



DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-09

Magdalena Majowska*

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Zarządzania

DYLEMATY WYBORU MIERNIKÓW EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie dylematów dotyczących wyboru konkretnych mierników efektywności ZZZ. Rozważania rozpoczęto od przybliżenia różnych punktów widzenia na pomiar efektywności ZZZ. Wskazano na poziom analizy i odległość mierników efektywności od praktyk ZZZ jako na te perspektywy, które warto uwzględnić w rozważaniach. Dokonany w dalszej części artykułu przegląd literatury prezentuje rodzaje mierników stosowanych w badaniach nad efektywnością ZZZ. Całość artykułu kończą rozważania nad możliwościami włączenia dodatkowych miar do systemu pomiaru efektywności ZZZ.

Słowa kluczowe: efektywność, zarządzanie zasobami ludzkimi, pomiar

* Adres e-mail: magdalena.majowska@ue.katowice.pl.

** Publikacja stanowi wynik realizacji projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, nr projektu 2015/19/D/HS4/00805.

Wprowadzenie

Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi (efektywność ZZZ) pojawia się w opracowaniach ukazujących znaczenie ZZZ dla organizacji (Wright, McMahan, Snell, Gerhart, 2001). Będąc traktowana jako kluczowy czynnik sukcesu, efektywność ta utożsamiana jest z wkładem ZZZ w efektywność organizacji (Ruël, Bondarouk, Van der Velde, 2007). Definiując ten konstrukt, badacze wskazują, że efektywne ZZZ dostarcza wysokiej jakości usługi w obszarze personalnym, gwarantuje tym samym wysoki poziom satysfakcji z działań podejmowanych w obszarze zasobów ludzkich (Huselid, Jackson, Schuler, 1997). Jednak analizowanie efektywności ZZZ wymaga wyjścia poza uwzględnianie faktu istnienia praktyk ZZZ w kierunku efektywnego nimi zarządzania.

Mimo wielości badań nad efektywnością ZZZ wiedza na temat konstruktu jest dość fragmentaryczna (Huff, Schüssler, 2016). Wciąż niewyjaśnione wydają się kwestie związane z naturą procesów zachodzących w obszarze efektywnego ZZZ. W szczególności kwestia tego, które mierniki powinny zostać uwzględnione przy pomiarze efektywności ZZZ, stanowi przedmiot ciągłej debaty badawczej. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie dylematów dotyczących wyboru konkretnych mierników efektywności ZZZ.

1. Różne punkty widzenia na efektywność ZZZ

Trudności ze znalezieniem kryteriów oceny efektywności ZZZ wynikają m.in. z faktu złożoności samego pojęcia efektywności. Zagadnienie to, a także operacjonalizacja tego pojęcia stanowi od dawna jeden z najistotniejszych przedmiotów zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Wciąż brakuje jednoznacznej odpowiedzi na wątpliwości dotyczące sposobów właściwego pomiaru efektywności. Mnogość propozycji badawczych przekłada się na wielość stosowanych miar i wskaźników efektywności, a ich zastosowanie uzależnione jest od wielu czynników kontekstualnych.

Analogicznie sytuacja wygląda w odniesieniu do pojęcia efektywności ZZZ. Wymienione powyżej ograniczenia i obiektywne trudności powodują, że wypracowanie uniwersalnej i pełnej listy kryteriów oceny efektywności ZZZ staje się mało prawdopodobne. Celem powinno być raczej ustalenie ogólnych ram pomiaru

efektywności, które staną się podstawą do generowania własnych mierników, dopasowanych do sytuacji i adekwatnych do potrzeb. Przydatne przy wyborze konkretnych mierników efektywności ZZZL mogą okazać się różnorodne spojrzenia na pomiar efektywności ZZZL prezentowane w literaturze przedmiotu. Determinują one wybór konkretnych mierników efektywności ZZZL.

Jedno z podejść, jakie przyświeca rozważaniom nad pomiarem efektywności ZZZL, odnosi się takiego zarządzania ludźmi, które umożliwi osiągnięcie przez organizację zamierzonych celów. Stopień realizacji celów stanowi tu swoisty miernik efektywnego ZZZL. W ujęciu tym pomocna dla pomiaru efektywności ZZZL może okazać się strategia personalna. Potwierdza to Lipka (2008, s. 22), twierdząc, że „busołą w ewaluacji efektywności SZZZL może bowiem stanowić tylko i wyłącznie przyjęta do implementacji strategia personalna”. Inne podejście do pomiaru efektywności ZZZL opiera się o wykorzystanie macierzy wskazującej miejsce funkcji personalnej w generowaniu wartości w porównaniu do wartości historycznych bądź do rynku. Przykładem tego typu macierzy może być badanie Saratoga, pozwalające na pomiar efektywności procesów wewnątrz organizacji w ujęciu ilościowym w odniesieniu do najlepszych praktyk. Ocena efektywności ZZZL może także zostać dokonana poprzez ankietowanie jego beneficjentów, czyli badanie opinii pracowników organizacji odnośnie do ich poziomu satysfakcji z działań podejmowanych w obszarze zasobów ludzkich. Aż wreszcie pewną możliwość pomiaru efektywności ZZZL daje audyt. Przeprowadzanie audytu umożliwi dokonanie trafnej diagnozy stanu zasobów ludzkich i procesów zarządzania tym zasobem oraz daje rzetelną podstawę informacyjną do procesów naprawczych i doskonalących.

Najogólniejszą perspektywą uwzględnianą przez wielu badaczy jest perspektywa umożliwiająca ocenę efektywności ZZZL przez pryzmat tego, jakie konkretne rezultaty dla organizacji generują działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich (Guest, Conway 2011). W tym ujęciu pomiar efektywności ZZZL odzwierciedla stopień, w jakim ZZZL przyczynia się do zwiększenia efektywności organizacji. Znaczenia dla pomiaru efektywności ZZZL nabierają tutaj dwie kwestie, w których mierniki efektywności ZZZL będą się różnić ze względu na (Colakoglu, Lepak, Hong, 2006): po pierwsze, poziom analizy, na którym zostały uchwycone; po drugie, stopień bliskości między konkretnymi praktykami ZZZL a ich miernikami.

2. Poziom analizy i odległość mierników efektywności od praktyk ZZZ jako kryteria identyfikacji mierników efektywności ZZZ

Mierniki efektywności ZZZ mogą być rozpatrywane na różnych poziomach analizy. Mogą odzwierciedlać tradycyjne podejście do ZZZ – wówczas istotne stają się wyniki na poziomie indywidualnym, a mogą także reprezentować strategiczne podejście do ZZZ – wówczas pomiar skupia się na wynikach na poziomie jednostki biznesowej bądź organizacji. Odzwierciedleniem takiego podziału mogą być opracowane przez Huselid i in. (1997) dwa typy efektywności ZZZ: techniczna i strategiczna. Wymiar techniczny odzwierciedla stopień, w którym operacyjne działania w obszarze ZZZ są realizowane w sposób spełniający oczekiwania wewnętrznych interesariuszy, natomiast wymiar strategiczny odzwierciedla stopień, w którym poprzez konkretne polityki i praktyki ZZZ promowane są zachowania pracowników zaspokajające w długiej perspektywie czasu strategiczne potrzeby organizacyjne. Zbliżoną propozycję pomiaru efektywności ZZZ przedstawiła także Moczydłowska (2013), odnosząc kryteria efektywności ZZZ do trzech poziomów: organizacji, procesu i stanowiska pracy.

Mierniki efektywności ZZZ mogą być również rozpatrywane pod kątem stopnia ich oddalenia (*level of proximity*) od konkretnych praktyk ZZZ. Pomiar efektywności ZZZ może być ukierunkowany na rezultaty pośrednie (tj. bliższe – *proximal*) bądź końcowe (tj. dalsze – *distal*) (Huff, Schüssler, 2016). Podział ten przybliżyli Boselie, Dietz i Boon (2005), którzy wskazali na: 1) bliższe wyniki ZZZ, wśród których wymienili zadowolenie pracownika, motywację pracownika, zatrzymanie pracownika w organizacji, właściwy klimat pomiędzy pracownikami a zarządem, zaangażowanie pracownika, zaufanie, lojalność; 2) dalsze wyniki ZZZ (utożsamiane z efektywnością organizacji), wśród których wymienili zysk, wartość rynkową, udział w rynku, wzrost sprzedaży, produktywność, jakość produktów/usług, zadowolenie klientów, rozwój produktów/usług, przyszłe inwestycje. Poszerzoną wersję powyższego podziału zaproponowali Colakoglu i in. (2006), wskazując na aż cztery kategorie mierników efektywności ZZZ różniące się stopniem oddalenia od praktyk ZZZ.

Oba podejścia do pomiaru efektywności ZZZ – uwzględniające zarówno poziom analizy, jak i stopień bliskości – znajdują zastosowanie w literaturze przedmiotu. Co więcej, im bliższe danym praktykom ZZZ mierniki efektywności ZZZ, tym

poziom analizy prawdopodobnie będzie niższy, i odwrotnie. Najwyższy poziom analizy, a zarazem najdalszy przejaw efektywnego ZZL będzie stanowić efektywność organizacji, stając się w ten sposób pośrednim jego miernikiem (mimo że może być ona kształtowana przez wiele różnych, poza personalnymi, czynników). Można przyjąć, że wśród mierników efektywności ZZL wykorzystywanych w badaniach będą przeważać mierniki bliższe jako te, które – poprzez bezpośrednie sąsiedztwo z praktykami ZZL – w najlepszy sposób odzwierciedlają poziom satysfakcji z działań podejmowanych w obszarze zasobów ludzkich (czyli odzwierciedlają określony poziom efektywności ZZL).

3. Metoda i wyniki przeglądu literatury

Chcąc zweryfikować powyższe założenie, dokonano przeglądu literatury. W poszukiwaniu artykułów traktujących o miernikach efektywności ZZL wykorzystano trzy bazy danych: EBSCO, Proquest oraz Emerald. Uwzględniono opracowania empiryczne, ustalając ramowy obszar czasowy na lata 1987–2017. W rezultacie wyodrębniono 13 artykułów (w dwóch publikacjach tych samych autorów wykorzystano analogiczne mierniki). Rezultat przeprowadzonego przeglądu zaprezentowano w tabeli 1.

Bazując na założeniu, że bliskie sąsiedztwo praktyk i wyników ZZL umożliwia precyzyjne oszacowanie efektywności ZZL, można sądzić, że wśród mierników efektywności ZZL wykorzystywanych w badaniach będą przeważać mierniki bliższe jako te, które w najlepszy sposób odzwierciedlają określony poziom efektywności ZZL. Tymczasem z prezentowanego powyżej przeglądu wynika, że mierniki bliższe (wśród których wymienia się produktywność pracy, fluktuację, motywację czy zaangażowanie pracownika) znalazły zastosowanie w badaniach nad pomiarem efektywności ZZL, jednak nie są one miernikami istotnie dominującymi w badaniach. Równie istotną rolę odgrywają tu dalsze wyniki ZZL (utożsamiane z efektywnością organizacji), wśród których zastosowano m.in. wskaźniki rentowności, stopę zysku, wzrost sprzedaży, wskaźnik q Tobina itd.

Tabela 1. Badania nad efektywnością ZZL

Lp.	Autor/autorzy, rok	Wymiar efektywności ZZL	Miernik
1	2	3	4
1	Azmi 2011	Efektywność ZZL postrzegana przez pryzmat trzech wymiarów efektywności: – wpływowej, – relacyjnej, – ogólnej	Subiektywne mierniki efektywności Obiektywne mierniki efektywności: – zwrot na kapitale zaangażowanym, – sprzedaż, – stopa zwrotu dla akcjonariuszy
2	Chang 2005	Postrzeganie przez pracowników efektywności praktyk HR	Sprawiedliwość proceduralna Organizacyjne zaangażowanie
3	Guest, Conway 2011	Efektywność ZZL	Wskaźniki efektywności – ocena jakości i zaangażowania pracowników przez menedżerów, – rotacja pracowników, – efektywność finansowa, – produktywność pracy, – jakość produktów/usług, – zysk lub strata na pracownika
4	Huselid 1997	Efektywność implementacji poszczególnych funkcji HR	Wskaźnik q Tobina
5	Huselid, Jackson, Schuler 1997	Efektywność ZZL postrzegana przez pryzmat dwóch wymiarów efektywności: – strategicznej, – technicznej	Produktywność pracowników Rentowność aktywów Wskaźnik q Tobina
6	Richard, Johnson 2001	Efektywność SZZL	Roczny poziom fluktuacji Produktywność pracowników Rentowność kapitału ROE
7	Richard, Johnson 2004	Efektywność ZZL	Postrzegana efektywność rynkowa w obszarze: – marketingu, – wzrostu sprzedaży, – rentowności, – udziału w rynku
8	Ryu, Kim 2013	Efektywność ZZL	Usprawnienia w obszarze: – umiejętności pracowników, – produktywności pracy, – przyciągania kluczowych talentów, – motywacji pracowników, – redukcji fluktuacji dobrowolnej

1	2	3	4
9	Wang, Shyu 2008, 2009	Efektywność ZZZL postrzegana jako dwa wymiary kapitału: – strukturalnego efektywności ZZZL (<i>structural capital of HRM effectiveness</i>), – relacyjnego efektywności ZZZL	Produktywność pracy
10	Wheeler, Harris, Harvey 2010	Efektywność SZZZL	Fluktuacja kadr
11	Wright, McMahan, McCormick, Sherman 1998	Efektywność ZZZL	Efektywność finansowa: – stopa zysku, – wzrost sprzedaży i zysku
12	Yang, Lin 2014	Efektywność ZZZL postrzegana przez pryzmat dwóch wymiarów efektywności: – strategicznej, – technicznej	Postrzegana efektywność organizacyjna: – całkowity poziom satysfakcji pracowników, – poziom fluktuacji, – lojalność pacjenta, – jakość usług medycznych, – efektywność zarządzania. Poziom kapitału ludzkiego zapewniający: – najlepszy HR w przemyśle, – pracowników będących ekspertami w swojej pracy, – pracowników dysponujących umiejętnościami niezbędnymi na stanowisku pracy, – pracowników stale nabywających nowe umiejętności niezbędne na danym stanowisku

Źródło: opracowanie własne.

Co więcej, prezentowany przegląd badań ukazywał badany konstrukt (tj. efektywność ZZZL) przez pryzmat opinii respondentów. Dokonywali oni oceny w skali od 1 do 5 (lub 7, zgodnie z zastosowaną skalą Likerta) w zależności od stopnia ich przekonania o tym, czy istniejące w organizacji polityki i praktyki ZZZL funkcjonują w organizacji w sposób satysfakcjonujący. Punkt odniesienia dotyczył percepcji respondentów odnośnie do tego, jak dobrze, ich zdaniem, funkcja ZZZL (postrzegana przez pryzmat określonych polityk i praktyk ZZZL) realizowana jest w organizacji. Był to zatem subiektywny, bezpośredni pomiar efektywności ZZZL. Wśród

respondentów oceniających efektywność ZZL znaleźli się szeregowi pracownicy, menedżerowie liniowi, operacyjni oraz menedżerowie HR.

4. Dyskusja

Dokonany przegląd literatury wykazał, że perspektywa umożliwiająca ocenę efektywności ZZL przez pryzmat tego, jakie konkretne rezultaty dla organizacji generują działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich, znajduje zastosowanie w badaniach empirycznych. Pomimo wykorzystania w badaniach bliższych i dalszych mierników efektywności ZZL wciąż niewyjaśnione wydają się kwestie związane z samą naturą procesów zachodzących w obszarze efektywnego ZZL. Z tego względu warto rozważyć włączenie dodatkowych mierników efektywności ZZL, a pomocna może okazać się koncepcja trzech komponentów efektywności ZZL zaproponowana przez Guesta i Conwaya (2011). Autorzy ci podkreślają, że aby mówić o efektywnym ZZL, w organizacji muszą być spełnione trzy warunki: 1) konkretne polityki i praktyki ZZL muszą być obecne w organizacji (istnienie efektywnych polityk i praktyk); 2) muszą być oceniane jako efektywne (postrzegana efektywność polityk i praktyk ZZL); 3) muszą być efektywnie wdrożone (efektywność procesu implementacji polityk i praktyk ZZL). Te trzy elementy składowe efektywności ZZL pozostają we wzajemnej interakcji, gdyż istnienie efektywnych polityk i praktyk ZZL stanowi warunek konieczny dla możliwości efektywnego ich wdrożenia i tym samym odzwierciedla kluczowy krok w prezentowanej sekwencji. Z tego względu warto rozważyć analizowanie – oprócz samego faktu istnienia efektywnych polityk i praktyk ZZL oraz sposobu ich postrzegania przez pracowników – także pomiaru efektywności samego procesu implementacji polityk i praktyk ZZL. Mierniki te powinny umożliwić zrozumienie kwestii związanych z samą naturą procesów zachodzących w obszarze efektywnego ZZL.

Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie dylematów dotyczących wyboru konkretnych mierników efektywności ZZL. Zwrócono uwagę na problem wielości miar efektywności ZZL oraz przybliżono różne punkty widzenia na omawianą kwestię.

Omówiono koncepcję pomiaru, która powiązana jest z poziomem analizy i odległością mierników efektywności od praktyk ZZL, wskazując na bliższe i dalsze mierniki efektywności ZZL. Przeprowadzony przegląd badań ukazał zastosowanie obu rodzajów mierników efektywności ZZL bez wyraźnej dominacji którejkolwiek grupy. Rozważono możliwość włączenia do systemu pomiaru efektywności ZZL miar związanych z samą naturą procesów zachodzących w obszarze efektywnego ZZL. Przyszłe badania powinny zweryfikować przydatność tych dodatkowych miar.

Bibliografia

- Azmi, F.T. (2011). Strategic Human Resource Management and its Linkage with HRM Effectiveness and Organizational Performance: Evidence from India. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 3888–3912.
- Boselie, P., Dietz, G., Boon, C. (2005). Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. *Human Resource Management Journal*, 3 (15), 67–94.
- Chang, E. (2005). Employees' Overall Perception of HRM Effectiveness. *Human Relations*, 58, 523–544.
- Colakoglu, S., Lepak, D., Hong, Y. (2006). Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context. *Human Resource Management Review*, 16, 209–218.
- Guest, D., Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: A stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (22), 1686–1702.
- Huff, J., Schüssler, M. (2016). HRM and the Role of Internal Fit – A Systems-Behavioral Model of HRM Effectiveness. Artykuł prezentowany na corocznej konferencji Academy of Management Annual Meeting.
- Huselid, M.A. (1997). The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171–188.
- Lipka, A. (2008). Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 9–23.

- Moczydłowska, J.M. (2013). Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej. W: M. Ciska, A. Marciniuk-Kluski (red.), *Efektywność organizacji* (s. 183–192). Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Richard, O.C., Johnson, N.B. (2001). Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance. *International Journal of HRM*, 12, 299–310.
- Richard, O.C., Johnson, N.B. (2004). High Performance Work Practices and Human Resource Management Effectiveness: Substitutes or Complements? *Journal of Business Strategies*, 2 (2), 133–148.
- Ruël, H., Bondarouk, T., Van der Velde, M. (2007). The Contribution of E-HRM to HRM effectiveness. Results from a Quantitative Study in a Dutch Ministry. *Employee Relations*, 29, 280–291.
- Ryu, S., Kim, S. (2013). First-line Managers' HR Involvement and HR Effectiveness: The Case of South Korea. *Human Resource Management*, 52, 947–966.
- Wang, D.S., Shyu, C.L. (2008). Will the Strategic Fit Between Business and HRM Strategy Influence HRM Effectiveness and Organizational Performance. *International Journal of Manpower*, 29, 92–110.
- Wang, D.S., Shyu, C.L. (2009). The Longitudinal Effect of HRM Effectiveness and Dynamic Innovation Performance on Organizational Performance in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 1790–1809.
- Wheeler, A.R., Harris, K.J., Harvey, P. (2010). Moderating and Mediating the HRM Effectiveness – Intent to Turnover Relationship: The Roles of Supervisors and Job Embeddedness. *Journal of Managerial Issues*, 22, 182–196.
- Wright, P.M., McMahan, G., Snell, S., Gerhart, B. (2001). Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions. *Human Resource Management*, 40, 111–123.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., McCormick, B., Sherman, W.S. (1998). Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance. *Human Resource Management*, 37, 17–29.
- Yang, Ch., Lin, C. (2014). Does Technical or Strategic HRM Provide a Better Explanation of Organization Performance? *iBusiness*, 6, 52–62.

SEARCHING FOR MEASURES OF HRM EFFECTIVENESS

Abstract

The aim of this article is to present the dilemmas of selection of specific measures of HRM effectiveness. First, the introduction of various perspectives on the issue of measuring HRM effectiveness is presented. The level of analysis and the degree of proximity between the measures of effectiveness and HRM practices have been determined to be perspectives worth taking into consideration. The overview of literature presents the types of measures used in the research on HRM effectiveness. The article has been concluded with considerations regarding the possibilities of including additional measures in the HRM effectiveness measurement system.

Keywords: effectiveness, human resource management, measurement

JEL codes: M50, J24