

VI Ogólnopolski Zjazd Katedr Zarządzania Zasobami Ludzkimi — O czym dyskutujemy?

Minęły dwa lata od ostatniego spotkania przedstawicieli katedr zajmujących się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi (zsl), które zorganizowała Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego SGH. Na spotkaniu podsumowującym rezultaty dyskusji prowadzonych w ramach konferencji uzgodniono, że wobec dużego zainteresowania teoretyków i praktyków aspektami efektywności funkcji personalnej kolejny Zjazd Katedr zostanie poświęcony zarówno samemu pojęciu efektywności zsl, jak i jej pomiarowi, uwarunkowaniom wzrostu oraz innym zagadnieniom pozostającym w związku z metodami jej identyfikacji i oceny.

Nasilająca się konkurencyjność organizacji coraz częściej w wymiarze międzynarodowym powoduje, że wzrasta rola zasobów ludzkich, mających strategiczne znaczenie dla uzyskiwanych przewag. Zarządzanie zasobami ludzkimi staje się centralną domeną, gdy zwiększające się tempo szeroko rozumianych zmian w zakresie technologii, rynków produktów i usług, wymaga z jednej strony elastyczności rozwiązań, zaś z drugiej ciągłej dbałości o efektywność stosowanych programów z zakresu zsl. Efektywnością zsl zainteresowane są wszystkie podmioty zsl — pracownicy, aby wiedzieć jak skutecznie i efektywnie pracować oraz menedżerowie, aby móc adekwatnie oceniać wybrane programy działania w obszarach zsl i tym samym wspierać dążenia organizacyjne do poprawy efektów globalnych. Kierownictwo liniowe powinno mieć do dyspozycji skuteczne metody i narzędzia oceny efektywności działań w różnych obszarach zsl. Instrumentarium oceny efektywności bądź skuteczności zsl podlega uwarunkowaniom strategicznym, kulturowym i strukturalnym. Tym samym nie można mówić o jednym uniwersalnym zestawie metod i środków. To kwestia istotna o tyle, że i sama efektywność zsl może być różnie rozumiana i definiowana poprzez jej wymiary.

Wkład funkcji personalnej w pomnażanie wartości uzyskiwanych przez interesariuszy organizacji powoduje, że efektywność zsl powinna należeć do tematów podejmowanych przez działy ds. zasobów ludzkich, pełniących funkcje doradcy i konsultanta. W ramach szeroko ustalonej efektywności zsl oceny dotyczą także aspektów organizacyjnych, w tym efektywności działów HR.

Przedstawiony w niniejszym opracowaniu zestaw prac nadesłanych w ramach przygotowań do VI Ogólnopolskiego Zjazdu Katedr Zarządzania Zasobami Ludzkimi jest efektem badań naukowych wielu jednostek akademickich a także pozaakademickich. Przekrój strukturalny organizacji uczestniczących w Zjeździe wskazuje, że niezależnie od posiadanych nazw oficjalnych ich profil naukowy obejmuje tematykę zarządzania zasobami ludzkimi. Ten stan rzeczy wzbogaca płaszczyznę dyskusji, w której odnajdują miejsce pracownicy naukowi reprezentujący zróżnicowaną optykę zagadnień wchodzących do obszaru efektywności zzl.

Książka przygotowana na VI Ogólnopolski Zjazd Katedr Zarządzania Zasobami Ludzkimi składa się z pięciu rozdziałów, w których pogrupowano 36 opracowań. W rozdziale I zatytułowanym „Efektywność zzl i sposoby jej oceny” zamieszczono sześć artykułów, których autorzy zajmują się tematyką identyfikacji i pomiaru efektywności zzl. K. Hoffmann i M. Piłat w swoim artykule przedstawiają dostępne metody oceny efektywności zzl, przy czym koncentrują się na metodologii ROI J.J. Phillipsa, którą można zastosować w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Kolejny artykuł autorstwa W. Ulrycha dotyczy zarządzania przez efekty na przykładzie wybranych przedsiębiorstw produkcyjnych regionu łódzkiego. Jak wynika z przeprowadzonych badań jakościowych, nawiązaniem do idei ZPE w praktyce mogą być założenia odnośnie do planowania wymiernych efektów pracy zespołowej oraz nieformalnego wsparcia pracowników i zespołów przez kierowników. J. Mesjasz analizuje efektywność pracowników w perspektywie ekonomicznej i psychologicznej, starając się odnaleźć wspólny mianownik dla obu ujęć pojęcia efektywności. Następna praca przygotowana przez J. Samul przedstawia pomiar zarządzania kapitałem ludzkim z wykorzystaniem HR Scorecard w jednym z przedsiębiorstw budowlanych. Pomiar efektywności zzl jest uwarunkowany kulturowo, czemu poświęca uwagę M. Stor w swoim artykule „Międzykulturowe uwarunkowania pomiaru efektywności i skuteczności ZZL w korporacjach międzynarodowych”. Autorka prowadzi w nim rozważania nad istotą efektywności i skuteczności zzl w aspekcie zróżnicowanych cech modeli zzl występujących w Europie, Ameryce Północnej, Azji Wschodniej i w Afryce. Natomiast M. Jasińska zwraca uwagę w swojej pracy na kwestię na ogół pomijaną w rozważaniach nad efektywnością zzl jaką jest synergizm, traktowany głównie jako siła zwiększająca jakość i wydajność działań personalnych. Na podstawie badań empirycznych próbuje znaleźć odpowiedź na pytanie „na ile ocena poszczególnych komponentów wzmacniających się wzajemnie podczas działania w danym układzie jest podstawą dla wystąpienia synergizmu i zwiększenia efektywności działań kadr w organizacji?”.

Rozdział II zawiera opracowania ośmiu autorów dotyczące efektywności wyróżnionych podsystemów zzl. Dwie autorki — A. Kwiatkiewicz i A. Rogozińska-Pawełczyk zajęły się problematyką zarządzania wiekiem, pierwsza w kontekście efektywności zzl w organizacji, zaś druga w obszarze efektywności samego procesu zarządzania wiekiem. Pozostali autorzy zwrócili uwagę na efektywność podsystemów motywowania i wynagrodzeń. Efektywność szeroko rozumianego motywowania pracowników to temat opracowania B. Sajkiewicz pt. „Proinnowacyjne systemy motywowania i determinanty ich skuteczności”. Autorka analizuje w nim systemy motywowania konstruowane w firmach amerykańskich i japońskich sprzyjające innowacyjności pracowników, a następnie porównuje je z tymi, które można spotkać w praktyce polskich

firm. Podsumowuje determinanty skuteczności proinnowacyjnych systemów motywowania różniących się od determinant skuteczności innych systemów motywowania. A. Borkowska-Pietrzak w swoim artykule zajmuje się motywowaniem niematerialnym, przedstawiając wyniki badań efektywności budowy systemu motywowania pozamaterialnego w jednej z firm w odniesieniu do pracowników administracyjno-biurowych. Ważnym aspektem kształtowania efektywnych systemów motywowania jest uwzględnienie wpływu kultury organizacyjnej. Zagadnienie to podejmuje A. Jawor-Joniewicz, analizując spójność systemów motywacyjnych z kulturą organizacji oraz celami strategicznymi wybranej grupy przedsiębiorstw z terenu Polski.

Jak wiadomo, istotną częścią systemów motywacyjnych są wynagrodzenia. Z punktu widzenia pracodawców przeznaczających niemałe kwoty na ten cel istotną kwestią staje się efektywność wynagrodzeń. W ramach tego wątku rozdziału II T. Sapeta podejmuje rozważania na temat wykorzystania audytu personalnego w kształtowaniu efektywności systemów wynagradzania, poddając szczegółowo analizie mechanizm działania tego narzędzia z z w odniesieniu do wynagrodzeń. Tematykę efektywności wynagrodzeń kontynuuje również T. Kawka, wskazując na specyficzne cechy i uwarunkowaniach kształtowania się zasad budowania systemów wynagrodzeń w organizacjach nowej gospodarki opartej na wiedzy, w odniesieniu do pracowników wiedzy. Uzupełniającą rolę w stosunku do wynagrodzeń stanowią świadczenia dodatkowe. Tej tematyce poświęca swój artykuł E. Beck-Krala, opisując efektywne programy świadczeń pracowniczych, których ważną cechą jest optymalizacja kosztów ponoszonych przez pracodawcę przy jednoczesnej optymalizacji dochodu netto uzyskanego przez pracownika. W artykule zamieszczono przykłady rozwiązań zaczerpniętych z praktyki, dotyczące kompleksowych programów wykorzystujących świadczenia dodatkowe.

Rozdział III niniejszego zbioru nosi tytuł „Budowa kapitału ludzkiego organizacji zaangażowanej w efektywną pracę”. Zawarto w nim opracowania, w których autorzy zajmują się różnymi aspektami kształtowania kompetencji pracowniczych sprzyjających wzrostowi zaangażowania. A. Wojtczuk-Turek przedstawia wyniki badań mających na celu weryfikację hipotezy zakładającej istnienie związku pomiędzy zachowaniem innowacyjnym pracownika a organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego. Autorka wychodzi bowiem z założenia, że szczególne znaczenie w wyzwalaniu aktywności pracownika o charakterze twórczym odgrywają te czynniki, które dotyczą doskonalenia własnych kompetencji, możliwości zgłaszania i realizowania pomysłów oraz nieskrępowanego działania. Rozwijając tematykę budowy pożądanego profilu kompetencji, kolejna autorka — A. Dolot prezentuje opracowanie pt. „Wybrane czynniki warunkujące efektywny rozwój kompetencji”, w którym zwraca uwagę na organizacyjne uwarunkowania rozwoju pracowników. Wątek rozwoju kompetencji podejmują także P. Oleksiak oraz A. Suchodolski. Pierwszy z autorów prowadzi rozważania nad efektywnością programów szkoleniowych, zaś drugi w artykule poświęconym organizacji procesu rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych przedstawia wyniki badań własnych przeprowadzonych łącznie w 55 organizacjach (34 jednostki należące do koncernów międzynarodowych działających w Polsce oraz 21 firm polskich). Wynika z nich między innymi, że firmy międzynarodowe podchodzą do procesu rozwoju pracowników w sposób bardziej kompleksowy i zaplanowany niż polskie przedsiębiorstwa. Wątek efektywnego zarządzania zasobami

ludzkimi w warunkach umiędzynarodawiania się działalności gospodarczej podejmuje również B. Buchelt w opracowaniu na temat determinant efektywności pracy expatriantów. Postrzega ona efektywność jako możliwość zrealizowania przez expatrianta wyznaczonych celów jego misji zagranicznej i analizuje indywidualne i organizacyjne czynniki wpływające na efektywność jego pracy. Determinantami skuteczności pracy liderów działających w środowisku lokalnym zajmuje się Ł. Haromszeki. Po identyfikacji czynników warunkujących skuteczność ich działania podejmuje próbę analizy obserwowanej rzeczywistości i wyciągnięcia wniosków. Z badań wynika, że większą skuteczność w przewodzeniu ludzi w społeczności lokalnej, mają szansę uzyskać osoby budujące kapitał społeczny z innymi członkami danej społeczności. Na budowę wartościowego dla organizacji kapitału ludzkiego zaangażowanego na rzecz realizacji jej celów ma także wpływ sprawiedliwość organizacyjna, objawiająca się między innymi wdrażaniem sprawiedliwych w opinii pracowników procedur rekrutacji, selekcji, czy ocen pracowniczych. Sprawiedliwość organizacyjna, która silnie przekłada się na postawy i zachowania członków organizacji zajmuje uwagę kolejnego badacza — D. Turka. Do tematyki tej nawiązuje także M. Flak wskazująca na rolę społecznej odpowiedzialności organizacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim.

W rozdziale IV zamieszczono artykuły związane z tematyką wkładu zszl w wyniki organizacji oraz kształtowaniem efektywnych stosunków pracy. Otwierają go rozważania B. Jamki na temat dylematów pomiaru wpływu zarządzania kadrą na wyniki przedsiębiorstwa. Kolejna praca autorstwa G. Łukasiewicza jest poświęcona metodom wspomagającym wyodrębnianie efektów programów realizowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Po dywagacjach dotyczących istoty pojęć takich, jak efektywność, racjonalność działania, skuteczność i korzystność G. Łukasiewicz charakteryzuje dwie podstawowe metody, za pomocą których menedżerowie personalni mogą szacować efekty zrealizowanego programu, tj. metodę grup kontrolnych i metodę regresji liniowej. Autorki M. Striker, K. Wojtaszczyk przywołują strategiczną kartę wyników jako narzędzie oceny siły marki pracodawcy. Do pomiaru wyników działań wykorzystano miary ilościowe i jakościowe, klasyfikując je do jednej z czterech kategorii, tj. do miar świadomości marki pracodawcy, miar wizerunku marki pracodawcy, miar lojalności wobec pracodawcy, miar skonstruowanych w oparciu o dane pochodzące z wewnątrzorganizacyjnych analiz związanych z realizacją funkcji personalnej. W następnym artykule B. Chmielewicz zajmuje się racjonalizacją kosztów pracy jako sposobem budowania przewagi konkurencyjnej firmy. W odniesieniu do funkcji personalnej realizacja strategii kosztowej sprowadza się do minimalizacji kosztów osobowych, w związku z czym autorka skupia się na możliwościach zmniejszania kosztów pracy głównie dzięki wykorzystaniu dofinansowania ze środków publicznych. Kolejną metodą pozwalającą na zwiększenie efektywności zszl jest audyt personalny. Jego charakterystykę i cele szczegółowo przedstawia M. Majowska.

Wątek budowy relacji wewnątrzorganizacyjnych, które sprzyjają efektywnemu zszl zainteresował czterech autorów. G. Myśliwiec podejmuje rozważania nad rodzajem negocjacji wykorzystywanych podczas negocjowania warunków pracy i płacy. Przeprowadzone przez niego badania wykazują raczej niechętny stosunek pracodawców do podejmowania negocjacji z pracownikami w sprawach płacowych i innych pracowniczych, zaś dla menedżerów negocjacje z pracownikami to trudna sztuka. Autor przed-

stawia odmienne strategie negocjacyjne pracodawców z pracownikami szeregowymi oraz wysokiej klasy specjalistami. Kwestią mającą pozytywny wpływ na stosunki pracy wewnątrz organizacji jest możliwość partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji. Jej analizą w nowoczesnych koncepcjach efektywności zarządzania ludźmi zajmują się A. Cierniak-Emerych i A. Pietroń-Pyszczyk. Swą uwagę kierują na koncepcję zsl oraz wiązkę koncepcji HPWS, aby wyspecyfikować odmiany i formy partycypacji, które mają wpływ na wzrost akceptowalności podejmowanych decyzji, a w konsekwencji przyczyniają się do poprawy efektywności organizacji. Poszukiwania wzorców pozytywnych budowy stosunków pracy wewnątrz organizacji uzupełnia artykuł odnoszący się do aspektów negatywnych związanych ze zjawiskami mobbingu i dyskryminacji, i innych zjawisk dysfunkcyjnych w organizacji w zakresie realizacji narzędzi polityki personalnej. D. Lewicka w swoim artykule przedstawia wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród 737 osób pracujących w zróżnicowanych firmach na terenie kraju, z których wynika dość niska kultura środowiska pracy oraz niskie kompetencje kadry zarządzającej. Niepokojące są konsekwencje mobbingu zarówno dla zatrudnionych, jak i dla organizacji, powodujące mniejszą efektywność pracy a także chęć odwiecia, spadek samooceny, poczucie żalu, częste wybuchy złości oraz poczucie wyczerpania fizycznego.

W rozdziale V zajęto się wybranymi metodami i narzędziami zarządzania zasobami ludzkimi mającymi wpływ na efektywność zsl. Otwiera go artykuł J. Cewińskiej i M. Striker, w którym autorki przedstawiają wybrane metody analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi w klubach sportowych w odniesieniu do wolontariuszy, trenerów oraz sportowców. Kolejne opracowania dotyczą niektórych metod i narzędzi zsl, takich jak metoda 360° M. Kalinowski i J. Litwin wykorzystują ją do rozważań nad funkcjami wynagrodzeń. E. Zimnowłocka-Łoży przedstawia testy psychologiczne jako narzędzia skutecznego procesu rekrutacyjnego, zaś J. Bugaj, I. Stańczyk i M. Grześkow zajmują się rozmową oceniającą jako kluczowym elementem procesu oceny pracy. W rozdziale V zamieszczono także artykuł U. Bukowskiej poświęcony normalizacji w kształtowaniu jakości zasobów ludzkich. Książkę zamyka opracowanie M. Król na temat efektywnego kształtowania przez dział personalny procesów elastyczności pracy w odniesieniu do elastyczności numerycznej (zatrudnienia), funkcjonalnej (podaży pracy), płac (finansową) i czasu pracy.

Przedłożony zbiór opracowań jest ważnym zbiorowym głosem środowiska akademickiego w dyskusji na temat efektywności funkcji personalnej — jej identyfikacji i metod oceny. Autorzy zwracają uwagę na zróżnicowane spektrum zagadnień wynikających z rozwoju nowych obszarów analizy. Mamy nadzieję, że przygotowany wolumin pomoże teoretykom i praktykom udoskonalić warsztat badawczy nad problemami efektywności zsl.

Bogusława Urbaniak