

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company's competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz

Institut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM A EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie, na podstawie analizy danych zastanych (*desk research*), dowiedzionych naukowo związków szeroko pojętego zarządzania zasobami ludzkimi z wynikami organizacji. W artykule skoncentrowano się na zaprezentowaniu wyników badań ilościowych, realizowanych na dużych próbach badawczych. Większość przytoczonych wyników badań i płynących z nich wniosków jest reprezentatywna dla badanych populacji. Ich analiza pozwala na wskazanie tych czynników związanych z ZZZ, które wywierają zarówno bezpośredni wpływ na wyniki firm, jak też wpływ pośredni – oddziałując na innowacyjność przedsiębiorstw i budowanie sprzyjających jej postaw pracowniczych.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), wyniki organizacji, innowacja.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.11

1. Wstęp

Znalezienie jednoznacznych dowodów na istnienie związku pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL) a wynikami przedsiębiorstw to wyzwanie, któremu starają się sprostać od wielu lat zarówno naukowcy, jak i praktycy ZZZ. Szczególnie bogaty materiał empiryczny poświęcony temu zagadnieniu pochodzi z lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, jednak kolejne próby udowodnienia istnienia wspomnianych związków podejmowano także w ostatnich latach.

Celem artykułu jest przedstawienie, na podstawie analizy danych zastanych (*desk research*), dowiedzionych naukowo związków szeroko pojętego zarządzania zasobami ludzkimi z wynikami organizacji¹. W opracowaniach naukowych owe wy-

¹ W artykule wykorzystano wyniki ekspertyzy autorstwa A. Jawor-Joniewicz i B. Sajkiewicz „Przegląd oraz analiza badań i publikacji krajowych i zagranicznych dotyczących pomiaru i raportowania kapitału ludzkiego” opracowanej w ramach projektu „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa” realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości i Szkołę Główną Handlową w Warszawie oraz wnioski z analiz zrealizowanych w ramach projektu „Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością” realizowanego przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

niki bywają ujmowane różnie, jako m.in.: wynik finansowy (zysk), przychody brutto, sprzedaż na 1 zatrudnionego, wartość rynkowa firmy, wartość wskaźnika Q Tobina (oznaczającego relację rynkowej i księgowej wartości firmy), produktywność oraz absencja pracowników czy fluktuacja kadr.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć opracowania ujmujące omawianą problematykę w sposób zróżnicowany zarówno pod względem analizowanych czynników, jak i zakresu badań. Niezależnie od badanych czynników i udanych prób określenia ich związków z wynikami działalności organizacji gospodarczych, największym wyzwaniem pozostaje udowodnienie, że w istocie są one czynnikami wpływu na wyniki. Poszukując tzw. twardych dowodów, w artykule skoncentrowano się na zaprezentowaniu wyników badań ilościowych, realizowanych na dużych próbach badawczych. Większość przytoczonych wyników badań i płynących z nich wniosków jest reprezentatywna dla badanych populacji.

Ich analiza pozwala na wskazanie tych czynników związanych z ZZL, które wywierają zarówno bezpośredni wpływ na wyniki firm, jak też wpływ pośredni – oddziałując na innowacyjność przedsiębiorstw i budowanie sprzyjających jej postaw pracowniczych.

2. Bezpośredni wpływ praktyk ZZL na wyniki firmy

Wśród czynników związanych z ZZL, w stosunku do których badania potwierdziły bezpośredni związek z wynikami firm, można wymienić co najmniej 6 pozycji.

Są to:

- zestawy praktyk, które składają się na system ZZL w firmie,
- spójne systemy i modele ZZL,
- strategia ZZL,
- kultura organizacji,
- zarządzanie kompetencjami,
- społeczna odpowiedzialność biznesu.

Istnienie związków pomiędzy stosowanymi praktykami ZZL a wynikami firmy udowodniono m.in. w badaniu przeprowadzonym w firmach angielskich [Guest i in. 2003]. Jego autorzy stwierdzili, że stosowanie zaawansowanych praktyk ZZL, związanych z rekrutacją, szkoleniami, wynagradzaniem za wyniki pracy, oceną efektów i poprawą jakości, wiąże się z wyższym zyskiem na 1 zatrudnionego i niższą fluktuacją. Niepełne uwzględnienie w badaniu perspektywy strategii ZZL sprawiło, że precyzyjne ustalenie związków przyczynowo-skutkowych (ZZL-wyniki) nie było możliwe. Inni badacze, B.N. Pfau i I.T. Kay [2002] potwierdzili, że stosowanie szczególnego układu praktyk ZZL ma wpływ na wskaźniki giełdowe. Zaobserwowali oni efekt w postaci 47-procentowego wzrostu wskaźników zwrotu dla akcjonariuszy osiągniany głównie dzięki stosowaniu: a) kompleksowych systemów wynagrodzenia powiązanych z realizacją strategii firmy, b) rachunkowości zarządczej (wpływ czynników a i b na wartość rynkową firmy określono na 16%), c) zasad elastyczno-

ści w organizacji pracy, co wpłynęło na zwiększenie satysfakcji pracowników (9% wpływu na wskaźnik giełdowy), d) efektywność rekrutacji i umiejętność utrzymania pracowników (8% wpływu). We wspomnianym badaniu ustalono ponadto, że silniejsze było oddziaływanie praktyk ZZZL na wyniki finansowe niż dobrych wyników na chęć stosowania zaawansowanych instrumentów ZZZL.

Poszukując najkorzystniejszej dla firmy kombinacji praktyk ZZZL, szczególnie wiele uwagi w pracach badawczych poświęcono tzw. wysoko efektywnym systemom pracy (*high performance work systems* – HPWS), opartym na zasadach motywowania do wysokiej efektywności pracy [Huselid 1995; Becker, Huselid 1998; Erickson 2007]. Chociaż kolejni autorzy wymieniają różne podstawowe praktyki, na których oparte są takie systemy, to za główne filary systemu HPWS uważane są: partycypacja pracownicza (decyzyjna i finansowa), wynagradzanie za efekty, dbałość o rozwój pracowników i sprawną komunikację wewnętrzną wraz z szerokim dostępem pracowników do informacji o firmie. Wariantem HPWS są systemy pracy oparte na wysokim zaangażowaniu (*high involvement work practices* – HIWP), w którym upatruje się wpływu na zwiększenie innowacyjności pracowników i poprawę wyników firmy [Benson, Young, Lawler 2005]. Jednocześnie zasadą w obu rozwiązaniach jest ściśle powiązanie praktyk w sferze ZZZL ze strategią firmy. Efekty działania w obu przypadkach są bardzo satysfakcjonujące, znacznie przewyższające te uzyskiwane przy innych rozwiązaniach. Przedsiębiorstwa stosujące HPWS lub HIWP odnotowały: większy zysk, większą wartość rynkową, wyższy wskaźnik ROE (*return on equity*), większe przychody i sprzedaż na 1 zatrudnionego oraz niższy wskaźnik fluktuacji.

Kolejnym potwierdzonym czynnikiem związanym z zarządzaniem zasobami ludzkimi wpływającym na wyniki organizacji jest spójność strategii ZZZL ze strategią organizacji. Jej znaczenie jest szczególnie istotne ze względu na wielokierunkowość oddziaływania. Jak dowodzą wyniki badań, duży stopień spójności obu strategii przyczynia się do wzmocnienia produktywności, a także wpływa na zwiększenie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi [Dan-Shang Wang, Chi-Lih Shyu 2008]. Ponadto owa spójność wpływa pozytywnie na wskaźniki innowacyjności firm [Borkowska (red.) 2010, s. 72]. Rangę strategicznego podejścia do ZZZL umacniają wyniki dużego badania międzynarodowego (1300 firm w 11 krajach Europy), koncentrującego się na roli ZZZL w firmie [Campos e Cunha i in. 2003]. Udowodniły one, że strategiczne podejście do ZZZL w połączeniu ze stosowaniem instrumentów zarządzania wynikami pracy ma znaczący wpływ na wyniki finansowe firmy (przychody brutto). Ponadto ważna i wspierająca okazała się także rola praktyk ZZZL zwiększających elastyczność funkcjonowania organizacji.

Wymierne korzyści może przynieść firmie propagowanie wśród pracowników wartości szczególnie przez nią pożądanych. Na podstawie badania zrealizowanego na próbie 1000 firm dowiedziono, że wspierająca strategię kultura organizacyjna może stać się istotnym czynnikiem warunkującym poprawę wyników firmy [Ogbonna, Harris 2000]. Wyniki badań wskazują, że najistotniejszy wpływ wywiera kultura

organizacyjna typu innowacyjnego, a także konkurencyjnego. Doskonałym jej wsparciem jest stosowanie partycypacyjnego stylu kierowania. Zdecydowanie negatywne z punktu widzenia wyników przedsiębiorstwa jest oddziaływanie kultury biurokratycznej oraz instrumentalnego stylu kierowania.

Kolejną grupę badań testujących powiązanie ZZL z wynikami organizacji stanowią analizy dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR). Jak wynika z prac empirycznych, stosowanie rozwiązań z zakresu CSR przynosi przedsiębiorstwom korzyści nie tylko w postaci kształtowania pozytywnego wizerunku. Badania przeprowadzone na Litwie potwierdzają istnienie związków pomiędzy ZZL, społeczną odpowiedzialnością biznesu a wydajnością przedsiębiorstw [Buciuniene, Kazlauskaite 2012]. Organizacje o wyższym poziomie zarządzania zasobami ludzkimi, w których ZZL odgrywa rolę strategiczną, a jego wyniki są oceniane, mają także bardziej dopracowaną politykę związaną z CSR. To z kolei przekłada się na ich lepsze wyniki finansowe oraz wyższą produktywność.

Innym wartym odnotowania czynnikiem wpływu na wyniki firm jest zarządzanie kompetencjami. Staje się ono coraz powszechniejsze także w Polsce i nierzadko przyjmuje szerszą formę zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach, w której wszystkie aspekty ZZL są zintegrowane wokół kompetencji, a nie wokół tradycyjnych kwestii związanych z zadaniami czy stanowiskami [Dubois, Rothwell 2008, s. 53]. Badania dotyczące zarządzania kompetencjami były prowadzone bardzo intensywnie w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku w USA. Kompleksowe analizy amerykańskie [Cook, Bernthal 1998] wykazały co najmniej średnią poprawę wyników działalności firmy u 67% respondentów stosujących zarządzanie kompetencjami. Udowodniono ponadto, że im dłużej przedsiębiorstwo stosuje podejście kompetencyjne, tym silniejszy jest jego pozytywny wpływ na wyniki. Istotna jest przy tym kompleksowość stosowania zarządzania kompetencjami w organizacji. Wdrożenie go w co najmniej 4 obszarach ZZL niemal podwaja szanse firmy na osiągnięcie wysokich łącznych wyników działalności.

Obok bezpośredniego przełożenia na wyniki przedsiębiorstwa zarządzanie zasobami ludzkimi może wpływać na nie również pośrednio, np. poprzez zwiększanie innowacyjności i kształtowanie pożądaných z punktu widzenia firmy postaw pracowniczych (nastawienie na klienta, zaangażowanie czy też postawy proinnowacyjne). Zagadnieniom tym poświęcono szereg badań empirycznych, wyniki niektórych z nich (ilościowych, realizowanych na dużych próbach badawczych) zostały zaprezentowane poniżej.

3. Pośredni wpływ praktyk zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki przedsiębiorstw

Waga innowacyjności przedsiębiorstw systematycznie rośnie w związku z dynamicznymi zmianami zachodzącymi w ich otoczeniu. Umiejętność tworzenia unikatowych, nowatorskich produktów przekłada się na poprawę pozycji konkurencyjnej

firmy i jej wyniki. Odpowiedzi na pytanie o to, czy i w jaki sposób ZZZ może przyczynić się do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa, poszukiwano w badaniach realizowanych przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (IPiSS) [Borkowska (red.) 2010]. Były one oparte na wspomnianej już koncepcji HPWS, analizującej wpływ wiązek praktyk ZZZ na wyniki firmy. Wnioski płynące z badań wskazują, że o wzroście innowacyjności firmy decyduje stosowanie rozwiązań służących zwiększaniu zaangażowania pracowników. Do jego osiągnięcia przyczyniają się tworzące homogeniczny system wiązki praktyk ZZZ ukierunkowane na zwiększanie zaangażowania poprzez: zapewnienie pracownikom partycypacji decyzyjnej i finansowej, dbanie o stały rozwój zatrudnionych oraz konsekwentne wynagradzanie za efekty. Spośród trzech testowanych w badaniu modeli praktyk ZZZ (modelu 1 – uwzględniającego większość praktyk ZZZ, modelu 2 – odwołującego się do HPWS, łączącego cztery praktyki: rekrutacji i selekcji, rozwoju kadry kierowniczej, wynagradzania za efekty, zaangażowania w firmę oraz modelu 3 – tworzącego wiązkę praktyk koncentrujących się na zaangażowaniu pracowników: szkoleniach i rozwoju pracowników, wynagradzaniu za efekty, informacji i komunikacji, partycypacji pracowniczej), największy wpływ na poziom innowacyjności wywiera model 3. Jednakże w przypadku każdego z analizowanych modeli ZZZ odnotowano ich istotny statystycznie wpływ na innowacyjność. Zgodnie z wynikami przytaczanych badań, obok zwiększenia innowacyjności, zastosowanie modelu opartego na wzmacnianiu zaangażowania pracowników pozytywnie wpływało na wzrost wartości rynkowej firm.

Z analiz IPiSS wynika ponadto, że dbanie o wysoki poziom wewnętrznej spójności i zaawansowania stosowanych praktyk ZZZ przynosi także korzyści w obrębie kształtowania pożądanych przez firmę postaw pracowniczych. Stosowanie każdego z trzech testowanych modeli ZZZ wydatnie zwiększa zaangażowanie pracowników, ich satysfakcję z pracy oraz otwartość na innowacje, przy czym najsilniejszy wpływ na rozwój tych postaw wywiera model 3 oparty na zaangażowaniu.

Do podobnych wniosków doszli autorzy badania realizowanego na próbie ponad 3000 przedsiębiorstw francuskich i brytyjskich [Lorenz, Michie, Wilkinson 2004]. Wykazali oni, że łączenie praktyk ZZZ w wiązki oraz stosowanie partycypacji pracowniczej (jej zakres jest szerszy we Francji niż w Wielkiej Brytanii) wpływa na innowacyjność przedsiębiorstw. Nie mniej istotne jest, ich zdaniem, zwiększanie dostępu osób zatrudnionych do bieżących informacji o przedsiębiorstwie, jego kondycji, planach rozwojowych etc. W firmach brytyjskich szczególnej wagi – w kontekście zwiększania innowacyjności – nabierało informowanie pracowników o sytuacji finansowej firmy, we francuskich zaś o planach związanych ze zmianami wielkości zatrudnienia oraz szeroko ujętymi sprawami pracowniczymi. Na innowacyjność w badanej grupie przedsiębiorstw francuskich istotnie wpływało umożliwienie zatrudnionym zgłaszania propozycji usprawnień oraz upowszechnienie pracy zespołowej. Natomiast w przedsiębiorstwach brytyjskich największe znaczenie z punktu widzenia zwiększania innowacyjności miało powiązanie praktyk ZZZ z partycypacją pracowniczą.

Litewskie analizy [Kazlauskaitė, Buciušienė, Turauskas 2012] koncentrują się na postawach pracowniczych sprzyjających innowacyjności i poprawie wyników przedsiębiorstwa, takich jak: wspomniane zaangażowanie, satysfakcja z pracy oraz nastawienie na klienta, wskazują, że wśród praktyk sprzyjających ich budowaniu kluczową rolę odgrywa upelnomocnienie pracowników. Wykazano istotny statystycznie związek pomiędzy stosowaniem tej praktyki a zaistnieniem każdej z trzech wymienionych wyżej postaw pracowniczych.

Gdy pozycja pracowników w firmie jest silna, czują się oni jej współgospodarzami odpowiedzialnymi za rozwój organizacji, a zarazem dysponują dozą samodzielności i swobody w sposobie realizacji powierzonych im zadań, poziom ich zaangażowania i orientacji na klienta są wyższe. Wyniki badań litewskich wskazują, że osoby ze starszych generacji oraz pracownicy mający długi staż pracy są bardziej samodzielni, nastawieni na zaspokojenie potrzeb klientów oraz silniej zaangażowani w realizację zadań.

Wydaje się zatem, że pewna indywidualizacja stosowanych praktyk ZZZ z uwzględnieniem potrzeb różnych grup pracowników, np. ze względu na wiek, płeć czy piastowane stanowisko, może wpływać na postawy pracownicze. Potwierdzają to wyniki badań poświęconych zarządzaniu różnorodnością. Analizy prowadzone przez M. Juchnowicz wykazały, że poziom zaangażowania pracowników, powiązanego, jak wspomniano, z innowacyjnością, zmienia się w zależności od ich wieku [Juchnowicz 2012]. Ponadto w zależności od wieku oraz płci pracownicy inaczej oceniają skuteczność rozwiązań służących zwiększaniu motywacji i zaangażowania [Wziątek-Staśko 2012]. I tak np. kobiety (zwłaszcza młode, mające od 26 do 35 lat) przywiązują większą wagę do przyjaznej atmosfery w miejscu pracy, dbałości o równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym oraz do równego traktowania wszystkich zatrudnionych. Natomiast dla mężczyzn (zwłaszcza pomiędzy 26 a 45 rokiem życia) najistotniejsza jest pewność zatrudnienia.

Indywidualizacja rozwiązań służących budowaniu zaangażowania może wymagać także ich dostosowania do potrzeb różnych grup stanowisk. Zgodnie z wynikami badań brytyjskich do wzrostu zaangażowania kadry menedżerskiej oraz specjalistów przyczynia się stosowanie premii i nagród uzależnionych od efektów pracy, a także stworzenie możliwości rozwojowych [Kinnie i in. 2004]. Natomiast dla pracowników piastujących stanowiska wykonawcze największe znaczenie ma otwarta komunikacja i zapewnienie szerokiego dostępu do informacji o firmie oraz bezpieczeństwo rozumiane jako pewność zatrudnienia.

Mimo korzyści, jakie mogą płynąć dla organizacji z wprowadzenia zarządzania różnorodnością dostosowującego praktyki ZZZ do oczekiwań i potrzeb różnych grup pracowników, stosowanie tego podejścia wciąż nie jest w Polsce popularne. Z analiz przeprowadzonych w ramach Forum Odpowiedzialnego Biznesu wynika, że w naszym kraju wdraża je jedynie co piąte przedsiębiorstwo [Gryszko 2009].

Na innowacyjność przedsiębiorstwa mogą wpływać nie tylko same funkcjonujące w firmach praktyki ZZZ, lecz także klimat organizacyjny rozumiany jako sposób,

w jaki pracownicy je interpretują i się do nich ustosunkowują. Zgodnie z wynikami badań [Trunk i in. 2013] najkorzystniej oddziałuje klimat organizacyjny wspierający zwiększanie odpowiedzialności pracowników, pracę zespołową oraz stały rozwój kadr. Stworzenie w firmie klimatu sprzyjającego współpracy osób zatrudnionych wpływa na zwiększenie ich zaangażowania i satysfakcji z pracy.

System wartości firmowych rozumiany także szerzej, jako kultura organizacyjna, pozostaje w ścisłym związku z innowacyjnością. Firmy innowacyjne znacznie częściej niż pozostałe charakteryzują swą kulturę organizacyjną jako proinnowacyjną². Zwykle jest ona ściśle powiązana ze strategią biznesową ukierunkowaną na innowacje. Firmy realizujące taką strategię stosują praktyki ZZZ skłaniające załogę do kreatywności poprzez nagradzanie innowatorów zarówno materialnie, jak i niematerialnie. Przedsiębiorstwa innowacyjne chętniej niż pozostałe sięgają po różnego rodzaju wyrazy uznania traktowane przez nie jako szczególnie skuteczne.

Z innych analiz dotyczących innowacyjności i jej związku z ZZZ [Pławgo, Konecki 2010] wynika, że zależy ona od stopnia, w jakim firma dba o stały rozwój kadr. Organizacje innowacyjne chętniej zabiegają o zwiększanie kompetencji wszystkich pracowników, niezależnie od piastowanego stanowiska, niż firmy o nikim poziomie innowacji. Niemal 60% (59,6%) firm innowacyjnych i tylko 30,9% pozostałych podejmuje wysiłek stałego poszerzania kompetencji swoich pracowników.

Nastawienie na ciągły rozwój osób zatrudnionych ma także ten walor, że zwiększa otwartość pracowników na zmiany, a poprzez zdobycie nowych kompetencji przyczynia się do wypracowania unikatowych, nie stosowanych dotąd w firmie rozwiązań.

Dla innowacyjności, poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz jego adaptacyjności do zmiennych warunków gospodarczych szczególnie duże znaczenie ma poziom kompetencji menedżerów. Z przytaczanych badań wynika, że kondycja przedsiębiorstw, których kadra kierownicza posiadała zróżnicowane kwalifikacje, była mocniejsza niż firm zatrudniających menedżerów o bardziej jednorodnym profilu kwalifikacyjnym.

Zaprezentowane wyniki badań dostarczają licznych dowodów na istnienie związków pomiędzy stosowanymi praktykami ZZZ a wynikami firm i ich innowacyjnością. Czy zarządy przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce mają świadomość tych powiązań i płynących z nich korzyści?

² Według wyników badań prowadzonych w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych przez B. Sajkiewicz w ramach grantu NCN „Proinnowacyjne systemy wynagradzania we współczesnych organizacjach” (UMO-2012/05/N/HS4/00333).

4. Świadomość istnienia związków między zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami firm wśród uczestników Konkursu Lider ZZL

Poszukując odpowiedzi na to pytanie, poddano analizie ankiety wypełniane przez dyrektorów personalnych firm – finalistów kilku edycji Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi³. Mimo relatywnie niewielkiej próby badawczej (kilkadziesiąt organizacji), która z pewnością nie uprawnia do wysnuwania wniosków reprezentatywnych dla rodzimych przedsiębiorstw, wskazana grupa firm to organizacje o potwierdzonym wysokim poziomie ZZL.

W raporcie podsumowującym 10-lecie konkursu B. Urbaniak i P. Bohdziewicz odnotowano wzrost zainteresowania ekonomicznym wymiarem ZZL – rosnący w kolejnych edycjach odsetek organizacji badających wskaźniki kosztów pracy i jej produktywność (w 2009 r. było ich odpowiednio 95,6 i 82,6%) [Urbaniak, Bohdziewicz 2009]. Z analiz ankiet nadesłanych w ramach XIV edycji konkursu (2013), wynika, że odsetki te były jeszcze wyższe – koszty pracy regularnie badało 96% uczestników, a produktywność 89%, stałe zaś obserwacje obu wskaźników miały miejsce w 71% ankietowanych przedsiębiorstw.

Przekonanie o istnieniu wpływu systemów ZZL na wyniki firmy jest coraz bardziej zauważalne. Prawie 40% ankietowanych z X edycji wyrażało opinię, że osiągnięte przez firmę efekty są skutkiem polityki w zakresie ZZL. W grupie uczestników poprzedniej (XIII) edycji to przekonanie prezentowało już 82% badanych przedsiębiorstw. W praktyce wykorzystywano istnienie tych związków w 68% firm, zaznaczając, że to na podstawie oceny efektów swej działalności firma szuka optymalnych rozwiązań w sferze ZZL. Wśród uczestników X edycji w 2009 r. było tylko 26% takich przypadków.

Niezmiennie, znacznie rzadsze jest stosowanie praktyk ZZL dla wsparcia inwestycji w nowe technologie i b+r (tylko w 10,9% firm w X edycji i 21% w edycji XIV). Widoczny jest jednak postęp w tej dziedzinie. Zwiększa się także zakres wspierania powstawania innowacji i wynalazków poprzez stosowane instrumenty ZZL. W XIV edycji konkursu już 36% uczestników wyrażało przekonanie o skuteczności rozwiązań stosowanych w tym celu przez firmę, podczas gdy w X edycji było ich 20%.

B. Urbaniak i P. Bohdziewicz we wspomnianym raporcie podkreślili, że przekonanie dyrektorów personalnych o silnych związkach systemów ZZL z wynikami firmy zależy od stopnia oparcia biznesu na wiedzy, a w znacznie mniejszym zakresie od profilu działalności organizacji. Nie wpływała na nie natomiast wielkość firmy ani forma własności.

³ Konkurs ten jest organizowany od czternastu lat przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

5. Zakończenie

Badania zagraniczne i polskie koncentrujące się na problematyce powiązania zarządzania zasobami ludzkimi z wynikami przedsiębiorstw dostarczają wielu istotnych argumentów w dyskusji nad rolą i wagą ZZL w organizacji. Wnioski z przytoczonych analiz są jednoznaczne. Odpowiedni dobór praktyk ZZL może zaowocować bezpośrednio poprawą wyników firmy, zwiększeniem jej efektywności i wzrostem produktywności. Jednocześnie, poprzez stosowanie rozwiązań wspierających zaangażowanie i satysfakcję z pracy wszystkich grup zatrudnionych w firmie osób, zarządy organizacji mogą w wydajny sposób zwiększyć innowacyjność swoich przedsiębiorstw. Tym samym skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi ma szansę stać się źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Część z nich, uczestnicy Konkursu Lider ZZL, zdaje już sobie z tego sprawę. Pozostaje mieć nadzieję, że korzyści płynące z inwestowania w ZZL dostrzegą także inne firmy. Popularyzacja wyników badań uwypuklających związki ZZL z wynikami przedsiębiorstw może przyczynić się do umocnienia pozycji działów personalnych i wzrostu ich rangi, dzięki czemu staną się one rzeczywistymi partnerami dla zarządów przedsiębiorstw, współodpowiedzialnymi za przyszłość organizacji.

Literatura

- Becker B.E., Huselid M.A., *High Performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*, "Research in Personnel and Human Resource Management" 1998, vol. 16, s. 53-101.
- Benson G.S., Young S.M., Lawler E.E.III, *High-involvement Work Practices and Analysts' Forecasts of Corporate Earnings*, "Human Resource Management", Winter 2006, vol. 45, no. 4, s. 519-537.
- Borkowska S. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Buciuniene I., Kazlauskaitė R., *The linkage between HRM, CSR and performance outcomes*, "Baltic Journal of Management" 2012, vol. 7, no. 1.
- Campos e Cunha R., Pina e Cunha-Kintana M., Morgado A., Brewster C., *Market Forces, Strategic Management, Human Resource Management Practices and Organizational Performance: A Model Based on a European Sample*, "Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management" 2003, vol. 1, iss. 1, s. 79-91.
- Cook K.W., Bernthal P., *Job/Role Competency Practices Survey Report*, "Development Dimensions International, HR Benchmark Group" 1998, vol. 1, iss. 4.
- Dan-Shang Wang, Chi-Lih Shyu, *Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?*, "International Journal of Manpower" 2008, vol. 29, no. 2.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008.
- Erickson J. (2007), *High-Performance Work Systems, Dynamic Workforce Alignment, And Firm Performance*, Academy of Management Annual Meeting Proceedings; p1.
- Gryszko M., *Raport zarządzanie różnorodnością w Polsce*, 2009, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, www.odpowiedzialnybiznes.pl.

- Guest D.E., Michie J., Conway N., Sheehan M., *Human Resource Management and Corporate Performance in the UK*, "British Journal of Industrial Relations" 2003, vol. 41, s. 291-314.
- Huselid M., *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, "Academy of Management Journal" 1995, vol. 38, s. 972-991.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacja*, PWE, Warszawa 2010.
- Kazlauskaitė R., Buciušienė I., Turauskas L., *Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage*, "Employee Relations" 2012, vol. 34, no. 2.
- Kinnie N., Swart J., Rayton B., Hutchinson S., Purcell J., *HR Policy and Performance: An Occupational Analysis*, International Industrial Relations Association, HRM Study Group Working, Papers in Human Resource Management 2004, no. 2.
- Lorenz E., Michie J., Wilkinson F., *HRM Complementarities and Innovative Performance in French and British Industry*, "Research on Technological Innovation and Management Policy" 2004, vol. 8.
- Ogbonna E., Harris L.C., *Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK Companies*, "International Journal of Human Resource Management" 2000, vol. 11, no. 4 (August), s. 766-788.
- Pfau B.N., Kay I.T., *The Human Capital Edge, 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value*, McGraw-Hill, New York 2002.
- Plawgo B., Konecki J., *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010.
- Trunk Širca N., Babnik K., Breznik K., *Towards organisational performance. Understanding human resource management climate*, "Industrial Management & Data Systems" 2013, vol. 113, no. 3.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności*, IPISS, Warszawa 2009.
- Wziątek-Staško A., *Diversity Management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT VS. ORGANIZATION EFFECTIVENESS

Summary: The purpose of this article is to present the empirical evidence for the existence of the linkage between broadly defined human resource management (HRM) and the organizational performance. Due to numerous papers on this subject, the authors give some examples of representative quantitative research, conducted on large samples, confirming the relationships between various aspects of HRM and company's outcomes. The article focuses on the identification of these factors and indicates those with a direct and indirect impact on the results.

Keywords: Human Resources Management (HRM), organizational performance, innovation.