

# Ewa Dąbrowska-Karasińska

---

## Wpływ metod pomiaru kapitału ludzkiego na wartość firmy

---

Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia 36,  
183-194

---

2002

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

EWA DĄBROWA-KARASIŃSKA

*Wpływ metod pomiaru kapitału ludzkiego na wartość firmy*

The influence of methods of measurement of human capital on the company's value

W związku z rozwojem zaawansowanych technologii informatycznych i wysoce konkurencyjnym otoczeniem na sukces i pozycję rynkową współczesnego przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu wpływa wartość posiadanego kapitału ludzkiego. Od kapitału ludzkiego zależy rozwój firmy generowany poprzez usprawnianie procesów wewnętrznych.

Mimo że jest to kluczowy zasób w firmie, w obecnym okresie poważnych cięć budżetowych i poszukiwania oszczędności, firmy traktują nakłady poniesione na rozwój kapitału ludzkiego wyłącznie w kategorii kosztów, a nie inwestycji będących środkiem jego akumulacji. Stąd, dla podniesienia efektywności firmy, rodzi się przesłanka o konieczności dokonywania redukcji kosztów pracy, a co za tym idzie zatrudnienia. Niezbędna staje się redefinicja takiego spojrzenia na zatrudnienie. Nie należy patrzeć na zatrudnienie wyłącznie w kategorii kosztów, ale także z perspektywy akumulowania kapitału poprzez inwestycje w człowieka.

Konieczność zwrotu z inwestycji w zasoby ludzkie wpływa na decyzje zarządzających odnośnie wprowadzenia do systemów zarządzania odpowiednich mierników. Pojawia się jednak pytanie, jak mierzyć wpływ kapitału ludzkiego na wartość firmy?

Artykuł ten jest próbą wskazania wpływu metod pomiaru wartości kapitału ludzkiego na wartość firmy.

## KAPITAŁ LUDZKI A WARTOŚĆ FIRMY

Pojęcie „kapitał ludzki” stosuje się w odniesieniu do prezentacji określonej filozofii podejścia do czynnika ludzkiego, wskazującej na jego niezwykłą wartość w organizacji. Wartość ta wynika z faktu, iż pracownicy, dzięki swym zdolnościom, wiedzy, umiejętnościom i postawom wobec pracy, przyczyniają się do realizacji założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją. „Trwałą, silną pozycję i konkurencyjność firma uzyskuje dzięki ludziom. Stąd też powinni być oni traktowani nie jako koszty zmienne, lecz jako cenny kapitał, który można pomnażać, czyli podnosić jego wartość”.<sup>1</sup>

Zapewnienie wzrostu wartości kapitału ludzkiego można osiągnąć poprzez inwestycje w szkolenia i rozwój zawodowy pracowników. Kształtowanie i rozwój kapitału ludzkiego wymagają zatem efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Traktowanie kapitału ludzkiego jako elementu wartości przedsiębiorstwa rodzi konieczność określenia metodologii jego pomiaru. O ile jednak wartość aktywów materialnych jest mierzalna i wykazywana w bilansie, o tyle wartość kapitału ludzkiego i jej wpływ na efekty działalności firmy są trudno mierzalne. Relacje między kapitałem ludzkim i materialnym przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Różnice między kapitałem ludzkim i materialnym  
Differences between human and material capital

Kryterium analizy	Kapitał ludzki	Kapitał materialny
Wpływ na pozycję konkurencyjną i wyniki finansowe firmy	Istotny, szybko rosnący	Malejący
Forma nabycia	Jest kształtowany stosunkowo powoli własnymi siłami pracownika i całego przedsiębiorstwa	Poszczególne składniki aktywów można stosunkowo łatwo kupić, sprzedać lub pożyczyć
Łatwość odtworzenia przez konkurentów	Trudny do odtworzenia	Wysoka, m.in. dzięki możliwości ich zakupu
Sposób ewidencji	Ewidencja rozproszona w luźnej formie	Ewidencja w bilansie firmy prowadzona zgodnie z zasadami rachunkowości
Mierzalność	Utрудniona, ze względu na jakościowy charakter cech opisujących stan składników kapitału	Łatwy do wyceny w jednostkach pieniężnych

Źródło: J. Strużyna, *Wymiary kapitału ludzkiego firmy*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, red. B. Kożuch, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 51.

<sup>1</sup> H. Król, *Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwiczynski, K. Stobińska, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001, s. 113.

Tradycyjnie stosowane metody zarządzania i pomiaru wyników przedsiębiorstwa w stosunkowo niewielkim stopniu określają rolę i znaczenie kapitału ludzkiego. Dotychczasowe mierniki oceny wartości firmy znajdują odzwierciedlenie w sprawozdaniach finansowych. W efekcie tego, decyzje podejmowane przez zarządzających są zawężone do perspektywy finansowej, która informuje jedynie o wynikach wcześniej podjętych działań. W obecnym środowisku gospodarczym, aby skutecznie konkurować i odnieść sukces rynkowy, dążenie do poprawy wyników z bieżącej działalności staje się coraz częściej niewystarczające ze względu na szybko zachodzące zmiany. Przedsiębiorstwo budując pozycję konkurencyjną musi być gotowe do wkraczania na nowe, dotychczas nie odkryte ścieżki rozwoju. Gwarantuje to ciągły rozwój pracowników w celu zapewnienia maksymalnej satysfakcji klientów firmy.<sup>2</sup>

Zarządzanie tylko na podstawie wskaźników finansowych pomija istotny składnik aktywów firmy, jakim jest kapitał tworzony przez pracowników firmy. Ujmowanie kapitału ludzkiego w kategorii kosztów pomniejszających wynik przedsiębiorstwa, a także brak odzwierciedlenia wartości tego kapitału w bilansie przedsiębiorstwa, świadczy o tym, iż ten niewątpliwie składnik aktywów nie jest uwzględniany przy analizie wartości firmy.

Jednakże, coraz więcej teoretyków i praktyków dostrzega ograniczenia takiego podejścia, biorąc pod uwagę fakt, iż uzyskanie przewagi nad konkurencją w coraz większym stopniu zależy od wiedzy, umiejętności oraz relacji tworzonych przez pracowników. Dzisiejsza gospodarka wymaga zatem narzędzi opisujących aktywa oparte na wiedzy. Rośnie przekonanie o konieczności poszerzenia perspektywy oceny działalności przedsiębiorstwa o wskaźniki niefinansowe. Wynika to z faktu, iż coraz częściej dostrzega się różnicę między wartością rynkową firmy a wartością rzeczywistą wynikającą z bilansu. Fakt ten wskazuje na istnienie aktywów niematerialnych, generujących nadwyżkę wartości rynkowej nad księgową. Nadwyżka ta, w uproszczonym ujęciu, powstaje w wyniku relacji:<sup>3</sup>

Pracownicy → Klienci → Zyski

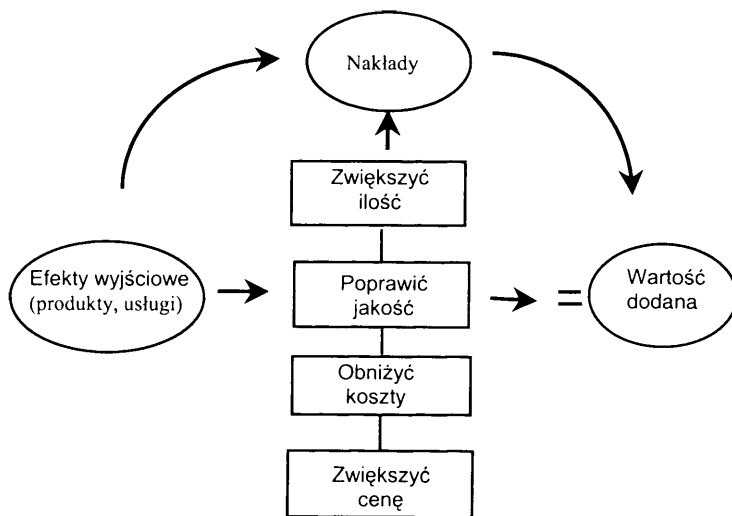
Sukces przedsiębiorstwa koncentruje się zatem wokół trzech grup podmiotów: pracowników, klientów i akcjonariuszy. Ze względu na to, iż głównym miernikiem i celem zarządzania firmą jest wzrost jej wartości rynkowej, powyższa relacja ukazuje rolę pracowników w powiększaniu wartości przedsiębiorstwa, jako pierwszego ogniwa przynoszącego ową wartość.

<sup>2</sup> K. Zadros, *Kapitał ludzki a kształtowanie wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, red. J. Duraj, Łódź 2001, s. 74.

<sup>3</sup> B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 121.

## METODY POMIARU WARTOŚCI KAPITAŁU LUDZKIEGO

W celu przeanalizowania wpływu zasobów pracy na wartość firmy może posłużyć model przedstawiony na rycinie 1. Porównując nakłady na rozwój kapitału ludzkiego i zmiany w wartości firmy, można ocenić wkład czynnika ludzkiego w wartość przedsiębiorstwa. W tym celu, po zdefiniowaniu efektów wyjściowych przedsiębiorstwa (produktów i usług) i określeniu nakładów poniesionych na zasoby ludzkie, takich jak: płace, programy szkoleniowe, świadczenia pozapłacowe itp., należy przeprowadzić analizę dotyczącą ilości, jakości, kosztów i cen. Przeanalizowanie związków między wymienionymi czynnikami pozwala na takie kształtowanie działań, aby rozwój zasobów ludzkich niósł ze sobą wzrost wartości przedsiębiorstwa. Analiza ta umożliwia optymalizację kosztów osobowych oraz zwiększenie efektywności pracy zasobów ludzkich, co wpłynie na wzrost wartości firmy.<sup>4</sup>



Ryc. 1. Uzyskiwanie wartości dodanej przez zasoby ludzkie

The obtaining of the added value by human capital

Źródło: M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 91.

W praktyce, próby pomiaru wartości kapitału ludzkiego napotykają na szereg trudności i ograniczeń ze względu na brak powszechnie uznanych i akceptowanych narzędzi, przy pomocy których możliwe byłoby oszacowanie wartości kapitału ludzkiego. Ograniczenia te powoli są przewyżczane, czego dowodem jest tzw. **rachunkowość zasobów ludzkich** (HRA – *Human Resources Accounting*). W jej ramach próbuje się skonstruować metody i narzędzia pozwalające na szacowanie wartości kapitału ludzkiego.

<sup>4</sup> M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 90.

Podstawową tezę rachunkowości zasobów ludzkich jest uznanie ludzi za istotny element aktywów organizacji. Początki zainteresowania tą dziedziną wiążą się z uznaniem bilansu jako niepełnego źródła informacji o stanie i strukturze majątku przedsiębiorstwa, z powodu nieujmowania w nim kapitału ludzkiego oraz z traktowaniem wydatków ponoszonych na rozwój personelu jako kosztów, zamiast inwestycji. Naukowcy, Grojer i Johanson, proponują w związku z tym stworzenie sprawozdania personalnego, odzwierciedlającego stan aktywów ludzkich organizacji oraz efektywność ich wykorzystania. Na to sprawozdanie składa się:

- bilans zasobów ludzkich, ujmujący wśród aktywów przedsiębiorstwa inwestycje w aktywa ludzkie;
- rachunek zysków i strat, przedstawiający koszty personalne nie będące inwestycjami;
- raport zasobów ludzkich, prezentujący dodatkowe informacje liczbowe dotyczące pracowników, np. wskaźniki fluktuacji, wydajności, absencji chorobowych personelu.<sup>5</sup>

Istotną zaletą sprawozdania personalnego jest próba określenia rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa, która ma swe źródło nie tylko w aktywach o charakterze materialnym i finansowym, ale i w aktywach ludzkich. Zaletą jest tu również możliwość kontroli kosztów związanych z zasobami ludzkimi poprzez rachunek zysków i strat. Dużą przeszkodą w sporządzaniu sprawozdań personalnych jest jednak brak ujednoczonych sposobów jego tworzenia, co uniemożliwia publikowanie go poza organizacją.

Do oceny wartości kapitału ludzkiego wykorzystuje się również metody niefinansowe. Przykładem jest **Monitor Aktywów Niematerialnych** (*Intangible Assets Monitor* – IAM) K. E. Sveiby'ego.

Zgodnie z metodą Monitora Aktywów Niematerialnych, wartość organizacji obejmuje wartość księgową netto oraz aktywa niematerialne (ryc. 2).

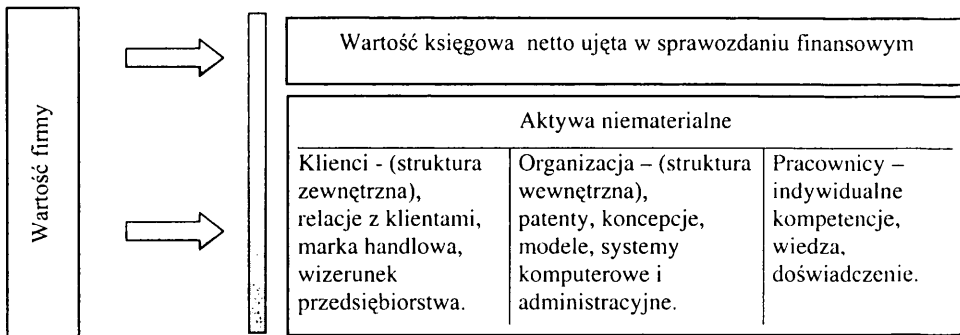
W każdym z trzech obszarów aktywów niematerialnych, tj. w obszarze klientów, organizacji i pracowników, ustala się mierniki efektów: miernik wzrostu (rozwoju), wydajności oraz stabilności.

W obszarze aktywów ludzkich mierniki te mają na celu informowanie o tym, jak zarządzany jest kapitał ludzki organizacji, tzn. jaki jest jego rozwój, uzyskiwana efektywność oraz na ile jest on stabilny. Pomocne są tu następujące wskaźniki:

- wskaźnik wzrostu indywidualnych kompetencji,
- wskaźnik udziału specjalistów w ogólnej liczbie pracowników,
- wskaźnik zdolności zatrudnionych przez organizację ekspertów do generowania zysków,

---

<sup>5</sup> L. Zbiegień-Maciąg, A. Lipowiecka, *Monitorowanie aktywów niematerialnych, czyli rachunkowość zasobów ludzkich*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 2, s. 27.



Ryc. 2. Struktura wartości organizacji według Sveiby'ego  
The structure of the organization value after Sveiby

Źródło: S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Dom wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 485.

- wskaźnik wartości dodanej przypadający na jednego pracownika,
- wskaźnik poziomu płacy w stosunku do przedsiębiorstw konkurencyjnych,
- wskaźnik udziału kosztów szkoleń w kosztach ogółem,
- wskaźnik rotacji pracowników.

Wymienione wskaźniki wskazują na efekty zarządzania kapitałem ludzkim w danej organizacji, co sprawia, że metoda ta może stać się istotnym instrumentem wspomagającym zarządzanie kadrami firmy.<sup>6</sup>

Monitor aktywów niematerialnych koncentruje się na wskaźnikach odzwierciedlających zmiany w aktywach ludzkich, w przeciwieństwie do sprawozdania personalnego, które prezentowało dane statystyczne. Informacje zawarte w monitorze są więc doskonałą podstawą zarządzania aktywami ludzkimi przedsiębiorstwa.<sup>7</sup>

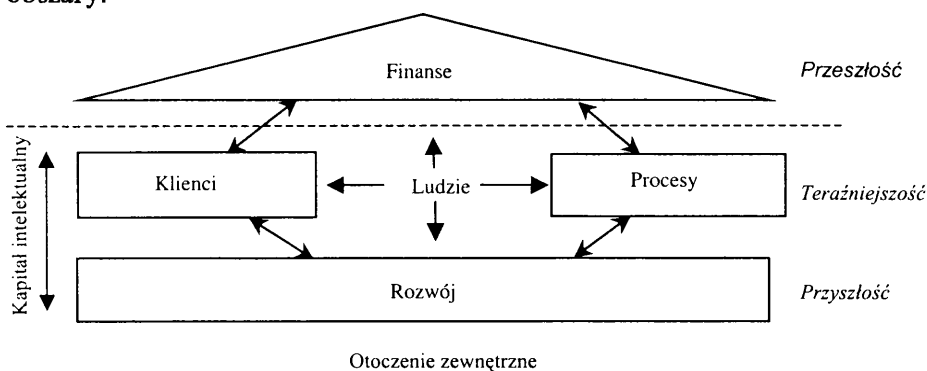
Na bazie nowatorskich założeń Sveiby'ego powstały inne modele pomiaru i monitorowania aktywów niematerialnych firmy, w tym aktywów ludzkich. Najbardziej znane metody to: Navigator Skandii L. Edvinssona i Strategiczna Karta Wyników R. Kaplana i D. Nortona.

Według L. Edvinssona i M. Malone'a firmy potrzebują nowej umiejętności: nawigacji w ekonomii wiedzy. Do tego celu potrzebne są narzędzia pomiaru wszystkich aktywów, które wpływają na zyski firmy. Według tych autorów bilans nie daje informacji o wartościach niewymiernych takich jak: kreatywność pracowników, ich pomysły na nowy produkt czy zadowolenie klientów. Ze względu na fakt, iż znaczenie tych elementów stale wzrasta, autorzy proponują **model Navigatora**, który zastosowali w szwedzkiej firmie ubezpieczeniowej Skandia. Model ten składa się z pięciu elementów, na których firma koncentruje swą działalność. Są to: finanse, jako element kapitału materialnego oraz

<sup>6</sup> A. Leszczyńska, *Wycena kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2001, nr 11, s. 61.

<sup>7</sup> L. Zbiegień-Maciąg, A. Lipowiecka, *op. cit.*, s. 30.

składniki kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, tj. klienci, procesy, obszar ludzki, rozwój i innowacje. Kształt modelu Navigatora (zob. ryc. 3) to „dom”, który ma symbolizować organizację. Obszar finansowy – „dach”, opisuje przeszłość firmy, zawiera w sobie tradycyjny bilans majątkowy i miary finansowe. „Ściany domu kapitału intelektualnego” dotyczą działań teraźniejszych, na których koncentruje się organizacja. Do nich należą klienci i procesy. Podstawa organizacji dotyczy przyszłości. Jest to obszar rozwoju i innowacji. Ostatni element, leżący w centrum „domu” to kapitał ludzki. Jest to serce i dusza organizacji, jedyna aktywna siła w firmie, która wpływa na wszystkie wymienione obszary.<sup>8</sup>



Ryc. 3. Nawigator Skandii  
Skandia's Navigator

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

Przedstawiony model ma za zadanie dostarczać informacji o elementach kapitału intelektualnego za pomocą określonych wskaźników pomiaru. Przykładowe wskaźniki pomiaru, dotyczące efektów kapitału ludzkiego w ramach modelu Navigatora, są następujące:

- poziom motywacji,
- stopień delegowania uprawnień,
- wskaźnik rotacji pracowników,
- wskaźnik długości czasu pracy (w latach),
- przeciętny wiek pracowników,
- czas przeznaczony na szkolenia,
- liczba zatrudnionych na pełny etat,
- liczba zatrudnionych na umowy o dzieło, zlecenia.

Model Navigatora wskazuje na kluczową rolę kapitału ludzkiego w procesach kreowania wartości firmy. Budowa trwałej przewagi konkurencyjnej powinna polegać na umiejętności menedżerów przekształcania kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny, tj. w pozostałe elementy aktywów niematerialnych

<sup>8</sup> L. Edvinsson, M. S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 57.



– aktywa relacji z klientami oraz aktywa organizacyjne (aktywa procesów i innowacji). Pomnażanie kapitału strukturalnego powinno natomiast przekładać się na efektywne gospodarowanie kapitałem materialnym firmy.

Inną, nowatorską koncepcją w zakresie pomiaru wartości i efektywności zarządzania firmą, w tym zarządzania kapitałem ludzkim, jest **Strategiczna Karta Wyników** (Balanced Scorecard – BSC) zaproponowana na początku lat 90. przez R. Kaplana i D. Nortona. Autorzy ci wyróżnili perspektywy, z punktu widzenia których możemy zmierzyć wartość firmy. Oprócz perspektywy finansowej, klienta, procesów wewnętrznych wyodrębnili również perspektywę rozwoju, determinującą realizację zamierzeń ujętych w trzech pozostałych perspektywach. Jako główny czynnik rozwoju, determinujący osiągnięcie sukcesu firmy autorzy Ci uznali potencjał kadrowy.

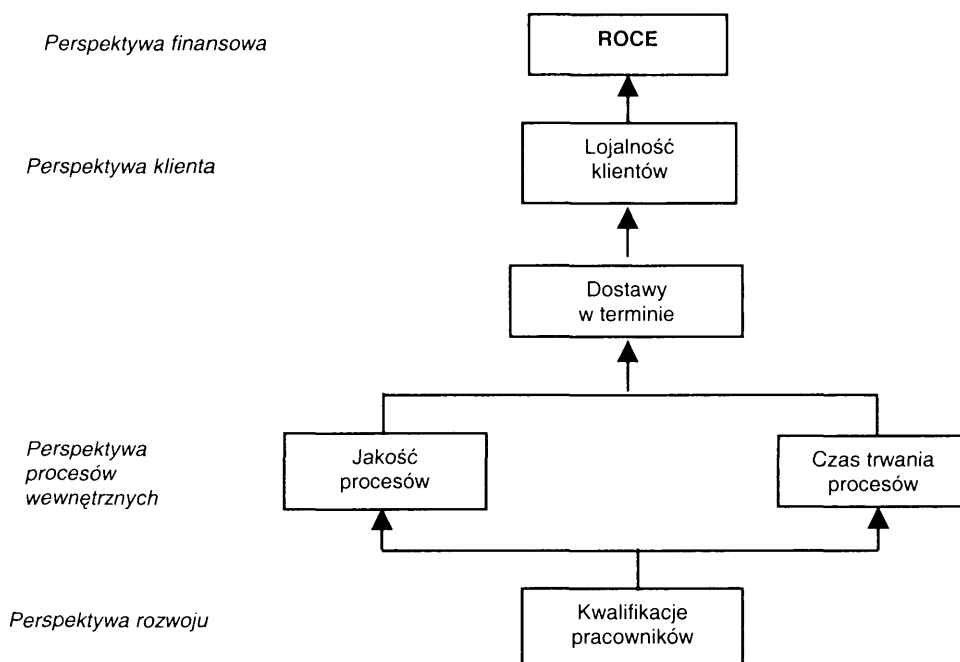
W modelu Strategicznej Karty Wyników dla każdej perspektywy ustalane są wskaźniki pomiaru, dla których wytyczane są cele realizacji wraz z planem działań. Jednak prawdziwa wartość i użyteczność tej metody leży nie tyle w wyznaczeniu celów i mierników ich realizacji w układzie czterech perspektyw, co w ustaleniu związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy poszczególnymi celami. W ten tylko sposób można bowiem wskazać mechanizm, jaki decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa. Elastyczna, dobrze wyszkolona i zmotywowana kadra wpływa na realizację procesów przedsiębiorstwa. Od efektywności, uwzględniającej również jakość tych procesów, zależy zdobywanie i utrzymywanie klientów oraz ich lojalność wobec firmy. Poziom lojalności klientów wpływa z kolei na osiągnięte wyniki finansowe. Zależności te przedstawia rycina 4.

Zaprezentowana zależność przyczynowo-skutkowa wskazuje jak ważnym czynnikiem skutecznej realizacji zamierzeń przedsiębiorstwa jest zarządzanie zasobami ludzkimi.

Trzy podstawowe mierniki kadrowe, według autorów koncepcji Strategicznej Karty Wyników, to: satysfakcja, rotacja i wydajność pracowników. Ze względu na relacje zachodzące między tymi miernikami, istotne jest ich bliższe przedstawienie.

Satysfakcja pracowników – to niezwykle ważny miernik kadrowy. Zadowolenie pracowników warunkuje bowiem wzrost wydajności, elastyczności działania, jakości oraz właściwej obsługi klienta.<sup>9</sup> Powszechnie przyjmuje się, że pracownik cieszący się z zatrudnienia w danej firmie to czysty zysk, gdyż pracuje efektywniej, można na niego liczyć w trudnych sytuacjach, lepiej reaguje na stres, nie wywołuje konfliktów i stwarza korzystną atmosferę pracy. Pracownik niezadowolony natomiast, przestaje identyfikować się z firmą, jego zaangażowanie i wydajność pracy maleje. Badanie i analiza poziomu wskaźnika satysfakcji daje zatem przedsiębiorstwu możliwość podejmowania skutecznych

<sup>9</sup> R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001, s. 125.



Ryc. 4. Łańcuch związków przyczynowo-skutkowych  
The chain of cause and effect relations

Źródło: R. Kaplan, D. Norton, *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001, s. 46.

decyzji kadrowych. W przypadku niskiej wartości wskaźnika satysfakcji, przedsiębiorstwa powinny zwiększać jego poziom, tak by utrzymywać go na poziomie warunkującym realizację celów firmy.

Rotacja pracowników to drugi wskaźnik służący badaniu efektywności inwestowania w kapitał ludzki w firmie. Mierzony jest procentem pracowników odchodzących z firmy i im jest niższy tym większą wartość stanowi kapitał ludzki danej organizacji. Zdolność firmy do utrzymania pracowników w długim okresie sprawia, że na personel firmy składają się tylko wieloletni i lojalni pracownicy. W ten sposób organizacja może kapitalizować doświadczenie i wiedzę, zdobyte przez tych pracowników i stymulować dalszy proces ich rozwoju i doskonalenia. Każde niezamierzone odejście z pracy stanowi utratę części kapitału ludzkiego firmy.

Wydajność pracowników, jako trzeci wskaźnik, mierzy rezultaty pracy zatrudnionego personelu. Do pomiaru wydajności pracowników służą następujące wskaźniki:

– wskaźnik przychodu na jednego zatrudnionego, odzwierciedlający średnią wartość sprzedaży generowaną przez każdego zatrudnionego,

– wskaźnik wartości dodanej przypadającej na jednego pracownika, gdzie wartość dodana stanowi różnicę pomiędzy przychodami ze sprzedaży a kosztami materiałów i usług nabytych z zewnątrz,

– wskaźnik przychodów odniesiony do sumy wynagrodzeń – mierzy on efekty ponoszenia określonych kosztów wynagrodzeń.<sup>10</sup>

Spośród trzech mierników kadrowych: satysfakcji, rotacji, wydajności, decydujące znaczenie ma poziom satysfakcji pracowników. Im jest on wyższy, tym większa wydajność personelu i ich zaangażowanie w bieżącą działalność firmy. Wysoki poziom satysfakcji utrwala także korzystne relacje i związki emocjonalne pracowników z organizacją, skutkując niższym poziomem rotacji. Warto jest więc mierzyć powyższe zjawiska, aby móc je odpowiednio kształtować w celu realizacji zamierzonych celów.

Powyższe mierniki są niezbędne dla sprawowania kontroli efektów pracy na każdym stanowisku. W miarę jak pracownicy stają się bardziej efektywni i firma dostarcza na rynek coraz większą ilość wartościowych produktów i usług, wskaźniki wydajności powinny wzrastać.

Po określeniu poziomu wskaźników: satysfakcji, rotacji i wydajności, przedsiębiorstwo powinno określić czynniki je warunkujące. Do czynników tych można zaliczyć umiejętności personelu, możliwości systemów informacyjnych oraz motywację zatrudnionych.

Strategiczna karta wyników pozwala ukierunkować wszystkich pracowników na te czynniki bądź parametry działania przedsiębiorstwa, które determinować będą jego pozycję rynkową w przyszłości. System zarządzania zasobami ludzkimi w myśl koncepcji Strategicznej Karty Wyników, aby wywierać korzystny wpływ na wyniki firmy, musi być wkomponowany w realizację strategii organizacji, czyli w kompleksowy system zarządzania, którego celem jest osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej i sukcesu finansowego. Skuteczną realizację strategii umożliwi skupienie uwagi pracowników na celach strategicznych, dopasowanie zarządzania zasobami ludzkimi do zamierzeń strategii i zrównoważony system pomiaru efektywności.

Dzięki metodzie Strategicznej Karty Wyników, strategia zarządzania zasobami ludzkimi przestaje być wyizolowanym obszarem dokonań menedżerskich. Jeżeli firma chce osiągnąć sukces, kapitał ludzki powinien znaleźć się w centrum uwagi zarządzających.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> *Ibid.*, s. 126.

<sup>11</sup> P. Dżurak, E. R. Stanoch, *Zrównoważona karta dokonań*, „Personel i Zarządzanie”, 1–15 lutego 2001, dodatek „Zarządzanie w XXI wieku”, s. VIII.

## PODSUMOWANIE

Zaprezentowane metody badawcze, w niezwykle nowatorski sposób, podejmują próbę ukazania wkładu kapitału ludzkiego w wartość przedsiębiorstwa. Są niewątpliwie odzwierciedleniem praktyki życia gospodarczego, w którym rosnącą rolę odgrywają aktywa niematerialne, w obrębie których kluczowymi są aktywa ludzkie. To wiedza pracowników znajduje odzwierciedlenie w postaci nowych technologii, patentów i wynalazków. Następuje zatem transformacja kapitału ludzkiego w strukturalny, co przyczynia się do wzrostu wartości firmy.

Przedstawione metody pomiaru kapitału ludzkiego wskazują na jego istotną rolę w procesie tworzenia wartości firmy. Dlatego niezbędne jest stałe inwestowanie w kapitał ludzki organizacji. Aby te inwestycje przynosiły efekty, firmy powinny wdrożyć do systemów zarządzania mierniki efektywności kapitału ludzkiego.

Wprowadzenie mierników efektywności pracy jest zadaniem ważnym i perspektywicznym. Pozwoli to bowiem w ocenie wkładu czynnika ludzkiego w wartość przedsiębiorstwa, a także przyczyni się do prowadzenia skutecznej polityki personalnej. W praktyce jednak niewielka liczba przedsiębiorstw wykorzystuje mierniki efektywności. Pomimo powszechnego uznania zasobów ludzkich jako najcenniejszych dla przedsiębiorstwa, w większości firm, nie są one traktowane na równi z innymi zasobami. Przyczynia się do tego brak powszechnego uwzględniania kapitału ludzkiego w sprawozdaniach finansowych.

Uwzględnienie wartości aktywów ludzkich w sprawozdaniach i raportach z działalności firmy w znacznym stopniu urealniałoby rzeczywistą wartość firmy. Pozwoliłoby to na wspieranie głównego celu przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja wartości firmy oraz na koncentracji na aktywach odpowiedzialnych za ten wzrost wartości zgodnie z zasadą iż: „można zarządzać tym, co daje się zmierzyć”.

Propozycje autorów dotyczące badania wpływu kapitału ludzkiego na wartość firmy wskazują jednakże na konieczność dokonywania tego typu pomiarów i mają duże znaczenie w rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi.

### SUMMARY

The article presents methods which can be used to measure human capital and to find out its influence on creating the company's market value. Scientists suggest various conceptions in this field. These are: Human Resources Accounting – HRA, Intangible Assets Monitor – IAM, Navigator's Model and Balanced Scorecard – BSC. These methods express the value of human capital through various measures of efficiency. These are innovatory conceptions, and so far there has been no universal method of measuring the value of human capital applied in firms' economic practice. These models, however, are the response to challenges of new economy – the economy of knowledge and an attempt to bring the factual value of the firm closer to reality.