

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 12.07.2017

Data recenzji/Accepted: 17.07.2017/25.07.2017

Data publikacji/Published: 29.09.2017

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

DOI: 10.5604/01.3001.0010.6382

dr inż. Janusz Kroik^{A E F}

Katedra Infrastruktury Zarządzania

Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

prof. zw. dr hab. inż. Zbigniew Malara^{D E}

Katedra Infrastruktury Zarządzania

Wydział Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej

mgr Anna Zdunkiewicz^{A B C D F}

IBM Polska

**SPÓJNOŚĆ STRATEGII PERSONALNEJ JAKO
DETERMINANTA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA**

**COHERENCE OF PERSONAL STRATEGY
AS DETERMINANT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

Streszczenie: W opracowaniu omówiono problematykę spójności strategii personalnej w organizacji. Przedstawiono własne narzędzie do pomiaru spójności strategii personalnej, za pomocą którego zbadano znane globalne przedsiębiorstwo działające w Polsce. Przedsiębiorstwo to stosuje jednolite reguły zarządzania personelem we wszystkich swoich oddziałach. Kategoria spójności strategii personalnej posłużyła do zbadania strategicznego charakteru zasobów ludzkich. Źródłem uzyskanych danych były odpowiedzi pracowników na pytania zawarte w opracowanej ankiecie. Badani pracownicy zostali podzieleni na dwie grupy. Pierwsza grupa obejmowała pracowników sfery HR, druga grupa to pozostali pracownicy. Pozwoliło to na dokonanie analizy porównawczej. Zastosowane standardowe testy statystyczne wykazały, że postrzeganie spójności strategii personalnej przez obie grupy pracowników nie różni się znacznie. W praktyce oznacza to, że w badanym przedsiębiorstwie istnieje spójność strategii personalnej. Ponadto badanie potwierdziło użyteczność zastosowanego narzędzia badawczego obejmującego zestaw stwierdzeń ujętych w ankiecie oraz rankingi wartości/cech.

Słowa kluczowe: personel, zarządzanie, strategia, przedsiębiorstwo, pomiar spójności

Abstract: In the paper a topic of strategy management of the workforce is being approach along a state-of-art method as a measurement of invariability of the strategy in an organization. A study is performed on a branch of an international organization based in Poland. The organization is applying uniform set of rules in the area of personnel management across all branches. Category of the workforce management strategy persistence is used to acquire characteristic of the HR department. Comparative analysis is conducted based on a questionnaire submitted to two groups of employees: HR and other employees. Outcome of the statistical test is showing that both groups impression of the strategic management of the workforce is resembling. In practice this can be extrapolated as the strategy being consistent in the organization. Moreover, the research confirmed usefulness of the state-of-art method as a valid approach to obtain and improve the level of before mentioned workforce management homogeneity.

Keywords: staff, management, strategy, enterprise, measurement of consistency

Wstęp

W naukach o zarządzaniu wskazuje się, że wyższa spójność strategii organizacji stwarza większe szanse na jej udaną implementację i osiągnięcie przyjętych celów. Osiąganie zbyt wielu celów może stać się jednak przeszkodą w funkcjonowaniu organizacji¹.

Kwestie spójności dotyczą także strategii personalnej (SP)². SP powinna stanowić spójną i unikalną konfigurację działań, które obejmują wytyczanie długookresowych celów, formułowanie zasad i programów, ukierunkowanych na rozwój i wykorzystywanie potencjału kapitału ludzkiego³. Dlatego strategia personalna powinna stanowić

¹ R. Rumelt, *Good Strategy Bad Strategy, the difference and why it matters*, Crown Business, New York 2011, p. 58.

² Funkcja personalna utożsamiana jest tu z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL).

³ A. Pocztowski, *Koncepcje łączenia zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy – szanse i bariery*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006, s. 60.

komplementarny i zintegrowany ciąg decyzji wobec zasobów ludzkich, dzięki którym organizacja zyska przewagę na rynku⁴. Zwraca się przy tym uwagę na konsekwencje strategiczne spójności⁵ i faktu bycia elementem systemu ZZL⁶. Strategia jest formułą sprawczą względem polityk i procedur operacyjnych⁷. Spójność SP powinna być zatem rozpatrywana przez pryzmat polityk, praktyk, produktów i procesów⁸. Oznacza to, że jest ona kategorią postrzeganą przez pracowników i menadżerów. Formuluje się też wytyczne dla zapewniania spójności SP⁹. K. Gadomska-Lila dla ZZL wprowadza trzy poziomy dopasowywania (spójności), tj. intelektu, zachowań i procedur¹⁰.

Celem opracowania jest zarekomendowanie opracowanego narzędzia na potrzeby oceny spójności strategii personalnej oraz dokonanie tym narzędziem badań spójności w przedsiębiorstwie, które personel uznaje za zasób strategiczny.

Źródłem informacji do oceny spójności były odpowiedzi na stwierdzenia i rankingi ujęte w ankiecie. Jej struktura wynika z zastosowanego podejścia do pomiaru spójności SP. Wyodrębniono grupę respondentów – pracowników działu HR. Umożliwiło to dokonanie stosownych porównań. Zastosowano standardowe testy statystyczne, aby odpowiedzieć na dwa postawione pytania badawcze. Całościowa analiza pozwoliła na ocenę spójności SP i jej wpływu na strategię rozwoju wybranej organizacji.

1. Spójność organizacji i ich strategii

Spójność niekiedy utożsamia się z innymi pojęciami, takimi m.in. jak: integralność, spójność, jedność, zwartość, rzadziej zbornosc czy koherentność. T. Falencikowski przeanalizował kilkanaście ujęć spójności adresowanych do organizacji¹¹. Spójność jest uznawana za stopniowalną cechę organizacji. Oznacza to potrzebę mierzenia tego stopnia. W modelu procesu odnowy organizacyjnej wskazuje się na wagę inspirowania i motywowania pracowników¹². Spójność organizacji odnosi się do pojęcia jej wewnętrznej

⁴ A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 27.

⁵ E. Stańczyk-Hugiet, *Strategie zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą*, [w:] E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Poradnik dla pracodawców, część VI Pakietu „Doświadczony pracownik”*, Dobre Kadry, centrum badawczo-szkoleniowe, Wrocław 2013, s. 16.

⁶ Skrót: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 69.

⁷ M. Majowska, *Podejście architektoniczne w badaniach nad strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2012, nr 17, s. 250.

⁸ A. Szymankowska, *Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji*, Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, cz. 8, Częstochowa 2014, s. 355.

⁹ M. Stor, *Metodyka tworzenia strategii ZZL*, [w:] E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Strategie zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą*, Dobre kadry, centrum badawczo-szkoleniowe, Wrocław 2013, s. 32.

¹⁰ K. Gadomska-Lila, *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2013, s. 40.

¹¹ T. Falencikowski, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 93.

¹² S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Model procesu odnowy organizacyjnej*, „Management Forum”, Wrocław University of Economics 2015, vol. 3, no. 1, p. 11.

zdolności poprzez działania organizacyjne do realizacji strategii, zgodnej ze swoją pozycją rynkową. Jest to ściśle związane z ZZL oraz SP¹³. G. Gierszewska, analizując problem spójności strategii, widzi go przez pryzmat zgodności strategii funkcjonalnych¹⁴.

R.P. Runelt istotę spójności strategii sprowadza do roli koordynacji, co pozwala na odróżnianie dobrej i złej strategii¹⁵. Są też propozycje formułujące spójność organizacyjną w kategoriach: analogii, rutyn i codziennych czynności¹⁶. Spójność organizacyjna jest na ogół zaniedbywana w stosunku do spójności rynkowej (zewnątrznej) mimo uzyskiwania dodatkowej premii za ich równoważenie.

Spójność jest też definiowana jako „wzajemna i współzależna zgodność wszystkich komponentów modelu biznesu, strategii i procesów biznesowych, które zapewniają zdolność do osiągania przez przedsiębiorstwo wysokiej efektywności w długim i krótkim okresie¹⁷. Są także identyfikowane bariery integracji strategii personalnej ze strategią¹⁸, a także czynniki niekorzystnie wpływające na spójność strategii personalnej¹⁹.

Również praktycy zwracają uwagę na spójność organizacyjną, łącząc ją z²⁰ konkretną wizją przyszłości i sprecyzowanymi celami wspieranymi przez strategię SP.

Spójność SP należy łączyć z: efektywnym przywództwem, kulturą i klimatem organizacyjnym, sposobem podejścia do pracowników (system motywacyjny), jasnością formułowanych oczekiwań oraz nastawieniem na „wzajemną obsługę” i wysoką jakość pracy²¹. Uznaje się, że wyzwaniem dla działów HR jest właśnie zachowanie spójności organizacyjnej w sferze ZZL, którą należy profesjonalnie mierzyć²². Wyzwaniem jest więc taka strategia SP, która powinna wykazywać się zgodnością z działaniami operacyjnymi w praktyce przedsiębiorstwa. Zgodność ta powiązana jest z kształtowaniem świadomości pracowników, doskonaleniem postaw i rozwojem ich potencjału.

Na uwagę w tym zakresie zasługuje propozycja J. Strużyny i M. Majowskiej²³ oraz K. Gadomskiej-Lili określająca dopasowanie organizacyjne w sferze ZZL²⁴.

¹³ P. Leinwand, C. Mainardi, *Sila spójności i dyscypliny*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 97, s. 79-85.

¹⁴ G. Gierszewska, *Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] A. Ludwiczynski, K. Stopińska (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001, s. 20.

¹⁵ R. Rumelt, *Good Strategy Bad Strategy, the difference and why it matters*, „Crown Business” 2011, p. 60.

¹⁶ Z. Patora-Wysocka, *Spójność decyzyjna i analogia w zarządzaniu zmianą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2015, nr 83.

¹⁷ A. Jabłoński, *Spójność hybrydy strategicznej w środowisku sieciowym*, Difin, Warszawa 2015, s. 46.

¹⁸ B.A. Colberat, *The complex resource-based view; Imlications for theory and practice in strategic human resource management*, „Academy of Management Review” 2004, No. 29, pp. 341-358.

¹⁹ W. Szumowski, *Determinanty realizacji funkcji personalnej. Czynniki wpływające na efektywność oraz bariery rozwoju funkcji*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 1238.

²⁰ J. Kamiński, *Organizacyjna spójność – najważniejszy nośnik strategii*, „Portal Nowoczesna Firma” 2006, nr 1, <http://www.nf.pl/po-pracy/organizacyjna-spojnos-najwazniejszy-nosnik-strategii,7960,295> [dostęp: 24.11.2016].

²¹ M. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2015, s. 72.

²² H. Guryn, *Spójność organizacyjna*. Rozmowa z Jonem Gornsteinem, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 8. Omawia się narzędzie pomiaru OAS (Badanie Spójności Organizacyjnej) stosowane też na rynku polskim. Część czynników w metodzie OAS odnosi się do strategii personalnej.

²³ J. Strużyna, M. Majowska, *Metoda badania spójności wytycznych ZZL małych firm*, [w:] S. Lachiewicz, K. Szymańska, A. Walecka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011, s. 124-138.

²⁴ K. Gadomska-Lila, *Dopasowanie organizacyjne...*, s. 151.

2. Ocena spójności strategii personalnej w wybranym przedsiębiorstwie

2.1. Założenia badawcze i przesłanki strategiczne przedsiębiorstwa

Wyjściową ideą była ramowa propozycja K. Gadomskiej-Lili wydzielania trzech obszarów: A. Determinant strategii; B. Praktyk zarządzania zasobami ludzkimi; C. Oceny dopasowania. W tabeli 1 podano w kolumnie 4. liczbę opracowanych stwierdzeń dla wybranego przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Struktura czynników w badaniach postrzegania przez pracowników spójności strategii personalnej wybranego przedsiębiorstwa

Table 1. Structure of factors in employees' perception of cohesion strategy of personnel strategy of selected company

Obszar	Symbol grupy zmiennych	Nazwa grupy zmiennych	Liczba stwierdzeń w grupie
A. Determinanty spójności strategicznej	A1	Strategia	6
	A2	Siła kultury	12
	A3	Praca zespołowa	6
	A4	Orientacja na wyniki	6
	A5	Innowacyjność	7
	A6	Troska o szczegóły	6
	A7	Uczenie się	6
	A8	Orientacja na klienta	6
	A9	Gotowość do zmian	5
	A10	Satysfakcja	4
	A11	Zaangażowanie	4
	Razem		68 użytych stwierdzeń i dokonanie rankingu 8 wartości strategii

B. Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi	B1	Dobór	7
	B2	Ocena	7
	B3	Motywowanie	11
	B4	Rozwój	9
	Razem		34 użytych stwierdzeń i dokonanie rankingu 11 cech dla każdej grupy zmiennych
C. Ocena dopasowania	C1	Dopasowanie	6

Źródło: Struktura ogólna (A,B,C) na podst. K. Gadomska-Lila, *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2013, s. 116-133 oraz własna propozycja 108 stwierdzeń i 2 rankingów.

Do każdego stwierdzenia respondent mógł się odnieść w ramach jednolitej skali, tj.: „tak”, „raczej tak”, „raczej nie”, „nie”, „trudno powiedzieć”. W obszarze B, jak wynika z danych tabeli 1, oprócz stwierdzeń wykorzystano 11 cech dla każdej grupy praktyk (B1-B4), z których wybierano 5 najbardziej charakterystycznych dla danej grupy praktyk. Były to: inicjatywa/kreatywność, samodzielność w działaniu, współpraca, lojalność, skrupulatność/dokładność, chęć rozwoju i uczenia się, odpowiedzialność, efektywność, podporządkowanie, otwartość na zmiany, komunikatywność, inne. Ranking 8 wartości (obszar A) powstał z potrzeby oceny zadeklarowanych przesłanek, które przedsiębiorstwo przestrzega w misji, wizji i strategii. Były to: orientacja na klienta, doskonałość operacyjna, ambitne cele, informacja zwrotna, zobowiązanie wobec ludzi, pozytywna energia, możliwość polegania na przedsiębiorstwie, zyskowność.

Obiektem badań postrzegania spójności strategii personalnej byli pracownicy centrali oddziału polskiego przedsiębiorstwa globalnego (spółka europejska). Spółka ta jest operatorem zarządzającym markami gastronomicznymi w Polsce (od 1993 roku).

Zarówno na stronie internetowej Spółki, jak i w jej wewnętrznych dokumentach widnieje charakterystyka „podłoża” strategii ogólnej. Wyrażono go w formie ramowych przesłań²⁵:

- Przesłanie 1 (P1): „Wzmacniamy naszą kulturę »Wszystko jest możliwe!«, wykorzystujemy międzynarodowe doświadczenie oraz wyjątkowy portfel marek by rozwijać rentowne, zdolne do osiągnięcia skali restauracje na całym świecie”.
- Przesłanie 2 (P2): „Poprzez naszą kulturę »Wszystko jest możliwe!«” dostarczamy wyśmienite smaki oraz wyjątkową obsługę po przystępnej cenie”.

Celem podstawowym Spółki jest, wedle zapisów w dokumencie programowym, „Dawać radość życia. Wnieść więcej radości w życie naszych klientów!”, a przyjętą

²⁵ Wykorzystano trzy źródła internetowe dotyczące profilu, statutu i sprawozdań skonsolidowanych firmy.

formułą sukcesu: „Żyć zgodnie z ośmioma naczelnymi wartościami” (wymienionymi wyżej). Jako podstawę celów ekonomicznych strategii uznano trzy filary: Ludzie-Marka-Skala. Podkreśla się więc wagę pracowników w wypełnianiu misji i wizji Spółki jako szczególniego zasobu dla organizacji w perspektywie strategicznej.

W strukturze organizacyjnej Spółki funkcjonuje komórka zajmująca się całokształtem problemów zarządzania zasobami ludzkimi (HR). Pracownicy ci zatrudnieni są zgodnie z wdrożonym modelem kompetencyjnym. Jego wyróżnikiem są tzw. poziomy odpowiedzialności (*level*).

Analiza dokładniejsza praktyk w czterech obszarach odpowiadających wyodrębnionym polom B1-B4 jednoznacznie potwierdziła wysoce sformalizowany, ale też jednocześnie sprofesjonalizowany sposób podejścia do ZZL.

2.2. Wyniki badań spójności strategii personalnej

Badania przeprowadzono w maju 2016 roku. Wzięły w nich udział, osoby pracujące na stanowiskach specjalistów (*level* 2-3) oraz zajmujących stanowiska kierownicze (*level* 4-5). Obie grupy były zbliżone pod względem liczebności i wynosiły odpowiednio 25 i 20 osób.

Kwestionariusz składał się z trzech obszarów tematycznych: determinanty spójności strategicznej, praktyki zarządzania zasobami ludzkimi oraz oceny dopasowania (tabela 2). Zwrot sięgnął 60%. Łącznie w badaniach wzięło udział 45 pracowników. Wśród nich 16 osób było zatrudnionych w sferze HR. Dane „metryczkowe” podano w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane dane respondentów badania spójności SP

Table 2. Selected data of SP cohesion survey respondents

Wiek	Do 30 lat – 22,2%	Od 30-40 lat – 55,6%	Powyżej 40 lat – 22,2%
Płeć	Kobiety – 53,5%	Mężczyźni – 46,5%	Brak danych – 2 osoby
Staż pracy ogółem	Do 5 lat – 28,9%	Powyżej 5 lat – 71,1%	-----
Staż w Spółce	Do 5 lat – 48,9%	Powyżej 5 lat – 51,1%	-----

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ankiety.

Przeprowadzono analizę rzetelności danych w ankiecie za pomocą analizy współczynnika α Cronbacha (Alfa Cronbacha). Częstkowy i syntetyczny pomiar współczynnika spełniał progowe wartości rzetelności, tj. minimum 0,6. Dla obszaru A- 0,94, B-0,89, C-0,60, dla całej ankiety -0,92.

Do badań spójności działań operacyjnych w sferze personalnej ze strategią ogólną (obszar A) wykorzystano nieparametryczny test U Manna-Whitneya (testowanie dwóch próbek) oraz współczynnik korelacji rang Spearmana. Pytanie badawcze miało postać:

Czy strategia i działania operacyjne w sferze personalnej wspomagają realizację strategii ogólnej przedsiębiorstwa?

Badania wg testu dwu-próbek zastosowano do podziału respondentów według: zatrudnienia w HR [HR – 16, INNE – 24, 5 – nie zaznaczono], poziomu odpowiedzialności [level (2-3) – 20 oraz (4-5) – 20, 5 – nie zaznaczono] oraz stażu pracy w przedsiębiorstwie (do 5 lat – 18, powyżej 5 lat – 23, 4 – nie zaznaczono). Wyniki badań wskazały na istnienie statystycznej różnicy w postrzeganiu strategii i działań operacyjnych w sferze personalnej dla ww. podziałów próbek. W pierwszej i drugiej parze próbek były to tylko po dwie sytuacje. Dla trzeciej (staż) – 5 sytuacji. W tabeli 3 wyszczególniono te dwie sytuacje dla przekroju [HR, INNE].

Tabela 3. Zmienne (stwierdzenia) dla próbki [HR, INNE] z istotną statystycznie różnicą
Table 3. Variables (statements) for the sample [HR, OTHER] with a statistically significant difference

Numer	Stwierdzenie	Średnia arytmetyczna		Test U		Typ próbek
		N=16	N=24	Z	P	
A.4/6	Pracownicy są motywowani do aktywności, zwiększania wysiłku i wydajnej pracy	4,0	3,5	2,140	0,032	[HR, INNE]
A.8/6	Troska o klienta (zarówno zewnętrznego jak i wewnętrznego), wysoka jakość jego obsługi i spełnianie oczekiwań są doceniane i nagradzane.	4,25	3,75	-2,426	0,015	[HR, INNE]

Źródło: opracowanie własne.

Wzmocnienia oceny tego aspektu badania spójności strategii personalnej poszukiwano wykorzystując korelację rang Spearmana (r). Przeprowadzone obliczenia pozwoliły ocenić siłę związków statystycznych między zmiennymi i merytorycznie wyinterpretować istniejącą relację z punktu widzenia spójności. Dominowała korelacja o charakterze umiarkowanym (0,4-0,7). W tabeli 4 wskazano kilka sytuacji, w których wskaźnik był większy niż 0,7.

Tabela 4. Przykładowe sytuacje z wysoką korelacją r między zmiennymiTable 4. Example situations with high correlation r between variables

r	Treść	r	Treść	r
A1/2	Spółka posiada misję wskazującą cenione wartości i kierunek działań	A2/1	Istnieje zbiór wyraźnych i stałych wartości, na których opiera się działalność Spółki	0,78
A.5/2	Pracowników zachęca się do wykazywania się inicjatywą i samodzielnego poszukiwania nowatorskich rozwiązań	4.5/4	Kreatywność i eksperymentowanie są dostrzegane i nagradzane	0,71
A.6/1	Wysoko ceni się dokładność i zwracanie uwagi na szczegóły	4.6/2	Wysoko ceni się pracowników uważnych i starannych	0,73

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wskaźników r potwierdziła, że nie było sytuacji wskazującej na zagrożenia w postrzeganiu spójności strategii przedsiębiorstwa z działaniami operacyjnymi w sferze personalnej Spółki. Należy uznać, że odpowiedź na to postawione pytanie badawcze była pozytywna.

Drugie pole badań B to ocena praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (PZZL) w czterech, typowych obszarach działalności: Rekrutacja, Motywacja, Ocenianie, Rozwój. Postawiono pytanie badawcze: *Czy stosowane praktyki PZZL wzmacniają wyznawane przez Spółkę wartości przyjmowane w implementacji jej ogólnej strategii?*

Odpowiedzi szukano na podstawie wskazań respondentów do opracowanych stwierdzeń (wg skali Likerta), rankingu 11 cech pracowników i przywiązywania wag dla 8 wartości wyznawanych przez organizację (liczby od 1 do 8). Treść wartości i waga ich postrzegania są podane w tabeli 5.

Tabela 5. Odczuwana ważność 8. wartości naczelných strategii w praktyce funkcjonowania Spółki

Table 5. Perceived importance of the 8. values of the chief strategies in the Company's functioning

Treść	Wskaźnik	Treść	Wskaźnik
Orientacja na klienta	2,38	Pozytywna energia	5,2
Ambitne cele	3,04	Zobowiązanie wobec ludzi	5,76
Doskonałość operacyjna	3,44	Informacja zwrotna	5,8
Zyskowność	4,22	Można na nas polegać	6,16

Źródło: opracowanie własne.

Ważne dla podjętych badań było sprawdzenie różnic w ocenie spójności strategii personalnej ze względu na miejsce zatrudnienia [HR, INNE]. Zbadano różnicę stwierdzeń obu grup testem U. Różnice istotne statystycznie miały miejsce w trzech przypadkach. Ujęto je w tabeli 6.

Tabela 6. Istotne statystycznie różnice w ocenie obszaru praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w próbie [HR, INNE]

Table 6. Substantial statistically differences in the estimation of space of practices of management by human supplies in a standard [HR, OTHER]

Numer	Stwierdzenie	Średnia arytmetyczna		Test U		Typ próbek
		N=16	N=24	Z	P	
B.1/4	Częściej stosuje się zewnętrzne niż wewnętrzne źródła rekrutacji	2,44	3,21	-2,434	0,015	[HR, INNE]
B.1/7	Stosuje się program tworzenia wizerunku atrakcyjnego pracodawcy w celu pozyskania dobrych kandydatów	4,19	3,71	-2,015	0,044	[HR, INNE]
B.3/3	Z niektórymi grupami wynagrodzenia zasadnicze negocjowane są indywidualnie	4,13	3,36	-2,560	0,010	[HR, INNE]

Źródło: opracowanie własne.

W analizie spójności strategii personalnej wykorzystano też wskaźnik korelacji rang r Spearmana (dla $N=45$) między poszczególnymi stwierdzeniami ankiety a postrzeganymi przez pracownika ośmioma wartościami naczelnymi. Korelacje na poziomie co najmniej umiarkowanym dla p -wartość $< 0,05$ dały obraz siły tej korelacji. Szczególnie istotną wartością rzutującą na spójność strategii personalnej była naczelna wartość zobowiązanie wobec ludzi. W bezpośredniej wycenie nie była ona wskazywana jako przodująca (wskaźnik 5,76, tabela 6), co oznacza, że przesłania strategiczne bardziej eksponują w świadomości klienta cele i doskonalenie operacyjne. Jednak analiza uzyskanych wyników potwierdziła szeroki zakres związków ze stwierdzeniami z obszaru B. Szczególnie silna co do zakresu była sytuacja w obszarze rozwoju pracowników (B.4), gdzie 8 z 9 stwierdzeń spełniały warunek p -wartości i poziom umiarkowany. Oznacza to, że proponowane programy rozwoju i awansów w Spółce przynoszą w praktyce doświadczenia potwierdzające ich skuteczność. W tabeli 7 podano wyniki wskaźnika r dla tych stwierdzeń z podgrupy B.4.

Tabela 7. Poziom wskaźnika r ($p < 0,05$) dla stwierdzeń z grupy B.4 z naczelną wartością zobowiązanie wobec ludziTable 7. Level of indicator r ($p < 0.05$) for group B.4 statements with a high value of commitment to people

Stwierdzenie	r	Stwierdzenie	r
B.4/1 Kierunek rozwoju pracowników jest powiązany z wynikami ocen okresowych	0,258	B.4/5 Stale inwestuje się w rozwój kompetencji pracowników (szkolenia, rotacja itp.)	0,451
B.4/2 Istnieje formalny system zarządzania karierą	0,300	B.4/6 Wdrożone są plany sukcesji na szczeblach kierowniczych	0,271
B.4/3 Stosuje się indywidualne ścieżki karier	0,310	B.4/7 Wdrożony jest program zarządzania talentami	0,339
B.4/4 Regularnie prowadzi się analizę pracowniczych luk kompetencyjnych w kluczowych celach strategicznych Spółki	0,489	B.4/9 Działalność szkoleniowa jest powiązana ze strategią Spółki, sprzyja budowaniu kluczowych kompetencji	0,302

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy wynikało, że wartości kryjące się w zobowiązaniu wobec ludzi w 17 przypadkach obszaru B były istotne statystycznie, na 31 łącznych sytuacji powiązań wszystkich wartości naczelných (wg korelacji rangowej r). Otrzymany wynik można było zatem interpretować tak, że praktyki ZZL wspierają wszystkie wartości naczelné, ale dominujący wpływ wywierają na wartość – zobowiązania Spółki wobec pracowników.

Na ocenę spójności strategii personalnej mogą rzutować wyniki rankingów 11 cech w czterech obszarach praktyk B1-B4. Wyniki, jakie pozyskano w badaniach, wskazały, że preferowane cechy to: samodzielność w działaniu – minimum 68,89% wskazań w każdym z czterech obszarów, inicjatywa/kreatywność oraz efektywność – minimum 64,44%, chęć rozwoju – minimum 46,67%. Te wskaźniki miały pomocniczy charakter z uwagi na względność dokonywania wyboru (5 z 11). Tym niemniej rzadko wybierana cecha, jaką była lojalność – minimum 2,22%, maksimum 11,11% – wymagała bliższej analizy. Decydująca w tym kontekście oceny spójności była rozpiętość postrzegania danej cechy w poszczególnych obszarach. Nie była ona wysoka, co przekonywało o zwartości poglądów pracowników.

Podsumowując, należy stwierdzić, że uzyskano pozytywną odpowiedź na drugie pytanie badawcze.

Trzecie pole badawcze C miało charakter podsumowujący efekt działalności Spółki w implementacji strategii ogólnej i strategii personalnej. Odpowiedzi powinny zachowywać adekwatność do postrzegania strategii w kontekście pozyskanych stwierdzeń z pola A i B.

Oceny z części C wskazały na ich adekwatność do wniosków uzyskanych w obszarze A i B.

Podsumowanie

Przedstawionemu podejściu do badania spójności strategii personalnej nie można odmówić walorów uniwersalnych. Natomiast wyniki badań dla wybranej organizacji wskazują na dwa ważne aspekty. Po pierwsze, profesjonalizm (formalny i praktyczny) w ZZL zwiększa szanse na osiągnięcie wyższej spójności strategii personalnej i wsparcie rozwoju przedsiębiorstwa. Po drugie, występowanie małego zróżnicowania poglądów w dwóch odmiennych wobec pełnionych ról organizacyjnych grup pracowniczych [HR, INNI]. Wzmacnia to spójność SP i systemowość ZZL. Wskazana w pracy konieczność bliższej analizy związana z niskim poziomem wyboru cechy lojalności została przeprowadzona, ale nie omówiono jej w opracowaniu. Postawiono trzecie pytanie o istnieniu pozytywnej relacji między spójnością organizacyjną a satysfakcją i zaangażowaniem pracowników²⁶. Wykazano, że relacja pozytywna wiąże się z satysfakcją, a nie z zaangażowaniem. To może łączyć się z niską wyceną ww. cechy.

Bibliografia

- Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Colberat B.A., *The complex resource-based view; Implications for theory and practice in strategic human resource management*, "Academy of Management Review" 2004, no. 29.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., *Model procesu odnowy organizacyjnej*, "Management Forum" 2013, vol. 3, no. 1.
- Falencikowski T., *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeU, Warszawa 2013.
- Gadomska-Lila K., *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2013.
- Gierszewska G., *Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] A. Ludwiciński, K. Stopińska (red.), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa 2001.
- Guryn H., *Spójność organizacyjna*, "Personel i Zarządzanie" 2012, nr 8.
- Jabłoński A., *Spójność hybrydy strategicznej w środowisku sieciowym*, Difin, Warszawa 2015.
- Kamieński J., *Organizacyjna spójność – najważniejszy nośnik strategii*, "Portal Nowoczesna Firma" 2006, <http://www.nf.pl/po-pracy/organizacyjna-spojnosci-najwazniejszy-nosnik->.
- Leśniewski M., *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2015.
- Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

²⁶ Z. Malara, J. Kroik, *Menadżerowie w kreowaniu zaangażowania pracowników w strategii społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa*, "Zeszyty Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej" 2013, s. 111-126.

Leinwand P., Mainardi C., *Siła spójności i dyscypliny*, „Harvard Business Review Polska” 2011, nr 97.

Majowska M., *Podejście architektoniczne w badaniach nad strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2012, nr 17.

Malara Z., Kroik J., *Menadżerowie w kreowaniu zaangażowania pracowników w strategii społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej” 2013.

Patora-Wysocka Z., *Spójność decyzyjna i analogia w zarządzaniu zmianą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2015, nr 83.

Pocztowski A., *Koncepcje łączenia zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy – szanse i bariery*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006.

Rumelt R., *Good Strategy Bad Strategy, the difference and why it matters*, „Crown Business” 2011.

Stańczyk-Hugiet E., *Strategie zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą*, [w:] E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Poradnik dla pracodawców, część VI Pakietu „Doświadczony pracownik”*, Dobre Kadry, Centrum Badawczo-Szkoleniowe, Wrocław 2013.

Stor M., *Metodyka tworzenia strategii ZZL*, [w:] E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Strategie zarządzania zasobami ludzkimi z elementami zarządzania wiedzą*, Dobre Kadry Centrum Badawczo-Szkoleniowe, Wrocław 2013.

Strużyńska J., Majowska M., *Metoda badania spójności wytycznych ZZL małych firm*, [w:] S. Lachiewicz, K. Szymańska, A. Walecka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.

Szumowski W., *Determinanty realizacji funkcji personalnej. Czynniki wpływające na efektywność oraz bariery rozwoju funkcji*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.

Szymankowska A., *Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji*, cz. 8, Wydawnictwo im. Stanisława Podobińskiego Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa 2014.

Noty o Autorach:

Prof. dr. hab. inż. Zbigniew Malara – kierownik katedry Infrastruktury Zarządzania na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Zainteresowania naukowe koncentrują się na problemach zachowań organizacyjnych, inwentyki, zarządzania projektami. Organizator m.in. cyklicznego sympozjum dotyczącego innowacji w gospodarce i społeczeństwie.

Dr inż. Janusz Kroik – adiunkt w katedrze Infrastruktury Zarządzania. Zainteresowania naukowe skoncentrowane są ostatnio na strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, zachowań rynkowych przedsiębiorstwa i przedsiębiorczości strategicznej.

Mgr Anna Zdunkiewicz – absolwentka Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej (2016), kierunek zarządzanie, zatrudniona w IBM Polska. Zainteresowania naukowe skoncentrowane na ocenie praktyki zarządzania we współczesnych przedsiębiorstwach.

Author's resume:

Prof.dr.habil. Eng. Zbigniew Malara – head of the Department of Management Infrastructure, Faculty of Computer Science and Management, Wrocław University of Science and Technology. Scientific interests focus on the issues of organizational behavior, invention, project management. Creator and organizer, among others. a cyclical symposium on innovation in economy and society.

Dr Eng. Janusz Kroik – associate Professor in the Department of Management Infrastructure, Faculty of Computer Science and Management, Wrocław University of Science and Technology, Scientific interests focused on corporate social responsibility, market behavior and strategic entrepreneurship.

MS. Anna Zdunkiewicz – graduate of the Faculty of Computer Science and Management, Wrocław University of Science and Technology (2016), employed at IBM Poland in Wrocław, Scientific interests focused on management in modern enterprises.

Kontakt/Contact:

Zbigniew Malara
zbigniew.malara@pwr.edu.pl

Janusz Kroik
janusz.kroik@pwr.edu.pl

Anna Zdunkiewicz
annamzdunkiewicz@gmail.com

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:**Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:**

Zbigniew Malara – 30%, Janusz Kroik – 30%, Anna Zdunkiewicz – 40%.