

Maciej Ławrynowicz, Jan Szambelańczyk

Problemy efektywności zarządzania zasobami ludzkimi

Do opisu, pomiaru, wyceny czy zachowań lub działań ludzi w organizacji wykorzystuje się zwykle terminy anglosaskie (np. *achievements, outcomes, performance*). Jak twierdzi Corvellec (1997), służą one bardziej do legitymizowania podejmowanych działań niż pomiaru ich efektywności. Celem tego opracowania jest analiza różnych ujęć efektywności ZZZ, prowadzona ze względu na: tworzoną wartość dodaną w organizacji, legitymizowanie podejmowanych działań oraz według kryterium dopasowania organizacyjnego (*organizational fit*). Służy ona m.in. wzbogaceniu infrastruktury poznawczej funkcji personalnej w organizacji.

Słowa kluczowe: efektywność ZZZ (*HRM efficiency*), legitymizacja funkcji personalnej (*HR legitimization*), koncepcja VRIO (*VRIO concept*), kluczowe cele HR (*critical HR goals*), procesowy charakter praktyk HR (*processual character of HR practices*), teoria zasobowa firmy (*resource based theory*)

Wstęp

Wzrost zainteresowania problematyką wpływu funkcji personalnej na wyniki osiągane przez organizacje datuje się od końca lat 80. XX wieku – w związku z intensyfikacją konkurencji na zliberalizowanych rynkach (Jamka, 2011, s. 134). Swoistym przełomem był opublikowany w „Academy of Management Journal” artykuł M.A. Huselida, wykazujący korelację między wartością rynkową korporacji amerykańskich a stosowanymi przez nie praktykami personalnymi. Od tamtej pory znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi dla osiągania celów organizacji (*HRM and Performance debate*) niezmiennie stanowi jeden z głównych nurtów badawczych w tym obszarze.

Kolejne fale badań sukcesywnie udowodniały pozytywny związek praktyk personalnych z rentownością (Guerrero, Barraud-Didier, 2004), produktywnością (MacDuffie, 1995), wynikiem finansowym (Collins i wsp., 2006), klimatem społecz-

nym (Collins, Smith, 2006) czy też wielkością rocznego obrotu (Shaw i wsp., 2005). Mimo wielu badań nadal szereg kluczowych kwestii budzi wątpliwości. Chodzi m.in. o poprawność metodologiczną i metodyczną wspomnianych badań. W środowisku praktyków pytanie o to, czy i jak specjaliści personalni tworzą wartość dodaną, jest więc ciągle aktualne (Paauwe, Boselie, 2005; Ingram, 2010). Co więcej – w warunkach przedłużającego się kryzysu globalnego, zapoczątkowanego kryzysem finansowym, pytania te nabierają znaczenia, a racją stanu środowiska HR jest pilna i wiarygodna na nie odpowiedź. Menedżerowie oczekują z rosnącym zniecierpliwieniem dowodów strategicznego znaczenia ZZL dla funkcjonowania i rozwoju organizacji, w tym zwłaszcza w przypadkach alokacji znacznych nakładów na tę działalność. Chodzi m.in. o to, aby udowodnić, że nakłady i działania w zakresie ZZL wspomagają proces realizacji zadań i osiągania celów przez organizację, oraz co można zrobić, by zwiększyć efektywność prowadzonych działań¹.

Niestety wciąż brakuje teorii wyjaśniającej wpływ praktyk HR na wyniki, zarówno te na poziomie jednostki (indywidualne), grupy (pracowników), jak i całej organizacji (Boon i in., 2011, s. 139). Jak wskazali Boselie i wsp. (2005), pomiędzy nakładami i praktykami w dziedzinie ZZL a uzyskiwanymi dzięki nim wynikami (mierzonymi przy pomocy zdefiniowanych wskaźników) znajduje się tzw. czarna skrzynka.

Związki ZZL z wynikami organizacji

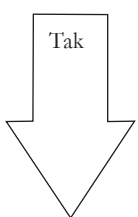
Jak podkreślają w przeglądzie literatury na temat związków wyników organizacji i zarządzania zasobami ludzkimi (Boselie i wsp., 2005), większość autorów rozpoczyna od charakterystyki koncepcji ZZL, a następnie wiąże je z wynikami organizacji (*performance*). Boselie (2010) odwraca tę sekwencję, dając priorytet ustaleniu celów i podejmowaniu strategicznych decyzji, gdzie celem działań organizacji jest uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Kategoria trwałej przewagi konkurencyjnej wywodzi się z popularnej w literaturze koncepcji zasobowej teorii firmy. Zgodnie z nią, przewaga ta wynika z wewnętrznych zasobów organizacji, pod warunkiem że zasoby te są wartościowe, rzadkie, nieimitowalne i niesubstytucyjne. Zastosowanie teorii zasobowej rozwinęte zostało w koncepcji VRIO (*Value, Rareness, Inimitability and Organization*), w której hierarchia czynników sukcesu organizacji zintegrowana została z potencjałem tworzenia przewagi konkurencyjnej. Wartość zasobów i ich rzadkość tworzą łącznie przejściową przewagę konkurencyjną, co wiąże się zwykle

¹ W opracowaniu pominięto dywagacje natury terminologicznej o efektywności czy skuteczności ZZL, odsyłając w tym aspekcie do interesujących analiz (Stor, 2012) oraz kontynentalnego wariantu kategorii efektywności.

z osiąganiem przeciętnych wyników przez organizację. Natomiast do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej konieczne jest wsparcie organizacyjne (tab. 1) oraz brak możliwości „naśladownictwa” zasobów przez inne podmioty rynku.

Pomimo komplementarności cech zasobów warunkujących trwałą przewagę konkurencyjną kluczowe znaczenie ma zdolność naśladownictwa (*inimitability*), wynikająca m.in. z procesów kształtowania aktualnych zasobów w przeszłości (*path dependency*), niejednoznaczności przyczynowo-skutkowej między posiadaniem zasobów a wynikami organizacji, czy społecznej złożoności procesów (*social complexity*), zarówno w kwestii ich kształtowania, jak i percepcji wśród członków społeczności.

Tabela 1. Model VRIO

Kategoria	Dualna ocena zasobów			Wsparcie przez organizację	Implikacje dla wyników organizacji	Wyniki organizacji
	Wartość	Rzadkość	Trudność imitacji			
I	Nie	-	-		Brak konkurencyjności	Poniżej średniej
II	Tak	Nie	-		Częściowa konkurencyjność	Normalna
III	Tak	Tak	Nie		Okresowa przewaga konkurencyjna	Powyżej średniej
IV	Tak	Tak	Tak		Trwała przewaga konkurencyjna	Powyżej średniej

Źródło: Barney, Wright, 1998, s. 37

Osiągnięcie dwóch głównych celów organizacji (Boxall, Purcell, 2003), tj.: osiągnięcie i utrzymanie ROA i ROE powyżej benchmarku oraz trwała przewaga konkurencyjna, możliwe jest jedynie dla ok. 10% organizacji należących do czwartej kategorii modelu VRIO, pamiętając że większość operuje w kategorii pierwszej, walcząc o przetrwanie².

2 Co się dzieje, jeśli firma nie ma akcjonariuszy, co się dzieje, jeśli organizacja ma wielu interesariuszy, a jej cel nie jest zorientowany na zysk? Co się dzieje, gdy interesariusze mają nietożsame albo nawet sprzeczne cele lub cele uwikłane są w kontekst wewnętrzny i zewnętrzny?

Kluczowe cele HR i krytyczne cele niepersonalne

W charakterystyce ZZL i wyników przedsiębiorstwa cele dzielą się na kluczowe (*critical HR goals*) i krytyczne niepersonalne (*critical non-HR goals*). Krytyczne cele nie związane z funkcją personalną mogą dotyczyć wielkości sprzedaży, udziału w rynku, wartości rynkowej akcji, lecz część celów pozapersonalnych, np. reputacja, odnoszonych do marketingu może stać się kluczowymi w ramach funkcji personalnej.

Kluczowe cele HR obejmują (Boxall, Purcell, 2003)³:

- wydajność pracowników – związaną z efektywnością kosztową,
- elastyczność organizacji – związaną z trzema podtypami: elastycznością ilościową – elastycznym zarządzaniem pracownikami (elastyczność zatrudnienia przy fluktuacjach produkcji), elastycznością funkcjonalną – multiumiętności i możliwości wykonywania wielu zadań, elastyczność mentalną – łączoną ze zdolnościami i chęciami pracowników do zmian oraz przewycięzania oporu;
- społeczną legitymizację (*social legitmacy*).

Legitymizacja może dotyczyć wnętrza lub otoczenia organizacji. Legitymizacja w otoczeniu może być ukierunkowana na otoczenie bliższe (swoista lokalność organizacji) lub otoczenie dalsze, rozpatrywane zwykle w skali makro (np. kraj), czy wreszcie otoczenie dalsze w układzie ponadnarodowym (np. grupa krajów powiązana więzami instytucjonalnymi, czego przykładem może być Unia Europejska). Legitymizacja dotyczy uprawomocniania (zwłaszcza w związku z normami prawa) lub uzasadniania (szczególnie w związku z określonym wzorcem społecznym) działań względem społeczeństwa, konsumentów, instytucji publicznych, w tym agencji rządowych. Z powyższej charakterystyki wynika, że legitymizowania nie należy utożsamiać wyłącznie z wypełnianiem przepisów prawa. Znacznie częściej w badaniach i debacie na temat celów organizacji, poza aspektem wyników finansowych, podnosi się aspekty elastyczności czy ostatnio innowacyjności (Boselie i wsp., 2009), zapominając o legitymizacji. W tym kontekście oryginalne są rozważania J. Paauwe (2004) na temat potencjalnych korzyści z realizacji celu w postaci zdobywania legitymizacji społecznej. Stosunkowo łatwo można to udokumentować *à rebours* potencjalnymi stratami legitymizacji społecznej w wyniku praktyk, takich jak eksploatacja pracowników w niektórych krajach azjatyckich.

Legitymizacja na poziomie mikro to uprawomocnianie lub uzasadnianie działań wewnątrz organizacji zarówno w stosunku do grup interesariuszy wewnętrznych, jak i poszczególnych jednostek, np. „postępowanie fair wobec jednostek”. Odpo-

3 Jedną z kluczowych kwestii jest zagadnienie napięć między realizacją krytycznych celów HR. Czy możliwa jest elastyczność zatrudnienia połączona z legitymizacją wewnętrzną i zewnętrzną i jakimi praktykami personalnymi ją zapewnić?

wiednia legitymizacja wewnętrzna i zewnętrzna pozwala na uzyskiwanie efektu synergii, umożliwiając kształtowanie unikalnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Praktyki HR a wyniki organizacji

Purcell (1999), Wright i Gardner (2003) czy Paauwe i Boselie (2005) wskazują, że praktyki HR są słabo lub bardzo słabo skorelowane z wynikami organizacji. Inne badania sugerują odrzucenie lub ograniczoną prawomocność takich ustaleń ze względu na kontrowersje metodologiczne i metodyczne badań, jakie legły u podstaw ich sformułowania (np. ankiety wysyłane do firm, pomiary jedynie w skalach Lickerta, stosowanie prostych modeli regresji). Wskazuje się także na uchybienia w interpretacji wyników (np. nieuwzględnianie zmiennych kontekstowych, jak wielkość branży czy specyfika kraju). Boselie i wsp. (2009) stwierdzają, że nie ma zgody na temat tego, co konstytuuje zarządzanie zasobami ludzkimi (np. dylemat zbioru praktyk vs system), czym są wyniki (*performance*) oraz jaki jest związek między wynikami a zarządzaniem zasobami ludzkimi. Pomimo wyraźnego postępu stan poznania tej problematyki jest *in statu nascendi*.

Pomijając celowo wielowątkową dyskusję na temat wyników HR (*HR outcomes*), można przyjąć za Boselie (2010), że są to: satysfakcja pracownika, zaangażowanie/przywiązanie do organizacji (*commitment*), motywacja, zaufanie, lojalność, utrzymanie pożądanых pracowników (*retention*), absencja chorobowa oraz społeczny klimat organizacji (stosunki przełożony-podwładny).

W literaturze przyjmuje się, że praktyki HR powinny przynieść pożądane zmiany w postawach pracowniczych (Boselie i wsp., 2005), jako sumy trzech elementów (Terelak i Jankowska, 2009, s. 233):

- stosunku emocjonalnego osoby (uczuciowy aspekt postawy),
- przekonania osoby na określony temat (poznawczy aspekt postawy),
- tendencji osoby do pozytywnych bądź negatywnych zachowań wobec ocenianego obiektu (behawioralny aspekt postawy).

Za najważniejsze wskaźniki postaw wobec organizacji uznaje się zaangażowanie i satysfakcję z pracy (Czarnota-Bojarska, 2010, s. 50). Ich wysoki poziom przyczynia się do redukcji kosztów rekrutacji (w grupie zaangażowanych i zadowolonych pracowników niższy jest wskaźnik fluktuacji). Ponadto nawiązywanie długotrwałej współpracy ze specjalistami w sposób istotny wpływa na możliwość budowania potencjału innowacyjnego danej organizacji (poprzez gromadzenie cennego i unikatowego kapitału ludzkiego, a nawet kapitału intelektualnego). Kolejną przyczyną

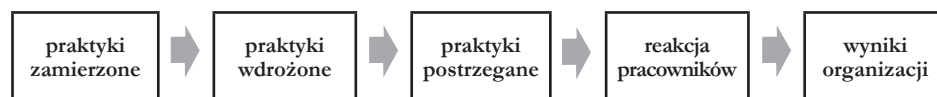
jest tempo wdrażania zmian w przedsiębiorstwie, a reorganizacja przebiega sprawniej, gdy pracownicy chętnie włączają się w jej przeprowadzanie. Warto zwrócić uwagę także na kwestię wydajności – pracownik niezaangażowany nie wykorzystuje w pełni swoich możliwości, w związku z czym dochodzi do „marnowania” zasobu, co osłabia pozycję rynkową firmy w konkurencyjnym środowisku.

Procesowy charakter praktyk HR

Z ogółu praktyk ZZL za efektywne należy zatem uznać tylko te, które przy minimalnych nakładach materialnych i niematerialnych przyczyniają się do ukształtowania pożądaných postaw pracowniczych (realizują cel w postaci zwiększania poziomu zaangażowania i satysfakcji pracowników). Wśród pozostałych efektów działań personalnych wymienia się chęć pozostania (bądź nie) w organizacji osób dla niej przydatnych, poziom zaufania do pracodawcy oraz lojalności ze strony pracownika, skalę absencji i klimat społeczny panujący w konkretnej firmie (Boselie i wsp., 2005).

Nishii i Wright (2007) zwrócili uwagę na kluczową, a wcześniej niedocenianą rolę postrzegania praktyk personalnych przez osoby zatrudnione, prezentując procesowy model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Celem stosowanych praktyk personalnych jest kształtowanie zachowania pracowników w kierunku pożądanym przez przedsiębiorstwo (zakłada się podmiotowość pracowników – nie są jedynie „biernymi wykonawcami/odbiorcami”, lecz współtwórcami). Autorzy akcentują ryzyko związane z podmiotowym charakterem przedmiotu zarządzania, jakim są ludzie w organizacji. Chodzi o to, że faktyczny efekt celowo zastosowanych praktyk personalnych może prowadzić do innego niż oczekiwany efektu w następstwie aktywnej reakcji pracowników.

Rysunek 1. Procesowy model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: Nishii, Wright, 2007, s. 7

Nie sposób wskazać wszystkich wariantów zakłóceń w sekwencji bodziec-reakcja, ale za ważniejsze uznać można następujące: po pierwsze, problemy z diagnozą sytuacji i doбором odpowiednich metod czy instrumentów kadrowych wdrażanych do praktyki; po drugie, problemy z koordynacją polityki i strategii organizacji, w różnych obszarach działalności, i ich konsekwencjami na etapie wdrażania przyjętych

rozwiązań do praktyki; po trzecie, problemy z percepcją bodźców zakodowanych w stosowanych metodach czy praktykach personalnych (w szczególności ich błędne odcodowanie i podjęcie nieoczekiwanych czy nawet niepożądanych działań).

Człowiek posiada pewien unikalny zbiór doświadczeń zdobytych w poszczególnych fazach cyklu życia. Doświadczenia te w znacznym stopniu kształtują cechy zawodowe i osobowość osoby, jej system wartości, preferowane cele czy oczekiwania, a także odpowiadające jej zachowania, które nie muszą mieć charakteru powtarzalnego (Nishii, Wright, 2007). W związku z tym można przyjąć, że każdy pracownik – nie zawsze świadomie – postrzega funkcjonujące w organizacji praktyki personalne przez pryzmat własnych doświadczeń, potrzeb czy preferencji (np. pracownicy wychowujący małe dzieci zapewne bardziej docenią elastyczny czas pracy niż pracownicy nieobciążeni obowiązkami rodzinnymi; agresywne w założeniu systemy wynagrodzeń albo praktyki awansowe odpowiadające modelowi sita nie będą jednakowo preferowane przez pracowników ze względu na ich osobiste cechy czy fazę cyklu życia). Dodatkowo odcodowanie czy ocena bodźców w procesach realizacji funkcji personalnej uzależniona jest lub może być od ścieżki kariery zawodowej i ukształtowanych standardów na podstawie znajomości praktyk innych organizacji.

Może się zatem zdarzyć, że dwóch pracowników – z tej samej komórki organizacyjnej i na takich samych stanowiskach – w nietożsamy sposób postrzegają będzie daną praktykę personalną wskutek oddziaływania czynników nie uwzględnianych na etapie jej projektowania (Boon i wsp., 2011, s. 142). Badając efektywność praktyk, należy więc najpierw ustalić, jak dane rozwiązanie jest przez konkretną osobę postrzegane (Nishii, Wright, 2007). Na reakcję pracowników nie wpływa bowiem tylko zapis w strategii czy procedurze (praktyka zamierzona), lecz to, jak oceniają je w praktyce.

Praktyki personalne w teorii wymiany społecznej

Na gruncie teorii wymiany społecznej (Cropanzano, Mitchell, 2005) stosowanie konkretnych praktyk personalnych uznać można za sygnał (Boon i wsp., 2011). Strategia personalna z założenia nakierowana jest na realizację celów organizacji, dlatego też wybór określonych rozwiązań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje na preferencje decydentów, a pracownikom uświadamia ich sytuację zatrudnieniową. Stosunek pracy nieuchronnie wiąże się ze wzajemnymi oczekiwaniami, często domniemanymi i nie ujętymi w zawieranej umowie. Zbiór takich wzajemnych oczekiwań to kontrakt psychologiczny (Parzefall, Coyle-Shapiro, 2011). Przy czym oczekiwania stron odnośnie do konkretnych warunków zatrudnienia mogą nie być jednolite. Ponadto ludzie różnie interpretują deklaracje, a nieporozumienia

prowadzić mogą, w skrajnym wypadku, do rozwiązania stosunku pracy. Natomiast poprzez analizę i ocenę praktyk personalnych pracownicy mogą zweryfikować faktyczne zamiary pracodawcy.

Efektywność ZZZL a dopasowania organizacyjne

Istotnym elementem w badaniu efektywności ZZZL jest dopasowanie organizacyjne. Reakcja pracowników na praktyki personalne zależy od ich dopasowania do organizacji, zwłaszcza zaś do jej kultury oraz cech stanowiska, na jakim są zatrudnieni (Boon, 2011, s. 143). W układzie organizacja-ZZZL-pracownik organizacji Boon (2008, s. 3) wyróżnia pięć podstawowych typów dopasowania:

- strategiczne – między systemem ZZZL a strategią organizacji (*strategic fit*),
- wewnętrzne – spójność wewnętrzna praktyk ZZZL (*internal fit*),
- organizacyjne między systemem ZZZL a innymi systemami organizacji (*organizational fit*),
- do otoczenia – między systemem ZZZL a środowiskiem zewnętrznym (*environmental fit*),
- osoby do środowiska – między systemem ZZZL, jednostką a jej środowiskiem (*person-environment fit*):
 - do pracy (*person-job fit*),
 - do organizacji (*person-organization fit*).

Praktyki personalne mogą oddziaływać na dopasowanie osoby do środowiska, a poziom tego dopasowania prawdopodobnie wpływa na postrzeganie tych praktyk przez pracowników, co z kolei wpływa na ich postawy⁴.

W ekonomicznej perspektywie zarządzania organizacją głównym celem funkcji personalnej jest efektywne zarządzanie pracownikami. W perspektywie zarządczej istotą ZZZL jest panowanie nad zdolnością czy kompetencjami pracowników do realizacji celów i zadań organizacji. W zintegrowanym ujęciu wciąż niewiele wiadomo na temat związków i zależności stosowanych praktyk personalnych z zachowaniem pracowników⁵.

Uwzględniając problemy identyfikacji i pomiaru tych związków czy zależności, Nishii i Wright (2007) wprowadzili rozróżnienie pomiędzy praktykami zamierzonymi, wdrożonymi i postrzeganymi. Natomiast Boselie i wsp. (2005, s. 7) zaproponowali trzy kryteria oceny praktyk personalnych w przedsiębiorstwie:

4 Chociaż koncepcja dopasowania wydaje się uzasadniona teoretycznie, wciąż brakuje istotnych dowodów potwierdzających słuszność przyjętych założeń (Boon, 2008, s. 3).

5 Większość badaczy, oceniając system ZZZL, ignoruje punkt widzenia pracowników, skupiając się wyłącznie na opiniach menedżerów (Edgar, Geare, 2005).

- ocena występowania,
- ocena intensywności,
- ocena zakresu.

Pierwsze kryterium pozwala zidentyfikować, czy w organizacji jest dana praktyka kadrowa. W ewaluacji intensywności stosowania praktyki pracownicy wyrażają swoją ocenę w podanej skali. Kryterium zakresu wyraża objęcie pracowników daną praktyką w stosunku do ogółu zatrudnionych⁶.

Ogólna charakterystyka krytycznego nurtu ZZL

Krytyczny nurt ZZL dopiero w ostatnich latach zostaje włączony do głównego kierunku badań wyników HRM⁷ (Sulkowski, 2009). Dyscyplinujące „technologie” HRM umożliwiają panowanie nad pracownikami i zarządzanie nimi przez: delegowanie ich do stanowisk pracy w strukturze funkcjonalnej i przestrzennej organizacji, a pośrednio oddzielanie ich takim układem funkcjonalno-przestrzennym od innych osób, wreszcie alokowanie w strukturze hierarchicznej i monitorowanie (np. przez indywidualizację rozliczania czasu pracy)⁸. Inni zwolennicy krytycznego nurtu efektów ZZL podnoszą dyscyplinującą siłę dyskursu o karierze, jako elementu zarządzania sobą (*self-management*), którego celem jest przekonywanie innych do postrzegania pracy własnej jako kariery (Grey, 1994).

Normatywne założenia leżące u podstaw ZZL i dominacja menedżeryzmu były analizowane przez Keenoya (1997, 1999). Prace w nurcie krytycznym ZZL wskazywały na negatywne skutki praktyk ZZL z perspektywy pracowników (Godard, 2004). W analizach ilościowych wykazano negatywny wpływ praktyk wysokiej efektywności (HPWS) (Ramsay i wsp., 2000), szczególnie gdy badaniami objęto relacje praca-życie prywatne (White, 2003).

Nurt krytyki ZZL został podsumowany w pracy Delbridge’a i Keenoya (2010), którzy wskazali cztery obszary głównego nurtu ZZL, jakie powinny być kontestowane:

6 Ograniczenie stosowania tych kryteriów w badaniach empirycznych, zwykle tylko do pierwszego, nastrocza problemów w interpretacji wyników.

7 Szerzej na ten temat zob. (Keegan, Boselie, 2006). Wcześniej B. Townley (1993), bazując na koncepcji władzy Foucaulta zaadaptowanej do HRM, wskazała, że ZZL służy do projektowania i produkcji wiedzy, jako sposobu charakterystyki organizacji i jej uczestników w sposób skwantyfikowany, za pomocą różnych technologii, przez które działania jednostki stają się poznawalne, co daje podstawy do zarządzania nimi.

8 W kolejnym artykule B. Townley (1995) rozwinęła analizę efektów dyscyplinujących technologii rachunkowości i zarządzania wynikami pracowników. W kolejnych pracach podjęła temat instytucjonalnych aspektów ocen pracowniczych (1997).

- kontekstualizacja praktyk ZZL z dominującym społeczno-ekonomicznym porządkiem kapitalizmu oraz dyskursem poświęconym indywidualizmowi rynkowemu; rozważania nad instytucjami (nie tylko formalnymi), które regulują stosunki zatrudnienia (rozwiązania prawne, formalne i nieformalne negocjacje), w jaki sposób państwo ustala warunki wymiany, w zależności od kontekstu wyborczego czy działań społecznych, a zwłaszcza masowych związków zawodowych;

- falsyfikacja koncepcji menedżerskiej perspektywy ZZL – podważanie oczywistych (*taken-for-granted*) założeń i kategorii, które wykorzystywane są jako jedyne czy dominujące w głównym nurcie;

- zapewnienie głosu tym, którzy są wykluczani z analiz mainstreamowych, i wprowadzenie ich do głównego nurtu (dotyczy to zwłaszcza pracowników zatrudnionych w niekonwencjonalnych formach, zarządzania różnorodnością, czy warunków pracy i płacy w krajach poza zindustrializowanym Zachodem);

- poszerzenie zakresu badań poza dominujące w głównym nurcie analizy dużych korporacji i podmiotów administracji publicznej (np. służba cywilna), poza preferowany menedżerski punkt widzenia i objęcie nimi sektora MŚP, trzeciego sektora, ale również alternatywne formy organizacyjne, jak przedsiębiorstwa społeczne czy spółdzielnie.

Wykorzystując metody badań ilościowych i jakościowych, tzw. nurt krytyczny ZZL wskazuje na „pęknięcia”, zarówno na poziomie ograniczeń epistemologicznych, jak i metod prowadzenia badań (Delbridge, Keenoy, 2010; Keenoy, 1999; Miller i wsp., 2012; Paauwe, 2009; Scherbaum, Meade, 2012; Watson, 2010). Uprawnia to do rozważenia trzeciego celu w ramach krytyki HR, czyli legitymizacji ZZL. Pragmatyczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi i inspiracja „wyobrażnią socjologiczną” Millsa (2007) skłoniły Watsona (2010) do wysunięcia postulatu, by piszący o ZZL przestali postępować jak doradcy (*prescriptive advisors*) i „legitymizatorzy” zarządzania w korporacjach, a przyjęli postawę krytyczno-analityczną w duchu nauk społecznych⁹.

9 HRM to nie jedyna koncepcja, na co wskazują badania nad MŚP, gdzie pragmatyzm zarządzających pozwala, by praktyki HR były jedynie niewielkim fragmentem zarządzania i wcale nie najważniejszym. Może jest tak, że zgodnie z tym, co pisze się w nurcie ekologii zarządzania, specjaliści HR, wychodząc poza swoją niszę i dążąc do legitymizacji, wchodzą na teren dotychczas nie postrzegany jako ich funkcjonalna właściwość – tj. małe firmy. Wykorzystują do tego rozmaite teorie, działania czy fundusze (np. fundusze strukturalne UE), a także kanały informacyjne, aby przekonywać, że aby być nowoczesną firmą, musisz mieć praktyki HR.

Legitymizacja struktur organizacyjnych HR i specjalistów personalnych

Komórki ZL różnią się od innych przynajmniej przypisanym i postrzeganym celem – odpowiedzialnością za dobrostan pracowników. Sfera „ludzka” organizacji jest alokowana w tym pionie organizacyjnym (Winstanley, Woodall, 2000), a menedżerowie ZL mają specyficzną odpowiedzialność zawodową (Kochan, 2004). Legitymizacja działów ZL zależy nie tylko od norm prawnych, jak w przypadku działów finansów czy rachunkowości, ale w głównej mierze od demonstrowania i zabiegania o wsparcie innych podmiotów (Galang i wsp., 1999).

Działalność menedżerów personalnych wymaga legitymizacji, czyli działania uznawanego jako wartościowe przez różne podmioty organizacji, począwszy od kierownictwa najwyższego szczebla do kierownictwa liniowego, które mają we władaniu zasoby i dysponują wsparciem niezbędnym do wykonywania funkcji personalnej. Według Scotta (2001), legitymizacja ma głównie trzy źródła: regulacyjne, normatywne i poznawcze. Źródła regulacyjne dla funkcji, komórek czy menedżerów ZL powiązane są z politycznymi i prawnymi regulami postępowania oraz sankcjami. Przykładowo: legitymizacja wynika z obowiązku prowadzenia dokumentacji osobowej prawem przepisanej. Źródło kognitywne, czy kulturowo-kognitywne, wynika z działań podejmowanych przez specjalistów ZL i pracowników oraz aksjologicznych uzasadnień, które stoją za tymi działaniami. Nadając im sens, a wraz z upływem czasu „niezbywalność”, jako część życia organizacji. Kultura przez system symboli pozwala aktorom społecznym nadawać sens działaniom i relacjom oraz pośredniczy w ocenie stopnia legitymizacji¹⁰. Normatywny wymiar legitymizacji odnosi się do stopnia, w jakim dział ZL postępuje zgodnie z wartościami i normami społecznymi. Oceny są dokonywane na podstawie tego, co jest społecznie pożądane, oraz tego, jaki powinien być rezultat działań, przy zastosowaniu określonej rutyny w danej strukturze (Deephouse, Suchman, 2012). Podejmowane działania mogą być chwalone lub spotkać się z sankcjami określonych grup społecznych, np. profesjonalistów ZL.

T.A. Kochan (2008), podsumowując debatę o społecznej legitymizację profesji HR-owca w USA, wskazał, że powinni dążyć do odbudowania zaufania zniszczonego skandalami w korporacjach, wykorzystywaniem uprzywilejowanej pozycji przez menedżerów czy galopującym rozwarstwieniem wynagrodzeń. Warunkiem odbudowy społecznego charakteru kontraktu zatrudnieniowego jest przede wszystkim wypracowanie równowagi między pracą a życiem rodzinnym (*Work-Life Balance*);

10 To, co jest uważane za rozsądne, ważne i zrozumiałe, zależy od map poznawczych (Weick, 1995), schematów oraz logik (DiMaggio, 1997), które uruchamiane są przez ludzi w określonych sytuacjach, nadając im sens.

tak by korzyści z działalności przedsiębiorstwa dotyczyły w większej mierze społeczeństwa i pracowników, a nie były odczuwane w dominującej części przez *management*. Nawołuje też do otwarcia się profesjonalistów ZL na instytucje edukacyjne kształcące menedżerów i prowadzące badania, by wyjść poza dominujące podejście wynikowe (wyniki pracy i wyniki organizacji jako jedyne cele przedsiębiorstwa) i poszerzenie kontekstu na innych interesariuszy, w tym szczególnie odbudowanie systemu wysłuchiwanie pracowników (ang. *employee voice system*).

Z punktu widzenia analiz instytucjonalnych większość badań dotyczy legitymizacji organizacji jako takich, rzadko można spotkać prace nad legitymizacją komórek organizacyjnych – podstawowych jednostek w strukturze ZL. Suchman wskazuje dwa kierunki legitymizacji: strategiczną i instytucjonalną. Strategiczna konceptualizacja legitymizacji skupia się na zarządzających jako głównych aktorach organizacji, którzy mobilizują zasoby materialne i symboliczne, by osiągać własne cele. Jest to ukierunkowany na aktora (*actor-centered*) sposób legitymizowania skupiający się na menedżerach stosujących techniki PR czy zarządzanie wrażeniem oraz manipulację symbolami, by zdobyć i utrzymać wśród interesariuszy uzasadnienie dla swych funkcji i działań w kontestującym je środowisku. Drugi sposób legitymizacji podstawowych komórek organizacyjnych w sferze ZL to podejście strukturalno-instytucjonalne. Polega ono na uwiarygodnianiu przez ocenę poznawczych, normatywnych i regulacyjnych aspektów ZL. Badania nad legitymizacją wymagają zarówno podejścia mikro, czyli oddziaływania aktorów społecznych wewnątrz organizacji, jak i odniesienia do kontekstu zewnętrznego organizacji oraz do systemu znaczeń w społeczeństwie.

Zakończenie

Z badań wynika konieczność poszerzenia zakresu znaczeniowego efektywności ZZL. Nadto na tle głównego nurtu ZZL i jego krytyki, zarówno w literaturze, jak i praktyce, potrzeba weryfikacji koncepcji i praktyk oraz poszerzenia analiz o ich legitymizację społeczną. Tak więc z jednej strony potrzebne są dowody strategicznego znaczenia funkcji personalnej w organizacji, które mogą być przedstawione zarówno właścicielom, jak i menedżerom firm, głównie po to, aby alokacja zasobów czy profesjonalizacja działań w obszarze HR nie miała charakteru rezydualnego, a tym bardziej uzależnionego od swoistego „widzi mi się” decydentów. Z drugiej zaś – potrzeba zaawansowanych prac nad metodologią i metodyką identyfikacji efektów HR, w znacznie szerszym niż zwyczajowo zakresie, jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa czy sprawności organizacji. Jeśli działania osób odpowiedzialnych

za zasoby ludzkie w organizacji mają być działaniami dla i wobec ludzi, środowisko naukowe powinno jako pierwsze podjąć te wyzwania.

Literatura

- Barney J.B., Wright P.M. (1998), On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, *Human Resource Management*, nr 37 (1).
- Boon C., Den Hartog D.N., Boselie P., Paauwe J. (2011), The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organization and person–job fit, *The International Journal of Human Resource Management*, nr 22 (1).
- Boselie P. (2010), *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*, London, McGraw-Hill Higher Education.
- Boselie P., Brewster Ch., Paauwe J. (2009), In search of balance – managing the dualities of HRM: an overview of the issues, *Personnel Review*, 38 (5).
- Boselie P., Dietz G., Boon C. (2005), Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research, *Human Resource Management Journal*, nr 15.
- Boxall P.F., Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, New York, Palgrave MacMillan.
- Czarnota-Bojarska J. (2010), *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Cropanzano R., Mitchell M.S. (2005), Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management*, nr 31 (6).
- Corvellec H. (1997), *Stories of achievements: narrative features of organizational performance*, Transaction Publishers, London.
- Deephouse D.L., Suchman M. (2012), *Legitimacy in Organizational Institutionalism*, w *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London, SAGE Publications.
- Delbridge R., Keenoy T. (2010), Beyond managerialism?, *The International Journal of Human Resource Management*, nr 21 (6).
- DiMaggio P. (1997), Culture and Cognition, *Annual Review of Sociology*, nr 23 (1).
- Edgar F., Geare A. (2005), HRM practice and employee attitudes: different measures – different results, *Personnel Review*, nr 34 (5).
- Galang M., Elsik W., Russ G. (1999), Legitimacy in Human Resources Management, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 17.
- Godard J. (2004), A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm, *British Journal of Industrial Relations*, nr 42 (2).

- Grey Ch. (1994), Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline, *Sociology*, nr 28 (2).
- Ingram T. (2010), Zależności pomiędzy politykami rekrutacji i selekcji a efektywnością organizacji w badaniach empirycznych, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1.
- Keegan A., Boselie P. (2006), The Lack of Impact of Dissensus Inspired Analysis on Developments in the Field of Human Resource Management, *Journal of Management Studies*, nr 43 (7).
- Keenoy T. (1997), HRMism and the Languages of Re-presentation, *Journal of Management Studies*, nr 34 (5).
- Keenoy T. (1999), HRM as Hologram: A Polemic, *Journal of Management Studies*, nr 36 (1).
- Kochan T.A. (2008), Social Legitimacy of the HRM Profession: A US Perspective, w: Boxall P., Purcell J., Wright P.M., *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press.
- Miller C.C., Washburn N.T., Glick W.H. (2012), Perspective – The Myth of Firm Performance, *Organization Science* (17 lipca).
- Mills Ch.W. (2007), *Wyzobrażenia socjologiczne*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Paauwe J. (2004), *HRM and Performance: Achieving Long-term Viability*, Oxford University Press.
- Paauwe J. (2009), HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects, *Journal of Management Studies*, nr 46 (1).
- Parzefall M-R., Coyle-Shapiro J. A-M. (2011), Making sense of psychological contract breach, *Journal of Managerial Psychology*, nr 26 (1).
- Purcell J. (1999), High commitment management and the link with contingent workers: implications for strategic human resource management, *Research in Personnel and Human Resources Management*, nr 4, s. 239–257
- Ramsay H., Scholarios D., Harley B. (2000), Employees and High-Performance Work Systems: Testing Inside the Black Box, *British Journal of Industrial Relations*, nr 38 (4).
- Scherbaum Ch.A., Meade A.W. (2012), New Directions for Measurement in Management Research, *International Journal of Management Reviews*.
- Scott W.R. (2001), *Institutions and Organizations*, London, SAGE.
- Stor M. (2012), Continental Frameworks for HRM Effectiveness and Efficiency in MNCs: European, American, Asian, and African Perspectives, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6 (89).
- Sułkowski Ł. (2009), Paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6.

- Townley B. (1997), The institutional logic of performance appraisal, *Organization Studies*, nr 18 (2).
- Townley B. (1993), Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management, *The Academy of Management Review*, nr 18 (3).
- Townley B. (1995), Managing By Numbers: Accounting, Personnel Management and the Creation of a Mathesis, *Critical Perspectives on Accounting*, nr 6 (6).
- Terelak J.F., Jankowska P. (2009), Dopasowanie jednostka-organizacja a zadowolenie z pracy, *Miscellanea Oeconomicae*, nr 13 (1).
- Watson T.J. (2010), Critical social science, pragmatism and the realities of HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, nr 21 (6).
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, London, SAGE.
- White M., Hill S., McGovern P., Mills C., Smeaton D. (2003), 'High-performance' Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance, *British Journal of Industrial Relations*, nr 41 (2).
- Winstanley D., Woodall J. (2000), The ethical dimension of human resource management, *Human Resource Management Journal*, nr 10.
- Wright P., Nishii L.H. (2007), Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis, *CAHRS Working Paper Serie* (8 lutego).
- Wright, P.M., Gardner, T.M. (2003), The human resource-firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges, w Holman D., Wall T.D., Clegg C.W., Sparrow P., Howard A. (red.), *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*, Chichester, Wiley.

Human Resource Management: Questions of Efficiency

Summary

HRM efficiency and effectiveness are rarely discussed in Polish literature in terms of economics or management studies. Mainly English terms – achievement, outcome, and performance – are applied in any description, measurement, or assessment of the behavior and actions of people in organizations. According to Corvellec [1997], they mainly serve to legitimize actions taken.

The aim of this paper is to analyze the various aspects of the efficiency and effectiveness of HRM, with special stress on the context of small and medium enterprises, conducted from the point of view of non-identical theoretical paradigms. It serves to enrich the perceptive infrastructure of the personnel function in the organization.

M a c i e j Ł a w r y n o w i c z – doktor nauk ekonomicznych, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, adiunkt. Zainteresowania naukowe obejmują teorię organizacji w ujęciu instytucjonalnym (organizational institutionalism), tożsamość organizacji, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie spółdzielniami, badania jakościowe. Wykładowca dwóch studiów MBA, współtwórca studiów podyplomowych Doradca Bankowy oraz Zarządzanie Kapitałem Ludzkim w systemie SAP HR, konsultant HR, ekspert Związku Banków Polskich.

J a n S z a m b e l a ņ c z y k – profesor nauk ekonomicznych, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, profesor zwyczajny. Zainteresowania naukowe to głównie: infrastruktura bezpieczeństwa systemu finansowego, bankowość spółdzielcza i zarządzanie zasobami ludzkimi. Zastępca przewodniczącego Komitetu Nauk o Finansach PAN, wieloletni konsultant ds. HRM Wrigley Poland, ekspert Kancelarii Sejmu RP i Związku Banków Polskich.