

MAŁGORZATA TYRAŃSKA\*

## Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie terminologicznym i metodologicznym

---

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, zarządzanie zasobami ludzkimi, metody zarządzania

---

**Streszczenie:** W warunkach turbulencji otoczenia postuluje się zastąpienie tradycyjnego systemu oceny efektywności, bazującej wyłącznie na miernikach finansowych, mających charakter wynikowy i odniesienie do przeszłości, nowym podejściem. Zakłada ono uchwycenie wszystkich możliwych wymiarów efektywności i poszerzenie jej tradycyjnego zakresu badawczego o czynniki i mierniki niefinansowe oraz niematerialne, np. społeczne, moralne, duchowe, ekologiczne, determinujące sposób i cykl funkcjonowania przedsiębiorstwa jako systemu techniczno-społecznego w otoczeniu. Nowe podejście spełnia warunek wieloaspektowego podejścia do badania problemu efektywności i jest w stanie odzwierciedlać złożone, przekrojowe działania firmy i ich rezultaty. Z tego powodu należy wszystkie obszary zadaniowe przedsiębiorstwa, czyli także obszar zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkować na działania proefektywnościowe. W związku z powyższym, celem artykułu jest: przedstawienie złożoności problematyki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie terminologicznym i metodologicznym.

### 1. Uwagi wstępne

Zainteresowanie zagadnieniem efektywności ma długoletnią tradycję. W czasach przed naszą erą problemem efektywności zajmowali się prekursorzy myśli ekonomicznej. Jednym z nich był Hezjod, żyjący w VIII wieku p.n.e., należący do najstarszych twórców myśli ekonomicznej, a także myśliciel grecki Ksenofont – uczeń Sokratesa (V–IV w. p.n.e.), który w swoim dziele pt. *Oikonomikos* przedsta-

---

\* Dr Małgorzata Tyrańska jest adiunktem w Katedrze Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz wykładowcą w Małopolskiej Wyższej Szkole Ekonomicznej w Tarnowie, kontakt e-mail: tyranskm@uek.krakow.pl.

wił rozważania nad efektywnością na poziomie wytwórcy (Tomaszewska, Dudycz, 2006, s. 6).

Od czasów naukowego zarządzania (początek XX wieku) pojęcie efektywności było tożsame z wydajnością jedynie w sensie techniczno-ekonomicznym H. Emersona. Obecnie bierze się pod uwagę jeszcze inne kryteria efektywności, takie jak: sprawność w sensie prakseologicznym T. Kotarbińskiego, kompetencyjność w sensie organizacyjnym M. Webera, funkcjonalność w sensie humanistycznym R. Beckharda, komunikatywność w sensie osobowościowym D.J. Lawlessa i moralność w sensie behawioralnym K. Obuchowskiego i B.K. Saanlana (Holstain-Beck, 1997, s. 62). Elementem łączącym wyróżnione kategorie, według M. Holstain-Beck, jest aspekt ekologiczny efektywności, w ramach którego następuje zharmonizowanie natury i kultury, tj. tego, co stworzyła natura i tego, co stworzył człowiek (1997, s. 64–68).

W warunkach turbulencji otoczenia postuluje się zastąpienie tradycyjnego systemu oceny efektywności, bazującej wyłącznie na miernikach finansowych, mających charakter wynikowy i odniesienie do przeszłości, nowym podejściem. Zakłada ono uchwycenie wszystkich możliwych wymiarów efektywności i poszerzenie jej tradycyjnego zakresu badawczego o czynniki i mierniki niefinansowe oraz niematerialne, np. społeczne, moralne, duchowe, ekologiczne, determinujące sposób i cykl funkcjonowania przedsiębiorstwa jako systemu techniczno-społecznego w otoczeniu (Martyniak, 2000, s. 31). Nowe podejście spełnia warunek wieloaspektowego podejścia do badania problemu efektywności i jest w stanie odzwierciedlać złożone, przekrojowe działania firmy i ich rezultaty (Lichtarski (red.), 2005, s. 95). Z tego powodu należy wszystkie obszary zadaniowe przedsiębiorstwa, czyli także obszar zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkować na działania proefektywnościowe.

W związku z powyższym, celem artykułu jest: przedstawienie złożoności problematyki efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie terminologicznym i metodologicznym.

## 2. Istota efektywności zarządzania zasobami ludzkimi

Efektywność należy do podstawowych kategorii nauki organizacji i zarządzania<sup>1</sup>. Stanowi ona także przedmiot zainteresowania wielu innych dziedzin nauki,

<sup>1</sup> Zakres pojęcia efektywności zmienia się w zależności od przyjętego obszaru badawczego. W literaturze ekonomicznej wyróżnia się efektywność mikroekonomiczną i makroekonomiczną. Pojęcie efektywności makroekonomicznej jest pojęciem abstrakcyjnym, gdyż nie wypracowano jednoznacznych metod pomiaru jej racjonalności. Natomiast pojęcie efektywności mikroekonomicznej jest precyzyjniejsze i konkretne. Efektywność mikroekonomiczna kształtuje poziom efektywności makroekonomicznej, jednak nie można utożsamiać tych dwóch kategorii ekonomicznych (Janusz, Lewandowska, 1992, s. 46–47). Natomiast S. Borkowska wyróżnia makro-, mezo- i mikroskalę efektywności pracy (1983, s. 31).

w tym ekonomii, prakseologii, cybernetyki, naukoznawstwa. To powoduje wieloznaczność tego pojęcia i przejawia się poprzez utożsamianie go z terminem: racjonalności, skuteczności, produktywności, korzystności, ekonomiczności, opłacalności, wydajności, rentowności (Bielski, 2002, s. 54; Lichtarski (red.), 2005, s. 92).

Efektywność (z j. łac. *effectus* – skutek) w ujęciu prakseologicznym oznacza dodatnią cechę działań mających jakiś oceniony pozytywnie wynik bez względu na to, czy był on zamierzony (działanie skuteczne i efektywne), czy niezamierzony (działanie efektywne) (Pszczółowski (red.), 1978, s. 60–61). Efektywność zaliczana jest do uniwersalnych miar sprawnego działania (tabl. 1).

Tablica 1

## Miary sprawnego działania

Teoria ocen prakseologicznych – miary sprawności		
Uniwersalne	Syntetyczne	Manipulacyjne
1. Skuteczność 2. Korzystność 3. Ekonomiczność 4. Wydajność 5. Oszczędność 6. Efektywność 7. Produktywność 8. Częstkowe i kompleksowe miary efektywności	1. Ekonomizacja 2. Optymalizacja	1. Energiczność 2. Prostota 3. Dokładność 4. Racjonalizacja 5. Solidność 6. Zręczność 7. Udatność 8. Poprawność 9. Autonomizacja 10. Preparacja (gotowość) 11. Instrumentalizacja 12. Czystość 13. Postęp

Źródło: Stabryła, 1972, s. 20.

Z uwagi na fakt, że w ujęciu prakseologicznym sprawność jest synonimem efektywności, za szczególne walory efektywności uznać można: skuteczność, korzystność, ekonomiczność (Stabryła, 1972, s. 19–22; Pszczółowski (red.), 1978, s. 219; Stabryła, Trzcieniecki (red.), 1986, s. 37; Pszczółowski, 1969, s. 60).

Skuteczność rozumiana jest jako stopień osiągnięcia celu, relacja wyniku do celu. Traktowana jest również jako pozytywnie oceniana zgodność wyniku z celem. Skuteczność jest sprawnością w znaczeniu uniwersalnym oraz podstawowym składnikiem sprawności w sensie syntetycznym. Działanie jest o tyle skuteczne,

Zakres pojęcia efektywności zmienia się też w zależności od czynnika czasu (Holstain-Beck, 1997, s. 38):

- efektywność *ex ante* rozumie się jako określoną relację między celem działania a przewidywanymi środkami potrzebnymi dla osiągnięcia tego celu,
- efektywność *ex post* oznacza określoną relację między uzyskanymi wynikami a nakładami potrebnymi do uzyskania tych wyników.

o ile osiąga zamierzony cel, umożliwia lub ułatwia jego osiągnięcie, w przeciwnym razie można mówić o działaniu nieskutecznym. Prakseologia odróżnia nieskuteczność od przeciwnskuteczności. Działanie nieskuteczne jest przeciwnskuteczne, jeżeli sprawca zamiast zamierzonego celu osiągnął jego negację.

Natomiast korzystność jest to cecha działania ocenionego dodatkowo ze względu na przewagę nabytków w różnicy między nabytkami a ubytkami. Korzystność jest to więc różnica między wynikiem użytecznym a kosztami działania. Działanie skuteczne i korzystne określamy jako sprawne.

Z kolei ekonomiczność (także gospodarność) to cecha, której miarą jest stosunek wyniku użytecznego – nabytków – do kosztów działania – ubytków, przy czym uwzględniane są tu koszty zarówno materialne, jak i moralne. W prakseologii, inaczej niż w ekonomii, uwzględnia się wszystkie koszty, zarówno materialne, jak i moralne. Działanie jest ekonomiczne, jeżeli stosunek wyniku użytecznego do kosztu jest większy od jedności; jest obojętne pod względem ekonomiczności, jeśli jest równy jedności; jest ono nieekonomiczne, jeśli stosunek ten jest mniejszy od jedności. Podstawowymi kategoriami ekonomiczności są oszczędność i wydajność. Zwiększenie ekonomiczności nazywa się ekonomizacją działań, w której wyróżnia się trzy warianty:

- wydajnościowy – przy stałych kosztach maksymalizujemy wynik użyteczny,
- oszczędnościowy – przy stałym wyniku użytecznym minimalizujemy koszty,
- wydajnościowo-oszczędnościowy, tj. maksymalizujemy wynik dzięki zwiększeniu wydajności oraz minimalizujemy koszty dzięki zwiększeniu oszczędności.

Terminami ściśle związanymi z efektywnością są produktywność i wydajność pracy. Według *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji*, „produktywność to szczególny przypadek ekonomiczności”, ujmując ją jako „stosunek między społecznym wynikiem użytecznym pracy a społecznym kosztem zaabsorbowania danego rodzaju zasobów” (1979, s. 186–187). Produktywność stanowi jeden z podstawowych wskaźników określających poziom procesów operacyjnych i wynikającą z nich pozycję rynkową. Miernikiem produktywności jest wielkość efektu produkcyjnego na jednostkę zastosowanych nakładów czynników produkcji (pracy, majątku, energii, informacji). Produktywność mierzona w odniesieniu do wszystkich czynników produkcji określana jest jako produktywność łączna. Często, ze względu na trudności pomiaru niektórych czynników produkcyjnych, stosuje się cząstkowe wskaźniki produktywności określające wielkość efektu produkcyjnego na jednostkę nakładu określonego czynnika produkcji (*Leksykon zarządzania*, 2004, s. 443).

Najczęściej stosowanym cząstkowym wskaźnikiem produktywności jest wydajność pracy określana jako wielkość produkcji, wyrażona rzeczowo lub wartościowo, przypadająca na jednostkę czasu pracy lub na jednego zatrudnionego (*Leksykon zarządzania*, 2004, s. 443).

Za A. Pietroń-Pyszczek należy pokreślić różnicę występującą pomiędzy pojęciem produktywności pracy i wydajności pracy. Wydajność związana jest przede

wszystkim z wykorzystaniem pracy ludzkiej oraz jej intensywnością, lecz nie ma na nią wpływu fakt, czy na produkowane wyroby (świadczone usługi) istnieje zapotrzebowanie (zewnętrzne lub wewnętrzne), czy też nie. Z kolei o produktywności możemy mówić tylko wtedy, gdy wyprodukowane wyroby zostaną przekazane odbiorcy (1999, s. 130).

Analizując różnorodne definicje pojęcia efektywności i terminów pokrewnych, dostrzega się następujące zasadnicze jej cechy:

- efektywność jest odzwierciedlona w relacji efektów użytkowych uzyskanych w pewnym okresie do nakładów poniesionych na osiągnięcie tych efektów (Pasiczny, Więckowski, 1987, s. 14);

- może przejawiać się w formach: maksymalizacji stopnia realizacji celu przy danym nakładzie środków lub minimalizacji nakładu środków przy zachowaniu danego stopnia realizacji celu, tzn. jest to osiąganie korzyści przy jednoczesnej realizacji zasady racjonalnego gospodarowania (Janusz, Lewandowska, 1992, s. 46–47);

- pojęciu efektywności zawsze przysługuje wartość pozytywna; działanie określa się mianem efektywnego nawet wtedy, gdy jego skutki, choć niezamierzone, są pozytywne (Kotarbiński, 1971, s. 79);

- efektywność jest cechą stopniowalną;

- kryteria korzystności i ekonomiczności rozwiązań organizatorskich mogą występować oddzielnie;

- efektywność rozumiana jest jako dodatnia cecha (ocena) metod działania, funkcjonowania systemu, zastosowanych rozwiązań oraz jako pozytywna ocena wyników produkcyjnych (Piekarz, Stabryła, 1989, s. 179);

- stosowane sposoby działania i jego rezultaty ze względu na wartości oraz cele organizacji mają dla niej znaczenie dodatnie, często są utożsamiane z sukcesem organizacji (Piekarz (red.), 1999, s. 2).

Wykorzystując powyższe rozważania nad istotą efektywności, można sformułować definicję efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Ta cząstkowa kategoria efektywności oznacza uzyskiwanie – dzięki spójności odpowiednich działań podejmowanych na różnych szczeblach zarządzania (i w różnych perspektywach czasowych) oraz uwzględnieniu determinant wpływających na ich skuteczność (sprawność, korzystność i ekonomiczność) – przy akceptowanych nakładach, akceptowanego przez interesariuszy organizacji efektu stosowania przyjętej strategii personalnej w postaci adekwatnego do niej jakościowo kapitału ludzkiego (Lipka, 2008, s. 15).

W związku z tym ważne wydają się – w kontekście wzrostu efektywności przedsiębiorstwa i osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej – wszelkie działania skierowane na doskonalenie jakości kapitału ludzkiego, podejmowane obok optymalizacji kosztów pracy, prowadzące do osiągnięcia efektu dźwigni zasobów ludzkich (Pocztowski, 2007, s. 41–44). Efekt dźwigni polega tu na podnoszeniu efektywności przez zwiększanie wartości licznika, a nie zmniejszanie mianownika, w odzwiercie-

dlających ją wskaźnikach. Uzyskany w ten sposób wzrost efektywności jest znacznie trwalszy niż ten nastawiony wyłącznie na redukcję kosztów pracy, osiągany np. poprzez ograniczenie zatrudnienia. Ponadto efektywność zarządzania zasobami ludzkimi może wystąpić wówczas, gdy dynamika zatrudnienia nie będzie wyższa od dynamiki produkcji i wyniku finansowego (Janik, Paździor, 2005, s. 325).

Uzyskanie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi wymaga pełnego wykorzystania kapitału ludzkiego, stałego podnoszenia jego jakości, a także doskonalenia procesów zarządzania kapitałem ludzkim.

### 3. Pomiar efektywności zarządzania zasobami ludzkimi

Pomiar efektywności to ważny problem w zarządzaniu, nadal do końca nie rozwiązany, a zarazem kontrowersyjny. Problem ten dotyczy może zarówno całej gospodarki, branży i przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa pomiar efektywności jest niezbędny dla podjęcia wielu strategicznych decyzji, np. dla potrzeb oceny i dokonania zmiany pozycji rynkowej, wskazania nowych kierunków jego rozwoju.

Badania i literatura z zakresu pomiaru efektywności nie podejmują w dostatecznym stopniu tej problematyki z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi. Literatura na temat efektywności zarządzania zasobami ludzkimi nie traktuje w sposób kompleksowy tego problemu, ograniczając się do badania efektywności wybranych procesów, narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi (np. efektywność szkoleń, efektywność wynagrodzeń). Wymienić można kilka argumentów przemawiających za koniecznością pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi:

1) trudności badania i przewidywania efektywności w przedsiębiorstwach działających w warunkach wysokiej złożoności i zmienności otoczenia, a co za tym następuje – zmienności celów przedsiębiorstw,

2) wzrost konkurencji, nasilanie się zjawiska globalizacji i tworzenie przedsiębiorstw międzynarodowych, wewnątrz których przenikają się i „ścierają” różne rodzaje kultury organizacyjnej i co za tym następuje, wzrasta niepewność w zachowaniach pracowników, zwłaszcza pracowników wiedzy (menedżerów, technologów, konstruktorów – łatwość nawiązywania kontaktów z konkurencją),

3) zmiany roli funkcji personalnej w przedsiębiorstwie z operacyjnej na strategiczną, wzrost jej znaczenia jako procesu kształtującego przewagę konkurencyjną,

4) trudności z wyborem wskaźników do badania poziomu efektywności, z uwagi na fakt wzrostu znaczenia jej niematerialnych determinant, takich jak np. zachowania pracowników, poziom ich motywacji i satysfakcji z wykonywanej pracy,

5) pojawienie się nowych koncepcji zarządzania, takich jak teoria kapitału ludzkiego, która uświadamia nową rolę ludzi w organizacji i konieczność postrzegania pracowników w kategorii kapitału, a nie tylko kosztu,

6) pojawienie się nowych form organizacji pracy (np. outsourcing, telepraca), które zmuszają do zmiany metod zarządzania zasobami ludzkimi,

7) rozwój technologii wymagającej nowych kompetencji od pracowników i nowych sposobów zarządzania nimi, dynamicznego wzrostu poziomu kwalifikacji pracowników oraz zapewnienia im nie tylko materialnych warunków stymulujących wzrost efektywności pracy, lecz także warunków stymulujących ich osobisty rozwój (Pocztowski, 2007, s. 251; Kozusznik, 2005, s. 154).

Prowadząc pomiar efektywności, należy odróżnić efektywność ekonomiczną, bazującą wyłącznie na ocenie relacji efektów finansowych do kosztów ich uzyskania, od efektywności organizacyjnej, która posiada znacznie bardziej ogólną postać. Efektywność organizacyjna jest pojmowana jako ocena zdolności organizacji do realizacji jej celów i właściwego kształtowania relacji z otoczeniem (Ziębicki, 2008, s. 241). W ocenie efektywności organizacyjnej wykorzystuje się obok miar ilościowych również miary jakościowe.

Badając efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, należy także posługiwać się miarami o charakterze ilościowym oraz jakościowym, które spełniają wymóg wielokryterialnego podejścia do badania problemu efektywności, a zarazem odzwierciedlają specyfikę złożonych procesów kadrowych<sup>2</sup>.

Oceniając efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, należy ustalić, które wymiary efektywności (obszary zarządzania zasobami ludzkimi) należy wziąć pod uwagę: jakie stosować kryteria oceny poszczególnych wymiarów i jakich użyć mierników (wskaźników) oraz do jakich wzorców (standardów) odnieść uzyskane wyniki, np. do wyników z okresów poprzednich, efektywności innych podobnych organizacji, wyników organizacji najlepszych w realizacji funkcji personalnej (krajowych lub światowych) (Bielski, 2002, s. 63).

Wobec powyższych uwag skuteczny, wielokryterialny system pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi powinien zapewniać:

- uwzględnienie zestawu wskaźników umożliwiających ocenę monitorowania celów przedsiębiorstwa oraz pomiar rentowności inwestycji w kapitał ludzki (Pocztowski, 2004, s. 66);
- możliwość ustalenia zależności przyczynowo-skutkowych z celami ekonomicznymi przedsiębiorstwa;
- ocenę istoty działalności personalnej danej firmy z punktu widzenia jej strategii;
- uwzględnienie najważniejszych z punktu widzenia celów strategicznych firmy miar;
- identyfikację popełnianych błędów i wskazanie działań naprawczych w wybranych obszarach polityki personalnej firmy;
- informacje o przyszłych dokonaniach firmy w zakresie realizacji zadań personalnych.

<sup>2</sup> Podstawowe syntetyczne modele oceny efektywności to: podejście celowościowe, systemowe, koncepcja grup interesu – stakeholders, wielokryterialna ocena efektywności, model konkurencyjnych wartości i model czynników nieefektywności (Bielski, 2002, s. 54–66; Ziębicki, 2008, s. 240).

System oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, posiadający wskazane cechy, powinien przebiegać na trzech poziomach (Fitz-enz, 2001, s. 33, 45–50, 117, 118):

1) firmy – w celu określenia wpływu realizowanych zadań personalnych na sukces firmy jako całości, przy czym ocena może być przeprowadzona poprzez zastosowanie m.in. takich wskaźników, jak: ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego, wartość dodana kapitału ludzkiego, rentowność inwestycji w kapitał ludzki, wartość rynkowa kapitału ludzkiego, finansowy wskaźnik kapitału ludzkiego,

2) procesów wewnętrznych realizowanych w firmie – dla ustalenia wpływu polityki personalnej na realizację innych procesów wewnętrznych w firmie, a w szczególności na ich jakość i produktywność, poprzez wykorzystanie takich mierników, jak: koszt, czas realizacji procesów, ilość procesów, jakość procesów,

3) zachowań pracowników – w celu oceny poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, skuteczności stosowanych metod, z tym jednak zastrzeżeniem, że wszystko zaczyna się i zależy od zachowań oraz talentów pracowników organizacji. Ocena efektywności zarządzania zasobami ludzkimi jest na tym poziomie prowadzona w zakresie procesów: pozyskiwania, wynagradzania, rozwoju potencjału kwalifikacyjnego pracowników firmy oraz utrzymania najlepszych pracowników w organizacji.

#### 4. Wykorzystanie strategicznej karty wyników w pomiarze efektywności zarządzania zasobami ludzkimi

Niewątpliwie narzędziem spełniającym przedstawione wymogi jest strategiczna karta wyników (ang. *Balanced Scorecard* – *BSC*). Strategiczna karta wyników pozwala przełożyć strategię na konkretne zadania i miary ich realizacji dla poszczególnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Istota metody polega na stworzeniu i stosowaniu w kontroli skoordynowanego zestawu mierników wieloaspektowej oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa. Karta ułatwia połączenie aktywów materialnych z niematerialnymi i pozwala skutecznie zarządzać kapitałem intelektualnym, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, jednocześnie monitorując wyniki finansowe firmy (Kicińska, 2006, s. 147). M. Sierpińska i B. Niedbała do innych celów wdrożenia strategicznej karty wyników zaliczają (2003, s.113):

– komunikowanie i wyjaśnienie celów organizacji kierownikom niższych szczebli zarządzania oraz pracownikom, dostawcom, odbiorcom, inwestorom; unocznienie firmie i jej współpracownikom rzeczywistego znaczenia opracowywa-

<sup>3</sup> Zbilansowana karta dokonań (*Balanced Scorecard*) została opracowana przez R. Kaplana i D. Nortona w 1992 r. (Kaplan, Norton, 2001).



nych – analizowanych kierunków rozwoju, umożliwienie im wykorzystania wszystkich potencjałów wzrostu i rentowności,

- koncentrację uwagi na czynnikach o podstawowym znaczeniu – kluczowych czynnikach sukcesu,

- doprowadzenie do zbieżności celów pracowników z celami firmy jako całości,

- tworzenie podstawy do systemu wynagradzania oraz poprawę wykorzystania inwestycji w kapitał intelektualny (lepsze zarządzanie wiedzą) – dzięki odpowiednio zmotywowanym pracownikom,

- wzrost zysków – poprzez odkrycie i wykorzystanie wewnątrzzakładowych potencjałów synergicznych w poszczególnych obszarach firmy,

- rozpoznawanie, które czynniki krytyczne wymagają szczególnej uwagi – sygnalizacja o najistotniejszych miejscach decydujących o efektach działalności (system wczesnego ostrzegania: informowanie, czy i gdzie nastąpiła poprawa, a na jakich odcinkach działania są kłopoty),

- dostarczanie informacji o stopniu realizacji wyznaczonych celów.

Dzięki realizacji tych celów strategiczna karta wyników umożliwia całościowe spojrzenie na skuteczność realizowanej strategii przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu czterech perspektyw (Kaplan, Norton, 2001, s. 42–45):

1) *perspektywy finansowej* – w ramach tej perspektywy ocena firmy prowadzona jest przez właścicieli kapitału (rentowność produkcji, raportowanie cen i płynności, zarządzanie ryzykiem), umożliwia ocenę stopnia realizacji oczekiwań właścicieli kapitału;

2) *perspektywy klienta* – przeprowadzana w tej perspektywie ocena dotyczy tego, jak firmę postrzegają jej klienci i umożliwia zastanowienie się nad tym, jak powinna być w przyszłości postrzegana firma;

3) *perspektywy wewnętrznej* – ocena dotyczy sprawności zarządzania firmą (sterowanie procesem produkcji, dystrybucji, zarządzanie portfelem firmy) w jej wyniku można ustalić kierunki doskonalenia procesów wewnętrznych w firmie dla osiągnięcia większej satysfakcji udziałowców i klientów firmy;

4) *perspektywy innowacji i rozwoju* – w tej perspektywie następuje ocena zdolności firmy do uczenia się, wprowadzania zmian, budowy kompetencji firmy (trening, zasoby ludzkie, technologia), na podstawie tej oceny ustala się zdolność firmy do rozwoju i tworzenia nowych wartości.

Realizacja zadań w czterech powyższych obszarach umożliwia zarazem realizację strategii firmy. W ramach każdej perspektywy należy określić: cele strategiczne, sposób pomiaru celów (jednostki miary tych celów, uwzględnia się tylko cele mierzalne), pożądaną wielkość celu (wielkości docelowe, które firma chce osiągnąć), inicjatywy, określone przedsięwzięcia, które muszą być zrealizowane, aby firma osiągnęła zakładane cele.

W karcie opracowanej dla całej firmy można w poszczególnych perspektywach odnaleźć wskaźniki właściwe dla pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi przeprowadzanej przez pryzmat oceny realizacji strategii firmy i wspierającej ją strategii personalnej (tabl. 2).

Katalog miar oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi przedstawiony w tabl. 2 jest bardzo szeroki i zapewne nieostateczny. Jednak o wyborze miar powinny zawsze decydować cele strategiczne danej firmy, które jednocześnie wykazują wzajemne związki z celami wyznaczonymi dla obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Realizacja tej zasady umożliwi usprawnienie realizacji procesów wewnętrznych i skuteczniejszą realizację strategii firmy oraz w dłuższej perspektywie akceptację takiego systemu oceny przez pracowników firmy.

W celu opracowania strategicznej karty wyników w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi należy postępować według wymienionych poniżej etapów, a mianowicie<sup>4</sup>:

1) powołanie zespołu odpowiedzialnego za postęp prac (w dużej mierze winni uczestniczyć pracownicy z działu personalnego);

2) analiza opracowanych zestawów celów i mierników dla całej firmy pod kątem wyodrębnienia celów dla najważniejszych procesów personalnych, a mianowicie<sup>5</sup>:

- planowania zasobów ludzkich w celu opracowania strategicznych i operacyjnych planów personalnych,
- kształtowania stanu i struktury zatrudnienia celem jego optymalizacji z punktu widzenia celów firmy,
- kształtowania wynagrodzeń oraz motywacji do pracy, analizowania poziomu kosztów pracy,
- ustalenia kierunków: rozwoju zawodowego pracowników, wzrostu kompetencji pracowników i poprawy wykorzystania ich kwalifikacji,
- kształtowania warunków i stosunków pracy w firmie, poprawy komfortu pracy i osiągnięcia właściwego klimatu społecznego i zmniejszenia absencji oraz fluktuacji;

3) opisanie i przedstawienie w formie graficznej każdego procesu z osobna, celem ustalenia preferowanego poziomu jego efektywności i zgodności ze strategią firmy, dobór odpowiednich mierników do każdego procesu (zebranie opinii na temat procesów personalnych od pracowników zajmujących się informatyką, finansami, sprzedażą, produkcją, aby wskazać obszary wymagające poprawy i znaleźć sposoby obniżenia kosztów i lepszego wykorzystania zasobów);

4) ustalenie celów i mierników w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w perspektywach: procesów, finansów, klienta oraz rozwoju;

<sup>4</sup> Dokładny opis wdrożenia systemu pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w firmie zawiera artykuł D. Krzemińskiego (2003, s. 42–45).

<sup>5</sup> Procesy personalne wymieniono za: Poczowski, 2007, s. 37.

Tablica 2

Zrównoważona karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi

Obszary kontroli (perspektywy rozwoju firmy/cele firmy)	Mierniki oceny sprawności działania	Komentarz
Perspektywa finansowa:		
– wzrost rentowności firmy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wartość dodana kapitału ludzkiego</li> <li>– ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego</li> <li>– stopa zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (rentowność kapitału ludzkiego)</li> <li>– finansowy wskaźnik kapitału ludzkiego</li> </ul>	– ocena zarządzania zasobami ludzkimi przez pryzmat finansowy
Perspektywa klientów:		
– poprawa jakości obsługi klienta	<ul style="list-style-type: none"> <li>– koszt obsługi klienta</li> <li>– liczba lojalnych klientów</li> <li>– odsetek nowych klientów pozyskanych w danym roku</li> <li>– wartość sprzedanych produktów/usług</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ocena dotyczy tego, jak firmę postrzegają jej klienci poprzez nastawienie pracowników do klientów</li> <li>– ocena satysfakcji klienta</li> </ul>
Perspektywa procesów wewnętrznych:		
– usprawnienie realizacji procesów wewnętrznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poziom wydajności pracy</li> <li>– wskaźnik opłacania przyrostu wydajności przyrostem jednostkowego kosztu pracy</li> <li>– wskaźnik wykorzystania nominalnego czasu pracy</li> <li>– wskaźnik godzin nadliczbowych</li> <li>– wskaźnik czasu traconego</li> <li>– odsetek pracowników o elastycznym czasie pracy</li> <li>– odsetek pracowników zatrudnionych w elastycznych (nietypowych) formach zatrudnienia</li> <li>– jednostkowy koszt pracy</li> <li>– rentowność kosztów pracy</li> <li>– udział kosztów pracy w wartości sprzedaży</li> <li>– ilość reklamacji</li> <li>– wartość napraw gwarancyjnych</li> <li>– koszty usług świadczonych przez dział personalny</li> </ul>	– ocena poziomu wydajności pracy jest konsekwencją efektu podnoszenia kwalifikacji i morale pracowników, innowacyjności oraz usprawniania procesów wewnątrz firmy

Obszary kontroli (perspektywy rozwoju firmy/cele firmy)	Mierniki oceny sprawności działania	Komentarz
Perspektywa rozwoju:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>– pozyskiwanie pracowników</li> <li>– utrzymanie pracowników</li> <li>– wynagradzanie pracowników</li> <li>– rozwój kompetencji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba nowo zatrudnionych, wskaźnik przyjęć, czas potrzebny na obsadzenie wakującego stanowiska pracy, poziom kwalifikacji nowo zatrudnionych pracowników,</li> <li>– wskaźnik stabilności zatrudnienia, przeciętna długość zatrudnienia, wskaźnik adaptacji, wskaźnik zwolnień, wskaźnik zwolnień na wniosek pracownika, wskaźnik ruchliwości pracowników, wskaźnik ruchliwości wewnętrznej</li> <li>– stopień dopasowania systemu wynagrodzeń do strategii firmy, wysokość średniej płacy, udział świadczeń dodatkowych w wartości funduszu płac, koszt opracowania i wprowadzenia nowego systemu wynagrodzeń, udział całkowitych kosztów pracy w kosztach operacyjnych</li> <li>– przeciętny poziom wykształcenia pracowników, odsetek specjalistów i ekspertów, odsetek pracowników z wykształceniem wyższym, całkowite koszty szkoleń, łączna liczba godzin przeznaczonych na szkolenia, liczba godzin szkolenia w rozbiciu na grupy zawodowe, rentowność inwestycji w szkolenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ocena satysfakcji pracowników – jako warunek wzrostu wydajności pracy i stabilności zatrudnienia;</li> <li>– ocena zdolności firmy do utrzymania kluczowych pracowników w długim okresie;</li> <li>– ocena poziomu wydatków (kosztów pracy) poniesionych na realizację procesu zarządzania zasobami ludzkimi i ich zgodności ze strategią firmy</li> </ul>

Źródło: Fitz-enz, 2001, s. 33, 45–50, 117, 118; Becker, Huselid, Ulrich, 2002, s. 85–89.

5) wprowadzenie zmian w strukturze organizacyjnej – wyznaczenie osób odpowiedzialnych za każdy proces zarządzania zasobami ludzkimi (wskazanie: relacji między stanowiskami, pracowników odpowiedzialnych za odbiór, przetwarzanie i przekazywanie informacji) i proponowane zmiany w zakresie celów i mierników ich osiągnięcia oraz uaktualnienie opisów stanowisk pracy;

6) monitorowanie oraz modyfikowanie celów i mierników – wprowadzanie zmian w poszczególnych perspektywach zgodnie z ustaloną strategią firmy pod kątem oceny ich skuteczności i wpływu na inne procesy organizacyjne firmy, a także zmiany w zachowaniach pracowników.

Ocena efektywności zarządzania zasobami ludzkimi powoduje, że coraz ważniejszy staje się szeroki dostęp do aktualnych i istotnych informacji. Bez zastosowania nowoczesnych systemów informacyjnych i narzędzi informatycznych realizacja takiej oceny będzie utrudniona, co w ostatecznym rachunku może spowodować powstanie istotnej bariery rozwojowej firmy.

## 5. Zakończenie

Przedstawione w artykule podejście do oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi umożliwia pomiar i monitorowanie efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego, efektywności działań podejmowanych dla jego rozwoju oraz efektywności realizacji poszczególnych procesów personalnych.

Wielokryterialny system oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi zapewnia, że każde działanie podejmowane w obszarze zasobów ludzkich nie będzie przypadkowe, lecz zostanie związane z konkretnymi celami funkcjonowania organizacji. Poprzez zastosowanie zestawu miar o charakterze ilościowym i jakościowym system pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi pozwala zidentyfikować najważniejsze bariery utrudniające pracownikom uzyskiwanie i przekraczanie zakładanego poziomu efektywności. Dzięki stałemu monitoringowi kluczowych wskaźników efektywności system zapewnia możliwie najlepszą w danych warunkach jakość wdrażanych działań rozwojowych oraz optymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego, a poprzez to wymierne zwiększenie efektywności. Wielokryterialny system tworzy także możliwość ustalenia zależności przyczynowo-skutkowych między efektywnością zarządzania zasobami ludzkimi a efektywnością przedsiębiorstwa.

Jednak dla prawidłowego rozwiązania tej ostatniej kwestii niezbędne staje się zbudowanie syntetycznego wskaźnika oceny efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, co autorka zamierza zrealizować w przyszłości.

## Bibliografia

- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. 2002. *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-88597-52-3.
- Bielski M. 2002. *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: Wyd. C.H. Beck. ISBN 83-7247-045-6.
- Borkowska S. (red.). 1983. *Metody oceny efektów pracy kierowniczej*. Warszawa: PWE.
- Fitz-enz J. 2001. *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-88597-48-5.
- Holstain-Beck M. 1997. *Być albo nie być menedżerem*. Warszawa: Infor Book. ISBN 83-87261-15-7
- Janik W., Paździor M. 2005. *Koszty pracy i controlling personalny w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. W: *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*. Pod red. K. Markiewicz, M. Wawer. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-535-2.

- Janusz T., Lewandowska L. 1992. *Podręczny słownik menedżera*. Gdańsk: Res Polona. ISBN 83-85063-11-0.
- Kaplan R.S., Norton D.P. 2001. *Strategiczna karta wyników: Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13385-6.
- Kicińska M. 2006. *Metody pomiaru kapitału intelektualnego*. W: *Kapitał intelektualny: spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. Pod red. S. Kasiewicza, W. Rogowskiego, M. Kicińskiej. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-7484-022-6.
- Kotarbiński T. 1971. *Niektóre zagadnienia epistemologii pragmatycznej*. W: *Problemy efektywności badań naukowych*. Materiały Sympozjum Naukowego 26 listopada 1970. Warszawa: WAP.
- Kozioł L. 2000. *Produktywność jako przedmiot badań zachowań organizacyjnych*. W: *Strategie wzrostu produktywności firmy*. Materiały konferencji naukowej zorganizowanej przez Katedrę Procesu Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, pod red. A. Stabryły. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7257-057-7.
- Kożusznik B. 2005. *Kierowanie zespołem pracowniczym*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1589-4.
- Krzemiński D. 2003. *BSC – analiza z różnej perspektywy. Wdrożenie zrównoważonej karty wyników jako narzędzia pomiaru efektywności działań personalnych w Nordea Polska TUnŻ SA – studium przypadku*. „Personel i Zarządzanie” nr 21.
- Leksykon zarządzania*. 2004. Warszawa: Difin.
- Lichtarski J. (red.). 2005. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. ISBN 83-7011-770-8.
- Lipka A. 2008. *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3–4.
- Martyniak Z. 2000. *Efektywność organizacji*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 11.
- Pasieczny L., Więckowski J. 1987. *Ekonomika i analiza działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Piekarz H. (red.). 1999. *Analiza efektywności zarządzania*, Badania statutowe Katedry Procesu Zarządzania AE w Krakowie.
- Piekarz H., Stabryła A. 1989. *Analiza efektywności organizacyjnej jako narzędzie wspomaganie procesu zarządzania*. „Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomiki Produkcji Uniwersytetu Gdańskiego” nr 12.
- Pietroń-Pyszczek A. 1999. *Produktywność pracy w kontekście produktywności globalnej przedsiębiorstwa*. W: *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie: problemy praktyczne*. Pod red. M. Gablety. Wrocław: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu. ISBN 83-7011-371-0.
- Pocztowski A. 2004. *Funkcja personalna w przedsiębiorstwach funkcjonujących w nowej gospodarce*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*. Pod red. Z. Wiśniewskiego i A. Pocztowskiego. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-26-4.
- Pocztowski A. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1662-9
- Pszczółowski T. 1969. *Prakseologiczne sposoby usprawniania pracy*. Warszawa: PWN.
- Pszczółowski T. (red.). 1978. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Sierpińska M., Niedbała B. 2003. *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie: centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13893-9.
- Stabryła A. 1972. *Nauka o organizacji*. Kraków: PAN Oddział w Krakowie.
- Stabryła A., Trzcieniecki J. (red.). 1986. *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*. Warszawa: PWN.
- Tomaszewska Ł., Dudycz T. (red.). 2006. *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania; Wrocław: Akademia Ekonomiczna. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. 7, z. 1B. ISBN 978-83-60230-04-6.
- Ziębicki B. 2008. *Geneza modeli efektywności organizacyjnej*. W: *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*. Pod red. A. Nalepki. Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu. ISBN 978-83-88-421-57-0.

## **Efficiency of Human Resources Management in the Terminological and Methodological Aspect**

**S u m m a r y:** In the conditions of environment turbulences it is postulated to replace the traditional system of efficiency assessment, based exclusively on financial measures being of resultant character and a future reference through a new experience. It assumes capturing all possible efficiency dimensions and extending its traditional research scope by non-financial factors and measures as well as non-material ones, e.g. social, moral, spiritual, ecological, determining the way and cycle of an enterprise's operations as a technical and social system in the environment. The new approach fulfils the condition of a multi-aspect attitude to researching the efficiency problem and is able to reflect complex, sectional operations of a company and their results. Therefore it is necessary to direct all task-based areas of an enterprise, i.e. also the area of human resources management to pro-effective actions.

In relation with the above, the aim of the article is to present the complexity of the subject matter of human resources management efficiency in the terminological and methodological aspects.

---

---

**K e y w o r d s:** human resources, human resources management, management methods

---

---