

ZN WSH Zarządzanie 2016 (3), s. 387-402

Artykuł przeglądowy
Review article

Data wpływu/Received: 31.12.2015

Data recenzji/Accepted: 8.02.2016/8.05.2016

Data publikacji/Published: 2.09.2016

Źródła finansowania publikacji: środki Politechniki Koszalińskiej

DOI: 10.5604/18998658.1228291

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Weronika Toszewska-Czerniej^{A F}

Politechnika Koszalińska

Wydział Nauk Ekonomicznych

**KREOWANIE WARTOŚCI POPRZEZ ZARZĄDZANIE
KAPITAŁEM LUDZKIM**

**CREATING VALUE THROUGH THE HUMAN
CAPITAL MANAGEMENT**

Streszczenie: Tworzenie przewagi konkurencyjnej oparte jest na zdolności przedsiębiorstwa do kreowania wartości dla klienta. Kluczowym czynnikiem, który pozwala na stworzenie dobra odpowiadającego potrzebom klientów jest pracownik. Posiadany przez ludzi kapitał ma szczególną wartość dla organizacji ze względu na złożoność i zróżnicowanie, które warunkuje zakres jego wykorzystania. Celem artykułu jest przedstawienie całościowego podejścia tworzenia wartości poprzez wykorzystanie kapitału ludzkiego. Jest on oparty na

połączeniu elementów łańcucha wartości i karty wyników kapitału ludzkiego. Prezentowane podejście zakłada możliwość stworzenia strategii zarządzania kapitałem ludzkim, która pozwala poprzez pomiar określić odpowiednie działania kreujące poziom i wartość procesów.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, proces, łańcuch wartości, zarządzanie kapitałem ludzkim, karta wyników kapitału ludzkiego

Abstract: Creating competitive advantage is based on the company's ability to create value for the customer. A key factor that allows you to create good with the needs of customers is employee. Kept by the people capital has special value to the organization because of the range and endless possibilities to set it up.

The main aim of this article is to present comprehensive approach of creating value through the use of human capital. It is based on a combination of elements of the value chain and the human capital scorecard concept. The model assumes the possibility of creating a human capital management strategy, which allows by measurement determine the appropriate action that are shaping the level and value of processes.

Keywords: human capital, process, value chain, human capital management, human capital scorecard

Wstęp

Współcześnie przedsiębiorstwa tworzą i wdrażają strategie rozwoju i budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, które są oparte na wykorzystaniu kapitału ludzkiego. Organizacje powinny być w stanie dysponować zasobami ludzkimi, które zapewniają najwyższy poziom wiedzy, kompetencji i umiejętności. Dzięki wykorzystaniu potencjału ludzkiego powstają nowe obszary działalności w oparciu o przetwarzanie informacji. Rozwój w przedsiębiorstwach występuje, gdy organizacje mogą prawidłowo korzystać z potencjału, którym dysponują i tworzyć wartość wymaganą przez interesariuszy.

Kluczowy składnik – kapitał ludzki – wymaga pomiaru, aby móc poznać jego prawdziwy status. Niezbędny jest zatem dobór odpowiednich metod i technik zarządzania. W artykule ukazano podstawowe założenia łańcucha wartości, w oparciu o które opracowano wytyczne tworzenia wartości kapitału ludzkiego. Punktem wyjścia prezentowanego podejścia jest określenie obszarów aktywności i działań tworzących wartość w organizacji. Aby możliwe było skuteczne i sprawne wykorzystanie potencjału ludzkiego, niezbędne jest odpowiednie ukierunkowanie jego działań, w sposób umożliwiający uzyskanie przyrostu wartości.

1. Proces tworzenia wartości

Ogólne działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi można określić jako aktywności odbywające się w kontekście uczenia się i rozwoju. Ukierunkowane są na działania mające tworzyć i dostarczać wartość dla poszczególnych grup jednostek zaangażowanych w procesy organizacyjne. Uwzględniając definicję wartości zgodną z nurtem nieortodoksyjnym, można stwierdzić, że wartość generowana jest przez koszty, jakie są ponoszone na jej wytworzenie¹. Tworzenie wartości pozwala na połączenie misji, celów i strategii cząstkowych w zintegrowany system, który wymaga pełnej współpracy i odpowiedzialności na wszystkich poziomach zarządzania². W oparciu o przedstawioną definicję przyjmuje się zatem, że tworzenie wartości w przedsiębiorstwie jest procesem, który jest realizowany przez współdziałanie trzech współzależnych elementów:

- umiejętność połączenia misji, celów strategicznych oraz taktyki działania przedsiębiorstwa,
- zaangażowanie wszystkich poziomów zarządzania przedsiębiorstwa,
- efektywne połączenie cech jakościowych i ilościowych stanowiących o wartości³.

Analiza teoretyczna koncepcji wartości, przedstawianej w literaturze przedmiotu, koncentruje się na zbadaniu wpływu i siły struktury źródeł tworzenia wartości oraz kształtowania się zależności pomiędzy nimi⁴. Proces analizowania wartości umożliwił sekwencyjne ujęcie faz powstawania wartości. Bazując na podziale procesów, wprowadzono fazy wartości reprezentujące zdolność do informowania organizacji i klienta o stanie pożądanym i poziomie uzyskania tego stanu. Formuła zarządzania wartością jest więc koncepcją, która spaja koncepcję wartości dla klienta z teorią wartości dla właścicieli. Porter twierdzi, że koncepcja ta pozwala w sposób systematyczny spojrzeć na źródła wartości generowanej dla nabywcy⁵.

Wyłonione etapy generowania wartości uwzględniają trzy fazy, w których wartość przepływów wejścia i wyjścia generowana jest przez działania, którym są poddawane.

Pierwszym elementem jest poziom tworzenia wartości, który reprezentuje przekształcenie indywidualnych umiejętności do możliwości organizacyjnych. Jest to podstawa do uzyskania przez organizację zwrotu z inwestycji, który będzie przewyższał koszt zainwestowanego kapitału. Kluczowym elementem z punktu widzenia kapitału ludzkiego jest umiejętność zgromadzenia właściwych pracowników charakte-

¹ K. Rogoziński, *Zarządzanie wartością z klientem*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2012 s. 142.

² P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 19-20.

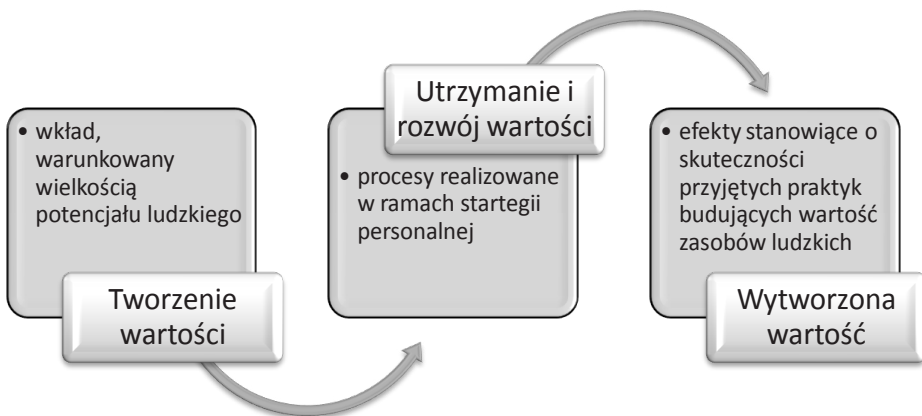
³ B. Nogalski, K. Bors, *Zarządzanie przez wartość*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 4.

⁴ K. Szczepańska, *Teoria zarządzania wartością w ujęciu praktyki zarządzania wartością*, „Współczesna Ekonomia” 2010, nr 1(13), s. 164.

⁵ M. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, Gliwice 2006, s. 22.

ryzujących się potencjałem o wysokim poziomie unikatowości w saski generowanych efektów procesów. Przez co odpowiednio wysoki potencjał, charakteryzujący się użytecznością z punktu widzenia organizacji, ma możliwość utrzymania uzyskanego poziomu wartości, co spowoduje, że zwrot z zainwestowanego kapitału nie będzie ulegał obniżeniu. Drugi obszar przede wszystkim ukierunkowany jest na procesy wewnętrzne, które powinny zapewnić utrzymanie i rozwój poziomu potencjału pracowników. Przy założeniu odpowiedniego poziomu wartości wkładu działania podejmowane w drugim obszarze stanowią podstawę do uzyskania pożądaných efektów. Zatem ostatnim etapem poziomu tworzenia wartości w procesie jest wytworzona wartość, mająca charakteryzować się odpowiednim przyrostem względem potencjału wejściowego. Istotne znaczenie odgrywa tutaj proces pomiaru, który stanowi podstawową metodę weryfikacji skuteczności realizowanych procesów personalnych. Rysunek 1 uwzględnia poszczególne fazy tworzenia wartości, które stanowią podstawę dla wyznaczenia elementów procesu generowania wartości kapitału ludzkiego.

Rysunek 1. Elementy procesu tworzenia wartości zasobów ludzkich
Figure 1. Elements of the value creation process of human resources



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, Gliwice 2006.

W poszczególnych fazach wartości istotne jest wyodrębnianie podkategorii i działań wartościowych, takich, które kreują wartość dla klienta. Ważne jest określenie w kluczowych obszarach aktywności przedsiębiorstwa źródeł przewagi konkurencyjnej. Wyodrębnianie działań tworzących wartość lub ich łączenie dokonywane jest pod kątem ich wpływu na konkurencyjność, tego czy są one dla niej istotne⁶.

⁶ J. Borowski, *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2(62), s. 16.

2. Tworzenie wartości kapitału ludzkiego organizacji

Według teorii istnieją trzy sposoby, umożliwiające ujęcie wartości niematerialnych i materialnych organizacji, które pozwalają na zapewnienie wartości zgodnej z zadeklarowaną w przyjętej strategii. Każdy z nich oddziałuje na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i generuje wyniki finansowe w różnym zakresie. Ujęcie działań dotyczących realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa w oparciu o podejście procesowe bazuje na koncepcji stworzonej przez Johna Inghama. Pozwala ona na podzielenie tworzenia wartości na trzy podstawowe etapy, dotyczące działań w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim.

Pierwszym etapem jest stosunek wartości do ceny, określony mianem wartości wkładu. Obszar ten odnosi się do podstawowych elementów tworzących wartość, głównie materialną, które mogą tworzyć zwiększoną wydajność. Uwzględniane jest tu również spełnianie wymogów prawnych lub innych podstawowych standardów. Jest to przydatny obszar, który nie zawsze umożliwia realizację celów biznesowych i nie zawsze zapewnia satysfakcję klienta. Ma natomiast bezpośredni wpływ na wyniki finansowe.

Drugi etap – wartość dodana – reprezentuje umiejętności niezbędne do zaspokojenia potrzeb biznesowych. Aktywności te mogą wpływać na znaczną poprawę wydajności realizowanych procesów, ale przede wszystkim ich zadaniem jest poprzez zwiększanie skuteczności prowadzenie do wzrostu, zmian i rozwoju procesów organizacyjnych.

Ostatni etap – wytworzona wartość – reprezentuje możliwości, które stanowią wynik podejmowanych aktywności i generują potencjał do utrzymania i zmiany sposobu działania organizacji poprzez stworzenie nowych możliwości dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. Zasada tego obszaru brzmi, że ciągle ulepszenie wytworzonej wartości jest niewystarczające. Zdolności i umiejętności do tworzenia wartości są potrzebne, aby móc zaskakiwać konkurentów i zmieniać charakter obszarów konkurencji.

Podobnie jak w założeniach teorii zasobowej tworzone wartości niematerialne muszą być cenne, rzadkie, trwałe w czasie i trudne do naśladowania⁷. Wytworzona wartość, zgodna z założeniami, może być trudna do opracowania i jeszcze trudniejsza do utrzymania. Tempo zmian w gospodarce wraz ze wzrostem działalności konkurencyjnej może oznaczać, że zasoby i umiejętności mogą przechodzić do niższego poziomu wartości. To zazwyczaj oznacza, że to, co w chwili bieżącej jest wytworzoną wartością, może w niedługim czasie stanowić wartość początkową, będącą podstawą poddawaną działaniom mającym na celu wytworzenie wzrostu wartości⁸.

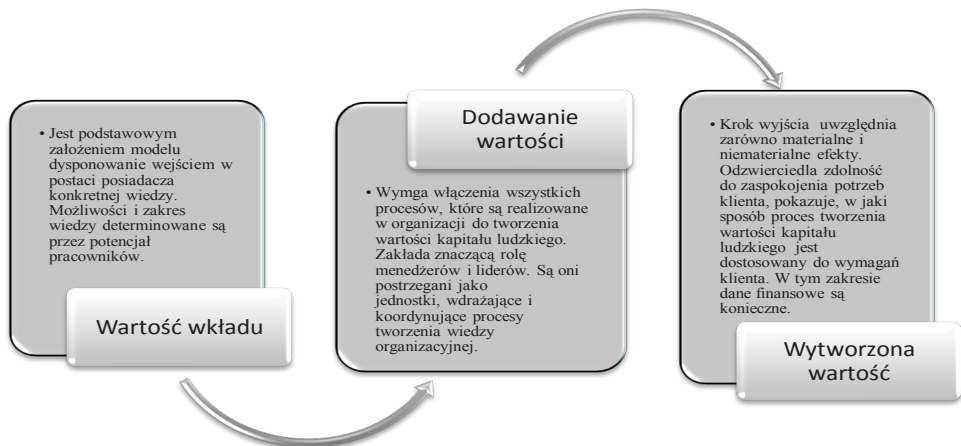
⁷ J.B. Barney, W.S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson, New Jersey 2010, s. 69.

⁸ J. Ingham, *Strategic Human Capital Management Creating Value through People*, Published by Elsevier, Oxford 2007, s. 126.

Zaprezentowane na rysunku 2 poziomy wartości podkreślają znaczenie umiejętności i zdolności zasobów ludzkich w zakresie generowania jej poziomu. Tym samym wskazują konieczność zapewnienia spójności między głównymi obszarami wartości w przedsiębiorstwie a działaniami dotyczącymi wykorzystania potencjału ludzkiego w tym obszarze.

Rysunek 2. Poziomy wartości kapitału ludzkiego

Figure 2. The value levels of human capital



Źródło: opracowanie na podstawie J. Ingham, *Strategic Human Capital Management Creating Value through People*, Published by Elsevier, Oxford 2007.

Obszar wejścia powinien zapewnić pracowników o odpowiednim poziomie wiedzy i umiejętności. Kluczem do generowania zasobów wejściowych o odpowiednim potencjale jest zaprojektowanie procesu rekrutacji. Należy jednak uwzględnić, że jednostki projektujące jego realizację, nie mogą ponosić odpowiedzialności za skuteczność działań osób pracujących. Obszar działań jest powiązany z tworzeniem wartości poprzez zakres działań operacyjnych dotyczących zasobów ludzkich oraz najlepiej dostosowanych praktyk personalnych. Najlepiej dopasowane praktyki z zakresu tworzenia wartości aktywów niematerialnych są jednym z głównych czynników wpływu zarządzania ludźmi na wyniki biznesowe. Stosowanie najlepiej dostosowanych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim ma umożliwić wykorzystanie metod mających zapewnić, że wartości niematerialne mogą stanowić kluczowe źródło informacji o sukcesach przedsiębiorstwa⁹. Podejście ukierunkowane na stosowanie metod i technik precyzyjnie dostosowanych do nagromadzonego potencjału ma skutkować rozwojem wartości niematerialnych, jeśli natomiast nie są

⁹ M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, s. 155-156.

one zgodne ze strategią biznesową przedsiębiorstwa, nie będą w stanie generować wartości dodanej. Krok wyjścia uwzględnia zarówno materialne, jak i niematerialne rezultaty procesów. Wyjścia rzeczowe dotyczą liczby pracowników, ich obserwowalnych zachowań, wiedzę jawną i umiejętności. Wyjścia wartości niematerialnych odnoszą się do tworzenia kapitału ludzkiego, organizacyjnego i relacji, obejmują ludzkie zdolności, zaangażowanie¹⁰.

Oparta na procesie tworzenia wartości strategia zarządzania kapitałem ludzkim wymaga, aby kierownictwo określiło ogólną strategię biznesową dla przedsiębiorstwa, a następnie strategię personalną w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego, co umożliwi lepsze wsparcie realizacji głównych celów strategicznych. Plan ten gwarantuje, że priorytety biznesowe są realizowane poprzez szereg podstawowych praktyk zarządzania ludźmi wspierających ogólny cykl kariery zawodowej pracownika. Takie podejście umożliwia przekształcenie poszczególnych obszarów wartości w taki sposób, aby odzwierciedlały one działania realizowane zarówno przez pracowników, jak i względem nich. Wówczas elementy procesu tworzenia wartości oparte na procesach personalnych nastawionych na budowanie i rozwój kapitału ludzkiego przyjmą postać ujętą na rysunku 3. Ukazuje on poszczególne poziomy wartości uwzględniające określone procesy zarządzania kapitałem ludzkim.

Rysunek 3. Procesy budujące wartość kapitału ludzkiego

Figure 3. The processes that build human capital value



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Ingham, *Strategic Human Capital Management Creating Value through People*, Published by Elsevier, Oxford 2007.

Zaprezentowane ujęcie ma na celu określenie poziomów wartości ściśle powiązanych z procesem zarządzania kapitałem ludzkim, zarówno w kontekście wpływu na generowanie wartości, jak i wkładu w jej poziom wyjściowy. Zakłada zatem

¹⁰ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Harvard 1994, s. 163.

nierozzerwalność procesów budowania wartości z podmiotami zaangażowanymi w działania z tego zakresu.

Istotnym elementem w takim podejściu jest zrozumienie przez organizację konieczności ciągłego wzrostu poziomu zapewnienia spójności i odpowiedniej wartości aktywów niematerialnych, którymi dysponują.

3. Wartość zarządzania kapitałem ludzkim

Podejście do kapitału ludzkiego oparte na realizacji celów jest istotne dla maksymalizacji jego wartości, a także dla sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem. Wysoka wydajność organizacji warunkowana jest zdolnością do wykorzystania danych do określenia celów i kluczowych obszarów aktywności, które pozwolą ocenić potencjał kapitału ludzkiego. Organizacja powinna określić obecne i przyszłe ludzkie potrzeby kapitałowe, w tym odpowiednią liczbę pracowników, kluczowe kompetencje i umiejętności i ich kombinacje, które przyczynią się do realizacji misji i odpowiedniego rozmieszczenia pracowników w całej organizacji. W dalszej kolejności niezbędne jest utworzenie strategii identyfikacji i wypełnienia luk kompetencyjnych¹¹. Prawidłowe i wiarygodne dane mają nadrzędne znaczenie do oceny zapotrzebowania przedsiębiorstwa na kadrę i zwiększając zdolność do skutecznego zarządzania, umożliwiając menedżerom określenie obszarów szczególnej uwagi.

Zbieranie i analiza danych stanowi podstawowy budulec dla pomiaru efektywności kapitału ludzkiego, pozwala wspierać proces realizacji misji i celów przedsiębiorstwa. Działy przedsiębiorstwa mogą dysponować danymi na temat liczby osób otrzymujących szkolenia i wielkości środków wydawanych na ten cel, jednak pomiar rzeczywistego wpływu szkolenia na działania pracowników wymaga opracowania dodatkowych wskaźników określających relacje zaangażowania w realizację celów i zadań względem osiągniętych rezultatów. Weryfikacja poziomu zaangażowania pracowników powinna zatem obejmować rozwijanie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji. Wymaga regularnego aktualizowania, co pozwoli na określenie, czy występuje wzrost wartości, w zakresie których pracownicy są szkoleni¹².

Organizacje powinny również rozważyć zbieranie i korzystanie z danych dotyczących wydajności, aby zidentyfikować luki w wydajności, umiejętnościach, kompetencjach, strukturze zatrudnienia i pozostałych obszarach personalnych. Zarządzanie kapitałem ludzkim zakłada integrację działań ukierunkowanych na realizację funkcji personalnej z realizowaną strategią – to założenie stanowi również

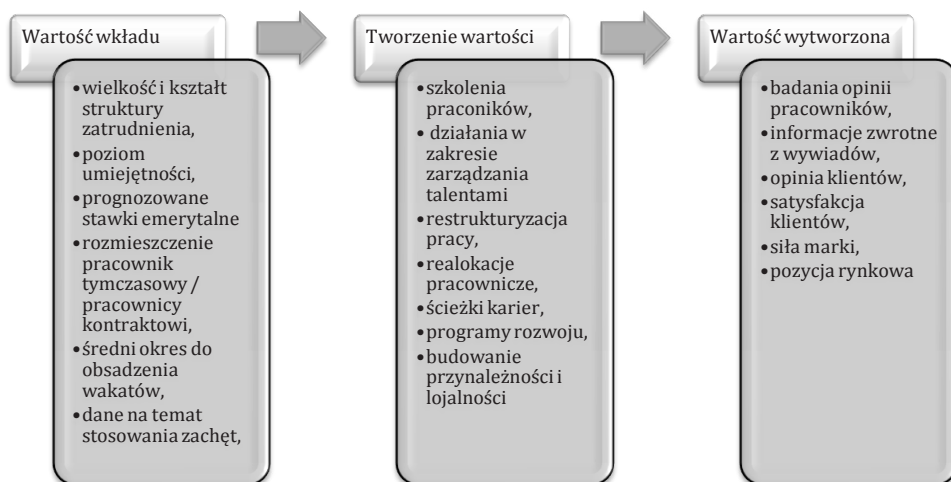
¹¹ B. Twarowski, *Wpływ luki kompetencyjnej na osiąganie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, PWN, Warszawa 2007, s. 71.

¹² United States General Accounting Office, *A model of Strategic Human Capital Management*, Washington 2002, s. 23.

podstawę do określania mierników działań tworzących wartość. Typy danych, które mogą informować jednostki odpowiedzialne za planowania potencjału organizacyjnego, obejmują zakresy przedstawione na rysunku 4, nie ograniczając się jednak tylko do nich.

Rysunek 4. Obszary wartości zarządzania kapitałem ludzkim

Figure 4. The areas of human capital management



Źródło: opracowanie własne.

Łańcuch ujęty na rysunku 4 opisuje transformacje, w których liczba wejść, w tym obecny potencjał ludzi w organizacji, jest rozwijany poprzez szereg działań w oparciu o realizowane w organizacji praktyki zarządzania ludźmi, w celu zapewnienia materialnych i niematerialnych zasobów i zdolności¹³.

Każdy z elementów łańcucha wymaga opracowania indywidualnego zestawu mierników, adekwatnych do realizowanych praktyk personalnych. Spójne mierniki wartości powinny być opracowane dla każdego obszaru rozpatrywania wartości, z uwzględnieniem odmiennego podejścia do poszczególnych obszarów realizacji strategii. Zatem zakłada się, że dana aktywność może tworzyć wartość w ramach realizacji więcej niż jednego procesu. Ponadto różne poziomy wartości zarządzania kapitałem ludzkim umożliwiają opracowanie działań wspierających poszczególne elementy strategii ZKL¹⁴.

Łańcuch wartości ZKL stanowi również podstawę do opracowania karty wyników kapitału ludzkiego (KWKL). Karta wyników uwzględnia przede wszystkim środki, a nie cele. Najbardziej przydatne karty wyników obejmują również stopień narracji, będący wyjaśnieniem i interpretacją dostarczającą użytecznych informacji,

¹³ J. Ingham, *Strategic Human Capital...*, s. 176.

¹⁴ Ibidem, s. 183.

a nie jedynie surowych danych. Karty wyników mogą być wdrażane jako narzędzie, które wskazuje kierunki działań strategicznych względem przyjętych celów¹⁵.

4. Karta wyników kapitału ludzkiego

Rosnące wykorzystanie kart wyników związane jest z narastającą potrzebą posiadania coraz większej wiedzy na temat przebiegu procesów w organizacji¹⁶. Norton wyjaśnia, że „zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi wsparcie organizacji, gdyż cele określone w ramach realizacji funkcji personalnej są podzbiorem ogólnej strategii przedsiębiorstwa”¹⁷. Strategia zarządzania kapitałem ludzkim wymaga większego nacisku na kapitał ludzki oraz wartości niematerialne, które będą wymagane w przyszłości, niż na działania operacyjne i wyniki finansowe, które są zazwyczaj przedmiotem planów personalnych. Można zatem wywnioskować, że musi być optymalnie dostosowana do działalności organizacji. Obszary karty stanowią zatem wyraz koncentracji na głównych obszarach działalności organizacji. Odpowiednimi elementami dla perspektywy finansowej karty wyników są skuteczność i efektywność procesów. Ważne jest, aby umożliwić tworzenie wartości poprzez strategię konkurencji, zatem niezbędne jest ujęcie perspektywy klienta i procesów wewnętrznych. Potrzeba większej integracji procesów personalnych i działań organizacji wymaga przekształcenia karty wyników poprzez rozbudowę wyjściowej koncepcji łańcucha wartości.

Łańcuch wartości pozwala na konwersję wejść poprzez procesy organizacyjne do tworzenia strategicznych wyników. Celem wykorzystania sekwencji procesowej jest stworzenie największej wartości, lecz nie tylko dla niektórych uczestników procesu, ale dla całej sieci, w tym odbiorców końcowych.

Określanie wartości nie polega jedynie na ustaleniu jej prawidłowego stanu, ale na uzyskaniu stanu pożądanego. Przede wszystkim należy określić zarówno wartości materialne o wymiarze operacyjnym, jak też niematerialne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem istotnych w procesie kreowania wartości. Przy opracowywaniu tego całościowego łańcucha wartości karty wyników są wielce przydatne, gdyż doskonale potrafią łączyć materialne i niematerialne obszary tworzące wartość¹⁸. Rysunek 5 prezentuje połączenie koncepcji karty wyników z łańcuchem wartości poprzez uwzględnienie materialnych i niematerialnych obszarów kreujących wartość.

¹⁵ H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 108.

¹⁶ R. Tyagi, P. Gupta, *Strategiczna karta wyników firm usługowych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2010, s. 25.

¹⁷ D.P. Norton, *Managing the development of human capital. Balanced Scorecard Report*, September–October 2001, s. 5.

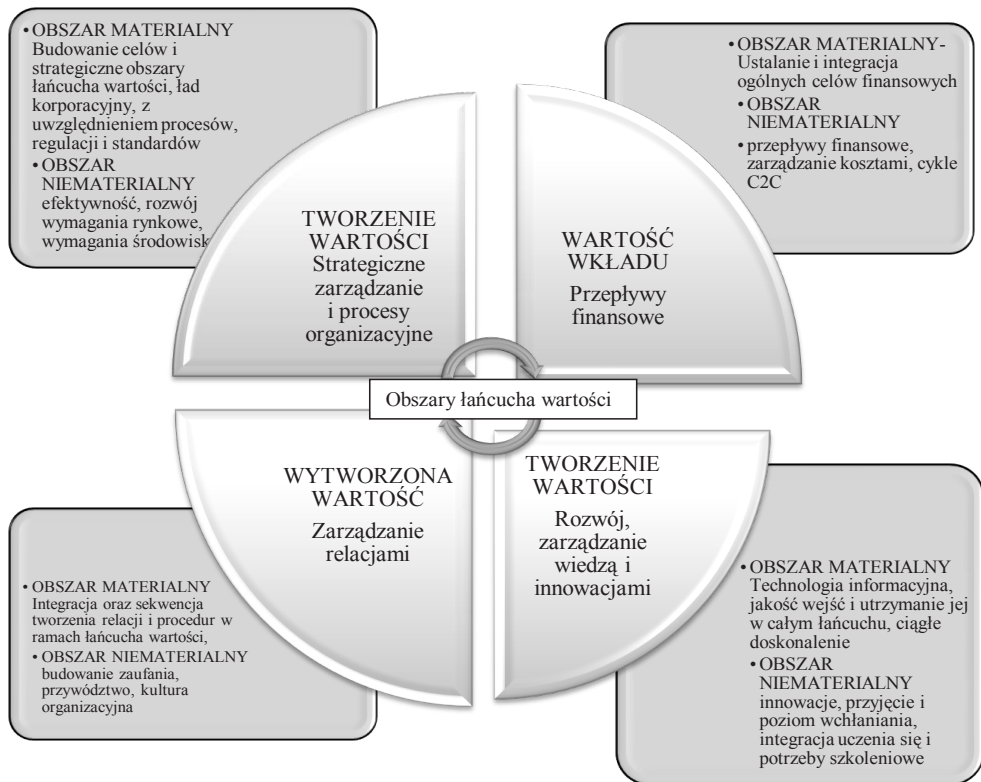
¹⁸ E. Barber, *How to measure the „value” in value chains*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, Vol. 38 Iss. 9, s. 692.

Ukazana karta uwzględnia 4 podstawowe perspektywy. Punkty ujęte w każdej z perspektyw dotyczą aspektów materialnych i niematerialnych. Pierwszy punkt na rysunku obejmuje konkretne i dość łatwe do określenia elementy, które wspierają lub mają wpływ na możliwości operacyjne przedsiębiorstwa. Uwzględnia przepływy finansowe, przepływy informacyjne, procesy i przepływy proceduralne. Przez to elementy takie jak standardy branżowe, przepisy i aspekty ładu korporacyjnego muszą być włączone, aby zrównoważyć ogólny poziom satysfakcji interesariuszy. Materialne aspekty są istotne jako wyznaczniki efektywności działań operacyjnych łańcucha. Drugi punkt obejmuje niematerialne i trudniejsze do zmierzenia składniki. Obejmuje aspekty zarządzania i przedsiębiorczości ujęte w łańcuchu wartości. Uwzględniają one obszary współpracy i relacji, cele strategiczne i finansowe istniejące w łańcuchu, jak również zarządzanie zmianą i innowacje.

Wartość można znaleźć zarówno w materialnych i niematerialnych obszarach łańcucha. Pozwala on na integrację tych obszarów, które zostały zaniedbane, ale potrzebują uznania ich wartości. Wartość dodana jest tworzona najskuteczniej w procesach opartych na współpracy z partnerami, którzy rozpoznają wszystkie obszary przyczyniające się do tworzenia wartości, w tym procesy, procedury, informacje i powiązania finansowe, zarządzanie wiedzą, innowacje, strategię, zmiany i relacje. Wszyscy uczestnicy łańcucha wartości muszą maksymalizować wyniki swoich działań w celu zwiększenia całkowitej wartości dodanej wytworzonej przez cały łańcuch. Łączna realizacja tworzenia wartości poprzez połączenia łańcucha wartości z KWKL jest obecnie uważana za jedno z najlepszych rozwiązań doskonalenia jakości zarządzania przedsiębiorstwem¹⁹.

¹⁹ A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategiczna karta wyników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 55.

Rysunek 5. Karta wyników kapitału ludzkiego ukierunkowana na kreowanie wartości
 Figure 5. The human capital scorecard focused on creating value



Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Barber, *How to measure the «value» in value chains*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management”, Vol. 38, Iss. 9.

Identyfikacja elementów łańcucha wartości, które pokazują, gdzie wartość powstaje, zazwyczaj prowadzi do wygenerowania kluczowych kompetencji. W łańcuchu każdy uczestnik ma swoje podstawowe kompetencje, które muszą być zintegrowane z uczestnikami istniejącymi wzdłuż całego łańcucha. Przede wszystkim w miejscach gdzie dochodzi do integracji i zależności między procesami, czyli w obszarach generowania większej wartości dodanej w łańcuchu²⁰. Poszczególne podmioty, ze względu na specyfikę swojej działalności, powinny przy wdrażaniu karty posiłkować się kilkoma podstawowymi założeniami. Oto kluczowe czynniki do zastosowania karty wyników kapitału ludzkiego:

- używanie ograniczonej liczby mierników,
- mierniki powinny być nadrzędnym elementem wskazującym przyszłe wyniki, a nie tylko wyznacznikiem przeszłej lub obecnej wydajności,

²⁰ E. Barber, *How to measure...*, s. 692.

- wiodące mierniki stanowią wyznaczniki pożądaných wyników procesów,
- mierniki mogą zapewnić źródła kontrolujące potrzeby wprowadzenia zmian do procesu zarządzania.

Mogą one wyraźnie informować, że systemy potrzebują zmiany, wskazywać, jak unikać ryzyka oraz jakie przyjąć stanowisko działań²¹.

Zrównoważona karta wyników jest przydatna, gdyż umożliwia ciągłe doskonalenie perspektyw wynikających ze strategii przedsiębiorstwa. Precyzyjne określenie wartości dla kluczowych elementów karty ułatwia dostosowanie obszarów wartości do zmian strategii względem przemian otoczenia.

5. Tworzenie wartości poprzez kartę wyników

Optymalna karta wyników oparta na kreowaniu wartości wymaga zespolenia z tożsamością organizacji. Indywidualne budowanie wartości wymaga zindywidualizowanego narzędzia pomiaru. Wykazanie źródeł i działań tworzących wartość wymaga opracowania specyficznej charakterystyki i doboru adekwatnych narzędzi. Tabela 1 uwzględnia przykładowe mierniki i ogólny opis podstawowych wytycznych dla obszarów wartości karty.

Tabela 1. Wartość kreowana w oparciu o KWKL

Table 1. The value creating based on HCSC

Obszar łańcucha wartości ZKL	Perspektywa KWKL	Charakterystyka obszaru	Mierniki
Wartość wkładu	Perspektywa finansowa	Bazuje na kluczowych miarach osiągnięć organizacji, których głównym zadaniem jest wskazanie słuszności przyjętego kierunku działań w oparciu o wyznaczone wartości docelowe. Na podstawie obszaru wkładu możliwe jest określenie wartości wyników działań budujących wartość. Kluczowe jest ustalenie poziomów wymaganych, które są podstawą do tworzenia etapów łańcucha.	-koszty personalne względem kosztów ogółem, -poziom standaryzacji działań personalnych, -udział w rynku, -produktywność pracowników -zysk na pracownika, -wielkość udziałów pracowniczych

²¹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2000.

Tworzenie wartości	Perspektywa procesów	Wymaga uwzględnienia działań operacyjnych. Bazuje na identyfikacji kluczowych działań i procesów, które odgrywają nadrzędną rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, jak również wartości dla klientów łańcucha. Pozwala na dobór procesów wewnętrznych, które mają szczególne znaczenie dla tworzenia łańcucha wartości kapitału ludzkiego.	Jakość procesów decyzyjnych, -liczba wad, braków i pomyłek, -opóźnienia w realizacji procesów, -liczba usprawnień procesów, -aktualna liczba procesów, - liczba nowych procesów, -wielkość rotacji, absencji i błędów pracowniczych
	Perspektywa rozwoju	Wymaga określenia poziomu potencjału tkwiącego w kapitale ludzkim organizacji. Pozwala na określenie celów, które stanowią wyznaczniki działań dla pozostałych perspektyw. Niezbędne jest zachowanie kompatybilności celów przyjętych dla perspektywy z celami pracowników. Z tego względu perspektywa ta wymaga głównie koncentracji na czynniku ludzkim. Wielkość wytworzonej wartości determinowana jest poziomem kompetencji i zdolnościami do ich rozwoju, których optymalizacja wymaga wdrożenia adekwatnej strategii.	-czas osiągnięcia dojrzałości procesowej, -poziom organizacyjnego uczenia się, -ilość i wartość baz wiedzy -ilość talentów -ilość i jakość kluczowych kompetencji, -ilość programów rozwoju, -wartość wiedzy i kompetencji pracowników poszczególnych działów
Wartość wytworzona	Perspektywa relacji	Przedsiębiorstwo musi dokonać pełnej identyfikacji klientów, definiując ich potrzeby i wymagania. Niezbędne jest określenie podstawowych cech i właściwości oferowanych wytworów celem określenia ich wartości dla klienta. Kluczowa jest koncentracja na obecnych i przyszłych klientach, których zmieniające się potrzeby stanowią wyznacznik kierunków rozwoju wytworzonej wartości. Ważnym elementem jest odpowiednia komunikacja i proces przepływu informacji, które stanowią podstawę do kreowania pożądanych relacji z odbiorcami wartości. Poziom wartości wytworzonej stanowi wkład kolejnej sekwencji budowania wartości.	-terminowość działań, -poziom zaufania, -lojalność klientów, -wielkość sprzedaży, -liczba stałych kontraktów, -satisfakcja klientów, -zakres współdziałania i zależności z poszczególnymi grupami interesariuszy, -segmentacja klientów, -skuteczność komunikacji, -alianse strategiczne

Podstawowym założeniem koncepcji łączenia karty wyników z łańcuchem wartości kapitału ludzkiego jest możliwość wygenerowania narzędzia, które w prosty sposób ukaże zakres, w jakim procesy personalne przyczyniają się do budowania wartości w przedsiębiorstwie. Skuteczne wdrożenie zaproponowanego podejścia jest zależne od poziomu dostosowania ujętych w artykule założeń względem specyfiki danej organizacji. Pozwala według przyjętej sekwencji na stworzenie narzędzia o strategicznym wymiarze, które umożliwi tworzenie, rozwój i weryfikację przyjętej strategii zarządzania kapitałem ludzkim.

Podsumowanie

Kluczowym elementem uwzględnionego w artykule podejścia do generowania wartości poprzez zastosowanie karty wyników jest założenie, że ludzie stanowią podstawy czynnik determinujący sukces organizacji. Wartość ich wkładu do procesu tworzenia wartości jest determinowana przez poziom inwestycji. Celem wykorzystania i rozwoju kapitału ludzkiego jest zatem maksymalizacja wartości podczas realizacji procesów zarządzania.

Proces zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji powinien być tak zaprojektowany, wdrażany i oceniany, aby umożliwił uwzględnienie znaczenia praktyk personalnych w procesie osiągania celów i kreowania wartości. Zaprezentowana w artykule wstępna koncepcja oparta jest na połączeniu podstawowych założeń łańcucha budowania wartości z obszarami karty wyników. W zależności od doboru mierników dopasowanych do danego procesu tworzenia wartości w organizacji można poprzez połączenie zaprezentowanych obszarów zweryfikować wartość wkładu kapitału ludzkiego. Precyzyjne dopasowanie mierników w ramach perspektyw względem procesu zwiększy przydatność informacji uzyskanych na podstawie zastosowania zaprezentowanego podejścia.

Maksymalizacja wartości kapitału ludzkiego jest funkcją obejmującą nie tylko konkretne działania, ale przede wszystkim wymaga zastosowania adekwatnych narzędzi pomiaru realizowanych praktyk. To założenie stanowiło podstawową wytyczną do stworzenia zaprezentowanego w artykule podejścia. Połączenie łańcucha wartości z perspektywami karty ma przede wszystkim ukierunkować proces zarządzania kapitałem ludzkim na identyfikację, rozwój i pomiar wartości działań.

Bibliografia

- Barber E., *How to measure the "value" in value chains*, "International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", Vol. 38, Iss. 9.
- Barney J.B., Hesterly W.S., *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson, New Jersey 2010.
- Borowski J., *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 2 (62).

- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Harvard 1994.
- Ingham J., *Strategic Human Capital Management Creating Value through People*, Published by Elsevier, Oxford 2007.
- Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczna karta wyników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
- Juchnowicz M. (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011.
- Szczepańska K., *Teoria zarządzania wartością w ujęciu praktyki zarządzania wartością*, „Współczesna Ekonomia” 2010, nr 1(13).
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2000.
- Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007.
- Nogalski B., Bors K., *Zarządzanie przez wartość*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 4.
- Norton D.P., *Managing the development of human capital*, *Balanced Scorecard Report*, September–October 2001.
- Porter M. *Przewaga konkurencyjna*, Gliwice 2006.
- Rogoziński K., *Zarządzanie wartością z klientem*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Szczepankowski P., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
- Twarowski B., *Wpływ luki kompetencyjnej na osiąganie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, [w:] A. Sitko-Lutek (red.), *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, PWN, Warszawa 2007.
- Tyagi R., Gupt T.A., *Strategiczna karta wyników firm usługowych*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2010.
- United States General Accounting Office, *A model of Strategic Human Capital Management*, Washington 2002.

Nota o Autorze:

Weronika Toszewska Czerniej – doktor nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Adiunkt Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej. Jej zainteresowania naukowe dotyczą problematyki zarządzania kapitałem ludzkim, w szczególności narzędzi pomiaru oraz inwestycji w kapitał ludzki.

Author's resume:

Weronika Toszewska-Czerniej – doctor of economic sciences in the discipline management science. Assistant Professor Department of Economics, Koszalin University of Technology. Her research interests concern the issues of human capital management, in particular, measurement tools, and investment in human capital.

Kontakt/Contact:

Weronika Toszewska-Czerniej
email: wtoszewska@gmail.com