

**Od praktyk ZZL do  
sukcesu ekonomicznego organizacji -  
wybrane aspekty problemu**

**dr Grzegorz Łukasiewicz**

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*Aby dokładnie poznać zależności pomiędzy ZZL a wynikami ekonomicznymi organizacji (WEO) potrzebujemy „teorii ZZL, teorii dotyczącej wyników ekonomicznych organizacji oraz teorii wyjaśniającej związku przyczynowo-skutkowe pomiędzy ZZL a wynikami organizacji”*

*(Guest 1997)*

## Problemy związane z teoriami ZZL oraz WEO

### ZZL

Badania Boselie i in. (2005) przeprowadzone na podstawie 104 publikacji wskazują, że:

- ogółem wykorzystano w nich 26 praktyk
- najczęściej badano: szkolenia i rozwój, systemy wynagradzania, zarządzanie efektywnością pracy oraz rekrutację i selekcję

Combs i in. (2006)

- ogółem 22 praktyki
- średnio 6,2 praktyki na badanie

### WEO

**Wyniki finansowe** (zysk, wartość sprzedaży, udziały w rynku)

**Wynik organizacyjny**  
(produktywność, jakość)

**Wynik na poziomie jednostek**  
(satysfakcja, zaangażowanie, absencja, fluktuacja)

## Problemy związane z teoriami ZZL oraz WEO

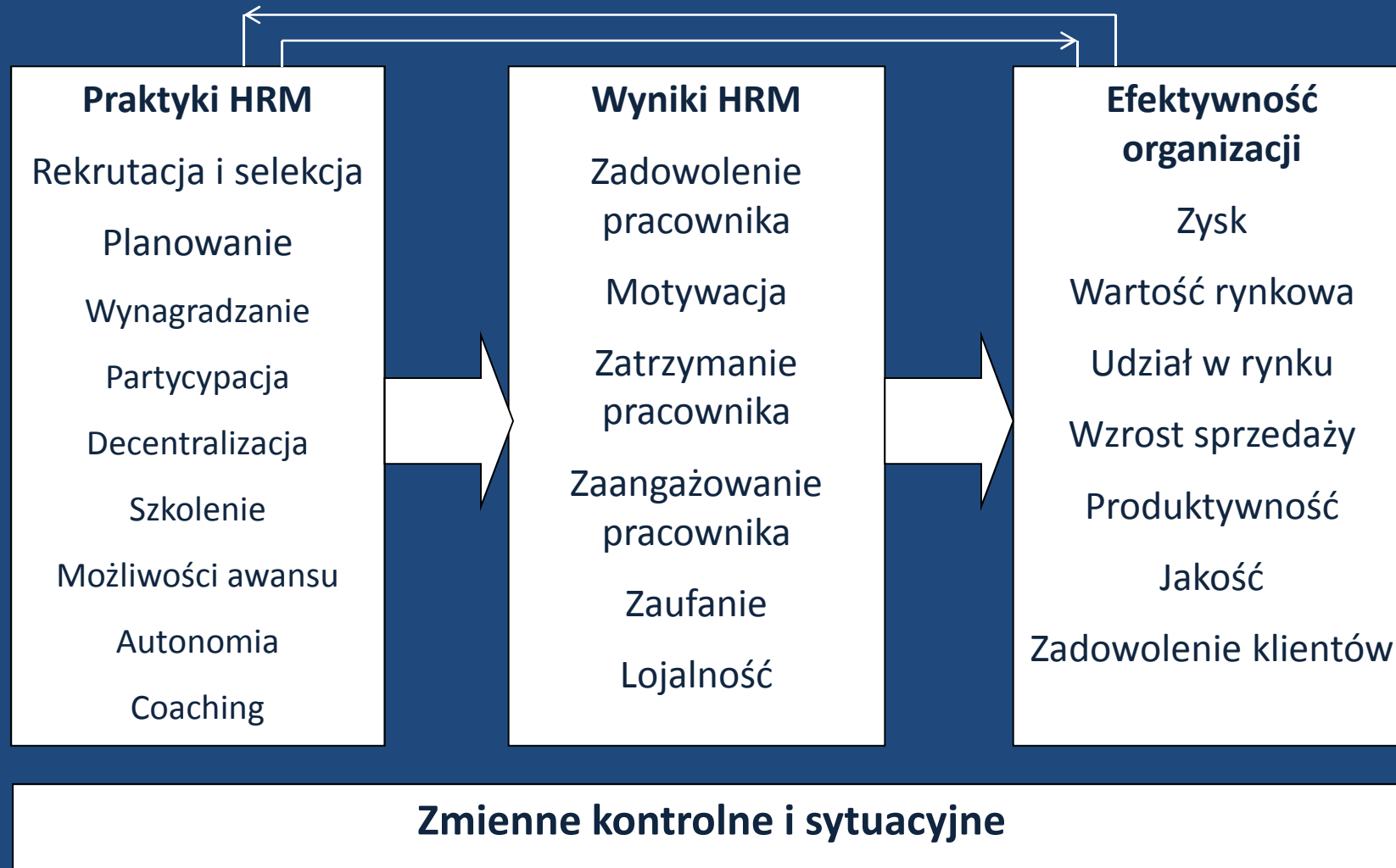
### ZZL

#### Jak mierzyć poziom ZZL w organizacjach?

- Ankiety/wywiady z pracownikami działów HR → badamy deklaracje a nie rzeczywisty przebieg procesów
- Ankiety/wywiady/grupy fokusowe z pracownikami → opinie o realizacji praktyk (subiektywizm)
- Stan ekonomiczny organizacji przekłada się na opinie
- Problemy dotyczące pomiaru poziomu ZZL można analizować w kontekście:
  - a) Kogo pytamy?
  - b) Jaką skalę wykorzystujemy w badaniach?
  - c) Zakresu (kogo dotyczą pytania?)

## Problemy związane z teoriami łączącymi ZZL oraz WEO

### Model według Boselie, Dietz, Boon (2005), 3 obszary



## Problemy związane z teoriami łączącymi ZZL oraz WEO

### Model Guesta (1997), 6 obszarów



## Problemy związane z teoriami łączącymi ZZL oraz WEO



Jak bada się/powinno się badać związki pomiędzy ZZL a WEO?

Wright i in. (2005) przeprowadzili analizę 68 badań nad związkami pomiędzy ZZL a WEO. Stwierdzili, że w badaniach tych wykorzystano 4 podejścia:

- ✓ popredykcyjne (aż 50 badań!)
- ✓ retrospektywne (ocena historyczna praktyk zzl)
- ✓ równoczesne
- ✓ predykcyjne (tylko 10 badań)

## Problemy związane z teoriami łączącymi ZZL oraz WEO

Podejście popredykcyjne wskazuje na zależność odwrotną od zakładanej

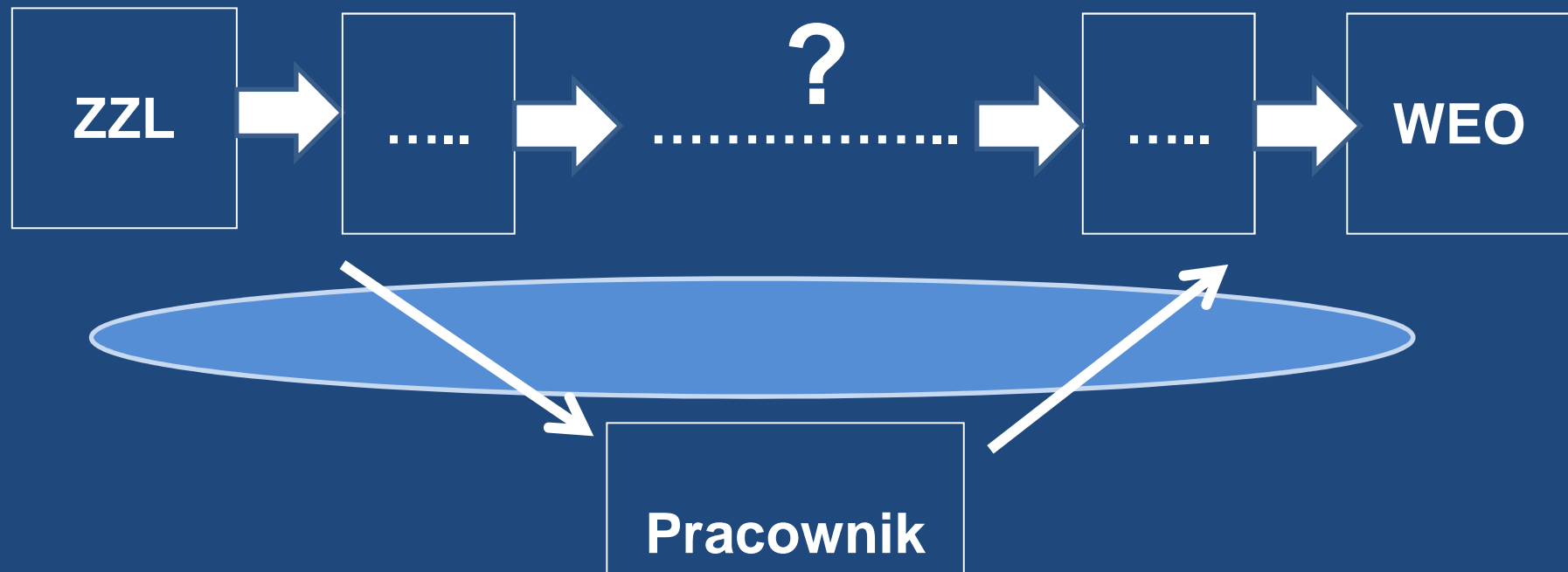


Na zależność WEO → ZZL wskazują również wyniki badań przeprowadzonych przez Wright i in. (2005); van Veldhoven (2005); van de Voorde i in (2010).



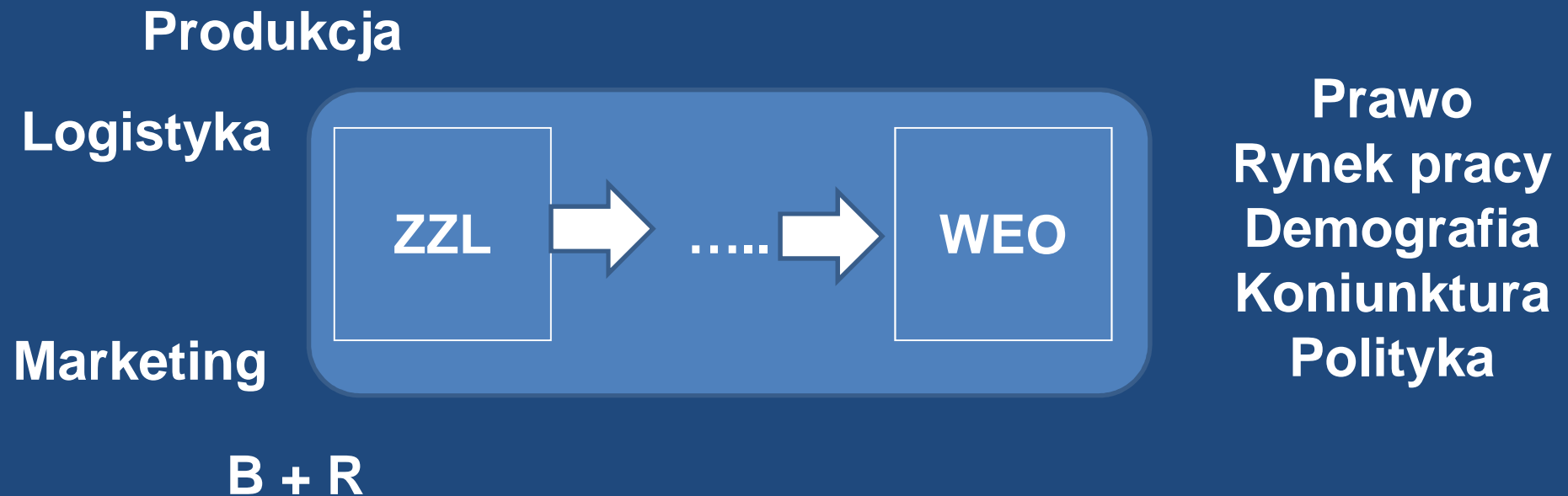
## Problemy związane z teoriami łączącymi ZZL oraz WEO

Przez jakie obszary/poziomy przechodzą działania realizowane w ramach ZZL, aby w ostateczności uwidoczniły się w wynikach ekonomicznych organizacji?

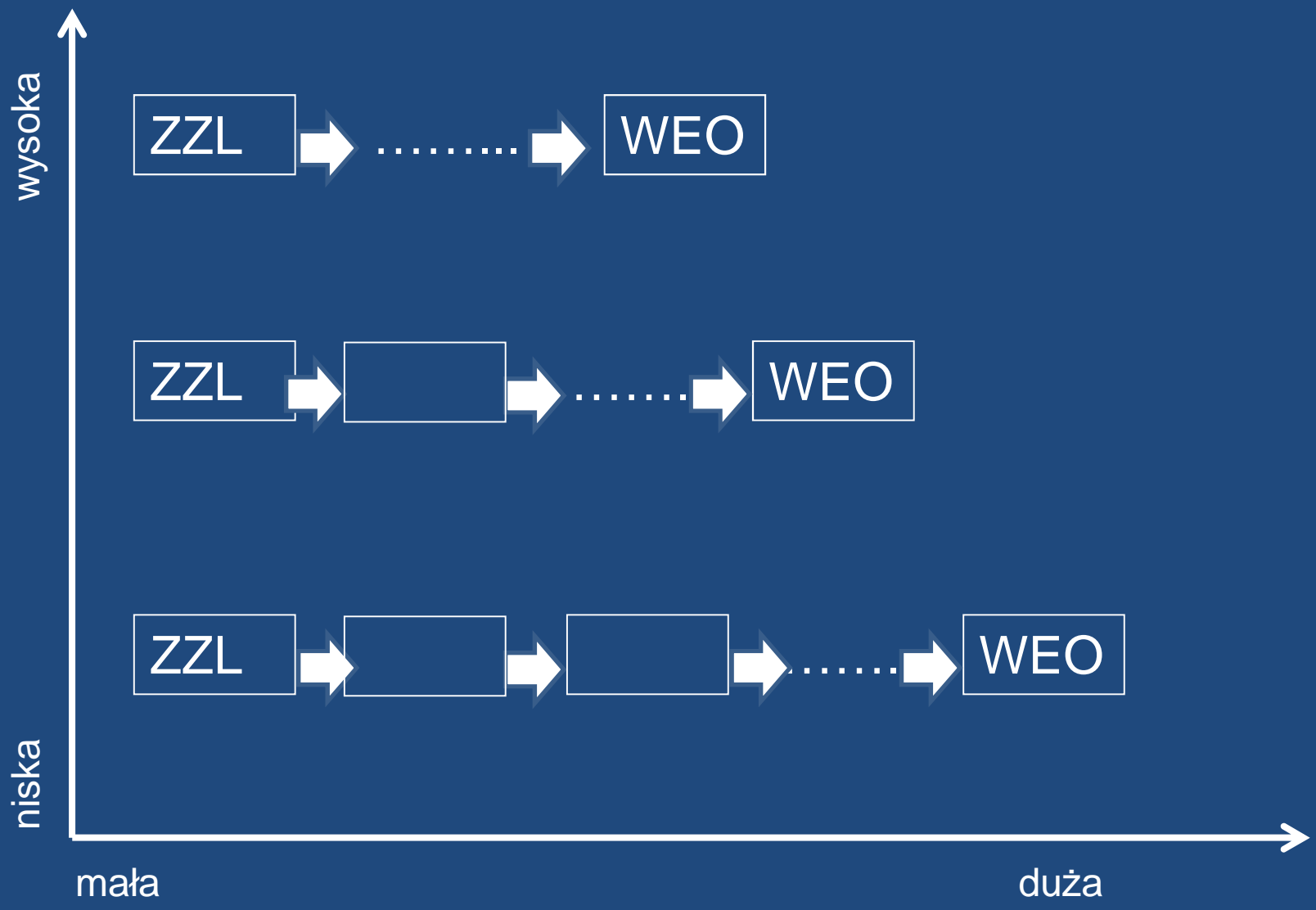


## Problemy związane z teoriami łączącymi ZZL oraz WEO

Problem za bardzo uproszczonych modeli oraz izolacji wyników



**Możliwość zbadania związków pomiędzy ZZL a WEO**



**Liczba obszarów pomiędzy ZZL a WEO**

## Podsumowując:

- ✓ Pomimo licznych prac naukowych ciągle występuje problem z „teorią” ZZL oraz WEO
- ✓ Występują duże trudności w pomiarze poziomu ZZL w organizacjach
- ✓ Wiele zrealizowanych dotychczas badań opartych było na błędnych założeniach metodologicznych (podejście popredykcyjne)
- ✓ Nie wiemy jak dokładnie przebiega wpływ praktyk ZZL na WEO
- ✓ Wykorzystywane modele są za bardzo uproszczone, co powoduje, że trudno jest wyizolować wpływ ZZL na WEO od innych czynników