

Joanna Samul

Politechnika Białostocka

Pomiar zarządzania kapitałem ludzkim z wykorzystaniem HR Scorecard — studium przypadku¹

Wprowadzenie

Rosnące znaczenie kapitału ludzkiego dla funkcjonowania współczesnych organizacji stworzyło zapotrzebowanie na metody i narzędzia umożliwiające kierownikom lepsze zarządzanie tym kapitałem. Wobec tego w ostatnim dziesięcioleciu nastąpiła eksplozja zainteresowania pomiarem działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Ocena efektywności funkcji personalnej nie jest jednak łatwa i stwarza wiele trudności metodologicznych. Pomimo tego, w literaturze istnieje wiele propozycji pomiaru kapitału ludzkiego. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych propozycji w tym zakresie stała się koncepcja kapitału intelektualnego, która w sposób kompleksowy ujęła zasoby niematerialne, formułując sposoby ich klasyfikacji, zarządzania oraz pomiaru. Kapitał intelektualny, według twórców modelu², tworzy kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny, dzielący się z kolei na kapitał kliencki i organizacyjny. Kapitał organizacyjny to wszelkie mechanizmy i struktury przedsiębiorstwa pomagające w jak najefektywniejszym wykorzystaniu i pomnażaniu jego kapitału ludzkiego. Kapitał kliencki utożsamiany jest z powiązaniem istniejącymi poza organizacją, dotyczącymi lojalności klientów, renomy przedsiębiorstwa czy kontraktów zawartych z dostawcami. Jest on wynikiem zaangażowania kapitału ludzkiego wspomagane przez kapitał organizacyjny, a jego efektem jest określona pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa³. Jak widać, kapitałowi ludzkiemu przypisuje się strategiczne znaczenie w przetrwaniu i rozwoju organizacji, jednak zasób ten jest najmniej rozpoznawany ze wszystkich zasobów, jakimi dysponują organizacje.

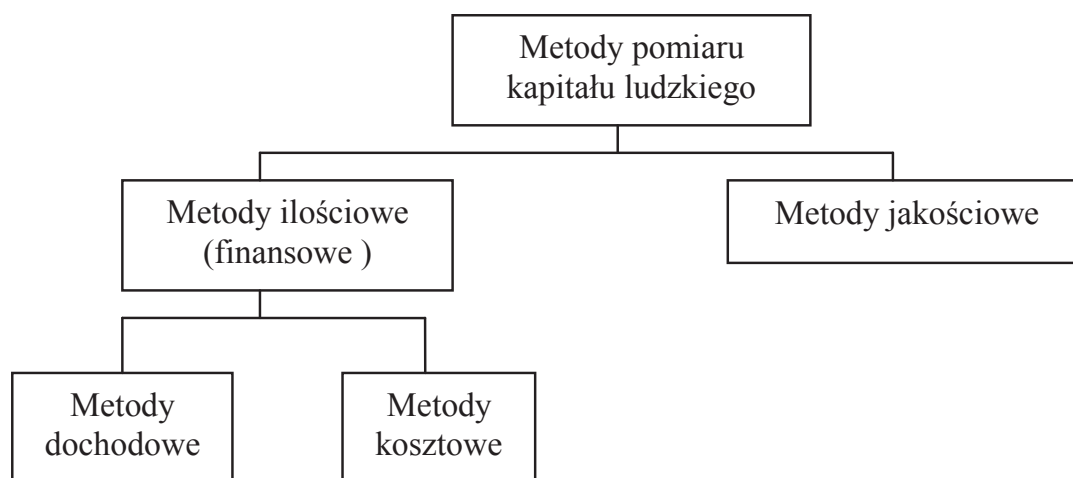
¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki..

² L. Edvinsson, M.S Malone., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.

³ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 95.

1. Metody pomiaru kapitału ludzkiego

Na wstępie omawiania metod pomiaru kapitału ludzkiego należy podkreślić, że z samej definicji pojęcia wynikają pewne trudności w jego pomiarze. W skład tego pojęcia wchodzi bardzo wiele trudno mierzalnych elementów: umiejętności, wiedza, kompetencje, doświadczenie, motywacja, postawa, itp. Pomimo powyższych kwestii, w ostatnich latach nastąpił intensywny rozwój różnorodnych propozycji pomiaru kapitału ludzkiego. Obecnie podejmuje się próby wyróżniania kryteriów ich różnicowania dla celów typologicznych⁴. Rysunek 1 przedstawia jedną z klasyfikacji tych metod.



Rysunek 1. Metody pomiaru kapitału ludzkiego

Źródło: A. Szalkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 68

Zaprezentowane powyżej podejście do mierzenia wartości kapitału ludzkiego świadczy o doniosłości omawianej problematyki. Już bowiem od kilkadziesiąt lat w różnych kręgach naukowców dokonywane są próby pomiaru kapitału ludzkiego. Jego pomiar za pomocą metod finansowych na poziomie organizacji zapoczątkowany został w latach 60. ubiegłego stulecia w ramach rachunkowości zasobów ludzkich. Proponowane rozwiązania w zakresie pomiaru kapitału ludzkiego za pomocą wspomnianych metod skupiają się na wyrażaniu jego wartości w postaci pieniężnej. Wartość tę można obliczyć na dwa sposoby:

- poprzez kapitalizowanie kosztów edukacji (metody kosztowe),
- jako zdyskontowaną wartość oczekiwanych dochodów (metody dochodowe).

Metody kosztowe możemy podzielić na metody oparte na koszcie historyczny oraz metody oparte na koszcie odtworzenia kapitału ludzkiego⁵. Te pierwsze polegają na analizie kosztów związanych z pozyskaniem i doszkadzaniem pracownika. Wykorzystywanymi wskaźnikami w tej metodzie są np.: koszty rekrutacji, koszty selekcji, koszty

⁴ A. Lipka, *Nowsze metody wyceny kapitału ludzkiego*, „Przegląd Organizacji” 9/2007, s. 20.

⁵ M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 34.

szkoleń. W metodach opartych na koszcie odtworzenia kapitału ludzkiego, uwzględnia się wydatki, które przedsiębiorstwo musiałoby ponieść dzisiaj, aby zastąpić obecnie zatrudnionego pracownika. Główne mierniki w tej metodzie to np.: koszt pozyskania nowego pracownika, koszt dokształcenia nowego pracownika, koszty odejścia obecnego pracownika.

Metody dochodowe oparte są na analizie przyszłych przychodów. Zatrudnionym pracownikom proponuje się przypisanie określonej wartości, ponieważ mają oni możliwość tworzenia przyszłych wartości przedsiębiorstwa. W przypadku pojedynczego pracownika przyrost wartości ustalany jest na podstawie wkładu wniesionego przez niego do firmy, przy uwzględnieniu spodziewanego rodzaju i czasu świadczeń. Pierwszy sposób mierzenia wartości kapitału ludzkiego w ramach metod dochodowych wywodzi się ze znanych już w ekonomii związków pomiędzy wartością kapitału a generowanym przez niego dochodem, wobec czego wartość kapitału ludzkiego danej jednostki może zostać wyrażona poprzez zdyskontowanie jej przyszłych dochodów. Matematyczną formułę pozwalającą na obliczenie wartości tego kapitału zaproponowali m.in. B. Lev i A. Schwarz⁶. Bardziej złożony model wyceny wartości kapitału ludzkiego przedstawił E.G. Falmholtz. Autor tego modelu wyszedł z założenia, że człowiek w ciągu swojej pracy zawodowej wykonywanej w danej firmie zmienia stanowiska pracy, a co się z tym wiąże, zmienia też swoje wynagrodzenie. W celu obliczenia wartości kapitału ludzkiego za pomocą modelu Falmholtza należy zdefiniować wzajemnie wykluczające się stanowiska, jakie dana osoba może zajmować w organizacji; określić wartość każdego ze stanowisk (wartości, jakie organizacja spodziewa się uzyskać w związku z zajmowaniem stanowiska przez pracownika); oszacować najwyższe stanowisko, jakie dana osoba może zajmować w organizacji, oszacować prawdopodobieństwo zajmowania przez daną osobę każdego z możliwych stanowisk przez określony czas, zdyskontować spodziewane w przyszłości wpływy z zajmowania określonego stanowiska. Powyższy sposób obliczania wartości kapitału ludzkiego opiera się na założeniu, że najlepszą miarą jest sam rynek, który poprzez ustalenie wielkości płac wycenia wartość tego kapitału. Krytycy tej koncepcji podważają tę tezę, twierdząc, że płace charakteryzują się dużą sztywnością i nie w pełni oddają produktywność jednostek. Ponadto, nadal istnieje nierozwiązalny problem, którym jest brak możliwości przypisania poszczególnym pracownikom strumieni przyszłych wpływów organizacji (produktów, usług), ponieważ powstają one w rezultacie współdziałania ludzkiej pracy oraz aktywów rzeczowych (surowce, maszyny) i nierzeczowych (organizacja i zarządzanie)⁷.

Główne niedoskonałości metod ilościowych polegają na szacunkowym podejściu, w związku z tym w praktyce nie są stosowane. Są również czasochłonne i trudne w użyciu. Ponadto wyceniają one wartość kapitału ludzkiego, ale nie wskazują na żadne powiązania z wartością firmy. Dlatego do chwili obecnej propozycje te pozostały w sferze teoretycznej, m.in. z powodu wielu nieścisłości pojawiających się w procesie pomiaru oraz olbrzymich różnic w wynikach.

⁶ A. Szałkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 68.

⁷ H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami...*, s. 99.

W przeciwieństwie do metod finansowych, które nie wychodzą poza teoretyczne konstrukcje, metody jakościowe są bardzo często spotykane w praktyce gospodarczej. W metodach tych nie próbuje się oszacować wartości kapitału ludzkiego w postaci pieniężnej, ale na podstawie różnych mierników oraz budowanych na ich bazie wskaźników i współczynników dokonuje się analizy jakościowej kapitału ludzkiego nagromadzonego w danej osobie lub grupie osób. Jeżeli chodzi o podział metod jakościowych, w literaturze można spotkać różne grupowania wskaźników pomiaru kapitału ludzkiego.

Najczęściej, wg G. Łukasiewicza, wyróżnia się trzy grupy mierników⁸:

- za pomocą których ocenia się wielkość dokonywać inwestycji w kapitał ludzki,
- służące do oceny stanu kapitału ludzkiego w danej chwili,
- odnoszące się do efektów poniesionych inwestycji⁹.

Kearns proponuje następującą klasyfikację mierników¹⁰:

- mierniki działalności, pozwalające określić działania firmy takie, jak: liczba dni szkoleniowych przypadających na jednego pracownika,
- mierniki efektywności, które oceniają wkład personelu w efekty osiągane przez organizację w uzyskiwaną produktywność i dochodowość,
- mierniki wartości dodanej, określające, w jakim stopniu zmierzona wartość wkładu pracowników w działalność organizacji przewyższa koszt wytworzenia tej wartości, np. wskaźnik zwrotu z inwestycji.

Inny, trójpoziomowy model klasyfikacji mierników przedstawiają Eksperci Brytyjskiego Instytutu Zarządzania. Wyróżnili oni¹¹:

- mierniki podstawowe, czyli dane ilościowe i statystyki niezbędne do zrozumienia zasadniczych kwestii dotyczących profilu pracowników,
- mierniki standardowe, wskazujące na stopień wkładu personelu w efektywność przedsiębiorstwa,
- strategiczne mierniki zarządzania kapitałem ludzkim, dotyczące strategicznego powiązania między praktykami zarządzania kapitałem ludzkim a strategią przedsiębiorstwa.

Wśród metod zintegrowanych w pomiarze wartości kapitału ludzkiego, których celem jest powiązanie efektywności zarządzania pracownikami i jej wpływu na przedsiębiorstwo, można m.in. wyróżnić :

- Nawigator Skandii,
- Human Capital Index (HCI),
- Monitor Kapitału Ludzkiego,
- HR Scorecard.

Powyższe metody mają na celu ukazanie zależności przyczynowo-skutkowych zarówno w aspekcie krótko-, jak i długoterminowym. Nawigator Skandii to pierwszy za-

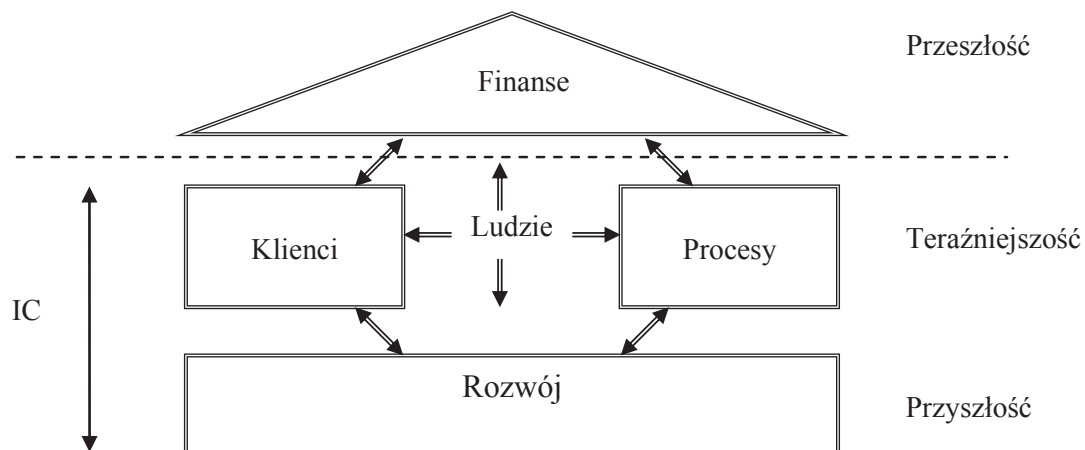
⁸ G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 115.

⁹ *Human Capital Investment, An international Comparison*, Center for Educational research and Innovation, OECD, 1998; Sharpe A., *The development of Indicators for Human Capital Sustainability*, McGill University, Montreal 2001.

¹⁰ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008, s. 79.

¹¹ Ibidem, s. 82

stosowany w praktyce model zawierający zestaw wskaźników, który umożliwił identyfikację i raportowanie kapitału ludzkiego. Nawigator Skandii skupia się na narzędziu nawigacyjnym, umożliwiającym zrównoważone i całościowe spojrzenie na firmę. Zawiera 91 mierników zgrupowanych w pięciu obszarach koncentracji (Rys. 2). Ma kształt domu, w którym dach to obszar finansowy, mówiący o przeszłości organizacji. Ściany kapitału intelektualnego obejmują obszar kliencki i procesów i stanowią teraźniejszość. Dolny prostokąt to fundamenty domu. To obszar rozwoju mierzący, jak dobrze przedsiębiorstwo przygotowuje się do przyszłości poprzez szkolenia pracowników, wprowadzanie nowych produktów, itp.



Rysunek 2. Nawigator Skandii

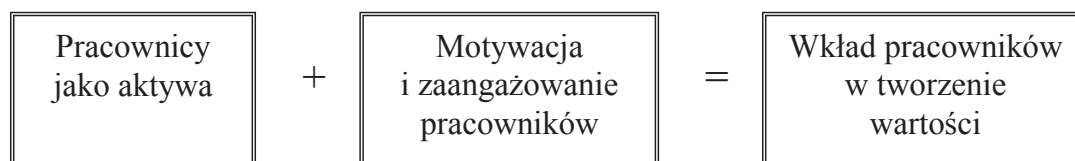
Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 56.

Koncepcja Human Capital Index została zastosowana przez firmę doradczą Watson Watt i polega na mierzeniu inwestycji w kapitał ludzki. Opiera się na założeniu, że jakość zarządzania ludźmi jest pozytywnie skorelowana ze wzrostem wartości rynkowej organizacji. W przyjętych założeniach badawczych wartość rynkowa firmy, całkowity zwrot z inwestycji dla akcjonariuszy oraz wskaźnik Q-Tobina pełnią funkcję statusu miar ekonomicznych dla określenia efektywności działań w obszarze zarządzania ludźmi, czyli inwestycji w kapitał ludzki¹². Istotna wartość praktyczna omawianego podejścia polega na możliwości zdefiniowania próby porównawczej (benchmarkingowej), w stosunku do której kolejne firmy mogą określać jakość swoich działań w zakresie zarządzania ludźmi oraz prognozować zwrot z inwestycji w kapitał ludzki¹³.

Monitor Kapitału Ludzkiego autorstwa A. Mayo składa się z trzech elementów, skupiając się nie tylko na samym pomiarze kapitału ludzkiego, lecz także na zarządzaniu oraz ukazaniu jego wpływu na wartość dostarczaną interesariuszom (Rys. 3).

¹² H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami...*, s. 109.

¹³ Tamże, s. 109.



Rysunek 3. Struktura Monitora Kapitału Ludzkiego

Źródło: G. Łukaszewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009, s. 106

Niewątpliwie zaletą tego podejścia jest daleko posunięta indywidualizacja wyceny kapitału ludzkiego. Każdy pracownik ma własny mnożnik wartości, co pozwala na ukazanie różnic w pozornie homogenicznych grupach pracowników. Zaleta ta ogranicza zastosowanie tej metody do małych lub średnich przedsiębiorstw, gdyż stosowanie tak indywidualnego podejścia w organizacjach zatrudniających tysiące pracowników wydaje się problematyczne¹⁴. Poza tym nie jest tu istotna wartość bezwzględna obliczona na podstawie powyższego wzoru, a raczej proces pomiaru, który pozwala uwzględnić, czy zasoby kapitału ludzkiego są wystarczające, powiększają się, czy też maleją, i pomaga dostrzec problemy, które wymagają rozwiązania¹⁵.

2. Istota HR Scorecard

HR Scorecard, czyli Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi wywodzi się z koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników¹⁶ (*The Balanced Scorecard* — BSC) opracowanej przez R. Kaplana i D. Nortona¹⁷, stanowiącej uwięźnienie wcześniejszych ich prac w zakresie monitorowania i sprawozdawczości zarządczej. Do opracowania koncepcji BSC przyczyniła się rozbieżność między koniecznością tworzenia strategicznych umiejętności firmy a sztywną zasadą kosztu historycznego w rachunkowości finansowej. W Zrównoważonej Karcie Wyników zachowane są tradycyjne mierniki finansowe, informujące o zdarzeniach przeszłych. Zgodne są one z wymaganiami przedsiębiorstw ery przemysłowej, dla których inwestowanie w strategiczne umiejętności i relacje z klientami nie było kluczowym czynnikiem sukcesu. Jednak finansowe mierniki nie są wystarczające do zarządzania firmą i oceniania jej postępów na drodze do przyszłej wartości wynikającej z inwestowania w klientów, dostawców, pracowników, procesy, technologię oraz nowatorstwo¹⁸. Autorzy Zrównoważonej Karty Wyników sugerują uwzględnienie wyników przedsiębiorstwa w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju. Główne pytania zadawane

¹⁴ G. Łukaszewicz, *Kapitał ludzki...*, s. 107.

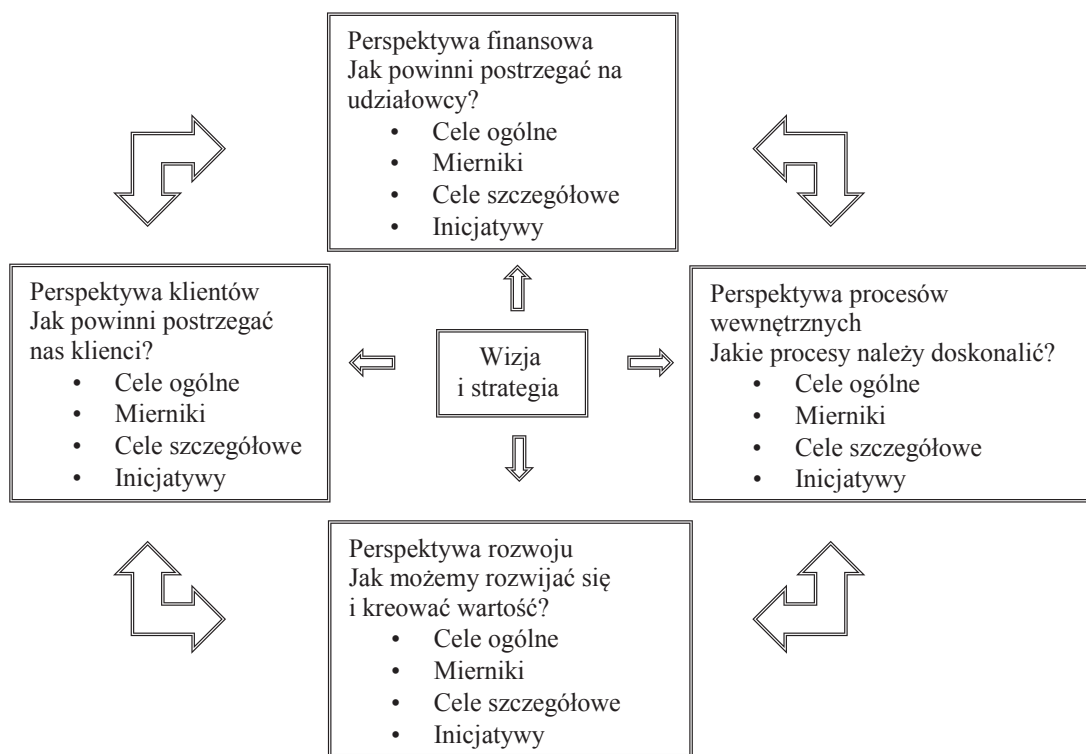
¹⁵ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ...*, Warszawa 2007, s. 231.

¹⁶ Można spotkać tłumaczenia terminu "the balanced scorecard" jako zrównoważona, strategiczna, zbilansowana lub kompleksowa karta wyników.

¹⁷ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard — measures that drive performance*, "Harvard Business Review", 1(70)/1992, s. 37–46.

¹⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2002, s. 27.

w poszczególnych perspektywach oraz wzajemne powiązania perspektyw przedstawia rysunek 4. Zrównoważona Karta Wyników pokazuje, w jaki sposób jest tworzona wartość dla obecnych i przyszłych klientów, jak należy usprawniać wewnętrzne możliwości organizacji oraz jak inwestować w ludzi, systemy i procedury niezbędne do poprawy wyników w przyszłości. Zastosowanie tej karty pozwala poznać działania kluczowe dla tworzenia wartości oraz zasadnicze czynniki, które na nią wpływają. Zrównoważona Karta Wyników daje kierownictwu uniwersalne narzędzie przełożenia wizji i strategii organizacji na zestaw logicznie powiązanych mierników efektywności. Wykorzystuje ona mierniki, aby wyjaśnić pracownikom, jakie są czynniki wpływające na obecny i przyszły sukces firmy. Definiując oczekiwane wyniki realizacji strategii i czynniki, które wpływają na jej sukces, kierownictwo próbuje ukierunkować energię, umiejętności i wiedzę organizacji na realizację celów długoterminowych.



Rysunek 4. Zrównoważona Karta Wyników

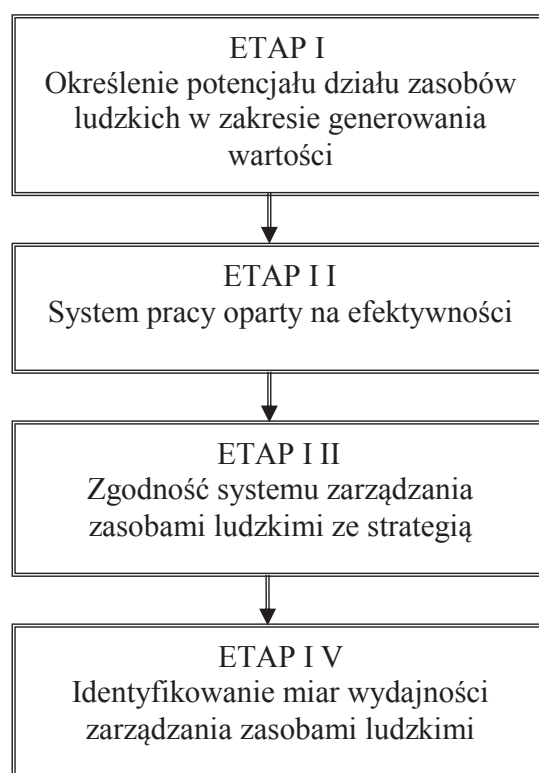
Źródło: R.S. Kaplan, D. P. Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, "Harvard Business Review" 1–2/1996, s. 76

Przedstawione perspektywy wynikają ze strategii firmy i są jej przełożeniem na konkretne działania. Perspektywy tworzą łańcuch przyczynowo-skutkowy relacji. Oznacza to, że poprawa realizacji celów w jednej z perspektyw będzie miała swoje skutki w poprawie realizacji celów w drugiej. Zasadę tę prezentują strzałki na rysunku.

Ukazanie w Zrównoważonej Karcie Wyników roli i znaczenia efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi zachęciło teoretyków i praktyków do opracowania Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HR Scorecard). Zadania tego podjęli się

B. Becker, M. Huselid i D. Ulrich¹⁹. Autorzy rozszerzyli Zrównoważoną Kartę Wyników w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi, co stanowiło, wg R.S. Kaplana i D.P. Nortona, najsłabszy punkt tej karty.

Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi pozwala na zarządzanie zasobami ludzkimi jako aktywami strategicznymi. Choć Karta ta jest inna w każdej organizacji, zawsze powinna podkreślać wagę kluczowych czynników potencjału generowania wartości, które wpływają na rolę zasobów ludzkich w ogólnej strategii firmy. Przygotowanie Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi składa się z czterech etapów (rys. 5).



Rysunek 5. Etapy tworzenia Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Źródło: opracowanie własne na podst. B.E. Becker, M.A. Haselid, D. Ulrich, *Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 66–68

Pierwszy etap pomaga określić specyficzne związki przyczynowo-skutkowe w procesie tworzenia wartości przez system zarządzania zasobami ludzkimi. Nie muszą one znajdować bezpośredniego odzwierciedlenia w wynikach finansowych firmy, ale trzeba rozumieć, w jaki sposób na te wyniki wpływają. Ważne przy tym jest mierzenie tylko tego, co jest rzeczywiście ważne, gdyż traktując każdy element jako istotny, można stracić orientację w tym, co przede wszystkim wpływa na wyniki. Wybór odpowiednich miar potencjału zależy od roli, jaką zarządzanie zasobami ludzkimi ma odgrywać w realizacji strategii. Potencjał ten najczęściej ocenia się poprzez wskaźniki takie,

¹⁹ B.E. Becker, M.A. Haselid, D. Ulrich, *Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

jak: proces uczenia się w dziale i poza nim, przepływ informacji i wiedzy pomiędzy pracownikami w przedsiębiorstwie, znajomość strategii firmy i celów operacyjnych, znajomość zagadnień finansowych, procesy rozwijania kompetencji wśród zatrudnionych²⁰. Drugi etap wskazuje na potrzebę istnienia zestawu miar efektywności działań związanych z zarządzaniem ludźmi. Pozwala spojrzeć na zarządzanie zasobami ludzkimi z perspektywy ogólnej i stwierdzić, czy podejmowane w tym obszarze działania są efektywne. System pracy oparty na efektywności najczęściej analizuje wskaźniki dotyczące systemu wynagrodzeń i premii powiązanej z efektywnością pracownika, kosztów szkoleń przyczyniających się do efektywności pracy, systemów oceny efektywności pracowników i informacji zwrotnej o efektach ich pracy. Kolejny etap Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi to ocena zgodności systemu zarządzania pracownikami z nośnikami efektywności procesu realizacji strategii firmy. Aby wybrać odpowiednie miary zgodności, trzeba skoncentrować się na tych elementach systemu zarządzania zasobami ludzkimi, które w sposób widoczny przyczyniają się do budowania potencjału tworzenia wartości. Identyfikacja tych miar wymaga połączenia profesjonalnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi z dobrą znajomością procesu tworzenia wartości w firmie. Dzięki odpowiedniemu dopasowaniu instrumentów z zakresu zarządzania ludźmi do elementów strategii, tworzącej wartość, firmie łatwiej jest uzyskiwać coraz lepsze wskaźniki ekonomiczno-finansowe. Ostatnim etapem jest pomiar wydajności zarządzania zasobami ludzkimi. Jego oceny można dokonać przez analizę odpowiednich wskaźników obrazujących koszty i korzyści stosowania poszczególnych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Spośród wielu różnych czynników w kwestii kosztów najczęściej bierze się pod uwagę: koszty świadczeń i wynagrodzeń, koszty zatrudnienia, koszty szkoleń.

Główne korzyści płynące z stosowania Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi to²¹:

- możliwość dokonania rozróżnienia między wydajnością systemu zarządzania zasobami ludzkimi a jego potencjałem tworzenia wartości,
- kontrola kosztów i tworzenia wartości,
- pomiar wskaźników wiodących, szczególnie przyczyniających się do powstawania wartości dodanych,
- ocena wkładu działu personalnego w realizację strategii i w ostateczny wynik finansowy firmy,
- efektywne odgrywanie roli strategicznej przez dział ds. zarządzania zasobami ludzkimi,
- zachęcanie do elastyczności i do wprowadzania zmian.

²⁰ A. Szałkowski, *Zarządzanie zasobami...*, s. 97.

²¹ B.E. Becker, M.A. Haselid, D. Ulrich, *Karta Wyników...*, s. 87–89.

3. Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi w badanym przedsiębiorstwie

Podmiotem badań było przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowe, zwane dalej „Przedsiębiorstwem Budowlanym” — jedno z lepiej działających przedsiębiorstw w województwie podlaskim. Przedsiębiorstwo Budowlane ma wieloletnie doświadczenie, jego początki sięgają wczesnych lat 90., które były w Polsce wstępem do zupełnie nowego okresu charakteryzującego się powstawaniem prywatnych podmiotów gospodarczych i konkurencji. Kapitałem zakładowym Przedsiębiorstwa Budowlanego był w większym stopniu entuzjazm niż środki finansowe, który małą firmę przekształcił w prężnie rozwijające się średnie, pod względem liczby zatrudnionych pracowników, przedsiębiorstwo. Firma obecnie ma ugruntowaną pozycję na rynku oraz zaufanie wśród klientów, o czym świadczyć może certyfikat „Rzetelna Firma”.

Przedsiębiorstwo Budowlane jest deweloperem oraz generalnym wykonawcą, specjalizującym się w budownictwie mieszkaniowym i wielorodzinnym, halach przemysłowych, budynkach użyteczności publicznej, stacjach paliw, salonach samochodowych, obiektach sportowych i konstrukcjach inżynierskich. Dysponuje dużym potencjałem i doświadczeniem w realizacji inwestycji budowlanych. Zasięg terytorialny firmy obejmuje głównie woj. podlaskie. Strategią firmy jest przede wszystkim dbanie o jakość świadczonych usług i zadowolenie klienta.

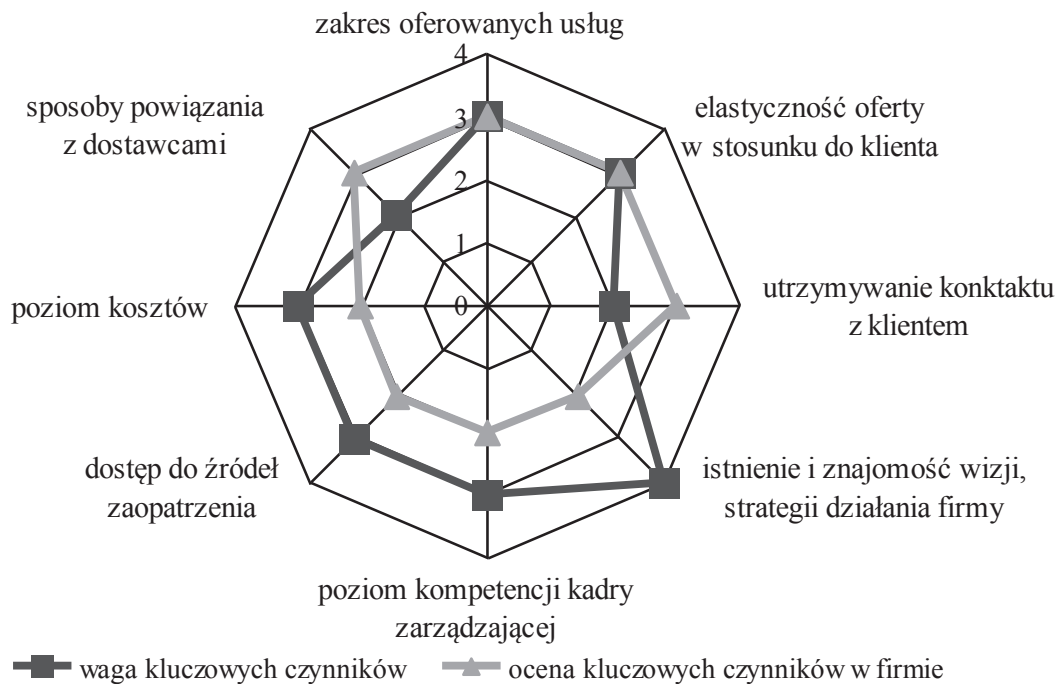
Tabela 1. Struktura kapitału ludzkiego Przedsiębiorstwa Budowlanego

Podstawowe wskaźniki stanu kapitału ludzkiego		Stan w 2010 r.
Liczba pracowników		110
Struktura wykształcenia	podstawowe	5
	zawodowe	45
	średnie	34
	wyższe	26
Struktura wieku	24–45 lat	35
	40–65 lat	75
Struktura stażu w badanej firmie	1–5 lat	11
	6–10 lat	15
	11–20 lat	47
	20 i więcej	37

Źródło: badania własne

Pomiar kapitału ludzkiego w badanej firmie rozpoczęto od zdiagnozowania obecnego stanu zasobów ludzkich. Poniższe zestawienie zawiera podstawowe wskaźniki dotyczące struktury pracowników Przedsiębiorstwa Budowlanego w 2010 r. W przedstawionej strukturze przedsiębiorstwa należy zwrócić szczególną uwagę na staż pracy pracowników. Ponad 76% zatrudnionych pracuje dłużej niż 11 lat. Wskaźnik ten kształtuje się na odpowiednim poziomie — z jednej strony świadczy o stabilności za-

trudnienia, której utrzymanie jest utrudnione w przedsiębiorstwach budowlanych ze względu na sezonowość budownictwa, z drugiej strony zapewnia pewien poziom fluktuacji, ograniczający stagnację. Struktura wykształcenia, w której 41% stanowią osoby z wykształceniem zawodowym jest specyficzna dla przedsiębiorstwa budowlanego, w którym dominującą, pod względem wielkości, rolę odgrywają pracownicy produkcyjni: spawacze, murarze, zbrojarze, cieśle, betoniarze itp.

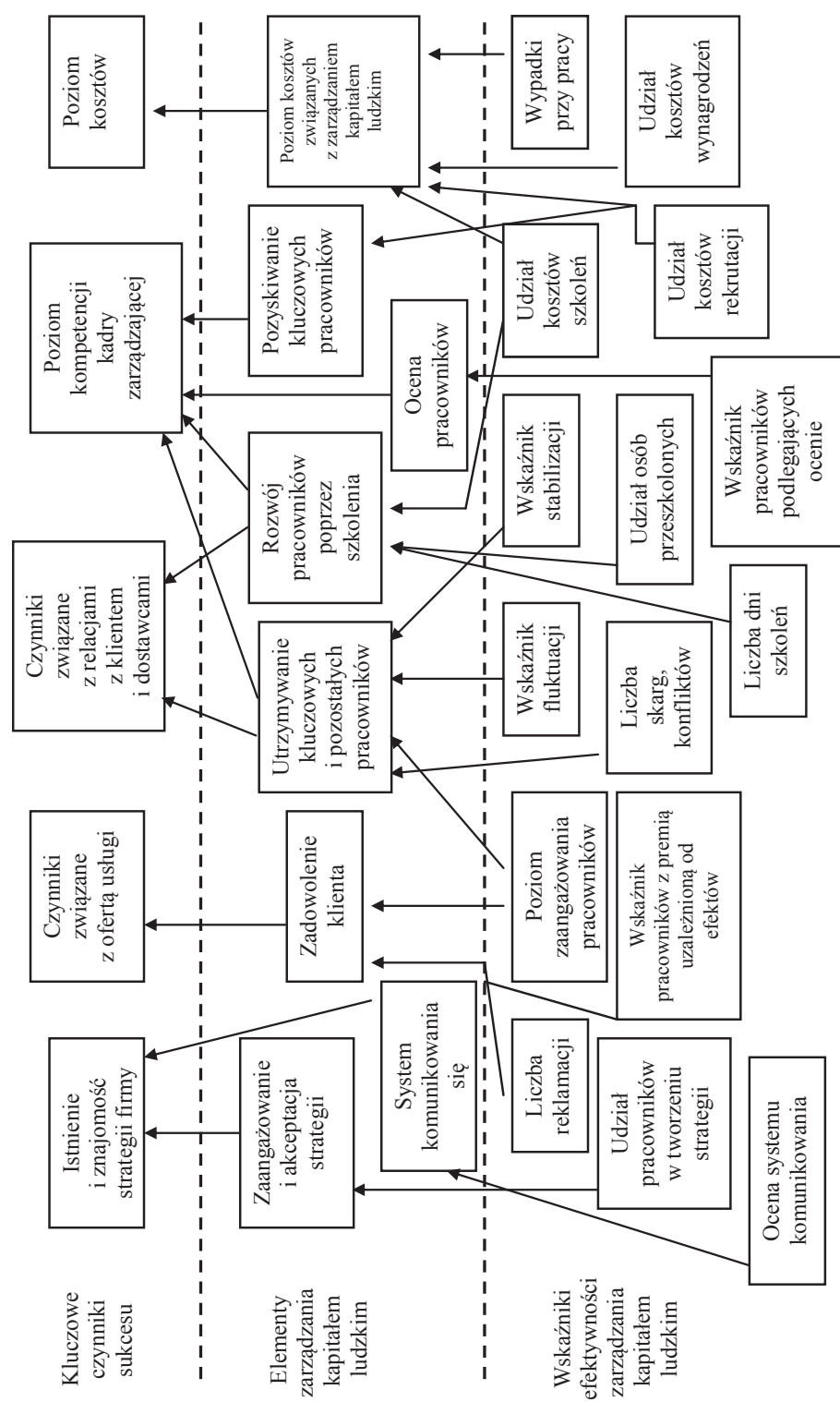


Rysunek 6. Kluczowe czynniki sukcesu Przedsiębiorstwa Budowlanego

Źródło: badania własne

Dla badanego przedsiębiorstwa określono kluczowe czynniki sukcesu oraz ich poziom w przedsiębiorstwie. Czynniki te zostały określone na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych oraz wywiadów bezpośrednich z kadrą zarządzającą firmy. Metoda kluczowych czynników sukcesu służy do określenia potencjału strategicznego firmy, który pozwala jej osiągać przewagę konkurencyjną. Analiza kluczowych czynników sukcesu firmy stanowi podstawę oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz opracowania odpowiedniej strategii konkurencji. Jednak analiza jest ograniczona tylko do tych czynników, które są istotne dla konkurowania w danej branży, bowiem czynniki determinujące odniesienie sukcesu w walce konkurencyjnej są mocno zróżnicowane branżowo. Wobec tego pierwszym krokiem w tej metodzie jest identyfikacja tych zmiennych, które są istotne do zbudowania przewagi konkurencyjnej. Następnym krokiem, jest określenie wag poszczególnych zmiennych, gdyż mogą one w różnym stopniu przyczyniać się do osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej. Kolejnym krokiem jest ocena stopnia opanowania kluczowych czynników przez przedsiębiorstwo, który jest miarą przewagi konkurencyjnej. Poniższy rysunek przedstawia czynniki, na których przedsiębiorstwo chce oprzeć swoją strategię. Są to:

- istnienie i znajomość wizji i strategii działania firmy wśród pracowników,



Rysunek 7. Mapa powiązań między kluczowymi czynnikami sukcesu a zarządzaniem kapitałem ludzkim

- poziom kompetencji kadry zarządzającej,
- czynniki związane z relacjami: utrzymywanie kontaktu z klientem, sposoby powiązania z dostawcami, dostęp do źródeł zaopatrzenia,
- czynniki związane z ofertą usług: zakres oferowanych usług, elastyczność oferty w stosunku do klienta,
- poziom kosztów.

Tabela 2. Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkim Przedsiębiorstwa Budowlanego

Wskaźniki zarządzania kapitałem ludzkim	2006	2007	2008	2009
Pozyskiwanie pracowników				
Wskaźnik przyjęć [w %]	23	24	12	18
Koszty rekrutacji [w zł]	x	0	0	141,61
Rozwijanie pracowników				
Udział przeszkolonych pracowników [w %]	36,6	28,8	13,6	87,1
w tym: szkolenia inne niż Bhp	24,1	15,3	0	0
Średnia liczba dni szkoleniowych [w dniach]	13,4	21,6	1,8	2,6
w tym: szkolenia inne niż Bhp	10,7	18	0	0
Udział kosztów szkoleń w kosztach pracy [w %]	2,6	1,9	2,5	2,2
Wypadki przy pracy	2	2	3	2
Rentowność inwestycji w kapitał ludzki [w zł]	1,53	1,55	1,58	1,77
Wartość dodana kapitału ludzkiego [w tys. zł]	69,5	84,4	106,4	78,3
Utrzymywanie pracowników				
Wskaźnik fluktuacji pracowników [w %]	13,4	25,2	12,7	12,9
Wskaźnik fluktuacji kadry kierowniczej [w %]	20	20	0	5
Stabilność zatrudnienia pracowników [w %]	54,6	57,4	53,5	52,3
Stabilność zatrudnienia kadry kierowniczej [w %]	43,8	40	53,3	44,4
Liczba skarg, konfliktów				
	0	0	0	0
Średnia płaca brutto na pracownika [w zł]	3111,1	3706,3	4637,7	3116,8
Udział kosztów wynagrodzeń w kosztach ogółem [w %]	12	13	15	10
Koszt kapitału ludzkiego na 1 pracownika [w tys. zł]	45,8	54,6	68,1	44,6
Przychód z kapitału ludzkiego [w tys. zł]	333,6	381,5	416	421,2

Źródło: badania własne

Możemy zauważyć pewne rozbieżności w przyznanych wagach poszczególnym kluczowym czynnikom sukcesu oraz ich oceną w przedsiębiorstwie. Wskazują one kierownictwu firmy, na jakich obszarach i problemach powinno skoncentrować uwagę, jak wykorzystać mocne strony organizacji dla jej rozwoju i co należy poprawić w jej funkcjonowaniu²².

Następną fazą przeprowadzonych badań było określenie, zgodnie z zasadami tworzenia Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi, elementów z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, które mają potencjał wzmacniania lub osłabiania wymie-

²² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 2009, s. 128.

nionych kluczowych czynników sukcesu oraz wskaźników pomiaru efektywności tych elementów. Poniższy schemat pokazuje mapę powiązań, przedstawiającą zależności przyczynowo-skutkowe, między kluczowymi czynnikami sukcesu a elementami zarządzania kapitałem ludzkim Przedsiębiorstwa Budowlanego.

Na podstawie stworzonej mapy obliczono, najistotniejsze dla osiągnięcia kluczowych czynników sukcesu, wskaźniki, które można było uzyskać w przedsiębiorstwie (tab. 2). Badaniami objęto lata 2006–2009, co umożliwiło porównanie wyników oraz pozwoliło zobaczyć dynamikę zmian w poszczególnych obszarach i określić ich pozytywny bądź negatywny wpływ. Do Karty dołączono również nie ukazane na mapie wskaźniki efektywności kapitału ludzkiego, tj. rentowność inwestycji w kapitał ludzki, wartość dodaną kapitału ludzkiego oraz przychód z kapitału ludzkiego.

Analiza danych zawartych w powyższej tabeli wskazuje pozytywny wpływ kapitału ludzkiego na wyniki przedsiębiorstwa. Świadczą o tym wskaźniki służące do oceny skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi. Rentowność inwestycji w kapitał ludzki pokazuje relację pomiędzy inwestycjami w zasoby ludzkie a rentownością. Wskaźnik ten precyzuje, że każda złotówka zainwestowana w pracownika przyniosła zysk 0,53 zł w 2006 r. i 0,77 zł w 2009 r. Również przychód z kapitału ludzkiego kształtuje się na korzystnym wzrastającym poziomie. Analizując trend kształtowania się wartości dodanej kapitału ludzkiego, który ocenia rentowność przeciętnego pracownika badanego przedsiębiorstwa, możemy zauważyć dynamiczny wzrost w latach 2006–2008. Jednak w 2009 r. wskaźnik ten uległ obniżeniu. Główną przyczyną był wzrost zatrudnienia w firmie ze 110 pracowników w 2008 r. do 116 w 2009.

Analizując wskaźniki zarządzania kapitałem ludzkim dla osiągnięcia kluczowych czynników sukcesu, można zauważyć sprzyjające warunki odnośnie do czynników związanych z relacjami z klientem i dostawcą. Zazwyczaj dobre relacje z interesariuszami firmy budowane są przez długi okres, a więc wymagają stabilnej, rzadko zmieniającej się kadry, gdyż w przeciwnej sytuacji za każdym razem od nowa trzeba budować te relacje. Wskaźnik fluktuacji w Przedsiębiorstwie Budowlanym jest na niskim poziomie i wykazuje tendencję malejącą, zarówno wśród wszystkich pracowników, jak i kadry kierowniczej. W ostatniej wymienionej grupie pracowników wskaźnik ten spadł z 20% w 2006 r. do 5% w 2009 r. Również wskaźnik stabilności pracowników, liczony jako udział pracowników o stażu pracy dłuższym niż przeciętny w liczbie wszystkich pracowników, jest na wysokim poziomie, choć wykazuje delikatną tendencję malejącą. Wskaźniki te stwarzają odpowiednie warunki dla tworzenia dobrych relacji i ma to odzwierciedlenie w ocenie tych czynników w przedsiębiorstwie, której poziom (oceniony na 3) przewyższa przyznaną wagę (waga 2 dla utrzymywania kontaktu z klientem oraz dla sposobów powiązania z dostawcami).

Wśród kluczowych czynników wyróżnione zostały kompetencje kadry kierowniczej. Zgodnie ze stworzoną dla firmy mapą wpływ na ten czynnik mają przede wszystkim: sposób pozyskiwania kluczowych pracowników, ich rozwój poprzez szkolenia oraz ocena ich działań i efektywności. Analiza wskaźników z Karty Wyników ZZL w Przedsiębiorstwie Budowlanym w powyższych obszarach nie jest szczególnie korzystna. O ile niskie koszty rekrutacji, świadczące o braku stosowania zaawansowanych metod w zakresie pozyskiwania kluczowych pracowników, można wytłumaczyć niską rotacją lub jej brakiem na stanowiskach kierowniczych, o tyle brak szkoleń ma

istotne znaczenie. Kadra kierownicza nie bierze udziału w żadnych szkoleniach podnoszących kompetencje. Główne działania w obszarze szkoleń to zaspokojenie bieżących potrzeb związanych z BHP oraz uzyskaniem uprawnień budowlanych. Jeżeli chodzi o ocenę pracowników, która ukierunkowuje działania na określony cel oraz dostarcza informacji zwrotnej pracownikowi o efektywności jego pracy, to dokonywana jest ona raczej na bieżąco lub po wykonaniu określonego zadania przez bezpośrednich przełożonych i ma charakter bardzo nieformalny. Poziom kompetencji kadry kierowniczej oceniony został poniżej przyznanej wagi dla tego czynnika. W związku z tym jest to czynnik, nad którym przedsiębiorstwo powinno się skupić.

Kolejnym wymienionym kluczowym czynnikiem jest poziom kosztów. Czynnik ten jest bardzo istotny ze względu na udział przedsiębiorstwa w różnego rodzaju przetargach, w których decydującym wyznacznikiem jest cena. Niski poziom kosztów w przedsiębiorstwie zapewnia złożenie oferty, która ma szansę realizacji. Przeprowadzona analiza wskazuje, że przedsiębiorstwo powinno poszukiwać źródeł obniżenia kosztów poza obszarami związanymi z zarządzaniem zasobami ludzkimi, gdyż te w przedsiębiorstwie nie są wysokie. Koszty rekrutacji i szkoleń stanowią znikomy procent ogółu kosztów pracy. Również wynagrodzenia stanowiły w badanym okresie 10–15% ogólnych kosztów przedsiębiorstwa.

Wśród wymienionych kluczowych czynników został wskazany element związany z istnieniem strategii działania firmy i jej znajomością wśród pracowników. Ponadto czynnik ten został oceniony jako najistotniejszy w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Z przeprowadzonych badań pogłębionych metodą wywiadu bezpośredniego w badanym przedsiębiorstwie wynikało, że firma posiada strategię, jednak nie jest ona zapisana w żadnym dokumencie, a jedynie przekazywana w sposób niesformalizowany przez bezpośrednich przełożonych w dół drabiny podległości. Taki system komunikowania strategii może budzić obawy o jej znajomość przez pracowników. Nie znając głównych celów firmy, pracownicy nie mają szansy podejmowania działań szczególnie ukierunkowanych na realizację tych celów. Istotne jest również w tym przypadku zaangażowanie pracowników w tworzenie strategii, co później zwiększa jej akceptację. Strategia Przedsiębiorstwa Budowlanego ustalana jest na zebraniach zarządu, w której uczestniczy dwóch członków zarządu oraz pięciu dyrektorów poszczególnych pionów, których zadaniem jest rozpowszechnianie ustalonych celów w swoich pionach. W przypadku tego czynnika występuje największa rozbieżność między jego wagą a poziomem jego oceny w firmie.

Ostatnie wymienione czynniki — zakres oferowanych usług oraz elastyczność w stosunku do klienta, kształtowane są przede wszystkim przez zaangażowanie pracowników, których wynikiem ostatecznym jest zadowolenie klienta. Miernikiem tego może być liczba reklamacji zgłaszana przez klientów. Z przeprowadzonych badań danych archiwalnych i wywiadów wynikało, że reklamacje zdarzają się sporadycznie i są na bieżąco rozpatrywane. Firma przez cały okres swojej działalności, czyli ponad 20 lat, nie miała żadnej sprawy sądowej z tytułu roszczeń ze strony klientów. Ponadto bardzo często się zdarza, że z usług firmy korzystają znajomi byłych klientów, co świadczy o tym, że Przedsiębiorstwo Budowlane cieszy się dużym zaufaniem. Na obsługę klientów wpływ ma również uzależnienie premii od osiągniętych efektów. Większość pracowników przedsiębiorstwa, u których zależność pomiędzy wykonaniem pracy

a osiągniętym efektem jest prosta, otrzymuje premię w postaci prowizji od sprzedaży (handlowcy) lub premię za efektywność wykorzystania materiałów i surowców (kierownicy budowy), lub premię za wykonanie zadania (kadra kierownicza). W ocenie efektów uwzględnia się również jakość wykonanej pracy.

Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi ujawnia również związki przyczynowo-skutkowe. W 2008 r. średnia miesięczna płaca brutto wynosiła 4 637,7 zł i była najwyższa w badanym okresie. Miało to pozytywne odzwierciedlenie w poziomie stabilności pracowników, szczególnie kadry kierowniczej, który w tym roku wyniósł 53,3% i był najwyższy w badanym okresie, a wskaźnik fluktuacji wyniósł 0%. Świadczy to o tym, że poszczególne elementy zarządzania zasobami ludzkimi są ze sobą powiązane.

Powyższa analiza ujawnia zarówno mocne, jak i słabe strony przedsiębiorstwa. W celu osiągnięcia kluczowych czynników sukcesu, dzięki którym możliwe jest tworzenie przewagi konkurencyjnej, przedsiębiorstwo powinno utrzymywać swoje mocne strony oraz podjąć działania, mające na celu niwelowanie tych słabych. Z obserwacji funkcjonowania przedsiębiorstwa i analizy powyższych mierników zarządzania zasobami ludzkimi wynika, że Przedsiębiorstwo Budowlane ma duży potencjał kapitału ludzkiego, który charakteryzuje się dużym doświadczeniem i zaangażowaniem. Tworzy to bardzo sprzyjające warunki do w pełni świadomego zarządzania pracownikami w taki sposób, aby mogli oni tworzyć wartość firmy.

Podsumowanie

Podsumowując, należy stwierdzić, że pomiar zarządzania kapitałem ludzkim jest bardzo trudnym zadaniem, pomimo dość dużego dorobku w tej dziedzinie. Z pewnością, badając efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, należy posługiwać się miarami o charakterze ilościowym i jakościowym, które odzwierciedlają specyfikę złożonych procesów personalnych²³. Oceniając zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji, należy ustalić, co jest najważniejsze dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, wziąć pod uwagę elementy zarządzania zasobami ludzkimi, które przede wszystkim wpływają na możliwość jej tworzenia oraz określić zestaw wskaźników, które najlepiej będą mierzyć efektywność podejmowanych działań kadrowych.

Wydaje się też, że nie powinno się dążyć tylko do opracowywania wciąż nowych metod pomiaru zarządzania kapitałem ludzkim, ale raczej do doskonalenia tych istniejących²⁴.

²³ Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 56–57.

²⁴ Lipka A., *Nowsze metody...*, s. 23.

Bibliografia

1. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008.
2. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
3. Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
4. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 2009.
5. *Human Capital Investment, an international Comparison*, Center for Educational research and Innovation, OECD, 1998.
6. Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
7. Kaplan R.S., Norton D. P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, "Harvard Business Review" 1–2/1996.
8. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2002.
9. Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard — measures that drive performance*, "Harvard Business Review", 1(70)/1992.
10. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
11. Lipka A., *Nowsze metody wyceny kapitału ludzkiego*, „Przegląd Organizacji” 9/2007, s. 20–24.
12. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009.
13. Sharpe A., *The development of Indicators for Human Capital Sustainability*, McGill University, Montreal 2001.
14. Szałkowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.

THE MEASUREMENT OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT WITH USING OF THE HR SCORECARD — A CASE STUDY

Nowadays, the market reality force enterprises to redefine competitiveness and its components. The factor which determine a competitive advantage in companies is human capital. It is the most important intangible asset that has a great influence on added value of firm. However, the measurement of human resources management is very difficult. This paper presents one of the method that aim is the measurement of human capital management with using of the HR Scorecard in construction enterprise. The method shows the connection between the effectiveness of human capital and the company strategy.

Key words: **human resources, human capital, measurement of human capital, HR Scorecard, the Balanced Scorecard**

Słowa kluczowe: **zasoby ludzkie, kapitał ludzki, pomiar kapitału ludzkiego, karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi, zrównoważona karta wyników**