

*Maciej Malarski\**

## **KONIECZNOŚĆ WEWNĘTRZNEJ SPÓJNOŚCI I DOPASOWANIA DZIAŁAŃ W OBSZARZE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

### **1. WPROWADZENIE**

Wiele przedsiębiorstw wprowadza różnorodne działania związane ze zwiększaniem efektywności obszaru zarządzania ludźmi, które są ukierunkowane na osiąganie celów powiązanych z funkcjonowaniem całej organizacji. Dylematem, który pojawia się w czasie takiego wdrożenia jest nie do końca zdefiniowane potencjalne oddziaływanie poszczególnych mechanizmów na zachowania ludzkie i na efektywność pracy. Najczęściej poszczególne działania wpływają na rzeczywistość organizacyjną w ograniczonym zakresie, wytyczonym konkretnym rozwiązaniem, a więc raczej w wymiarze lokalnym, niż szerszym – całej organizacji.

Niezmiennym postulatem wprowadzania i ugruntowywania mechanizmów zarządczych powinno być zachowanie spójności, harmonii i wykonalności, co w efekcie powinno gwarantować uzyskanie wysokiej efektywności wewnętrznej i zdobywanie przewagi konkurencyjnej [Lundy, Cowling 2000, s. 181]. Zachodzi zatem pytanie, kiedy poszczególne działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi mogą osiągnąć status spójności, wzajemnego dopasowania i powiązania z przyjętą strategią firmy, a tym samym, czy uprawdopodobniają osiągnięcie zamierzonych rezultatów w skali całej organizacji. Artykuł poświęcony jest sformułowaniu warunków uzyskiwania wewnętrznej koherencji i współzależności wprowadzanych mechanizmów zarządzania zasobami ludzkimi.

---

\* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

## 2. WARUNKI WDRAŻANIA ROZWIĄZAŃ Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Każda organizacja powinna poszukiwać własnego rozwiązania strategicznego, które pozwalałoby jej zdobywać i utrzymać stabilną pozycję na rynku lub też prowadzić ekspansję rynkową. Budowanie strategii wiąże się z analizą otoczenia dokonaną w podziale na odpowiednio dobrane części oraz wielokryterialną oceną samej organizacji. Przyjęcie strategii ogólnej jest jednak jedynie pierwszym krokiem, bowiem dopiero jej operacjonalizacja umożliwia rzeczywiste wykorzystanie zamierzeń i intencji.

W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi strategia powinna z jednej strony wynikać ze strategii ogólnej, z drugiej nakierowana być na wsparcie realizacji innych strategii funkcjonalnych. Być niejako spoiwem łączącym poszczególne rozwiązania, w różnych sferach działalności organizacji, z drugiej platformą pozwalającą na wspieranie tych rozwiązań w wymiarze psychospołecznym.

Kaplan i Norton na podstawie własnych badań nad organizacjami, które odniosły sukces w skutecznym wprowadzaniu strategii wskazują na pięć podstawowych procesów zarządczych, które mają istotne znaczenie dla pomyślnego wdrożenia strategii [Kaplan, Norton 2011, s. 15]. Wskazania te po ich przeformułowaniu można zastosować do skutecznego wdrażania rozwiązań z zakresu strategii personalnej i odpowiedniego ich konfigurowania. Te zmodyfikowane pięć wskazań to:

- Mobilizacja – zaplanowanie przez kierownictwo organizacji parametrów i warunków brzegowych związanych z funkcjonowaniem poszczególnych rozwiązań z zakresu zarządzania personelem.
- Przełożenie strategii organizacji na cele i działania operacyjne w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi: opracowanie map strategii, strategicznych kart wyników, określenie celów i inicjatyw.
- Dopasowanie narzędzi zarządzania personelem do organizacji, do poszczególnych funkcji organizacyjnych, grup pracowników, poszczególnych wymagań związanych z wykonywaniem pracy, realizacji celów.
- Zaangażowanie pracowników poprzez ich edukację, uświadamianie, dwustronną komunikację, określanie wymagań i wskazywanie możliwości.
- Nadzór poprzez włączenie rozwiązań strategii personalnej do procesów planowania, budżetowania, sprawozdawczości i kontroli menedżerskiej.

O. Lundy oraz A. Cowling podają modelowe powiązania strategii zasobów ludzkich ze strategią ogólną. W modelu tym podstawowym punktem wyjścia są potrzeby związane z wdrażaniem strategii ogólnej, które, poprzez etap formułowania ogólnej filozofii działania, wpływają na podejście do wytyczania działań dotyczących zasobów ludzkich. Drugim filarem rozważań związanych

z budowaniem strategii zasobów ludzkich jest wewnętrzna analiza potencjału zasobów ludzkich pochodzących z relacji funkcjonujących z strukturze, systemach oraz procesach. W konsekwencji powstaje konieczność projektowania procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, które obejmują nabór, ocenę efektów, szkolenia i podnoszenie kwalifikacji, nagradzanie oraz stosunki z pracownikami [Lundy, Cowling 2000, s. 15].

Z kolei Beer podkreśla konieczność odchodzenia od fragmentarycznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, co w jego opinii związane jest z historycznym podziałem związanym z pojawianiem się poszczególnych działań z tego obszaru [Beer 1984]. Należy dodać, że główny, szczególny nacisk czyniony był w kierunku horyzontalnego powiązania narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią personalną i ogólną bez należytego spojrzenia na horyzontalne powiązania, co dopiero te dwa warunki w pełni gwarantują osiągnięcie celów strategicznych [Allen, Wright 2011, s. 91].

S. Kepes i J. Delery mocno podkreślają, że indywidualne, rozczłonkowane praktyki z zakresu zarządzania ludźmi samodzielnie nie są wystarczające do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, dopiero spójne i wzajemnie zintegrowane rozwiązania z tego obszaru prowadzą do uformowania silnych powiązań, na które wykorzystując efekt synergiczny wpływają pozytywnie na wyniki firmy. S. Kepes i J. Delery dodają, że w rozwiązania wzajemnie nie-dopasowane tworzą „śmiertelną kombinację”, która zabija organizacyjną efektywność [Kepes, Delery 2011, s. 385].

### 3. SPÓJNOŚĆ I DOPASOWANIE W BUDOWANIU NARZĘDZI ZARZĄDCZYCH

Spójność i dopasowanie można odnieść do determinantów idealnej całości. Na gruncie filozofii F. Bradley spójność, a w konsekwencji również dopasowanie, traktuje jako podstawowy element „idealnego wyrazu rzeczywistości”, twierdząc, że *świat musi być nie skłócony z sobą i nie może być żadnej myśli, która się w nim nie mieści. Krótko mówiąc, doskonała prawda musi urzeczywistniać ideę systematycznej całości* [Bradley 2009, s. 184]. Spójność na gruncie zarządzania rozumiana jako *zwartość, ścisła łączność* [Szymczak 1989, s. 301], może być odnoszona do pojęcia „integracji” z terminologii prakseologicznej, która oznacza *scalenie elementów (...), tworzenie całości najbardziej przydatnej do danego celu* [Pszczółowski 1978, s. 86]. Spójność oznacza jednocześnie kryterium efektywności, która związana jest z osiąganiem wewnętrznych powiązań między poszczególnymi elementami organizacji, co umożliwia współdziałanie i wykorzystanie efektu synergicznego [Rummler, Brache 2000, s. 35].

Dopasowanie z kolei można wiązać z prakseologicznym pojęciem zgodności, czyli *relacji zachodzących między dwoma przedmiotami złożonymi z elementów, które są tożsame, podobne, ewentualnie rozbieżne, ale wśród których*

*nie ma jednak elementów sprzecznych i dalej zgodność odnosi się również do działań tzn. jakimiś przynajmniej dwoma czynami, z których pierwszy umożliwia lub ułatwia wykonanie czynu drugiego* [Pszczółowski 1978, s. 297]. Dopasowanie jest również kryterium efektywności działania organizacji w wymiarze systemowym, w którym poszczególne podsystemy muszą przejawiać wewnętrzne i zewnętrzne dostrojenie, w celu osiągnięcia dynamicznej równowagi – homeostazy. Równowaga ta jest z kolei konieczna do skutecznego i efektywnego działania oraz równomiernego i płynnego wzrostu organizacji [Bielski 1999, s. 81-90, Rummler, Brache 2000, s. 35-41].

Przykładem praktycznego stosowania tych dwóch wytycznych (spójności i dopasowania) jest koncepcja strategicznej karty wyników, w której związku przyczynowo – skutkowe, powiązania różnych perspektyw spojrzenia na organizację oraz wykorzystywanie wzajemnie powiązanych celów i mierników działania są podstawą tego modelu [Kaplan, Norton 2001], który w założeniach powinien integrować i wzajemnie korygować zamierzenia i przedsięwzięcia. Innym przykładem jest koncepcja zarządzania procesowego, w którym horyzontalne postrzeganie przepływu działań i powiązań między nimi prowadzi do naturalnego skłonienia poszczególnych elementów organizacji do dopasowywania się i integracji. Jeszcze innym wyrazem realizowania spójności i dopasowania są systemy zarządcze mające na celu „totalne”, całościowe obejmowanie wszelkich części organizacji i wprowadzania tej samej filozofii podejścia do prowadzenia wszystkich działań organizacyjnych np. totalne zarządzanie jakością, zarządzanie odchudzoną organizacją.

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi spójność i dopasowanie należy również rozumieć jako brak sprzeczności między poszczególnymi działaniami jednocześnie przy wzajemnym wpływanii, a nawet ich wzajemnym przenikaniu się poszczególnych metod i narzędzi. Funkcjonujące podejście procesowe w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi daje podstawę do formułowania zasady, że poszczególne działania prowadzone w poszczególnych etapach procesów powinny być ze sobą ściśle powiązane – np. w procesie rekrutacji pierwotną fazą powinno być poznanie środowiska i treści pracy związanej ze stanowiskiem na które poszukuje się kandydatów, następnie dobranie poszczególnych metod pozyskiwania kandydatów, metod ich oceny i wyboru najlepszego kandydata, aż po wdrożenie do pracy i określenie trafności doboru kandydata po okresie próbnym.

O. Lundy oraz A. Cowling formułują zasady efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście strategicznym, wśród których istotne są stwierdzenia dotyczące postulatów integracji i spójności, które można podzielić na działające na poziomie wewnętrznym [Lundy, Cowling 2000, s. 75]:

- *istnieją stałe, efektywne powiązania zapewniające integrację kwestii zasobów ludzkich z procesem decyzyjnym firmy*

- *urząd szefa firmy stwarza odpowiednie warunki dla integracji spraw zasobów ludzkich w celu zaspokojenia potrzeb firmy*
  - *organizacja na wszystkich poziomach ustala odpowiedzialność za zarządzanie zasobami ludzkimi i rozlicza menedżerów z tej odpowiedzialności*
- oraz zewnętrznego powiązania z otoczeniem: *zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje odpowiedzialność za rozpoznawanie środowisk działania firmy – społecznego, politycznego, technologicznego i ekonomicznego – oraz współdziałanie z nimi* [Lundy, Cowling 2000, s. 75].

#### 4. ROZWIĄZANIA NAKIEROWANE NA BUDOWĘ SPÓJNOŚCI I DOPASOWANIA W ZAKRESIE ZZL

Opierając się na modelu działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi zaproponowany przez Schulera można wyróżnić kilka poziomów tych działań [Schuler 1992, s. 18-31]:

- filozofia zasobów ludzkich – opisana poprzez wartości oraz kulturę firmy, a dotycząca sposobów traktowania zasobów ludzkich w organizacji i wynikająca z założeń strategicznych (misja, wizja, model biznesowy)
- polityka zasobów ludzkich – wyrażona w postaci wytycznych dotyczących budowania mechanizmów zarządczych dotyczących pracowników, a powiązana ze strategią zasobów ludzkich
- procesy – sposoby realizacji wytycznych sformułowanych w filozofii i polityce zasobów ludzkich
- praktyki i narzędzia – konkretne zapisy, procedury, dokumenty, wyjaśnienia, instrukcje, które decydują o sposobie przeprowadzania działań.

Można zgodzić się z tezą, że na poziomie filozofii oraz polityki zasobów ludzkich (dwa pierwsze poziomy) uzyskanie spójności i dopasowania jest nie tylko dość dostępne, wymaga w dużej mierze wysiłku intelektualnego i poznawczego oraz racjonalnego uporządkowania poszczególnych zasad i wartości w powiązaniu do wcześniej przyjętych generalnych założeń strategii ogólnej, ale wręcz niezbędne, bo wynikające z postulatów związanych z procesem zarządzania strategicznego [Amstrong 2007, Boxall, Purcell 2003, Walker 1992].

Praktycznym wprowadzenie spójności i dopasowania na poziomie filozofii oraz polityki zasobów mogą być postulaty zarządzania poprzez wartości. Propagowanie wartości sprzyjających właściwym zachowaniom oraz kierującym wysiłk pracowników, nakreślanie kierunków rozwoju personalnego w oparciu o wartości, uczenie umiejętności w powiązaniu z ich wykorzystywaniem dla celów strategicznych powiązanych z wartościami, sprzyjanie zaangażowaniu i budowanie atmosfery poprzez odpowiednie sposoby komunikacji powiązanej z wartościami, tworzenia otoczki pewności co do kierunków strategicznych

organizacji, motywowanie i kontrolowanie, współpraca na poziomie organizacyjnym w oparciu o wartości – to praktyczne sposoby dopasowywania i budowania spójności, ale dotykające warstwy ideologicznej.

Następne dwa poziomy realizacji działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (procesy i systemy oraz praktyki i narzędzia), dotyczące już bardziej skonkretyzowanych rozwiązań nawiązujących do praktycznego wykorzystania, wymagają innego podejścia w ich procesie uzgadniania i wzajemnego dopasowywania. S. Kepes i J. Delery proponują czteropoziomowy sposób osiągnięcia spójności i dopasowania [Kepes, Delery 2011, s. 389-390]:

- wewnątrz systemowe, pionowe dopasowanie – określające powiązania wertykalne pomiędzy wszystkimi poziomami działań, ale w ramach homogenicznego działania np. polityka wynagrodzeń, proces określania poziomów wynagradzania, sposoby ustalania poziomu wynagradzania oraz przydzielania nagród, stosowane kwestionariusze i kryteria oceny
- wewnątrz systemowe, poziome dopasowanie – określające związki między poszczególnymi rozwiązaniami na tym samym poziomie działań np. na poziomie praktyk i narzędzi – między stosowanymi dokumentami, instrukcjami dotyczącymi ustalania poziomu wynagrodzenia stałego a sposobami ustalania wysokości wynagradzania zmiennego
- między systemowe, poziome dopasowanie związane z interakcją pomiędzy poszczególnymi działaniami, ale w ramach heterogenicznych systemów np. między systemem wynagradzania oraz systemem rozwoju pracowników
- wewnątrz jednostkowych rozwiązań (elementów składowych systemów) – definicji, zasad, kryteriów, szczegółowych zapisów np. poziom wynagrodzeń, rozpiętość wynagrodzeń, zasady zaszeregowania i przeszeręgowania.

Tak sformułowane sposoby osiągania spójności powinny gwarantować osiągnięcie wewnętrznego dopasowania i brak sprzeczności. W tym kontekście praktycznym rozwiązaniem jest wprowadzenie zarządzania poprzez kompetencję jako platformy, na bazie której mogą powstawać konkretne, spójne rozwiązania (z poziomu procesów oraz praktyk i narzędzi) z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, dzięki temu, że kompetencje stanowią wspólny język, integrujący poszczególne etapy zarządzania ludźmi w logiczną całość [Czapla 2011, s. 41-42].

Spójność i dopasowanie niesie za sobą określone konsekwencje w wymiarze efektywności funkcjonowania organizacji w zakresie zasobów ludzkich. Wśród pozytywnych efektów należy wymienić [por.: Delery 1998]:

- wzmocnienie zachowań – dwa różne rozwiązania, poprzez wzajemne oddziaływania powinny służyć zwiększeniu nasilenia pożądanych zachowań wśród pracowników

- katalizowanie możliwości – działanie jednego rozwiązania powinno uruchamiać zachowania, które powiązane są z obszarem wpływu innego rozwiązania
- substytucyjność – możliwość zastępowania jednego rozwiązania innym np. w momencie zmiany okoliczności występowania zdarzeń.

Simons i Roberson dodatkowo wskazują, że w wyniku braku spójności mogą pojawiać się zachowania dysfunkcjonalne jako konsekwencja odczuwaniem przez pracowników niesprawiedliwości i nierówności, sprzeczności w wymaganiach i mechanizmach regulujących funkcjonowanie organizacji w wymiarze społecznym [Simons, Roberson 2003, s. 433].

Wprowadzenie wspólnej platformy, jaką są np. kompetencje do budowania systemów i narzędzi nie gwarantuje jednak automatycznego spełnienia postulatów spójności i dopasowania szczególnie na poziomie jednostkowych rozwiązań. Oprócz dość oczywistych zasad racjonalnego opracowywania i szukania logicznych powiązań pomiędzy poszczególnymi działaniami, w tym opartego na tablicach krzyżowych sprawdzania poprawności wzajemnego wpływania i poziomu integracji należy wprowadzić zasady mierzenia spójności i dopasowania działań, co jest postulatem do przeprowadzenia dalszych rozważań i badań w tym zakresie.

## 5. PODSUMOWANIE

Budowanie spójnych i wzajemnie dopasowanych rozwiązań w zakresie zarządzania ludźmi nie jest postulatem nowym, ale nadal nie do końca potraktowanym z należytą starannością. Rozważania na temat spójności i dopasowania raczej prowadzone są na poziomie życzeniowym niż konkretnych wskazań i praktycznych zastosowań.

Próba uzyskania spójności i dopasowania jest zastosowanie czterostopniowego sposobu analizy wprowadzanych lub stosowanych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Poprzez sformułowanie tych wytycznych w wymiarze praktycznym oraz stosowanie wspólnych platform zarządczych np. koncepcji zarządzania poprzez wartości lub zarządzanie poprzez kompetencje, można uzyskać podstawę do uzyskania wymaganych postulatów.

Należy pamiętać, że samo zastosowanie wspólnych platform zarządczych jest pierwszym etapem budowania spójności i dopasowania nie gwarantującym automatycznego uzyskania pełnej spójności i dopasowania narzędzi zarządzania ludźmi. Każde rozwiązanie wymaga dokładnego rozpoznania i określenia, tego w jaki sposób poszczególne działania wpływają na zachowania ludzi i jaki jest stopień powiązania z innymi działaniami.

**BIBLIOGRAFIA**

- Allen M., Wright P., *Strategic Management and HRM*, w *The Oxford Handbook of Human Resources Management*, Boxall P., Purcell J., Wright P., (ed.), Oxford 2011
- Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Kraków 2007
- Beer M., *Managing Human Assets*, Free Press, New York 1984
- Bielski M., *Organizacje – istota, struktury, procesy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999
- Boxall P., Purcell J., *Strategy and Human Resources Management*, Basingstoke, Palgrave Macmillan 2003
- Bradley F., *Essays on Truth and Reality*, za: Copleston F., *Historia filozofii*, tom 8, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 2009
- Czapla T. P., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011
- Delery J., *Issues of Fit in Strategic Human Resources Management*, „Human Resources Management Review”, 1998, nr 8
- Kaplan R., Norton D., *Dopasowanie w biznesie*, GWP, Gdańsk 2011
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działania*, PWN, Warszawa 2001
- Kepes S., Delery J., *HRM systems and the Problem of Internal Fit*, w *The Oxford Handbook of Human Resources Management*, Boxall P., Purcell J., Wright P., (ed.), Oxford 2011
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczne, Kraków 2000
- Pszczółowski T., (red.), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978
- Rummler G., Brache A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa, 2000
- Schuler R., *Strategic human resources management: linking the people with the strategic Leeds of the business*, „Organisational Dynamics”, Summer, 1992
- Simon T., Roberson Q., *Why Managers Should Care about Fairness*, „Journal of Applied Psychology”, nr 88
- Szymczak M., (red.), *Słownik Języka Polskiego*, tom III, PWN, 1989
- Walker J., *Human Resources Strategy*, McGraw-Hill, New York 1992

**STRESZCZENIE**

W niniejszym artykule przedstawiono próbę całościowego ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie wsparcia strategii organizacji nie tylko w wymiarze wertykalnym, ale również horyzontalnym. Wsparcie to wyrażone zostało poprzez spełnienie dwóch kryteriów: spójności oraz dopasowania. Spójność i dopasowanie można uzyskać poprzez zastosowanie czterostopniowy sposobu analizy wprowadzanych lub stosowanych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Każdy z nich wymaga dokładnego rozpoznania i określenia w jaki sposób wpływa na zachowania ludzi i jaki jest stopień powiązania z innymi rozwiązaniami.

## **NECESSITY OF INTERNAL COHERENCE AND ADJUSTMENT OF ACTIVITIES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AREA**

### **ABSTRACT**

In the article management of human resources was described on the vertical and horizontal level of supporting the organization strategy. This support was expressed through fulfilled of two criteria: cohesion and adjustment. It is possible to get the cohesion and adjustment by applying four-stages the manner of analysis of implemented solutions in the personnel management. Each of them requires the accurate diagnosis and the expression in what way influences on of behaviour of humans and degree of connecting between individual solutions.