

# Katarzyna Gadomska-Lila

---

## Zarządzanie zasobami ludzkimi z perspektywy uniwersalistycznej i sytuacyjnej

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/4, 27-41

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Katarzyna Gadomska-Lila\***

Uniwersytet Szczeciński

## ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI Z PERSPEKTYWY UNIWERSALISTYCZNEJ I SYTUACYJNEJ

### Streszczenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa bardzo ważną rolę – wspiera cele i wartość organizacji. Wiąże się to z rozwojem i wdrażaniem zintegrowanych ze strategią gospodarczą, spójnych wewnętrznie, strategii zasobów ludzkich oraz praktyk ZZL, które zapewnią organizacji kompetentnych i zaangażowanych pracowników, zdolnych osiągać założone cele. W artykule dokonano analizy dwóch perspektyw zarządzania zasobami ludzkimi – uniwersalistycznej i sytuacyjnej oraz charakterystycznych dla nich koncepcji – najlepszych praktyk oraz najlepszego dopasowania. Podstawę prezentowanych rozważań stanowią studia literatury przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, perspektywa uniwersalistyczna, perspektywa sytuacyjna, najlepsze praktyki, najlepsze dopasowanie

### Wprowadzenie

Poszukując źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa coraz częściej zwracają uwagę na związek między zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami firm. Potwierdzają to liczne badania empiryczne, m.in. M.A. Youndta

---

\* Adres e-mail: [katarzyna.gadomska@wneiz.pl](mailto:katarzyna.gadomska@wneiz.pl)

i jego współpracowników<sup>1</sup>, Huselida<sup>2</sup> czy Wrighta<sup>3</sup>, wskazujące, że stosowane praktyki zarządzania ludźmi mają znaczenie dla sprawnego działania przedsiębiorstw i osiągniętych przez nie wyników. Szczególne znaczenie ma strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, gdyż wspiera cele i wartości przedsiębiorstw oraz, jak podkreśla M. Armstrong, wiąże się z rozwojem i wdrażaniem skierowanych ku przyszłości, wzajemnie zintegrowanych i sprzężonych z celami gospodarczymi strategii zasobów ludzkich<sup>4</sup>. Również P. Boxall, J. Purcell, P. Wright<sup>5</sup> czy R. Batt<sup>6</sup> wskazują jako kluczowe integrowanie strategii i działań związanych z zarządzaniem ludźmi, a F. Hertog akcentuje znaczenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi dla kształtowania kompetencji niezbędnych do skutecznego wdrożenia strategii<sup>7</sup>. Działania podejmowane w zakresie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi powinny uwzględniać zarówno strategiczną perspektywę przedsiębiorstwa, jak i oczekiwania, aspiracje czy możliwości pracowników i sugerować dobór takich praktyk zarządzania ludźmi, które pozwolą te cele osiągnąć. W tym obszarze można wskazać dwie perspektywy: uniwersalistyczną i sytuacyjną, w których upatruje się źródeł powodzenia generowania wyników, tak indywidualnych (wydajność, satysfakcja, zaangażowanie, skłonność do opuszczenia organizacji itp.), jak organizacyjnych (np. produktywność, jakość) i finansowych (np. zysk, wielkość sprzedaży, udział w rynku). Rodzi się zatem pytanie, w jaki sposób dobierać praktyki zarządzania ludźmi, aby działaniom z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi zapewnić jak największą skuteczność, która znajdzie wyraz w osiągniętych wynikach. Celem artykułu jest analiza obu perspektyw zarządzania zasobami ludzkimi

<sup>1</sup> M.A. Youndt, S.A. Snell, J.W. Dean, D.P. Lepak, *Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance*, „Academy of Management Journal” 1996, vol. 39, nr 4, s. 836–866.

<sup>2</sup> M.A. Huselid, *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 38, s. 635–672.

<sup>3</sup> P.M. Wright, T.M. Gardner, L.M. Moynihan, *The Impact of HR practices on the Performance of Business Units*, „Human Resource Management Journal” 2003, vol. 13, s. 21–36.

<sup>4</sup> M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 91.

<sup>5</sup> P. Boxall, J. Purcell, P. Wright, *Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance*, w: *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, red. P. Boxall, J. Purcell, P. Wright, Oxford University Press, Oxford 2007.

<sup>6</sup> R. Batt, *Service Strategies*, w: *The Oxford Handbook of Human Resource...*

<sup>7</sup> F. Hertog, *Does HRM Really Matter in Bringing About Strategic Change? Comparative Action Research in Ten European Steel Firms*, „European Management Journal” 2009, vol. 28, s. 14.

– uniwersalistycznej i sytuacyjnej oraz charakterystycznych dla nich koncepcji – najlepszych praktyk oraz najlepszego dopasowania, a także próba oceny praktyk zarządzania ludźmi stosowanych w badanej grupie przedsiębiorstw w kontekście owych perspektyw. Podstawę prezentowanych rozważań stanowią studia literatury przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych, zarówno własnych, jak i innych autorów.

## 1. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi to jedna z kluczowych aktywności współczesnych menedżerów. Oznacza spójne podejście do zarządzania ludźmi, indywidualnie oraz zbiorowo przyczyniających się do osiągnięcia celów zatrudniających ich przedsiębiorstw<sup>8</sup>. Szczególne zainteresowanie celami, zwłaszcza długofalowymi przy jednoczesnym uwzględnianiu zmieniającego się kontekstu, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, stanowi przedmiot strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SZZL). Podejście to jest osadzone w teorii zasobowej, której główni przedstawiciele, m.in. E.T. Penrose<sup>9</sup> i B. Wernerfelt<sup>10</sup>, zgodnie podkreślają, że w rozwoju zdolności konkurencyjnych kluczową rolę odgrywają wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa, w tym zasoby ludzkie. Studia literatury przedmiotu wskazują, że coraz częściej, zwłaszcza w ramach analizowania zależności między stosowanymi praktykami ZZL a wynikami firm, autorzy odwołują się również do teorii AMO (*ability-motivation-opportunity to participate*), skoncentrowanej na wysokich wynikach systemów pracy, w której centralnymi elementami są zdolności, motywacja i możliwość partycypacji pracowników<sup>11</sup>. Potwierdzają to wyniki analiz *desk research* P. Boselie i in., które wykazały, że badacze realizujący swoje projekty po 2000 roku nawiązywali właśnie do teorii AMO<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 29.

<sup>9</sup> E.T. Penrose, *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York 1959.

<sup>10</sup> Zob. m.in. B. Wernerfelt, *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, nr 5.

<sup>11</sup> E. Appelbaum i in., za J. Paauwe, P. Boselie, *HRM and Performance: What Next?*, „Human Resource Management Journal” 2005, vol. 15, nr 4, s. 80.

<sup>12</sup> P. Boselie, G. Dietz, C. Boon, *Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research*, „Human Resource Management Journal” 2005, vol. 15, nr 3, s. 67–94.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy przede wszystkim integracji, którą można rozpatrywać w wymiarze zewnętrznym – integracja działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa oraz w wymiarze wewnętrznym – integracja działań związanych z zasobami ludzkimi między sobą. R.S. Schuler stwierdza, że SZZL dąży do tego, aby zarządzanie ludźmi było w pełni zintegrowane ze strategią i strategicznymi potrzebami firmy, zasady działania związane z zarządzaniem ludźmi były spójne zarówno w przekroju obszarów działań, jak i w przekroju hierarchii oraz, aby praktyki były dostosowane do menedżerów pierwszej linii i pracowników, akceptowane przez nich i stosowane w codziennej pracy<sup>13</sup>. Właściwe aplikowanie oraz doskonalenie rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na wszystkich etapach procesu kadrowego przyczynia się zatem do pozyskania, utrzymania i rozwoju tych zasobów<sup>14</sup>, i jak twierdzą J. Purcell i inni, w konsekwencji może stworzyć „przewagę zasobów ludzkich”<sup>15</sup>. Przewaga konkurencyjna osiągnięta dzięki skutecznemu zarządzaniu zasobami ludzkimi jest bardzo cenna, gdyż trudna do naśladowania. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje wiele aspektów – nie dotyczy jedynie kwestii ekonomicznych, ale także społecznych czy moralnych. P. Boxall i współautorzy szczególnie podkreślają wymóg „zasadności społecznej”<sup>16</sup>. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza zatem odpowiedzialność zarówno za realizację celów firmy, jak i zaspokajanie potrzeb i oczekiwań pracowników, a także odpowiedzialność wobec całego społeczeństwa. Wiąże się to z rozwojem spójnego i konsekwentnego zbioru reguł działania w relacjach pracowniczych i odnosi do pełnego zaangażowania wszystkich pracowników. Stąd duże znaczenie przypisywane kreowaniu silnej kultury organizacyjnej. O. Lundy i A. Cowling, określają nawet kulturę mianem „potężnego narzędzia zarządzania”<sup>17</sup>, którego istotną rolę jest połączenie – w sensie

---

<sup>13</sup> R.S. Schuler, *Strategic Human Resource Management: Linking People with the Strategic Needs of the Business*, „Organizational Dynamics” 1992, vol. 21, nr 1, s. 18–32.

<sup>14</sup> J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, nr 17(1) s. 99–120.

<sup>15</sup> J. Purcell, N. Kinnie, J. Swart, B. Rayton, S. Hutchinson, *People Management and Performance*, Routledge, London 2009, s. 10–11.

<sup>16</sup> P. Boxall, J. Purcell, P. Wright, *Human resource...*

<sup>17</sup> O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 17.

przekazywania pożądaných wartości i wzorców zachowań – misji organizacji z jej zasobami ludzkimi.

Podkreślając istotne znaczenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi należy się zastanowić, kto w przedsiębiorstwie ponosi odpowiedzialność za ten rodzaj aktywności, czyją rolą jest integrowanie zarządzania zasobami ludzkimi w różnych przekrojach (pionowym – ze strategią przedsiębiorstwa i poziomym – w poszczególnych sferach ZZL). Sam przydomek „strategiczne” w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi sugeruje, że jest to proces holistyczny i rozpatrywany w długiej perspektywie czasowej, a skoro tak, to istotna rola przypada naczelnemu kierownictwu. A. Poczowski klasyfikując role poszczególnych podmiotów odpowiedzialnych za SZL, zarządowi wyznaczył rolę wizjonera odpowiedzialnego za formułowanie wizji firmy i uwzględnianie w niej strategicznego miejsca zasobów ludzkich, architekta tworzącego odpowiednie warunki strukturalne umożliwiające przełożenie zamierzeń na konkretne działania oraz promotora propagującego znaczenie właściwego zarządzania zasobami ludzkimi dla sprawnego działania organizacji<sup>18</sup>. Jednym z kluczowych aktorów w procesie strategicznego ZZL jest także dyrektor personalny, który powinien być strategicznym partnerem dla zarządu. Zgodnie z klasyfikacją A. Poczowskiego, dyrektor personalny pełni rolę integratora odpowiedzialnego za zabezpieczenie spójności rozwiązań z obszaru ZZL ze strategią firmy, doradcy stanowiącego merytoryczne wsparcie dla innych menedżerów w zakresie realizowania strategii personalnej i zagospodarowania potencjału tkwiącego w pracownikach oraz audytora, którego zadaniem jest systematyczne i metodyczne badanie, a także ocenianie zasobów ludzkich pod kątem potrzeb organizacji oraz systemu zarządzania tymi zasobami. Istotnym wsparciem dyrektorów personalnych są specjaliści HR, których rolą jest troska o bieżące wdrażanie i realizowanie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Nie sposób pominąć również roli kierowników liniowych, zwłaszcza jako realizatorów urzeczywistniających założenia strategii personalnej i umożliwiających osiągnięcie celów firmy, inspiratorów motywujących pracowników do dzielenia się wiedzą, co sprzyja rozwojowi kapitału ludzkiego, a tym samym powiększaniu kapitału intelektualnego oraz mentorów wspierających

<sup>18</sup> Zob. A. Poczowski, *Rola naczelnego kierownictwa, kierownika do spraw personalnych i kierowników liniowych w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Ludwiczynski, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000, s. 163–165.

pracowników w sprawnym realizowaniu zadań oraz rozwoju zawodowym<sup>19</sup>. Spójność działań podejmowanych przez poszczególnych aktorów odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi szansę osiągnięcia lepszych efektów w zakresie zatrudniania, zatrzymania i zaangażowania pracowników. Wybór praktyk zarządzania ludźmi będzie miał jednak konsekwencje nie tylko na poziomie indywidualnym, ale również na poziomie grupowym i organizacyjnym. Istotą jest bowiem poprawa całościowych wyników przedsiębiorstwa. W tym obszarze dominują dwa podejścia – perspektywa uniwersalistyczna i perspektywa sytuacyjna.

## 2. Perspektywa uniwersalistyczna

Perspektywa uniwersalistyczna zakłada, że istnieje zestaw praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, określanych mianem „najlepszych praktyk”, które dają dobre rezultaty, sprawdzają się w każdej sytuacji i pozytywnie wpływają na wyniki firm. Powinny być zatem wdrażane przez wszystkie przedsiębiorstwa, do tej pory ich niestosujące, gdyż dzięki nim będą mogły poprawić swoje osiągnięcia. Do najczęściej wskazywanych praktyk należą te związane z rozwojem pracowników, budowaniem zaangażowania oraz wynagradzaniem. Wśród autorów, którzy zaproponowali zestawy uniwersalnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi są J. Pfeffer, D.E. Guest czy J.P. MacDuffie. W tabeli 1 zestawiono najpopularniejsze klasyfikacje.

Wyniki badań prowadzonych m.in. przez J.B. Arthura czy M.A. Huselida potwierdziły pozytywny wpływ „najlepszych praktyk”, zwłaszcza tych związanych z rozwojem kompetencji i motywacji, na wyniki firm, głównie produktywność i zyskowność, jak również na zaangażowanie pracowników<sup>20</sup>.

Z badań autorki przeprowadzonych na przełomie 2012/2013 roku w 76 średnich i dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych województwa zachodniopomorskiego, wynika że na wyniki firm wpływają różnorodne praktyki zarządzania

---

<sup>19</sup> Por. tamże.

<sup>20</sup> Zob. M.A. Youndt, S.A. Snell, J.W. Dean, D.P. Lepak, *Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance*, „Academy of Management Journal” 1996, vol. 39, nr 4, s. 836–866.

Tabela 1. Klasyfikacja najlepszych praktyk ZZL według różnych autorów

J. Pfeffer <sup>a</sup>	J.B. Arthur <sup>b</sup>	D.E. Guest <sup>c</sup>	J.P. MacDuffie <sup>d</sup>	J.E. Delery H.D. Doty <sup>e</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– bezpieczeństwo pracy</li> <li>– selektywne zatrudnianie</li> <li>– wysokie wynagrodzenie</li> <li>– dzielenie się informacjami</li> <li>– partycypacja</li> <li>– empowerment</li> <li>– ograniczanie zróżnicowania statusu</li> <li>– samokierujące zespoły</li> <li>– szkolenia i rozwój umiejętności</li> <li>– akcje dla pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szeroko zdefiniowana zakresy funkcji</li> <li>– partycypacja pracowników</li> <li>– dzielenie się informacjami</li> <li>– samokierujące zespoły</li> <li>– wysokie wynagrodzenia</li> <li>– zróżnicowane benefity</li> <li>– akcje dla pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uważna selekcja kandydatów do pracy</li> <li>– szkolenia jako ciągła działalność</li> <li>– projektowanie pracy budzącej motywację i zaangażowanie</li> <li>– gwarantowanie autonomii i poczucia odpowiedzialności</li> <li>– sprawna komunikacja – dwustronny przekaz informacji</li> <li>– udział w kapitale (akcje dla pracowników), zwiększające świadomość wpływu działań pracowników na wyniki firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– praca zespołowa</li> <li>– uwzględnianie sugestii pracowników</li> <li>– rotacja na stanowiskach pracy</li> <li>– decentralizacja</li> <li>– staranna rekrutacja i zatrudnianie</li> <li>– szkolenia dla nowych pracowników</li> <li>– szkolenia dla doświadczonych pracowników</li> <li>– zróżnicowanie statusu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bezpieczeństwo zatrudnienia</li> <li>– stosowanie wewnętrznych stopni kariery</li> <li>– formalne systemy szkoleń</li> <li>– oceny nastawione na wyniki</li> <li>– wynagradzanie uzależnione od osiągnięć</li> <li>– szeroko zdefiniowane zakresy funkcji</li> <li>– uwzględnianie opinii pracowników</li> </ul>

<sup>a</sup> J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston 1994.

<sup>b</sup> J.B. Arthur, *The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills*, „Industrial and Labor Relations Review” 1992, nr 45, s. 488–506.

<sup>c</sup> D.E. Guest, *Human Resource Management: the Workers' Verdict*, „Human Resource Management Journal” 1999, nr 2, s. 5–25.

<sup>d</sup> J.P. MacDuffie, *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production systems in the World Auto Industry*, „Industrial and Labor Relations Review” 1995, nr 48, s. 197–221.

<sup>e</sup> J.E. Delery, H.D. Doty, *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universality, Contingency and Configurational Performance Predictions*, „Academy of Management Journal” 1996, nr 4, s. 802–835.

Źródło: opracowanie własne.



ludźmi<sup>21</sup>. Najczęściej osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi wskazywały na obszary związane z wynagradzaniem pracowników i rozwojem ich umiejętności, co przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Najczęściej stosowane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi

Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi	Średnia	Odczylenie standardowe	Tak (%)	Raczej tak (%)	Trudno powiedzieć (%)	Nie (%)	Raczej nie (%)
1	2	3	4	5	6	7	8
Wykorzystywanie modelu kompetencyjnego	3,33	1,83	35	15	18	20	12
Częstsze podejmowanie pracy zespołowej niż indywidualnej	3,63	1,69	28	31	24	6	11
Przekazywanie pracownikom regularnych informacji zwrotnych	3,56	1,96	36	29	7	18	10
Indywidualne negocjowanie z niektórymi grupami zawodowymi wynagrodzeń zasadniczych	4,08	2,10	68	8	3	15	6
Stosowanie systemu wynagrodzeń zmiennych, np. system premiowy	4,05	2,08	64	11	2	13	10
Szerokie zastosowanie systemu bodźców niematerialnych, np. pochwały, awanse, swoboda działania	3,78	1,77	34	37	12	9	8
Informowanie na temat zasad stosowania systemu motywacyjnego	3,98	1,74	40	32	20	6	2
Stałe inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników (szkolenia, rotacja stanowisk itp.)	3,85	1,68	30	46	8	4	12

<sup>21</sup> Przedmiotem badań empirycznych było szersze zagadnienie dopasowania organizacyjnego, rozpatrywanego w aspekcie strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi. Narzędzie badawcze stanowił autorski kwestionariusz ankietowy, który ze względu na przedmiot badań oraz charakter zawartych pytań skierowano do dwóch osób: głównego decydenta (prezes, dyrektor generalny itp.) oraz osoby odpowiedzialnej za zarządzanie zasobami ludzkimi (dyrektor personalny, specjalista ds. zasobów ludzkich itp.). Prezentowane wyniki dotyczą obszaru zarządzania zasobami ludzkimi i wynikają z odpowiedzi osób odpowiedzialnych za ten obszar. Ze względu na to, że podjęta problematykę charakteryzowała duża złożoność, zrealizowano również studia przypadków. W trzech przedsiębiorstwach przeprowadzono badania pogłębione o charakterze ilościowym i jakościowym. Szerzej wyniki badań zostały opisane w: K. Gadowska-Lila, *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2013.

1	2	3	4	5	6	7	8
Przeprowadzanie ewaluacji stosowanych programów rozwojowych (np. ocena wyników szkolenia)	3,17	1,83	31	17	12	22	18
Powiązanie działalności szkoleniowej ze strategią firmy, sprzyjające budowaniu kluczowych kompetencji	3,73	1,86	37	29	17	11	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Spośród uczestniczących w badaniach podmiotów, wyłoniono grupę przedsiębiorstw, które wyróżniały się pod względem wydajności pracy oraz poziomu zaangażowania i satysfakcji pracowników (27 firm). W przedsiębiorstwach tych najczęściej stosowano takie praktyki ZZL jak: przekazywanie informacji zwrotnej, wspieranie pracy zespołowej, częste wykorzystywanie pozapłacowych i niematerialnych bodźców motywacyjnych, inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników i powiązanie działalności szkoleniowej ze strategią firmy, a także powiązanie systemu wynagrodzeń z modelem kompetencyjnym. Można zatem uznać, że są to najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w badanej grupie przedsiębiorstw, wpisujące się w klasyfikację wymienionych wyżej autorów.

Widoczne jest zatem, że perspektywa uniwersalistyczna znajduje zastosowanie w praktyce, co wynika głównie z jej pragmatycznego charakteru. Nie należy jednak zapominać o pewnych zagrożeniach związanych z jej przyjęciem i przed wdrożeniem określonych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi upewnić się, że będą one adekwatne dla kontekstu w jakim funkcjonuje konkretny podmiot oraz warunków, jakimi on dysponuje. Jest to zgodne z założeniami perspektywy sytuacyjnej, sugerującej, że rozwiązania, które sprawdzają się w jednym przedsiębiorstwie niekoniecznie muszą się sprawdzić w innym, co wynika z odmienności strategii działania, stylu zarządzania czy kultury organizacyjnej.

### 3. Perspektywa sytuacyjna

Pewne podstawowe obszary, jak te związane z rozwojem pracowników, zaangażowaniem, wynagradzaniem są powszechnie stosowane (uniwersalne) i przynoszą pozytywne rezultaty. Zgodnie jednak z perspektywą sytuacyjną, rzeczywiste projektowanie systemów zarządzania zasobami ludzkimi zależy od organizacyjnego

kontekstu. Zarówno kontekst wewnętrzny, np. system produkcji może stanowić pewne ograniczenia dla skutecznego wdrażania praktyk ZZL (np. płace uzależnione od wyników, praca zespołowa), jak i zewnętrzny kontekst, np. normy prawne, ma znaczenie dla optymalnego zaprojektowania systemu ZZL.

Perspektywa sytuacyjna podkreśla znaczenie wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, sugerując konieczność zintegrowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi z tymi uwarunkowaniami. Charakterystyczne dla tej perspektywy jest podejście najlepszego dopasowania, które może być rozpatrywane w różnych aspektach. L. Baird i I. Meshoulam<sup>22</sup> czy P.F. Buller i N.K. Napier<sup>23</sup> postulują dopasowanie do etapu rozwoju firmy zgodnie z cyklem życia organizacji. R.S. Schuler i S.E. Jackson<sup>24</sup> czy R.E. Miles i C.C. Snow<sup>25</sup> sugerują dopasowanie do strategii konkurencyjnej – różne rodzaje strategii korespondują bowiem z różnymi modelami zarządzania zasobami ludzkimi. Najczęściej wskazuje się na strategię skoncentrowaną na kosztach, jakości lub elastyczności, a każda z nich wymaga szczególnych postaw i zachowań pracowników, jeśli ma przynieść pozytywne wyniki. Działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi są głównymi środkami wydobycia i wzmocnienia tych zachowań, których wymaga strategia firmy oraz inne organizacyjne uwarunkowania. Jeszcze inną propozycją rozpatrywania najlepszego dopasowania jest koncepcja J.E. Delery'ego i D.H. Doty'ego<sup>26</sup>, odnosząca się do strategicznej konfiguracji kontekstu, struktury i strategii. Swego rodzaju odmianą najlepszego dopasowania jest sugerowane przez R. Richardsona i M. Thompsona<sup>27</sup> pakietowanie, czyli łączenie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, aby się wzajemnie uzupełniały i wzmacniały. Efektem tego

<sup>22</sup> L. Baird, I. Meshoulam, *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*, „Academy of Management Review” 1988, vol. 13, nr 1, s. 116–128.

<sup>23</sup> P.F. Buller, N.K. Napier, *Strategy and Human Resource Management Integration in Fast Growth Versus Other Mid-Sized Firms*, „British Journal of Management” 1993, nr 1, s. 77–90.

<sup>24</sup> R.S. Schuler, S.E. Jackson, *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*, „Academy of Management Executive” 1987, vol. 1, nr 3, s. 208.

<sup>25</sup> R.E. Miles, C.C. Snow, *Designing Strategic Human Resources Systems*, „Organizational Dynamics” 1984, vol. 13 (1).

<sup>26</sup> J.E. Delery, D.H. Doty, *Models of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictors*, „Academy of Management Journal” 1996, vol. 39, nr 4, s. 802–835.

<sup>27</sup> R. Richardson, M. Thompson, *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A Literature Review*, Institute of Personnel and Development, London 1999.

jest spójność w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Pakietowanie może być rozpatrywane w wymiarze pionowym – integrowanie rozwiązań na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej oraz poziomym – zgodność strategii funkcjonalnych ze strategią zasobów ludzkich. W ostatnich latach coraz częściej poruszane jest również zagadnienie dopasowania człowiek–organizacja, odnoszącego się do tego jak pracownicy postrzegają praktyki zarządzania ludźmi i czy jest to spójne z wartościami i celami firmy<sup>28</sup>.

Mimo że to podejście jest oceniane jako bardziej skuteczne w porównaniu z koncepcjami najlepszych praktyk<sup>29</sup>, to przyjmując perspektywę sytuacyjną również należy pamiętać o pewnych zagrożeniach. Zwłaszcza należy zadbać, aby wybory w sferze praktyk ZZL nie były dokonywane automatycznie, np. przez odwołanie się do określonej strategii konkurowania lub fazy rozwoju przedsiębiorstwa, jak również przy uwzględnieniu zachodzących zmian zadbać o nadanie dynamiki procesowi dopasowania.

Przykładem zastosowania perspektywy najlepszego dopasowania, w odniesieniu do strategii firmy, jest przedsiębiorstwo Alfa<sup>30</sup> biorące udział we wspomnianych badaniach autorki. Jest to część globalnego koncernu wywodzącego się z krajów azjatyckich, jednego z czołowych producentów wyrobów gumowych na świecie. Stanowiąca podmiot badań, fabryka została uruchomiona w Polsce w 2008 roku, obecnie zatrudnia 630 pracowników. Globalna strategia koncernu zakłada dążenie do utrzymania czołowej pozycji w obszarach: technologii produkcji, jakości produktów, wielkości sprzedaży i obsługi klienta. Cel ten jest osiągnięty przez realizację takich postulatów, jak<sup>31</sup>: wykorzystanie średnioterminowego planowania do

---

<sup>28</sup> A.L. Kristof-Brown, R.D. Zimmerman, E.C. Johnson, *Consequences of Individuals' Fit at Work: a Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit*, „Personnel Psychology” 2005, vol. 58, nr 2.

<sup>29</sup> Zob. m.in. J. Paauwe, *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*, Oxford University Press, Oxford 2004.

<sup>30</sup> Oddział Alfa to jedno z trzech przedsiębiorstw, w których zrealizowano studium przypadku. Badania prowadzono w październiku i listopadzie 2012 r. i miały charakter zarówno ilościowy (badania ankietowe), jak i jakościowy (wywiady z kadrą kierowniczą i analiza dokumentacji). W trakcie badań ilościowych otrzymano 206 wypełnionych kwestionariuszy (33%), w tym od 11 przedstawicieli kadry menedżerskiej i 195 pozostałych pracowników. Przeprowadzono również sześć wywiadów: z prokurentem, dyrektorem personalnym oraz menedżerami wyższego szczebla (dyrektorzy działów), a także analizę dokumentacji. Firma nie zgodziła się na ujawnienie swojej nazwy.

<sup>31</sup> Materiały wewnętrzne firmy.

zwiększenia zaangażowania w realizację celów firmy, osiągnięcie wartości dodanej dzięki unikalnemu zróżnicowaniu pracowników koncernu poprzez międzynarodowe zarządzanie talentami, otwartą strategię komunikowania polityki firmy i planów biznesowych oraz zaangażowanie we wdrażanie ich w całym koncernie, pracę zespołową i wzbudzenie ducha współpracy w członkach zespołów przez działania z zakresu CSR i realizację misji, tak aby rozpowszechnić zasady kultury komunikacyjnej, wzajemnego zaufania i szacunku oraz poczucia odpowiedzialności za przyszłość firmy.

Z badań wynika, że stosowane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi umożliwiają realizację strategii firmy oraz umacniają wartości ważne dla jej realizacji. Kluczowymi wartościami są: podmiotowe podejście do pracowników, troska o jakość i bezpieczeństwo, a także, co ustalono w trakcie badań ankietowych – praca zespołowa, orientacja na wyniki i gotowość do zmian. W Alfa wdrożono, nawiązując do wartości firmy, model kompetencyjny, który ma zastosowanie na różnych etapach procesu kadrowego, zwłaszcza podczas oceny oraz motywowania. Stale inwestuje się w rozwój kompetencji pracowników (szkolenia, rotacja stanowisk itp.), a działalność szkoleniowa jest powiązana ze strategią firmy i sprzyja budowaniu kluczowych kompetencji.

Poziom dopasowania między strategią a kulturą organizacyjną oraz praktykami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie całej korporacji jest wysoki. W badanym oddziale widoczna jest ponadto duża elastyczność w zakresie doboru praktyk zarządzania ludźmi i ich dopasowywanie do zmieniających się celów działania fabryki (np. modyfikacja modelu kompetencyjnego uwzględniającego zmianę celów biznesowych), choć w niektórych aspektach widać jeszcze potencjał rozwojowy. Dotyczy to zwłaszcza rozwoju „miękkich” elementów zarządzania zasobami ludzkimi, związanych z budowaniem zaangażowania pracowników, tworzeniem atmosfery współpracy i rozwijaniem pozytywnych relacji pracowniczych, zwłaszcza międzydziałowych. Dział zasobów ludzkich bardzo dobrze realizuje funkcje związane z zabezpieczeniem tzw. twardych elementów zarządzania ludźmi, czyli systemami i procedurami, np. systemem wynagrodzeń czy procedur rekrutacyjnych. Są one wystarczająco dobrze rozwinięte, aby zapewnić sprawne działanie przedsiębiorstwa i zabezpieczyć realizację jego celów.

## Podsumowanie

Główne perspektywy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi – uniwersalistyczna i sytuacyjna – koncentrują się bądź to na poszukiwaniu najlepszych praktyk ZZL, bądź też – najlepszego dopasowania. Choć logika podpowiada opowiedzenie się za podejściem najlepszego dopasowania w przeciwieństwie do nieco uproszonego podejścia najlepszych praktyk, to badania empiryczne w dalszym ciągu potwierdzają skuteczność również tej koncepcji. Mimo że wydają się one być konkurencyjne, nie wykluczają się wzajemnie, co podkreślają A. Ludwicyński i K. Stobińska<sup>32</sup>. M.A. Youndt i in.<sup>33</sup> wskazują na ich komplementarność, a J. Paauwe i P. Boselie<sup>34</sup> sugerują nawet, że stanowią one „dwie strony tej samej monety”, obie o istotnym znaczeniu w łączeniu praktyk ZZL z wynikami firmy. Zaprezentowane wyniki badań w pełni to potwierdzają.

## Literatura

- Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Arthur J.B., *The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills*, „Industrial and Labor Relations Review” 1992, nr 45.
- Baird L., Meshoulam I., *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*, „Academy of Management Review” 1988, vol. 13, nr 1.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, nr 17 (1).
- Batt R., *Service Strategies*, w: *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, red. P. Boxall, J. Purcell, P. Wright, Oxford University Press, Oxford 2007.
- Boselie P., Dietz G., Boon C., *Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research*, „Human Resource Management Journal” 2005, vol. 15, nr 3.
- Boxall P., Purcell J., Wright P., *Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance*, w: *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, red. P. Boxall, J. Purcell, P. Wright, Oxford University Press, Oxford 2007.

---

<sup>32</sup> *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwicyński i K. Stobińska, Poltext, Warszawa 2001, s. 10–11.

<sup>33</sup> M.A. Youndt, S.A. Snell, J.W. Dean, D.P. Lepak, *Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance*, „Academy of Management Journal” 1996, vol. 39, nr 4, s. 836–866.

<sup>34</sup> J. Paauwe, P. Boselie, *HRM and Performance...*, s. 70.

- Buller P.F., Napier N.K., *Strategy and Human Resource Management Integration in Fast Growth Versus Other Mid-Sized Firms*, „British Journal of Management” 1993, nr 1.
- Delery J.E., Doty H.D., *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universality, Contingency and Configurational Performance Predictions*, „Academy of Management Journal” 1996, nr 4.
- Gadomska-Lila K., *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2013.
- Guest D.E., *Human Resource Management: the Workers' Verdict*, „Human Resource Management Journal” 1999, nr 2.
- Hertog F., *Does HRM Really Matter in Bringing about Strategic Change? Comparative Action Research in Ten European Steel Firms* „European Management Journal” 2009, vol. 28.
- Huselid M.A., *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 38.
- Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C., *Consequences of Individuals' Fit at Work: a Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit*, „Personnel Psychology” 2005, vol. 58, nr 2.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- MacDuffie J.P., *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*, „Industrial and Labor Relations Review” 1995, nr 48.
- Miles R.E., Snow C.C., *Designing Strategic Human Resources Systems*, „Organizational Dynamics” 1984, vol. 13 (1).
- Paauwe J., Boselie P., *HRM and Performance: what Next?*, „Human Resource Management Journal” 2005, vol. 15, nr 4.
- Paauwe J., *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*, Oxford University Press, Oxford 2004.
- Penrose E.T., *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York 1959.
- Pfeffer J., *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- Pocztowski A., *Rola naczelnego kierownictwa, kierownika do spraw personalnych i kierowników liniowych w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Ludwicyński, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.
- Purcell J., Kinnie N., Swart J., Rayton B., Hutchinson S., *People Management and Performance*, Routledge, London 2009.

- Richardson R., Thompson M., *The Impact of People Management Practices on Business Performance: a Literature Review*, Institute of Personnel and Development, London 1999.
- Schuler R.S., *Strategic Human Resource Management: Linking People with the Strategic Needs of the Business*, „Organizational Dynamics” 1992, vol. 21, nr 1.
- Schuler R.S., Jackson S.E., *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*, „Academy of Management Executive” 1987, vol. 1, nr 3.
- Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, nr 5.
- Wright P.M., Gardner T.M., Moynihan L.M., *The Impact of HR practices on the Performance of Business Units*, „Human Resource Management Journal” 2003, vol. 13.
- Youndt M.A., Snell S.A., Dean J.W., Lepak D.P., *Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance*, „Academy of Management Journal” 1996, vol. 39, nr 4.
- Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwiczynski, K. Stobińska, Poltext, Warszawa 2001.

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FROM THE UNIVERSAL AND CONTINGENCY APPROACH

### Abstract

Human resources management is vital to any organisation as it promotes and supports its objectives and values. It is related to the development and implementation of internally consistent HR strategies aligned with the economic strategy and HR practices which will provide competent and involved employees able to achieve goals. In the study, two dimensions of human resources management are analysed – universal and contingency, and so are their two corresponding concepts – best practices and best fit. The analyses are based on literature study and evidence from research.

*Translated by Katarzyna Gadomska-Lila*

**Keywords:** human resources management, universal approach, contingency approach, best practice, best fit

**JEL Code:** M12