

Janusz Strużyna, Magdalena Majowska, Tomasz Ingram

Akademia Ekonomiczna Katowice

AEKONOMICZNOŚĆ EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

1. Wstęp

Badania bezpośredniego wpływu stanu zarządzania zasobami ludzkimi (zsl) na efekty osiągane przez firmy przynoszą zróżnicowane wyniki. W prezentowanym artykule zostanie podjęta próba zestawienia wybranych rezultatów takich badań. W zamierzeniu autorów ma ona doprowadzić do sformułowania propozycji, które mogą pomóc w kształtowaniu wytycznych dla badania i kształtowania zależności „efektywność zarządzania zasobami ludzkimi – efektywność firmy”. Efektywność będzie traktowana jako kategoria ogólna, prezentująca różne możliwe postacie ocenianego pozytywnie skutku [Jasiński 1999, s. 243]. Podejmowane dalej kwestie zarządzania zasobami ludzkimi będą z kolei zawężone do wybranych zagadnień strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, wynagradzania, rekrutacji. Mimo tych uproszczeń, w zamiarze autorów całość poniższego opracowania będzie dowodzić tezy, że efektywność zarządzania zasobami ludzkimi powinna być kształtowana w stałej konfrontacji z parametrami ekonomicznymi. W innym przypadku samoistnie może dochodzić do przewartościowania nieekonomicznych parametrów oceny zarządzania zasobami ludzkimi. Przy tym tendencja ta jest rezultatem nie tylko błędów menedżerów, lecz także niedoskonałości metodologii pomiaru efektów zarządzania zasobami ludzkimi. Struktura dowodu jest dość prosta: przegląd wyników wspierających bezpośrednią zależność „efektywność zarządzania zasobami ludzkimi – efektywność ekonomiczna firmy” zostanie zestawiony z rezultatami analiz poddających tę zależność pod dyskusję. Istotnym uzupełnieniem źródeł wątpliwości będzie w tym przypadku również stosowany w badaniach i praktyce sposób pomiaru. Wyłaniające się problemy zostaną zaprezentowane na tle zapożyczonej z innego opracowania struktury wiedzy o zarządzaniu zasobami ludzkimi i zarządzaniu. W rezultacie podjęta zostanie próba sformułowania zaleceń metodologicznych i praktycznych.

2. Pewność i przekonanie o ekonomicznych walorach zarządzania zasobami ludzkimi

Dostępne artykuły i opracowania pełne są zachwytów nad rolą współczesnego człowieka w sukcesach firm. Nic zatem dziwnego w tym, że zagadnieniom zależności między zsz a osiągnięciami firmy poświęcono specjalne wydania renomowanych czasopism naukowych, takich jak „The Academy of Management Journal” (vol. 4, nr 39, 1996), „The International Journal of Human Resource Management” (vol. 3, nr 8, 1997), „Human Resource Management” (jesień 1997) i „Human Resource Management Journal” (jesień 1999). W literaturze zebrano i opublikowano wiele dowodów na to, że strategiczne zsz jest udziałem firm wygrywających [Huselid, Jackson, Schuler 1997; Appleby, Mavin 2000]. Wskazano, że jeśli zsz odgrywa strategiczną rolę w decyzjach menedżerskich, to staje się źródłem przewagi konkurencyjnej [Barney, Wright 1998; Grundy 1998] oraz tworzy zdolność wykorzystania niedoskonałych i niekompletnych czynników rynkowych do generowania ponadnormalnej stopy zwrotu. Ukazano także związek jakości zsz z finansowym zwrotem [Delery, Doty 1996], inicjalną ceną oferty [Welbourne, Andrews 1996], wartością firmy dla akcjonariuszy [Huselid 1995], „światową klasą” [Appleby, Mavin 2000]. Istotą zastosowania strategicznego zsz jest jego powiązanie nie tylko z kosztami i bieżącym wynikiem finansowym, ale przede wszystkim ze strategicznymi wartościami i przyszłością. Uznaje się, że zsz jest bardzo ważnym czynnikiem uzyskiwania osiągnięć [Guest i in. 2000a; 2000b]. Z pewnego rodzaju samozumiałością wręcz deklaruje się, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest postrzegane jako wyróżniające się podejście do kierowania ludźmi, które szuka przewagi konkurencyjnej przez strategiczny rozwój wysokiego poziomu zaangażowania i zdolności siły roboczej [Storey 1995]. Wydaje się zatem, że zależność „efektywność zarządzania zasobami ludzkimi – efektywność organizacji” nie podlega dyskusji. Jednak sprawa to nie taka oczywista.

3. Zbiór wątpliwości wobec ekonomicznego wkładu zarządzania zasobami ludzkimi

West i Patterson stwierdzili, że 25% zmian w produktywności i 12% zmian w zyskowności może być łączone ze zmianą satysfakcji z pracy, a 18% zmian produktywności i 19% zyskowności z praktykami zsz [West, Patterson 1999]. Wyniki te w zasadzie są przyczyną dyskusji nad rolą zsz dla osiągnięć ekonomicznych firm. Spostrzeżenie to wzmacnia dodatkowo wynik wcześniejszej pracy Pattersona i współpracowników [Patterson i in. 1997], w której udowodniono, że 17% różnicowania zyskowności firm może być wyjaśniane przez zarządzanie zasobami ludzkimi. Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że zgodnie z tymi badaniami strategia

wyjaśnia jedynie 2%, a jakość i technologia 1% zróżnicowania zyskowności. Jeśli przyjrzeć się dokładniej tym ostatnim wynikom, można zauważyć, że wpływ strategicznego zsz może być zasadnie dyskusowany. Idąc dalej tym śladem, można zauważyć, że to, co jedni autorzy udowodnili w zakresie znaczenia zsz dla efektywności firm, pozostali w swych badaniach nie do końca potwierdzili. Na przykład Ichniowski i in. [1997] przekonują, że zsz wpływa na produktywność. Tymczasem inni wskazują, że choć zsz wyjaśnia zmiany w zyskowności i w obniżeniu wskaźnika odejść z pracy, to niekoniecznie jest powiązane ze zmianami produktywności [Guest i in. 2003]. Wyniki tych badań autorzy uznają za nie w pełni potwierdzające rolę zarządzania zasobami ludzkimi dla osiągnięć firmy. W konsekwencji wysnuwają wniosek, że wyniki finansowe mogą powiększać zakres praktyk zsz, ale niekonieczne odwrotnie. Poza tym w badaniach tych potwierdzono, że zależność osiągnięć firmy i charakterystyki zsz jest różna dla poszczególnych branż. Wydaje się, że w Polsce wyniki badań również potwierdzają to spostrzeżenie [Strużyna 2000]. Dostępne są wyniki badań łączących stopień instytucjonalizacji z osiągnięciami organizacji [Boselie i in. 2003]. Delery i Doty [1996] udowadniają, że pewne rodzaje działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są ściśle powiązane z wynikami finansowymi firmy, ale jednocześnie nie znajdują racji przemawiających za tym, że na tę zależność wpływa typ organizacyjnej strategii. W innych pracach porusza się problematykę zależności między strategicznym zsz a grupami praktyk zsz oraz zwraca się uwagę na wpływ kontekstualnych zależności (odpowiada na pytanie o związek między zmiennymi: własność, wiek, innowacyjność, jakość, koszt, wielkość a zabezpieczaniem, kształceniem, wynagradzaniem, zatrzymywaniem pracowników) [Ding, Akhtar 2001]. Jednocześnie badania te nie podtrzymują przekonania, że im bardziej system zatrudnienia jest zbliżony do typu idealnego i powiązany ze strategią, tym lepsze wyniki finansowe organizacji. Analizując dostępną literaturę, można także odnaleźć i inne prace, w których stwierdza się, że trudno jest jednoznacznie wskazać na bezpośredni wpływ strategicznego zarządzania na wyniki firm [Bird, Beechler 1995].

Problem oceny wpływu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi na osiągnięcia organizacji bardziej się komplikuje, jeśli ulokować strategiczne zarządzanie zasobami w kontekście interesariuszy [Beer i in. 1984; Hedry, Pettigrew 1990]. Miary sukcesu stosowane przez poszczególne grupy interesariuszy mogą być różne, a zarządzanie zasobami ludzkimi powinno starać się je spełniać [Schuler, Jackson 2005]. W kontekście interesariuszy uwypuklona zostaje opozycja dualizmu koszt-przychód w dziedzinie wydatków na pracowników. Jeszcze bardziej komplikują się sprawy ekonomiczności zsz w małych firmach [Strużyna 2005].

Jeszcze więcej zamieszania do prostej relacji efektywność zsz – ekonomiczność firmy wprowadzają modele badań, które pokazują pośrednictwo pewnych zmiennych wynikowych (satisfakcja, zaangażowanie itp.) w osiąganiu wyników z działalności i wyników finansowych, a także kontekstowe uzależnienie tej relacji [Bo-

selie, Paauwe, Jansen 2001]. Szczególnie mocno to pośrednictwo i kontekstowe uwikłanie jest widoczne w przypadku badań wpływu wynagrodzeń na efektywność. Wskazuje się w tym zakresie na pośrednictwo takich zmiennych, jak: zachowania kierownictwa, motywacja, zachowania interesariuszy [Finkelstein, Hambrick 1988]. Prawdziwym wyzwaniem jest także tworzenie odpowiednich proporcji między różnymi formami wynagrodzeń, a szczególnie między długo- i krótkookresowym oddziaływaniem uruchamianych bodźców motywacyjnych [Balkin, Gomez-Mejia 1987]. Setki prac z zakresu wynagradzania, posługując się różnymi zmiennymi i technikami pomiaru prowadzą do niejednoznacznych wniosków [Barkema, Gomez-Mejia 1998].

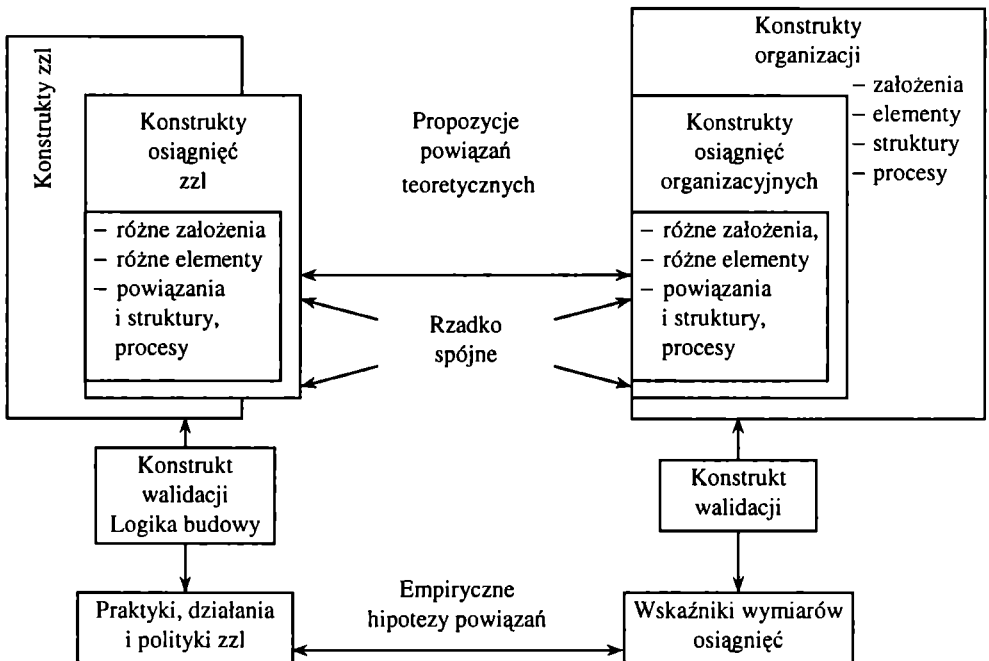
Jeszcze większe niejasności budzi badanie zależności między praktykami rekrutacji a efektywnością firm. Miarami tej efektywności rekrutacji są najczęściej trafność, rzetelność, subiektywność, a w dłuższym czasie „wydajna” praca na obsadzonym stanowisku. W rezultacie wiele zmiennych pośredniczy w relacji „efektywność rekrutacji – efektywność organizacji”, a pomiar powinien być rozłożony w czasie. Decydujące dla efektów ekonomicznych zatrudnienia pracownika stają się wówczas i inne czynniki sytuacyjne, a nawet założenia, na których oparto organizację.

Wszystkie te uwagi skłaniają do wniosku, że dodatnia zależność między zmiennymi opisującymi efektywność zsz a zmiennymi opisującymi ekonomiczne efekty organizacji nie jest jednak tak pewna. Wiele miar odnoszonych do zarządzania zasobami ludzkimi jedynie pośrednio odnosi się do ocen ekonomicznych sukcesu firmy. Na przykład we wspomnianych badaniach Huselida i in. [1997] zmienne ekonomiczne są praktycznie nie dostrzeganne.

4. Rozszerzone tło analizy problemu

O problemach z pomiarem wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na osiągnięcia organizacji dużo piszą Rogers i Wright [1998]. Skalę trudności rysują schematycznie, wiążąc cztery zasadnicze kwestie problemowe badań nad strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Na ich podstawie można zarysować złożoność istniejącego stanu w zakresie dorobku nauki i praktyki poszukującej relacji efektywności (rys. 1).

Na rys. 1 zaznaczono dwa obszary konceptualizacji. Pierwszy dotyczy kwestii całości organizacji, drugi – zarządzania zasobami ludzkimi. W praktyce lub badaniach mogą być traktowane niezależnie i to mimo tego, że zawsze badacze akcentują potrzebę hierarchicznych i wertykalnych powiązań. Dyfuzja wiedzy między zarządzaniem i zarządzaniem zasobami ludzkimi nie jest jednak taka pewna. Na przykład, analizując prace z zakresu kompetencji personalnych, trudno doszukać się we wstępie i w treści opracowań tego, co jest istotą zarządzania kompetencjami w organizacji. Słynna zrównoważona karta wyników (narzędzie zarządzania) dość



Rys. 1. Struktura zależności między kluczowymi obszarami poszukiwań efektywności

Źródło: opracowano na podstawie [Rogers, Wright 1998, s. 314].

powierzchniowo traktuje zagadnienia motywacji. Przykłady można mnożyć. Kolejne koncepcje, modele i propozycje, choć osobno poprawne, niekoniecznie są spójne jako całość. Sytuację komplikuje w dodatku to, że w zzi dopuszczalne jest myślenie w kategoriach recept lub jedynie praktyk (atomistyczne podejście) i stosowanie miar efektywności związanych ze stanem zasobów ludzkich (np. poprawa stanu zadowolenia z pracy) bez poszukiwania długotrwałego związku tych miar z efektem ekonomicznym firmy. I odwrotnie, myślenie w kategoriach nawet długotrwałej wartości dla akcjonariuszy nie dostrzega problemów z średniookresową perspektywą pomiaru zarządzania zasobami ludzkimi. Być może wyjaśnienie takiego stanu rzeczy kryje się w tym, że zarządzanie zasobami ludzkimi ma charakter polityczny i kulturowy [Ferris i in. 1998], a tam, gdzie pojawiają się problemy władzy, prawa ekonomiczne mogą zawodzić. Proces polityczny może wręcz naruszać rozsądek konkurencyjności i ekonomii [Kim, Mauborgne 1993]. Zatem zarówno miary ekonomiczne, jak i polityczne mogą ścierać się w forsowanych koncepcjach, a aekonomiczność, przynajmniej okresowa, jest bardzo prawdopodobna, gdyż opiera się na charakterystycznej pętli wzmocnienia: władza narzuca miary polityczne, które wzmocniają władzę i oddalają ją od sprawdzianów ekonomicznych.

5. Propozycje badawcze i praktyczne

Przedstawiona analiza wybranych zagadnień i wyników badań nad zależnością „efektywność zarządzania zasobami ludzkimi – efektywność firmy” wskazuje, że parametry ekonomiczne nie muszą być traktowane jako uzasadnienie rozwijania zarządzania zasobami ludzkimi. Takie spostrzeżenie nie musi przekonywać, ale i jego zaprzeczenie również nie może być traktowane jako pewnik. Należy zatem podchodzić do badań i praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi z dużą ostrożnością. Wydaje się, że w celu zmiany tej sytuacji warto byłoby:

- do badań z zakresu zarządzania wprowadzać „twarde” miary ekonomiczne, i to nawet wówczas, gdy prowadzą je psychologowie organizacji,
- większą rolę przypisać badaniom prowadzonym przez dłuższy czas,
- zmuszać menedżerów do prowadzenia rachunku kosztów zżl,
- starać się o rozwijanie rachunku przychodów interesariuszy,
- zrozumieć, dlaczego naturalnie doskonalone zżl (żywiolowo, na zasadzie niewidzialnej ręki) oscyluje między zanikiem ekonomii (biurokracja, technokracja) a jej dominacją (zżl nastawione na „targety”).

Listę wyzwań można zapewne jeszcze wydłużyć, ale i tym niełatwo sprostać. Wymagają poważnego zaangażowania całego środowiska praktyków i badaczy.

Literatura

- Appleby A., Mavin Sh., *Innovation Not Imitation: Human Resource Strategy and the Impact on World-Class Status*, „Total Quality Management” 2000, nr 11.
- Balkin D.B., Gomez-Mejia L.R., *Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy*, „Strategic Management Journal” 1987, nr 8.
- Barkema H.G., Gomez-Mejia L.R., *Managerial Compensation and Firm Performance: A General Research Framework*, „Academy of Management Journal” 1998, nr 41.
- Barney J.B., Wright P.M., *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*, „Human Resource Management” 1998, nr 37.
- Beer M., Spector B., Lawrence P., Mills D.Q., Walton R.E., *Managing Human Assets*, Free Press, New York 1984.
- Bird A., Beechler S., *The Link Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in US-Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation*, „Journal of International Business Studies” 1995, nr 26.
- Boselie P., Paauwe J., Jansen P., *Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands*, „International Journal of Human Resource Management” 2001, nr 12.
- Boselie P., Paauwe J., Richardson R., *Human Resource Management, Institutionalization and Organizational Performance: A Comparison of Hospitals, Hotels and Local Government*, „International Journal of Human Resource Management” 2003, nr 14.
- Brewster C. *Developing a „European” Model of Human Resource Management*, „International Journal of Human Resource Management” 1993, nr 4.

- Delery J.E., Doty D.H., *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management*, „Academy of Management Journal” 1996, nr 39.
- Ding D.Z., Akhtar S., *The Organizational Choice of Human Resource Management Practices: A Study of Chinese Enterprises in Three Cities in The PRC*, „International Journal of Human Resource Management” 2001, nr 12.
- Finkelstein S., Hambrick D.C., *Chief Executive Compensation: A Synthesis and Reconciliation*, „Strategic Management Journal” 1988, nr 9.
- Grundy T., *How Are Corporate Strategy and Human Resources Strategy Linked?*, „Journal of General Management” 1998, nr 23.
- Guest D.E., Michie J., Conway N., Sheehan M., *Human Resource Management and Corporate Performance in the UK*, „British Journal of Industrial Relations” 2003, nr 41.
- Guest D., Michie J., Sheehan M., Conway N., *Employment Relations, HRM and Business Performance: An Analysis of The 1998 Workplace Employee Relations Survey*, Chartered Institution of Personnel and Development, London 2000a.
- Guest D., Michie J., Sheehan M., Conway N., *Effective People Management: Initial Findings of the Future of Work Study*, Chartered Institution of Personnel and Development, London 2000b.
- Hedry C., Pettigrew A., *Human Resource Management: an Agenda for the 1990s*, „International Journal of Human Resource Management” 1990, nr 1.
- Huselid M.A., *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, „Academy of Management Journal” 1995, nr 38.
- Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S., *Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance*, „Academy of Management Journal” 1997, nr 40.
- Ichniowski C., Shaw K., Prennushi G., *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines*, „American Economic Review” 1997, nr 87.
- Jasiński Z., *Zarządzanie pracą*. Placet, Warszawa 1999.
- Patterson M.G., West M.A., Lawthom R., Nickell S., *The Impact of People Management Practices on Business Performance*. IPD, London 1997.
- Rogers E.W., Wright P.M., *Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets*, „Human Resource Management Review” 1998, nr 8.
- Schuler R.S., Jackson S.E., *A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective*, „Management Review” 2005, nr 16.
- Storey J., *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, London 1995.
- Strużyna J., *Obraz jakości zarządzania zasobami ludzkimi w polskich firmach*, [w:] *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, red. Z. Janowska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000.
- Strużyna J., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w małych firmach – problemy metodologiczne*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2005.
- Welbourne T.M., Andrews O.A., *Predicting the Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management Be in the Equation?*, „Academy of Management Journal” 1996, nr 39.
- West M., Patterson M., *The workforce and productivity*, „New Economy” 1999 nr 6.

WASTEFULNESS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EFFECTIVENESS

Summary

In the present article, the authors made an attempt to improve the general understanding of the issue of human resource management effectiveness. The complex nature of the relationship between human resource management and the performance of an organization has been highlighted and discussed. The authors focused also on different ways of performance measurement applied in research and in practice.