

## **Pytanie: Jak Strategiczna Karta Wyników może wspomagać rozwój kapitału ludzkiego w organizacji?**

W ostatnim czasie za przejaw efektywnego zarządzania uznaje się umiejętność skutecznego wykorzystania posiadanego kapitału intelektualnego a w szczególności kapitału ludzkiego organizacji. Ma to swoje odzwierciedlenie w rynkowych zachowaniach firm gdzie profesjonalizm zatrudnionych w nich pracowników jest wykorzystywany zarówno do budowy przewagi konkurencyjnej, ale także do szybszego wykorzystania strategicznych szans i okazji. Wymierna wartość posiadanych zasobów ludzkich odpowiednio wykorzystywanych w procesie realizacji strategii jest często szansą firm w osiąganiu zamierzonych celów odnoszących się zarówno do wzrostu jak i rozwoju. W trudnym i mocno konkurencyjnym rynku towarów i usług każdy pracownik powinien wносить wymierną wartość dla organizacji. Wartość ta powinna być monitorowana i porównywana z tym jak się ona przyczynia do założonej strategii organizacji. Mierzyć należy także to czy pojawiające się szanse i okazje zostały odpowiednio – jeśli w ogóle szybko wykorzystane i czy w organizacji ktoś zajmuje się ich szukaniem. Jest to szczególnie istotne gdyż zdolność do wykorzystania zidentyfikowanych okazji zależy w dużym stopniu od potencjału przedsiębiorstwa (zasobów materialnych i niematerialnych), a więc jego mocnych i słabych stron.<sup>1</sup>

Informacje o strategicznych szansach rynkowych są pozyskiwane przez kluczowych pracowników organizacji. Na nich menedżerowie najwyższego szczebla powinni skupić swoją uwagę w celu wychwycenia i oceny ich percepcji do wyszukiwania i wykorzystywania charakteryzujących się krótkim cyklem życia okazji. Ponieważ Strategiczna Karta Wyników ma charakter dynamiczny a więc jest związana ze zmiennością zjawisk zachodzących na rynku, zatem wykorzystanie jej w procesie monitorowania sukcesów i porażek pracowników jest szczególnie istotne. Autorzy amerykańscy uznali, że cztery kluczowe elementy powinny zostać uwzględnione w Strategicznej Karcie Wyników, jeśli chodzi o problematykę kapitału ludzkiego. Są to:

- potencjał zasobów ludzkich w zakresie generowania wartości;
- przyjęcie systemu pracy opartego na efektywności;
- zewnętrzna zgodność systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy;
- wydajność zarządzania zasobami ludzkimi.<sup>2</sup>

---

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

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

Wyniki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi mają swoje odzwierciedlenie głównie w perspektywie nauki i rozwoju Strategicznej Karty Wyników. Jednak miary ich skutecznego wykorzystania znajdują się w pozostałych perspektywach a więc procesów wewnętrznych, klientów oraz finansów. Perspektywa finansowa, bowiem mierzy obecny sukces finansowy firmy jako biznesu. Perspektywa klienta wskazuje na źródła tego sukcesu, którymi są pozycja rynkowa i satysfakcja klientów. W perspektywie procesów wewnętrznych istotna jest ich skuteczność i efektywność a w perspektywie nauki i rozwoju ocenia się zdolność organizacji do zmian i dalszego wzrostu.<sup>3</sup> Jeśli zatrudnieni w organizacji pracownicy są kreatywni, innowacyjni i zaangażowani w przyczynianie się do sukcesu organizacji wtedy też wyniki przez nich osiągnięte stymulują rozwój organizacji. W procesie wdrożenia modelu Balanced Scorecard wprowadzenie mierników osiągnięć silnie motywuje załogę do realizacji założonych celów zarówno strategicznych jak i operacyjnych. Poniżej w tabelicy 1 przedstawiono przykłady miar Strategicznej Karty Wyników uwzględniając podział na w/w obszary oceny kapitału ludzkiego.

Tablica 1

**PRZYKŁADY MIAR POSIADANEGO KAPITAŁU LUDZKIEGO UWZGLĘDNIONE W PERSPEKTYWIE NAUKI I ROZWOJU STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW.**

Lp.	Obszar zarządzania zasobami ludzkimi	Przykłady miar
1	Potencjał posiadanych zasobów ludzkich w zakresie generowania wartości	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liczba pracowników świadomych wartościom zasadniczym (np. świadomość kosztów);</li> <li>- liczba skarg/pochwał wyrażonych przez klientów;</li> <li>- wzrost kompetencji personelu;</li> <li>- znajomość zagadnień finansowych wśród pracowników;</li> <li>- zrozumienie przez pracowników celów firmy;</li> <li>- procent pracowników, którzy wysuwają własne sugestie dotyczące funkcjonowania firmy;</li> <li>- poziom synergii we współpracy pomiędzy pracownikami;</li> <li>- inne.</li> </ul>
2	Przyjęcie systemu pracy opartego na efektywności	<ul style="list-style-type: none"> <li>- liczba godzin szkolenia, jakie odbywa każdego roku nowy pracownik;</li> <li>- wielkość premii będącej rezultatem oficjalnej oceny wyników pracy;</li> <li>- różnica w premiach pracowników osiągających dobre i pracowników mających złe wyniki;</li> <li>- stosunek płac w firmie do płac u konkurencji;</li> <li>- inne.</li> </ul>
3	Zewnętrzna zgodność systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stopień zaangażowania w pracę;</li> <li>- jakość obsługi klienta (mierzona np. metodą Servqual);</li> <li>- wpływ obsługi klienta na markę firmy;</li> <li>- wiedza pracowników;</li> <li>- dyspozycyjność pracowników;</li> <li>- sposób zachowania pracowników;</li> <li>- komunikacja wewnętrzna;</li> <li>- liczba pracowników, którzy odkryli szanse i okazje rynkowe;</li> <li>- inne.</li> </ul>
4	Wydajność zarządzania zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- budżet działu personalnego jako procent sprzedaży;</li> <li>- czas stracony w wyniku wypadków, braków, skarg i innych niezgodności;</li> <li>- czas wdrażania nowych pracowników w ich obowiązki;</li> <li>- liczba godzin szkoleniowych na rok na pracownika;</li> <li>- liczba dni urlopów chorobowych na jeden pełny etat na jeden rok;</li> <li>- koszty wynagrodzeń pracowników;</li> <li>- inne.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi, s. 75-87.

<sup>3</sup> R.S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 11.

Jak przedstawiono w powyższej tabelicy mnogość stosowanych wskaźników odnoszących się do problematyki oceny kapitału ludzkiego i jego dynamiki w realizacji celów firmy jest ogromna. Aby wypracować optymalny zestaw miar potrzeba dużo czasu i wysiłków zainteresowanych tym menedżerów. Po ich zatwierdzeniu, monitorowaniu i okresowej ocenie wydaje się zasadnym próba ich porównania z wskaźnikami. Do tego celu może posłużyć Benchmarking. Chodzi tu o ważne strategiczne zagadnienia kultury stosunku pracowników do organizacji, systemów wartości i podejścia do zarządzania, metod oceny pracowników, ich rozwoju zawodowego oraz skuteczności programów realizowanych w tych obszarach.<sup>4</sup>

Kluczowym zagadnieniem, które należy uwzględnić w budowie Strategicznej Karty Wyników a mającej znaczenie dla rozwoju zasobów ludzkich i zachowań w organizacji jest także element synergii współpracy pracowników i współpracowników pracujących dla i w imieniu organizacji w tym wymiana wiedzy między nimi. Do tego celu należy posłużyć się grupą dedykowanych do tego celu miar i wskaźników.

Strategiczna Karta Wyników wychodzi naprzeciw problematyce efektywności zasobów ludzkich organizacji. Jeśli firma uważa, że dzięki posiadanemu kapitałowi ludzkiemu potrafi osiągnąć przewagę konkurencyjną powinna stymulować współdziałanie wszystkich pracowników i współpracowników do osiągania celów organizacji. Powinno się przy tym zrezygnować z tzw. podejścia oddolnego opartego na żądaniach różnych grup nacisku ze strony pracowników i związanych z nimi organizacjami na rzecz wdrażania odgórnych założeń trajektorii strategicznej firmy służącej wzrostowi i rozwojowi organizacji. Postulaty, żądania i potrzeby pracowników oczywiście powinny być uwzględnione w procesie formułowania strategii, ale także wynegocjowane w taki sposób, aby nie były sprzeczne z długotrwałymi założeniami rozwoju firmy w tym utrzymania i wzrostu jej wartości.

Porady udzielili:

Marek Jabłoński, Adam Jabłoński – właściciele Firmy PW – Konsulting OTTIMA plus S. J., z Dąbrowy Górniczej, doradcy biznesowi, auditorzy TÜV CERT systemów zarządzania, licencjonowani eksperci benchmarkingu.

---

<sup>4</sup> J. Bramham, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 20.

**Literatura:**

1. J. Penc-Pietrzak, *Strategia wykorzystywania okazji*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 12/2005, s. 29.
2. B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2002, s. 75.
3. R.S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 11.
4. J. Bramham, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 20.