

Joanna Samul

Zasoby ludzkie jako składnik zintegrowanych narzędzi zarządzania wynikami organizacji

Badania nad pomiarem wyników organizacji mają bardzo istotne znaczenie zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Wydaje się jednak, że powstające modele w tym zakresie nie znajdują wystarczającego zainteresowania wśród praktyków. Niniejszy artykuł jest próbą identyfikacji czynnika zasobów ludzkich w zintegrowanych narzędziach zarządzania wynikami organizacji wywodzących się z koncepcji kapitału intelektualnego oraz analizy tych metod pod kątem ich znajomości i stosowania w organizacjach. Dla realizacji tego celu przeprowadzono badania w 157 przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie (*human resources*), metody kart punktowych (*scorecards methods*), pomiar kapitału ludzkiego (*measurement of human capital*)

Wprowadzenie

Pomiar wyników organizacji zawsze stanowił ważną część działań organizacji i przez długi czas skupiał się wyłącznie na aspekcie finansowym. Dopiero w latach 70., wraz ze wzrostem znaczenia wiedzy i podniesienia ważności kapitału intelektualnego, w rozwoju gospodarki i konkurencyjności przedsiębiorstw zwrócono uwagę na aspekt zasobów niematerialnych w kontekście tworzenia wartości. Na świecie powstało wiele teoretycznych koncepcji, praktycznych modeli i konkretnych narzędzi, które próbowały zmierzyć wpływ wartości niematerialnych na wyniki organizacji, m.in.: BSC, HR Scorecard, Nawigator Skandii. Modele te pozwalały identyfikować i oceniać najważniejsze czynniki niematerialne, w tym zasoby ludzkie, w perspektywie tworzenia wartości dla organizacji poprzez usprawnianie wewnętrznych możliwości organizacji – inwestowania w ludzi, systemy i procedury, które składają się na jej całościowy wynik. Entuzjazm związany z powstaniem tych modeli zachęcił wielu teoretyków i praktyków do ich klasyfikacji, rozwijania i wdrażania.

Pomimo że istniejące metody zarządzania wynikami organizacji wywodzą się z wielu dziedzin, dyscyplin i specjalności naukowych – ekonomii, rachunkowości, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania strategicznego i operacyjnego, marketingu, a nawet socjologii czy psychologii, to mają wspólny mianownik – są miernikami efektywności i/lub skuteczności podejmowanych w organizacji działań (Kaplan, 1991; Tangen, 2003). Wskazuje to na heterogeniczność metodologii w tym zakresie i potrzebę opracowania metod uwzględniających różne perspektywy i wymiary, ale

zmierzających do tego samego celu. Na potrzebę ich integracji uwagę zwracało i nadal zwraca wielu autorów, pisząc, że zarządzanie wynikami organizacji powinno obejmować wiele czynników (koszty, jakość, czas) na różnych poziomach (organizacyjnym, procesowym i ludzkim) (Hronec, 1993) i koncentrować się zarówno na tworzeniu wartości dla udziałowców i ich zadowoleniu, jak też motywowaniu pracowników oraz ulepszaniu produktów (Pun, White, 2005; Łukasiewicz 2013). Tradycyjne systemy kontroli wyników organizacji skupiają się głównie na działalności operacyjnej (np. wydajności, kosztach) i choć pozwalają na szybkie dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu (Behery i in., 2014), to dzisiaj istotne dla trwałej przewagi konkurencyjnej jest kultywowanie współdziałania pracowników i pobudzenie ich kreatywności w odkrywaniu i rozwijaniu nowych możliwości firmy (Armesh i wsp., 2010). Nowa era konkurowania pomiędzy przedsiębiorstwami wskazuje na znaczenie informacji, wiedzy i innowacyjności (Lattimer, 2003), transferu wiedzy (Zonooz i wsp., 2011) i potencjału ludzi (Chatzkel, 2004; Armstrong, 2000). Stwarza to zapotrzebowanie na odpowiednie metody i wskaźniki umożliwiające menedżerom pomiar wyników organizacji przez pryzmat całościowej oceny funkcjonowania organizacji w perspektywie tworzenia jej wartości.

Celem artykułu jest identyfikacja czynnika zasobów ludzkich w zintegrowanych narzędziach zarządzania wynikami organizacji wywodzących się z koncepcji kapitału intelektualnego oraz analiza tych modeli pod kątem ich znajomości i stosowania w polskich organizacjach.

Pomiar zasobów ludzkich w koncepcjach kapitału intelektualnego

Nowoczesny system zarządzania wynikami organizacji wymaga użycia zarówno finansowych, jak i niefinansowych mierników, aby menedżerowie mogli mierzyć i oceniać wyniki uzyskiwane przez nich, ich podwładnych i podległe jednostki (Tuomela, 2005). Istotne staje się udowodnienie, że nakłady ponoszone na działania w obszarze ZZL wspomagają realizację zadań i celów organizacji (Ławrynowicz, Szambelańczyk, 2013), gdyż znaczenie mają tylko te praktyki HR, które można połączyć z wynikami na poziomie organizacji (Jiang i wsp., 2013). Znaczny dorobek w tej dziedzinie pochodzi z koncepcji kapitału intelektualnego i charakteryzuje się dużą różnorodnością w postrzeganiu wartości tego kapitału i używanych mierników. Najpowszechniej stosowaną klasyfikację w tym obszarze zaproponował K. E. Sveiby (Strojny, 2003, s. 105–106), wyróżniając:

- metody oparte na kapitalizacji rynkowej, np. wskaźnik Q Tobina (*Tobin's Q ratio*), model IAMV™ (*Investor Assigned Market Value*);

- metody oparte na zwrocie na aktywach, np. wskaźnik EVATM (*Economic Value Added*), metoda VAICTM (*Value Added Intellectual Coefficient*), CIV (*Calculated Intangible Value*)TM;

- metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego, np. model IAV (*Intangible Assets Valuation*), TVCTM (*Total Value Creation*), AFIF (*Accounting for the Future*), model „odkrywcy wartości” (*The Value Explorer*TM), wskaźnik patentów ważonych liczbą cytowań (*Citation-Weighted Patents*);

- metody kart punktowych, np. Zrównoważona Karta Wyników (*The Balanced Scorecard*), Indeks Kapitału Intelektualnego (*Intellectual Capital Index*), Platforma Wartości (*Value Platform*), Nawigator Skandii (*Skandia Navigator*), Monitor Aktywów Niematerialnych (*Intangible Assets Monitor*).

Mnogość metod i narzędzi pomiaru wyników organizacji w kontekście pomiaru zasobów niematerialnych, których ważnym elementem są zasoby ludzkie, powstała w celu efektywniejszego zarządzania tymi aktywami. Pomimo dość dużego dorobku w tej dziedzinie większość metod pomiaru wyników wydaje się pozostawać w sferze teoretycznej, szczególnie w obszarze pomiaru zasobów ludzkich, których wpływ na wyniki organizacji nie jest do końca rozpoznany zarówno pod względem teoretycznym, jak i empirycznym (Lin i wsp., 2012, s. 1791). Istotne natomiast wydaje się określenie, co kapitał ludzki może dostarczyć organizacji – jakie wyniki, które mogą wzbogacić wartość firmy z perspektywy klientów, udziałowców i pracowników (Rao, 2013, s. 3).

Analizie poddano metody kart punktowych pod kątem pomiaru aspektów związanych z zasobami ludzkimi (tab. 1).

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych narzędzi kontroli i pomiaru wyników organizacji jest Zrównoważona Karta Wyników (BSC), opracowana przez S. Kaplana i D. P. Nortona (1992, 1996), a stosowana przez 50% firm znajdujących się na liście Fortune 500 (Gumbus, 2005; Marr, Schiuma, 2003). Używanie tej karty daje możliwość przełożenia wizji i strategii organizacji na zestaw powiązanych ze sobą mierników efektywności. Zaletą BSC w porównaniu do wcześniejszym metod raportowania jest nie tylko wgląd w przeszłość, ale i możliwość planowania na podstawie opracowanych wskaźników (Kettunen, Kantola, 2005; Gumbus, Lussier, 2006), co pozwala na ocenę i rozwój planowania strategicznego (Buytendijk i wsp., 2004; Kaplan, Norton, 2006). Zastosowanie tej metody daje możliwość poznania działań kluczowych dla tworzenia wartości oraz zasadniczych czynników, które na nią wpływają. Jednak wiele badań wskazuje na istniejące słabości w jej poszczególnych obszarach. Marr i Adams (2004) uznają, że słabym ogniwem jest perspektywa uczenia się i rozwoju. Natomiast według samych autorów, najsłabszym punktem Karty jest obszar zarządzanie zasobami ludzkimi. Zachęciło to teoretyków i prakty-

ków do opracowania Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi (*HR Scorecard*), która wskazywała rolę i znaczenie efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w praktyce funkcjonowania organizacji. Zadania tego podjęli się B. Becker, M. Huselid i D. Ulrich (2001). Karta podkreślała wagę kluczowych czynników potencjału generowania wartości, które wpływają na rolę zasobów ludzkich w ogólnej strategii firmy. Każda z części Karty powinna obejmować, w miarę możliwości, miary kosztu, czasu, ilości i jakości (Fitz-enz, 2001) i zapewniać gruntowny wgląd w podstawowe kategorie inwestycji w kapitał ludzki i poziom ich wykorzystywania. Ponadto Karta pozwala dokonać rozróżnienia między wydajnością systemu zarządzania zasobami ludzkimi a jego potencjałem tworzenia wartości (Becker i wsp., 2002, s. 87–89).

Tabela 1. Pomiar zasobów ludzkich w metodach kart punktowych

| Metody kart punktowych | Pomiar zasobów ludzkich |
|--|--|
| Zrównoważona Karta Wyników (<i>The Balanced Scorecard, BSC</i>) | W jednej z czterech perspektyw – uczenia się i wzrostu, dokonuje się pomiaru kapitału ludzkiego w aspekcie postaw pracowników i ich rozwoju. |
| Indeks Kapitału Intelktualnego (<i>IC Index</i>), | Jednym z obszarów pomiaru są wskaźniki związane z kapitałem ludzkim w zakresie struktury pracowników: liczba pracowników, staż, wiek, fluktuacja, poziom edukacji, oraz w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi: wskaźnik motywacji, przywództwa, wskaźnik szkoleń. |
| Nawigator Skandii (<i>Skandia Navigator</i>) | W każdym z pięciu obszarów Nawigatora wyodrębnione są mierniki związane z zasobami ludzkimi; każda perspektywa mierzona jest przez pryzmat pracowników, np.: całkowite aktywa na pracownika, liczba klientów na pracownika, wydatki na rozwój kluczowych kompetencji firmy na pracownika; ponadto jeden z obszarów dotyczy bezpośrednio kapitału ludzkiego, gdzie mierzone są m.in.: struktura pracowników, wykształcenie menedżerów, fluktuacja, wskaźnik satysfakcji pracowników, motywacja, wskaźnik przywództwa, wskaźniki szkoleń; określana jest również wartość dodana i rynkowa na pracownika. |
| Monitor Aktywów Niematerialnych (<i>Intangible Assets Monitor</i>) | Jeden z obszarów dotyczy kompetencji indywidualnych nawiązujących do poziomu wykształcenia, doświadczenia i umiejętności pracowników; ludzie uważani są za najważniejsze aktywa, które tworzą pozostałe aktywa, decydując o efektywności ich wykorzystania; mierzy się wskaźniki struktury pracowników, indywidualne kompetencje pracowników, takie jak: wykształcenie, doświadczenie oraz zmiany w tworzeniu wartości dodanej przez pracowników w podziale na dwie grupy, profesjonalistów (ekspertów) i pozostałych pracowników. |
| Platforma Wartości (<i>Value Platform</i>) | Kapitał ludzki jest jednym z trzech elementów tworzących wartość przedsiębiorstwa; pomiar dotyczy: <i>know-how</i> , wykształcenia, kwalifikacji zawodowych, wiedzy związanej z wykonywaną pracą, predyspozycji zawodowych, predyspozycji psychometrycznych, przedsiębiorczości, innowacyjności, zdolności pracowników. |

Źródło: opracowanie własne

Kolejną wiodącą koncepcją jest IC Index (Roos i wsp., 1997). Jest to przykład metody „drugiej generacji”, która jest próbą pokazania wpływu różnorodnych mierników na wyniki organizacji za pomocą pojedynczego wskaźnika (Bontis, 2001). Ważnym elementem jest dobór strategicznych mierników opisujących IC Index. Może się zdarzyć, że jedna nietypowa sytuacja będzie obniżać lub podwyższać Wskaźnik Kapitału Intelktualnego nawet przez kilka lat (Bontis, 2001, 49). Natomiast z pewnością metoda ta pozwala zrozumieć wpływ poszczególnych strategii na kapitał intelektualny organizacji i porównywać ze sobą różne warianty.

Kolejną, dość rozpowszechnioną metodą jest Nawigator Skandii, opracowany przez L. Edvinssona i M. S. Malone’a (1997). Jest to zastosowany w praktyce model zawierający zestaw mierników zgrupowanych w pięciu obszarach: finansowym, klienckim, procesowym, rozwoju i kapitału ludzkiego. Nawigator Skandii ma kształt domu, którego serce stanowią ludzie scalający pozostałe jego elementy. Nawigator Skandii proponuje stosowanie sprawozdawczości finansowej i niefinansowej, odkrywania i wizualizacji kapitału intelektualnego, wiążąc strategiczną wizję firmy z jej kluczowymi kompetencjami (Bontis, 2001, 45). Autorzy modelu proponują konkretne wskaźniki pomiaru poszczególnych obszarów, które są nie tylko bazą danych, ale czymś w rodzaju pulpitu sterowania – tworzą spójną całość, dostarczając kierownictwu niezbędnych informacji o firmie.

Monitor Aktywów Niematerialnych, opracowany przez K. E. Sveiby’ego, stanowi narzędzie do pomiaru aktywów niematerialnych oraz daje informacje w postaci liczbowej na temat rozwoju kapitału intelektualnego oraz efektywności jego wykorzystania. Koncepcja Monitora dzieli kapitał intelektualny na trzy kategorie: strukturę zewnętrzną (klienci, marka, relacje z dostawcami), strukturę wewnętrzną (kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, styl zarządzania, oprogramowanie) i indywidualne kompetencje (wiedza, doświadczenie pracowników).

Kolejną próbą stworzenia uniwersalnego modelu pomiaru i zarządzania kapitałem intelektualnym jest koncepcja Platformy Wartości, stworzona przez H. S. Onge’a, Ch. Armstronga, L. Edvinssona i G. Petrasha. Model wskazuje, że wartość organizacji nie powstaje bezpośrednio z działania poszczególnych składników kapitału intelektualnego (ludzkiego, organizacyjnego i klienckiego), ale z całego systemu interakcji zachodzących między tymi elementami (Petrash, 1996, s. 37).

Metody kart punktowych w badanych przedsiębiorstwach

Badania dotyczące pomiaru kapitału ludzkiego zostały przeprowadzone za pomocą techniki ankietowej w 2014 roku. Respondentami były osoby zarządzające firmą. Kwestionariusz ankietowy składał się z kilku rozbudowanych pytań. Pierwsze pyta-

nie dotyczyło określenia znaczenia poszczególnych wskaźników pomiaru kapitału ludzkiego oraz ich stosowania w firmach. Drugie – wykorzystywania w badanych firmach najbardziej popularnych metod kart punktowych. Kolejne badało przyczyny braku stosowania jakichkolwiek metod. Zaprezentowane poniżej wyniki stanowią część analiz uzyskanych w ramach przeprowadzonych badań empirycznych.

Badania przeprowadzono w 157 przedsiębiorstwach województwa podlaskiego. Znaczną grupę przedsiębiorstw (75%) stanowiły firmy małe (w tym mikro) pod względem liczby zatrudnionych, część (16%) to firmy średniej wielkości, pozostała część to firmy duże. Większość firm ma długoletnie doświadczenie – 48% firm działa na rynku ponad 15 lat, 41% w granicach 5–15 lat, a pozostałe działają krócej niż 5 lat. Prawie połowa badanych przedsiębiorstw (47%) ma charakter usługowy, jedna trzecia (29%) prowadzi działalność produkcyjną, trochę mniej (12%) działalność handlową, pozostała część ma profil mieszany.

Celem przeprowadzonych badań była analiza tego, czy poszczególne metody pomiaru wyników organizacji wywodzące się z koncepcji kapitału intelektualnego są znane i stosowane w przedsiębiorstwach jako narzędzie pomiaru zasobów ludzkich. Tabela 2 przedstawia otrzymane wyniki.

Tabela 2. Stosowanie zintegrowanych narzędzi pomiaru wyników organizacji

| Metoda | Nieznana | Znana, ale nie stosowana | Stosowana | Σ |
|---|----------|--------------------------|-----------|------|
| Zrównoważona Karta Wyników (<i>The Balance Scorecard</i>) | 46% | 41% | 13% | 100% |
| Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi (<i>HR Scorecard</i>) | 46% | 41% | 13% | 100% |
| Indeks Kapitału Intelektualnego (<i>IC Index</i>) | 66% | 28% | 6% | 100% |
| Nawigator Skandii (<i>Skandia Navigator</i>) | 60% | 33% | 7% | 100% |

Źródło: badania własne

Przeprowadzone badania wskazują, że większość kadry zarządzającej nie zna wymienionych metod, a część respondentów zna je, ale ich nie stosuje. Obie grupy respondentów łącznie stanowią około 90%. Pozostała mniejszość (tylko kilka lub kilkanaście procent) badanych firm, wykorzystuje wskazane metody. Respondentów zapytano również, czy stosują inne metody oceny zasobów ludzkich w swoim przedsiębiorstwie. Tylko trzech pytanych wskazało taką odpowiedź, zaznaczając, że jest to system oceny pracowników oraz bezpośrednia obserwacja ich pracy z informacją zwrotną.

W kontekście otrzymanych wyników istotne wydaje się poznanie przyczyn tak niskiego poziomu wykorzystania narzędzi pomiaru wyników organizacji. Respondentów zapytano, jakie czynniki uniemożliwiają stosowanie wskazanych metod. Wykorzystano tu pięciostopniową skalę do określenia istotności każdej z przyczyn. Wszystkie możliwości zostały zaproponowane przez autorkę. Pytani mogli wskazać inne przyczyny, jednak w żadnym przypadku nie pojawiła się ich własna propozycja. Tabela 3 przedstawia otrzymane wyniki.

Tabela 3. Przyczyny braku stosowania zintegrowanych narzędzi pomiaru wyników organizacji

| Przyczyny | X | D _o | Min | Max |
|-------------------------------|------|----------------|-----|-----|
| Brak czasu | 3,09 | 4 | 1 | 5 |
| Brak potrzeby takiego pomiaru | 3,07 | 4 | 1 | 5 |
| Brak odpowiednich danych | 2,89 | 4 | 1 | 5 |
| Brak środków finansowych | 2,89 | 2 | 1 | 5 |
| Brak wiedzy i umiejętności | 2,78 | 2 | 1 | 5 |

Źródło: opracowanie własne

Analiza badań pod względem obliczonej średniej wskazuje na małe zróżnicowanie wyników, co świadczy o tym, że właściwie wszystkie przyczyny mają takie samo znaczenie. Natomiast dominanta wyraźnie wskazuje na główne przyczyny niewykorzystywania zaproponowanych narzędzi. Są to: brak czasu, brak potrzeby pomiaru i brak odpowiednich danych. Mniejszą rolę odgrywa brak środków finansowych czy brak wiedzy i umiejętności. Wydaje się jednak, że duże znaczenie ma brak świadomości o potrzebie i znaczeniu takiego pomiaru. Jeżeli zarządzający nie widzą potrzeby dokonywania w taki sposób pomiaru wyników organizacji i określania wpływu zasobów ludzkich na te wyniki, to nie można oczekiwać, że znajdą na to czas i chęci.

Podsumowanie

Przeprowadzone analizy teoretyczne wskazują na istnienie wielu możliwości w dziedzinie zarządzania wynikami organizacji, obejmującymi materialny i niematerialny kontekst jej funkcjonowania. Najbardziej rozpowszechnione narzędzia pomiaru – metody kart punktowych – wydają się być bardziej kompleksowe niż pozostałe, gdyż zawierają pomiar różnorodnych obszarów, w tym zasobów ludzkich. Stanowią

zatem obiecujące i zrównoważone podejście do pomiaru wyników organizacji ze względu na różnorodność stosowanych wskaźników. Jednak badania empiryczne prowadzone w przedsiębiorstwach nie tylko nie potwierdzają powszechnego ich wykorzystywania, ale również wskazują na brak ich znajomości wśród kadry zarządzającej. Co więcej, menedżerowie nie dostrzegają potrzeby stosowania takich metod, które umożliwiają nie tylko całościową ocenę przedsiębiorstwa, ale również poszczególnych jego części, w tym zasobów ludzkich. Koncentracja tylko na finansowych aspektach osiągnięć organizacji nie pozwala menedżerom na zrozumienie czynników napędzających wyniki organizacji i identyfikację przyszłych źródeł jej wartości.

Literatura

- Armash H., Salarzahi H., Kord B. (2010), Management control system, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, nr 2 (6).
- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Becker B. E., Haselid M. A., Ulrich D. (2001), *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*, Boston, Harvard Business School Publishing.
- Becker B. E., Haselid M. A., Ulrich D. (2002), *Karta Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna.
- Behery M., Jabeen F., Parakandi M. (2014), Adopting a contemporary performance management system, *International Journal of Productivity and Performance Management*, nr 63 (1).
- Bontis N. (2001), Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital, *International Journal of Management Reviews*, nr 3 (1).
- Buytendijk F., Wood B., Geishecker L. (2004), *Drivers and Challenges of Corporate Performance Measurement*, R-22-0730, Stamford, CT, Gartner Inc.
- Chatzkel J.L. (2004), Human capital. The rule of engagement are changing, *Lifelong Learning in Europe*, nr 9 (3).
- Edvinsson L., Malone M. S. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, New York, HarperBusiness.
- Fitz-enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, Dom Wydawniczy ABC.
- Gumbus A. (2005), Introducing the balanced scorecard: creating metrics to measure performance, *Journal of Management Education*, nr 29 (4).
- Gumbus A., Lussier R. N. (2006), Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures, *Journal of Small Business Management*, nr 44 (3).
- Hronec S. M. (1993), *Vital Signs: Using Quality, Time and Cost Performance Measurements to Chart Your Company's Future*, New York, Amacom.

- Jiang K., Takeuchi R., Lepak D.P. (2013), Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research, *Journal of Management Studies*, za: M. Ławrynowicz (2014), Poszukiwanie efektów ZZL – refleksja nad głównymi nurtami badawczymi, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4
- Kaplan R. S., Norton D. P. (1992), The Balanced Scorecard – measures that drive performance, *Harvard Business Review*, nr 1 (70).
- Kaplan R. S., Norton D. P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, styczeń-luty.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Balanced Scorecard. Praktyka*, Warszawa, Wydawnictwo Centrum Informacji Menedżera..
- Kaplan R. S., Norton, D. P. (2006), How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization, *Harvard Business Review*.
- Kettunen J., Kantola I. (2005), Management information system based on the balanced scorecard, *Campus-Wide Information Systems*, nr 22 (5).
- Lattimer R.L. (2003), The new age of competitiveness, *Competitiveness Review*, nr 13 (2).
- Lin L. S., Huang I. Ch., Du P. L., Lin T. F. (2012), Human capital disclosure and organizational performance, *Management Decision*, nr 50 (10).
- Ławrynowicz M., Szambelańczyk J. (2013), Problemy efektywności zarządzania zasobami ludzimi, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Łukasiewicz G. (2013), Sprawozdawczość kapitału ludzkiego a kształtowanie zasobów niematerialnych małych i średnich przedsiębiorstw, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Marr B., Adams C. (2004), The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts, *Measuring Business Excellence*, nr 8 (3).
- Marr B., Schiuma G. (2003), Business performance measurement – past, present and the future, *Management Decision*, nr 41 (8).
- Petrash G. (1996), Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture, *European Management Journal*, nr 14.
- Pun K. F., White A. S. (2005), A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: a review of systems and frameworks, *International Journal of Management Reviews*, nr 7 (1).
- Rao M. S. (2013), Can hr leaders excel as company chief executive?, *Human Resource Management International Digest*, nr 21 (5).
- Roos J., Roos G., Dragonetti N. C. (1997), *Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape*, Macmillian Press.
- Strojny M. (2003), Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji, w Dobija D., *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Warszawa, PFPK.
- Tangen S. (2003), An overview of frequently used performance measures, *Work Study*, nr 52 (7).

Tuomela T. S. (2005), The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system, *Management Accounting Research*, nr 16 (3).

Zonooz B. H., Farzam V., Satarifar M., Bakhshi L. (2011), The relationship between knowledge transfer and competitiveness in „SMES” with emphasis on absorptive capacity and combinative capabilities, *International Business and Management*, nr 2.

Human Resources as a Component of Integrated Performance Management Tools in the Organization

Summary

Studies into the measurement of organizational performance are of great importance to both management theoreticians and practitioners. However, it seems that the emerging models in this field fail to stir sufficient interest among practitioners. This article is an effort to identify the human resource factor in integrated performance management tools in organizations as derived from the concept of intellectual capital as well as an analysis of such methods from the point of view of their familiarity and application in organizations. It is for this purpose that research was conducted on 157 companies.

J o a n n a S a m u l – doktor nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu, adiunkt na Wydziale Zarządzania Politechniki Białostockiej. Zainteresowania naukowo-badawcze to: zarządzanie zasobami ludzkimi, pomiar kapitału ludzkiego w organizacjach usługowych. Autorka 40 publikacji naukowych o zasięgu krajowym i zagranicznym; wykonawca w 9 projektach badawczych, również we współdziałaniu z przedstawicielami sfery biznesu.