Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości bądź części niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej techniki
reprodukcji (drukarskiej, totograficznej, komputerowej i in.), wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Maciej Ławrynowicz

# Poszukiwanie efektów ZZL – refleksja nad głównymi nurtami badawczymi

Zagadnienie efektów organizacji, a konsekwentnie i efektów zarządzania zasobami ludzkimi, jest jednym z najistotniejszych dla współczesnych nauk zarządzania. Celem opracowania jest przegląd wybranych współczesnych podejść teoretycznych do efektów zarządzania zasobami ludzkimi. Dokonana w artykule analiza porównawcza trzech ujęć teoretycznych dostarcza możliwości nie tylko w zakresie porządkowania, ale również tworzenia nowych problemów badawczych.

**Słowa kluczowe:** efekty ZZL (*HRM and performance*), krytyczne ZZL (*critical HRM*), paradygmaty badawcze (*research paradigms*)

## Wprowadzenie

Studia zagadnień z zakresu efektów zarządzania zasobami ludzkimi pozwalają wyróżnić, co najmniej, trzy teoretyczne podejścia wyznaczające określone kierunki badań i porządkujące treść autorskich propozycji. W poniższym tekście podjęto próbę ich scharakteryzowania i porównania. Dzięki efektom takiej analizy możliwe jest nie tylko usystematyzowanie zagadnień, ale również przygotowanie materiału do dyskusji i twórczych poszukiwań dalszych kierunków badań. Analizie poddano trzy wyróżniające się popularnością stanowiska względem podjętego tematu. Są nimi podejście funkcjonalne, interpretatywne i krytyczne, świadomie pomijając inne, przykładowo perspektywę instytucjonalną ZZL (Majowska, 2012).

## Funkcjonalne ujęcie efektów ZZL

Rozważania na temat efektów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach poprzedza z reguły prezentacja celów i funkcji personalnych, zakładając, że efekty są wynikiem planowania zarówno działań, jak i rezultatów tych działań. Kluczowe cele zarządzania zasobami ludzkimi obejmują w tym ujęciu na przykład:

- wydajność pracowników (efektywność kosztowa);
- elastyczność organizacji w ujęciu elastyczności ilościowej, elastyczności mentalnej oraz przezwyciężania oporu;
- społeczną legitymizację (Boxall, Purcell, 2003).

Takie dookreślenie celów personalnych (HR), skądinąd podręcznikowe (Boselie, 2010), wyznacza ramy poszukiwań efektów ZZL większości rozważań nurtu funkcjonalnego, choć socjologowie organizacji uważają je za zbyt ograniczające (Konecki, 2013, s. XV).

W nurcie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi badacze wykorzystują podstawowe pojęcia/konstrukty do opisania relacji „praktyki ZZL/system ZZL – wyniki" (HRM-P link[1]). Jednym z ugruntowanych jest podział wyników organizacji na wyniki kadrowe (*HR outcomes*), wyniki operacyjne (*organizational outcomes*) oraz wyniki finansowe (*financial outcomes*) (Jiang i wsp., 2012a; Dyer, Reeves, 1995) (tab. 1).

**Tabela 1.** Typologia wyników kadrowych

| **Wyniki kadrowe** | **Wyniki operacyjne** | **Wyniki finansowe** |
|---|---|---|
| Zdolności, wiedza, umiejętności, postawy pracowników, ich zachowania, ruch zatrudnienia (odejścia, przyjęcia) | Wydajność, efektywność procesów, jakość produktów lub usług, innowacje | Przychód, dochód, zysk, ROE. ROI, ROA, wzrost sprzedaży, Q-Tobina |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Boselie, 2010; Jiang i wsp., 2012a

Poza założeniem **sekwencyjności** wymienionych trzech grup wyników (wyniki kadrowe przekładają się na wyniki operacyjne, operacyjne zaś na wyniki finansowe organizacji), przyjmuje się, że wyniki organizacyjne **nie** są w **tożsamych relacjach** ze wszystkimi praktykami HR. Oznacza to, że różne praktyki lub różne ich wiązki (*bundels of practices*) nie tak samo oddziałują na wyniki organizacyjne. Jednym z warunków osiągania wyników jest ich właściwe **dopasowanie lub dobór**, które to zagadnienie jest powszechnie badane w obszarze praktyk kadrowych (Boon i wsp.,

1 HRM-P link to w uproszczeniu akronim *Human Resource Management – Performance link*, użyty w tekście z racji zgrabniejszej formy i braku tradycji stosowania skrótów typu relacja zarządzanie zasobami ludzkimi – wyniki (relacja ZZL-W).

2011; Samnani, Singh, 2013; Saridakis i wsp., 2012; Thompson, 2011). Sekwencyjne ujęcie relacji praktyki ZZL-wyniki a wynikami działalności organizacji wymaga nie tylko ułożenia ich we **właściwej kolejności**, ale też **zdefiniowania założeń teoretycznych**. Najczęściej wymienia się trzy perspektywy: behawioralną (Jackson, Schuler, 1995), kapitału ludzkiego (Ployhart, Moliterno, 2011) oraz zasobową teorię firmy (Barney, Wright, 1998).

W **behawioralnej perspektywie ZZL** przyjęto założenie, że organizacje nie działają „same z siebie", ale wykorzystują praktyki kadrowe[2], skłaniając pracowników do produktywnych zachowań, zgodnych z celami tych organizacji[3]. Zachowania te mogą być różne w zależności od tego, jakie są cele organizacji, a przez to jakich zachowań i wyników oczekuje się od pracowników (np. efektywności, zachowań kooperatywnych, innowacji). W funkcjonalnym podejściu do pożądanych zachowań trzeba dobrać odpowiednie wiązki praktyk kadrowych.

Badania nad wynikami organizacji w nurcie funkcjonalistycznym dzielone są również na mikro-ZZL wywodzące się z dziedziny zachowań organizacyjnych oraz makro-ZZL (inaczej strategicznego ZZL) na poziomie organizacji, łączonego z zarządzaniem zasobami ludzkimi nie tylko na poziomie organizacyjnym, ale w powiązaniu z realizacją strategii organizacji i tworzeniem trwałej przewagi konkurencyjnej (Barney, Wright, 1998). Perspektywa makro-ZZL (Jiang i wsp., 2012a, s. 1266) w mniejszym stopniu skupia się na zachowaniach pracowników, zaś w większym – na kompetencjach wewnątrz organizacji. W rozważaniach znajdziemy odwołania do **teorii kapitału ludzkiego** oraz zasobowej teorii firmy. W pierwszej teorii kapitał pracowników to wiedza, umiejętności oraz zdolności (KSA – *knowledge, abilities, skills*), które są kluczowym elementem wpływającym na wyniki organizacji, a zwrot z inwestycji (ROI) to często końcowa miara wykorzystywana w tym ujęciu. Przy czym taki zwrot powinien być większy od kosztów pracy (Ployhart, Moliterno, 2011). W literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego rola kapitału ludzkiego podlega jednak znaczącej krytyce (Campbell i wsp., 2012). **Zasobowa teoria firmy** dostarcza dodatkowych wyjaśnień, jakiego typu zasoby (rzadkość, wartościowość, nieimitowalność, niesubstytucyjność) pozwalają organizacji być lepszą od innych na rynku (Paauwe, 2004). Wysokospecjalizowane zasoby ludzkie, dodatkowo wspierane w organizacji przez praktyki kadrowe, pozwalające rozwijać specyficzny dla organizacji zasób ludzki, prowadzą, czego dowodzi wielu badaczy (Delery, Shaw,

2 W artykule wymiennie używa się pojęcia praktyki personalne, praktyki HR i praktyki kadrowe.

3 Przy założeniu, że pracownicy są leniwi i niesklonni do realizacji celu firmy, mają inny interes, muszą więc być poddawani bodźcom.

2001; Ployhart, Moliterno, 2011; Purcell, 2003), do ponadprzeciętnych wyników operacyjnych i finansowych.

Badania w każdej ze wspomnianych perspektyw uznają wyniki kadrowe za kluczowe zmienne pośredniczące między zarządzaniem zasobami ludzkimi (praktyki HR/system HR) a wynikami finansowymi organizacji. Choć znane są punkty początkowe i końcowe w badanym procesie, odkrywanie zawartości czarnej skrzynki (Purcell, 2003) nie oznacza poznania jej funkcjonowania.

W ostatnich latach zmieniło się również podeście do konceptualizacji oddziaływania ZZL na pracownika (mikro-ZZL). Do niedawna większość badaczy skupiała się wyłącznie na opiniach osób zarządzających (Edgar, Geare, 2003, s. 536). Jak wskazują Nishii i Wright (2007), to błędne podejście należy zastąpić rozróżnieniem na praktyki zamierzone, wdrożone oraz postrzegane. Istnieje możliwość, że faktyczny efekt zastosowania określonych praktyk personalnych (w postaci założonej/danej reakcji pracowników) będzie różnił się od oczekiwanego przez zarządzających. Przyjmuje się także, że pracownik nie jest wystawiony na wpływ pojedynczych praktyk, czy nawet ich wiązek, ale raczej na system HR, przez który rozumie się addytywny zbiór indywidualnych praktyk (*additive index of a set of individual HR practices*). Typologia owego zbioru praktyk może być różna, lecz wielu badaczy (Jiang i wsp., 2012a; Lepak i wsp., 2006; Ostroff, Bowen, 2000; Wright, Boswell, 2002) przyjęło ich podział na: praktyki zachęt (*inducement*), praktyki inwestycyjne oraz praktyki wzmacniania oczekiwań (*expectation-enhancing practicies*). Dwa pierwsze typy projektowane i stosowane są po to, by poprawić spodziewane wyniki pracowników, podczas gdy trzeci typ odzwierciedla oczekiwania organizacji względem ponoszonego wkładu pracowników.

Inne podejście reprezentowane jest przez akademików wiernych modelowi AMO (*ability-motivation-opportunity*), gdzie wyniki pracowników są pochodną ich motywacji oraz możliwości wykonywania działań. Zgodnie z tym modelem, systemy HR powinny być tak zaprojektowane, by zwiększać umiejętności, motywację oraz możliwości wnoszenia wkładu przez pracowników.

Wiele badań poświęcono dowodzeniu poprawności przyjętych założeń oraz skuteczności owych praktyk (Buller, McEvoy, 2012; Delery, Shaw, 2001; Gerhart, 2007; Lepak i in., 2006). Rozwinięciem jest koncepcja D. Lepaka (i wsp., 2006) podziału praktyk na trzy kategorie:

- wzmacniających (*skill-enhancing pracicies*), obejmujących m.in. kompleksową rekrutację, rygorystyczną selekcję, rozbudowane szkolenia;
- wzmacniających motywację (*motivation-enhancing practicies*), obejmujących np.: zarządzanie wynikami, konkurencyjne wynagrodzenia, premiowanie, dodatki, awansowanie, rozwój kariery oraz bezpieczeństwo zatrudnienia;

■ dających możliwości sprawstwa/wkładu (*opportunity-enhancing HR practicies*), obejmujących m.in.: elastyczne projektowanie pracy, pracę zespołową, zaangażowanie (*employee involvement*), dzielenie się informacjami.

Zgodnie z koncepcją AMO, również wyniki personalne można podzielić na trzy kategorie odpowiadające zdolnościom, motywacji i możliwościom wkładu. Zaproponowaną powyżej koncepcję wykorzystali w swej metaanalizie Jiang i wsp. (2012), proponując model zależności między praktykami HR a wynikami organizacyjnymi.

Nieco na uboczu rozwijał się nurt związany z badaniem dopasowania. W polskiej literaturze wyróżnia się na tle innych opracowanie M. Czarnoty-Bojarskiej (2010). Badania nad związkiem pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a dopasowaniem do organizacji (*P-O fit*) oraz dopasowaniem do pracy (*P-J fit*) najczęściej dotyczą więc procesów rekrutacji i selekcji, z pominięciem innych praktyk personalnych w osiąganiu dopasowania (Boon i wsp., 2011, s. 138). Co więcej, rzadko można spotkać badania, w których analizuje się oddziaływanie kilku praktyk jednocześnie w określonej ich kombinacji (Boon i wsp., 2011, s. 141). Wyjątkiem jest badanie Boon i wsp. (2011), w którym sprawdzono, jaką rolę pełni dopasowanie do pracy oraz dopasowanie do organizacji w relacji pomiędzy postrzeganiem danego zbioru praktyk personalnych przez pracownika a jego poziomem zaangażowania, satysfakcji z pracy oraz chęci odejścia z organizacji.

Jedno z najnowszych ujęć badania zależności między wynikami organizacji a praktykami HR w konwencji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi sformułowali Kaifeng Jiang i wsp. (2013). Wyróżnili oni trzy poziomy analizy: jednostkowy (*unit-level*), indywidualny (*indywidual level*) oraz wielopoziomowy/międzypoziomowy (*multilevel/cross-level*). Zaproponowany schemat badawczy, swego rodzaju manifest badaczy nurtu funkcjonalistycznego, ukierunkowuje badanie procesu łączącego praktyki kadrowe z wynikami organizacyjnymi, nie tylko przebieg od praktyk do wyników, ale też procesy góra-dół – jaki projektowany i wdrażany na poziomie centralnym system HR determinuje funkcjonowanie na szczeblu zespołu i pojedynczego pracownika, oraz procesy dół-góra opisujące mechanizmy kształtowania wyników w organizacji, jako kumulatywnego działania efektów praktyk kadrowych, poczynając od pojedynczego pracownika, a następnie sumę zachowań i postaw pracowników w zespole. Przesunięcie uwagi badaczy na analizy przekrojowe ma swoje uzasadnienie w stwierdzeniu „strategiczne ZZL może stracić rację bytu, jeśli wyników na poziomie pracownika, na które wpływ mają praktyki HR, nie można połączyć z wynikami na poziomie organizacji" (Jiang i wsp., 2013, s. 21).

Procesy zachodzące pomiędzy praktykami HR a wynikami organizacji porównywano także z systemową koncepcją **czarnej skrzynki** (Becker, Huselid, 2006; Boxall i wsp., 2011; Gardner i wsp. 2001; Harney, Jordan, 2008). Jednocześnie,

jak podkreślają A. Fleetwood i A. Hasketh (2010, s. 82), czym innym jest świadomość, że problem istnieje, czym innym jego zrozumienie, a jeszcze czym innym jego rozwiązanie. Wielu z cytowanych autorów opacznie rozumie naturę problemu, pozostając w przekonaniu, że pomiar wejścia (*inputs*) i wyjścia (*outputs*) rozwiązuje problem teoretycznego wyjaśnienia związku między ZZL i wynikami organizacji. Chodzi bowiem o poznanie, jakie procesy i w jaki sposób przekształcają nakłady na wejściu do czarnej skrzynki na wyniki na wyjściu z niej. W szczególności zaś chodzi o wiarygodne wyjaśnienie procesu tworzenia wartości w wyniku zarządzania zasobami ludzkimi, które przekładają się na wyniki organizacji. Rozbudowywanie sekwencji procesu o kolejne czarne skrzynki, przy zwiększaniu zbioru zmiennych pośredniczących czy nawet komplikowanie czarnej skrzynki o wewnętrzne segmenty (subskrzynki), nie przyczynia się w istotnym stopniu do poznania istoty związku czy związków, w tym o charakterze przyczynowo-skutkowym, między praktykami kadrowymi a wynikami organizacji. Także poszerzenie ujęcia analitycznego o aspekt porównawczy, czy to ze względu na liczbę organizacji czy nawet aspekt międzynarodowy (Brewster, Mayrhofer, 2012), nie rozwiązuje podstawowego problemu, z wyjątkiem tego, że skrzynka staje się pojemniejsza. Posługując się przykładem za Purcellem i wsp. (2009), zrozumienie, w jaki sposób kierownik liniowy przekonuje, nakłania, pochlebia, wspiera pracownika, tak by pracował on najlepiej, jak to możliwe, był innowacyjny *etc.*, wymaga zastosowania pogłębionych studiów jakościowych, a nie wykorzystywanej niemal powszechnie pięciopunktowej skali Likerta. Poznania wymaga przede wszystkim specyfika procesów/mechanizmów tworzenia przewagi konkurencyjnej oraz opracowanie teorii, która wskazywałaby zmienne podlegające kontroli menedżerskiej (Becker, Huselid, 2006). Wymogiem jest poszukiwanie rozwiązania HRM-P link, poza teorią zasobową i teorią kapitału ludzkiego.

Innym poważnym problemem związanym z relacją ZZL-wyniki jest prowadzenie badań bez teorii. Rodzi się wówczas pytanie, jak mam mierzyć dane zjawisko, jeśli nie mam adekwatnych przesłanek do doboru zamiennych – czego świetną egzemplifikacją jest pełna dowolność doboru i miar praktyk kadrowych (Purcell, Kinnie, 2007), podkreślana również przez Boselie i wsp. (2005). Z tych też powodów niektórzy badacze uważają, że rozważania nad funkcjonalną efektywnością nadal są na niskim poziomie teoretyzowania (*under-theorised*) (Fleetwood, Hesketh, 2008), co wiąże się szeregiem innych problemów szczegółowych związanych z uzasadnieniem tworzenia nowych teorii na podstawie danych empirycznych i ograniczoną predykcją (Fleetwood, Hesketh, 2010, s. 82–85).

## Efektywność w ujęciu interpretatywizmu i nurty krytyczne

W nurcie krytycznym zarządzania wymóg analizy dyskursu poświęconego ZZL oznacza zakorzenienie historyczne oraz kulturowe warunkowanie (Sułkowski, 2012). Mnogość definicji ZZL używanych w wielu kontekstach wiąże się z dryfowaniem pojęcia, a dokładniej, dryfowaniu poddawane są jego symbole czy symptomy (*signifer*) (Keenoy, 2009). Oznacza to, że istnieje ciągła interakcja między tym, jak działanie jest dyskursywnie ograniczane, ale też projektowane, a za tym – jak jest w danej sytuacji wykonywane (*situationally encted*)[4]. Krytycznie podchodząc, można stwierdzić, że upowszechnianie ZZL ma związek z poszerzaniem wpływu myśli neoliberalnej; z globalizacją i rozwojem kapitalizmu korporacyjnego, kolonizującego coraz to większe obszary (terytorialnie i sektorowo), co oznacza zaadaptowanie dyskursu i koncepcji ZZL do różnorakich kultur, bez refleksji nad tym, co jest uzasadnione. Dominujący w teorii i literaturze dyskurs ZZL spowodował marginalizację innych podejść, choćby analizy konfliktu w relacjach zatrudnienia (Keenoy, 2009). W konsekwencji ZZL, jako etykieta dla zagadnień funkcji personalnej w organizacji, zaczęło obejmować, strukturyzować, a nawet kontrolować możliwości działania i organizowania praktyk dotyczących człowieka w organizacji w procesie określanym jako zarządzanie znaczeniami czy produkowaniem pracowników (*manufacturing the employee*) (Jacques, 1996).

Niekontrolowany rozwój obszaru tematycznego wyraźnie ukazuje się, gdy przeanalizować, jak na gruncie europejskim następowało redefiniowanie inspirowanego rozwiązaniami anglosaskimi pojęcia ZZL. David Guest (1987) odwoływał się do zbioru polityk, natomiast John Storey (1995) w definicji ZZL powoływał się na wyjątkowe podejście do zarządzania zatrudnieniem, co wskazuje, że kluczem analitycznym był typowo menedżerski problem wzrostu wydajności pracowników. Według Keenoya (2011), obaj cytowani „guru" ZZL podkreślali swoją odmienność względem głównego nurtu ZZL, definiowanego jako wszelkie praktyki związane z zarządzaniem funkcją personalną (zatrudnieniem). D. Guestowi przypisuje się początek dyskursu zmierzającego ku systemom pracy wysokoefektywnej (HPWS). Natomiast Storeya, poprzez powiązanie ZZL ze strategią, uważa się za prekursora zasobowego ujęcia ZZL i ukierunkowania na strategiczne ZZL. Ich reinterpretacja ujęcia ZZL skutkowała nadaniem priorytetu analitycznego kwestiom menedżerskim, przez co ujęcie jednopodmiotowe wyparło pluralistyczne podejście do zatrudnienia i różnorodności interesów. Z rozważań zniknęły również siły społeczne zastąpione legity-

4 Innymi słowy: żyjemy w ciągłym napięciu między tym, jak coś „robimy", i tym, jak „mówimy" o tym, że coś robimy.

mizowanym konfliktem, który rozwiązywany jest przez negocjacje lub ingerencję organów państwa. Nie ma też miejsca na rozważania dotyczące sprawiedliwości społecznej, dystrybucji nagród (*distrubution of rewards*). W dyskursie dominuje indywidualizm, a kwestie etyczne włączono do ogólnych problemów rozwiązywanych przez mechanizm rynkowy. Krytyczna analiza ZZL obejmuje: przyjęte założenia, badanie powiązań między ZZL a wynikami, krytykę ideologii zakorzenionej w sprzecznościach między retoryką a realiami oraz z perspektywy władzy dyscyplinującej pracowników, zgodnie z ujęciem Foucault (Alvesson, 2008).

Uogólniając, w toku rozwoju teorii ramy wyznaczone przez ZZL ograniczono jednocześnie do semantycznego postrzegania człowieka i ludzi, jako zbiorowiska tworzącego zasób, oraz menedżerów – aktorów społecznych, których intencją jest promowanie integracji, zaangażowania, rozwoju pracowników, indywidualizmu, komunikacji czy uwłasnowolnienia (*empowerment*) (Czyżewski, 2013). W ten sposób nałożono limity na dyskurs. „Ludzka" twarz ZZL, według badaczy z nurtu krytycznego, połączona z liberalizacją rynków pracy i internacjonalizacją, spowodowała zmianę z państwowo-kolektywnych regulacji na zasady rynku zarządzanego znaczeniem (Magala, 2009).

Dyskursywna rekonstrukcja obszaru zarządzania stosunkami zatrudnienia doprowadziła do istotnej zmiany i wyabstrahowania domniemanej liniowej zależności między ZZL a wynikami organizacji. Na dodatek oba pojęcia, zarówno ZZL, jak i wyniki, są trudne do jednoznacznego zdefiniowania, mają bowiem cechy dryfujących znaczeń (*floating signifiers*) lub nawet pustych znaczeń (*empty signifer*) – każdy rozmówca wypełnia je obiektami lub znaczeniami uznawanymi za wiarygodne (Keenoy, 1997). Badania Boselie i wsp. (2005) wykazują, że nie ma fundamentalnej zgodności co do tego, czym jest ZZL i czym ma się zajmować, jakie cele realizować. Co prawda, dalej na poziomie podręcznikowym omawia się szereg celów ZZL, jednak nie oznacza to spójności znaczeń poddawanych badaniu.

Począwszy od pionierskich badań wpływu praktyki ZZL na wyniki organizacji (Huselid, 1995; Macduffie, 1995), a skończywszy na Pauwee i Boselie (2005) czy Jinang i wsp. (2012b), starano się udowodnić zależności między zbiorem bądź wiązką praktyk HR a zwiększeniem poziomu poświęcenia pracowników, wydajności pracy, czy zmianą pozycji konkurencyjnej. Takie umiejscowienie rozważań klasyfikuje dyscyplinę ZZL w kategorii nauk normatywnych, jako że czyni przedmiotem badania to, co być powinno, a nie to, co i jak się dzieje. Mówiąc jeszcze dobitniej, rozważania w ramach ZZL można sprowadzić do normatywnego truizmu „dobre traktowanie ludzi musi prowadzić do lepszych wyników" (Delbridge, Keenoy, 2010). Jedną z konsekwencji na gruncie naukowym jest to, że większość badań zmierza do

poszukiwania prostych liniowych związków, co łatwo uznać za nadmierne uproszczenie (Fleetwood, Hesketh, 2010; Legge, 2005). Ponadto specyfika i brak standaryzacji badań (w tym metody, zmienne, mierniki) utrudniają porównania wyników, wreszcie – co szczególnie istotne, identyfikację charakteru związków i zależności badanych zmiennych. Boselie (2010) wskazuje miary ponad 30 praktyk tworzących wiązkę HR, wykorzystywanych w różnych konfiguracjach, oraz 30 miar wyników. Hyde i wsp. (2006) w swym przeglądzie badań empirycznych wskazują, że w ponad 80% przypadków mierzono współwystępowanie praktyk HR i wyników, a nie zmian wyników.

W badaniach związków praktyk czy systemów HR z wynikami organizacji różne podmioty mają często nietożsame interesy. Badacze są przede wszystkim zainteresowani możliwościami eksploracji praktyki w kontekście formułowanych koncepcji, w tym finansowania odpowiednich badań. Część praktyków, zwłaszcza bezpośrednio związanych z wykonywaniem specjalistycznych funkcji personalnych, upatruje w wynikach badań głównego nurtu ZZL legitymizacji swych ról (dążąc do strategicznego ich znaczenia) i „produkowania" racjonalności (Czarniawska, 2010) choćby ponoszonych nakładów na działania ZZL. Upowszechnianie wyników badań wskazujących na pozytywny związek dobrych praktyk HR z wynikami organizacji tworzy społeczne zapotrzebowanie na kształcenie, szkolenia i specjalistyczny konsulting, również w wydaniu akademików. Można zaryzykować stwierdzenie, że bez założenia o pozytywnych relacjach „ZZL-wynik organizacji" i swoistego sojuszu między specjalistami HR, konsultingiem i akademikami funkcja personalna mogłaby się ograniczać do administracji sprawami kadrowymi i zostać zmarginalizowana.

Krytyka pochodząca z innych niż pozytywistyczne epistemologie nie dotyczy jedynie rygoryzmu konceptualizacji i operacjonalizacji miar (Legge, 2001), ale przede wszystkim tego, czy najlepiej zaprojektowany – prawie laboratoryjnie – quasi-eksperyment w warunkach *ceteris paribus* jest w stanie uchwycić kulturowy artefakt, jakim jest ZZL. Przy czym zakłada to możliwość wyabstrahowania stale (w codziennym działaniu) konstruowanych interakcji społeczno-politycznych, ale też sytuacji osobistej albo rodzinnej pracownika poddanego eksperymentowi, co ocenić należy jako założenie kontrfaktyczne.

W rozwoju ZZL jako dyscypliny naukowej, obok poznania związków i zależności pomiędzy systemem HR a wynikami organizacji, istotne jest ponadto badanie układu, w którym funkcjonują aktorzy na gruncie koncepcji i doświadczeń wykraczających poza menedżeryzm. Jeśli bowiem pozostaniemy przy tworzeniu przewagi konkurencyjnej, niemożliwe stanie się przekroczenie myślenia w kategoriach zasto-

sowania tych praktyk, które dają największy efekt dźwigni, czyli jak najefektywniejszego wykorzystania zasobów pracy (Keenoy, 2009)[5].

Nieliczne są nadal studia interpretatywne na temat społecznych konstrukcji nadawanych przez pracowników w czasie ich interakcji z implementowanymi praktykami HR. W porównaniu do innych obszarów zarządzania praktycznie nieobecne jest przyjmowanie założenia, że to, co zachodzi w organizacji, jest nieustannie poddawane interpretacji, powoduje konflikty, nieporozumienia, obecne zaś są domysły oraz racjonalizacje (Watson, 2010). W kulturowym ujęciu organizacji praktyki HR są nośnikami i manifestacjami kultury materialnej i niematerialnej; nie są redukowane (funkcjonalizm) do jednego z menedżerskich narzędzi wykorzystywanych do zarządzania. Praktyki wyznaczają więc ramy znaczeniowe, które są kultywowane, negocjowane oraz reprodukowane w zachowaniach ludzi (Alvesson, 2008)[6]. W tym ujęciu HRM jest więc praktyką dyskursywną, wytwarzającą wyniki oraz tworzącą subiektywizm, a kluczowe są poszukiwania dotyczące tożsamości indywidualnej i organizacyjnej. Praktyki kadrowe są wehikułami przenoszącymi znaczenia (kim jestem jako pracownik i kim jest organizacja), pozwalając budować spójność i wyróżnialność – podstawowe cechy tożsamości. Prowadzi to do badania praktyk HR nie w funkcji osiągania wyników, lecz jako narzędzi tworzących znaczenia, które wykorzystują członkowie organizacji do rozwijania i reprodukowania rozumienia/pojmowania, kim są pracownicy i po co istnieje firma (Alvesson, Kärreman, 2007). Procedury zarządzania wynikami pracowników nie są ważne jedynie z tego powodu, że pozwalają na wskazanie liderów wydajności i przyznanie im premii efektywnościowej, a raczej dlatego, że pozwalają odkryć, co to znaczy być „przodownikiem pracy" w określonych warunkach organizacyjnych. Wyrażają i propagują uwspólnione znaczenia – **co znaczy dobrze pracować**. Badania rozszerzają zakres poza procedury i wskaźniki o rytuały, mity, opowieści, język i jego wykorzystanie celem odkrycia, co konstruuje tożsamość organizacyjną, a co jeszcze bardziej istotne, jak jest tworzona, by analizując proces, móc „zajrzeć" do wnętrza czarnej skrzynki.

Podsumowanie rozważań z rozwinięciem o szczegółowy wątek efektywności zaprezentowano w tabeli 2.

5 Redefinicją celów ZZL i wskazaniem innej niż menedżerska perspektywy jest publikacja Deery i wsp. (2013), gdzie wykazano pozytywny wpływ stopnia uzwiązkowienia na niższe absencje pracownicze. Postrzeganie związków zawodowych wyłącznie jako podmiotu mającego konkurencyjne interesy względem pracodawcy jest więc zbytnim uproszczeniem.

6 Nieco innym nurtem bazującym na kulturze i języku jest instytucjonalizm, a dokładniej procesy instytucjonalizacji za pomocą retoryk (Green jr, Li, 2011).

**Tabela 2.** Badanie relacji ZZL-wyniki organizacji w trzech paradygmatach nauk o zarządzaniu

| | **Funkcjonalizm** | **Interpretatywizm** | **Nurt krytyczny** |
|---|---|---|---|
| Założenia | Świat społeczny istnieje niezależnie od pojmowania go przez jednostkę.<br>Świat aktorów i agentów może być poznany i zrozumiany przez analizę statystycznych zależności.<br>Wymaga jasnej i jednoznacznej definicji podstawowych konstruktów i związków.<br>Opracowane i zmierzone zmienne służyć mogą do opracowania wzorców zachowań oraz pożądanych wyników, ich pomiaru, a nawet predykcji.<br>Działania jednostki mogą być determinowane do pewnego zakresu przez działania będące rezultatem naukowej podbudowy (rozumienia, poznania i opisu zależności świata). | Istnieje więcej niż jedna prawda na temat funkcjonowania świata.<br>Prawdy tworzone są w ramach społecznych interakcji i mają naturę subiektywną.<br>Zainteresowanie pojedynczymi rzeczywistościami w badaniach szczegółowych.<br>Jednostki konstruują, dekonstruują i projektują własne życie oraz świat społeczny, w którym odbywa się ich życie.<br>Działania nie są determinowane przez prawa czy też działania podmiotów kontrolujących znajdujących się ponad nimi.<br>Subiektywizm pracy badacza jako uczestnika badanego świata społecznego.<br>Złożoność życia społecznego NIE pozwala na uproszczenie (którego celem ma być przewidywanie) z powodu niejednoznaczności, nieciągłości, fragmentacji, segmentacji i zróżnicowania | Centralne koncepcje dotyczą kontroli i władzy w organizacji.<br>Strukturalizm zakłada, że władza i kontrola są zakorzenione w strukturach społecznych, a zrozumienie relacji w organizacji wymaga poszukiwania nierówności władzy i nierówności wbudowanych w system społeczny.<br>Poststrukturalizm zakłada, że władza nie jest posiadana, lecz ma naturę interakcyjną obserwowalną w mikroprocesach świata społecznego, ujawnia się w jej wykonywaniu przez subiektywne jednostki.<br>Badanie, jak jednostki poddawane są wpływom (kontrola i władza), by samodzielnie się monitorowały i samo regulowały. Wspólnym mianownikiem dla strukturalistów i poststrukturalistów jest idea, że rzeczy są czynione pracownikom. |
| Pomiar i zarządzanie wynikami | Preskryptywna i menedżerska orientacja na wytworzenie narzędzi, którymi zarządza się pracownikami.<br>Wynik jest identyfikowalny, definiowalny, możliwy do pomiaru – jest faktem obiektywnym.<br>„Prawa" i praktyki rządzące systemem przez ich akademicką walidację stają się „obiektywnymi" faktami społecznymi. | Nie istnieje idealne środowisko, dla którego da się opracować powszechnie obowiązujące zasady i prawa osiągania wyników.<br>Zachowanie jest wynikiem interakcji, percepcji i interpretacji środowiska pracy, a przez to wpływa na wyniki.<br>Badanie, jak przebiega proces zarządzania wynikami przy założeniu kontekstualnego i zindywidualizowanego charakteru. Założenie wyjątkowości i swego rodzaju tajemniczości/nieoczywistości | W strukturalizmie i poststrukturalizmie systemy oceny wyników wykorzystywane są do kontroli pracowników w interesie tych, którzy posiadają władzę i chcą utrzymać nierówności.<br>Poststrukturaliści w ramach koncepcji władzy Foucault wskazują, że ocena wyników służy podziałowi i podporządkowaniu jednostek jako przedmiotów przez posługiwanie się technikami pomiaru podobnymi do maszyn. |

| | Funkcjonalizm | Interpretatywizm | Nurt krytyczny |
|---|---|---|---|
| Pomiar i zarządzanie wynikami | Założona neutralność systemu zarządzania wynikami.<br>Menedżerowie i pracownicy uzgadniają i podzielają cele systemu i metody pomiaru.<br>Niezgodności wymagają modyfikacji systemu lub zmiany działania pracownika np. przez programy naprawcze.<br>Badania są napędzane przez poszukiwanie uniwersalnych praw i zasad opisujących zarządzanie wynikami.<br>Ograniczenia to brak ujęcia politycznego wymiaru relacji w organizacji, ograniczeń prawnych, celów (*performance objectives*), etyki oraz błędów pomiaru. | – ocena jako instytucjonalny mit, za którego fasadą kryć się może technika podziału władzy.<br>Uwypuklanie niezrozumiałego podziału życia człowieka między sferę zawodową i prywatną, gdzie każdy z osobna oceniany jest jednakowo, bez względu na pochodzenie, zobowiązania rodzinne, rasę czy wiarę, niebranie pod uwagę indywidualności każdego człowieka.<br>Ocena pracownika zależy od percepcji i zrozumienia przez pracowników kultury, struktury i klimatu organizacyjnego oraz wzajemnych interakcji.<br>Uwzględnienie przez menedżerów kontekstu politycznego w ocenie pracowników, które wykracza poza „obiektywne i niezależne" założenia przyjęte w projektowaniu systemu. Wolą menedżerów może być wykorzystanie narzędzi oceny do prowadzenia własnej gry.<br>Ogólne narzędzia pomiaru, oceny pracy i pracowników nie są neutralne i obiektywne, lecz są odbiciem relacji władzy w organizacjach.<br>Badanie pomijanego etycznego wymiaru oceny pracowników – etycznej integralności osoby dokonujące oceny – menedżerowie łamią zasady obiektywizmu, szczerości i rzetelności ocen kosztem realiów – rzeczywistości organizacyjnej, w której priorytetami są rezultaty, minimalizacja konfliktu, a ponad wszystko istnienie firmy. | Systemy ocen tworzą, definiują i narzucają pracownikom tożsamość w sposób niezauważalny, tak by ci zmanipulowani dążyli do samoregulacji.<br>Badanie metod akceptacji, oporu, negocjowania, perswazji dotyczącej oceny, monitorowania i kontroli wyników pracy.<br>Traktowanie pracownika jako aktywnego agenta podejmującego działania w odpowiedzi na system oceny wyników pracy<br>Badanie, czyje interesy reprezentowane są w systemach pomiaru wyników i ocen.<br>Odrzucenie założenia, że w ZZL reprezentowane są interesy wszystkich podmiotów tworzących organizację.<br>Opór pracownika nie jest traktowany jako dysfunkcyjne zachowanie wpływające na efektywności organizacji, ale jako przykład aktywnego agenta reagującego na narzucane/wymuszane na nim zachowania.<br>Kluczowe obszary badań dotyczą interesów, tożsamości, oporu i negocjowania wyników pracy najczęściej z punktu widzenia pracownika. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Barlow, 1989; Delbridge, Keenoy, 2010; McKenna i wsp., 2011; Szambelańczyk, Ławrynowicz, 2013

Epistemologia i ontologia odpowiadająca funkcjonalizmowi zakładają, że możliwe jest odkrycie najlepszych praktyk oraz udowodnienie ich efektywności za pomocą metod nauk ścisłych. Takie podejście można określić mianem perspektywy uniwersalistycznej (Majowska, 2012). Natomiast psychologia organizacyjna poszukuje takich wskazówek i mierników nie tylko po to, by odkryć najlepszy sposób na wykonanie danej pracy, by następnie ją zmierzyć, ale głównie po to, by zidentyfikować najlepsze kompetencje pracowników, które przyczyniają się do osiągania pożądanych wyników (Latham i wsp., 2005). Uprawianie nauki w tym paradygmacie oznacza powtarzanie badań w świecie postrzeganym jako fizykalny, w celu określania praw i zasad rządzących osiąganiem wyników – zarządzaniem wynikami pracowników, czy szerzej praw rządzących systemem ZZL. Wkład nurtów krytycznego i interpretatywnego zasadza się we wzbogaceniu uproszczonego świata funkcjonalistów, którzy z badań często rugują polityczne, emocjonalne i społeczne aspekty zarządzania wynikami pracy. W obszar zainteresowań badawczych włączane są aspekty etyczne, kwestie upodmiotowienia pracowników jako aktywnych aktorów działań mogących akceptować bądź nie praktyki wymyślane i wdrażane w organizacji. McKenna i wsp. (2010) apelują o podejmowanie badań w podejściu sytuacyjnym, uwzględniającym szersze spektrum interesariuszy w perspektywie interpretatywnej.

Zauważalny jest zwrot części badaczy ku humanizacji zarządzania, gdzie w centrum stawiana jest ludzka godność, autonomia oraz dobrostan (Kociatkiewicz, Kostera, 2013; Pirson, 2013). Humanizacja zarządzania to również próba powtórnego zespolenia rozdzielonych nauk humanistycznych i społecznych, w których doszukać się można wspólnych korzeni filozoficznych – humanizm wraz z nurtem utylitarnym w ekonomii (Nida-Rümelin, 2009). Człowiek jest podmiotem i punktem wyjścia rozważań, w zarządzaniu humanistycznym jest jego sprawcą, uczestnikiem, obserwatorem rzeczywistości.

Hołdowanie perspektywie interpretatywej czy krytycznej samo w sobie nie zapewni znaczących postępów w poznawaniu i wyjaśnianiu funkcjonowania człowieka w organizacji. M. Czyżewski, opisując „mainstreamalizację" badań interpretatywnych, wskazuje, że jest ona wykorzystywana instrumentalnie i trywializowana. Ma to, jego zdaniem, miejsce, gdy za jej pomocą normalizowane jest „rządzenie przez wolność", mówiąc prościej, upowszechniana jest idea przedsiębiorczości. Dominacja postrzegania jednostki jako „przedsiębiorcy samego siebie" w wielu sferach życia oznacza w obszarze zachowań pracowniczych społeczne wbudowanie wymagań otwartości, kooperatywizmu, aktywności, zaangażowania, odporności (*resiliance*) i odpowiedzialności, wymaganych pod etykietą zbioru wspólnych kompetencji pracowników. Nurt interpretatywny przez przyjęcie owej wizji jednostki-pracownika pomógł legitymizować neoliberalną wizję stosunków pracowniczych (Czyżew-

ski, 2013). Jedynie przyjęcie na powrót postawy krytycznej pozwoli na odejście od „rządomyślności" – pisania zgodnego z ideą rządzenia przez wolność i ponowne skierowanie uwagi na Drugiego (Czyżewski, 2013, s. 32). Na koniec można przywołać klasyczny przykład socjologa pracy Anselma Straussa, dla którego ciekawość poznawcza i pragmatyzm, wrażliwość teoretyczna, własne doświadczenia i refleksje oraz zaangażowanie w prowadzone badania były podstawą dociekań (Strauss, 2013). Eksplorował on pracę w sektorze medycznym, traktując **ją jako działanie**, stworzył pojęcie trajektorii pracy, by lepiej poznać i wyrazić **sens pracy** w szpitalu – nie tylko i wyłącznie jako pracy medycznej (skuteczna procedura medyczna opracowana w leczeniu jednostki chorobowej), ale, co istotniejsze, pracy nad ludźmi (*people work*) – interakcji z żywym, czującym i reagującym podmiotem. Na podstawie bogatego materiału jakościowego włączył do analiz obszar pracy nad odczuciami – stanami emocjonalnymi pacjentów istotnych w trajektorii choroby, by uczynić leczenie bardziej humanitarnym (Konecki, 2013).

## Zakończenie

Celem opracowania było dokonanie analizy porównawczej trzech ujęć efektów zarządzania zasobami ludzkimi. Zaprezentowana tabela 2 zestawia otrzymane wyniki studiów. Na podstawie zebranych w niej wniosków i uproszczeń można sformułować następujące przypuszczenia:

- nurt funkcjonalny natrafia na silną i zasadną kontrargumentację ukazującą jego idealizujące założenia;
- nurty krytyczny i interpretatywny niosą ze sobą duży ładunek argumentów opozycyjnych względem funkcjonalnych uproszczeń, ale jednocześnie mocno komplikują i rozmywają przedmiot zalecanych badań;
- zbyt silne ukierunkowanie badań i rozważań na efektywnościowe skutki zarządzania zasobami ludzkimi ograniczyło możliwość komunikowalności między ujęciami badawczymi;
- utracono z perspektywy człowieka jako podmiotu, traktując go jako zasób (funkcjonalizm), społecznie tworzoną rzeczywistość (interpratatywizm) lub jako grupy sprawujące lub poddawane władzy (nurt krytyczny).

Wydaje się, że to, co jest najpoważniejszym wyzwaniem z zakresu badań nad efektami ZZL w najbliższej przyszłości, to odnalezienie sposobu na syntezę tych trzech nurtów rozważań. Przykładem może być metafora hologramu stworzona przez T. Keenoya (1999) i rozwinięta przez J. Strużynę (2008). Być może punktem startu jest podniesienie środowiskowej samoświadomości. Dążenie do konsensusu i wypracowanie wspólnego pojmowania i badania ZZL wydają się, po pierwsze,

niemożliwe, a po drugie – bezzasadne. Niemożliwe z tej racji, że za trzema nurtami kryją się nie zawsze wprost komunikowane odmienne założenia filozoficzne; naukowcy tworzą własne wspólnoty epistemiczne, mają rozbieżne interesy[7], a bezzasadne dlatego, że postęp nauk społecznych następuje między innymi przez polemikę i refleksyjność pomiędzy nurtami badawczymi, mniej zaś przez uwspólnianie znaczeń, co – jak wskazano poprzednio – jest bardzo trudne na gruncie analiz językoznawców – dryfujące pojęcie ZZL.

Nie wydaje się również, że operowanie w granicach trzech charakteryzowanych ujęć zamyka możliwość rozwoju samego ZZL, jak i kwestię efektów. Jednym z zarzutów jest niski stopień teoretyzacji i należy przyjąć, że ZZL obecnie jest raczej mapą (wyznaczenie obszaru poszukiwań) niż teorią lub koncepcją (Strużyna, 2008). Wyzwaniem powinno być przyjęcie równoprawności poszukiwań badawczych w różnych nurtach, kontekstowość ZZL i postawa rozumiejąca (Sławecki, 2012). Warto wspomnieć o wzbogacających rozważania obszarach badań: porównawczym zarządzaniu zasobami ludzkimi (Brewster, Mayrhofer, 2012), myśleniu sieciowym (Strużyna, 2012), zarządzaniu humanistycznym (Pirson, 2013) czy perspektywie instytucjonalnej (Björkman i wsp., 2007; Majowska, 2012). W tym ostatnim – rozważania instytucjonalistów organizacyjnych wyszły poza trzy siły izomorfizmu (DiMaggio, Powell, 1983), a naukowcom udało się połączyć wymiar kulturowo-symboliczny instytucji na poziome pola instytucjonalnego z praktykami organizacyjnymi, czego przykładem jest silnie rozwijający się nurt logik instytucjonalnych (Boxenbaum, Lounsbury, 2013; Thornton i wsp., 2012). Nie mniej ważna jest też kwestia, jak poznajemy świat, co poznajemy i jak uczymy innych świat odczytywać. Większość badaczy studiujących relacje między ZZL a wynikami organizacyjnymi częstokroć, poza naukowymi, pełni funkcje dydaktyczne. Szkoła krytycznego myślenia wskazuje na edukację z wykorzystaniem komunikacji deliberatywnej, wzbogacenie treści nauczania o teorie krytyczne ukierunkowane na problemy etyczne, nie wyłącznie na środki do osiągania celu, a raczej sięganie do dorobku humanistycznego oraz inne odczytywanie pojęć planowania, organizowania, motywowania i kontroli (Kostera, 2014).

## Literatura

Alvesson M. (2008), Critical perspectives on strategic HRM, w Storey J., Ulrich D., Wright P. (red.), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Routledge, s. 52–67.

7 Trudno wyobrazić sobie konsensus normatywnych badań funkcjonalistów (menedżeryzm) z emancypacyjnym nurtem badań krytycznych.

Alvesson M., Kärreman D. (2007), Unraveling HRM: Identity, Ceremony, and Control in a Management Consulting Firm, *Organization Science*, vol. 18 (4), s. 711–723.
Barlow G. (1989), Deficiencies and the Perpetuation of Power: Latent Functions in Management Appraisal, *Journal of Management Studies*, vol. 26 (5), s. 499–517.
Barney J.B., Wright P.M. (1998), On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, vol. 37 (1), s. 31–46.
Becker B.E., Huselid M.A. (2006), Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, vol. 32 (6), s. 898–925.
Björkman I., Fey C.F., Park H.J. (2007), Institutional theory and MNC subsidiary HRM practices: evidence from a three-country study, *Journal of International Business Studies*, vol. 38 (3), s. 430–446.
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–organisation and person–job fit, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22 (1), s. 138–162.
Boselie P. (2010), *Strategic Human Resouce Management: A Balanced Approach*, McGraw-Hill Higher Education.
Boselie P., Dietz G., Boon C. (2005), Commonalities and contradictions in HRM and performance research, *Human Resource Management Journal*, vol. 15 (3), s. 67–94.
Boxall P., Ang S.H., Bartram T. (2011), Analysing the 'Black Box' of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment, *Journal of Management Studies*, vol. 48 (7), s. 1504–1532.
Boxall P.F., Purcell J. (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan.
Boxenbaum E., Lounsbury M. (2013), *Institutional logics in action. Part B Part B*, United Kingdom: Emerald.
Brewster C., Mayrhofer W. (2012), *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, Edward Elgar Publishing.
Buller P.F., McEvoy G.M. (2012), Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight, *Human Resource Management Review*, vol. 22 (1), s. 43–56.
Campbell B.A., Coff R., Kryscynski D. (2012), Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital, *Academy of Management Review*, vol. 37 (3), s. 376–395.
Czarniawska B. (2010). *Trochę Inna Teoria Organizacji: Organizowanie Jako Konstrukcja Sieci Działań*, Warszawa, Poltext.
Czarnota-Bojarska J. (2010), *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
Czyżewski M. (2013), Socjologia interpretatywna i metoda biograficzna: przemiana funkcji, antyesencjalistyczne wątpliwości oraz sprawa krytyki, *Przegląd Socjologii Jakościowej*, vol. IX (4), s. 14–27.

Delbridge R., Keenoy T. (2010), Beyond managerialism? *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21 (6), s. 799–817.
Delery J.E., Shaw J.D. (2001), The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20, s. 165–197.
DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48 (2).
Dyer L., Reeves T. (1995), Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 6 (3), s. 656–670.
Fleetwood S., Hesketh A. (2008), Theorising under-theorisation in research on the HRM-Performance Link, *Personnel Review*, 37(2), s. 126–144.
Fleetwood, S., Hesketh, A. (2010), *Explaining the Performance of Human Resource Management*, Cambridge University Press.
Gardner T., Moynihan L., Park H., Wright P. (2001), Beginning to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitudes and Employee Outcomes, *CAHRS Working Paper Series*.
Gerhart B. (2007), 27. Modeling HRM and Performance Linkages, *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, 1. wyd., t. 1, Oxford, England, Oxford University Press, s. 552–581.
Green, Jr S.E., Li Y. (2011), Rhetorical Institutionalism: Language, Agency, and Structure in Institutional Theory since Alvesson 1993, *Journal of Management Studies*, vol. 48 (7), s. 1662–1697.
Guest D.E. (1987), Human Resource Management and Industrial Relations [1], *Journal of Management Studies*, vol. 24 (5), s. 503–521.
Harney B., Jordan C. (2008), Unlocking the black box: line managers and HRM-Performance in a call centre context, *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 57 (4), s. 275–296.
Huselid M.A. (1995), The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, vol. 38 (3), s. 635–672.
Hyde P. (2006), *Improving health through human resource management: mapping the territory*, London, Chartered Institute of Personnel and Development.
Jackson S.E., Schuler R.S. (1995), Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments, *Annual Review of Psychology*, vol. 46 (1), s. 237–264.
Jacques R. (1996), *Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries*, SAGE.

Jiang K., Lepak, D.P., Hu, J., Baer, J.C. (2012a). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms, *Academy of Management Journal*, 55(6), s. 1264–1294.
Jiang, K., Lepak D.P., Hu J., Baer J.C. (2012b), How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms, *Academy of Management Journal*, vol. 55 (6), s. 1264–1294.
Jiang K., Takeuchi R., Lepak D.P. (2013), Where do We Go From Here? New Perspectives on the Black Box in Strategic Human Resource Management Research, *Journal of Management Studies*.
Keenoy T. (1997), HRMism and the Languages of Re-presentation, *Journal of Management Studies*, vol. 34 (5), s. 825–841.
Keenoy, T. (1999), HRM as Hologram: A Polemic, *Journal of Management Studies*, vol. 36 (1), s. 1–23.
Keenoy T. (2009), Human Resource Management, w Alvesson M., Bridgman T., Willmott H. (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*.
Kociatkiewicz J., Kostera M. (2013), Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu, *Problemy Zarządzania*, vol. 11 (4), s. 9–19.
Konecki K. (2013), Anselm L. Strauss i jego procesualna wizja rzeczywistości społecznej, w *Zwierciadła i maski: w poszukiwaniu tożsamości*, Kraków, Zakład Wydawniczy „NOMOS".
Kostera M. (2014), *Occupy management!: inspirations and ideas for self-organization and self-management*, N.J., Routledge.
Latham G.P., Almost J., Mann S., Moore C. (2005), New Developments in Performance Management, *Organizational Dynamics*, vol. 34 (1), s. 77–87.
Legge K. (2005), *Human Resource Management: Rhetorics and Realities; Anniversary Edition*, Palgrave Macmillan.
Lepak, D.P., Liao H., Chung Y., Harden E.E. (2006), A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 25, s. 217–271.
Macduffie J.P. (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48 (2), s. 197.
Magala S. (2009), *The Management of Meaning in Organizations*, 1 wyd., Palgrave Macmillan.
Majowska M. (2012), W kierunku maksymalizacji efektywności organizacji – perspektywa uniwersalistyczna, sytuacyjna i instytucjonalna, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 262), s. 221–231.
McKenna S., Richardson J., Manroop L. (2011), Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation, *Human Resource Management Review*, 21(2), s. 148–157.

McKenna S., Richardson J., Singh, P., Xu J.J. (2010), Negotiating, accepting and resisting HRM: a Chinese case study, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21 (6), s. 851–872.
Nida-Rümelin J. (2009), Philosophical grounds of Humanism in economics, w Spitzeck H., Pirson M., Shiban K., von Kimakowitz E. (red.), *Humanism in business*, Cambridge, Cambridge University Press.
Ostroff C., Bowen D.E. (2000), Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness, w Klein K.J., Kozlowski S.W.J. (red.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, San Francisco, CA, US Jossey-Bass, s. 211–266.
Paauwe J. (2004), *HRM and performance: achieving long-term viability*, Oxford University Press.
Paauwe J., Boselie P. (2005), HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, vol. 15 (4), s. 68–83.
Pirson M. (2013), *Towards a Humanistic Management Paradigm: A Step Back to Embrace the Future?* (SSRN Scholarly Paper No. ID 2221635), Rochester, NY, Social Science Research Network.
Ployhart R.E., Moliterno T.P. (2011), Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model, *Academy of Management Review*, vol. 36 (1), s. 127–150.
Purcell J. (2003), *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, CIPD Publishing.
Purcell J. (2009), *People management and performance*, Abingdon, Oxon; New York, NY, Routledge.
Purcell J., Kinnie N. (2007), HRM and Business Performance, w Boxall P., Purcell J., Wright P.M. (red.), *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press.
Samnani A.-K., Singh P. (2013), Exploring the Fit Perspective: An Ethnographic Approach, *Human Resource Management*, vol. 52 (1), s. 123–144.
Saridakis G., Muñoz Torres R., Johnstone S. (2012), Do Human Resource Practices Enhance Organizational Commitment in SMEs with Low Employee Satisfaction? *British Journal of Management*.
Sławecki B. (2012), Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych, w Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe Podejścia i teorie*, t. 1, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 57–87.
Storey J. (1995), *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge.
Strauss A.L. (2013), *Zwierciadła i maski: w poszukiwaniu tożsamości*, Kraków, Zakład Wydawniczy „NOMOS".
Strużyna J. (2012), Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZL, w *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, tom 1. Praca zbiorowa pod redakcją Listwana T., Stor M., Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, s. 118–127.

Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
Szambelańczyk J., Ławrynowicz M. (2013), Problemy efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4, s. 23–38.
Thompson P. (2011), The trouble with HRM, *Human Resource Management Journal*, vol. 21 (4), s. 355–367.
Thornton P.H., Ocasio W., Lounsbury M. (2012), *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford University Press, USA.
Watson T.J. (2010), Critical social science, pragmatism and the realities of HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21 (6), s. 915–931.
Wright P.M., Boswell W.R. (2002), Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research, *Journal of Management*, vol. 28 (3), s. 247–276.

**In Search of HRM Outcomes: Reflections on the Primary Paradigms**

Summary

The organizational outcomes as well as consequences and effects of human resource management are one of the most important questions facing modern management sciences. The aim of this paper is to look at selected, contemporary theoretical approaches to the outcomes of human resource management. The comparative analysis of the three main theoretical approaches conducted in the article provides possibilities for not only applying order, but also new opportunities for research.

---

M a c i e j Ł a w r y n o w i c z – doktor nauk ekonomicznych, pracownik Katedry Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Zainteresowania naukowe obejmują teorię organizacji w ujęciu instytucjonalnym, zarządzanie zasobami ludzkimi, funkcjonowanie spółdzielni, badania partycypacyjne. Ostatnio opublikował „Tożsamość organizacyjna banków spółdzielczych w Polsce. Ujęcie instytucjonalne". Wykładowca studiów MBA, współtwórca studiów podyplomowych Doradca Bankowy oraz Zarządzanie Kapitałem Ludzkim w systemie SAP HR, konsultant HR, ekspert Związku Banków Polskich.