

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 389

## **Rachunek kosztów, rachunkowość zarządcza i controlling**

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Robert Kowalak

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.p](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.p)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-506-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Wioletta Baran:</b> System informacyjny rachunkowości zarządczej w podmiotach leczniczych.....	11
<b>Anna Bartoszewicz, Joanna Dynowska:</b> Audyt finansowy i controlling jako narzędzia informacyjno-kontrolne w systemie rachunkowości podmiotów gospodarczych.....	20
<b>Renata Biadacz:</b> Ujęcie kosztów produkcji i kalkulacji na przełomie XIX i XX wieku na przykładzie podręczników E. Pietrzyckiego i W. Góry ...	28
<b>Renata Burchart:</b> Ceny transferowe a zarządzanie ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwach powiązanych .....	41
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Zastosowanie rachunkowości zarządczej w procesie zarządzania ryzykiem zakładu ubezpieczeń .....	50
<b>Małgorzata Cygańska, Henryk Lelusz:</b> Wykorzystanie kalkulacji podziałowej ze współczynnikami do ustalenia kosztów jednostkowych usług motoryzacyjnych.....	61
<b>Joanna Dyczkowska:</b> Ujawnianie informacji strategicznych w raportach rocznych spółek notowanych na rynkach alternatywnych w Londynie i w Warszawie.....	70
<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Użyteczność informacji niefinansowych w ocenie dokonania organizacji pożytku publicznego .....	84
<b>Joanna Dynowska:</b> Obligatoryjne i nieobligatoryjne elementy polityki rachunkowości w jednostkach samorządu terytorialnego.....	97
<b>Anna Glińska:</b> Zarządzanie wynikami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka	106
<b>Renata Gmińska, Jacek Jaworski:</b> Globalne zasady rachunkowości zarządczej CGMA. Geneza – struktura – treści .....	119
<b>Elżbieta Jaworska:</b> Poznawcze aspekty formułowania sądów i podejmowania decyzji w rachunkowości behawioralnej – wybrane zagadnienia.....	130
<b>Zdzisław Kes:</b> Metodyka analizy odchyleń w kontroli budżetowej.....	139
<b>Ilona Kędzierska-Bujak:</b> Zarządzanie talentami jako narzędzie wspierające stosowanie zbilansowanej karty wyników .....	150
<b>Magdalena Kludacz:</b> Rachunek kosztów i jego wykorzystanie w zarządzaniu szpitalem.....	160
<b>Bartosz Kołodziejczuk:</b> Model biznesu a budowa przewagi konkurencyjnej	172
<b>Jan Komorowski:</b> Pojęcie i miary równowagi operacyjnej przedsiębiorstwa	181
<b>Roman Kotapski:</b> Ujmowanie kosztów sprzedaży w zakładowym planie kont na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem.....	193
<b>Robert Kowalak:</b> Dualizm kalkulacji kosztów usług komunalnych .....	202

<b>Marcin Kowalewski:</b> SOFP, czyli planowanie operacyjne w <i>lean accounting</i> .....	213
<b>Mirosław Kowalewski:</b> Funkcjonowanie rachunku kosztów i jego wykorzystanie w zarządzaniu kosztami w przedsiębiorstwach wodociągowo-kanalizacyjnych .....	222
<b>Jarosław Mielcarek:</b> Kalkulacja zysku brutto i netto na sprzedaży według rachunku kosztów działań i MSR 2 – Zapasy .....	231
<b>Maria Nieplowicz:</b> Quo vadis <i>Balanced Scorecard</i> ? .....	249
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Płaca proefektywnościowa jako determinanta elastyczności zakładu wytwórczego .....	258
<b>Edward Nowak:</b> Wkład ośrodka wrocławskiego w rozwój rachunku kosztów .....	275
<b>Marta Nowak:</b> Pomiędzy rachunkowością a psami Pawłowa, czyli krytyka pojęcia „rachunkowość behawioralna” .....	287
<b>Ryszard Orliński:</b> Budżet zadaniowy w szpitalach .....	297
<b>Michał Poszwa:</b> Rachunek kosztów podatkowych a systematyczny rachunek kosztów .....	307
<b>Piotr Waśniewski:</b> Pomiar dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce .....	316
<b>Ewelina Zarzycka, Justyna Dobroszek:</b> Kształcenie w obszarze rachunkowości zarządczej/controllingu w Polsce i w Niemczech – studia porównawcze .....	329

## Summaries

<b>Wioletta Baran:</b> Management accounting information system in healthcare institutions .....	11
<b>Anna Bartoszewicz, Joanna Dynowska:</b> Financial audit and controlling as information and control tools in the system of accounting of business entities .....	20
<b>Renata Biadacz:</b> Accounting for and calculation of production costs at the turn of the XIX <sup>th</sup> and XX <sup>th</sup> centuries in the manuals of E. Pietrzycki and W. Góra .....	28
<b>Renata Burchart:</b> Transfer pricing and tax risk management in connected firms .....	41
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Application of management accounting in the process of risk management in insurance company .....	50
<b>Małgorzata Cygańska, Henryk Lelusz:</b> Use of cost accounting with coefficients to determine the costs of individual car services .....	61
<b>Joanna Dyczkowska:</b> Disclosure of strategic information in annual reports of companies listed at the alternative investment markets in London and Warsaw .....	70

<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Usefulness of non-financial data in assessing the performance of public benefit organisations .....	84
<b>Joanna Dynowska:</b> Compulsory and non-compulsory elements of accounting policy in local government entities .....	97
<b>Anna Glińska:</b> Enterprise performance management under risk .....	106
<b>Renata Gmińska, Jacek Jaworski:</b> Global Management Accounting Principles – CGMA. Origins – structure – contents.....	119
<b>Elżbieta Jaworska:</b> Cognitive aspects of judgment and decision making in behavioral accounting – chosen issues .....	130
<b>Zdzisław Kes:</b> The deviation analysis methods in the budgetary control .....	139
<b>Ilona Kędzierska-Bujak:</b> Talent management as a supporting tool for balanced scorecard.....	150
<b>Magdalena Kludacz:</b> Cost accounting and its application in the management of hospital .....	160
<b>Bartosz Kołodziejczuk:</b> Business model and building a company’s competitive advantage .....	172
<b>Jan Komorowski:</b> The term and measures of operational equilibrium of enterprise .....	181
<b>Roman Kotapski:</b> Cost accounting for sales in the chart of accounts for the needs of enterprise management .....	193
<b>Robert Kowalak:</b> Dualism of cost calculation of urban services .....	202
<b>Marcin Kowalewski:</b> Sales, Operational and Financial Planning (SOFP) of lean accounting .....	213
<b>Mirosław Kowalewski:</b> Functioning of cost accounting and its application to the cost management in water and sewage companies.....	222
<b>Jarosław Mielcarek:</b> Calculation of gross and net profit on sales according to ABC and IAS 2 – inventories.....	231
<b>Maria Nieplowicz:</b> Quo vadis balanced scorecard? .....	249
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Pro-efficiency remuneration as a flexibility determinant of a manufacturing plant.....	258
<b>Edward Nowak:</b> Contribution of Wrocław centre in the development of cost accounting.....	275
<b>Marta Nowak:</b> Between accounting and Pawlow’s dogs. Criticism of “behavioral accounting” term.....	287
<b>Ryszard Orliński:</b> Performance budget in hospitals .....	297
<b>Michał Poszwa:</b> Calculation of tax costs and systematic cost accounting .....	307
<b>Piotr Waśniewski:</b> Performance measurement in small and medium enterprises in Poland.....	316
<b>Ewelina Zarzycka, Justyna Dobroszek:</b> Management accounting/controllers education in Poland and Germany – comparative studies.....	328

**Ilona Kędzierska-Bujak**

Uniwersytet Szczeciński

e-mail: ilona.kedzierska@gmail.com

---

## ZARZĄDZANIE TALENTAMI JAKO NARZĘDZIE WSPIERAJĄCE STOSOWANIE ZBILANSOWANEJ KARTY WYNIKÓW

---

## TALENT MANAGEMENT AS A SUPPORTING TOOL FOR BALANCED SCORECARD

---

DOI: 10.15611/pn.2015.389.14

**Streszczenie:** Pracownicy o wyjątkowych zdolnościach są cennym, rzadkim i poszukiwanym zasobem. Przeważnie znają oni swoją wartość i wybierają tylko te przedsiębiorstwa, które umożliwiają im rozwój osobisty. Utrzymanie utalentowanej kadry, wysokiej konkurencyjności i skuteczna realizacja strategii są możliwe tylko, gdy stworzy się pracownikom odpowiednie warunki oraz połączy się ich indywidualne cele z celami strategicznymi organizacji. W rozwoju pracowników pomaga zarządzanie talentami, zaś koncepcją, która umożliwia łączenie strategii przedsiębiorstwa z indywidualnymi planami zawodowymi pracowników, jest zbilansowana karta wyników. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania zarządzania talentami jako narzędzia wspierającego podczas stosowania zbilansowanej karty wyników przez jednostkę gospodarczą, co przekłada się na lepsze wyniki i szybszą realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa. Podczas pisania autorka posłużyła się badaniami literaturowymi, metodą dedukcji i indukcji.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie talentami, zbilansowana karta wyników, rozwój pracowników.

**Summary:** Workers with exceptional abilities are a valuable, rare and sought resource. They usually know their value and choose only those companies which enable their personal development. Keeping talented staff, high level of competitiveness and successful implementation of the strategy is possible only if the company creates for its employees right conditions and combine the employees aims with the strategic objectives of an organization. Talent management helps employees in their personal development. Balanced scorecard is the concept which allows a company to connect business strategy with individual career plans of its employees. The aim of this article is to indicate the possibility of using talent management as a supporting tool for the balanced scorecard used by a company. The result of that should be better and faster implementation and realization of the company strategic objectives. While writing, the author did literature research and used deductive and inductive reasoning.

**Keywords:** talent management, balanced scorecard, employee development.

## 1. Wstęp

Współczesna gospodarka opierająca się na wiedzy, zmiany demograficzne, postęp technologiczny i globalizacja sprawiają, że menedżerom jest coraz trudniej zarządzać organizacjami oraz pilnować skutecznej realizacji założonej strategii. W jednostkach gospodarczych niezbędni są utalentowani pracownicy, którzy posiadają wiedzę, odpowiedni potencjał oraz chcą dalej się rozwijać i podnosić swoje kwalifikacje. Tacy pracownicy w szczególny sposób wpływają na podnoszenie wartości przedsiębiorstwa, a także sprzyjają tworzeniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. Sprawia to, że są oni cennym nabytkiem dla organizacji i konieczne staje się stworzenie odpowiednich warunków dla ich pozyskania oraz utrzymania. Zatrzymanie cennych pracowników jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu przez jednostkę gospodarczą, gdyż ich utrata może znacznie spowolnić rozwój organizacji, a nawet znacząco pogorszyć jej wyniki.

Migracja ludności między różnymi krajami powoduje, że znalezienie naprawdę zdolnych młodych ludzi jest coraz trudniejsze. Dlatego należy zadbać, by przedsiębiorstwo stało się dla nich atrakcyjne i miało szanse pozyskać ich lojalność. Jest to możliwe, jeśli organizacja [Głowacka-Stewart 2006, s. 5]:

- oferuje szkolenia, kursy, wyjazdy szkoleniowe, które pozwalają na podnoszenie kwalifikacji i zdobywanie wiedzy niezbędnej do wykonywania obowiązków,
- potrafi połączyć cele indywidualne pracowników, wśród których są między innymi ich plany zawodowe i życiowe, z celami przedsiębiorstwa,
- wyznacza pracownikom zadania stanowiące dla nich ciekawe wyzwania,
- stwarza możliwości awansu i jednocześnie otwarcie prezentuje całe ścieżki kariery,
- potrafi stworzyć odpowiednią atmosferę pracy.

Do połączenia celów przedsiębiorstwa z celami pracowników doskonale nadaje się zbilansowana karta wyników. Natomiast koncepcją, która pozwala na tworzenie silnych relacji między organizacją i pracownikiem przy jednoczesnym wspieraniu rozwoju pracowników zgodnym z kierunkiem ich naturalnych predyspozycji, jest zarządzanie talentami.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania zarządzania talentami jako narzędzia wspierającego efektywność przedsiębiorstw stosujących zbilansowaną kartę wyników. Podczas pisania autorka posłużyła się badaniami literaturowymi oraz metodami dedukcji i indukcji.

## 2. Zarządzanie talentami

W słownikach języka polskiego i wyrazów obcych [Doroszewski 1967, s. 26-27, *Słownik wyrazów obcych* 1995, s. 1088; *Słownik wyrazów obcych z przykładami i poradami* 2012, s. 907] talent jest opisywany jako niezwykła i nieprzeciętna zdol-

ność twórcza, wybitne uzdolnienie, wrodzone uzdolnienie do czegoś, a nawet jako człowiek, który jest obdarzony takimi uzdolnieniami. Conference Board proponuje, by talentem nazywać każdą osobę, która może w znaczący sposób wpłynąć na obecne oraz przyszłe osiągnięcia (wyniki) jednostki gospodarczej, w której jest zatrudniona [Głowacka-Stewart 2006, s. 8].

Każda jednostka gospodarcza powinna sama zdefiniować, co uważa za talent. Przedsiębiorstwa najczęściej określają swoje talenty w kontekście wydajności pracowników i ich potencjału. Skutkuje to częstym nazywaniem przez organizację „talentem” osób, które cechują [Ingram 2011, s. 14-19]:

- osiągnięcie bardzo dobrych wyników,
- posiadanie wyższego niż przeciętny potencjału do dalszego rozwoju oraz wspierania się po „drabinie kariery”,
- zdolność do sprawowania funkcji menedżerskich,
- posiadanie dużej wiedzy i umiejętności,
- zaangażowanie w pracę,
- kreatywność i przedsiębiorczość,
- dążenie do własnego rozwoju.

Ponieważ osoby utalentowane stanowią rzadki zasób w gospodarce, przedsiębiorstwom trudno jest zaspokoić popyt na utalentowanych pracowników. Ważne zatem staje się odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, a w szczególności tymi utalentowanymi.

Koncepcja zarządzania talentami (*Talent Management* – TM) bazuje na procesie ciągłego rozwoju potencjału ludzkiego. To koncepcja, która skupia się na rozwoju kompetencji zawodowych posiadanych przez pracownika. Kompetencje te umożliwiają mu zostanie ekspertem w danej dziedzinie. Dzięki TM organizacja ma możliwość stworzenia wysoko wykwalifikowanej i zmotywowanej kadry, która będzie uzyskiwać w swojej dziedzinie najlepsze z możliwych wyników.

Utalentowani pracownicy stanowią zaledwie kilka procent zatrudnionych w przedsiębiorstwach [Berger, Berger 2011, s. 5-6]. Przygotowanie skutecznego talent management, które pozwoli na jak najlepsze wykorzystanie pracowników o wysokim potencjale i zarządzanie nimi, zależy od przejrzystości TM dla pracowników, zintegrowania go ze strategią przedsiębiorstwa oraz odpowiedniej [Bass i in. 2006, s. 8-10; Berger, Berger 2004, s. 4]:

- a) identyfikacji i selekcji utalentowanych pracowników,
- b) podejmowania działań umożliwiających pracownikom rozwój oraz ich zatrzymanie w jednostce gospodarczej,
- c) identyfikacji wysoko wykwalifikowanych następców dla osób zajmujących stanowiska kluczowe dla osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo,
- d) klasyfikacji pracowników oraz inwestowania w nich zgodnie z bieżącymi możliwościami tworzenia wartości dodanej dla organizacji.

Prawidłowo opracowane i przeprowadzane talent management będzie sprzyjało:

- stworzeniu puli lojalnych przyszłych menedżerów,



- stworzeniu bazy pracowników zdolnych do szybkiej adaptacji do nowych warunków i wymogów im stawianych,
  - stworzeniu, a następnie umacnianiu pozytywnego wizerunku jednostki gospodarczej,
  - zwiększeniu zaangażowania pracowników,
  - zapobieganiu odchodzenia z przedsiębiorstwa przez najbardziej utalentowanych pracowników,
  - zoptymalizowaniu polityki personalnej prowadzonej przez przedsiębiorstwo,
  - przyciąganiu do przedsiębiorstwa najlepszych absolwentów uczelni wyższych.
- Jednocześnie nieprawidłowa alokacja talentów może doprowadzić do [Berger, Berger 2011, s. 6; Strack i in. 2010, s. 13]:
- niechcianej fluktuacji pracowników,
  - niskiej satysfakcji z realizowanych zadań,
  - obniżenia wydajności,
  - spadku morale,
  - braku realizacji założonych celów.

W talent management najważniejszy jest cykl rozwoju kompetencji (rys. 1), który pozwala m.in. na prawidłowe wykonywanie przez pracowników ich obowiązków zawodowych, a także stopniowe poszerzanie zakresu tychże obowiązków i odpowiedzialności [Rampersad 2004, s. 32, 187-191].



**Rys. 1.** Cykl rozwoju kompetencji zawodowych

Źródło: [Rampersad 2004, s. 32].

W pierwszej fazie powyższego cyklu (planowaniu wyników) menedżer wspólnie z pracownikiem opracowują indywidualny plan wyników oraz profile kompetencji danej pracy. Następnie zawiera się umowę dotyczącą rezultatów, jakie ma osiągnąć osoba zatrudniona w przedsiębiorstwie, oraz określa się, w jaki sposób

plan może zostać wykonany, które z kompetencji zawodowych pracownik będzie musiał wykorzystać podczas realizacji celów przedsiębiorstwa oraz rozwoju osobistego.

W ramach fazy coachingu menedżer podczas regularnych spotkań omawia z pracownikiem jego postępy. Zwierzchnik ma za zadanie pomóc pracownikowi w osiągnięciu uzgodnionych wyników i w rozwoju personalnym, dlatego też podczas spotkań powinien:

- udzielać informacji zwrotnych na temat realizacji planu,
- przekazywać wskazówki oraz pomocne uwagi,
- wspólnie analizować bieżące wyniki z umową (oceny postępów) i w razie konieczności modyfikować ją.

Podczas fazy oceny stwierdza się, czy wszystkie punkty zaplanowane na dany etap, po którym jest ona wykonywana, zostały zrealizowane. Przekazuje się tu opinię na temat sposobu, w jaki cele zostały osiągnięte, ocenia się również umowę dotyczącą wyników i kariery, a także dokonuje analizy tejże umowy oraz sposobu i stopnia jej realizacji.

Ostatnim etapem jest rozwój kompetencji zawodowych. Dzięki spotkaniom pracownika z menedżerem, które miały miejsce we wszystkich wcześniejszych etapach, możliwe staje się określenie, które z kompetencji zawodowych pracownik musi rozwijać celem zwiększenia wydajności pracy i podniesienia poziomu profesjonalizmu. Faza ta polega na wspieraniu świadomej i nieświadomej nauki, która ma fundamentalne znaczenie dla cyklu rozwoju kompetencji oraz zarządzania talentami. Rozwój kompetencji zawodowych jest tutaj realizowany przez różnego rodzaju kursy, szkolenia, tworzenie możliwości odbycia praktyk, obserwację bardziej doświadczonych kolegów, opracowywanie i realizację programów mających na celu rozwój talentów.

Cykl rozwoju kompetencji, o ile będzie przeprowadzony systematycznie, pozwoli na kontrolowanie rozwoju kompetencji zawodowych pracowników przez cały okres ich pracy.

### 3. Zbilansowana karta wyników

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych koncepcji pomiaru dokonań jest zbilansowana karta wyników (*Balanced Scorecard* – BSC), która została stworzona przez R. Kaplana i D. Nortona. Od czasu powstania tejże koncepcji wielu autorów próbowało stworzyć różne koncepcje bazujące na zbilansowanej karcie wyników. Rampersad w proponowanej przez siebie koncepcji stanowiącej rozwinięcie BSC postanowił rozbić ją na [Rampersad 2004, s. 38]:

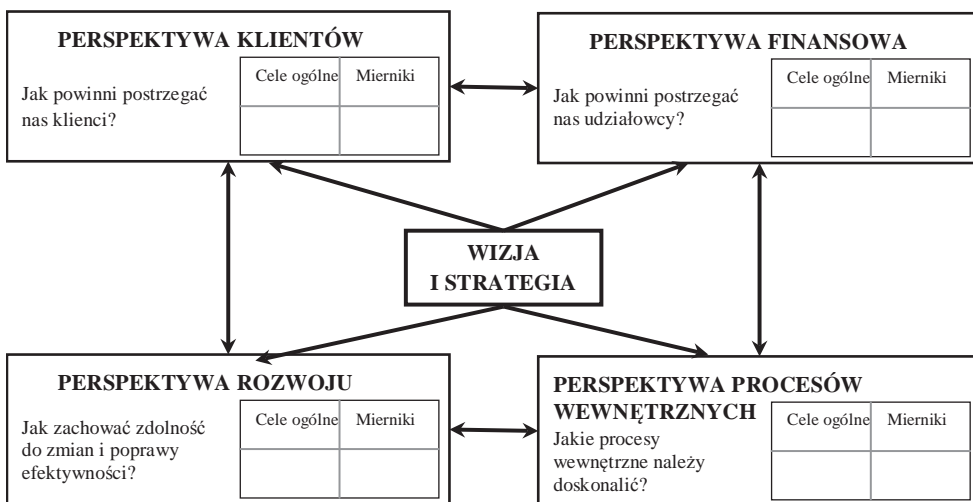
- organizacyjną zbilansowaną kartę wyników (*Organizational Balanced Scorecard* – OBSC) – tworzoną dla przedsiębiorstwa jako całości, która w ramach procesu kaskadowania jest również tworzona dla poszczególnych centrów odpowiedzialności coraz to niższych szczebli jednostki gospodarczej (działów, wy-

- działów, zespołów aż do indywidualnych planów wyników), funkcjonującą oraz budowaną na tych samych zasadach co klasyczna zbilansowana karta wyników,
- osobistą zbilansowaną kartę wyników (*Personal Balanced Scorecard* – PBSC)
  - indywidualną dla każdego pracownika, tworzoną na podstawie OBSC w ten sam sposób co klasyczna BSC, ukierunkowaną na powodzenie i sukces pracownika w społeczeństwie oraz samodzielny rozwój i coaching własnej osoby.

Kaplan i Norton, tworząc swoją koncepcję, wyodrębnili cztery perspektywy, które mają pomóc w przeniesieniu strategii przedsiębiorstwa na poszczególne obszary jego funkcjonowania. Dzięki temu możliwe stanie się szybsze i skuteczniejsze realizowanie założeń strategii organizacji. Fundamentalne perspektywy BSC to (rys. 2) [Wierziński 2008, s. 122-128]:

- finansowa,
- klientów,
- procesów wewnętrznych,
- rozwoju.

W ramach każdej perspektywy jednostka gospodarcza określa swoje cele strategiczne i szczegółowe oraz mierniki wraz z ich wartościami docelowymi, które posłużą do pomiaru stopnia realizacji założeń strategicznych, a także niezbędne działania, które należy podjąć, by osiągnąć wytyczone cele.



**Rys. 2.** Schemat zbilansowanej karty wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kaplan, Norton 1996, s. 9, 43; Kaplan, Norton 2006, s. 48; Michałak 2008, s. 114].

Wszystkie cele i mierniki, które zawarte są w poszczególnych perspektywach, muszą być ze sobą powiązane za pomocą związków przyczynowo-skutkowych.

Dzięki temu pracownicy łatwiej zrozumieją, czego się od nich wymaga, jakie działania muszą podjąć oraz jak praca, którą wykonują, przekłada się na wyniki całego przedsiębiorstwa i jak wpływa to na realizację strategii organizacji, w której są zatrudnieni. Miary stosowane w poszczególnych perspektywach należy ze sobą równoważyć [Durak 2003]:

- finansowe z niefinansowymi,
- wynikowe z prowadzącymi do wyników,
- obiektywne z subiektywnymi,
- krótkoterminowe z długoterminowymi,
- zewnętrzne z wewnętrznymi.

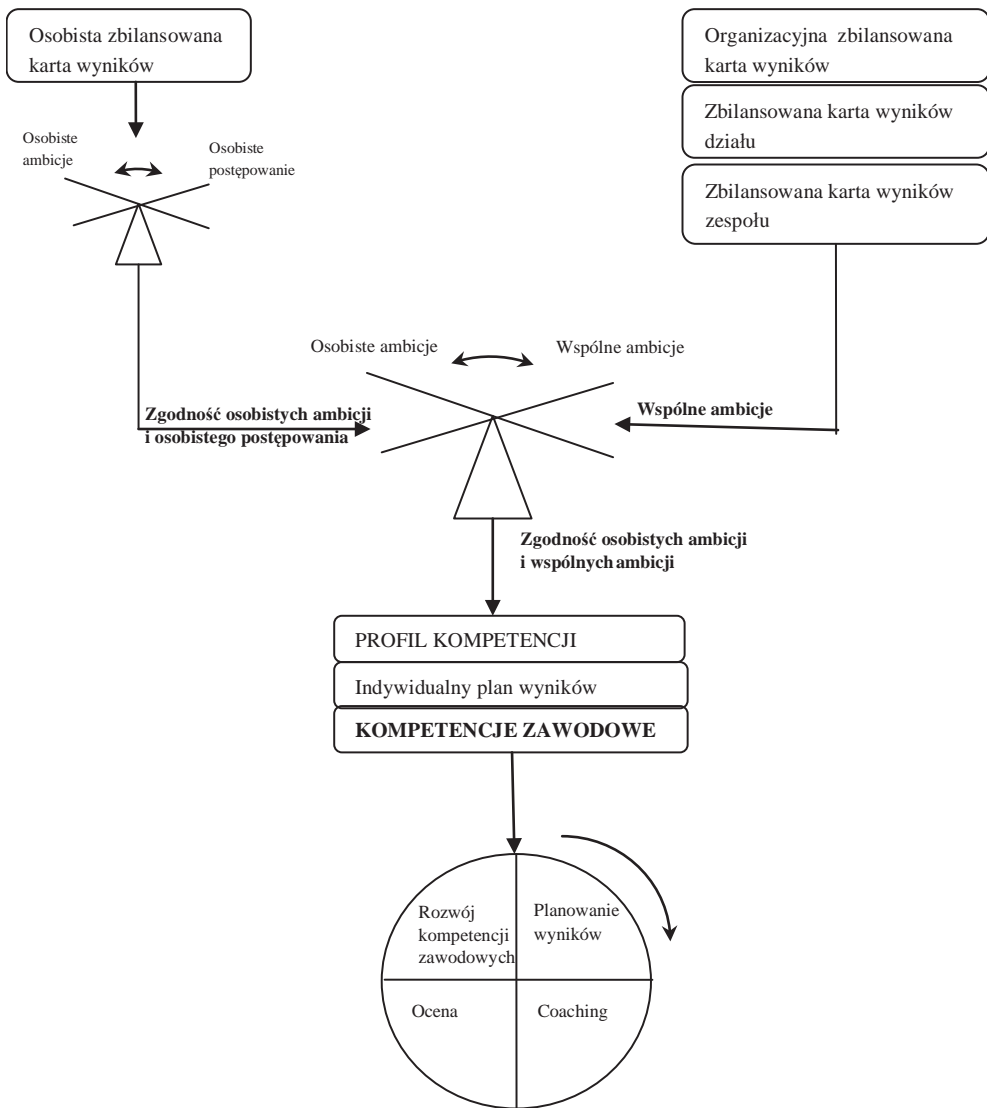
Należy pamiętać, że przyjęte miary muszą odzwierciedlać wdrażaną przez jednostkę strategię. Jeśli strategia ulegnie zmianie, konieczne staje się ponowne przeanalizowanie stosowanych miar pod kątem ich użyteczności w nowych warunkach. Część miar stosowanych w BSC może bowiem zmienić swój charakter lub nawet stracić na znaczeniu na rzecz nowych miar, bardziej adekwatnych dla nowo obranej strategii.

#### **4. Wykorzystanie zarządzania talentami do poprawy osiągniętych przez przedsiębiorstwo wyników w jednostce stosującej zbilansowaną kartę wyników**

Rozwój kompetencji zawodowych osób zatrudnionych na wszystkich szczeblach organizacyjnych jednostki gospodarczej ma ogromne znaczenie dla prawidłowego wykonywania powierzonych im obowiązków i zadań. Stopniowy rozwój oraz ciągła edukacja pracowników pozwalają na poprawę osiągniętych przez nich wyników, co przekłada się także na efektywniejszą i szybszą realizację strategii przedsiębiorstwa. Należy zatem zwrócić uwagę na powiązania, jakie powinny zachodzić między osobistymi ambicjami (celami życiowymi, planami) pracowników oraz celami przedsiębiorstwa. Tylko przy ich uwzględnieniu możliwe jest ciągle doskonalenie i rozwój organizacji oraz osób w niej zatrudnionych.

Już samo stworzenie, a następnie powiązanie osobistej i organizacyjnej karty wyników może przynieść zadowalające efekty, jednakże warto podjąć dodatkowe działania, które pozwolą na lepsze dopasowanie pracowników i zadań poprzez właściwe wykorzystanie posiadanego przez ludzi potencjału. Działania te powinny także wspierać podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz podnosić jakość wykonywanej pracy. W dobraniu odpowiednich działań przydatne jest zarządzanie talentami i oferowany przez nie cykl rozwoju kompetencji (rys. 1).

Cykl rozwoju kompetencji zawodowych może zostać powiązany z osobistą i organizacyjną zbilansowaną kartą wyników. Doskonale nadaje się do tego indywidualny plan wyników, który powstaje w efekcie kaskadowania organizacyjnej zbilansowanej karty wyników (rys. 3).



Rys. 3. Relacje między kartami wyników, profilem kompetencji i cyklem rozwoju

Źródło: [Rampersad 2004, s. 189].

Tworząc indywidualny plan wyników łączący w sobie OBSC, PBSC oraz uwzględniający kompetencje zawodowe, nie wolno zapominać o utrzymaniu równowagi między celami, pragnieniami, ambicjami, oczekiwaniami i potrzebami zgłaszanymi przez organizację i osoby w niej zatrudnione. Tylko odpowiednie ich połączenie sprawi, że plan będzie realny, a kolejne etapy cyklu rozwoju kompetencji

możliwe do zrealizowania. Plan wyników stanowi część profilu kompetencyjnego, na który składa się również zbiór takich elementów, jak: doświadczenie, umiejętności, normy, wartości, zachowania, które umożliwiają wykonanie powierzonych zadań i osiągnięcie założonych wyników. Profil kompetencji jest niezbędny do realizacji cyklu rozwoju.

Wprowadzenie i realizacja cyklu rozwoju wymagają odpowiedniego przygotowania. Konieczne jest określenie relacji, jakie będą zachodzić między szkoleniami i awansami oraz oceną i wynagrodzeniem, szczebli kariery zawodowej, zasad naboru i selekcji pracowników, wymaganych kompetencji zawodowych. Ciągłe realizowanie tego cyklu jest niezbędne, jeśli jednostka chce, by pracownicy prawidłowo wykonywali swoje obowiązki.

## 5. Zakończenie

Wprowadzenie cyklu rozwoju do jednostki gospodarczej stosującej zbilansowaną kartę wyników może być bardzo korzystne przy założeniu:

- prawidłowego i ciągłego przeprowadzenia wspomnianego cyklu,
- właściwego opracowania OBSC i PBSC,
- jasnego komunikowania strategii oraz założeń zbilansowanych kart wyników,
- poniesienia stosownych nakładów na rozwój pracowników (szkolenia, kursy, praktyki itd.).

Pracownicy, którzy widzą, w jaki sposób ich działania przekładają się na realizację strategii przedsiębiorstwa oraz ich własnych celów życiowych, czują się doceniani, zaś wiedząc, że przedsiębiorstwo w nich inwestuje, zaczynają odczuwać lojalność wobec pracodawcy. Gdy zapewni się osobom zatrudnionym w jednostce gospodarczej możliwość wykonywania pracy zgodnie z posiadanym przez nie potencjałem, przy równoczesnych perspektywach dalszego rozwoju i awansu, zmniejsza się ryzyko, że odejdą oni z organizacji, szukając lepszych możliwości.

Menedżerowie powinni wśród pracowników niższego szczebla odnajdywać osoby, które posiadają potencjał, by w przyszłości zostać ich następcami. Po namierzeniu takich osób powinno się im pomagać w rozwoju oraz zdobywaniu niezbędnej wiedzy i doświadczenia, które są konieczne do kolejnych awansów. Lepiej bowiem inwestować w rozwój własnego pracownika, który doskonale zna przedsiębiorstwo, wie, jak ono funkcjonuje i czuje się z nim związany, aniżeli zatrudnić osobę całkiem obcą. Osoba z zewnątrz może posiadać właściwe kwalifikacje, jednak przystosowanie się do nowej dla niej organizacji i zdobycie zaufania podwładnych zajmie jej sporo czasu, a nie jest pewne, czy poradzi sobie na powierzonym jej stanowisku.

## Literatura

- Berger L.A., Berger D.R., 2004, *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*, McGraw-Hill, New York.
- Berger L.A., Berger D.R., 2011, *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing and Promoting the Best People*, McGraw-Hill, New York.
- Blass E., Knights A., Orbea A., 2006, *Developing Future Leaders: The Contribution of Talent Management* <https://www.ashridge.org.uk/Media-Library/Ashridge/PDFs/Publications/DevelopingFutureLeadersTheContributionOfTalentManagement.pdf>, dostęp z dnia 14.02.2015.
- Doroszewski W. (red.), 1967, *Słownik języka polskiego*, tom IX, PWE, Warszawa.
- Durak P., 2003, *Balanced Scorecard*, [w:] G.K. Świdzka (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, tom II, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Głowacka-Stewart K., 2006, *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. Raport badawczy E-0011-06-RR*, Conference Board Europe, Warszawa.
- Ingram T., 2011, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Kaplan R., Norton D., 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Kaplan R., Norton D., 2006, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mazurkiewicz A., 2012, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu zaufania*, [w:] W. Golnau, *Zarządzanie i finanse*, Journal of Management and Finance, nr 4/2, Gdańsk.
- Michalak J., 2008, *Pomiar dokonanych od wyniku finansowego do Balanced scorecard*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Rampersad H.K., 2004, *Kompleksowa karta wyników. Jak przekształcić zarządzanie, aby postępując uczciwie osiągać doskonałe wyniki*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych*, 1995, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych z przykładami i poradami*, 2012, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Strack R., Caye J.-M., Lassen S., Bhalla V., Puckett J., Espinosa E.G., Francoeur F., Haen P., 2010, *Creating People Advantage 2010. How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times*, The Boston Consulting Group Inc. and World Federation of People Management Associations, Boston.
- Wierzbński M., 2008, *Zrównoważona karta wyników*, [w:] E. Nowak (red.), *Strategiczna rachunkowość zarządcza*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.