

Magdalena MAJOWSKA*

PRZEGLĄD KONCEPCJI EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2018.076.13

Celem artykułu jest podjęcie próby przybliżenia pojęcia efektywności ZZL na poziomie organizacyjnym i w wymiarze strategicznym, poprzez wskazanie na jego powiązania z efektywnością organizacji. Artykuł rozpoczyna się próbą zdefiniowania pojęcia „efektywność ZZL”. Następnie, prezentowany jest przegląd badań nad efektywnością ZZL, ukazujący wielowymiarowość oraz złożoną naturę omawianego konstruktów. Dokonany przegląd posłużył jako podstawa do omówienia istoty efektywności ZZL, jak i punkt wyjścia do identyfikacji przykładowych kryteriów i mierników efektywności ZZL. Całość artykułu kończą rozważania nad naturą procesów zachodzących w obszarze ZZL, kluczowych dla zrozumienia sposobu, w jaki organizacje są w stanie maksymalizować efektywność ZZL.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, efektywność, pomiar

1. WPROWADZENIE

1.1. Znaczenie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi

W literaturze przedmiotu istnieją silne przesłanki teoretyczne, jak i dowody empiryczne na to, iż zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) przyczynia się do generowania pożądaných wyników na poziomie organizacji (Huselid 1995). W prowadzonych w tym temacie rozważaniach istotne staje się ustalenie jak wiele zróżnicowania może wnieść ZZL do funkcjonowania organizacji. Pytanie to zostało po-

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, publikacja stanowi wynik realizacji projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, nr projektu 2015/19/D/HS4/00805.

stawione w literaturze po części po to, aby uzasadnić istnienie w organizacji funkcji personalnej, tradycyjnie postrzeganej jako koszt mający ulegać redukcji, a po części po to, aby potwierdzić powszechne poglądy o tym, że to w jaki sposób ludzie są zarządzani w organizacji „robi różnicę” (*can make a difference*) (Colakoglu, Lepak, Hong, 2006). Założenie, jakie przyświeca rozważaniom nad wartością zasobów ludzkich dla organizacji odnosi się takiego sposobu zarządzania posiadanym zasobem ludzkim, które można nazwać mianem efektywnego. Efektywnego, czyli umożliwiającego osiągnięcie przez organizację zamierzonych celów i rezultatów, czy też przyczyniającego się do zwiększania efektywności i uzyskania przez organizację przewagi konkurencyjnej.

To, czy zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się w organizacji w sposób efektywny można ogólnie zweryfikować - zdaniem niektórych autorów (Wright, McMahan, Snell, Gerhart, 2001) - na kilka sposobów. Po pierwsze, ocenić można stopień, w jakim ZZL przyczynia się do zwiększenia efektywności organizacji. Nurt ten reprezentują badania skupione wokół znalezienia dowodów na bezpośredni wpływ ZZL na efekty na poziomie organizacji bądź strategicznych jednostek biznesu. W badaniach tych łączy się występowanie określonych rozwiązań personalnych (przyjmujących postać praktyk i polityk ZZL, systemów ZZL, funkcji czy procesów ZZL) z konkretnymi wynikami organizacyjnymi. Zakłada się w nich efektywność stosowanych rozwiązań personalnych, odnosząc ją do takich kryteriów jak rotacja pracowników, produktywność czy też wartość rynkowa lub księgową (Richard, Johnson 2001).

Po drugie, rozważania na temat efektywności ZZL oprócz można o wykorzystanie macierzy wskazującej miejsce funkcji personalnej w generowaniu wartości w porównaniu do wartości historycznych bądź też do rynku. Macierz taka umożliwia pomiar i analizę porównawczą efektywności organizacji, jego pracowników oraz polityki personalnej (Fitz-enz, 1984). Przykładem tego typu macierzy może być badanie Saratoga, pozwalające na pomiar efektywności procesów wewnątrz organizacji w ujęciu ilościowym w odniesieniu do najlepszych praktyk w branży i sektorze oraz do rynku krajowego. Wśród procesów wewnętrznych podlegających pomiarowi w badaniu Saratoga znajdują się także procesy personalne. Po trzecie, ocena efektywności ZZL może zostać dokonana poprzez ankietowanie jego beneficjentów, czyli badanie opinii czy to menedżerów lub specjalistów HR, czy też ogólnie – pracowników organizacji. Aż wreszcie, pewną formą weryfikacji tego, czy zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się w organizacji w sposób efektywny jest audyt. Przeprowadzanie audytu umożliwia dokonanie trafnej diagnozy stanu zasobów ludzkich i procesów zarządzania tym zasobem oraz daje aktualną i rzetelną podstawę informacyjną do procesów naprawczych i doskonalących.

Bez względu jednakże na sposób szacowania wartości zasobów ludzkich, przekonania o ich znaczeniu dla organizacji powinny znaleźć odzwierciedlenie w konkretnych rozwiązaniach organizacyjnych projektowanych z myślą o ludziach. Jednakże, jak zauważyli Huselid, Jackson, Schuler (1997), dalsze rozważania nad efektywnością ZZL powinny wyjść poza uwzględnianie jedynie samego faktu ist-

nienia w organizacji określonych polityk i praktyk ZZL. Kluczem do poznania wartości zasobów ludzkich staje się analizowanie efektywności projektowanych i wdrażanych rozwiązań personalnych. Autorzy ci twierdzą, iż efektywne zastosowanie polityk i praktyk ZZL w organizacji powinno mieć zdecydowanie większy wpływ na efektywność organizacji niż samo tylko ich występowanie. Pogląd ten popierają również Russo, Fouts (1997) którzy zauważyli, iż w odniesieniu do zasobów ludzkich istotnego znaczenia nabiera dopiero umiejętność efektywnego wykorzystania przez firmę swoich zdolności organizacyjnych, gdyż same w sobie zasoby ludzkie nie są z natury produktywne (w tym przypadku znaczenia nabiera umiejętność zgromadzenia oraz zintegrowania zasobów ludzkich a także skutecznego nimi zarządzania). Myśl tę popiera Pfeffer (1994) przekonując iż uzyskanie przewagi konkurencyjnej wywodzi się dopiero z efektywnego zarządzania czynnikiem ludzkim (*effective workforce management*).

Mimo, iż samo pojęcie efektywności ZZL w literaturze przedmiotu nie jest konstruktem nowym (Ruël, Bondarouk, Van der Velde, 2007), to jednak obszar ten pozostaje nie do końca rozpoznany. Badacze zajmujący się omawianą problematyką wskazują na wiele czynników kontekstualnych, które mogą kształtować (obniżać bądź zwiększać) efektywność ZZL. Rozważania komplikuje także fakt, iż brakuje jednego, kompleksowego miernika efektywności ZZL (Ryu, Kim, 2013). Sytuacja ta powoduje, iż zrozumienie mechanizmów leżących u podstaw efektywności ZZL jest dość fragmentaryczne (Huff, Schüssler, 2016) i wymaga dalszego zgłębienia. Przybliżenie natury efektywności ZZL należałoby zatem rozpocząć od próby jej zdefiniowania.

1.2. Próba zdefiniowania efektywności ZZL

Już samo pojęcie efektywności jest jednym z najczęściej dyskutowanych, ale też najbardziej niewyjaśnionych tematów w naukach o zarządzaniu. W literaturze istnieje wiele podejść do definiowania efektywności. Ekonomia sprowadza efektywność do relacji między wynikami a kosztami ich osiągnięcia. Z kolei nauki o zarządzaniu podejmują problem efektywności w szerszym kontekście, utożsamiając ją z efektywnością organizacyjną posługującą się nie tylko miarami ekonomicznymi ale także prakseologicznymi. Wielość podejść do definiowania efektywności przekłada się automatycznie na trudności z opisywaniem efektywności ZZL. Jak wskazuje Lipka (2008) zdefiniowanie pojęcia efektywne ZZL na gruncie polskim może nie być łatwe gdyż w literaturze przedmiotu prezentowane są różne ujęcia efektywności i pojęć pokrewnych. Po pierwsze, znaczna część problemów definicyjnych wynika z uwarunkowań językowych. Już samo słowo „*effect*” oznacza w języku angielskim zarówno „cel”, „wynik”, jak i „skutek”. Co więcej, w języku angielskim znaleźć można wiele pojęć bliskoznacznych wobec efektywności, tj. *effectiveness*, *efficiency*, *efficacy*, *performance*. Z kolei w języku polskim

analiza pojęcia efektywności prowadzona jest w odniesieniu do takich pojęć jak: ekonomiczność, skuteczność, sprawność, wydajność, produktywność czy rentowność (Moczydłowska, 2013).

W poszukiwaniu definicji efektywności ZZL warto sięgnąć do literatury przedmiotu, gdzie konstrukt efektywności ZZL utożsamiany jest ogólnie z „wkładem ZZL-u w efektywność organizacji” (Ruël, Bondarouk, Van der Velde, 2007). Odzwierciedla on wartość tego, co menedżerowie i specjaliści HR robią dla pozostałej części organizacji oraz sposób w jaki polityki i praktyki ZZL powiązane są z pożądanymi wynikami organizacyjnymi (Ruël, Bondarouk, Van der Velde, 2007). Znaczenie zasobów ludzkich znajduje wówczas odzwierciedlenie w konkretnych rozwiązaniach organizacyjnych projektowanych z myślą o takim zarządzaniu ludźmi, które w sposób produktywny pozwala na wykorzystanie posiadanych zasobów do realizacji przyjętej struktury celów (Teo, Crawford, 2005). Kluczem do sukcesu organizacyjnego może stać się zarządzanie zasobami ludzkimi umożliwiające osiągnięcie przez pracowników wysokiej efektywności (Huff, Schüssler, 2016), a także gwarantujące „wysoki poziom satysfakcji z działań podejmowanych w obszarze zasobów ludzkich” (Huselid, Jackson, Schuler, 1997). Innymi słowy, efektywne ZZL utożsamiane jest wówczas z dostarczaniem wysokiej jakości usług w obszarze zarządzania ludźmi.

Z kolei próbę zdefiniowania pojęcia efektywności SZZL na gruncie polskim podjęła m.in. A. Lipka (2008), która proponuje następującą definicję: „efektywne SZZL oznacza uzyskiwanie dzięki spójności odpowiednich działań na różnych szczeblach zarządzania (w różnych perspektywach czasowych) oraz uwzględnieniu determinant wpływających na ich skuteczność, sprawność, korzystność, ekonomiczność przy akceptowanych nakładach, akceptowanego przez interesariuszy organizacji efektu stosowania przyjętej strategii personalnej w postaci adekwatnego do niej jakościowo i wartościowo kapitału ludzkiego”. Definiując efektywne SZZL wspomniana autorka wymienia istotne kwestie do uwzględnienia przy poszukiwaniu definicji wspomnianego konstruktu. Po pierwsze, wskazuje na fakt, iż nie można stawiać znaku równości pomiędzy efektywnością a skutecznością gdyż ocena efektywności zawiera w sobie więcej niż tylko ewaluację działań pod względem stopnia realizacji celów. Z efektywnością nie należy także utożsamiać jakości. Po drugie, nie należy rozpatrywać powiązań pomiędzy efektywnością a etycznością działań, gdyż efektywność zawiera w sobie nie tylko efekty ekonomiczne, ale i społeczne. Po trzecie, należy rozstrzygnąć jaką postać zasady racjonalnego gospodarowania przyjmuje się za podstawę (formułę oszczędnościową, wydajnościową) oraz ustalić kwestię dotyczącą rodzaju efektów i nakładów branych pod uwagę przy określaniu czy SZZL w organizacji jest realizowane w sposób wysoce efektywny. Po czwarte, należy uwzględnić punkt widzenia podmiotów zainteresowanych kształtowaniem efektywności ZZL (koncepcja interesariuszy), odzwierciedlając tym samym interesy różnych podmiotów. Po piąte, definiując efektywność ZZL należy uwzględnić podejście do efektywności – celowościowe i systemowe, uwzględniając zarówno potrzebę relatywizacji kosztów do stopnia

osiągnięcia celów a także odpowiedni jej wkład w przetrwanie i rozwój organizacji funkcjonującej jako system otwarty. Obok determinantów celowościowych i systemowych warto uwzględnić także determinanty: endogeniczne, egzogeniczne, statyczne i dynamiczne, ilościowe i jakościowe, częściowe i całościowe, bezpośrednie i pośrednie. Po szóste, chcąc zagwarantować elastyczność stosowanych kryteriów oceny efektywności należy rozpatrzyć uwzględnienie modelu konkurencyjnych wartości, zaproponowanego przez R.E.Quinna i J. Rohrbougha, zakładającego, iż wybór kryteriów efektywności powinien być scedowany na oceniające podmioty i stosowany zgodnie z zasadami zarządzania przez cele. Po siódme, definiowanie efektywności SZZL powinno obejmować każdy z trzech poziomów reprezentujący konkretny układy odniesienia: stanowiska pracy, procesu oraz organizacji. Dodatkowo, chcąc zagwarantować przeprowadzenie oceny wielokryterialnej należy przyjąć kryteria ewaluacyjne, które będą obejmować: pozyskanie zasobów, transformację, utrzymywanie organizacji oraz efekty „na wyjściu”. Po ósme, znaczenie dla operacjonalizacji treści definicyjnych może mieć zaproponowany przez K. Obuchowskiego (1982) w koncepcji osobowości efektywnej podział na podmioty: średnio skuteczne, wysoko skuteczne, nisko skuteczne. Dodatkowo, potrzebny jest odpowiedni dobór osób odpowiedzialnych za tworzenie wysoko efektywnego SZZL, a także identyfikacja obszarów kontrolowanych i niekontrolowanych. Aż w końcu, definiując efektywne ZZZL należy także uwzględnić implikacje wynikające z ogólnych cech efektywności, a zatem powiązanie podmiotowe, wymiar czasowy, relatywność, moment czasowy oceny czy też cel. Ze względu na znaczną ilość kwestii wymagających rozważenia przy definiowaniu efektywności ZZZL, a co za tym idzie problemów z wypracowaniem jednej, pełnej i wyczerpującej definicji efektywności ZZZL w niniejszym artykule przyjęto dość ogólną definicję Huselid, Jackson, Schuler (1997) odnoszącą efektywność ZZZL do „wysokiego poziomu satysfakcji z działań podejmowanych w obszarze zasobów ludzkich”. Przy próbie opracowania bardziej szczegółowej definicji efektywności ZZZL pomocne może okazać się sięgnięcie do badań empirycznych prowadzonych z uwzględnieniem wspomnianego konstruktów i przeanalizowanie sposobu jego pomiaru.

1.3. Koncepcja efektywności ZZZL w badaniach – przegląd literatury

W celu zaprezentowania konstruktów jakim jest „efektywność zarządzania zasobami ludzkimi” – traktowanego jako jedna ze zmiennych w badaniach empirycznych – przydatne jest dokonanie przeglądu literatury, w oparciu o analizę treści. Jest to jedna z metod badawczych w socjologii i pokrewnych naukach społecznych, stosunkowo często stosowana przez wielu uznanych badaczy (Werner, 2002). W poszukiwaniu artykułów traktujących efektywność ZZZL oraz wskazujących wymiary wchodzące w jej skład, dokonany został przegląd literatury. Jego rezultat prezentuje poniższa tabela 1.

Tabela 1. Przegląd badań nad efektywnością ZZZ

Lp.	Autorzy	Cel badań	Konstrukt	Pomiar
1	2	3	4	5
1.	Huselid, Jackson, Schuler, 1997	Ocena wpływu zdolności menedżerów HR na efektywność ZZZ, a w konsekwencji na efektywność organizacji	Efektywność ZZZ postrzegana przez pryzmat 2 wymiarów efektywności: – strategicznej (<i>strategic HRM effectiveness</i>) – technicznej (<i>technical HRM effectiveness</i>)	23 pozycje / stwierdzenia
2.	Richard, Johnson, 2004	Odpowiedź na pytanie czy praktyki wysokiej efektywności (HPWPs) i efektywność ZZZ są względem siebie pojęciami uzupełniającymi czy substytucyjnymi?	Efektywność ZZZ (<i>HRM effectiveness</i>)	8 pozycji / stwierdzeń
3.	Richard, Johnson, 2001	Odpowiedź na pytanie czy efektywność SZZZ wpływa na wyniki na poziomie organizacji	Efektywność SZZZ (<i>SHRM effectiveness</i>)	8 pozycji / stwierdzeń
4.	Wright, McMahon, Snell, Gerhart, 2001	Zbadanie różnic w postrzeganiu efektywności funkcji HR (<i>the effectiveness of the HR function</i>) pomiędzy menedżerami HR a menedżerami liniowymi	Efektywność funkcji HR (<i>the effectiveness of the HR function</i>) postrzegana przez pryzmat wymiarów: – usług (<i>HR services</i>) – ról (<i>HR roles</i>) – udziału (<i>HR contributions</i>)	30 pozycji / stwierdzeń z czego: – 15 pozycji – usługi HR – 5 pozycji – role HR – 10 pozycji – udział HR
5.	Wheeler, Harris, Harvey, 2010	Zrozumienie w jaki sposób efektywność SZZZ wzmacnia psychologiczne powiązania pomiędzy pracownikami a organizacją	Efektywność SZZZ (<i>SHRM effectiveness</i>)	10 pozycji / stwierdzeń
6.	Ryu, Kim, 2013	Zbadanie konsekwencji jakie dla efektywności ZZZ ma zaangażowanie menedżerów liniowych w podejmowanie decyzji personalnych	Efektywność HR (<i>HR effectiveness</i>)	5 pytań
7.	Ruel, Bondarouk, Van der Velde, 2007	Odpowiedź na pytanie czy e-HRM przyczynia się do zwiększania efektywności ZZZ	Efektywność ZZZ postrzegana przez pryzmat 2 wymiarów efektywności: – strategicznej (<i>strategic HRM effectiveness</i>) – technicznej (<i>technical HRM effectiveness</i>)	11 pozycji / stwierdzeń, z czego: – 6 pozycji – strategiczna efektywność ZZZ – 5 pozycji – techniczna efektywność ZZZ

Tabela 1 cd.

1	2	3	4	5
8.	Azmi, 2011	Zbadanie wpływu poszczególnych wymiarów SZZL (<i>dimensions of SHRM</i>) na efektywność funkcji ZZL, a w konsekwencji na efektywność indyjskich organizacji	Efektywność ZZL postrzegana przez pryzmat 3 wymiarów efektywności: – wpływowej (<i>influential effectiveness</i>) – relacyjnej (<i>relationship effectiveness</i>) – ogólnej (<i>overall effectiveness</i>)	3 pozycje, po jednej dla każdego z wymiarów
9.	Wang, Shyu, 2008	Zbadanie czy większy stopień dopasowania pomiędzy strategią ogólną a strategią personalną doprowadzi do zwiększenia efektywności ZZL, a w konsekwencji efektywności organizacji	Efektywność ZZL postrzegana przez pryzmat 2 wymiarów kapitału: – strukturalnego efektywności ZZL (<i>structural capital of HRM effectiveness</i>) – relacyjnego efektywności ZZL (<i>relation capital of HRM effectiveness</i>)	23 pozycje / stwierdzenia, z czego: – 9 pozycji – kapitał relacyjny efektywności ZZL – 14 pozycji – kapitał strukturalny efektywności ZZL
10.	Wang, Shyu, 2009	Odpowiedź na pytanie czy efektywność ZZL wraz z dynamicznymi innowacjami zwiększa poziom i tempo wzrostu efektywności organizacji	Efektywność ZZL postrzegana przez pryzmat 2 wymiarów kapitału: – strukturalnego efektywności ZZL (<i>structural capital of HRM effectiveness</i>) – relacyjnego efektywności ZZL (<i>relation capital of HRM effectiveness</i>)	23 pozycje / stwierdzenia, z czego: – 9 pozycji - kapitał relacyjny efektywności ZZL – 14 pozycji – kapitał strukturalny efektywności ZZL
11.	Yang, Lin, 2014	Odpowiedź na pytania: 1. Czy efektywność ZZL wpływa na efektywność organizacji?, 2. Która z efektywności ZZL – techniczna czy strategiczna ma większy wpływ na efektywność organizacji?, 3. Czy techniczna efektywność ZZL moderuje relację pomiędzy strategiczną efektywnością ZZL a efektywnością organizacji?	Efektywność ZZL postrzegana przez pryzmat 2 wymiarów efektywności: – strategicznej (<i>strategic HRM effectiveness</i>) – technicznej (<i>technical HRM effectiveness</i>)	20 pozycji / stwierdzeń, z czego: – 10 pozycji – strategiczna efektywność ZZL – 10 pozycji – techniczna efektywność ZZL

Tabela 1 cd.

1	2	3	4	5
12.	Chang, 2005	Zbadanie wpływu sposobu postrzegania przez pracowników efektywności ZZL na zaangażowanie organizacyjne oraz na sprawiedliwość proceduralną	Postrzeganie przez pracowników efektywności praktyk HR (<i>employees' overall perceptions of HR effectiveness</i>)	12 pozycji / stwierdzeń odnoszących się do efektywności 6 praktyk HR
13.	Teo, Crawford, 2005	Porównanie poziomu efektywności ZZL w dużej organizacji transportu publicznego przed i po jej korporatyzacji	Postrzeganie efektywności departamentu HR przez pryzmat: – strategicznych wyników i strategicznego procesu ZZL (<i>strategic HRM outcomes and 176roces</i>) – efektywności wpływowej, relacyjnej i ogólnej (<i>influential, relationship and overall effectiveness</i>)	20 pozycji / stwierdzeń odnoszących się do: – 11 pozycji do strategicznych wyników ZZL – 6 pozycji do strategicznego procesu ZZL – 3 pozycje, po jednej dla każdego z wymiarów: efektywności wpływowej, relacyjnej i całkowitej
14.	Huselid, 1997	Odpowiedź na pytanie o zakres, w którym relacja pomiędzy ZZL a efektywnością organizacji uzależniona jest od stopnia, w jakim system ZZL został efektywnie zaimplementowany	Efektywność implementacji poszczególnych funkcji HR (<i>implementation effectiveness of the HR function</i>)	16 pytań
15.	Gerhart, Wright, McMahan, Snell, 2000	Próba ukazania w jaki sposób można zastosować teorię uniwersalizacji w celu poprawy rzetelności badań nad zależnością między ZZL a efektywnością organizacji	Efektywność HR (<i>HR effectiveness</i>)	10 pozycji / stwierdzeń dotyczących sposobu funkcjonowania działu HR
16.	Wright, McMahan, McCormick, Sherman, 1998	Zbadanie sposobu, w jaki zaangażowanie menedżerów HR w podejmowanie strategicznych decyzji wpływa na ich ocenę efektywności funkcji HR, a w konsekwencji na efektywność jednostki operacyjnej	Efektywność HR (<i>HR effectiveness</i>)	4 pozycje / stwierdzenia dotyczące sposobu funkcjonowania działu HR

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji literatury wskazanych w tabeli

Na podstawie powyższego przeglądu badań wyciągnąć można szereg wniosków. Po pierwsze, znaczna część badań nad efektywnością ZZL traktuje ów konstrukt jako strategiczny czynnik sukcesu, umożliwiającą organizacji zwiększanie

efektywności organizacji, a przez to uzyskanie przewagi konkurencyjnej (Huselid, Jackson, Schuler, 1997; Richard, Johnson, 2001, Ruel, Bondarouk, Van der Velde, 2007). Po drugie, kolejny, istotny wniosek płynący z prezentowanych badań związany jest z naturą samego konstrukt jakim jest efektywność ZZZ. Czym jest ów konstrukt? Jak pokazują badania konstrukt ten jest przede wszystkim pojęciem wielowymiarowym. W literaturze wskazuje się na różnorodność jego wymiary np.: (1) wymiar wyników (odzwierciedlający rezultaty generowane przez poszczególne funkcje personalne) i wymiar procesu (odzwierciedlający konkretne wyznaczniki powiązane z zaangażowaniem danej jednostki HR (*corporate HR unit*) w proces podejmowania decyzji strategicznych (Teo, Crawford, 2005); (2) wymiar wpływu (odzwierciedlający wagę / znaczenie departamentu HR w organizacji), wymiar relacji (odzwierciedlający relację departamentu HR z pozostałymi interesariuszami) oraz wymiar ogólny (odzwierciedlający ogólną efektywność departamentu HR) (Azmi, 2011; Teo, Crawford, 2005); (3) wymiar usług (odzwierciedlający cztery rodzaje usług, które w organizacji świadczy obszar ZZZ), wymiar ról (odzwierciedlający pięć ról pełnionych przez obszar ZZZ) oraz wymiar udziału (odzwierciedlający ogólną ocenę funkcji, jaką pełni obszar ZZZ w generowaniu pożądanego rezultatu organizacyjnych) (Wright, McMahan, Snell, Gerhart, 2001); (4) wymiar strategiczny (odzwierciedlający stopień, w którym poprzez konkretne polityki i praktyki ZZZ promowane są zachowania pracowników zaspokajające w długiej perspektywie czasu strategiczne potrzeby organizacyjne) oraz wymiar techniczny (odzwierciedlający stopień, w którym operacyjne działania w obszarze ZZZ są realizowane w sposób spełniający oczekiwania wewnętrznych interesariuszy) (Huselid, Jackson, Schuler, 1997; Ruel, Bondarouk, Van der Velde, 2007; Yang, Lin, 2014); aż wreszcie ostatni (5) wymiar kapitału strukturalnego (odzwierciedlający efektywność czternastu praktyk ZZZ sprzyjających rozwojowi i budowaniu kapitału ludzkiego w organizacji) oraz wymiar kapitału relacyjnego (odzwierciedlający efektywność dziewięciu praktyk ZZZ sprzyjających zatrzymaniu kapitału ludzkiego w organizacji) (Wang, Shyu, 2008; 2009).

Wymienione wymiary, wchodzące w skład konstrukt jakim jest efektywność ZZZ, odnoszą się do różnorodnych przedmiotów analizy: od efektywności konkretnej komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za realizację polityki personalnej w organizacji np. departamentu ZZZ (Azmi, 2011, Teo, Crawford, 2005; Wright, McMahan, McCormick, Sherman, 1998), aż po efektywność praktyk ZZZ (Chang, 2005), obszarów ZZZ (Ryu, Kim, 2013) czy wreszcie funkcji ZZZ (Huselid, Jackson, Schuler, 1997; Richard, Johnson, 2004; Wright, McMahan, McCormick, Sherman, 1998; Wheeler, Harris, Harvey, 2010; Yang, Lin, 2014; Huselid, 1997; Wright, McMahan, Snell, Gerhart, 2001). Ten ostatni przedmiot analizy, czyli konkretne funkcje ZZZ, zdecydowanie najczęściej uwzględniany jest w prowadzonych badaniach. Mimo zbliżonej terminologii zakres problemowy wchodzący w skład pojęcia „funkcja ZZZ” jest różny w zależności od badań i autora. Waha się od 30 pozycji odpowiadających poszczególnym obszarom ZZZ (Wright, McMahan, Snell, Gerhart, 2001), poprzez 23 pozycje (Huselid, Jackson, Schuler, 1997),

20 pozycji (Yang, Lin, 2014), 16 pozycji (Huselid, 1997), 10 pozycji (Wheeler, Harris, Harvey, 2010), aż po 8 pozycji (Richard, Johnson, 2004). Ci ostatni zastosowali w swoich badaniach najpopularniejszą skalę opracowaną przez Huselid, Jackson, Schuler (1997), jednakże została ona przez nich wykorzystana jedynie w części dotyczącej strategicznego wymiaru efektywności ZZL. Pozostałe badania w różnym stopniu uwzględniają wspomniane narzędzie pomiaru efektywności ZZL, gdyż to właśnie badaczy Huselida, Jacksona, Schulera (1997) wymienia się jako pionierów badań nad efektywnością ZZL. Badacze ci zidentyfikowali dwa typy efektywności ZZL: techniczną i strategiczną. Podział przez nich zaproponowany, chociaż nie jedyny istniejący w literaturze, był z powodzeniem wykorzystywany w dalszych badaniach, uzasadniając tym samym znaczenie konstruktów, jakim jest efektywność ZZL, dla sukcesu organizacyjnego.

Mimo braku zgodności co do zakresu problemowego obejmującego pojęcie efektywności ZZL, przejawiającego się w wielowymiarowości wspomnianego konstruktów, warto jednak pokusić się o dokonanie próby identyfikacji trafnych, precyzyjnych kryteriów (mierników) pozwalających na ocenę efektywności ZZL.

1.4. Poszukiwanie mierników efektywności ZZL

Warto zauważyć, iż wśród badaczy efektywności ZZL brak jest zgodności nie tylko w zakresie tego, które praktyki należy mierzyć, ale także o to w jaki sposób pomiar ten powinien zostać dokonany. Wymieniony przykładowy zakres kryteriów pozwalających na ocenę efektywności ZZL jest zróżnicowany w badaniach i zależy między innymi od problemu badawczego, którego autor podjął się rozwiązać a także od zastosowanego w badaniach narzędzia badawczego, będącego przejawem operacjonalizacji konstruktów jakim jest efektywność ZZL. Wśród wykorzystywanych w prezentowanych badaniach kryteriów pomiaru efektywności ZZL wymienia się m.in. (Huselid, Jackson, Schuler, 1997): (1) efektywne funkcje ZZL (w tym efektywną rekrutację i selekcję, efektywne szkolenia i rozwój pracowników, efektywną ocenę okresową pracowników, efektywne zarządzanie wynagrodzeniami); (2) efektywne programy CSR, (3) dobre relacje z pracownikami, (4) proefektywnościową pracę zespołową i komunikację (5) skuteczną partycypację pracowników, (5) efektywne zarządzanie produktywnością pracowników, (6) elastyczność zatrudnienia, czy (7) efektywny system zarządzania i rozwoju kadry menedżerskiej. Uwagę zwraca się także na konieczność dopasowania strategii personalnej do strategii generalnej organizacji, nadania istotnego znaczenia działaniom HR w organizacji poprzez m.in. traktowanie działu HR jako partnera biznesowego czy też taki styl przywództwa, który umożliwi skuteczne komunikowanie niezbędnych do osiągnięcia celów i potrzeb organizacyjnych (Huselid, 1997). Znaczenie strategii personalnej dla ewaluacji efektywności ZZL uwypukla także Lipka (2008), wskazując, wręcz na fakt, iż „busołą w ewaluacji efektywności SZL może

bowiem stanowić tylko i wyłącznie przyjęta do implementacji strategia personalna. Z kolei jej efektywne wdrażanie wymaga umiejętnego zarządzania ryzykiem personalnym, a także wszystkimi rodzajami kosztów jakości”.

Pewną propozycję pomiaru efektywności ZZL przez pryzmat konkretnych kryteriów w tym zakresie przedstawiła Moczydłowska (2013), prezentując ogólne kryteria efektywności ZKL i odnosząc je do trzech poziomów: organizacji, procesu oraz stanowiska pracy. Podział ten odzwierciedla holistyczne spojrzenie na efektywność prezentowane przez Rummlera i Brache. Wśród kryteriów oceny efektywności ZZL na poziomie całej organizacji znajduje się: marka dobrego pracodawcy, wysoki poziom adaptacyjności, innowacyjności, elastyczności; niska fluktuacja kadry, niskie ryzyko personalne, wzrost wartości kapitału ludzkiego, proefektywnościowa kultura organizacyjna, efektywne zarządzanie zmianami czy wreszcie efektywne systemowe rozwiązania operacyjne. Poziom procesu reprezentuje efektywna rekrutacja i dobór kadr a także efektywny system motywacyjny, system doskonalenia zawodowego, system oceniania pracowników i audyt personalny. Natomiast poziom najniższy – stanowiska pracy, reprezentowany jest przez takie kryteria oceny jak: wysoki poziom kompetencji pracownika, wysoki poziom motywacji i zaangażowania oraz satysfakcji z pracy oraz nastawienie na stały rozwój własny i dzielenie się wiedzą.

Lista możliwych do zidentyfikowania kryteriów oceny efektywności ZZL jest długa. Mimo różnorodnego ich zakresu dyskusji nie podlega konieczność rozpisania każdego ze zidentyfikowanych kryteriów na wskaźniki szczegółowe oraz zbudowania precyzyjnych narzędzi ich pomiaru. Z prezentowanych badań wynika, iż narzędzia pomiaru efektywności ZZL mogą być różnorodne. W większości analizowanych przypadków pomiar efektywności ZZL dokonywany był w oparciu o opinie respondentów dotyczące sposobu postrzegania przez nich istniejących w organizacji rozwiązań personalnych. Respondenci ci dokonywali oceny poprzez przyporządkowanie swojej opinii do określonych wartości w skali od 1 do 5 (lub 7 w zależności od zastosowanej skali Likerta) w zależności od stopnia ich przekonania o tym, czy istniejące w organizacji polityki i praktyki ZZL funkcjonują w organizacji w sposób – według nich – satysfakcjonujący (Richard, Johnson, 2001). Punkt odniesienia dotyczy zatem percepcji respondentów odnośnie tego jak dobrze ich zdaniem funkcja ZZL realizowana jest w organizacji (Yang, Lin, 2014). Wśród respondentów oceniających efektywność ZZL znalazły się różnorodne grupy: począwszy od szeregowych pracowników (Wheeler, Harris, Harvey, 2010; Chang, 2005), przez menedżerów liniowych (Wright, McMahan, Snell, Gerhart, 2001), menedżerów operacyjnych (Wright, McMahan, McCormick, Sherman, 1998) aż po menedżerów HR (Wright, McMahan, Snell, Gerhart, 2001).

Punkt odniesienia do oceny efektywności ZZL może stanowić także stopień realizacji celów postawionych przed ZZL (Ryu, Kim, 2013). Może nim być zakres, w którym ZZL umożliwia utrzymanie bądź poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku (Wright, McMahan, Snell, Gerhart, 2001), a także zakres, w którym ZZL: (1) wspiera potrzeby biznesowe, (2) służy biznesowi w przyszłości, a także (3)

spełnia cele przed nim postawione (Huselid, Jackson, Schuler, 1997). Warto tu jednakże podkreślić, iż ze względu na swoją złożoność efektywny system ZZL może osiągnąć różnorodne rezultaty – zarówno te zamierzone, jak i niezamierzone. Wiąże się to z faktem, iż niektóre cele ZZL mogą stać w opozycji do siebie lub też wzajemnie się wykluczać (Huff, Schüssler, 2016). Innym miernikiem oceny efektywności ZZL może być zakres czy też ilość usprawnień przeprowadzonych na przestrzeni określonego przedziału czasowego we wskazanych obszarach ZZL (Ryu, Kim, 2013). Z kolei Lipka (2008) wskazuje, iż jako miernik efektywnego SZZL przy zastosowaniu strategii rozwojowych (tj. zorientowanych na podwyższanie jakości i wartości kapitału ludzkiego) może być stosowany współczynnik retencji określonych pracowników.

Reasumując, biorąc pod uwagę złożoną naturę efektywności ZZL należy podkreślić, iż stworzenie pełnego, uniwersalnego zestawu kryteriów oceny efektywności ZZL wraz z odpowiadającymi im miernikami wydaje się mało prawdopodobne. Dążyć należy raczej do wypracowania pewnych ram pomiaru efektywności ZZL, które dostarczą badaczom i praktykom wytycznych do konstruowania własnych, adekwatnych dla potrzeb, mierników efektywności ZZL.

2. PODSUMOWANIE

W literaturze przedmiotu istnieją dowody zarówno teoretyczne, jaki i empiryczne na to, iż ZZL przyczynia się do generowania dodatnich wyników na poziomie organizacji. Mimo świadomości znaczenia ZZL dla funkcjonowania organizacji, jak i podejmowanych prób oszacowania wartości tych zasobów, organizacje wciąż zmagają się z zarządzaniem zasobami ludzkimi, które można by określić mianem efektywnego. Zrozumienie tego, jakie mechanizmy leżą u podstaw i kształtują efektywność rozwiązań projektowanych w obszarze zasobów ludzkich jest dość ograniczone i fragmentaryczne. W szczególności wciąż niewyjaśnione wydają się kwestie związane z samą naturą procesów zachodzących w obszarze efektywnego ZZL (Gerhart, 2012). Brak jest także konsensusu dotyczącego zarówno tego, jakie obszary ZZL powinny być brane pod uwagę i mierzone przez pryzmat efektywności, jak i tego w jaki sposób pomiar ten miałby się odbywać (np. procent pracowników objętych praktyką vs. znaczenie praktyki dla organizacji?).

Tymczasem poznanie natury procesów zachodzących w obszarze efektywnego ZZL staje się kluczowe dla zrozumienia sposobu, w jaki organizacje będą w stanie maksymalizować wspomnianą efektywność (Huff, Schüssler, 2016). Innymi słowy, działania zmierzające ku zrozumieniu zawłości leżących u podstaw efektywności ZZL pozwoli na ustalenie sposobu, w jaki organizacje są w stanie zwiększyć prawdopodobieństwo tego, iż właściwie zaprojektują i efektywnie zaimplementują odpowiednie – z punktu widzenia realizacji zmierzonych celów organizacyjnych – polityki i praktyki ZZL.

Pomocny w poznaniu natury procesów zachodzących w obszarze efektywnego ZZL okazał się dokonany przegląd literatury. Próba przybliżenia pojęcia efektywności ZZL na poziomie organizacyjnym i w wymiarze strategicznym zaowocowała prezentacją istotnych dylematów definicyjnych efektywności ZZL oraz umożliwiła wykazanie złożonej natury i wielowymiarowości omawianego konstruktów. Dokonany przegląd badań nad efektywnością ZZL pozwolił w dalszym kroku nie tylko na prezentację kryteriów i mierników efektywności ZZL, ale także przyczynił się do lepszego zrozumienia zawłości leżących u podstaw efektywności ZZL. uwypuklił konieczność rozpatrywania efektywności ZZL nie tylko przez pryzmat optymalizacji kosztów, ale przede wszystkim przez podwyższanie jakości i wartości posiadanego kapitału ludzkiego.

Przyszłe badania powinny nie tylko skupić się na zrozumieniu w jaki sposób zarządzanie zasobami ludzkimi przyczynia się do generowania określonych wyników organizacyjnych (czyli w czym tkwi istota efektywności ZZL), ale także na identyfikacji czynników, które kształtują efektywność ZZL w organizacji (jak np. kultura organizacyjna czy poszczególne grupy interesariuszy)

LITERATURA

- Azmi F.T. (2011). Strategic Human Resource Management and its Linkage with HRM Effectiveness and Organizational Performance: Evidence from India. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 3888-3912.
- Chang E. (2005). Employees' Overall Perception of HRM Effectiveness. *Human Relations*, 58, 523-544.
- Colakoglu S., Lepak D., Hong Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16, 209-218.
- Fitz-enz J. (1984). *How to measure human resources management*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Gerhart B. (2012). Construct Validity, Causality, and Policy Recommendations: The Case of High Performance Work Practices Systems. *Human Resource Management Review*, 22(2), 157-160.
- Gerhart B., Wright P.M., McMahan G., Snell S. (2000). Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does it Influence Effect Size Estimates? *Personnel Psychology*, 53, 803-834.
- Huff J., Schüssler M. (2016). *HRM and the Role of Internal Fit – A Systems-Behavioral Model of HRM Effectiveness*. Artykuł prezentowany na corocznej konferencji Academy of Management Annual Meeting.
- Huselid M.A. (1995). The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.

- Lipka A. (2008). Efektywność Strategicznego Zarządzania Zasobami Ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 9-23.
- Moczydłowska, J.M. (2013). Efektywność Zarządzania Kapitałem Ludzkim jako Element Efektywności Organizacyjnej. In: M. Ciska, A. Marciniuk-Kluski (red.). *Efektywność Organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa, 183-192.
- Pfeffer J. (1994). *Competitive Advantage through People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pietroń-Pyszczek A. (1999). Produktywność Pracy w Kontekście Produktywności Globalnej Przedsiębiorstwa. In: M. Gableta (red.). *Potencjał Pracy w Przedsiębiorstwie: Problemy Praktyczne*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu.
- Richard O.C., Johnson N.B. (2001). Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance. *International Journal of HRM*, 12, 299-310.
- Richard O.C., Johnson N.B. (2004). High Performance Work Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes or Complements? *Journal of Business Strategies*, 21/2.
- Ruël H., Bondarouk T., Van der Velde M. (2007). The Contribution of E-HRM to HRM effectiveness, Results from a Quantitative Study in a Dutch Ministry. *Employee Relations*, 29, 280-291.
- Russo M.V., Fouts P.A. (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40, 534-559.
- Ryu S., Kim S. (2013). First-line Managers' HR Involvement and HR Effectiveness: The Case of South Korea. *Human Resource Management*, 52, 947-966.
- Teo S, Crawford J. (2005). Indicators of Strategic HRM Effectiveness: A Case Study of an Australian Public Sector Agency During Commercialization. *Public Personnel Management*, 34, 1-16.
- Wang D.S., Shyu C.L. (2008). Will the Strategic Fit Between Business and HRM Strategy Influence HRM Effectiveness and Organizational Performance. *International Journal of Manpower*, 29, 92-110.
- Wang D.S., Shyu C.L. (2009). The Longitudinal Effect of HRM Effectiveness and Dynamic Innovation Performance on Organizational Performance in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 1790-1809.
- Werner S. (2002). Recent Developments in International Management Research: A Review of the Top 20 Management Journals. *Journal of Management*, 28, 277-305.
- Wheeler A.R., Harris K.J., Harvey P. (2010). Moderating and Mediating the HRM Effectiveness – Intent to Turnover Relationship: The Roles of Supervisors and Job Embeddedness. *Journal of Managerial Issues*, 22, 182-196.
- Wright P.M., McMahan G., Snell S., Gerhart B. (2001). Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions. *Human Resource Management*, 40, 111-123.
- Wright P.M., McMahan G.C., McCormick B., Sherman W.S. (1998). Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance. *Human Resource Management*, 37, 17-29.
- Yang Ch., Lin C. (2014). Does Technical or Strategic HRM Provide a Better Explanation of Organization Performance? *iBusiness*, 6, 52-62.

HRM EFFECTIVENESS: REVIEW OF THE CONCEPT

Summary

The aim of the article is an attempt at offering an insight into the notion of HRM effectiveness at the organizational level. The article begins with an attempt at providing the definition of HRM effectiveness. While presenting the multidimensionality and the complex nature of the discussed construct, the next step involved an overview of the empirical research on HRM effectiveness. Based on the above, the nature and causes of effective HRM was discussed. Then it was attempted to identify HRM effectiveness measures. The article is concluded with the HRM processes, which are of key importance for understanding the way in which organizations are able to maximize HRM effectiveness.

Keywords: human resource management, effectiveness, measurement

