

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

252

Instrumenty zarządzania kosztami i dokonaniem



Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Jolanta Chluska, Ksenia Czubakowska, Mieczysław Dobija, Wojciech Fliegner,
Wiktor Krawczyk, Dorota Kuchta, Henryk Ronek, Elżbieta Skrzypek

Redaktorzy Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska, Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/
bazy_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-245-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Jacek Barburski , Rola czynnika ludzkiego w rozwoju sektora bankowego w Polsce	11
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka , Strategiczna karta wyników jako narzędzie realizacji idei zrównoważonego rozwoju organizacji	26
Leszek Borowiec , Koncepcja kosztu netto usług komunalnych w Polsce.....	42
Halina Buk , Kreowanie wyniku finansowego ze sprzedaży długoterminowych usług budowlanych	54
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk , Kalkulacja kosztów ubezpieczeń dla przedsiębiorstw na potrzeby rachunków decyzyjnych.....	66
Małgorzata Cieciora, Hanna Ewa Czaja-Cieszyńska , Konstrukcja systematycznego rachunku kosztów logistyki w kontekście tworzenia wartości przedsiębiorstwa.....	76
Alina Dyduch , Budżetowanie kosztów w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe	88
Joanna Dynowska , Metody racjonalizacji kosztów w ośrodkach odpowiedzialności w przedsiębiorstwach województwa warmińsko-mazurskiego	104
Waldemar Piotr Gil , Dylemat koncepcji kosztu kapitału własnego	115
Renata Gmińska , Rachunek kosztów logistyki jako narzędzie zarządzania kosztami	126
Joanna Habelman , Pomiar i ocena dokonań w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A.	136
Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identyfikacja zasobów i rachunek kosztów zasobów w koncepcji rachunku kosztów działań na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	149
Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identyfikacja procesów i rozliczenie kosztów w koncepcji rachunku kosztów działań na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	163
Elżbieta Jaworska , Społeczna odpowiedzialności przedsiębiorstw jako źródło szans i przewagi konkurencyjnej	180
Marcin Kaczmarek , Aspekty wdrożeniowe zarządzania przez zadania w Policji.....	193
Ilona Kędzierska-Bujak , Możliwość połączenia kompleksowej karty wyników i zarządzania przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia	213
Konrad Kochański , Nowoczesne koncepcje rachunku kosztów i ich przydatność w podejmowaniu decyzji w obszarze logistyki przedsiębiorstwa.....	223

Marcin Kowalewski , Mapy strategii w procesie implementacji w przedsiębiorstwie systemu pomiaru dokonań	237
Michał Jerzy Kowalski, Marcin Krzysztof Świdorski , Wpływ wzrostu sprzedaży na wartość przedsiębiorstwa	248
Jarosław Kujawski , Przychody i marża w rozszerzonym <i>Earned Value Management</i>	263
Grzegorz Lew , „Zrównoważony” rachunek kosztów	280
Agnieszka Lew , Zarządca walory tradycyjnego rachunku kosztów	290
Sebastian Lotz , Target costing w zarządzaniu kosztami w branży motoryzacyjnej .	300
Monika Łada , Analiza rentowności strumieni wartości	312
Anna Łapińska , Specyfika rachunku kosztów w rolnictwie	324
Jarosław Mielcarek , Zarządzanie wynikami za pomocą optymalizacji wielkości serii produkcyjnej	334
Daria Moskwa-Bęczkowska , Zarządzanie kosztami w publicznych szkołach wyższych jako instrument poprawy ich efektywności	349
Przemysław Mućko , Studium przypadku zastosowania rachunku kosztów działań w policji angielskiej	365
Bożena Nadolna , Metody badawcze rachunkowości zarządczej a ich podstawy filozoficzne	377
Agnieszka Nózka , Rachunek kosztów w instytucie badawczym jako instrument kontroli i oceny ośrodków odpowiedzialności	393
Andrzej Parzonko , Koszty normatywne jako ważny instrument wspomagający zarządzanie gospodarstwem mlecznym – rozwiązania KTBL	403
Michał Pietrzak , <i>Balanced scorecard</i> a kreowanie wartości z zasobów ludzkich poprzez zaangażowanie pracowników	415
Michał Poszwa , Identyfikacja i wycena przychodów z nieodpłatnych świadczeń	432
Sabina Rokita , Wykorzystanie wybranych narzędzi rachunku kosztów w ocenie <i>ex ante</i> i <i>ex post</i> opłacalności innowacji produktowych	440
Anna Stronczek , Kontrola zarządcza w znowelizowanej ustawie o finansach publicznych	448
Piotr Szczypa , Koszty jakości procesów logistycznych przedsiębiorstwa	458
Alfred Szydelko , Wpływ procesów integracyjnych rachunku kosztów zmiennych na jakość informacji kosztowych	467
Lukasz Szydelko , Wykorzystanie informacji z rachunku kosztów docelowych w zarządzaniu ośrodkami odpowiedzialności za koszty	478
Piotr Urbanek , Rachunkowość odpowiedzialności. Teoria a praktyka biznesowa	489
Małgorzata Wasilewska , Wycena przedsięwzięcia inwestycyjnego „Pole Stefanów” kopalni Bogdanka SA z wykorzystaniem opcji realnych	502
Elżbieta Wawrzyniak , Niewykorzystana zdolność produkcyjna a analiza punktu progu rentowności w szpitalu	520
Edward Wiszniowski , Koncepcja skorygowanej ceny nabycia i jej wpływ na pozycje sumy bilansowej	531

Paweł Wroński , Wstępna analiza wyników inwestycyjnych wybranych otwartych funduszy emerytalnych.....	545
Adam Zawadzki , Rachunek ekonomiczny w outsourcingu.....	560

Summaries

Jacek Barburski , The role of human factor in the development of banking sector in Poland.....	25
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka , Balanced scorecard as a tool for implementing sustainable development idea to an organization.....	41
Leszek Borowiec , The concept of net cost of municipal services in Poland.....	53
Halina Buk , Creation of financial result from the long-time construction contract sales.....	65
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk , Cost calculation of business insurance in decision accounts.....	75
Małgorzata Cieciora, Hanna Ewa Czaja-Cieszyńska , The construction of conventional cost accounting in logistics in the context of generating the company value.....	87
Alina Dyduch , Cost budgeting in the State Forests National Forest Holding.....	103
Joanna Dynowska , Methods of cost rationalization in responsibility centers in the enterprises in Warmia and Mazury voivodeship.....	114
Waldemar Piotr Gil , Dilemma of the concept of the cost of equity capital.....	125
Renata Gmińska , Logistics costing as a tool of cost management.....	135
Joanna Habelman , Measurement and evaluation of achievements of Szczecin and Świnoujście Seaports Authority.....	148
Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identification of resources and resources consumption accounting in the activity-based costing concept on the example of a large manufacturing company.....	162
Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak , Identification of processes and cost accounting in the activity-based costing concept on the example of a large manufacturing company.....	179
Elżbieta Jaworska , Corporate social responsibility as a source of opportunities and competitive advantage.....	192
Marcin Kaczmarek , Aspects of implementing performance management in the Police.....	212
Iłona Kędzierska-Bujak , Possibility of combining the total performance scorecard and open book management – selected problems.....	222
Konrad Kocharński , Modern costing concepts and their usefulness in taking decisions in the area of logistics.....	236
Marcin Kowalewski , Strategy maps in performance measurement system.....	247
Michał Jerzy Kowalski, Marcin Krzysztof Świdorski , The influence of sales growth rate on business valuation.....	262

Jarosław Kujawski , Revenue and margin in extended earned value management	279
Grzegorz Lew , „Balanced” cost accounting	289
Agnieszka Lew , Managing values of traditional bill of costs	299
Sebastian Lotz , Target costing in automotive industry costs management processes	311
Monika Łada , Value streams profitability analysis	323
Anna Łapińska , Specificity of cost accounting in agriculture	333
Jarosław Mielcarek , Performance management with optimum batch size	348
Daria Moskwa-Bęczkowska , Costs management in public higher education institutes as a tool of their efficiency improvement	364
Przemysław Mućko , Case study of activity based costing implementation in English police forces	376
Bożena Nadolna , Management accounting research methods and their philosophical foundations	392
Agnieszka Nózka , Cost accounting in research institute as a control and evaluation tool of responsibility centers	402
Andrzej Parzonko , Normative costs as an important instrument to assist dairy farm management – KTBL solutions	414
Michał Pietrzak , Balanced Scorecard and value creation from human resources through employees’ engagement	431
Michał Poszwa , Identification and measurement of free of charge benefits revenue	439
Sabina Rokita , Using selected instruments of cost accounting in ex ante and ex post assessment of profitability of product innovations	447
Anna Stroncsek , Management control of the new public finance act	457
Piotr Szczypa , Quality costs of corporation’s logistic processes	466
Alfred Szydelko , The effect of direct costing integration processes for the quality of cost information	477
Łukasz Szydelko , Using of information from target costing in cost responsibility centers management	488
Piotr Urbanek , Responsibility accounting. business theory and practice	501
Małgorzata Wasilewska , Real Options Valuation of “Pole Stefanów” investment project by Bogdanka joint stock company	519
Elżbieta Wawrzyniak , Unused capacity and the analysis of hospital break-even point	530
Edward Wiszniewski , The concept of amortized cost and its impact on balance sheet items of the sum of input	544
Paweł Wroński , Preliminary analysis of selected investment open pension funds	559
Adam Zawadzki , Outsourcing cost-effectiveness evaluation	571

Michał Pietrzak

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

***BALANCED SCORECARD* A KREOWANIE WARTOŚCI Z ZASOBÓW LUDZKICH PRZEZ ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW**

Streszczenie: Wzrost roli zasobów ludzkich jako strategicznych aktywów firmy zwiększa zainteresowanie metodami ich wyceny. Próby bilansowej wyceny zasobów ludzkich budzą istotne wątpliwości. Właściwsze wydają się rozwiązania pośredniej wyceny związane z koncepcjami kalkulacji kosztów zachowań pracowników oraz z takimi narzędziami, jak mapa strategii oparta na *balanced scorecard*. Mapa strategii ilustruje specyficzne dla danego przedsiębiorstwa powiązania przyczynowo-skutkowe pomiędzy inwestycjami w rozwój zasobów ludzkich z doskonaleniem procesów, zadowoleniem i lojalnością klientów, udziałem w rynku, przychodami, kosztami i rentownością. Obiecujące wydaje się połączenie mapy strategii z koncepcją zaangażowania pracowników.

Słowa kluczowe: *balanced scorecard*, zaangażowanie, zasoby ludzkie, kreowanie wartości.

1. Wstęp

Obserwowane w ostatnich dziesięcioleciach istotne przemiany w makrootoczeniu przedsiębiorstw (polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne) tworzą nowe wyzwania wobec zarządów firm, związane ze stopniową ewolucją gospodarki węgla i stali w gospodarkę opartą na wiedzy. W warunkach nowej ekonomii coraz większego znaczenia nabierają zasoby niematerialne, co zmusza do przemyślenia dotychczasowego podejścia do procesów zarządzania i wspierającej te procesy rachunkowości.

Dość powszechnie przyjmuje się różnicę pomiędzy wyceną rynkową spółki a wartością księgową aktywów materialnych za miarę wartości jej zasobów niematerialnych. Z badań Boultona i in. wynika, że udział tzw. wartości nieksięgowej (różnica pomiędzy 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]. Kluczowym składnikiem aktywów niematerialnych są właściwie zarządzane zasoby ludzkie¹ – według Beckera i in. 7 z 10 najważniejszych zmiennych niefinansowych

¹ *Human resources* – HR.

uwzględnianych przez analityków finansowych zależy bezpośrednio i pośrednio od systemu zarządzania zasobami ludzkimi [Becker i in. 2002, s. 22]. Związek poziomu rozwoju zasobów ludzkich i wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa potwierdzają badania [por. Becker, Huselid 2002, s. 29, 215; Król 2007, s. 109; Cascio, Boudreau 2011, s. 193]. Mimo wykazanych związków zasobów ludzkich z efektywnością problemem pozostaje wycena tych zasobów i ocena efektywności konkretnych inicjatyw skierowanych na rozwój potencjału ludzkiego przedsiębiorstw. Nawet jeśli zarządy firm uznają prawdziwość hasła głoszącego, że ludzie to najważniejszy zasób organizacji, to mają trudności w ocenie wpływu komórek HR na wdrożenie tej idei.

W tym kontekście istnieje potrzeba, aby menedżerowie HR wprowadzali nowoczesne systemy pomiaru zasobów ludzkich i oceny inwestycji w te zasoby [Becker i in. 2002, s. 16]. Przy czym, jak zauważają cytowani autorzy: „...system zarządzania personelem może mieć znaczny wpływ na wyniki firmy. (...) Aby jednak wywierać tak korzystny wpływ (...), musi być wkomponowany w realizację ogólnej strategii organizacji, czyli w kompleksowy system zarządzania, który jest kluczem do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej i sukcesu finansowego” [Becker i in. 2002, s. 35].

Tradycyjna rachunkowość pozwala mierzyć koszty i oceniać inwestycje adekwatne do ery gospodarki węgla i stali, ale ma ograniczoną przydatność, jeśli idzie o koszty i inwestycje związane z aktywami niematerialnymi, w tym zasobami ludzkimi [Cascio 2001, s. 20-21]. Nie należy jednak ulegać błędnemu przekonaniu, że niematerialny oznacza „niedający się zmierzyć”. To, że zasoby ludzkie są „miękkim” obszarem zarządzania, nie powinno oznaczać, że inwestując w ten obszar, zarządy są skazane jedynie na ogólnikowe przypuszczenia i obiegowe opinie [por. Cascio, Boudreau 2011, s. 398-399].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie przeglądu podejść do zagadnienia pomiaru i wyceny zasobów ludzkich oraz oceny inwestowania w nie z uwzględnieniem modeli aktywów ludzkich (ujęć bilansowych), modeli kosztowych oraz modeli przyczynowo-skutkowych. Dodatkowo w artykule zostanie przedyskutowany fenomen zaangażowania pracowników (będący najlepszym predyktorem rezultatów finansowych spośród badanych atrybutów dotyczących zasobów ludzkich w organizacji) i możliwość jego zastosowania w modelu przyczynowo-skutkowej wyceny zasobów ludzkich opartej na *balanced scorecard*.

2. Bilansowe ujęcie zasobów ludzkich

Tradycyjna rachunkowość, rozwinięta w erze przemysłowej, koncentruje się na pomiarze i wycenie zasobów materialnych. Tymczasem jak wykazano wyżej, wartość rynkowa przedsiębiorstw przekracza na ogół, i to znacznie, wartość ich aktywów materialnych. Można zatem przyjąć, że tradycyjny bilans dostarcza znacznie mniej informacji na temat zasobów tworzących wartość, niż to było w przeszłości (por.

[Cascio 2001, s. 20-21]). Nic więc dziwnego, że pojawiły się próby znalezienia sposobu na umiejscowienie zasobów ludzkich w bilansie – określane jako modele rachunkowości aktywów ludzkich [Cascio 2001, s.17]. W ramach tego podejścia można wymienić następujące koncepcje [Cascio 2001, s. 14-18; Pietrzak 2003, s. 16-17; Król 2007, s. 100]:

- Koncepcja ujęcia historycznego

Pracownikowi przypisuje się wartość nakładów związanych z rekrutacją, selekcją, szkoleniami i adaptacją zawodową, zdobywaniem doświadczenia i rozwojem. Nakłady z tym związane podlegają amortyzacji przez przewidywany okres pracy danej osoby.

- Koncepcja kosztu zastąpienia pracownika

Wycenę zasobów ludzkich metodą historyczną zastępuje się przez oszacowanie nakładów niezbędnych w danym momencie do zastąpienia określonego pracownika. Innymi słowy, określa się w tej koncepcji wartość odtworzeniową aktywów ludzkich.

- Koncepcja bieżącej wartości przyszłych dochodów uzyskiwanych dzięki pracownikowi

Wycena opiera się na założeniu, że bieżąca wartość pracownika jest wyznaczana na podstawie zdyskontowanej wartości przyszłego wkładu pracownika. Wartość jego wkładu szacuje się na podstawie sumy wynagrodzeń, jakie mu wypłaci przedsiębiorstwo.

- Koncepcja wartości pracownika dla przedsiębiorstwa

Wycena pracowników jest tu analogiczna jak w przypadku transferów zawodników między klubami sportowymi, np. piłkarskimi, w przypadku których wartość sportowca jest określona kwotą, jaką konkurujące ze sobą kluby są gotowe zapłacić. Wartość pracownika określa się przez kwotę, jaką firmy konkurencyjne (lub konkurujące o pracownika jednostki organizacyjne tej samej firmy) są gotowe przeznaczyć na jego pozyskanie.

- Koncepcja wartości skapitalizowanej w osobie pracownika

Wartość pracownika szacuje się na podstawie łącznych kosztów jego utrzymania (od momentu urodzenia), edukacji (od momentu rozpoczęcia kształcenia) oraz wartości zdobytego doświadczenia (uzyskanego od momentu pierwszego zatrudnienia) z uwzględnieniem zmiany wartości pieniądza w czasie.

Przedstawione wyżej modele aktywów ludzkich opierają się na założeniu traktowania zasobów ludzkich jako składnika aktywów firmy i w tym celu dążą do jego majątkowej wyceny umożliwiającej umiejscowienie ich w bilansie przedsiębiorstwa. Te ambitne próby łączą się z poważnymi problemami i ograniczeniami wynikającymi z bardzo dużej umowności i subiektywizmu wycen oraz kontrowersyjnych założeń. Co więcej, koncepcje bilansowe łatwo mogą być wykorzystane do manipulacji niebezpiecznych dla interesów inwestorów (por. [Pietrzak 2003, s. 18]). Powoduje to uzasadnione wątpliwości co do miarodajności uzyskanych w rezultacie wycen – D.H. Ferguson i F. Berger stwierdzają: „Choć perspektywa wyznaczenia wartości bilansowej posiadanych przez przedsiębiorstwo aktywów ludzkich jest bardzo ku-

sząca, to próba taka jest prawdopodobnie skazana na niepowodzenie. Na tym etapie nie jest możliwe obliczenie wielkości, która byłaby zarówno obiektywna, jak i znacząca” (cyt. za [Cascio 2001, s. 18]).

3. Ocena finansowych konsekwencji zachowań pracowników

W ramach dążenia do nadania zasobom ludzkim finansowego wymiaru obok ujęć bilansowych rozwinęły się alternatywne koncepcje określane jako modele kosztowe. Polegają one na przyporządkowaniu wartości pieniężnej do konkretnych zachowań pracowników, takich jak np. absencja czy fluktuacja. Podejście to nie umożliwia wyceny bilansowej pracowników, ale pozwala ocenić w kategoriach pieniężnych konsekwencje ich zachowań, jak również konsekwencje wdrażania programów personalnych ukierunkowanych na modyfikację tych zachowań [Cascio 2001, s. 19].

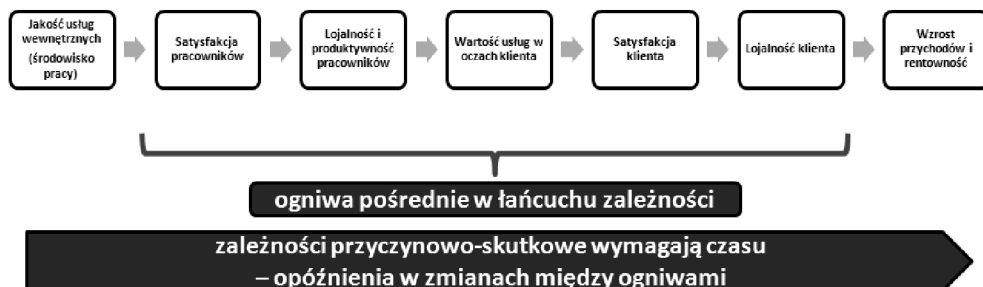
Modele kosztowe zakładają, że wkład pracownika w rezultaty biznesowe przedsiębiorstwa nie wynika bezpośrednio z tego, ile na niego wydaliśmy (selekcja, adaptacja, szkolenia itp.), ale raczej wiąże się z zachowaniem pracownika i efektami tego zachowania. Typowo w modelach kosztowych uwaga koncentruje się na niekorzystnych zachowaniach pracowników, takich jak fluktuacja czy absencja. Koszty związane z tymi zachowaniami są niejednokrotnie bardzo wysokie, lecz nieznane dla wielu zarządów.

Niekorzystne zachowania pracowników nie są czynnikiem niezależnym od menedżerów, lecz można na nie oddziaływać przez właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi. Celem stosowanej w modelach kosztowych kalkulacji kosztów niekorzystnych zachowań pracowników jest zarówno zdobycie wiedzy na temat wielkości tych kosztów (zazwyczaj niedocenianych), ale przede wszystkim opracowanie inicjatyw i programów pozwalających na ich redukcję przez sterowanie tymi ich elementami, które poddają się kontroli przedsiębiorstwa [Cascio 2001, s. 37]. Znajomość kosztów zachowań pracowników pozwala przeprowadzić analizę kosztów i korzyści inwestycji w zasoby ludzkie, takich jak: programy promocji zdrowia, programy praca-życie, programy wpływające na postawy pracowników (satysfakcja i motywacja wewnętrzna, zaangażowanie), programy rozwoju zasobów ludzkich, doskonalenie procedur selekcyjnych (por. [Cascio 2001, s.121-201, 266-326]). Podejście takie pozwala zweryfikować, czy korzyści wynikające z programów personalnych wyrażone w kategoriach monetarnych (np. kwota oszczędności) przewyższają konieczne nakłady.

4. Pośrednia wycena zasobów ludzkich za pomocą modeli przyczynowo-skutkowych

Poza omówionymi wyżej wyodrębnia się trzecią grupę koncepcji związanych z dążeniem do powiązania zasobów ludzkich i ich rozwoju z rezultatami finansowymi – można je określić jako modele przyczynowo-skutkowe. W ich genezie kluczowe

były dwie koncepcje: „łańcuch lepsza obsługa-wyższy zysk”² („Service-Profit Chain”) oraz Strategiczna Karta Wyników (*balanced scorecard*), a szczególnie – rozwinęta w jej ramach metoda mapy strategii.



Rys. 1. Istota modelu przyczynowo-skutkowego na przykładzie „Service-Profit Chain”

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Heskett i in. 1994, s. 166].

Heskett i in., bazując na doświadczeniach głównych firm usługowych, wprowadzają koncepcję „łańcucha lepsza obsługa-wyższy zysk” („Service-Profit Chain”) dla pokazania związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy rentownością, lojalnością klientów a satysfakcją, lojalnością i produktywnością pracowników [Heskett i in. 1994, s. 164-165] – por. górna część rys. 1.

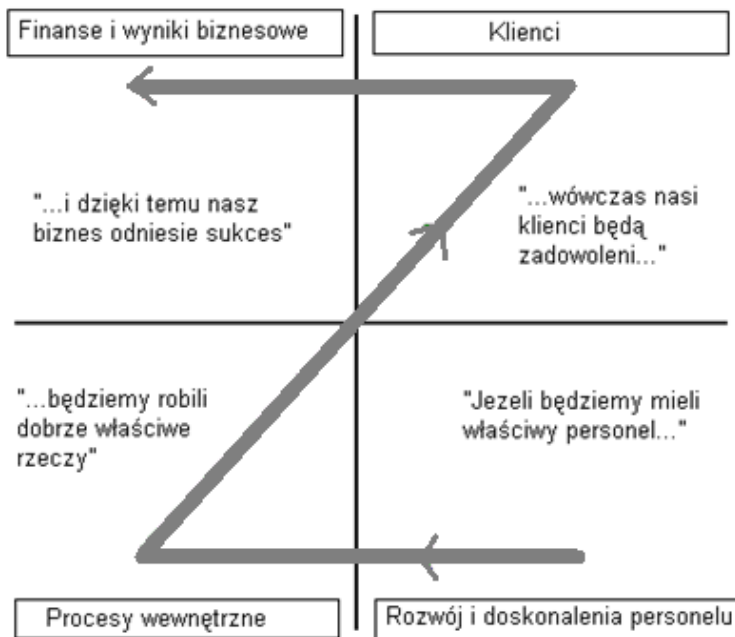
Dwa lata przed publikacją nt. „łańcucha lepsza obsługa-wyższy zysk” w tym samym periodyku, tj. „Harvard Business Review”, zaprezentowano zręby koncepcji Zrównoważonej Karty Wyników – *balanced scorecard* (BSC). Istotą BSC jest planowanie, prezentacja i ocena osiągnięć przedsiębiorstwa równocześnie w czterech perspektywach: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych, wiedzy i rozwoju. Perspektywa finansowa odzwierciedla cele związane z zapewnieniem atrakcyjnych dochodów właścicielom. Perspektywa klienta jest związana z takimi celami, jak np. udział w rynku, satysfakcja i lojalność klientów, propozycja wartości zawarta w ofercie firmy. Perspektywa procesów wewnętrznych odzwierciedla cele związane ze skutecznością i sprawnością (jakość, koszt, czas) działań w ramach łącucha wartości firmy, ze szczególnym uwzględnieniem tych procesów, w których firma musi przodować, aby osiągnąć założone cele rynkowe i finansowe. Perspektywa wiedzy i rozwoju grupuje cele związane z inwestycjami rozwojowymi przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem zasobów niematerialnych związanych z innowacyjnością i zdolnością do zmiany [Kaplan, Norton 1992, s. 71-79].

W kolejnych latach autorzy BSC publikują pięć książek i wiele artykułów, w których krystalizują i rozwijają swoją koncepcję. Metoda, która powstała pierwotnie z myślą o wielowymiarowym pomiarze osiągnięć, przeszła w ciągu dekady istotną ewolucję – jak zauważają Kaplan i Norton w swojej trzeciej książce: „sposprzeżliś-

² Określenie przyjęto za [Wojnar 1994, s. 38].

my, że podczas, gdy kierownicy doceniają nowy, bardziej wszechstronny system pomiaru osiągnięć, to jednak chcą wykorzystywać ten nowy system do poważniejszego zadania, niż sobie początkowo wyobrażaliśmy” [Kaplan, Norton 2004, s. x]. Tym nowym obszarem zastosowania Karty Wyników jest proces zarządzania strategicznego. W swojej kolejnej, piątej książce autorzy BSC prezentują spójny system zarządzania rozwinięty wokół koncepcji Strategicznej Karty Wyników [Kaplan, Norton 2008, s. 7-18]. W ciągu trwającego dwie dekady rozwoju swojej koncepcji Kaplan i Norton rozwinęli wiele interesujących metod i narzędzi. Jednym z tych narzędzi jest mapa strategii.

Tworząc mapę strategii, należy połączyć cele strategiczne z poszczególnych perspektyw BSC spodziewanymi zależnościami przyczynowo-skutkowymi. Zależności te na tym etapie, tj. dopóki nie zostaną potwierdzone rzeczywistymi związkami między rezultatami uzyskanymi w poszczególnych perspektywach, mają charakter hipotez strategicznych. Strategia jest planem osiągnięcia długofalowych zamierzeń firmy – ponieważ przyszłość jest zawsze niepewna, strategia wpisana w ramy BSC ma charakter zbioru hipotez (przypuszczeń) na temat relacji pomiędzy działaniami podjętymi w obszarze zasobów niematerialnych (ludzie, IT, organizacja) oraz opartych na nich procesów tworzenia wartości dla klienta a efektami w postaci satysfakcji docelowych klientów i osiągnięcia zakładanych rezultatów finansowych (por. [Kaplan, Norton 2001, s. 77, 84-85]).



Rys. 2. „Teoria Z”

Źródło: [Olve i in. 2000, s. 212].

Zbiór tych hipotez powinien być dobrany do specyfiki przedsiębiorstwa i jego indywidualnej strategii. Jednak ogólny schemat rozumowania wyrażonego hipotezami zawartymi w mapie strategii dobrze ilustruje tzw. teoria Z (rys. 2) sformułowana w trakcie wdrażania BSC w firmie Halifax (por. [Olve i in. 2000, s. 211-213]). Schemat rozumowania zawarty w „teorii Z” pokazuje, w jaki sposób mapa strategii może być wykorzystana jako model przyczynowo-skutkowy do pośredniej wyceny zasobów ludzkich i oceny zasadności inwestowania w ich rozwój.

W dużych firmach obejmujących liczne i podobne oddziały (np. sieci sklepów detalicznych, hoteli, stacji benzynowych, banki itp.) narzędzie to może być szczególnie użyteczne dzięki wsparciu badaniami statystycznymi, które, jak wiadomo, wymagają odpowiednio szerokiego materiału empirycznego. W 1992 r. Sears, Roebuck & Co. miał najgorsze wyniki w historii, generując blisko 4 mld dolarów strat. W tej sytuacji nowy dyrektor A. Martinez wraz z zespołem menedżerów opracował, a następnie wdrażał za pomocą modelu TPI (*total performance indicators*), nową strategię.

Model TPI stanowił zmodyfikowaną formę BSC zredukowaną do trzech perspektyw – Sears miał się stać: wspaniałym miejscem pracy (odpowiednik perspektywy wiedzy i rozwoju), co miało prowadzić do tego, że stanie się wspaniałym miejscem robienia zakupów (odpowiednik perspektywy klientów), a w konsekwencji – wspaniałym miejscem inwestowania (odpowiednik perspektywy finansowej). W każdej perspektywie wyznaczono ambitne, mierzalne cele. Po pierwszych doświadczeniach związanych z wdrażaniem strategii i modelu TPI w zatrudniającej w 800 sklepach 300 tysięcy pracowników sieci zespół ekonometryków, stosując metody statystyczne, zbudował (na zbiorze danych dotyczących wartości mierników z TPI w całej sieci) model 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 (dotychczas jego trafność była wysoka), że przyniesie to ponad 200 mln dolarów dodatkowych przychodów w kolejnych 12 miesiącach, co powinno zwiększyć kapitalizację Searsa o blisko ćwierć miliarda dolarów [Rucci i in. 1998, s. 83-97].

Modele przyczynowo-skutkowe nie przypisują bezpośredniej wartości do zasobów ludzkich. Istnieją cztery istotne powody takiego podejścia, związanego z faktem, że kreowanie wartości z aktywów niematerialnych różni się od tworzenia wartości aktywów rzeczowych i finansowych (por. [Kaplan, Norton 2004, s. 29-30; Becker i in. 2002, s. 44, 136; Heskett i in. 1994, s. 168; Porter 2001, s. 59-63]):

- Kreacja wartości ekonomicznej z zasobów ludzkich nie następuje bezpośrednio.

Osiągnięcie rezultatów finansowych jest oddzielone od zasobów ludzkich i programów ich doskonalenia w dwóch wymiarach. Inwestycje w zasoby ludzkie oddziałują na wyniki finansowe przez łańcuch zależności przyczynowo-skutkowych tworzących ogniwa pośrednie. Ponadto ujawnienie się efektów w kolejnych ogniwach tego łańcucha przyczyn i skutków wymaga czasu, co powoduje występowanie

opóźnień (luki czasowej) pomiędzy inicjatywami doskonalenia zasobów ludzkich a ich efektami finansowymi (por. dolna część rys. 1).

- Zasoby ludzkie, aby tworzyć wartość, muszą być „wymieszane” z innymi zasobami.

Rezultaty finansowe nie są kreowane przez pojedynczy zasób, lecz pochodzą z systemu aktywów rzeczowych i finansowych oraz niematerialnych wraz z całym zbiorem systemowych relacji pomiędzy nimi. Przykładowo w firmie USAA pracownicy charakteryzują się nie tylko wysokim poziomem satysfakcji, ale są również wspierani przez złożony system IT gwarantujący błyskawiczny dostęp do pełnego *dossier* nt. klienta oraz szeroki pakiet związanych ze stanowiskiem pracy szkoleń. W takich sytuacjach nie da się przypisać wyizolowanej wartości do wyekstrahowanego z systemu zasobów pojedynczego elementu, jak kompetencje, system IT, satysfakcja czy odpowiedni hardware.

- Potencjał wartości nie jest tożsamy z kreacją wartości.

Koszt rozwoju zasobów ludzkich jest słabym oszacowaniem ich wartości. Poniesienie określonych nakładów na rekrutację, selekcję i adaptację atrakcyjnego kandydata nie może być utożsamiane z jego wartością, raczej tworzy potencjał kreowania wartości, który może, ale nie musi, się zmaterializować. Analogiczny problem dotyczy wydatków na szkolenia czy inne inwestycje w zasoby ludzkie.

- Wartość zasobów ludzkich jest kontekstualna.

Zdolność zasobów ludzkich do kreowania wartości nie może być zobiektywizowana poza kontekstem konkretnej organizacji i jej specyficznej strategii. Przykładowo Bank Bessemer Trust Company specjalizuje się w prowadzeniu rachunków inwestycyjnych bardzo zamożnych klientów, do obsługi których oddelegowuje światowej klasy ekspertów. Fundusz inwestycyjny Vanguard Group przeciwnie – oferuje standardową ofertę inwestycji, zniechęcając klientów do zbyt częstych transakcji. Wysokiej klasy specjalista finansowy z dużym doświadczeniem w obsłudze bogatych rodzin może mieć olbrzymią wartość dla banku Bessemer, ale nie jest ona obiektywna – gdyby pracował dla innej instytucji finansowej o odmiennej strategii, np. funduszu Vanguard, jego wartość byłaby zdecydowanie niższa.

5. Zaangażowanie jako fenomen wyjaśniający kreowanie wartości z zasobów ludzkich

W ostatnich latach można zaobserwować olbrzymi wzrost zainteresowania fenomenem zaangażowania pracowników³. Zaangażowanie jest postrzegane jako koncepcja wyrosła na gruncie starszych teorii motywacji i komunikacji oraz badań nad posta-

³ Początków dynamicznego rozwoju koncepcji zaangażowania upatruje się w końcu lat 90. ubiegłego wieku, kiedy to opublikowano wpływowy artykuł nt. opisanego wyżej modelu TPI w Sears, jak również wyniki światowego sondażu Instytutu Gallupa z udziałem miliona pracowników i 80 tys. menedżerów. Wyniki badań Gallupa wskazywały, że firmy, których pracownicy są zaangażowani, osiągają lepsze od innych rezultaty, przy czym dotyczyło to również różnych jednostek organizacyjnych tej samej firmy [Fawkes 2009, s. 229; *The Emerging...* 2012, s. 1].

wami wobec pracy [Fawkes 2009, s. 219; Macey, Schneider 2008, s. 3]. Zaangażowanie jest jednak lepszym predyktorem efektywności pracy niż starsze konstrukcje pojęciowe, takie jak motywacja czy satysfakcja z pracy [MacLeod, Clarke 2009, s. 9; Baker 2011, s. 265]. Nic więc dziwnego, że kolejne badania licznych autorów, firm doradczych i badawczych potwierdzają związek pomiędzy poziomem zaangażowania a szeroko rozumianą efektywnością przedsiębiorstw i organizacji *non-profit* (por. [MacLeod, Clarke 2009, s. 11-14; Schweyer 2009, s. 6-14; *The Compelling...* 2012, s. 1; *Korzyści dla firmy...* 2012, s. 1; *Korzyści dla organizacji...* 2012, s. 1]).

W tym kontekście nie dziwi rosnące zainteresowanie menedżerów personalnych i zarządów koncepcją zaangażowania. Armstrong wymienia nastawienie na zaangażowanie i powiązanie pracowników z miejscem pracy jako kluczowe elementy całościowych strategii HR [Armstrong 2010, s. 70-73]. Biorąc pod uwagę znaczenie naczelnego kierownictwa w kształtowaniu kultury miejsca pracy nastawionej na zaangażowanie, Smythe stwierdza wręcz, że: „Dyrektor generalny musi naprawdę stać się dyrektorem ds. zaangażowania”⁴ [Smythe 2009, s. 30]. Współczesne organizacje „przystały posiadać aktywa ludzkie: dziś pożyczają ludzki talent, by korzystać z niego dopóty, dopóki jego dysponenci dostrzegają wartość w pracy dla danej organizacji” [Smythe 2009, s. 31]. Spostrzeżenie to potwierdza Drucker, zauważając, że lojalności pracowników wiedzy nie da się uzyskać za pieniądze (choć niezadowolająca płaca demotywuje), trzeba na nią zapracować, oferując wyzwanie, możliwość osiągnięcia dobrych wyników, poczucie sensu przez wiarę w misję organizacji i nieustanne podnoszenie kwalifikacji [Drucker 1999, s. 59, 93; 2002, s. 127].

Rosnąca popularność zaangażowania rodzi u niektórych wątpliwość, czy to aby nie kolejna chwilowa moda w zarządzaniu lub stary produkt w nowym opakowaniu. Mimo że starsze konstrukcje pojęciowe, jak: satysfakcja z pracy (*job satisfaction*), przywiązanie do organizacji (*organisational commitment*), związanianie z pracą (*job involvement*), poczucie upelnomocnienia (*feelings of empowerment*), organizacyjna postawa obywatelska (*organisational citizenship behaviour*), są bliskie pojęciu zaangażowania pracownika czy wręcz można je traktować jako jego części składowe⁵, to jednak koncepcję zaangażowania należy traktować jako odrębną jakość – choćby z tego względu, że całość to coś więcej niż suma części [Macey, Schneider 2008, s. 6-10; MacLeod, Clarke 2009, s. 9].

Autorzy podejmujący problematykę definicji zaangażowania często podkreślają nieostrość pojęcia i mnogość podejść do jego definicji [Macey, Schneider 2008 s. 3-5; MacLeod, Clarke 2009, s. 8; Fawkes 2009, s. 222; Bakker 2011, s. 265]. Macey i Schneider zauważają, że większość definicji traktuje zaangażowanie jako cechę lub jako stan psychiczny bądź też jako zachowanie (sposób postępowania), pod-

⁴ Teza ta jest zawarta nawet w tytule jego książki (CEO – dyrektor do spraw zaangażowania) będącym w oryginale grą słów: *The CEO. Chief Engagement Officer*, gdzie CEO – Chief Executive Officer (tj. dyrektor generalny) utożsamiony jest z CEO – Chief Engagement Officer (tj. dyrektorem ds. zaangażowania).

⁵ Z wyjątkiem satysfakcji z pracy, jeśli jest ona rozumiana jako nasycenie.

Tabela 1. Czynniki zaangażowania

Wyszczególnienie	Kategorie czynników/determinanty zaangażowania	Czynniki zaangażowania
Klasyfikacja Smythe'a	czynniki instrumentalne	<ul style="list-style-type: none"> • płaca • świadczenia
	czynniki kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> • wartości • etyka • reputacja, pozycja • zaangażowanie społeczne • marka • wizja, cel, misja firmy i jej strategia • przykład przywództwa ze strony symbolicznych liderów
	czynniki miejsca pracy	<ul style="list-style-type: none"> • wyzwanie na odpowiednim poziomie, możliwość wykorzystania swojej kreatywności • praca, którą chce się wykonywać • szefowie odpowiednio włączający ludzi w proces podejmowania decyzji i zmiany • szefowie sprawiedliwi • szefowie inspirujący • szefowie otwierający możliwości i stwarzający warunki rozwoju pracownika • szefowie wymagający, mający zaufanie i rozliczający swoich ludzi • koledzy, których się szanuje i lubi oraz od których można się uczyć
Klasyfikacja Barometru Zaangażowania	wykonywana praca	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja pracy • zakres zadań • zrozumienie roli
	bezpośredni przełożony	<ul style="list-style-type: none"> • inspirowanie • relacje z zespołem • zarządzanie pracą
	nagradzanie	<ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenia • docenianie i uznanie
	praktyki i atmosfera	<ul style="list-style-type: none"> • relacje i wsparcie • komunikacja w organizacji • zarządzanie zmianą • możliwość współdecydowania
	rozwój i wiedza	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość rozwoju • wykorzystanie wiedzy i umiejętności
	wizerunek pracodawcy	<ul style="list-style-type: none"> • wizerunek przedsiębiorstwa • ocena polityki zatrudnienia • równowaga praca–życie osobiste • wiara w przywództwo • bezpieczeństwo pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Smythe 2009, s. 105; Szabowska-Walaszczyk, Brzozowski 2011, s. 28].

kreślając jednak centralną rolę stanu zaangażowania dla zrozumienia koncepcji zaangażowania [Macey, Schneider 2008, s. 6-14].

Również Bakker, proponując swoją definicję zaangażowania, koncentruje się wokół idei zaangażowania jako stanu. Autor ten definiuje zaangażowanie jako nastawiony na aktywność, pozytywny stan związany z pracą, charakteryzujący się: witalnością (wysoki poziom energii i umysłowej prężności podczas pracy), oddaniem (doświadczenie poczucia sensu, entuzjazmu i wyzwania w pracy) i zaabsorbowaniem (czas upływa szybko dzięki przyjemnemu pochłonięciu pracą i pełnej koncentracji) [Bakker 2011, s. 265]. W zbliżony sposób definiuje zaangażowanie portal Barometr Zaangażowania: „pozytywny stan prowadzący do podejmowania korzystnych działań na rzecz pracodawcy, rozumiany jako: (1) czerpanie przyjemności z wykonywanej pracy i optymizm wobec zadań, (2) traktowanie pracy w przedsiębiorstwie jako ważnego aspektu swojego życia, (3) dawanie z siebie tego, co najlepsze” [Czym jest... 2012, s. 1].

Menedżerowie HR mogą podjąć wiele działań sprzyjających zaangażowaniu pracowników, jednak podstawą aktywności w tym zakresie powinien być pomiar zaangażowania pracowników i leżących u jego podstaw czynników (determinant) [Bakker 2011, s. 268].

Armstrong wymienia następujące czynniki zaangażowania: praca sama w sobie (interesująca, stawiająca wyzwania, związana z odpowiedzialnością i autonomią), środowisko pracy, przywództwo oraz możliwości rozwoju osobistego [Armstrong 2010, s. 171-173]. Z kolei Smythe podaje trzy grupy czynników oddziaływania, które mogą się przyczynić do zwiększenia zaangażowania: instrumentalne, kulturowe i związane z miejscem pracy [Smythe 2009, s. 105]. Natomiast metodyka Barometru Zaangażowania wyróżnia 6 determinant zaangażowania: wykonywana praca, bezpośredni przełożony, nagradzanie, praktyki i atmosfera, rozwój i wiedza, wizerunek pracodawcy [Szabowska-Walaszczyk, Brzozowski 2011, s. 28]. W tabeli 1 przedstawiono szczegółowe czynniki wyróżnione przez Smythe'a i metodykę Barometru Zaangażowania.

Jeżeli chodzi o pomiar zaangażowania, to prawdopodobnie najpopularniejszą metodą diagnostyczną jest indeks Q12 Instytutu Gallupa⁶ [Schweyer 2009, s. 19]. Indeks Q12 opiera się na zestawie 12 przekonań, które – według założeń tej metody – charakteryzują zaangażowanych pracowników [Cascio, Boudreau 2011, s. 202-203]:

1. Wiem, czego się ode mnie oczekuje w pracy.
2. Mam materiały i sprzęt, których potrzebuję, aby dobrze wykonywać swoją pracę.
3. Każdego dnia w pracy mogę robić to, co potrafię najlepiej.
4. W ciągu ostatnich siedmiu dni otrzymałem wyrazy uznania lub pochwałę za dobre wykonywanie mojej pracy.
5. Mój kierownik lub inna osoba w miejscu pracy troszczy się o mnie jako o osobę.

⁶ Por. przypis 5.

6. W pracy jest ktoś, kto zachęca mnie do rozwoju osobistego.
7. W ciągu ostatnich sześciu miesięcy jakaś osoba z pracy rozmawiała ze mną na temat moich postępów.
8. Wydaje się, że w pracy moja opinia się liczy.
9. Misja/cel mojej firmy sprawia, że czuję, że moja praca jest ważna.
10. Moi współpracownicy są oddani wykonywaniu pracy wysokiej jakości.
11. Mam w pracy najlepszego przyjaciela/najlepszą przyjaciółkę.
12. W poprzednim roku miałem/miałam w pracy możliwość, aby uczyć się i rozwijać.

Analiza powyższych stwierdzeń prowadzi do wniosku, że indeks Q12 mierzy raczej czynniki zaangażowania (por. tab. 2) niż zaangażowanie pracowników rozumiane jako stan. Zakładając, zgodnie z wcześniejszą dyskusją na temat definicji zaangażowania, że jest to stan psychiczny pracowników – bardziej adekwatny do takiego rozumienia tego pojęcia wydaje się pomiar zaangażowania na podstawie następujących stwierdzeń – nawiązujących do cytowanej wyżej definicji portalu Barometr Zaangażowania [Szabowska-Walaszczyk, Brzozowski 2011, s. 17-19]:

- Czerpię przyjemność z wykonywanej pracy i jestem optymistycznie nastawiony do zadań (stwierdzenia szczegółowe, m.in.: lubię wykonywać swoją pracę; mam poczucie, że w pełni wykorzystuję swój potencjał);
- Daję z siebie to, co najlepsze (m.in.: koncentruję się całkowicie na wykonywanej pracy; odznaczam się wysokim poziomem energii);
- Traktuję pracę w przedsiębiorstwie jako ważny aspekt swojego życia (m.in.: mam poczucie, że wykonywana praca jest wartościowa; zależy mi na sukcesie firmy).

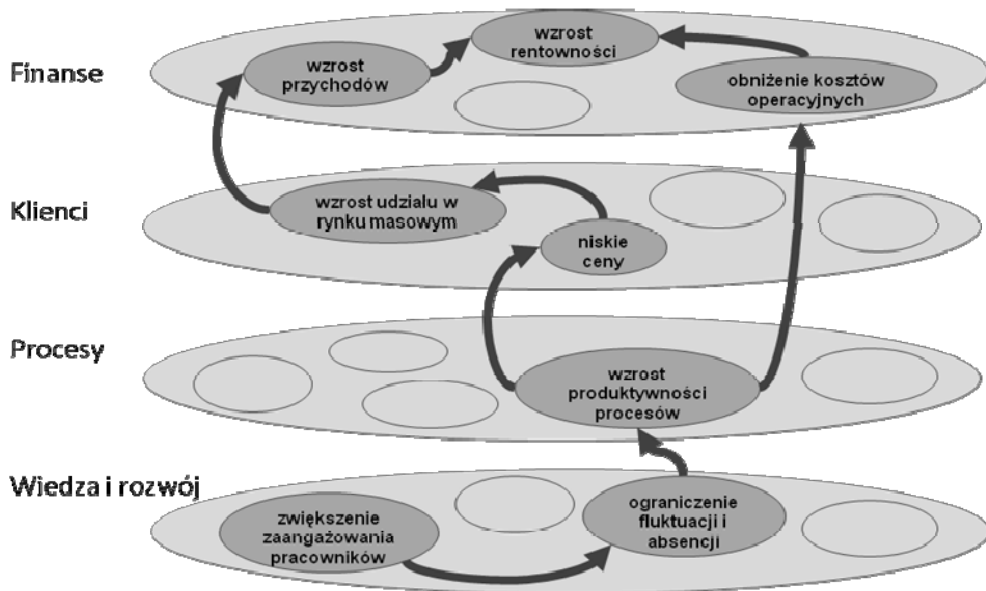
6. Mapa strategii jako podstawa modelu wyjaśniającego kreowanie wartości z zasobów ludzkich przez zaangażowanie

Obecnie coraz więcej firm zaczyna stosować pomiary dotyczące atrybutów zasobów ludzkich, w tym również zaangażowania. Zakłada się przy tym, że im wyższy poziom tych atrybutów, tym lepiej dla przedsiębiorstwa (por. [Becker i in. 2002, s. 120]). Tymczasem fakt potwierdzonych statystycznie związków pomiędzy rozwojem zasobów ludzkich (szczególnie poziomem zaangażowania pracowników) a wynikami finansowymi nie oznacza, że w konkretnej firmie każda inwestycja w zasoby ludzkie (czy zawężając – w każdy aspekt zaangażowania) przyniesie wymierne rezultaty ekonomiczne. Zwodnicze mogą okazać się w tym zakresie omówione wcześniej uniwersalne schematy przyczynowo-skutkowe, takie jak „Service-Profit Chain” (rys. 1) czy „teoria Z” (rys. 2). Będąc uogólnieniem doświadczeń wielu przedsiębiorstw – na poziomie konkretnej firmy są zbyt powierzchowne i ogólnikowe. Schematy takie są przydatne w komunikacji generalnych założeń ze względu na

swoją prostotę, zrozumiałość i wynikającą stąd moc przekonywania. „Są jak proste, ale poruszające melodie, które każdy potrafi zanucić” [Becker i in. 2002, s. 123].

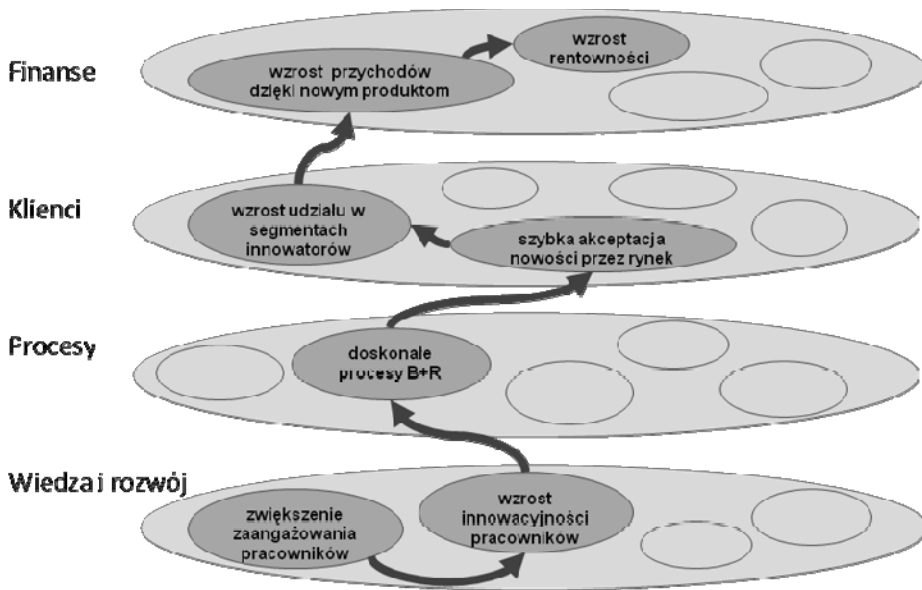
Zindywidualizowany schemat powinien wykazać specyficzny dla konkretnej firmy związek celów finansowych z kluczowymi czynnikami sukcesu na poziomie klienta, procesów, zasobów ludzkich i innych aktywów niematerialnych. Dopiero dysponując takim unikatowym schematem wyjaśniającym istotę kreowania wartości, dane przedsiębiorstwo może definiować strategiczne projekty zmian (inwestycje) ukierunkowane na rozwój zasobów ludzkich – uzyskując pożądane kompetencje i zachowania adekwatne do założonej strategii całej firmy [Becker i in. 2002, s. 32].

Naturalnym narzędziem do definiowania takiego schematu jest mapa strategii. Powinna być ona unikatowa dla firmy, tak jak wyjątkowa jest jej strategia oraz wynikające z niej, a będące budulcem mapy, cele strategiczne w czterech perspektywach *balanced scorecard* oraz łączące je powiązania przyczynowo-skutkowe. Wprawdzie strategia każdego przedsiębiorstwa jest inna, jednakże istnieją pewne wzorce kreowania przewagi konkurencyjnej – tzw. bazowe strategie konkurowania. Zgodnie z klasyfikacją Tracy’ego i Wiersemy wyróżnia się w tym zakresie: strategię doskonałości operacyjnej, strategię przywództwa produktowego oraz strategię bliskich związków z klientem [Obłój 1998, s. 262-267].



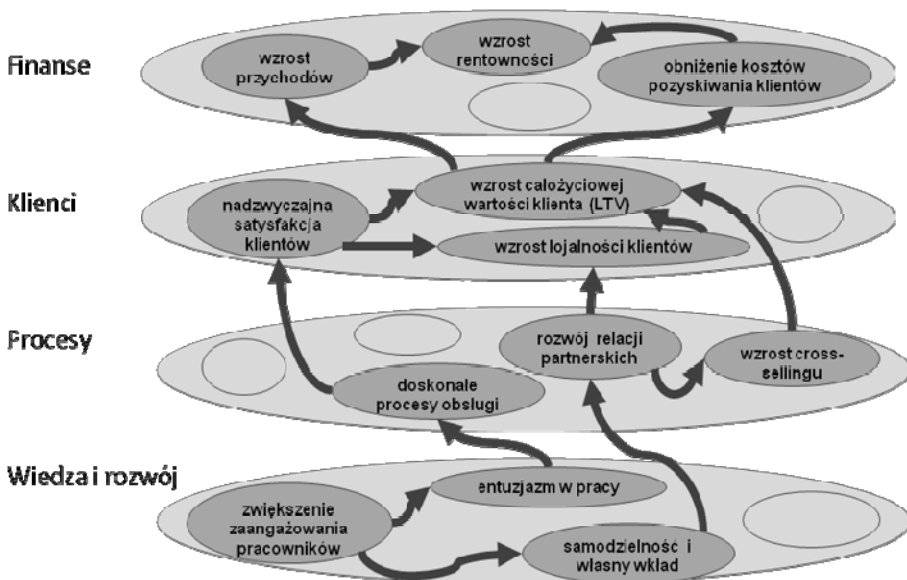
Rys. 3. Przykładowy fragment mapy strategii ilustrujący kreowanie wartości z zasobów ludzkich przez zaangażowanie dla bazowej strategii – doskonałość operacyjna

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Przykładowy fragment mapy strategii ilustrujący kreowanie wartości z zasobów ludzkich przez zaangażowanie dla bazowej strategii – przywództwo produktowe

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Przykładowy fragment mapy strategii ilustrujący kreowanie wartości z zasobów ludzkich przez zaangażowanie dla bazowej strategii – bliskie związki z klientem

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunkach 3-5 przedstawiono zarys głównych zależności przyczynowo-skutkowych pokazujących kreowanie wartości z zasobów ludzkich przez zaangażowanie⁷. Mogą być one przydatne do konstruowania map strategii przedsiębiorstw pragnących zastosować którąś spośród trzech bazowych strategii konkurencji.

7. Podsumowanie

Przemiany dokonujące się w otoczeniu przedsiębiorstw powodują wzrost znaczenia zasobów ludzkich, co stwarza zapotrzebowanie na metody umożliwiające określenie wartości tych zasobów. Przegląd modeli aktywów ludzkich wykazał, że dotychczasowe próby wyceny zasobów ludzkich jako pozycji bilansowych budzą istotne wątpliwości. Zważywszy na specyfikę kreowania wartości z zasobów ludzkich, praktyczne zastosowanie mogą mieć rozwiązania pośrednie związane z koncepcjami kalkulacji kosztów zachowań pracowników i efektywności programów personalnych, ale szczególnie z takimi narzędziami, jak mapa strategii oparta na Zrównoważonej Karcie Wyników. Mapa strategii pokazuje specyficzny dla danego przedsiębiorstwa sposób kreowania „twardych” rezultatów finansowych z „miękkich” zasobów ludzkich – ukazując powiązania przyczynowo-skutkowe pomiędzy inwestycjami w rozwój zasobów ludzkich z doskonaleniem procesów, zadowoleniem i lojalnością klientów, udziałem w rynku, przychodami, kosztami i rentownością. Łańcuch tych zależności będzie różny dla różnych bazowych strategii konkurencji, ponadto powinien wyrażać specyfikę konkretnej firmy. Obiecujące wydaje się połączenie mapy strategii z koncepcją zaangażowania pracowników i pokazanie, jak przedsiębiorstwo będzie budować wartość przez zaangażowanie, które uważane jest za najlepszy predyktor rezultatów finansowych.

Literatura

- Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Bakker A.B., *An evidence-based model of work engagement*, “Current Directions in Psychological Science” 2011, no. 20 (4).
- 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.

⁷ Uwaga: w przykładowych fragmentach map strategii wymieniono tylko niektóre z istotnych zachowań pracowników wynikających z zaangażowania. Należy także pamiętać, że część z nich (np. zmniejszona fluktuacja i absencja) może być postrzegana jako uniwersalny efekt zwiększania zaangażowania, przydatny w każdym typie bazowym strategii, jednakże znaczny efekt kosztowy, jaki jest możliwy do uzyskania dzięki temu, wskazuje, że zachowanie to w największym stopniu wspiera strategię doskonałości operacyjnej.

- Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Cascio W., Boudreau J., *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZZ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Czym jest zaangażowanie?, <http://barometrzaangazowania.com/barometr-zaangazowania/korzysci/dla-firmy>, data odczytu: 17.03.2012.
- Drucker P.F., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002.
- Fawkes J., *Zaangażowanie pracowników – przegląd literatury*, [w:] J. Smythe, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- 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", March-April 1994.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The balanced scorecard – measures that drive performance*, "Harvard Business Review", January-February 1992.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników. Praktyka*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *The Execution Premium; Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Korzyści dla firmy, <http://barometrzaangazowania.com/barometr-zaangazowania/korzysci/dla-firmy>, data odczytu: 17.03.2012.
- Korzyści dla organizacji non-profit, <http://barometrzaangazowania.com/barometr-zaangazowania/korzysci/dla-organizacji-nonprofit>, data odczytu: 17.03.2012.
- Król H., *Kapitał ludzki organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
- Macey W.H., Schneider B., *The meaning of employee engagement*, "Industrial and Organizational Psychology" 2008, no. 1.
- MacLeod D., Clarke N., *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*, Department for Business, Innovation and Skills, July 2009, <http://www.bis.gov.uk/files/file52215.pdf>, data pobrania: 01.03.2012.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
- Olve N.G., Roy J., Wetter M., *Performance Drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Wiley, Chichester 2000.
- Pietrzak M., *Najlepiej wycenić z kartą. Przegląd metod i narzędzi pomiaru kapitału ludzkiego*, „Personel i Zarządzanie” 2003, no. 151 (10).
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Rucci A.J., Kim S.P., Quinn R.T., *The employee-customer-profit chain at sears*, "Harvard Business Review", January-February 1998.
- Schweyer A., *The Economics of Engagement*, Human Capital Institute, June-2009, http://www.enterpriseengagement.org/direct/user/file/pdf/Final_Economics_of_Engagement.pdf, data pobrania: 17.03.2012.
- Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Szabowska-Walaszczyk A., Brzozowski A., *Wdrożenie Programu Kształtowania Zaangażowania Pracowników*, konferencja Forum Prawa Pracy, InfoBizTech, Warszawa 2011 (maszynopis prezentacji).
- The Compelling Economics of Enterprise Engagement*, <http://www.eeaexpo.org/The-Compelling-Economics-Of-Enterprise-Engagement.2393.html>, data odczytu: 17.03.2012.

The Emerging Field of Enterprise Engagement, <http://www.enterpriseengagement.org/articles/content/8289232/the-emerging-field-of-enterprise-engagement/>, data odczytu: 17.03.2012.

Wojnar M. (red.), *Uruchamianie systemu 'lepsza obsługa – wyższy zysk'*, „Przegląd Organizacji” 1994, no. 4.

BALANCED SCORECARD AND VALUE CREATION FROM HUMAN RESOURCES THROUGH EMPLOYEES' ENGAGEMENT

Summary: The increasing role of human resources (HR) as strategic assets leads to growing demand on methods of HR measurement and valuation. The efforts made to put HR value into the balance sheet are not convincing. It seems that more appropriate are methods such as employee behaviours costing or Balanced Scorecard and strategy maps. Strategy map shows company specific cause-and-effect relationships connecting investment in HR development, processes improvements, customer satisfaction and retention, market share with revenues, costs and profits. It seems to be promising to combine strategy maps with the concept of employee engagement.

Keywords: Balanced Scorecard, human resources, engagement, value creation.