfakcja pracowników wynika przede wszystkim z wysokiej jakości środowiska pracy będącego wsparciem dla pracowników.
Kaplan R.S., Norton D.P., 1996	Studium przypadku anonimowego przedsiębiorstwa stosującego Balanced Scorecard i mapę strategii	Zebrane w trakcie stosowania BSC dane nt. kształtowania się poszczególnych mierników pozwoliły zaobserwować związek między wzrostem morale załogi a poprawą satysfakcji klientów, z kolei satysfakcja klientów wiązała się z krótszym okresem spływu należności i w konsekwencji z wyższą stopą zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROCE); Dodatkowo, w tej samej firmie zauważono, że wzrost morale załogi był związany z liczbą sugestii pracowniczych, które wpływały na mniejszą liczbę przeróbek (napraw braków), co z kolei wiązało się niższymi kosztami operacyjnymi i w konsekwencji z wyższą stopą zwrotu z zainwestowanego kapitału; Reasumując, inwestycje w zasoby ludzkie doprowadziły poprzez poprawę wskaźników dotyczących procesów i klientów do zwiększenia wskaźnika ROCE.
Rucci A.J., Kirn S.P., Quinn R.T., 1998	Studium przypadku Sears, Roebuck & Co. (amerykański gigant sektora handlu detalicznego); przedsiębiorstwo składało się wówczas z 800 sklepów, zatrudniając przy tym 300 tys. pracowników	Kierownictwo przedsiębiorstwa realizującego miliardowe straty (–3,9 mld dolarów, ROS = –7,5%) obejmuje A. Martinez, który wdraża program zakończony sukcesem zmian strategicznych, wykorzystując przy tym autorską wersję koncepcji Balanced Scorecard. BSC kaskadowana na poziom poszczególnych sklepów sieci dała możliwość zebrania bogatego zbioru mierzalnych danych, co pozwoliło na zastosowanie aparatu statystycznego (m.in. modelowanie równań strukturalnych); na tej podstawie opracowano ekonometryczny model biznesu pozwalający na ilościową analizę powiązań w łańcuchu przyczynowo-skutkowym: pracownik->klient->zysk; przykładowo, jeśli w danym roku odnotowano wzrost zadowolenia pracowników o 4% i satysfakcji klientów również o 4%, to na podstawie modelu można przypuszczać, że 4-procentowa poprawa satysfakcji klientów da ponad 200 mln dolarów dodatkowych przychodów w kolejnych 12 miesiącach, co powinno zwiększyć kapitalizację Searsa o blisko ćwierć miliarda dolarów.

cd. tabeli 1

1	2	3
Carrig K., Wright P. M., 2006 cyt. za [Cascio, Bo- udreau 2011, s. 214–220]	Studium przypad- ku SYSCO (naj- większy w USA sprzedawca i dys- trybutor produktów żywnościowych); SYSCO składało się ze 147 jedno- stek stanowiących względnie wyod- rębnione obiekty	Przedsiębiorstwo wprowadziło model zarządzania zasobami ludzkimi oparty na 5 zasadach (liderzy mają dawać wsparcie pracownikom, większa rola kierowników pierwszej linii, nagradzanie za efekty, dbałość o jakość życia pracowników, wzrost zaangażowania pracowników); każdej zasadzie przypisano szczegółowe praktyki zarządzania, które weryfikowano przy pomocy specjalnego kwestionariusza; wdrażanie modelu w latach 2000–2005 zaowocowało m.in. 50-procentową poprawą bezpieczeństwa w całej korporacji (oszczędność 36 mln dolarów) wzrostem lojalności z 75 do 88% w przypadku pracowników marketingu i z 65 do 87% w przypadku kierowców (szacunkowa oszczędność na kosztach fluktuacji to 157 mln dolarów); 46% zmienności zysku przed opodatkowaniem jest wyjaśnione przez zmienne dotyczące zasobów ludzkich (atmosfera pracy, zatrzymywanie pracowników, produktywność).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiednich pozycji literatury (por. bibliografia opracowania).

Drugą grupę można określić jako studia przypadku z jednoczesnym wykorzystaniem opisu i wnioskowania statystycznego. Jest to możliwe dzięki sieciowej strukturze badanych przedsiębiorstw obejmujących niejednokrotnie setki oddziałów, które mogą być traktowane jako jednostki analizy statystycznej (por. tab. 1).

Trzecia grupa publikacji stara się weryfikować związki między zasobami ludzkimi a wynikami ekonomiczno-finansowymi przedsiębiorstw na bazie większych prób badawczych obejmujących liczne przedsiębiorstwa i z wykorzystaniem narzędzi statystycznych (por. tab. 2).

**Tabela 2**

Przegląd wyników badań w formie analiz statystycznych przedsiębiorstw (grupa III)

Publikacje/ /badania	Charakterystyka badań	Synteza wyników badań
1	2	3
Arthur (1990, 1992, 1994), cyt. za [Arm- strong 2010, s. 100]	Badania objęły 30 amerykańskich walcowni stali	Porównano wpływ na wyniki stosowania strategii silnego związku z przedsiębiorstwem na tle strategii nadzoru; wyniki definiowano w wymiarze wydajności i jakości (wskaźnik złomowania); Stosowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi opartej na silnym związku z przedsiębiorstwem wiązało się znaczenie z wyższą wydajnością pracowników, jak i jakością ich pracy.

cd. tabeli 2

1	2	3
Guest i in. 2000, cyt. za [Armstrong 2010, s. 101]	Badanie objęło 835 przedsiębiorstw, wywiady przeprowadzono z 610 specjalistami ds. personalnych oraz 462 prezesami	Szerokie stosowanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi łączy się z wyższym poziomem zaangażowania pracowników i ich wkładu, a to z kolei wiąże się z wyższym poziomem wydajności i jakości usług.
Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. 2002	Autorzy od 1990 r. co dwa lata przeprowadzają wywiady na temat zarządzania zasobami ludzkimi w amerykańskich spółkach giełdowych (>100 pracowników, > 5 mln dolarów obrotów); w cytowanych badaniach z 1998 zbadano 2800 firm, wcześniejsze badania dawały zbliżone wyniki	Autorzy opracowali model High-Performance Work System (System Pracy Oparty na Efektywności – SPOE); Na podstawie wywiadów określany jest indeks SPOE – odzwierciedlający poziom zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Spółki uzyskujące wyższe wartości indeksu SPOE mają lepsze wyniki ekonomiczno-finansowe; Przykładowo, przedsiębiorstwa powyżej 90. percentyla indeksu SPOE miały wydajność pracy na poziomie 618 tys. dolarów na osobę (spółki poniżej 10. percentyla: 158 tys. dolarów na osobę) i osiągały stosunek wartości rynkowej do księgowej 11,06 (dolne 10%: 3,64); wzrost indeksu SPOE o jedno odchylenie standardowe wiąże się ze wzrostem wartości rynkowej o 24% i wzrostem stopy zwrotu z aktywów o 25%.
Purcell i in. 2003, cyt. za [Armstrong 2010, s. 100]	Badanie podłużne 12 przedsiębiorstw	Wykazano związek między pozytywnym stosunkiem do zasad i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi oraz poziomem satysfakcji, motywacji i zaangażowania, a osiągnięciami gospodarczymi; istotna jest przy tym nie liczba przyjętych praktyk ale ich wdrażanie.
Cykliczne badania <i>Human Capital Index (HCI)</i> firmy Watson Wyatt w okresie 1998–2005, cyt. za [Król 2007b, s. 109–110]	1998–1999: 405 przedsiębiorstw z USA i Kanady; 2000: 264 przedsiębiorstwa z 16 europejskich krajów; 2002: ponad 1800 przedsiębiorstw; 2005: 147 dużych przedsiębiorstw Ameryki Płn.	Na podstawie odpowiedzi na pytania kwestionariusza dotyczące praktykowanych działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi określa się standaryzowany poziom indeksu HCI; Firmy o wysokim HCI charakteryzowały się ponadprzeciętnymi wynikami finansowymi (zwrot z inwestycji, wskaźnik Q-Tobina).



cd. tabeli 2

1	2	3
Cykliczne badania w ramach rankingu „100 best places to work” (100 najlepszych pracodawców) magazynu „Fortune”, cyt. za [Cascio, Boudreau 2011, s. 193–194] oraz [Schweyer 2009, s. 11–13]	Badania realizował <i>The Great Place to Work Institute</i> (GTPWI); badania polegały na ankietowaniu minimum 400 respondentów z każdej firmy ubiegającej się o nominację; kwestionariusz mierzył 3 aspekty miejsca pracy: relacje z przełożonymi, stosunek do pracy/firmy, relacje z innymi pracownikami	Firmy będące laureatami rankingu uzyskują dwukrotnie wyższą stopę zwrotu dla akcjonariuszy w stosunku do benchmarków odniesienia; W okresie 1998–2001 laureaci osiągnęli zwrot od 10,35 do 10,97%*, podczas gdy spółki z indeksów Standard & Poor 500 oraz Russell 3000: 5,31–5,70%; W okresie 1998–2006 laureaci osiągnęli zwrot od 10,65 do 14,16%*, podczas gdy spółki z indeksów Standard & Poor 500 oraz Russell 3000: 5,97–6,34%; Laureaci osiągnęli ponadto niższe wskaźniki dobrowolnej fluktuacji pracowników na tle średnich branżowych (w niektórych branżach nawet dwukrotnie niższe).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiednich pozycji literatury (por. bibliografia opracowania).

## Związek zasobów ludzkich z wynikami finansowymi na przykładzie uczestników Rankingu FSM

Ranking spółdzielni mleczarskich, będący źródłem danych empirycznych, w niniejszym opracowaniu odwołuje się do koncepcji Balanced Scorecard. Współcześnie w praktyce stosowania tej koncepcji przyjmuje się, że punktem wyjścia do opracowania karty wyników powinna być mapa strategii. Dlatego model oceny rankingowej ujęty jest w formie mapy strategii (por. rys. 3).

Mapa strategii jest w istocie zbiorem hipotez strategicznych o zależnościach przyczynowo-skutkowych występujących między celami z karty wyników. Idąc tym tropem, zbadano korelacje występujące pomiędzy celem dotyczącym rozwoju kwalifikacji kadr a wynikami ekonomiczno-finansowymi spółdzielni uwzględnionymi w ocenie rankingowej i powiązаныmi spodziewanymi zależnościami (tab. 3, por. rys. 3).

Analiza korelacji wskazuje na występowanie związku korelacyjnego pomiędzy poziomem kwalifikacji zasobów ludzkich spółdzielni mleczarskich a ich wynikami ekonomiczno-finansowymi (por. tab. 3). Wyjątkiem jest wskaźnik stopu

**Tabela 3**

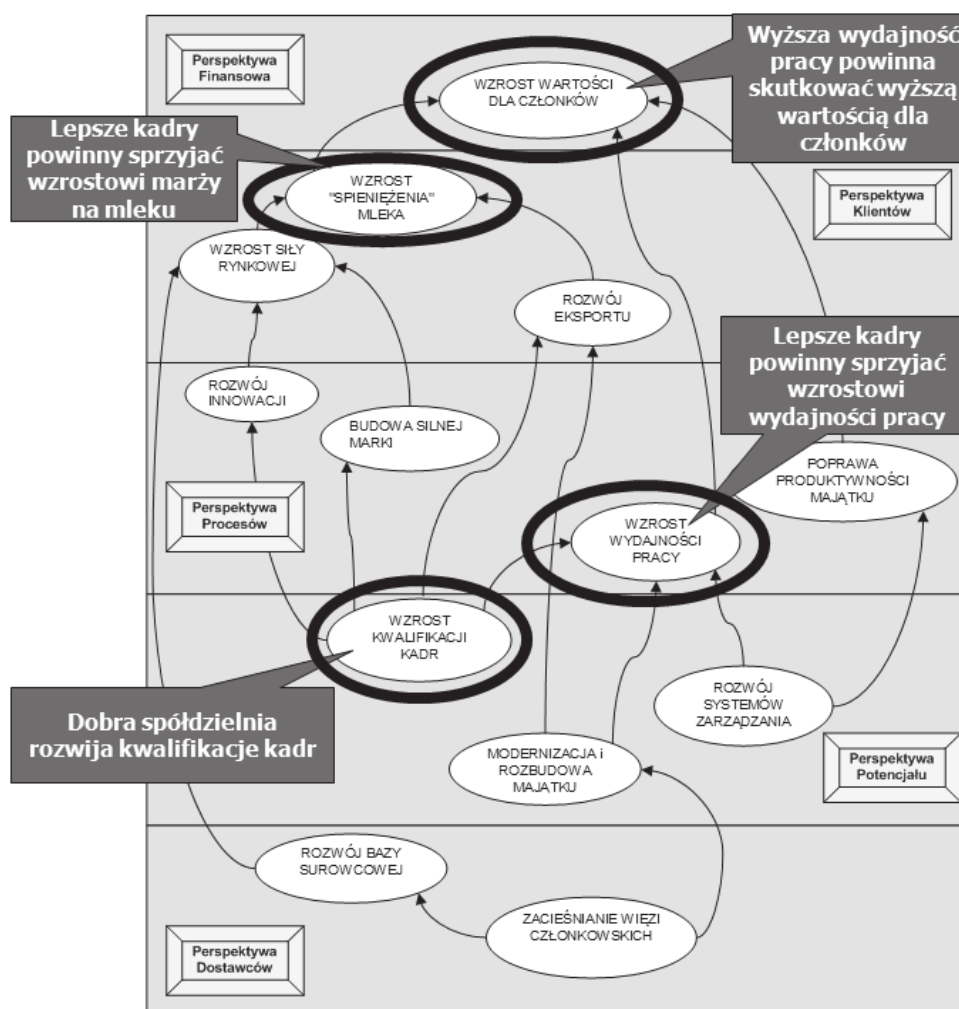
Współczynniki korelacji prostej Pearsona poziomu kwalifikacji kadr (odsetek pracowników z wyższym wykształceniem) z wynikami ekonomiczno-finansowymi spółdzielni

Nazwa miernika	Współczynnik korelacji	Współczynnik determinacji	p-value
Nadzwyczajna spółdzielcza wartość dodatkowa w przeliczeniu na litr mleka (ACAV/I)	0,46*	0,21	p = 0,04
Cena skupu	0,70*	0,49	p = 0,00
Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE)	-0,10	0,01	p = 0,69
Wskaźnik spieniężenia mleka	0,43**	0,18	p = 0,06
Wskaźnik ekonomicznej wydajności pracy	0,76*	0,58	p = 0,00

\*korelacje istotne statystycznie na poziomie  $\alpha = 0,05$ ;

\*\*oznaczono korelacje istotne statystycznie na poziomie  $\alpha = 0,10$ ;

Źródło: Badania własne.

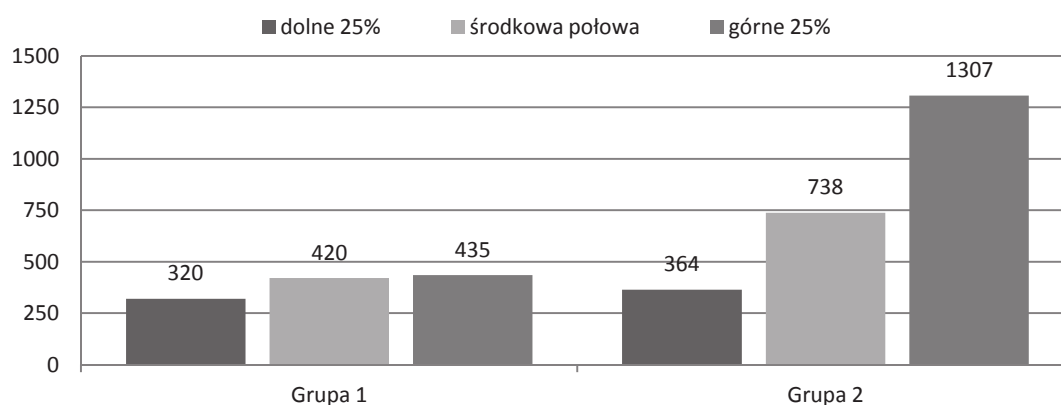
**Rysunek 4**

Hipotetyczne zależności między zasobami ludzkimi a wynikami ekonomiczno-finansowymi spółdzielni mleczarskich założone w modelu oceny rankingowej – potwierdzone istotną statystycznie korelacją ( $\alpha = 0,10$ )

Źródło: Opracowanie własne.

zwrotu ROE<sup>6</sup>. Istotna statystycznie, dodatnia korelacja występuje natomiast na poziomie zaproponowanego przez autora wskaźnika ACAV/l – dedykowanego spółdzielniom mleczarskim [por. Pietrzak 2006, s. 82–97]. Jeszcze wyższa korelacja występuje w przypadku cen skupu mleka ( $r = 0,70$ ) – poziom wykształcenia pracowników wyjaśnia blisko połowę wariacji cen skupu oferowanych rolnikom przez spółdzielnie. Najsilniejszy związek korelacyjny odnotowano dla ekonomicznej wydajności pracy ( $r = 0,76$ ) – odsetek osób z wyższym wykształceniem determinuje 58% wariacji tego wskaźnika.

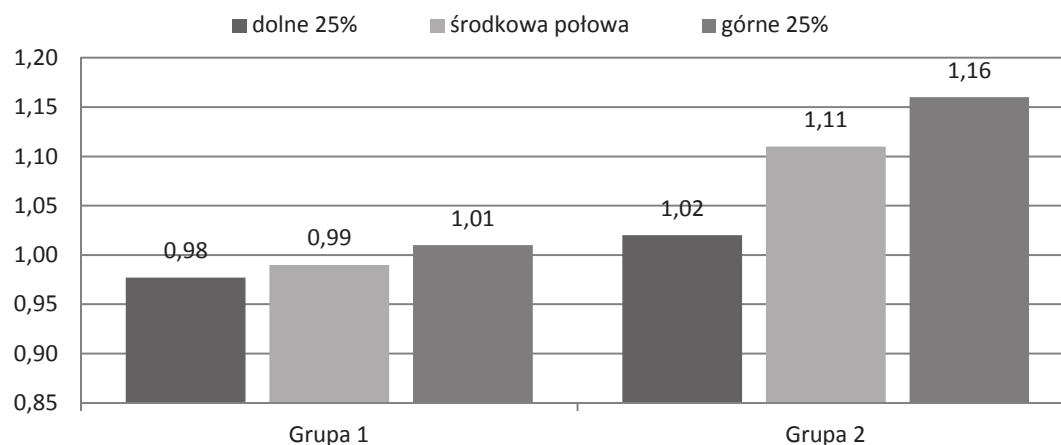
Na rysunku 4 przedstawiono model oceny rankingowej z naniesionymi wnioskami wynikającymi z weryfikacji empirycznej w formie analizy korelacji założeń tego modelu.



**Rysunek 5**

Rozkład wydajności pracy w grupach spółdzielni o najniższym i najwyższym poziomie wykształcenia pracowników

Źródło: Badania własne.



**Rysunek 6**

Rozkład cen skupu mleka w grupach spółdzielni o najniższym i najwyższym poziomie wykształcenia pracowników

Źródło: Badania własne.

<sup>6</sup>Co wpisuje się we wcześniejsze ustalenia autora, że zysk nie jest miarodajnym parametrem oceny efektywności w przypadku spółdzielni mleczarskich [por. Pietrzak 2006, s. 98–117].

Rysunki 5–6 prezentują rozkład zmiennych najsilniej skorelowanych z poziomem wykształcenia pracowników, tj. wydajności pracy i ceny skupu mleka. Wykresy przedstawione są w podziale na dwie grupy spółdzielni. Grupa 1. to połowa uczestników rankingu o najsłabiej wykształconych pracownikach, a grupa 2. to przedsiębiorstwa o najwyższym odsetku pracowników z wyższym wykształceniem. Wykresy potwierdzają, że przedsiębiorstwa o wyższym poziomie wykształcenia zasobów ludzkich mają przewagę nie tylko na poziomie średnich, ale również na poziomie dolnego i górnego kwartyła oraz mediany – ekonomicznej wydajności pracy oraz cen płaconych rolnikom za mleko.

## Podsumowanie i wnioski

W warunkach nowej ekonomii (gospodarki opartej na wiedzy) kluczowego znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstw nabierają zasoby ludzkie. Zasoby ludzkie to potencjał związany z wiedzą, umiejętnościami i zaangażowaniem pracowników. Jak wykazały badania empiryczne 20 spółdzielni mleczarskich, poziom wykształcenia w znacznym stopniu objaśnia zmienność istotnych parametrów oceny ekonomiczno-finansowej tych przedsiębiorstw.

Konstatacja ta wpisuje się w wyniki licznych badań z innych branż i krajów ilustrujące prawidłowość, że potencjał zasobów ludzkich jest skorelowany z lepszymi rezultatami biznesowymi przedsiębiorstw. Potwierdza to strategiczny charakter zasobów ludzkich, które mogą – jako kluczowy element szeroko rozumianych aktywów – stać się filarem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wskazuje to na potrzebę postrzegania wydatków na rozwój i doskonalenie potencjału ludzkiego raczej w kategoriach inwestycji niż kosztów.

Istotnym wyzwaniem współczesności staje się zatem jak najlepsze wykorzystanie tego potencjału pracowników. Uznając rolę zasobów ludzkich jako aktywów strategicznych należałoby inwestowanie w te aktywa traktować podobnie do inwestycji w inne kluczowe zasoby. Inwestując w zasoby materialne, firmy kierują strumień środków tam, gdzie może przynieść on największy zwrot z inwestycji. Analogicznie należy postępować wybierając najbardziej obiecujące inicjatywy rozwoju zasobów ludzkich. W tej sytuacji potrzebne staje się opracowanie systemu pomiaru wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na ekonomiczno-finansowe wyniki firmy, pokazującego w jaki sposób zasoby ludzkie kreują wartość ekonomiczną dla przedsiębiorstwa. Stwarza to zapotrzebowanie na wsparcie menedżerów ze strony rachunkowości zarządczej koncepcjami i narzędziami ułatwiającymi wykazanie i mierzenie wpływu inwestowania w zasoby ludzkie na rezultaty ekonomiczno-finansowe. Wskazuje to na potrzebę rozwoju badań w obszarze, który można określić jako rachunkowość zasobów ludzkich lub controlling personalny.

## Literatura

- ARMSTRONG M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- BECKER B.E., HUSELID M.A., ULRICH D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- BOULTON R.E.S., LIBERT B.D., SAMEK S.M., *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- CASCIO W., BOUDREAU J., *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- DRUCKER P.F., *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- DRUCKER P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.
- HESKETT J.L., JONES T.O., LOVEMAN G.W., SASSER W.E., SCHLESINGER L.A., *Putting the Service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, marzec-kwiecień 1994.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, styczeń-luty 1996.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Jak przenieść strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- KRÓL H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007a.
- KRÓL H., *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007b.
- LISTWAN T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
- PIETRZAK M., *Efektywność finansowa spółdzielni mleczarskich – koncepcja oceny*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006.
- PIETRZAK M., BARAN J., *Dodatek metodyczny V rankingu spółdzielni mleczarskich oraz oceny metodą DEA*, [w:] *Polska spółdzielczość mleczarska w Unii Europejskiej – szanse i zagrożenia*, IX Forum Spółdzielczości Mleczarskiej: Augustów, 29 września – 1 października 2011, Białystok 2011.
- RUCCI A.J., KIRN S.P., QUINN R.T., *The Employee-Customer-Profit Chain at Sears*, Harvard Business Review, styczeń-luty 1998.
- SCHWEYER A., *The Economics of Engagement*, Human Capital Institute, czerwiec 2009, [http://www.enterpriseengagement.org/direct/user/file/pdf/Final\\_Economics\\_of\\_Engagement.pdf](http://www.enterpriseengagement.org/direct/user/file/pdf/Final_Economics_of_Engagement.pdf), data dostępu: 14.11.2012.

## **Human Resources Management Versus Business Performance**

### **Abstract**

In the knowledge-based economy traditional labour force evolved into human resources (HR). The argument of increasing role of HR and others intangible resources noticed continuous growth of relation between market capitalisation of the companies and book value of their tangible assets. The empirical evidence done on 20 Polish dairy cooperatives shows the positive correlation between formal education level and their business performance. This conclusion is just another confirmation of results of many researches in other industries and countries. This results show the need of treating human resources as investments rather than as costs. Important issue is how to support managers in their decisions by development of human resource in aspect of accounting and controlling.