

Dane do cytowań:

Joanna M. Moczydłowska, *Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej*, [w:] *Efektywność organizacji*, praca zbiorowa pod redakcją M. Ciska, A. Marciniuk-Kluski, Wydawnictwo STUDIO EMKA, Warszawa 2013, s. 183 – 192.

dr hab. Joanna M. Moczydłowska, prof. Uczelni Łazarskiego
Uczelnia Łazarskiego w Warszawie

Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej The effectiveness of human capital management as a part of organizational effectiveness

Streszczenie: *Artykuł poświęcono efektywności zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL). Problem ten podjęto w kontekście efektywności organizacyjnej. W części pierwszej autorka porządkuje podstawowe dla tematu pojęcia oraz relacje między nimi (efektywność a skuteczność, efektywność a sprawność, miary efektywności organizacyjnej). W części drugiej dowodzi, że wzrost znaczenia kapitału ludzkiego dla rozwoju organizacji jest równoznaczny ze wzrostem znaczenia efektywności zarządzania tym kapitałem. Jednocześnie artykuł jest głosem w dyskusji nad doбором kryteriów pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim.*

Słowa kluczowe: efektywność organizacyjna, efektywność zarządzania kapitałem ludzkim, sprawność, skuteczność, miary efektywności

Abstract: *The article is devoted to the effectiveness of human capital management. This problem has been undertaken in the context of organizational effectiveness. In the first part of the article the author organizes the basic concepts of the topic and the relations between them (effectiveness and efficacy, effectiveness and efficiency, measures of organizational effectiveness). The second part of the article the author proves that the increasing importance of human capital for the development of the organization is synonymous with the growing importance of the effectiveness of human capital management. Simultaneously, the article is a voice in the discussion on the selection of criteria for measuring the effectiveness of human capital management.*

Key words: organizational effectiveness, effectiveness of human capital management, efficacy, efficiency, measuring the effectiveness

Wprowadzenie

Ekonomia sprowadza efektywność do relacji wyników do kosztów ich osiągnięcia. Definiowana w ten sposób efektywność znajduje szerokie zastosowanie w teorii ekonomii oraz ekonomiki przedsiębiorstw i

rachunkowości. Badania w ramach ekonomii polegają na całościowej ocenie efektywności określonych systemów (jednostek decyzyjnych), najczęściej przez zastosowanie ekonometrycznych metod analizy granicznej. Na gruncie ekonomiki przedsiębiorstw i rachunkowości ocena efektywności związana jest głównie z analizą wskaźnikową¹.

Nauki o zarządzaniu podejmują problem efektywności w szerszym kontekście. To efektywność organizacyjna, która posługuje się nie tylko miarami ekonomicznymi, ale również prakseologicznymi. Pomiar efektywności kapitału ludzkiego należy do największych wyzwań współczesnego zarządzania. Wynika to z samej natury tego kapitału. „Kapitał ludzki jest czymś więcej niż zasoby ludzkie. Kapitał ludzki jest kategorią dynamiczną, a także jakościową, pozwalającą na realizację tworzenia nowych wartości, podczas gdy ludzkie zasoby w większej mierze to kategoria statyczna i ilościowa”². Jednocześnie trudno tu o rozwiązania precyzyjne i uniwersalne, ponieważ efektywność można, w ocenie autorki, oceniać przede wszystkim w odniesieniu do strategii konkretnej organizacji i nakładów zaangażowanych w jej realizację. Artykuł podejmuje problem efektywności ZKL na tle złożonej i wielonurtowej teorii efektywności organizacyjnej. Jest głosem w dyskusji nad doбором kryteriów pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim.

1. Efektywność organizacyjna – dylematy definicyjne

Efektywność organizacyjna obejmuje wymierne rezultaty ekonomiczne działania, ale również złożone aspekty społeczne i psychologiczne organizacji. Autorka podziela pogląd K.S. Camerona³, że efektywność organizacyjna stanowi jeden z głównych problemów badawczych podejmowanych w ramach teorii zarządzania. Z drugiej strony trzeba odnotować odmienne stanowisko naukowców, którzy krytycznie odnoszą się do efektywności jako pojęcia kluczowego dla nauk o zarządzaniu. Jego popularność określają mianem zbędnego i szkodliwego „lansowania” argumentując, że „poprzez narosłe niejasności znaczeniowe termin ten (...) stracił na użyteczności i operatywności”⁴. Wobec istnienia tak daleko idących różnic w poglądach uzasadnione wydaje się podjęcie wysiłku porządkowania i systematyzacji pojęć związanych z efektywnością organizacyjną oraz wskazania istniejących między nimi zależności.

¹ Por. B. Ziębicki, *Metodyka oceny efektywności organizacyjnej*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, B. Mikuła (red.), Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 381-391.

² L. Białoń, *Metodologiczne problemy określenia kapitału ludzkiego*, [w:] *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, L. Białoń, T. Obrębski, C. Pietras, S. Marciniak (red.), Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002, s. 13.

³ *Organizational Effectiveness*, K.S. Cameron (Ed.), Edward Elgar Publishing Limited, US 2010, p. XIII.

⁴ Por. A. Szpaderski, *Problemy efektywności działań w teorii organizacji i zarządzania i sugestie ich rozwiązywania w duchu prakseologii*, [w:] *Efektywność kierowania (dowodzenia)*, J. Michniak (red.), AON, Warszawa 2005, s. 43-53.

1.1. Efektywność a skuteczność

Długa tradycja badań nad efektywnością organizacyjną oraz ważność problemu dla nauki i praktyki zarządzania nie wyeliminowały rozbieżności terminologicznych powodujących, że trudno jednoznacznie i precyzyjnie ustalić, czym tak naprawdę jest efektywność organizacyjna oraz w jaki sposób można ją mierzyć. Wiele dylematów definicyjnych wynika z uwarunkowań językowych. W języku angielskim słowo *effect* oznacza zarówno cel, wynik, jak i skutek. Stąd nieustanny wysiłek wskazania podobieństw i różnic oraz innych zależności między efektywnością, a takimi pojęciami jak ekonomiczność, sprawność, wydajność, produktywność, rentowność, skuteczność⁵.

Szczególne zainteresowania badaczy dotyczą relacji między efektywnością i skutecznością. Ich cechą wspólną jest to, że obie te oceny są zorientowane na wyniki działania. Jednak efektywność jest cechą działań dających pozytywny skutek bez względu na to, czy był on zamierzony, czy też nie. Dlatego nie może być ona utożsamiana z pojęciem skuteczności, ponieważ skuteczność odnosi się do działań dających skutki pozytywne, ale tylko tych, które wynikają z przyjętych celów. Pojęcie efektywności jest zatem szersze niż skuteczności. Otwiera to przestrzeń do dyskusji, czy działania kierownicze powinny być efektywne czy skuteczne. Z jednej strony, z praktycznego punktu widzenia, wydaje się, że działania efektywne są bardziej wartościowe, bo interesujące jest wystąpienie pozytywnych skutków zarządzania bez względu na to, czy skutki te zostały zamierzone przez kadrę kierowniczą, czy też pojawiły się „samorzutnie”. Takie podejście wydaje się być lepsze niż analiza skuteczności, gdyż zasadniczo z punktu widzenia funkcjonowania i rozwoju organizacji cenne są wszelkie pozytywne efekty, nawet jeżeli nie były one uprzednio planowane, czy – jak pisze T. Kotarbiński – były „przez cel nie przewidziane”⁶. Z drugiej strony spotykamy opinie, że wprawdzie niezamierzone wyniki pozytywne mogą być w danym momencie korzystne z punktu widzenia konkretnego menedżera czy jednostki organizacyjnej, niemniej nie zawsze są korzystne w szerokiej perspektywie całej organizacji. Zwolennicy takiego podejścia podkreślają, że przewaga skuteczności działania nad jego efektywnością ma szczególne znaczenie w organizacjach, gdzie rzeczywiste cele nie muszą być w pełni dostępne kadrze zarządzającej ze względu na ich całkowitą bądź częściową niejawność. Ponadto akcentują oni, że niejako z definicji zarządzania wynika, że jego istotą jest realizacja zamierzonych celów, a nie osiągnięcie jakichś dowolnych wyników, byle tylko były one pozytywne⁷.

Oprócz właściwego dla prakseologii celowościowego postrzegania efektywności spotykamy także inne jej ujęcia:

⁵ Por. M. Bielski, *Efektywność organizacji*, [w:] *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, M. Bielski (red.), Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 60; T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 60.

⁶ T. Kotarbiński, *Niektóre zagadnienia epistemologii pragmatycznej*, [w:] *Dzieła wszystkie. Prakseologia*, T. Kotarbiński, Ossolineum, Wrocław 2003, s. 576.

⁷ Por. A. Szpaderski, *Problemy efektywności ...*, *op. cit.*, s. 43-53.

- w ujęciu ekonomicznym jest to relacja pomiędzy rezultatami a nakładami wyrażanymi przez podstawowe miary, takie jak: produktywność, wydajność, rentowność itd.;
- w ujęciu systemowym ocena efektywności sprowadza się do oceny stopnia wykorzystania zasobów organizacyjnych oraz tworzenia określonych relacji z otoczeniem;
- w ujęciu kompleksowym to zdolność organizacji do osiągnięcia swoich celów operacyjnych; podejście to uwzględnia zarówno ujęcie systemowe, jak i celowościowe⁸.

1.2. Efektywność a sprawność

W literaturze problemu znajdziemy stanowisko, w myśl którego pojęciem nadrzędnym w stosunku do efektywności lub co najmniej równie ważnym (w perspektywie metodologii nauk o zarządzaniu) jest pojęcie sprawności działania. Na przykład A. Szpaderski proponuje: „jeśli nie możemy wyrugować z dyskursu naukowego pojęcia „efektywność”, potraktujmy je jako równoznaczne ze sprawnością działania”⁹. Wagę sprawności jako kategorii pojęciowej wyznaczającej przedmiot nauk o zarządzaniu eksponuje także S. Sudoł. W jego ocenie nauki o zarządzaniu „zajmują się zagadnieniami, które mają wpływ na podejmowanie w organizacjach trafnych decyzji i sprawne ich realizowanie”¹⁰.

Tabela nr 1. Miary sprawnego działania

Miary sprawności – ujęcie prakseologiczne	
Miary sprawności uniwersalnej	Skuteczność, ekonomiczność, korzystność, wydajność, oszczędność, efektywność , produktywność, cząstkowe i kompleksowe miary efektywności
Miary sprawności syntetycznej	Ekonomizacja, optymalizacja
Miary sprawności manualnej	Energiczność, dokładność, prostota, racjonalizacja, solidność, zręczność, udatność, poprawność, gotowość, czystość, postęp, instrumentalizacja, autonomizacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Tyrańska, *Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie terminologicznym i metodologicznym*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 1, s. 259.

W prakseologii wyróżnia się trzy rodzaje sprawności: sprawność uniwersalną, syntetyczną i manualną (por. tabela nr 1). Efektywność

⁸ U. Skurczyńska-Sikora, *Poprawa efektywności organizacji przy wykorzystaniu PEMM*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 3, s. 8-9.

⁹ A. Szpaderski, *Problemy efektywności ...*, op. cit., s. 43-53.

¹⁰ S. Sudoł, *Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 12, s. 8.

zaliczana jest do uniwersalnych miar sprawnego działania. Sprawność syntetyczna to zbiór walorów praktycznych danego działania.

2. Miary i kryteria efektywności organizacyjnej

Brak precyzyjnej definicji efektywności organizacyjnej powoduje dość oczywiste trudności w określaniu trafnych, precyzyjnych mierników (kryteriów) pozwalających na jej ocenę. Wydaje się, że aktualnie największą popularnością wśród teoretyków i praktyków zarządzania cieszy się zrównoważona karta wyników R.S. Kaplana i D.P. Nortona. Pozwala ona na wieloaspektową ocenę efektywności organizacyjnej rozumianej jako stopień realizacji strategii organizacji. Przyjęcie czterech powiązanych wzajemnie perspektyw: operacyjnej, finansowej, rynkowej i rozwojowej nakazuje kadrze zarządzającej kompleksowe podejście do funkcjonowania organizacji i jej rozwoju. Jednocześnie wymusza na menedżerach poszukiwanie obiektywnych mierników efektywności już na etapie formułowania celów strategicznych. Strategia musi zawierać nie tylko cele, które mają być osiągnięte we wszystkich wymienionych wyżej perspektywach, ale także miary, które pozwolą odpowiedzieć na pytanie, czy cele te zostały osiągnięte, w jakim stopniu, w jakim zakresie¹¹. Najważniejszymi wyróżnikami karty wyników są:

- powiązanie wszystkich celów strategicznych związkami przyczynowo-skutkowymi,
- zrównoważenie typowych celów finansowych z celami z obszarów: klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju,
- zdefiniowanie dla każdego pracownika przedsiębiorstwa mierzalnych celów (mierników osiągnięć oraz działań służących osiągnięciu planowanych wielkości)¹².

Zrównoważona karta wyników, choć powszechnie doceniana, nie wyczerpuje złożonej problematyki pomiaru efektywności organizacyjnej. W literaturze problemu opracowano wiele jej modeli i odpowiadających im kryteriów pomiaru. Próbę ich syntezy i łącznego wykorzystania odnajdujemy w modelu konkurujących wartości (por. tabela nr 2). Nazwa modelu eksponuje pozorny konflikt, jaki może zachodzić między efektywnością stosunków międzyludzkich a efektywnością w rozumieniu celowości. Jak podkreślono, konflikt jest raczej pozorny. To, która perspektywa w danym czasie staje się dominująca zależy, między innymi, od uwarunkowań zewnętrznych. Nadanie wysokiej rangi efektywności ocenianej wg kryteriów modelu celowości przy średnim poziomie wskaźników efektywności z modelu stosunków międzyludzkich zapewnia wysoką ogólną efektywność organizacyjną.

¹¹ Szerzej na ten temat: R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.

¹² Por. Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Tabela 2. Kryteria oceny efektywności organizacyjnej w modelu konkurujących wartości

Model konkurujących wartości	
Model efektywności	Kryteria efektywności
Model stosunków międzyludzkich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stałość personelu i jego integracja; ▪ inicjatywa; ▪ satysfakcja z pracy jako wynik zaspokojenia indywidualnych potrzeb; ▪ wydajność wynikająca z satysfakcji z pracy; ▪ lojalność, otwartość, spójność wewnętrzna; ▪ produktywność jako rezultat zaangażowania pracowników.
Model procesów wewnętrznych	<ul style="list-style-type: none"> ▪ autorytet, dyscyplina, porządek; ▪ dostosowanie społeczne i techniczne do procesów wewnętrznych; ▪ jednolitość kierowania, prosta struktura, proste reguły; ▪ efektywne przetwarzanie informacji, otwartość w komunikowaniu się; ▪ efektywność skali; ▪ spójność wewnętrzna.
Model systemowy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dostosowanie struktury do strategii; ▪ wzrost; ▪ analiza zmian w otoczeniu; ▪ adaptacyjność/ elastyczność organizacji; ▪ szybkość reagowania na zmiany; ▪ orientacja na działanie; ▪ zbliżenie do klienta; ▪ dopasowanie do uwarunkowań stylu kierowania.
Model celowości	<ul style="list-style-type: none"> ▪ maksymalizacja produkcji; ▪ minimalizacja kosztów; ▪ doskonalenie technologii; ▪ specjalizacja i podział pracy; ▪ wydajność; ▪ optymalne wykorzystanie zasobów; ▪ orientacja na cele; ▪ konkurencyjność, wydajność, zyskowość; ▪ zwrot z inwestycji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Ziębicki, *Metodyka oceny efektywności organizacyjnej*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, B. Mikuła (red.), Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 383-384.

Systemowe ujęcie organizacji pozwala opisywać ją przez pryzmat procesów realizowanych przez różne pionory funkcjonalne współdziałające ze sobą, a efektywność tego działania będzie w dużej mierze uzależniona od stopnia skorelowania działań i powiązań międzyfunkcyjnych. G.A.

Rummler i A.P. Brache, autorzy holistycznego spojrzenia na efektywność organizacyjną, proponują przeprowadzanie jej oceny na trzech poziomach: całej organizacji, procesu i na poziomie stanowiska pracy. W tym ujęciu potrzeby efektywności związane są z

- celami formułowanymi dla tych trzech poziomów,
- sposobami projektowania rozwiązań organizacyjnych dla tych trzech poziomów,
- ze sposobami zarządzania.

Efektywność na poziomie całej organizacji informuje o zdolności organizacji do generowania przychodów z posiadanych zasobów dla zapewnienia przyszłych przepływów pieniężnych. Stanowi wypadkową czasu, wydajności pracy oraz kosztochłonności procesów. Analiza syntetycznych, ogólnych wskaźników efektywności organizacji odwołuje się do źródeł tworzenia efektywności na poziomie procesów, czyli na poziomie tworzenia łańcucha wartości. Efektywność tego poziomu z kolei jest ściśle powiązana z efektywnością uzyskiwaną na poziomie stanowiska pracy. Osiągnięcie oczekiwanego poziomu efektywności wymaga zatem precyzyjnego i adekwatnego sformułowania celów, odpowiedniego zaprojektowania całej organizacji oraz procesów, które będą w niej realizowane i wreszcie odpowiedniego zaprojektowania stanowiska pracy, tak by było ono dostosowane do procesów, które będą realizowane przez pracownika na danym stanowisku. Tylko ścisłe powiązanie celów organizacji z procesami i systemem efektywności pracowników może dać pożądane rezultaty¹³. Kluczowym warunkiem efektywności organizacyjnej w omawianej koncepcji jest minimalizowanie konfliktów między procesami oraz maksymalizacja sprawnej współpracy międzyfunkcjonalnej.

3. Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim

Każda współczesna organizacja buduje swoją terażniejszość i przyszłość na ludziach. Pracownicy stanowią najcenniejszy kapitał: kapitał kwalifikacji, wiedzy, umiejętności, doświadczenia, osobowości, wartości. Dlatego kapitał ludzki wśród wszystkich kapitałów zajmuje miejsce szczególne. Traktowany jest jako najważniejsza część kapitału intelektualnego, który, współdziałając z kapitałem strukturalnym (kapitałem procesów), jest we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej i wartości organizacji. Dlatego zarządzanie kapitałem ludzkim to jeden z najważniejszych elementów zarządzania każdą organizacją. Najważniejszych i prawdopodobnie najtrudniejszych, bo ludzie, jak żadne inne aktywa, są trudni do poznania, zmienni, często nieracjonalni i nieprzewidywalni, a przy tym obdarzeni podmiotowością i godnością osoby ludzkiej.

¹³ Za: P. Jedynak, *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością: instrumenty i uwarunkowania wartości*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007, s. 72.

3.1. Efektywność pracy i wynagrodzeń

Analiza efektywności organizacyjnej w odniesieniu do kapitału ludzkiego bywa prowadzona z uwzględnieniem kryterium wydajności. Wydajność to wielkość produkcji wyrażona wartościowo lub rzeczowo przypadająca na jednostkę czasu pracy lub na jednego zatrudnionego. Należy przy tym podkreślić różnicę między wydajnością a produktywnością pracy. Wydajność oznacza wykorzystanie pracy człowieka i jej intensywność. Nie uwzględnia takiego aspektu, jak popyt na wyroby (usługi), czy fakt ich sprzedania. Natomiast o produktywności można mówić wyłącznie pod warunkiem zbycia wyrobów (usług)¹⁴. Ocena efektywności pracy człowieka przez pryzmat produktywności czy wydajności miała większe uzasadnienie w czasach ery przemysłowej, gdy praca traktowana była jako jeden z czynników produkcji, często „odhumanizowany”, analizowany w oderwaniu od osoby ludzkiej, jej potencjału i kompetencji. Współcześnie, w dobie gospodarki opartej na wiedzy i kreatywności, gdy dominuje postrzeganie pracowników w kategoriach kapitału, a głównym źródłem wartości i przewagi konkurencyjnej są szeroko rozumiane kompetencje pracowników, konieczne jest poszukiwanie innych, bardziej złożonych i adekwatnych do wyzwań współczesności mierników efektywności pracy i zarządzania ludźmi.

Tabela nr 3. Cechy proefektywnościowej kultury organizacyjnej

Kultura proefektywnościowa
<ul style="list-style-type: none">• Pracownicy identyfikują się z firmą, mówią „my” o całej organizacji.• Wszyscy pracownicy są zaangażowani w realizowanie celów organizacji, które przyjmują jako wspólne.• Kierownictwo traktuje swoich podwładnych jako współpracowników, z którymi ma wspólnie realizować cele organizacji.• Pracownicy widzą w przełożonych swoich przywódców i uważają ich za reprezentantów całej organizacji.• Tworzenie warunków do rozwoju i doskonalenia kompetencji pracowników i ich przełożonych.• Organizacja jest otwarta na otoczenie, „ucząca się”.• Pracownicy, niezależnie od pełnionej funkcji, mogą i nie boją się zgłaszać sposobów rozwiązywania problemów występujących na odcinku ich prac.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Wojtowicz, *Kultura organizacyjna jako determinanta potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie konkurencyjnego przedsiębiorstwa - wybrane zagadnienia*, J. Szablowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004, s. 39.

¹⁴ A. Pietroń-Pyszczyk, *Produktywność pracy w kontekście produktywności globalnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie: problemy praktyczne*, M. Gableta (red.), Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 130.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że efektywna praca ludzi wynika z szeregu uwarunkowań, wśród których najważniejsze to proefektywnościowa kultura organizacyjna (por. tabela nr 3) i ściśle powiązany z nią proefektywnościowy system motywacyjny¹⁵.

Ważnym tematem podejmowanym w kontekście efektywności zarządzania kapitałem ludzkim jest efektywność wynagrodzeń¹⁶. Ocenie podlegają tu na przykład: wpływ zmian w poziomie płacy na wyniki pracy, efektywność różnych form wynagradzania, relacja między strukturą wynagradzania a wyniki pracy. Wynagradzanie pracowników stanowi dla organizacji określony składnik kosztów, często bardzo wysoki. Naturalnym dążeniem organizacji jest ich minimalizacja. W sposób szczególny dotyczy to tych przedsiębiorstw, które konkurując z innymi wybierają strategię minimalizowania kosztów. W tradycyjnych koncepcjach zarządzania przyjmowano za oczywiste, że między funkcją dochodową dla pracowników, a funkcją kosztową dla organizacji zachodzi konflikt. Dziś nie ocenia się nominalnej wartości płacy, ale jej efektywność szacowaną na podstawie zależności między wysokością wynagrodzenia a efektywnością pracy¹⁷. Efektywność systemu wynagradzania wymaga respektowania kilku podstawowych zasad:

1. Wysokość każdego elementu kosztów, w tym płac, można ocenić jedynie na tle efektów, które przynosi jego zaangażowanie.
2. Istotny jest nie poziom bezwzględny płacy indywidualnej czy łącznego funduszu wynagrodzeń, ale relacje między kosztami i efektami.
3. Należy szukać optymalnych relacji między kosztami wynagrodzeń (pełnymi kosztami pracy), a efektywnością pracy i poziomem dochodów firmy.
4. Doświadczalnie wykazano, że optymalne relacje nie kształtują się na poziomie płac realnie niskich¹⁸.

Uzasadnione wydaje się przyjęcie założenia, że efektywność pracy pracowników jest ściśle powiązana z efektywnością zarządzania kapitałem ludzkim. W ocenie autorki istnieje tu relacja przyczynowo-skutkowa: efektywność pracy stanowi wynik efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim.

3.2. Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim – mierniki

Efektywność ZKL to pojęcie bardzo szerokie, wykraczające daleko poza mierzalne aspekty efektywnego zarządzania funduszem płac. W

¹⁵ Por. J.M. Moczyłowska, *Prokreatywny system motywowania jako wyzwanie dla nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, nr 114, s. 71-80.

¹⁶ Na potrzeby tej publikacji pojęcia: *płaca* i *wynagrodzenie* stosuję zamiennie.

¹⁷ Por. L. Kozioł, *Motywacja do pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 89-91.

¹⁸ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., Warszawa 1997, s.173.

ocenie A. Lipki¹⁹ warunkiem efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim jest sformułowanie efektywnej strategii zarządzania tym kapitałem i efektywne jej wdrażanie. Stąd oczekiwane efekty są różnorodne, długofalowe i jednocześnie trudno mierzalne. Dodatkowo powinny one spełniać kryteria modelu celowości (czyli efekty ZKL powinny być oceniane w kontekście osiągania celów organizacji). Oznacza to, że im szersze cele realizuje organizacja, tym bardziej szerokie i różnorodne mierniki należy przyjąć oceniając efektywność ZKL. Z kolei wdrażając systemowy model efektywności, za mierniki efektywności zarządzania kapitałem ludzkim należy uznać te, które przyczyniają się do funkcjonowania i rozwoju organizacji jako systemu i to systemu otwartego, a zatem rozwijającego się we współpracy z otoczeniem. Dodatkowym wyzwaniem dla osób podejmujących próbę ustalenia mierników efektywności ZKL jest wymóg pogodzenia efektów po stronie pracownika, efektów po stronie pracodawcy i efektów po stronie innych interesariuszy organizacji. Biorąc pod uwagę wymienione wyżej ograniczenia i obiektywne trudności trzeba przyjąć, że stworzenie pełnego, uniwersalnego wykazu kryteriów oceny efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim wydaje się mało prawdopodobne. Należy raczej podążać w kierunku poszukiwania ogólnych ram pomiaru efektywności, które staną się dla badaczy i dla menedżerów praktyków podstawą do konstruowania własnych mierników efektywności ZKL adekwatnych do potrzeb konkretnego projektu badawczego lub audytu personalnego w konkretnej organizacji.

W tym celu wartościowe wydaje się wykorzystanie omawianej wcześniej koncepcji G.A. Rummlera i A.P. Brachea i określenie pożądanych efektów zarządzania kapitałem ludzkim na trzech poziomach: organizacji, procesu i stanowiska pracy. Propozycję autorki przedstawia tabela nr 4.

Tabela nr 4. Mierniki efektywności ZKL na poziomie organizacji, procesu i stanowiska pracy

Poziom organizacji
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marka dobrego pracodawcy ▪ Wysoki poziom adaptacyjności, innowacyjności, elastyczności prowadzący do zrównoważonego rozwoju organizacji ▪ Niska fluktuacja kadry, w tym kadry najbardziej kompetentnej ▪ Niskie ryzyko personalne ▪ Zwiększenie wartości organizacji przez wzrost wartości kapitału ludzkiego ▪ Proefektywnościowa kultura organizacyjna (por. tabela nr 3) ▪ Efektywne zarządzanie zmianami ▪ Efektywne systemowe rozwiązania operacyjne (np. system zarządzania kompetencjami, system zarządzania talentami, system zarządzania relacjami z pracownikami)

¹⁹ A. Lipka, *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 3-4.

Poziom procesu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efektywna rekrutacja i dobór kadr – zapewnienie organizacji, przy jak najniższych kosztach, odpowiedniego pod względem ilości i jakości kapitału ludzkiego. ▪ Efektywny system motywacyjny – wysoki poziom satysfakcji pracowników, wysoki poziom zaangażowania i lojalności, efektywny system płac. ▪ Efektywny system doskonalenia zawodowego – wysoki wskaźnik zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki, wysoka efektywność szkoleń i innych form doskonalenia zawodowego, wysoki wskaźnik rekrutacji wewnętrznej na stanowiska kierownicze i eksperckie. ▪ Efektywny system oceniania pracowników i audyt personalny – trafna diagnoza stanu kapitału ludzkiego, procesów zarządzania tym kapitałem dająca aktualną i rzetelną podstawę informacyjną do samodoskonalenia się procesu.
Poziom stanowiska pracy
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wysoki poziom kompetencji pracownika adekwatny do zmieniających się wymogów stanowiska pracy (roli organizacyjnej); brak luk kompetencyjnych, ale także brak nadwyżek kompetencyjnych wskazujących na marnotrawienie kompetencji pracownika. ▪ Wysoki poziom motywacji i zaangażowania oraz satysfakcji z pracy. ▪ Nastawienie na stały rozwój własny i dzielenie się wiedzą.

Zródło: opracowanie własne

Zawarte w tabeli nr 4 kryteria efektywności ZKL są ogólne. Ich implementacja w praktyce zarządzania wymaga rozpisania każdego kryterium na wskaźniki szczegółowe oraz zbudowania precyzyjnych narzędzi ich pomiaru.

Podsumowanie

W naukach o zarządzaniu, ale także w praktyce zarządzania nie budzi większych kontrowersji teza, że badanie efektywności organizacyjnej wymaga dziś uwzględnienia szeregu złożonych i różnorodnych elementów oraz relacji między nimi. Cele efektywnościowe oraz miary efektywności wykraczają poza tradycyjne mierniki ilościowe o charakterze finansowym. Obejmują także czynniki niematerialne: społeczne, psychologiczne, ekologiczne, moralne. Organizacja postrzegana jako złożony system funkcjonujący w otoczeniu staje się coraz trudniejszym przedmiotem badań, a problem efektywności organizacyjnej stanowi koronny przykład obszaru ważnego i jednocześnie bardzo trudnego do precyzyjnej kwantyfikacji. Zaproponowane mierniki efektywności stanowią propozycję uporządkowania kwestii pomiaru efektywności ZZL. Mogą one stać się punktem wyjścia dla praktyków – menedżerów personalnych do opracowania systemu pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim adekwatnego do zindywidualizowanych potrzeb ich organizacji.

Bibliografia

- Białoń L., *Metodologiczne problemy określenia kapitału ludzkiego*, [w:] *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, L. Białoń, T. Obrębski, C. Pietras, S. Marciniak (red.), Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002.
- Bielski M., *Efektywność organizacji*, [w:] *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, M. Bielski (red.), Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.
- Jedynak P., *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością: instrumenty i uwarunkowania wartości*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001.
- Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Kotarbiński T., *Niektóre zagadnienia epistemologii pragmatycznej*, [w:] *Dzieła wszystkie. Prakseologia*, T. Kotarbiński, Ossolineum, Wrocław 2003.
- Kozioł L., *Motywacja do pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002.
- Lipka A., *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 3-4.
- Moczydłowska J.M., *Prokreatywny system motywowania jako wyzwanie dla nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2012, nr 114.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Spółka z o.o., Warszawa 1997.
- Organizational Effectiveness*, K.S. Cameron (Ed.), Edward Elgar Publishing Limited, US 2010.
- Pietroń-Pyszczek A., *Produktywność pracy w kontekście produktywności globalnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie: problemy praktyczne*, M. Gableta (red.), Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Skurczyńska-Sikora U., *Poprawa efektywności organizacji przy wykorzystaniu PEMM*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 3.
- Sudoł S., *Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 12.
- Szpaderski A., *Problemy efektywności działań w teorii organizacji i zarządzania i sugestie ich rozwiązywania w duchu prakseologii*, [w:] *Efektywność kierowania (dowodzenia)*, J. Michniak (red.), AON, Warszawa 2005.
- Tyrańska M., *Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie terminologicznym i metodologicznym*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 1.
- Wojtowicz A., *Kultura organizacyjna jako determinanta potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie konkurencji przedsiębiorstw - wybrane zagadnienia*, J. Szablowski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2004.
- Ziębicki B., *Metodyka oceny efektywności organizacyjnej*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, B. Mięka (red.), Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.