

Anna Lipka

Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

W artykule zdefiniowano, opierając się na terminologii obowiązującej w literaturze dotyczącej efektywności, pojęcie wysoko efektywnego SZZL. Uznano, iż w definicji niezbędne jest wskazanie związku pomiędzy efektywnością programowanych w strategii działań personalnych a jakością i wartością kapitału ludzkiego. Pokazano na przykładach, że przy ewaluacji efektywności nie można abstrahować od rodzaju strategii personalnej. Opracowano tabelę pokazującą związki pomiędzy wybranymi strategiami a ryzykiem, gdyż ono (podobnie jak i koszty jakości) może podwyższać lub obniżać efektywność SZZL. Przedstawiono ponadto sposób wyznaczania współczynnika retencji pracowników, który jest zarówno warunkiem funkcjonowania wysoce efektywnych systemów pracy, jak i miernikiem efektywnego strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Wprowadzenie

Efektywne ZZL, a zwłaszcza – efektywne strategiczne ZZL (efektywne SZZL) ma „moc promieniowania” na (współ)kształtowane przez niego systemy pracy, tworząc w szczególności warunki dla rozwoju i efektywnego wykorzystania: kompetencji, postaw, inteligencji organizacji. Ważne jest kompleksowe wdrażanie tych systemów zgodnie przyjętą strategią personalną (której implementacja też zresztą powinna być efektywna), a która dostarcza informacji na temat hierarchii wykorzystywanych czynników sukcesu (w tym: strategicznie istotnych profili kwalifikacyjnych) i mierników służących do oceny postępu w jego uzyskiwaniu, a także antycypowanej wysokości poszczególnych rodzajów ryzyka.

Próba zdefiniowania pojęcia: efektywność SZZL

Wymogi konkurencyjności nakazują ukierunkować wszystkie funkcje przedsiębiorstwa na proefektywnościowe działanie, a zatem także funkcję personalną. Wymaga to wcze-

śniejszego zdefiniowania rozumienia kluczowego pojęcia – pojęcia wysoko efektywnego SZZL, co może nie być łatwe, gdyż w literaturze przedmiotu prezentowane są różne ujęcia efektywności i pojęć pokrewnych.

Przede wszystkim nie można stawiać znaku równości pomiędzy efektywnością a skutecznością. Ocena efektywności zawiera bowiem w sobie więcej niż tylko ewaluację działań podmiotów zarządzania kapitałem ludzkim pod względem stopnia zbliżania się do uzyskania postawionych strategicznych i operacyjnych celów w znaczeniu:

- uzyskania w pełni lub w części zaplanowanych rezultatów,
- nieosiągnięcia ich,
- doprowadzenia do wyników przeciwnych od zamierzonych,
- realizacji celów pośrednich, wiodących do celów finalnych.

Mianowicie uwzględnia ona:

- skuteczność w połączeniu ze sprawnością (ta ostatnia uwarunkowana jest: operatywnością, produktywnością, oryginalnością rozwiązań, stosowaniem adekwatnego instrumentarium),
- korzystność, rozumianą jako różnicę pomiędzy wynikami użytecznymi a nakładami związanymi z działaniem [Bielski, 2004, s. 61],
- ekonomiczność, czyli iloraz osiągniętych wyników użytecznych do poniesionych dla ich uzyskania nakładów [Bielski, 2004, s. 61].

Wartościowanie ich, odnoszone do konkretnych działań personalnych, nie jest łatwe z uwagi na związki pomiędzy poszczególnymi działaniami (np. pomiędzy ocenianiem a różnicowaniem wynagrodzeń, co utrudnia przypisanie efektów i nakładów do któregoś z tych działań), a ponadto krzyżowanie się działań z operacyjnego, taktycznego i strategicznego szczebla zarządzania.

Należy również uwzględnić związki pomiędzy efektywnością a:

- cechą określaną kiedyś jako udatność, polegającą na uzyskiwaniu, prócz celu głównego, jak największej liczby celów ubocznych, zharmonizowanych (niesprzecznych) z celem głównym [Pszczółowski, 1978, s. 257]. Ilustracją tego może być wykorzystywanie wyników wartościowania pracy nie tylko do celów płacowych, ale także np. do planowania: rozwoju pracowników, poprawy warunków pracy, organizacji czasu pracy;
- stałym natężeniem (podtrzymywaniem) motywacji podmiotów zarządzania kapitałem ludzkim,
- niewystępowaniem w końcowym rezultacie działań cech ujemnych, niezgodnych z celem głównym lub celami pobocznymi, czyli tzw. czystością [Pszczółowski, 1978, s. 42],
- dokładnością, w znaczeniu ścisłego skopiowania personalnego punktu odniesienia (tzw. benchmarku).

Ten ostatni aspekt sugeruje związek efektywności z jakością. Wydaje się jednak, iż nie należy jakości utożsamiać z efektywnością. Gdy porównuje się pojęcie efektywności (jako relacji efektów do nakładów) z propozycjami metodycznymi np. L. Harveya i D. Greena [Dahlgard, Kristensen, Kanji, 2000, s. 22-26], to widać, że:

- efektywność nie odpowiada tradycyjnej definicji jakości, która postrzega ją przez pryzmat wyjątkowości, wysokiej klasy (definicja standardowa), ale nie uwzględnia nakładów;
- nie pokrywa się ujęcie efektywności z tzw. definicją standardową jakości, gdyż kładzie ona nacisk na minimalny poziom wymagań, a ten może nie być zbieżny z požądanymi efektami;
- z tego samego powodu nie jest słuszne utożsamianie pojęcia efektywności z definicją perfekcji, stosowaną w określaniu jakości;
- konkretyzowanie, czym jest jakość, poprzez definicję dostosowania do przeznaczenia, podobnie jak i poprzez definicję wartości do ceny, nie jest właściwe dla opisywania efektywności, gdyż efektywność zawiera w sobie nie tylko te elementy;
- wspólny podzbiór cech ma pojęcie efektywności i definicja transformacyjna jakości, jednak i w tym wypadku występują cechy efektywności lokujące się poza tym podzbiorem.

Porównanie to prowadzi do wniosku, iż synonimiczne traktowanie efektywności i jakości spowodowałoby nieuprawnione zredukowanie elementów mieszczących się w tych pojęciach.

Podjęcie próby zdefiniowania wysoko efektywnego SZZL wymaga też ustosunkowania się do relacji pomiędzy efektywnością a etycznością działań. Teoretycznie rzecz biorąc, warianty powiązań mogą być tu następujące:

- działania personalne efektywne, ale nieetyczne,
- działania personalne nieefektywne, ale etyczne,
- działania personalne efektywne i etyczne zarazem,
- działania personalne nieefektywne i nieetyczne.

Jeśli jednak przyjmie się, że efektywność zawiera w sobie nie tylko efekty ekonomiczne, ale i społeczne, to tego rodzaju rozpatrywanie powiązań traci sens. Istnieje on tylko wówczas, gdy definiując pojęcie efektywności, weźmie się pod uwagę wyłącznie efekty ekonomiczne (w tym rozumieniu efektywność działań derekrutacyjnych byłaby mierzona osiągnięciem celów zwolnień, ich tempem i wysokością nakładów z pominięciem skutków społecznych), co nie wydaje się właściwe, jeśli adresatem działań są pracownicy. Wiąże się to z tzw. społecznym (behawioralnym) wymiarem efektywności (rozpatrywać można także takie jej wymiary, jak: rzeczowy, technologiczny, rynkowy, ekonomiczny, systemowy, polityczny, kulturowy, regionalny, ekologiczny [Malik, 2004, s. 37-39], przy czym każdy ma pewien – słabszy lub silniejszy – związek z wymiarem społecznym).

Definiowanie pojęcia wysoko efektywnego SZZL wymaga też rozstrzygnięcia, jaką postać zasady racjonalnego gospodarowania należy przyjąć za podstawę. Przyjęcie formuły oszczędnościowej (polegającej na minimalizacji nakładów przy założonych wynikach) może być w odróżnieniu od formuły wydajnościowej, której istotą jest maksymalizacja wyników przy danych nakładach [Malik, 2004, s. 26], uznane za demotywuujące dla podmiotów zarządzania kapitałem ludzkim w sensie ich dążeń do elastyczności i kreatywności przy uzyskiwaniu tego, co pożądanego. Jednak ta formuła – ze względu na ryzyko podwyższenia kosztów – może być w określonych sytuacjach jedyną właściwą.

Dalsza kwestia konieczna do ustalenia dotyczy rodzaju efektów i nakładów branych pod uwagę przy określaniu, czy SZZL w organizacji jest realizowane w sposób wysoce efektywny czy też jest (mniej lub bardziej) oddalone od takiej cechy. Jak wynika z analizy literatury przedmiotu dotyczącej efektywności w zarządzaniu (a definicja, do której sformułowania zmierzają niniejsze rozważania, powinna być z nią koherentna) można mówić o:

- efektach działań: pozytywnych i negatywnych, zróżnicowanych pod względem wielkości (niewielkich, średnich, znaczących),
- nakładach: nieodzownych i ponadwymiarowych,
- zarówno efektach, jak i nakładach: przewidywalnych bądź nieprzewidywalnych, finansowych (materialnych) bądź pozafinansowych (niematerialnych), mierzalnych bądź niemierzalnych, krótkookresowych bądź odroczonej w czasie.

Określając efektywność, trzeba uwzględnić, jak się zdaje, te rodzaje nakładów i efektów, które są istotne w konkretnym przypadku dla podmiotów zainteresowanych jej kształtowaniem. Zgodnie bowiem z podejściem do efektywności stanowiącym istotę koncepcji interesariuszy, nie istnieje jeden uniwersalny miernik efektywności. Sposób ewaluacji efektywności powinien tym samym odzwierciedlać interesy różnych podmiotów [Bielski, 2004, s. 67]. Przykładowo, dla oceny efektywności wynagrodzeń powinny mieć znaczenie zarówno wyniki analizy relacji między stopniem wykonania zadań a poziomem zatrudnienia (wpływ zmian w poziomie płacy na wyniki pracy, oceny efektywności różnych form płac, ewaluacje wpływu wewnętrznej struktury wynagrodzeń na rezultaty pracy), porównania rzeczywistych i postulowanych proporcji płac, korelacja płac z zadaniami podwyżki płac, jak i wyniki np. ankiet czy wywiadów przeprowadzonych wśród pracowników [Gruszczyńska-Malec, 2001, s. 76-82].

Koncepcja interesariuszy spaja ze sobą celowościowe i systemowe podejście do efektywności. Czy z tych, chronologicznie wcześniejszych ujęć można zaczerpnąć określenia przydatne do zdefiniowania wysoko efektywnego SZZL? Posługując się ujęciem celowościowym, należałoby stwierdzić, że realizacja strategicznego zszl jest tym bardziej efektywna, im szerzej realizowane są cele i im niższe są nakłady czasowe na ich realizację.

Wydaje się, że dążenie w każdym wypadku do minimalizowania nakładów czasowych nie jest właściwe. W określonych okolicznościach nakłady te (np. na przeprowadzenie personalnego SWOT) są potrzebne, by uzyskać znaczące korzyści w odleglejszym terminie. Ponadto realizacja przykładowo koncepcji marketingowej wobec własnych pracowników wymaga niekiedy poniesienia kosztów przekroczenia wymagań. Z podejścia celowościowego przenieść można natomiast do poszukiwanej definicji ogólne stwierdzenie o potrzebie relatywizacji kosztów do stopnia osiągnięcia celów. Także dla celów transferu przydatne są miary: zysk, wydajność, produktywność, rentowność, odnoszące się do takich kryteriów ewaluacji efektywności, jak skuteczność i racjonalność. Natomiast według podejścia systemowego, wysoka efektywność SZZL oznaczałaby nic innego jak jej odpowiedni wkład w przetrwanie i rozwój organizacji funkcjonującej jako system otwarty. Zakłada ono: radzenie sobie z niepewnością, nieunikanie ryzyka personalnego, umiejętne pozyskiwanie (odpowiedniego ilościowo, jakościowo i wartościowo) kapitału ludzkiego oraz maksymalizację zyskowności zatrudnienia. Aspekty te niewątpliwie powinny znaleźć odzwierciedlenie w konstruowanej definicji.

Rozpatrzenia wymaga także, wykorzystujący dorobek podejścia celowościowego, systemowego i interesariuszy, model konkurencyjnych wartości, zaproponowany przez R.E. Quinna i J. Rohrbougha [Bielski, 2004]. Czy leżące u jego podstaw stwierdzenie, iż wybór kryteriów efektywności powinien być scedowany na oceniające podmioty i stosowany zgodnie z zasadami zarządzania przez cele jest tu przydatny? Wydaje się, że elastyczność stosowanych kryteriów oceny odnosić się powinna przede wszystkim do wybranej kombinacji konkurencyjnych wartości (wybór dotyczy opcji: model *human relations*, model systemu otwartego, model racjonalnych celów, model procesu wewnętrznego), które powinny być względnie stałe, gdyż ciągle przeorientowywanie się z koncentracji na ludziach na koncentrację na organizacji czy z koncentracji na kontroli na koncentrację na elastyczności napotyka na bariery psychoekonomiczne i może uniemożliwić realizację strategii. W obrębie danej kombinacji celowe może okazać się natomiast dokonywanie zmian, jeśli nie celów, to przynajmniej środków służących ich uzyskiwaniu.

Kolejny definicyjny problem dotyczy układu odniesienia. Mówiąc o wysoko efektywnym SZZL, można mieć bowiem na myśli:

- poziom stanowiska pracy (podmiotu współodpowiedzialnego za strategię),
- poziom (strategicznego) procesu,
- poziom organizacji.

Wydaje się, że jego rozpatrywanie powinno obejmować każdy z tych poziomów. Celowe jest tym samym założenie – jak to ma miejsce w wielokryterialnej ocenie efektywności organizacyjnej, której autorami są J.M. Pennings i P.S. Goodman [Rummler, Brache, 2000, s. 2000] – że przyjęte kryteria ewaluacyjne będą obejmować: pozyskiwanie zasobów, transformację, utrzymywanie organizacji oraz efekty „na wyjściu”. Odpowiada to

strumieniowemu podejściu do kapitału ludzkiego, czyli docenieniu stałych interakcji z zewnętrznym rynkiem pracy celem pokonania trudności przede wszystkim w optymalizowaniu zapotrzebowania na pracowników.

Podmioty, od których zależy efektywność SZZL, powinny mieć świadomość tego, że efektywność oznacza – jak to ujmuje P.F. Drucker – nie jakąś wrodzoną predyspozycję czy typ osobowości, lecz wiedzę/umiejętność, którą można opanować [Drucker, 1992]. Zestawienie efektywność i osobowość występuje natomiast w nazwie koncepcji autorstwa K. Obuchowskiego [1982] – koncepcji osobowości efektywnej. Autor ten czyni specyficzne rozróżnienie pomiędzy skutecznością a efektywnością, którego poznanie można ewentualnie wykorzystać przy formułowaniu definicji wysoko efektywnego SZZL. Otóż K. Obuchowski odnosi skuteczność jedynie do aktualnego poziomu realizacji zadań. Natomiast efektywność, określaną przez niego jako skuteczność rozwojową, do działań wykraczających poza szczebel operacyjny. Znaczenie dla operacjonalizacji treści definicyjnych może mieć zaproponowany przez tego autora podział na podmioty: średnio skuteczne, wysoko skuteczne, nisko skuteczne.

Typologia ta bazuje bowiem na standardzie roli możliwym do określenia w praktyce. Według K. Obuchowskiego średnio skuteczni realizują standard roli na poziomie modalnym, a wysoko skuteczni i nisko skuteczni – na poziomie przekraczającym odpowiednio: *in plus* lub *in minus* standard roli. Możliwości (okazjonalnego) podwyższenia skuteczności związane są w tej koncepcji z wywieraniem wpływu i mogą dotyczyć obszarów kontrolowanych. Wynika stąd, iż potrzebny jest odpowiedni dobór osób odpowiedzialnych za tworzenie wysoko efektywnego strategicznego zsz, a także identyfikacja obszarów kontrolowanych i niekontrolowanych. K. Obuchowski przestrzega przed tym, że środowisko społeczne wyżej ocenia zachowania skuteczne niż zachowania efektywne ze względu na łatwość oceniania oraz wynagradzania za te pierwsze. Te drugie ocenia niżej ze względu na trudność ewaluacji, wysoką ryzykowność oraz sprzeczność z realizacją celów operacyjnych. Konkluzja wynikająca z tego stwierdzenia jest następująca: budowanie wysoko efektywnego SZZL powinno obejmować działania na wszystkich szczeblach zarządzania (wątek ten rozwinęto w dalszej części niniejszego opracowania). Tylko bowiem, jak twierdzi K. Obuchowski (i trzeba to zdanie podzielić), realizacja pełnego zestawu zadań zorganizowanych hierarchicznie zapewnia silną i elastyczną skuteczność rozwojową.

Definiując wysoko efektywne SZZL, należy także uwzględnić implikacje wynikające z ogólnych cech efektywności, a zatem:

- powiązanie podmiotowe (powodujące, że np. zmiany organizacyjne znajdą swe odzwierciedlenie w efektywności),
- wymiar czasowy, gdyż efektywność jest kategorią dynamiczną,
- relatywność wyrażającą się np. możliwością zmian w wytypowanych do oceny rodzajach efektów i nakładów uwzględnianych przy określaniu efektywności),

- moment czasowy oceny (*ex ante* lub *ex post*),
- cel (bezwzględny – potwierdzenie opłacalności, np. przeprowadzenia szkolenia, lub względny – wybór opcji szkoleniowej spośród wariantów zróżnicowanych co do zmiennych występujących w liczniku i mianowniku wzoru na wyznaczanie efektywności).

Zapomnieć wreszcie nie można przy opracowywaniu definicji o kontekście oceny efektywności, czyli o jej determinantach. Obok determinantów celowościowych i systemowych (nawiązujących do wyżej wskazanych ujęć efektywności) w literaturze przedmiotu wyróżnia się determinanty [Matwiejczuk, 2000]: endogeniczne i egzogeniczne, statyczne i dynamiczne, ilościowe i jakościowe, cząstkowe i całościowe, bezpośrednie i pośrednie.

Determinanty te są różne i mają różną wagę dla różnych działań personalnych.

Uwzględnienie najważniejszych powyższych aspektów pozwala na sformułowanie następującej definicji „efektywne SZZL oznacza uzyskiwanie – dzięki spójności odpowiednich działań na różnych szczeblach zarządzania (w różnych perspektywach czasowych) oraz uwzględnieniu determinant wpływających na ich skuteczność, sprawność, korzyść i ekonomiczność – przy akceptowanych nakładach, akceptowanego przez interesariuszy organizacji efektu stosowania przyjętej strategii personalnej w postaci adekwatnego do niej jakościowo i wartościowo kapitału ludzkiego”.

W przedsiębiorstwach przyszłości efektywność strategicznego ZZL nie powinna być więc wiązana jedynie z optymalizacją kosztów, lecz z podwyższaniem jakości i wartości kapitału ludzkiego organizacji, dzięki któremu organizacja uzyska taką pozycję na rynku, która odpowiada nakreślonej wizji.

Definicja ta bierze pod uwagę okres od implementacji strategii, ale można ją rozszerzyć o efektywność formułowania strategii, uwzględniając np. nakłady na stosowanie metod analizy strategicznej diagnozującej własne atuty i słabości oraz szanse i zagrożenia w konkurencyjnym otoczeniu. Jednakże efekty stosowania strategii, weryfikujące przede wszystkim trafność jej doboru, będą mierzalne dopiero *ex post*, o ile będzie w ogóle możliwe wyznaczenie czasowego momentu zakończenia realizacji strategii. Jak bowiem wiadomo, zarządzanie strategiczne jest permanentnym procesem, a zatem trwa nieprzerwanie realizacja tej czy innej strategii, a przechodzenie od jednej do drugiej, czyli redefiniowanie strategii, nie zachodzi z dnia na dzień.

Rodzaj strategii personalnej jako metodyczna podstawa oceny efektywności SZZL

Jedno z podstawowych pytań strategicznego ZZL brzmi: „Jaka liczba pracowników i o jakiej jakości jest niezbędna do realizacji przyszłych zadań pracy? Jeśli przyjmie się, że efektywne SZZL oznacza implementację strategii uwzględniających różnorodność kapitału ludzkiego, to można zaproponować następującą ich typologię:

- strategia zorientowana na zwiększanie stopnia różnorodności (celem poszerzenia sieci kontaktów wnoszonych przez każdego pracownika);
- strategia zorientowana na zmniejszanie stopnia różnorodności (celem uniknięcia zwiększonych nakładów na kierowanie personelem, wynikających z konieczności odrębnego projektowania procesów/usług personalnych adresowanych do podwyższonej liczby segmentów na wewnątrzzakładowym rynku pracy),
- strategia dopasowania stopnia różnorodności załogi do struktury klientów, stosownie do postulatu, by wewnątrz organizacji odzwierciedlało rodzaj i stopień złożoności otoczenia [Köppel, 2007, s. 13].

Wydaje się, że trzecia z wymienionych strategii zapewnia najbardziej efektywne wykorzystywanie różnic i podobieństw dotyczących kapitału ludzkiego organizacji ze względu na łańcuch:

Zróznicowana załoga → Dywersyfikacja asortymentu produktów i/lub usług oraz docieranie do różnych rynków i odbiorców → Efektywność finansowa dzięki wyrównywaniu ewentualnych strat na określonych polach – zyskami na innych polach

Inną propozycję typologiczną prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Typologia strategii personalnych ze względu na kształtowanie wartości kapitału ludzkiego

Rodzaj strategii personalnej*	Charakterystyka
Obniżająca wartość kapitału ludzkiego	Wartość kapitału ludzkiego niższa od wyjściowej, przede wszystkim ze względu na utratę wiedzy, niekompensowaną ani odpowiednią substrategią szkoleniową, ani substrategią motywowania.
Optymalizująca erozję wiedzy	Najniższy, dzięki odpowiedniemu zarządzaniu wiedzą, stopień utraty wiedzy, nie zmuszający do zbyt wysokich nakładów na szkolenia.
Kompensująca utratę wiedzy	Kompensowanie dokładnego ekwiwalentu utraty wiedzy dzięki odpowiedniej substrategii szkoleniowej i substrategii motywowania.
Maksymalizująca wartość kapitału ludzkiego	Wartość kapitału ludzkiego wyższa od wyjściowej dzięki kompensowaniu z nadwyżką utraty wiedzy odpowiednią substrategią szkoleniową i substrategią motywowania.

* Modyfikacja własna nazw strategii brzmiących w oryginale następująco: „Humankapitalvernichter”, „Wissenserossionsoptimierer”, „Punktlander”, „Humankapitalmaximierer”.

Źródło: Scholz, Stein, 2007, s. 32

Przedstawione propozycje, obok typologii strategii personalnych prezentowanych już wcześniej w literaturze przedmiotu [Lipka, 2000, s. 32-34], mogą stanowić metodyczną bazę odniesienia dla określania efektywności.

Wpływ ryzyka na efektywność SZZL

Planowana efektywność SZZL może nawet znacznie różnić się od rzeczywistej, jeśli nie zostanie uwzględnione ryzyko związane z wdrażaniem strategii (w literaturze przedmiotu [Tkaczyk, 2002, s. 71] zwracano dotychczas przede wszystkim uwagę na związki pomiędzy ryzykiem a strategiami konkutowania; jednak właśnie ze względów efektywnościowych wydaje się celowe rozpatrzenie także związków ryzyka ze strategiami personalnymi). Poszczególne rodzaje personalnego ryzyka funkcyjnego nie zagrażają przy tym w jednakowym stopniu ani też nie stwarzają takich samych szans w razie implementacji każdej ze strategii personalnych ze względu na to, że dominującą rolę odgrywają w nich odmienne procesy personalne.

I tak, stosowanie strategii ofensywnej wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy. Ważny jest przy tym szczególnie ich jakościowy wymiar, gdyż realizacja tej strategii nie ma racji bytu wobec braku pracowników o określonych cechach (takich jak: kreatywność, dynamizm, akceptacja ryzyka). Ponadto nie można lekceważyć ryzyka ewaluacyjnego i motywacyjnego, gdyż odpowiednie ocenianie i wynagradzanie mają wspierać osiąganie długofalowych efektów. Implementacja strategii defensywnej wymaga także zwrócenia uwagi na ryzyko ewaluacyjne i motywacyjne, lecz chodzi tu o dobór kryteriów oceniania i/lub motywatorów, które będą oddziaływały – zgodnie z treścią strategii – na uzyskiwanie odpowiednich bieżących efektów pracy oraz na ugruntowanie lojalnych postaw pracowników.

Podstawowe rodzaje ryzyka funkcyjnego, z którymi należy się szczególnie liczyć w warunkach stosowania strategii ilościowej, to niedostosowanie popytu i podaży pracy oraz derekrutacja. Rzutują one bowiem bezpośrednio na ponoszone koszty, a jak wiadomo, optyka tej strategii wiąże się właśnie z kosztami. Natomiast strategia jakościowa, której istotą jest uzyskiwanie odpowiednich wyników poprzez motywowanie, wiąże się szczególnie silnie z ryzykiem motywacyjnym, ryzykiem ewaluacyjnym oraz ryzykiem inwestowania w rozwój pracowników (ze względu na motywacyjną rolę ocen i szkoleń).

Strategia zorientowana na wejście wymaga koncentracji uwagi na ryzyku niedostosowania popytu i podaży pracy oraz ryzyku selekcyjnym, podczas gdy strategia zorientowana na wyjście – na ryzyku derekrutacyjnym.

Z kolei z punktu widzenia możliwości realizacyjnych strategii autoselekcji ważne jest i ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy, i ryzyko derekrutacyjne.

Powyższe typy ryzyka funkcjonalnego nie odgrywają większej roli przy implementacji strategii autonomizacji. Dla tej strategii znaczenie mają przede wszystkim: ryzyko podziału ról, ryzyko ewaluacyjne, ryzyko inwestowania w rozwój pracowników oraz ryzyko motywacyjne. Stosowanie z kolei strategii transakcji wymaga szczególnej koncentracji na ryzyku podziału ról (w związku z występującym tu krótkookresowym planowaniem zadań), a także na ryzyku ewaluacyjnym (gdyż ocenianie jest w niej częste i systematyczne) oraz ryzyku motywacyjnym (gdyż efektywność aplikacyjna zależy od umiejętnego stosowania zasady kija i marchewki). Strategia transformacji narzuca natomiast konieczność szczególnego zajęcia się ryzykiem inwestowania w rozwój pracowników i ryzykiem motywacyjnym z uwagi na znaczenie, jakie mają dla niej procesy socjalizacyjne i prolojalnościowe.

Dla strategii zorientowanej na zwiększanie stopnia różnorodności kapitału ludzkiego ważne są wszystkie rodzaje ryzyka funkcyjnego poza ryzykiem derekrutacyjnym, natomiast dla strategii ukierunkowanej na zmniejszanie tego stopnia – wszystkie prócz ryzyka selekcyjnego. Z kolei, przy stosowaniu strategii dopasowania stopnia różnorodności załogi do struktury klientów szczególną uwagę należy zwrócić na: ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy, ryzyko selekcyjne oraz ryzyko podziału ról.

Implementacja strategii optymalizującej erozję wiedzy wiąże się ściśle z ryzykiem: podziału ról, oceniania, inwestowania w rozwój pracowników oraz z ryzykiem motywacyjnym, a strategii kompensującej utratę wiedzy oraz strategii maksymalizującej wartość kapitału ludzkiego – z dwoma wymienionymi jako ostatnie w tabeli 1 rodzajami ryzyka.

Nie tylko ranga różnych rodzajów ryzyka funkcyjnego, ale i ranga ryzyka niespecyficznego są zróżnicowane dla poszczególnych strategii personalnych (por. tab. 2).

I tak, ryzyko trudności w organizacyjnym komunikowaniu się jest niskie jedynie w warunkach stosowania strategii autoselekcji (gdyż w razie zaistnienia takich trudności jeden pracownik jest szybko zastępowany innym) oraz strategii zorientowanej na zmniejszenie stopnia różnorodności (w której maleje liczba przepływów informacyjnych oraz możliwość wystąpienia szumów).

Z kolei ryzyko różnic kulturowych nie jest wysokie jedynie w wypadku strategii autoselekcji i strategii zorientowanej na zmniejszenie stopnia różnorodności, a argumentacja jest podobna do argumentacji odnośnie do ryzyka trudności w organizacyjnym komunikowaniu się. Nawet w strategii defensywnej ryzyko to należy ocenić jako wysokie, ponieważ ograniczanie działalności wymaga intensywnej komunikacji i pokonywania ewentualnych różnic kulturowych.

Niskie ryzyko konfliktu występuje w strategii transformacji. Ryzyko władzy w organizacji jest natomiast niskie, gdy stosuje się strategię autoselekcji i transformacji, ale z różnych powodów, a mianowicie: strategia autoselekcji, w której czas retencji pracowników w organizacji jest na ogół krótki, nie wymaga ugruntowywania określonych relacji hierarchicznych, natomiast w strategii transformacji nie chodzi o zarządzanie przez wpływ.

Tabela 2. Próba oceny wysokości poszczególnych rodzajów ryzyka niespecyficznego dla różnych strategii personalnych

Strategia/ ryzyko	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
O	W	W	W	W	W	N	W	W	W	W	Ś
D	W	W	W	W	W	N	W	W	W	N	Ś
I	W	W	W	Ś	W	Ś	W	W	W	W	W
J	W	W	Ś	Ś	W	Ś	W	W	W	W	W
We	W	W	Ś	Ś	W	N	W	W	W	W	W
R	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W
Wy	W	W	W	W	W	W	W	W	W	N	W
As	N	N	W	N	N	N	W	W	W	N	W
Au	Ś	W	Ś	Ś	W	W	W	W	W	W	W
Ts	W	W	W	W	W	W	W	W	W	N	W
Tf	W	W	N	N	W	N	W	W	W	W	W
Rw	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W
RM	N	N	Ś	Ś	W	Ś	W	W	W	N	Ś
Rd	Ś	Ś	Ś	Ś	W	W	W	W	W	Ś	W
Wo	Ś	Ś	W	Ś	W	Ś	W	W	W	W	Ś
E	W	Ś	W	Ś	W	Ś	W	W	W	W	W
Kw	W	W	W	W	W	Ś	W	W	W	W	W
MW	W	W	W	W	W	Ś	W	W	W	W	W

Źródło: opracowanie własne

Objaśnienia nazw strategii personalnych:

O – ofensywna; D – defensywna; I – ilościowa; J – jakościowa; We – zorientowana na wejście; R – rozwoju i aktywizowania; Wy – zorientowana na wyjście; As – autoselekcji; Au – autonomizacji; Ts – transakcji; Tf – transformacji; Rw – zorientowana na zwiększenie stopnia różnorodności; Rm – zorientowana na zmniejszenie stopnia różnorodności; Rd – dopasowania stopnia różnorodności do struktury klientów; Wo – obniżająca wartość kapitału ludzkiego; E – optymalizująca erozję wiedzy; Kw – kompensująca utratę wiedzy; Mw – maksymalizująca wartość kapitału ludzkiego.

Objaśnienia nazw rodzajów ryzyka niespecyficznego:

I – trudności w organizacyjnym komunikowaniu się; II – różnic kulturowych; III – konfliktu; IV – władzy w organizacji; V – braku akceptacji rozwiązań; VI – formalizacji; VII – logistyczne; VIII – niekoherencji; IX – efektywnościowe; X – biometryczne; XI – niedostatecznej ochrony danych personalnych.

Brak akceptacji rozwiązań nie będzie raczej rodzić negatywnych implikacji tylko dla strategii autoselekcji. Ryzyko formalizacji (przeformalizowania albo niedoformalizowania) ma natomiast poważne konsekwencje dla realizacji:

- strategii rozwoju i aktywizowania oraz autonomizacji (gdyż pracownicy muszą znać mierniki swojego rozwoju oraz przypisywane im wartości, których uzyskanie gwarantuje awans);
- strategii wyjścia i transakcji (ze względu na konieczną znajomość kryteriów zwalniania);
- strategii zorientowanej na zwiększenie stopnia różnorodności (z racji większego udziału przepływów informacyjnych) i strategii dopasowania stopnia różnorodności załogi do struktury klientów (z uwagi na różnice dotyczące potrzeby formalizacji u tych ostatnich).

W każdej strategii personalnej wysokie jest ryzyko logistyczne, niekoherencji i efektywnościowe. Natomiast co najmniej średnie jest ryzyko niedostatecznej ochrony danych personalnych.

Z kolei ryzyko biometryczne jest niskie dla strategii personalnych związanych z ograniczaniem działalności (strategia defensywna oraz strategia zorientowana na wyjście), dla strategii obniżającej wartość kapitału ludzkiego oraz dla strategii, w których zakłada się wymianę pracowników (strategia autoselekcji, strategia transakcji).

Jeżeli chodzi natomiast o ryzyko utraty wizerunku na rynku pracy, to jest ono wysokie dla każdej ze strategii personalnych, przy czym w niektórych z nich (np. w strategii defensywnej) większą rolę odgrywa ryzyko utraty wizerunku zewnętrznego, a w innych (np. w strategii rozwoju i aktywizowania) – utraty wizerunku wewnętrznego.

Koszty jakości a efektywność SZZL

Termin „koszty jakości” stosowany jest przede wszystkim przez specjalistów zarządzających organizacjami, ekspertów w dziedzinie jakości i rachunkowości zarządczej, a jeszcze stosunkowo rzadko przez menedżerów i specjalistów personalnych. Powinno się to zmieniać, gdyż koszty jakości mają związek z efektywnością zarządzania, na wszystkich jego szczeblach.

Koszty jakości mają w szczególności wpływ na efektywność SZZL. Wpływ ten jest dwutorowy: z jednej strony wyższe koszty jakości podwyższają efekty, z drugiej powiększają nakłady. Ważne jest zatem określenie ich relacji, przy czym nie można z góry wykluczać możliwości zaistnienia synergii negatywnej (wyższe koszty jakości nie przyczyniają się do wyższych efektów). Można ponadto rozpatrywać nie tylko zmiany w poziomie kosztów jakości i efektów, ale także ich strukturę oraz dynamikę. Analiza relacji: koszty jakości – efektywność SZZL powinna, jak się wydaje, być osobno przeprowadzana dla różnego rodzaju kosztów.

I tak, dzięki ponoszeniu kosztów prewencji można zapobiec np. błędom przy formułowaniu strategii personalnej. To z kolei – ocenić zgodność tej strategii z różnymi stawianymi jej wymaganiami (np. stopień koherencji strategii i kultury organizacyjnej). Poza tym koszty niezgodności wewnętrznych wiązać się mogą przykładowo właśnie z korektą kursu przy przekształcaniu kultury organizacyjnej w kierunku zbieżnym ze strategią. Koszty niezgodności wewnętrznych to m.in. koszty redefiniowania nieodpowiednio ustalonej strategii. Poniesienie tych kosztów może uchronić przed nieosiągnięciem celów strategicznych. Wyodrębniane także w literaturze przedmiotu [Kister, 2006, s. 75] koszty utraconych możliwości mogą zwracać uwagę na związki przyszłych zysków z różnymi podmiotami zżl, np.:

- jakości pozyskiwania pracowników,
- jakości wynagradzania,
- jakości wzbogacania pracy,
- jakości szkoleń,
- jakości mobilności wewnętrznej,
- jakości zarządzania wiedzą.

Utrzymanie strategicznie wartościowych pracowników jako miernik efektywnego SZZL i warunek HPWS

Jeśli koszty pozyskania nowych pracowników przewyższają koszty utrzymania, to należy stosować strategię przeciwdziałającą odejściom (mające w swej treści podwyższenie ekonomicznych i psychologicznych barier wyjścia z organizacji) oraz objąć controllingiem postępy realizacji tych strategii. Wydaje się, że – przyjmując założenie o zmienności wartości (strategicznej) pracownika dla organizacji – można w analogii do współczynnika retencji klientów [Szablewski, Tuzimek, 2005, s. 385] stosować współczynnik retencji pracowników (WRP), który byłby wyznaczany następująco:

$$WRP = (LWSP_t \wedge LWSP_{t+1}) : LWSP_t$$

gdzie:

$(LWSP_t \wedge LWSP_{t+1})$ – liczba pracowników, którzy zarówno na początku, jak i na końcu badanego okresu zostali zidentyfikowani jako wartościowi dla realizacji strategii lub potencjalnie wartościowi;

$LWSP_t$ – liczba pracowników, którzy na początku badanego okresu zostali zidentyfikowani jako wartościowi dla realizacji strategii lub potencjalnie wartościowi.

Tego typu podejście pozwala wiązać cykl życia zasobów ludzkich w organizacji z doborem odpowiednich działań personalnych zwiększających odsetek pracowników zdolnych i gotowych do funkcjonowania w ramach HPWS, a tym samym do realizacji (przede wszystkim dzięki nieustannemu rozwojowi) strategii przez cały okres jej implementacji.

Podsumowanie

Tworzenie HPWS jest i powinno być wpisane w efektywne SZZL, zorientowane na uzyskiwanie i utrzymywanie przez organizację pożądaną pozycję rynkową. Busołą w ewaluacji efektywności SZZL może bowiem stanowić tylko i wyłącznie przyjęta do implementacji strategia personalna. Z kolei jej efektywne wdrażanie wymaga umiejętnego zarządzania ryzykiem personalnym, a także wszystkimi rodzajami kosztów jakości. Jako miernik efektywnego SZZL przy zastosowaniu strategii rozwojowych (tj. zorientowanych na podwyższanie jakości i wartości kapitału ludzkiego) może być wykorzystywany współczynnik retencji określonych pracowników. Monitorowanie oraz wpływanie na kształtowanie jego wartości, podobnie jak i dalszych mierników, powinny stanowić przedmiot zainteresowania controllingu efektywności jako składowej controllingu personalnego.

Literatura:

- Bielski M. (2004), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K. (2000), *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
- Gruszczyńska-Malec G. (2001), *Tworzenie systemu płac w firmie*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa.
- Kister A. (2005), *Zarządzanie kosztami jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Köppel P. (2007), *Diversität als Ressource nutzen*, „Personal”, Nr. 1.
- Lipka A. (2000), *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Malik K. (2004), *Efektywność zrównoważonego i trwałego rozwoju w wymiarze lokalnym i regionalnym*, Wydawnictwo Instytut Śląski, Opole.
- Matwiejczuk R. (2000), *Efektywność – próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 11, Warszawa.
- Obuchowski K., Paluchowski W.J., red. (1982), *Efektywność a osobowość*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Scholz Ch., Stein V. (2007), *Humankapitalstrategien bei DAX 30-Unternehmen*, „Personalwirtschaft”, Nr 1.
- Szablewski A., Tuzimek R., red. (2005), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa.
- Tkaczyk T.P. (2002), *Ryzyko gospodarowania a strategie konkurencji. Przyczynek do teorii konkurencji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

Anna Lipka – prof. dr hab., kierownik Katedry Zarządzania Organizacjami na Wydziale Ekonomii Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Opiekun naukowy specjalności: „Gospodarowanie kapitałem ludzkim” na ww. wydziale. Absolwentka Uniwersytetu Technicznego w Dreźnie i stypendystka DAAD. Jej zainteresowania badawcze i publikacje dotyczą: komputeryzacji systemów administrowania i zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu stanowisk pracy, logistyki personalnej, strategii personalnych, ryzyka personalnego, zachowań organizacyjnych (rywalizacji i współdziałania), kwalitologii zasobów ludzkich (szczególnie kosztów jakości zsz), wartościowania kapitału ludzkiego.