

Beata Jamka

Katedra Gospodarowania Zasobami Pracy, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wpływ zarządzania kadrami na wyniki przedsiębiorstwa — dylematy pomiaru

Wprowadzenie

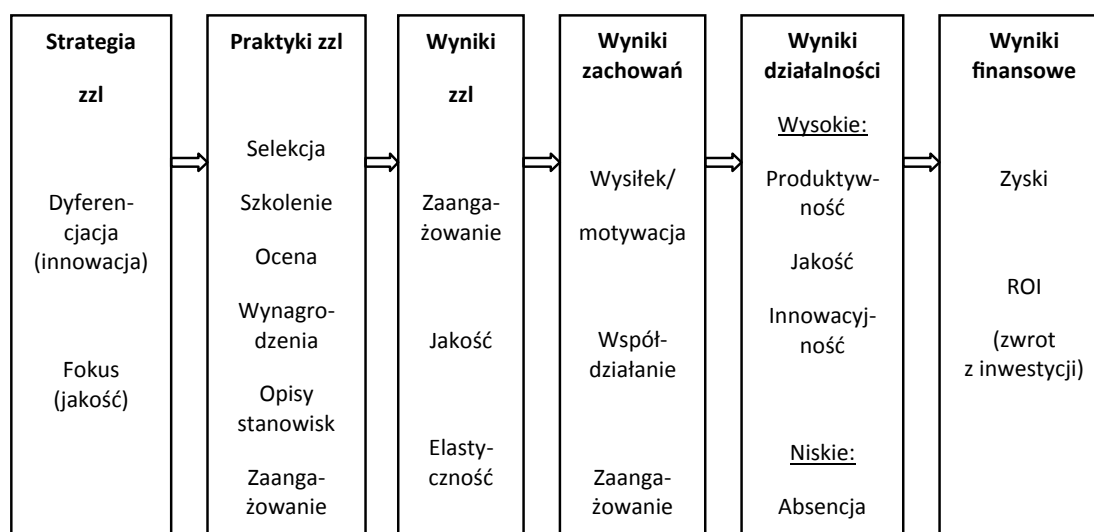
Choć problematyka wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki przedsiębiorstwa była obiektem zainteresowania naukowców amerykańskich od połowy lat 80. XX w. Szczególnie dynamiczny jego rozwój nastąpił po opublikowaniu w 1995 r. przez M.A. Huselida artykułu, w którym wykazał korelację między poziomem praktyk kadrowych znanych amerykańskich korporacji a ich wartością rynkową.

Pomimo pozornej prostoty obrazowania schematów przejścia od strategii i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi do (wzrostu) wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, co ilustruje np. model zarządzania zasobami ludzkimi D.E. Guesta, rzeczywistość jest o wiele bardziej skomplikowana.

Zgodnie z systemowym podejściem do zarządzania towarzyszące pomiarom i wartościowaniu¹ kapitału ludzkiego wybrane problemy zostały poniżej omówione w podziale na:

- dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi (wejście),
- związane z transformacją kapitału ludzkiego w wartość firmy,
- odnoszące się do sposobu wyceny tego wpływu (wyjście).

¹ Wartościowanie kapitału intelektualnego/ludzkiego uznawane jest za kategorię szerszą niż (statyczny) pomiar i bardziej przydatną dla celów zarządzania, ma bowiem charakter dynamiczny, nakierowany na identyfikację składowych kapitału umożliwiających przetrwanie i rozwój danej organizacji. Lipka A., Król M., Waszczak M., Satoła M., *Wartościowanie kapitału ludzkiego organizacji (problemy metodyczne i próby ich rozwiązywania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008, s. 7–8.



Rysunek 1. Model zarządzania zasobami ludzkimi D. E. Guesta

Źródło: D.E. Guest, *Human resource management and performance: a review and research agenda*, „The International Journal of Human Resource Management”, 3 (8)/1997, s. 263–276

1. Wejście — ZZL

Przede wszystkim nie do końca wiadomo, co mierzyć. Wskutek istnienia dość ogólnej definicji zarządzania zasobami ludzkimi czy też braku powszechnej zgody co do jego istoty, nie został ustalony ani zakres, ani złożoność wchodzących weń funkcji. W efekcie tego każde badanie oparte jest na innym zestawie danych (a później mierników) wejściowych. Problem ten unaocznili w sposób szczególnie jaskrawy J.P. Boselie, G. Dietz i C. Boon, którzy po przeanalizowaniu 104 prac badawczych z omawianego obszaru zidentyfikowali aż 26 stosowanych w nich praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, z czego cztery najpopularniejsze (ale nie powszechne!) to: szkolenie i rozwój, wynagrodzenia, motywowanie i ocena oraz rekrutacja i selekcja² (czyli cztery bazowe składowe „klasycznego” modelu Michigan). Przykłady **mierników** stosowanych na poziomie poszczególnych **funkcji personalnych** to:

- w obszarze **szkolenia i rozwoju**: liczba godzin/dni szkoleniowych na pracownika (statystycznego, nowego, doświadczonego), koszt szkoleń na jednego pracownika, struktura godzinowa szkoleń (wewnętrzne versus zewnętrzne bądź według zakresu merytorycznego, np. techniczne, handlowe, interpersonalne, informatyczne, językowe itd.), wykorzystanie wiedzy i umiejętności nabytych w szkoleniu, wykorzystanie e-learningu (liczba wejść na portal); liczba/struktura uczestników programów rozwojowych, liczba awansów i in.,
- w obszarze **ocen i wynagrodzeń**: procent pracowników, których praca jest regularnie oceniana, rozkład ocen pracowniczych, procent pracowników, którzy otrzymują

² Boselie J.P., Dietz G., Boon C., *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*, „Human Resource Management Journal”, 3 (15)/2005, s. 67–94; por. też: *Item/Scales used in HRM Research*, <http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/acrew/items-scales.pdf>

informację zwrotną (i jej źródła — przy ocenie 360°), procent pracowników, których premie zależą od wydajności, procent pracowników uprawnionych do otrzymania premii finansowych, różnica wielkości premii finansowych dla bardziej i mniej wydajnych pracowników (w%), relacja całkowitych wynagrodzeń do wskaźnika rynkowego i in.,

- w obszarze **rekrutacji i selekcji**: liczba (wykwalifikowanych) kandydatów na jedno stanowisko, czas oczekiwania na zatrudnienie pracownika, koszty rekrutacji (na jednego zatrudnionego, poszczególnych etapów/narzędzi selekcji itd.), trafność narzędzi selekcji, struktura kosztów pozyskania pracownika według poszczególnych źródeł rekrutacji, procent stanowisk obsadzonych pracownikami firmy i in.

Brak teorii zarządzania zasobami ludzkimi skutkuje przede wszystkim brakiem ujednoliconej, uniemożliwiającej standaryzację danych wejściowych listy badanych praktyk kadrowych. P.M. Wright i L.H. Nishii zwracają też uwagę na dodatkową złożoność/trudność oceny zarządzania zasobami ludzkimi, wynikającą ze szczebla przeprowadzanej analizy i będącą konsekwencją rozróżnienia między stanem **zamierzonym** (zaprojektowanym na szczeblu najwyższym i adekwatnym do założeń strategicznych), faktycznym/**wdrożonym** (którego wyrazem są np. metody zarządzania stosowane przez kierowników liniowych) i **postrzeganym** przez pracowników. Dopiero ten ostatni odpowiada za ich indywidualne reakcje, które, skoordynowane zbiorowo, przekładają się na zachowania organizacyjne³.

Kolejnym, podnoszonym błędem jest nieuwzględnianie **przesunięcia czasowego** wpływu: jeśli badani dyrektorzy działów personalnych oszacowali, że zaprojektowanie (celowego) systemu kadrowego wymaga 9–10 miesięcy, a jego wprowadzenie kolejnych 10–12 miesięcy⁴, to rezultatów w postaci zmienionych zachowań pracowników należy oczekiwać nie wcześniej niż po 3–4 latach. Tymczasem najczęstsze podejście badawcze jest wprost odwrotne: analiza zarządzania zasobami ludzkimi następuje po uzyskaniu wyników (organizacyjnych czy finansowych). Rzadko respondenci indagowani są o „przeszły” system kadrowy⁵.

Tak więc dokładność pomiaru efektywności jest w pierwszym rzędzie uwarunkowana ilością i złożonością poszczególnych funkcji/praktyk personalnych przedsiębiorstwa. Ale jak stwierdzają B.E. Becker, M.A. Huselid i D. Ulrich „Skoncentrowanie się na wynikach w ramach określonej polityki lub pojedynczej inicjatywy personalnej okazuje się jednak działaniem niewystarczającym. Istotny jest cały system oraz wzajemne relacje jego składników (...). To właśnie powiązania między poszczególnymi składnikami systemu — a nie jakiś jego pojedynczy element — czynią system czymś więcej niż

³ Wright P.M., Nishii L.H., *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*, Cornell University, „CAHRS Working Paper”, nr 02/2007, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468>.

⁴ Wright P., Snell S., *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, „Academy of Management Review” 23 (4)/1998, s. 756–772.

⁵ Wright P.M., Haggerty J.J., *Missing variables in theories of strategic human resource management: time, cause, and individuals*, Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper Series, Cornell University, 2005.

tylko sumą części składowych”⁶. Zatem drugi poziom pomiaru dotyczy efektywności **systemu** zarządzania zasobami ludzkimi, a jego przykładowe mierniki to:

- liczba pracowników przypadających na jednego specjalistę ds. zasobów ludzkich,
- struktura działu kadrowego (liczba pracowników/działań/czasu poświęcanego funkcjom specjalistyczno-doradczym i funkcjom administracyjnym),
- satysfakcja z usług świadczonych przez dział personalny wobec klientów wewnętrznych (ocena polityki kadrowej, stosowanych procedur, opieki socjalnej, kultury organizacyjnej, a także profesjonalizmu i uprzejmości specjalistów),
- projekty realizowane przez dział kadrowy (liczba, stan zaawansowania, różnorodność, złożoność, jakość itd.).

2. Transformacja: ZZL a wyniki przedsiębiorstwa

Tak zaprojektowane mierniki zarządzania zasobami ludzkimi: zarówno poszczególnych praktyk/funkcji kadrowych, jak i całego systemu, nie pokazują jednak stopnia jego dopasowania do strategii przedsiębiorstwa i wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Mierzą jakość zarządzania zasobami ludzkimi, ale nie jego wartość.

Dlatego już w połowie lat 90. D.E. Guest podkreślał, że kształtowanie wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na wyniki przedsiębiorstwa wymaga zrozumienia istoty i charakteru relacji łączącej, dla wyjaśnienia czego konieczne jest sformułowanie:

- teorii zarządzania zasobami ludzkimi,
- teorii osiągania wyników
- teorii objaśniającej, jak dwie uprzednio wymienione teorie są za sobą powiązane⁷.

W rzeczywistości badania odwołują się raczej do teorii zasobowej firmy, zarówno ze względu na jej popularność w literaturze dotyczącej strategii, jak i zdolność wyjaśnienia, dlaczego zarządzanie zasobami ludzkimi **może** być powiązane z sukcesem ekonomicznym przedsiębiorstwa⁸. W konsekwencji, jak stwierdzają P.M. Wright i J.J. Haggerty, powszechnie przyjmuje się jednokierunkową zależność relacji:

zarządzanie zasobami ludzkimi → wyniki przedsiębiorstwa,

tymczasem **możliwa jest też relacja odwrotna:**

wyniki przedsiębiorstwa → zarządzanie zasobami ludzkimi.

Jakość zarządzania zasobami ludzkimi w bogatych/przynoszących zysk przedsiębiorstwach może wzrastać dzięki wyższym płacom i lepszym świadczeniom, większym inwestycjom w szkolenia i rozwój, bardziej rozbudowanym systemom selekcyjnym

⁶ Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002, s. 27.

⁷ Guest D.E., *Human resource management and performance...*

⁸ McMahan G., Virick M., Wright P., *Alternative theoretical perspectives for SHRM* [w:] *Research in personnel and human resource management* (Supplement 4), Wright P., Dyer L., Boudreau J., Milkovich G. (red.), JAI Press, Greenwich, CT, 1999.

i różnorodnym możliwościom uczestnictwa pracowników w zespołach problemowych, kółkach jakości i innych formach aktywizujących ich działalność⁹.

Co więcej, S. Fleetwood i A. Hesketh analizując ponownie wyniki uzyskane przez autorów „sztandarowych” badań¹⁰ wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na rezultaty działalności przedsiębiorstwa, podważają wyciągnięte przez nich wnioski, wykazując, że potwierdzają one raczej tezę o słabej lub żadnej (a nie umiarkowanej bądź silnej) relacji¹¹. Także J. Paauwe, powołując się na listę badań liczących się w dziedzinie naukowców podkreśla, że dotychczas nie udało się dostarczyć rozstrzygających dowodów na to, że dostosowanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi do strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa znacząco przyczynia się do osiągniętych przezeń wyników¹². Choć więc, jak to nieco ironicznie ujmują S. Fleetwood i A. Hesketh, poszukiwanie „świętego Graala” dowodu, że zasoby ludzkie tworzą wartość, stało się głównym zajęciem kadrowców, konsultantów, naukowców i pracowników instytucji rządowych, znosząc tym samym tradycyjną dychotomię między nauką a praktyką¹³, coraz częściej w literaturze przedmiotu pojawiają się także rozliczne głosy krytyczne.

System zarządzania zasobami ludzkimi (cały system oraz wzajemne relacje jego składników) decyduje o sile i charakterze wpływu zarządzania ludźmi na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa poprzez związek z procesem realizacji ogólnej strategii firmy. Dlatego, według J. Fitz-Enza, pomiar „dźwigni” kapitału ludzkiego (ludzie/kapitał ludzki są „dźwignią” zysku) powinien być dokonywany na trzech poziomach:

- przedsiębiorstwa: badanie relacji pomiędzy kapitałem ludzkim a (strategicznymi) celami przedsiębiorstwa,
- jednostek organizacyjnych: zakres oraz wielkość zmian obsługi, jakości i produktywności,
- zarządzania zasobami ludzkimi: skutki, jakie praca działu zasobów ludzkich wywiera na planowanie, pozyskiwanie, wynagradzanie, rozwijanie i utrzymywanie kapitału ludzkiego¹⁴.

Ponadto przy każdej modyfikacji celów przedsiębiorstwa, zmianie ulegają działania i cele jednostek organizacyjnych/funkcji i w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, czego przykład przedstawiono w Tabeli 1, w której zestawiono wybrane działania w zakresie funkcji „badania i rozwój” oraz „pozyskiwanie kadr” odpowiadające różnym celom przedsiębiorstwa.

⁹ Wright P.M., Haggerty J.J., *Missing variables in theories...*

¹⁰ Delery J.E., Doty D.H., *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, „Academy of Management Journal”, nr 4 (39)/1996, s. 802–835; Huselid M.A., *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, „Academy of Management Journal” 3 (38)/1995, s. 635–672.

¹¹ Fleetwood S., Hesketh A., *Living (and dying) by numbers: the continuing weakness of the HRM-organizational performance link*, „Journal of Management Studies” 2004.

¹² Paauwe J., *HRM and performance: in search of balance*, Department of HR-Studies at Tilburg University, 2007; <http://www.uvt.nl/faculteiten/fsw/departementen/pew/Paauwe2007.pdf>

¹³ Fleetwood S., Hesketh A., *Living (and dying) by numbers...*

¹⁴ Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 33–34.

Tabela 1. Odmienność działań i celów jednostek organizacyjnych i zarządzania kapitałem ludzkim wobec różnych celów przedsiębiorstwa (przykład)

POZIOM I: Cel PRZEDSIĘBIORSTWA	POZIOM II: Cele i działania jednostek admini- stracyjnych BADANIA I ROZWÓJ	POZIOM III: Działania i cele zarządzania kapitałem ludzkim POZYSKIWANIE
1. Skrócenie czasu realizacji zadań	1.a. Automatyzacja procedur testowa- nia w celu szybszego przechodzenia od prototypu do produkcji 1.b. Współpraca z jednostkami zajmującymi się nowymi technologia- mi w celu szybszego wprowadzenia zmian w projekcie	1.c. Szybsze wprowadzanie nowo zatrudnionych na stanowiska
2. Zwiększenie zadowolenia klientów	2.a. Spotkania z klientami w ich siedzibach 2.b. Projektowanie produktów zgod- nie z preferencjami klientów	2.c. Zatrudnianie ludzi zorientowa- nych na obsługę klienta
3. Osiągnięcie statusu wybranego przez ludzi pracodawcy	3.a. Oferowanie pracownikom możli- wości ciągłej edukacji technicznej 3.b. Utrzymanie firmy w czołówce technologicznej	3.c. Ścisła selekcja kandydatów z punktu widzenia ich szans na sukces

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Fitz-Enz J., Rentowność inwestycji..., s. 139, 142, 144

Zasygnalizowany problem ma podstawowe znaczenie dla pomiaru/wartościowa-
nia kapitału ludzkiego, ponieważ dopiero zrozumienie wzajemnych relacji między klu-
czowymi czynnikami sukcesu (celami i działaniami) pozwala ocenić rolę zarządzania
ludźmi w osiąganiu przez przedsiębiorstwo zamierzonych wyników¹⁵. Innymi słowy,
wybór celu determinuje dobór mierników, a więc wraz z redefinicją celu, zmieniać się
powinny mierniki.

3. Wyjście — wyniki przedsiębiorstwa

Także odnośnie do definiowania wyników nie ma zgodności — według cytowanego
wyżej Guesta rezultaty zarządzania zasobami ludzkimi przejawiają się na czterech po-
ziomach¹⁶ (por. Rys. 1.):

- zarządzania zasobami ludzkimi: oddanie (*commitment*), jakość, elastyczność,
- zachowań: wysiłek/motywacja, współdziałanie, zaangażowanie (*involvement*),
członkostwo organizacyjne,
- działań: (wysoka) produktywność, jakość, innowacyjność i (niska) absencja, płyn-
ność kadr, konfliktowość oraz ilość skarg i zażaleń klientów,

¹⁵ Por. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Wy-
dawnicza, Kraków 2002, s. 42.

¹⁶ Guest D.E., *Human resource management and performance...*

— finansów: zyski, zwrot z inwestycji.

B.E. Becker, M.A. Huselid, P.S. Pikus i M.F. Spratt budują następujący łańcuch efektów zarządzania zasobami ludzkimi:

umiejętności i motywacje pracowników → produktywność, kreatywność, przyzwoite wyniki → wzrost wyników operacyjnych → zyski i rozwój → wartość rynkowa¹⁷.

J. Paauwe z kolei opowiada się za podziałem trójstopniowym¹⁸:

- wyniki związane z zasobami ludzkimi (badanie postaw i zachowań pracowniczych, np. satysfakcji, zaangażowania czy zamiaru zmiany pracy),
- wyniki organizacyjne (efektywność, produktywność, jakość, innowacyjność),
- wyniki finansowe (zyski, sprzedaż, udział w rynku, zwrot z inwestycji itd.).

Choć w opinii J. Strużyny i W. Dyducha budowanie miar kapitału ludzkiego nie jest trudne¹⁹, J. Fitz-Enz przestrzega: „Nazwanie czegoś wskaźnikiem nie gwarantuje jeszcze, że istotnie mamy z nim do czynienia (...) Wskaźnik musi **odzwierciedlać rzeczywiste relacje** zachodzące pomiędzy danymi go tworzącymi”, by analiza czynników oddziałujących na poszczególne komponenty wskaźnika pozwalała zrozumieć siły powodujące jego wzrost lub spadek, umożliwiając tym samym planowanie i prognozowanie²⁰. Dodatkowo M. Jaworski zwraca uwagę na specyficzny dla kapitału ludzkiego, a związany z konstrukcją systemu pomiaru, problem wpływu doboru wskaźników na osiągane wyniki: elementy podlegające pomiarowi, są uważane za (bardziej) istotne i zachowania pracowników są na nie ukierunkowane, natomiast waga pozostałych, nie podlegających pomiarowi elementów pracy spada, jest bez związku z ich faktycznym znaczeniem²¹.

Mierniki kapitału ludzkiego często dzielone są na trzy grupy, wynikające z funkcjonującego w ekonomii rozróżnienia strumieni i zasobów:

- mierniki **stanu** (zasobu) kapitału ludzkiego, np. liczba pracowników, struktura zatrudnienia według płci/wieku/wykształcenia, wskaźnik fluktuacji,
- mierniki **inwestycji** w kapitał ludzki (input/wejście), np. wydatki na szkolenia, średnia liczba dni szkoleniowych przypadająca na jednego pracownika, udział kosztów szkoleń w ogólnych kosztach pracy, liczba pracowników posiadających zaplanowaną ścieżkę kariery,
- mierniki **efektów** inwestycji w kapitał ludzki/wykorzystania kapitału ludzkiego (output/wyjście), np. wydajność pracy, rentowność kosztów pracy, wartość dodana kapitału ludzkiego, ale także wskaźnik fluktuacji, liczba dni chorobowych wykorzystanych przez pracowników, liczba zgłoszonych ulepszeń i pomysłów i wiele innych²².

¹⁷ Becker B.E., Huselid M.A., Pikus P.S., Spratt M.F., *HR as a source of shareholder value: research and recommendations*, „Human Resource Management” 1 (36)/1997, s. 39–47.

¹⁸ Paauwe J., *HRM and performance: in search...*

¹⁹ Strużyna J., Dyduch W., *Zarys metody budowania kapitału całkowitego firmy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 5/2002, s. 19.

²⁰ Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji...*, s. 173–174; wyłuszczenie Autorki.

²¹ Jaworski M., *Problematyka pomiaru kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu* [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wachowiak P. (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 56.

²² Por. Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 115, 121–123.

Przydział mierników do poszczególnych grup jest w znacznej mierze umowny, w szczególności winien zależeć, jak wskazywano powyżej, od strategii przedsiębiorstwa. Generalnie mierniki stanu mają charakter najbardziej ogólnikowy, tylko informacyjny i bez odpowiedniej interpretacji, stanowiącej punkt odniesienia, rzadko dostarczają wiedzę pozwalającą podejmować decyzje zarządcze wobec kapitału ludzkiego. W miernikach inwestycji kryje się natomiast niebezpieczeństwo przeszacowania wartości/jakości kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, co ma miejsce, gdy inwestycje nie są oceniane przez pryzmat efektywności i dopasowania/służebności wobec realizowanych celów lecz automatycznie — jako bezwzględnie pozytywny „rozwój” pracowników. O ile taka interpretacja jest uzasadniona na poziomie makro/gospodarki, w odniesieniu do przedsiębiorstwa może prowadzić do błędnych wniosków i samozadowolenia działu kadrowego — nawet, gdy wyniki ekonomiczne firmy budzą niepokój.

Mimo rozlicznych problemów związanych z pomiarem efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, finansowe wyliczenie zależności między nim a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa stanowi istotne wyzwanie współczesnego zarządzania. Problemy pomiaru i wyceny tego wpływu leżą u podstaw ponownego „odkrycia” i adaptacji koncepcji kapitału ludzkiego na poziomie przedsiębiorstwa. Koszty zarządzania zasobem ludzkim są bowiem znaczące: z badania Saratoga HC Benchmarking, przeprowadzonego przez PricewaterhouseCoopers w 2009 r. wynika, że choć koszt funkcjonowania działu kadrowego stanowi przeciętnie zaledwie 0,38% kosztów całej firmy, to koszt prowadzenia praktyk kadrowych (rekrutacja, szkolenia, wynagrodzenia, programy retencji itd.) stanowi 20–50% kosztów firmy²³. A jeśli tak, to trzeba znaleźć dla tak wysokich kosztów racjonalne uzasadnienie i rozpoznać mechanizmy ich przekształcania w wyniki przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. B.E. Becker, M.A. Huselid, P.S. Pikus, M.F. Spratt: *HR as a source of shareholder value: research and recommendations*. „Human Resource Management” 36/1, 1997, s. 39–47.
2. B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi* Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.
3. J.P. Boselie, G. Dietz, C. Boon, *Commonalities and contradictions in HRM and performance research*, „Human Resource Management Journal” 15 (3)/2005, s. 67–94; por. też: Item/ Scales used in HRM Research; <http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/acrew/items-scales.pdf>.
4. J.E. Delery, D.H. Doty, *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, „Academy of Management Journal” 4 (39)/1996, s. 802–835.
5. J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
6. S. Fleetwood, A. Hesketh: *Living (and dying) by numbers: the continuing weakness of the hrm-organizational performance link*, „Journal of Management Studies” 2004; www.lancs.ac.uk/ias/documents/performativity/fleetwood%20hesketh.doc.

²³ Podaję za: Narkiewicz-Tarłowska J., Dziechciarz P., Trzy razy E. Wyzwania HR na czas kryzysu, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 5 (70)/2009, s. 15–22.

7. D.E. Guest, *Human resource management and performance: a review and research agenda*, "The International Journal of Human Resource Management", 3 (8)/1997, s. 263–276.
8. M.A. Huselid, *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, "Academy of Management Journal", 38 (3)/1995, s. 635–672.
9. M. Jaworski, *Problematyka pomiaru kapitału intelektualnego w literaturze przedmiotu*, [w:] *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, red. P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
10. A. Lipka, M. Król, M. Waszczak, M. Satoła, *Wartościowanie kapitału ludzkiego organizacji (problemy metodyczne i próby ich rozwiązywania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
11. G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
12. G. McMahan, M. Virick, P. Wright, *Alternative theoretical perspectives for SHRM*, [w:] *Research in Personnel and Human Resource Management (Supplement 4)*, red. P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, G. Milkovich. JAI Press, Greenwich, CT, 1999.
13. J. Narkiewicz-Tarłowska, P. Dziechciarz, *Trzy razy E. Wyzwania HR na czas kryzysu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 5 (70)/2009.
14. J. Paauwe, *HRM and Performance: in search of balance*, Department of HR-Studies AT Tilburg University, 2007; <http://www.uvt.nl/faculteiten/fsw/departementen/pew/Paauwe2007.pdf>.
15. J. Strużyńska, W. Dyduch, *Zarys metody budowania kapitału całkowitego firmy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 5/2002.
16. P.M. Wright, J.J. Haggerty, *Missing variables in theories of strategic human resource management: time, cause, and individuals*, Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper Series, Cornell University, 2005.
17. P.M. Wright, L.H. Nishii, *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*, Cornell University, Ithaca, NY 2007, CAHRS Working Paper #07-03; <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468>.
18. P.M. Wright, S. Snell, *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, "Academy of Management Review" 23 (4)/1998, s. 756–772.

THE INFLUENCE OF MANAGING PEOPLE ON OUTCOMES OF AN ENTERPRISE — DILEMMAS OF MEASUREMENT

Problems connected with an issue of the influence of HRM on outcomes of an enterprise had been a subject of interest since mid 80-ties of 20th century. The dynamic growth though of the topic developed rapidly right after an article of M. A. Huselid has been published, in which he showed the correlation between the level of personnel practices and the market value of widely known American corporations.

Although diagrams illustrating the path from strategies and practice of HRM to (the growth of) economic outcomes of an enterprise seem to be quite simple, the reality is much more complicated.

In the article selected problems of measuring and estimating human capital of an enterprise are discussed in relationship with three main phases: the "entrance" — difficulties in accounting HRM; "transformation" — dilemmas of actual HRM influence on the firms' value and the "exit" — hindrances in pricing the influence.

Key words: **HRM, outcomes of an enterprise, measurement/estimation of human capital, measures of personnel functions, HRM measures**

Słowa kluczowe: **ZZL, wyniki przedsiębiorstwa, pomiar/wartościowanie kapitału ludzkiego, mierniki funkcji personalnych, mierniki ZZL**