

Joanna Habelman

Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW W ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: W ostatnich latach za przejaw efektywnego zarządzania uznaje się umiejętność właściwego wykorzystania kapitału ludzkiego w jednostkach gospodarczych. Ma to odzwierciedlenie w rynkowych zachowaniach przedsiębiorstw, gdzie wiedza, umiejętności i profesjonalizm zatrudnionych pracowników wykorzystywane są do budowy i uzyskania przewagi konkurencyjnej oraz szybkiego wykorzystania strategicznych szans rozwoju. Dlatego prawidłowe jest uzupełnienie pomiaru finansowych aspektów działalności jednostki o obszar niematerialnej części przedsiębiorstwa, gdzie najważniejszą rolę pełni kapitał ludzki. Do jego pomiaru można zastosować strategiczną kartę wyników.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, pomiar, strategia, strategiczna karta wyników

1. Wstęp

W dobie globalnej konkurencji i zaawansowanych technologii informatycznych sukces oraz pozycja rynkowa przedsiębiorstw coraz bardziej zależą od posiadanego potencjału intelektualnego, a w szczególności kapitału ludzkiego. O osiągnięciu pozycji na rynku coraz rzadziej decyduje posiadany majątek. Ważniejsza staje się elastyczność i innowacyjność, która przekłada się na skuteczne zarządzanie jednostką, pozytywne relacje z kontrahentami oraz zdolność jednostki do rozwoju. W tym kontekście najważniejszym czynnikiem jest kapitał ludzki, który uważa się za podstawowe źródło budowania przewagi konkurencyjnej i szybkiego wykorzystania strategicznych szans dla rozwoju przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest zaprezentowanie perspektywy rozwoju strategicznej karty wyników na przykładzie Zarządu Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA.

2. Rola kapitału ludzkiego w wyznaczeniu i realizacji strategii przedsiębiorstwa

Rosnąca dynamika otoczenia zewnętrznego powoduje, że gwarancją sukcesów przedsiębiorstwa jest dokonanie właściwych wyborów długoterminowych i konsekwentna ich realizacja. W większości współczesnych polskich firm strategię są w

sferze ogólnych i górnolotnych wizji, niemożliwych do przełożenia na poszczególne działania operacyjne. Również w wielu przedsiębiorstwach wyznaczone plany strategiczne traktuje się jako domenę dyrekcji i brak jest przełożenia na niższe szczeble organizacji. Ale największym problemem jest nie budowa strategii, lecz możliwości jej praktycznego wdrożenia. Rozwiązaniem jest *Balanced Scorecard*¹, która stanowi kompleksowy system zarządzania przedsiębiorstwem.

Koncepcja strategicznej karty wyników zakłada, że warunkiem osiągnięcia przyjętych przez przedsiębiorstwo celów jest równowaga w poszczególnych obszarach jego działalności. *Balanced Scorecard* łączy finansowe i niefinansowe mierniki, integruje działania związane z rozwojem i uczeniem się jednostki gospodarczej oraz finansowym aspektem jej działalności.

Karta wyników w swojej budowie akcentuje rangę obszarów niematerialnych, takich jak:

- kapitał ludzki,
- kapitał informacyjny,
- kapitał organizacyjny.

Międzynarodowa organizacja współpracy gospodarczej i rozwoju [*Human...* 1998, s. 8] definiuje kapitał ludzki jako umiejętności, kompetencje i wiedzę, które są niezbędne w działalności gospodarczej. Natomiast w encyklopedii zarządzania [[http://mfiles.pl/...](http://mfiles.pl/)] określa się go jako nagromadzony przez pracownika zasób wiedzy fachowej, doświadczenia i umiejętności. Ów kapitał ludzki jest w literaturze przedmiotu jako najcenniejsze źródło uzyskania przewagi konkurencyjnej. Podejście to wydaje się jak najbardziej słuszne, ponieważ dynamiczne otoczenie i rosnąca konkurencja wymuszają rozwój i kreatywność pracowników każdej jednostki gospodarczej.

Strategiczna karta, uwzględniając w swojej koncepcji problematykę kapitału ludzkiego, zwraca uwagę na cztery kluczowe elementy, do których zalicza się:

- zgodność systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa,
- potencjał zasobów kadrowych w zakresie generowania wartości,
- przyjęcie systemu pracy opartego na efektywności,
- efektywność i wydajność zarządzania zasobami ludzkimi [Becker, Huselid, Ulrich 2002, s. 75].

Kolejnym składnikiem aktywów niematerialnych jest kapitał informacyjny, który stanowi podstawę kreowania wartości dodanej w przedsiębiorstwie. Motywacja i kwalifikacje pracowników nie gwarantują w pełni realizacji celów założonych w poszczególnych perspektywach strategicznej karty wyników. Aby to osiągnąć pracownicy muszą dysponować pełną i szybką informacją o klientach, procesach oraz finansowych skutkach własnych decyzji. Wyróżnia się dwa rodzaje kapitału informacyjnego:

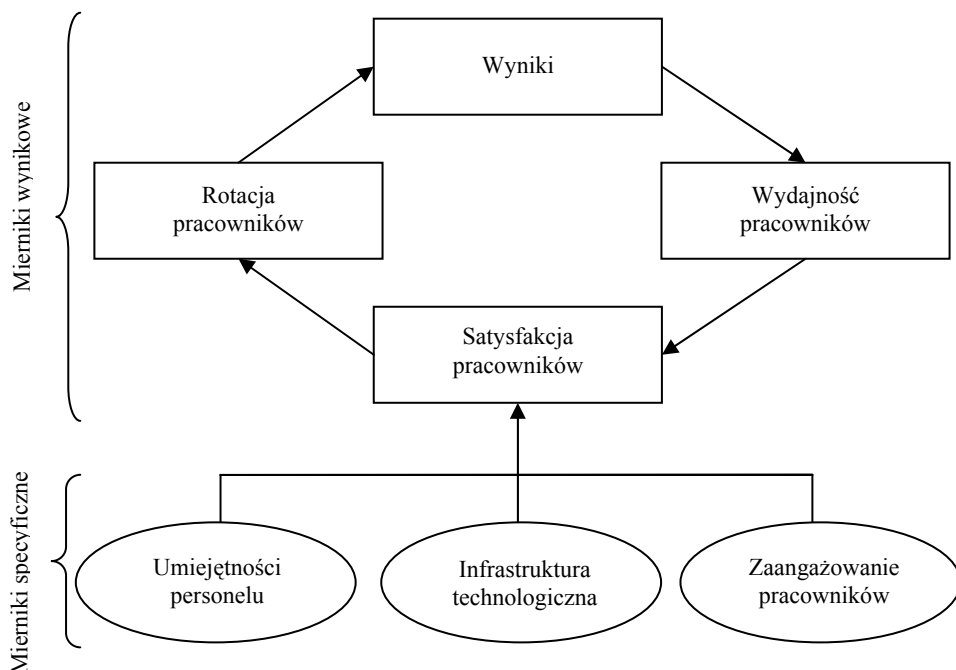
¹ W polskiej literaturze przedmiotu *Balanced Scorecard* tłumaczona jest jako: strategiczna karta wyników, zbilansowana karta wyników lub zrównoważona karta dokonań.

- infrastrukturę technologiczną,
- aplikacje i systemy informacyjne, które pełnią funkcję wspomagającą procesy wewnętrzne w przedsiębiorstwie [Garkowska 2006, s. 354].

Z systemów informacyjnych powinni korzystać przede wszystkim pracownicy zajmujący się finansami, zarządzaniem zasobami ludzkimi i planowaniem strategicznym w przedsiębiorstwie.

Ostatnim obszarem perspektywy rozwoju jest kapitał organizacyjny, który wyznacza niematerialny obszar wartości, norm i zasad charakterystycznych dla danego przedsiębiorstwa. Jego elementami są:

- kultura organizacyjna, która oznacza świadomość i internacjonalizację misji, wizji przedsiębiorstwa potrzebnych do realizacji strategii,
- przywództwo, czyli zdolność liderów organizacji do motywowania podwładnych,
- zbieżność celów strategicznych jednostki z celami poszczególnych pracowników,
- praca zespołowa, która zapewnia wymianę doświadczeń i wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa [Garkowska 2006, s. 356].



Rys. 1. Powiązanie mierników w perspektywie rozwoju strategicznej karty wyników

Źródło: [Kaplan, Norton 2001, s. 124].

Problematyka kapitału ludzkiego ujęta jest w perspektywie uczenia się i wzrostu (rozwoju) strategicznej karty wyników. Perspektywa ta opisuje niematerialne źródła zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej i stanowi fundament działalności przedsiębiorstwa. Jej cele i mierniki podporządkowane są realizacji strategii firmy, przy wykorzystaniu będącego w jej posiadaniu kapitału ludzkiego. Mierniki tej perspektywy strategicznej karty dzielą się na:

- podstawowe, które ilustrują wynik przeprowadzonych udoskonaleń i działań rozwojowych w następujących obszarach: zasoby ludzkie, organizacja i infrastruktura majątkowa,
- specyficzne, w których wyróżnia się kluczowe czynniki sukcesu determinujące pojawienie się pożądanego wyniku.

Przykładowe mierniki w perspektywie rozwoju i ich wzajemne powiązania przedstawia rysunek 1.

Z punktu widzenia koncepcji karty wyników i realizacji strategii przedsiębiorstwa najbardziej istotnym elementem jest zbieżność celów organizacji. Przejawia się ona w identyfikowaniu celów poszczególnych pracowników i komórek organizacyjnych z celami całego przedsiębiorstwa. Warunkiem koniecznym do osiągnięcia tego jest strategiczne zrozumienie. Dlatego bardzo ważna jest prawidłowa komunikacja pomiędzy kadrą zarządzającą a podwładnymi. Menedżerowie powinni posiadać informacje, czy pracownicy rozumieją misję przedsiębiorstwa, znają jego strategię i ścieżki jej realizacji.

Do długoterminowego rozwoju przedsiębiorstwa konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków sprzyjających realizacji głównych celów. Dlatego nieodzowne jest inwestowanie w pracowników. Ich wiedza i umiejętności są szansą rozwoju przedsiębiorstwa i wzrostu jego wartości, która powinna być bieżąco monitorowana i porównywana w odniesieniu do wyznaczonej strategii.

3. Pomiar kapitału ludzkiego i jego mierniki stosowane w przedsiębiorstwie

W wysoce konkurencyjnym środowisku gospodarczym każdy pracownik powinien wносить wymierną wartość dla przedsiębiorstwa. Nabiera ona szczególnego znaczenia przy wykorzystaniu strategicznych szans rynkowych. Zrozumienie przez pracowników celów strategicznych oraz tego, że oni sami przyczyniają się do ich osiągnięcia jest kluczowym warunkiem sukcesu. Wartość posiadanych zasobów kadrowych powinna być monitorowana i porównywana z tym, jak przyczynia się do realizacji strategii przedsiębiorstwa. Do tego celu służą odpowiednie mierniki, które w procesie wdrażania strategicznej karty motywują załogę do realizacji założonych celów.

Kluczowym zagadnieniem, które należy uwzględnić w karcie wyników jest element synergii współpracy wszystkich pracowników działających dla dobra przedsię-

biorstwa. W tym celu należy posłużyć się grupą dedykowanych miar i wskaźników. Podstawowymi miernikami zasobów kadrowych są:

- satysfakcja pracowników,
- rotacja pracowników,
- wydajność pracowników.

Dążenie do zwiększenia satysfakcji pracowników warunkuje wzrost wydajności i elastyczności działania. Jej wysoki poziom utrwała również pozytywne relacje zatrudnionych z przedsiębiorstwem, co przekłada się na niższy poziom rotacji. Nie jest ona tylko celem, ale i środkiem do osiągnięcia innych podstawowych celów nie tylko w perspektywie rozwoju, ale również w pozostałych trzech perspektywach karty wyników. Pomiaru satysfakcji pracowników najczęściej dokonuje się cyklicznie za pomocą badań ankietowych, w których wyrażają oni swoje odczucia w skali od 1 (niezadowolony) do 5 (bardzo zadowolony).

Kolejnym miernikiem bardzo istotnym z punktu widzenia osiągnięcia celów przedsiębiorstwa jest rotacja pracowników. Mierzona jest ona procentem zatrudnionych, którzy odeszli z kluczowych stanowisk lub w ogóle rezygnujących z pracy w danym okresie. Długoletni, lojalni pracownicy są bogactwem przedsiębiorstwa. Każde niezamierzone odejście z pracy, zwłaszcza pracowników z kluczowych stanowisk jest utratą części kapitału intelektualnego.

Podstawowym celem kadrowym każdego przedsiębiorstwa jest zwiększenie wydajności pracowników. Pozwala ocenić ona sumarycznie efekt podnoszenia kwalifikacji i morale personelu, innowacyjność, usprawniania procesów wewnętrznych oraz poprawę satysfakcji klientów [Kaplan, Norton 2001, s. 126]. W praktyce istnieje wiele sposobów pomiaru wydajności. Najprostszym jest wskaźnik mierzony przychodem ze sprzedaży, przypadającym na jednego zatrudnionego. Posiada on jednak pewne ograniczenia, ponieważ nie uwzględnia kosztów związanych z osiągniętymi przychodami. Kolejnym wskaźnikiem służącym do pomiaru wydajności pracowników w przedsiębiorstwie jest więc wartość dodana, przypadająca na jednego pracownika. Wydajność można również mierzyć wskaźnikiem przychodów ze sprzedaży w odniesieniu do sumy wynagrodzeń.

Realizacja celów wyznaczonych w strategii przedsiębiorstwa zależy od jednostki i jej zdolności do rozwoju. Czynniki determinującymi ten rozwój są pracownicy i ich wiedza, systemy informacyjne oraz zgodność ze strategią.

4. Ocena wykorzystania kapitału ludzkiego w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA

Zarząd Morskiego Portu Szczecin i Świnoujście Spółka Akcyjna ma charakter jednostki użyteczności publicznej, a przedmiotem działalności jest zarządzanie portami morskimi w Szczecinie i Świnoujściu. Spółka powstała na podstawie ustawy z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich [Ustawa... 1996] oraz kodeksu spółek handlowych [<http://mfiles.pl/...>].

Na podstawie przeprowadzonych przez autorkę wstępnych badań w przedsiębiorstwie stwierdza się, że:

- tylko 5% pracowników rozumie opracowaną w latach wcześniejszych strategię²,
- istnieje bardzo niski poziom zaangażowania i utożsamiania pracowników z celami jednostki na najniższych stanowiskach w przedsiębiorstwie,
- brak sprawnego przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi,
- w badanej jednostce system motywacyjny nie jest połączony z realizowaną strategią,
- opracowane budżety w niewielkim stopniu są połączone z wyznaczoną strategią przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Cele i mierniki ich realizacji dla kapitału ludzkiego w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA

Cel strategiczny	Cele szczegółowe	Mierniki	Poziom wyjściowy	Poziom docelowy
Rozwój kultury organizacji	Zwiększenie przedsiębiorczość i komunikacji w jednostce Lepsze zrozumienie przez pracowników celów strategicznych jednostki	Procent realizacji zgłoszonych przez pracowników inicjatyw Okresowe ankiety pracownicze Wyniki badania ankietowego	0 % niebadany 5%	95% 100% 100%
Doskonalenie kompetencji pracowników	Wysokie kompetencje pracowników na stanowiskach kluczowych Podnoszenie kompetencji pracowników marketingu	Procent strategicznych stanowisk obsadzonych pracownikami o najwyższych kompetencjach Ilość godzin szkoleniowych zrealizowanych do planowanych	70% 65%	100% 100%
Zwiększenie zaangażowania pracowników jednostki	Zmniejszenie absencji pracowników Zwiększenie zadowolenia pracowników	Ilość dni absencji w firmie/ jednego pracownika w danym okresie Ankieta okresowej oceny pracowniczej	niebadany 3,5*	spadek o 80% 5*

* Poziom satysfakcji pracowników mierzony jest w skali od 1 (niezadowolony) do 5 (bardzo zadowolony).

Źródło: opracowanie własne.

Wartość posiadanych i efektywnie wykorzystywanych zasobów kadrowych w Zarządzie Portów jest podstawą osiągnięcia zamierzonych celów strategicznych i operacyjnych. Kluczową kwestią w perspektywie rozwoju strategicznej karty wyników

² Obecnie w przedsiębiorstwie powołano zespół do spraw modyfikacji strategii i przeprowadzenia zmian organizacyjnych związanych z planowanym wdrożeniem strategicznej karty wyników.

jest zwiększenie utożsamiania się pracowników z celami przedsiębiorstwa. Najważniejsze cele w odniesieniu do kapitału ludzkiego ZMPSiŚ SA i mierniki ich realizacji przedstawia tabela 1.

Dysponując zbiorem celów strategicznych i mierników dla kapitału ludzkiego, kadra zarządzająca portem morskim przyjęła program doskonalenia kompetencji i zaangażowania pracowników w rozwój przedsiębiorstwa. Proces ten odbywa się poprzez cykliczne szkolenia z zakresu kwalifikacji strategicznych. Istotnym z punktu widzenia realizacji strategii przedsiębiorstwa jest również zwiększenie poziomu satysfakcji pracowników. Menedżerowie zdają sobie sprawę, że zadowoleni pracownicy są bardziej kreatywni i wydajni. Dlatego przyjęto założenia zwiększenia w określonym terminie poziomu zadowolenia, przyjmując uzyskanie stopnia „bardzo zadowolony” przez przynajmniej 80% ogółu zatrudnionych. Zakłada się, że stan zostanie osiągnięty w wyniku wprowadzenia dodatkowego systemu motywacyjnego wynagrodzeń, zwiększenia nakładów na wyposażenie pomieszczeń biurowych oraz premiowania w postaci nagród rzeczowych i pieniężnych, wyróżniających się kompetencjami i zaangażowaniem pracowników³.

Kapitał ludzki jest w nierozłączny sposób zintegrowany z wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami pracowników. Zarząd przedsiębiorstwa dostrzega konieczność doskonalenia kwalifikacji pracowników i podejmuje proces stopniowej poprawy przez systematyczne szkolenia. W 2009 r. struktura organizacyjna uległa pewnym

Tabela 2. Wykaz stanowisk z podziałem na Piony w ZMPSiŚ SA

Lp.	Wyszczególnienie	W osobach
1	Pion Dyrektora Naczelnego w tym: A. Pracownicy bezpośrednio podlegający DN B. Z-ca Dyrektora ds. Organizacji i Zarządzania C. Portowa Służba Ratownicza	174 20 76 78
2	Pion Finansowy w tym: A. Służba Głównego Księgowego B. Dział Controllingu i Analiz Finansowych C. Z-ca Dyrektora ds. Nadzoru Majątkowego	78 31 9 38
3	Pion Rozwoju Portów w tym: A. Z-ca Dyrektora ds. Inwestycji B. Z-ca Dyrektora ds. Handlowych i Marketingu	63 38 25
Ogółem stan zatrudnienia		315

Źródło: opracowanie własne.

³ W ZMPSiŚ SA w 2009 r. przyjęto plan dodatkowego systemu premiowania wyróżniających się pracowników, organizując na przykład konkurs pt. „Lider”. Elementy planu wprowadzane są sukcesywnie według przyjętych przez Zarząd Spółki założeń.

zmianom, mającym na celu doprowadzenie do nowej formuły funkcjonowania spółki i zmieniającego się otoczenia. Dokonano modyfikacji w schemacie poszczególnych wydziałów i kierowników. Aktualny schemat organizacyjny w podziale na liczbę stanowisk prezentuje tabela 2.

Na dzień 31 grudnia 2009 r. stan zatrudnienia wynosił 315 osób. W skład załogi wchodziło 211 pracowników na stanowiskach nierobotniczych oraz 104 osoby na robotniczych. Około 54% zatrudnionych posiadało wykształcenie wyższe odpowiednie do zajmowanego stanowiska. Strukturę i poziom wykształcenia z podziałem na płeć prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Poziom i struktura wykształcenia pracowników w przeliczeniu na etaty

Wykształcenie	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem	%
Wyższe	90	78	168	53,33
Średnie zawodowe	23	34	57	18,10
Średnie ogólnokształcące	14	49	63	20,00
Zasadnicze zawodowe	9	4	13	4,13
Pozostałe	11	3	14	4,44
Razem	147	168	315	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Oceniając kadre pracowniczą w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA, należy zaznaczyć, że ponad 50% ogółu pracowników jest z długoletnim stażem⁴ w przedsiębiorstwie i dobrą znajomością sektora gospodarki morskiej. Warto podkreślić, że na poziom zatrudnienia w przedsiębiorstwie istotny wpływ mają pracownicy Portowej Służby Ratowniczej i Ochrony. Przy czym 24% załogi spółki spełnia zadania o charakterze publicznym.

Wszyscy pracownicy zatrudnieni w ZMPSiŚ SA, z wyłączeniem członków zarządu i głównego księgowego, otrzymują pensje według zakładowego regulaminu wynagradzania. Wysokość pensji naliczana jest w zależności od przepracowanego czasu i stawki osobistego zaszerogowania pracownika⁵. System płac w jednostce przewiduje premię uznaniową, uruchamianą w zależności od sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki, dodatek za staż pracy, nagrody jubileuszowe oraz jednorazowe odprawy emerytalne.

Na podstawie poczynionych obserwacji należy wysnuć wniosek, że istniejące problemy z realizacją strategii mogą być rezultatem braku odpowiedniego systemu pomiaru dokonań. Tym bardziej za uzasadnione uważa się podjęcie działań, zmierzających do implementacji strategicznej karty wyników w przedsiębiorstwie.

⁴ Za długoletnich pracowników uważa się osoby, które są zatrudnione w przedsiębiorstwie powyżej 10 lat.

⁵ Stawka ta wynika z taryfikatora kwalifikacyjnego i stawki płac.

5. Podsumowanie

Rozwój współczesnych przedsiębiorstw oparty na wiedzy przyczynia się do nowego postrzegania zasobów ludzkich nie tylko na poziomie mikroekonomicznym, ale również w skali makroekonomicznej.

Największą wartość współczesnego przedsiębiorstwa stanowią wiedza, kompetencje i zaangażowanie pracowników. Szczególnie w dobie kryzysu polskie firmy podjęły walkę o talenty. Okazało się bowiem, że w trudnych warunkach gospodarowania to właśnie kompetentni i szczególnie utalentowani pracownicy stanowią o kondycji przedsiębiorstwa. Odpowiednio wykorzystywane posiadane zasoby kadrowe stwarzają szansę wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa.

Do pomiaru wartości kapitału ludzkiego można zastosować strategiczną kartę wyników, która za pomocą odpowiedniego systemu mierników wychodzi naprzeciw problematyce efektywności wykorzystania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie.

Literatura

- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Garkowska K., *Zrównoważona karta wyników jako element Systemu Informacji Planistycznej*, w: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, red. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2006.
- Human capital investment: An international comparison*, Centre for Educational Research and Innovation, OECD, 1998.
- Kaplan R.S., Norton D.N., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Nita B., *Rachunkowość w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna, Kraków 2008.
- Szychta A., *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych (Dz.U. 2000, nr 94, poz. 1037).
- Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o portach i przystaniach morskich (Dz.U. 1997, nr 9, poz. 44 z późn. zm.).
- http://mfiles.pl/pl/index.php/Kapitał_ludzki.

BALANCED SCORECARD IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN AN ENTERPRISE

Summary: During the recent years the proper use of the human resources has been recognised as a sign of the effective management in economic organisations. This is reflected by enterprise's market behaviour, where the know-how, skills and professional qualities of the employees are used to establish and gain the advantage over the competition and quickly utilise the strategic development opportunities. Therefore it is justified to supplement the measurement of the financial aspects of an organisation activity by the area of the intangible part of the organisation where the human resources are of major importance. The instrument used to measure the human resources in business is the Balanced Scorecard.