

SUKCES ORGANIZACJI W WARUNKACH GOSPODARKI CYFROWEJ

Zarządzanie zasobami ludzkimi



Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

**SUKCES ORGANIZACJI
W WARUNKACH
GOSPODARKI CYFROWEJ**

Zarządzanie zasobami ludzkimi

SUKCES ORGANIZACJI W WARUNKACH GOSPODARKI CYFROWEJ

Zarządzanie zasobami ludzkimi

redakcja naukowa
Halina Czubasiewicz

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2020

Recenzent
prof. dr hab. Czesław Zajęc

Redakcja wydawnicza
Justyna Zyśk

Projekt okładki i stron tytułowych
Filip Sendal

Skład i łamanie
Urszula Jędrzcza

Publikacja sfinansowana ze środków konferencji naukowej
„Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej. Strategie –
Procesy i projekty – ZZL” zorganizowanej przez Katedrę Organizacji
i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-098-0

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
www.wyd.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. 58 523 14 49, fax 58 551 05 32

Spis treści

WSTĘP	7
ŁUKASZ HAROMSZEKI, MARZENA STOR	
Pozyskiwanie pracowników w jednostkach zagranicznych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych – wyniki badań empirycznych	11
ANNA WALASZCZYK, JOANNA MNICH	
Zaangażowanie pracowników w organizacji zarządzanej systemowo – badanie i analiza	37
MARZENA STOR, ŁUKASZ HAROMSZEKI	
Kształtowanie zaangażowania pracowników i ich satysfakcji z pracy w jednostkach zagranicznych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych – wyniki badań empirycznych	53
JOANNA LITWIN, MAREK KALINOWSKI	
Czynniki kształtujące satysfakcję i motywację pracowników w przedsiębiorstwie produkcyjnym – studium przypadku	83
MICHAŁ IGIELSKI	
Systemy szkoleniowe i wynagrodzenia jako bodźce motywacyjne w polskich przedsiębiorstwach	101
MONIKA OSIWALSKA	
Pomiar ruchu pracowników w organizacji	119

GRZEGORZ ŁUKASIEWICZ	
Możliwości i obszary wykorzystania technologii Big Data w zarządzaniu zasobami ludzkimi	133
IWONA M. KUTZNER, JAKUB M. MARCINKOWSKI	
Zaburzenia osobowości menedżera w relacjach B2B	147
PIOTR WRÓBEL	
Kompetencje sprawnego telepracownika	163
MAŁGORZATA WESOŁOWSKA	
Sytuacja zawodowa oraz motyw dyługookresowej emigracji Polaków z pokolenia Y	177
OLGA ŁAWIŃSKA, ANNA KOROMBEL	
Lojalność pokolenia Z wobec marki w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem	193
ANNA CIERNIAK-EMERYCH, SZYMON T. DZIUBA, JACQUELINE ROWIECKA	
Lifestyles of people working in the context of work-life balance and their dietary choices	213
HALINA CZUBASIEWICZ	
Zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowym środowisku biznesowym	231

Wstęp

Zmiana gospodarki w kierunku gospodarki cyfrowej przyniosła nowe zadania dla funkcji personalnej. Wyzwania stawiane przed tą funkcją są złożone i, aby im sprostać, wymagają łączenia różnych dziedzin wiedzy. Obecnie w ramach funkcji personalnej musimy identyfikować problemy z uwzględnieniem podejścia do zasobów ludzkich jako kapitału ludzkiego. Wymaga to poszerzania samodzielności pracowników oraz ich decyzyjności i odpowiedzialności. Realizacja funkcji personalnej w realiach dzisiejszych wymogów organizacji wiąże się nie tylko z doskonaleniem obszaru doboru pracowników zgodnie ze strategią, kulturą organizacyjną i rozwiązaniami firmy, lecz także z coraz bardziej złożonym obszarem rozwoju pracowników, w którym organizacja musi zadbać o rozwój kompetencji odpowiadających swoim potrzebom, jak również budować przestrzeń organizacyjną dla karier pracowniczych oraz identyfikować, rozwijać i wykorzystywać talenty pracowników. Ten obszar funkcji personalnej jest szczególnie ważny, bo stanowi o motywacji pracowników oraz o ich zaangażowaniu i satysfakcji z pracy. Zatem obecnie funkcja personalna wymaga rozwijania metod i narzędzi realizacji zadań w poszczególnych obszarach: doboru, rozwoju, wynagradzania i oceny pracowników, a także w zakresie pokonywania barier w zarządzaniu wiedzą. Organizacje, które chcą efektywnie funkcjonować w gospodarce opartej na wiedzy, muszą być konkurencyjne i przynosić zysk swoim interesariuszom. Powinny zrewidować sposoby swojego funkcjonowania pod względem wyzwań związanych z zarządzaniem wiedzą. Wydaje się, że do głównych wyzwań organizacji w XXI wieku można zaliczyć: tworzenie warunków pozwalających na adaptację do nowych, stale zmieniających się warunków działania organizacji, wykorzystywanie

wiedzy jako głównego zasobu strategicznego, organizacyjne i finansowe docenianie pracowników wiedzy i ich chęci do dzielenia się wiedzą w organizacji.

Coraz bardziej nasze organizacje działają na styku kultur organizacyjnych i narodowych. Wymaga to od funkcji personalnej skutecznego wykorzystywania różnic kulturowych i działania dostosowanego do międzykulturowych zespołów pracowniczych, dlatego rozwijają się programy dotyczące zarządzania różnorodnością, w ramach których identyfikujemy nie tylko różnorodność płci, wieku, lecz także różnorodność kulturową. Różnorodność wieku generuje potrzebę uwzględnienia najmłodszego pokolenia na rynku pracy, którego oczekiwania w pracy znacznie różnią się od oczekiwań starszych pracowników. Stąd pojawia się zainteresowanie problemem równowagi praca–życie, innymi formami organizowania pracy, jak na przykład grywalizacją, czy nacisk na inne organizowanie przestrzeni biurowej, zgodnie z potrzebami najmłodszego pokolenia na rynku pracy.

Oczekiwania pracodawcy dotyczą innowacyjności i twórczości pracownika, zatem zauważono rolę zaangażowania i satysfakcji z pracy. Te zjawiska poddawane są diagnozie i projektowaniu rozwiązań, które pozwalają uwzględnić zarówno zaangażowanie, jak i satysfakcję z pracy w efektywnych działaniach pracowników. Zaangażowanie i satysfakcja z pracy stanowią ważne motywy zależne od rozwiązań przyjętych w obszarach funkcji personalnej – doboru, zatrudniania, rozwoju, wynagradzania i oceny pracowników – ale również od kultury organizacyjnej firmy, w tym od klimatu organizacyjnego i stosunków przełożony–pracownik.

Funkcja personalna wymaga wykorzystywania technologii informatycznych. Standardem organizacji o wysokim poziomie zarządzania zasobami ludzkimi jest udział pracownika w planowaniu swojego rozwoju i kariery w organizacji. W takich organizacjach wiele informacji z zakresu funkcji personalnej pracownik pozyskuje samodzielnie. Wszystkie stanowiska są opisane w modelu organizacji poprzez zadania realizowane na stanowisku oraz oczekiwania kompetencyjne, niezbędne do pełnienia funkcji na każdym stanowisku. Pracownik może analizować role i zadania wykonywane w organizacji i poszukiwać w niej swojego miejsca. Luka kompetencyjna może być również wstępnie zdiagnozowana przez zainteresowanego. Po zgłoszeniu swoich preferencji przez pracownika uruchamiane są programy rozwoju dostosowane zarówno do oczekiwań pracownika, jak i jego

możliwości w zakresie wiedzy, umiejętności, postaw i zachowań oraz motywacji, w tym zaangażowania.

Organizacje poszukują pracowników. Nie jest to łatwe na obecnym rynku pracy, ale jeszcze trudniej zatrzymać pracownika w firmie. Pomocne są podejmowane przez organizacje szeroko rozumiane działania i udogodnienia związane z ochroną zdrowia i wpływające na długość życia, vitalność, siłę i wigor pracowników. Tego typu programy są dobrze rozumianą społeczną odpowiedzialnością biznesu skierowaną do własnych pracowników. Są one szczególnie pozytywnie przyjmowane przez pracowników z pokolenia Y.

Współcześnie pracownik, zwłaszcza z najmłodszego pokolenia, nie przywiązuje się do miejsca pracy. Nie ma potrzeby bezpieczeństwa w tym zakresie, zatem obserwuje się migracje pracowników w celu znalezienia lepszej pracy lub lepszych warunków. Internacjonalizuje się też nasz rynek pracy, a jednocześnie następuje internacjonalizacja rozwiązań ZZL. Zjawiska te stwarzają nowe zadania dla funkcji personalnej. Ważne obszary nowego podejścia do rozwiązań w zakresie funkcji personalnej zaprezentowano w rozważaniach zawartych w monografii.

Pozyskiwanie pracowników w jednostkach zagranicznych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych – wyniki badań empirycznych

Streszczenie

Głównym celem rozdziału jest zidentyfikowanie potencjalnych prawidłowości, które mogą się pojawić w działaniach ukierunkowanych na pozyskiwanie pracowników ze względu na znaczenie tych działań dla wyników uzyskiwanych przez zagraniczne jednostki polskich przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych, związane z nimi praktyki centralizacyjne lub decentralizacyjne oraz kierunek przepływu wiedzy od/do centrali przedsiębiorstwa. Przedmiotem zainteresowania są też różnice oraz podobieństwa występujące w zakresie głównych zjawisk poddawanych badaniu w kontekście regionu geograficznego. Próba badawcza obejmuje 200 niefinansowych podmiotów gospodarczych z kapitałem polskim, których główna siedziba znajduje się w Polsce, a jednostki lokalne umiejscowione są poza granicami kraju. Do analizy zgromadzonych danych empirycznych wykorzystano statystyki opisowe i korelacyjne. Zasadnicze wnioski z przeprowadzonych badań zarówno dotyczą zidentyfikowanych korelacji między wybranymi zmiennymi opisującymi pozyskiwanie pracowników, jak i pozwalają na wskazanie najistotniejszych różnic między Europą Wschodnią i Zachodnią.

Słowa kluczowe: pozyskiwanie (dobór) pracowników, centralizacja, przedsiębiorstwo międzynarodowe, Europa Wschodnia, Europa Zachodnia

Wprowadzenie

W coraz powszechniejszym odczuciu w różnych branżach rynku pracownika pozyskiwanie pracowników (PP)¹ jest jednym z kluczowych czynników sukcesu organizacji. Wzrastające znaczenie doboru kadr do organizacji znajduje swoje odzwierciedlenie w tworzeniu kolejnych koncepcji teoretycznych, prowadzeniu badań empirycznych i modyfikacji programów kształcenia akademickiego. Nowe warunki na rynku pracy spowodowały też zmianę podejścia pracodawców i menedżerów podejmujących decyzje w sprawie polityki zatrudnienia w organizacji. Przedsiębiorstwa wdrażają rozwiązania systemowe i coraz częściej dokonują pomiarów różnych czynników w celu optymalizacji subfunkcji pozyskiwania pracowników w organizacji. Dobór pracowników jest działaniem dużo bardziej złożonym w przedsiębiorstwach międzynarodowych, niż ma to miejsce w organizacjach o zasięgu lokalnym, stawiając dodatkowe wyzwania badaczom i praktykom.

W tym kontekście głównym celem rozdziału jest zidentyfikowanie potencjalnych prawidłowości, które mogą się pojawić w działaniach ukierunkowanych na PP ze względu na znaczenie tych działań dla wyników uzyskiwanych przez zagraniczne jednostki polskich przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych, związane z nimi praktyki centralizacyjne lub decentralizacyjne oraz kierunek przepływu wiedzy od/do centrali przedsiębiorstwa. Przedmiotem zainteresowania są też różnice oraz podobieństwa występujące w zakresie głównych zjawisk poddawanych badaniu między Europą Wschodnią i Zachodnią na tle świata.

Do osiągnięcia tak sformułowanego celu mają prowadzić ustalenia będące wynikiem przeprowadzonych badań empirycznych, które stanowią część większego projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki². Mając na względzie ograniczenia wydawnicze, dalsza część rozdziału ma następującą strukturę: w pierwszej kolejności przedstawiono zwięzły przegląd literatury przedmiotu, następnie omówiono metodykę przeprowadzonych badań empirycznych, charakterystykę pró-

¹ W rozdziale to pojęcie jest zamiennie stosowane z terminem „dobór kadr”.

² Projekt o numerze 2016/23/B/HS4/00686, zatytułowany *Zasoby ludzkie jako strategiczny czynnik konkurencyjności firm realizujących bezpośrednie inwestycje zagraniczne*.

by badawczej oraz uzyskane wyniki badań, w zakończeniu zaś sformułowano wnioski.

1. Przegląd literatury przedmiotu

Istnieje wiele różnych sposobów definiowania pojęcia pozyskiwania (doboru) pracowników i publikacji opisujących różne aspekty i metody, wśród nich są między innymi zbiorcze opracowania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (Listwan red., 2010; Armstrong, Taylor, 2017; Pocztownski, 2016) oraz prace ukierunkowane na dobór pracowników (Dale, 2001; Witkowski red., 2007; Jamka, 2001). Celem niniejszego rozdziału nie jest jednak ich przegląd i analiza. Wybrano więc tę definicję, która w sposób najbardziej przejrzysty stanowi podbudowę teoretyczną prowadzonych badań empirycznych. Dla potrzeb badawczych przyjęto definicję Tomasza Kawki i Tadeusza Listwana, zgodnie z którą dobór kadr rozumiany jest jako zbiór działań prowadzących do właściwej obsady wakujących stanowisk pracy w celu zapewnienia ciągłego i sprawnego funkcjonowania organizacji (Kawka, Listwan, 2010), powstała na podstawie wcześniejszych rozważań w tym zakresie (np. Armstrong, 2000; Cascio, 1989; Listwan, 1998).

Przegląd wyników badań pozwala na sformułowanie wniosku, że pozyskiwanie pracowników jest pozytywnie skorelowane z: wynikami uzyskanymi przez przedsiębiorstwa i pracowników (Lockyer, Scholarios, 2007; Vui-Yee, 2015; Froese, Peltokorpi, 2011), sukcesem rynkowym i przewagą nad konkurentami (Heraty, Morley, 1998; Aaker, 1989; Jackson, Schuler, Rivero, 1989; Pettigrew, Hendry, Sparrow, 1988; Raghuram, Arvey, 1996; Walker, 1992), zrównoważonym rozwojem i kompleksowym zarządzaniem jakością (TQM) (Ahmed, Schroeder, 2002), marką przedsiębiorcy (EB) (Gilani, Jamshed, 2016) oraz motywacją, zachowaniem i retencją pracowników (Phillips, Gully, 2015; González, Rivarés, 2018). Z badań prowadzonych w przedsiębiorstwach międzynarodowych wynika ponadto, że odpowiednie pozyskiwanie pracowników wpływa na ich dopasowanie i rozwój w nowej lokalizacji (Tahir, 2018; Anderson, 2005; Almeida, Fernando, 2017; Kang, Shen, 2013; Shen, Edwards, 2004), modyfikację polityki doboru w centralach i jednostkach zagranicznych przedsiębiorstw (Mahmood, 2015),

a także lepsze dostosowanie się do zmieniających się warunków będących wynikiem procesu globalizacji (Sparrow, 2007).

Podobieństwa i różnice w pozyskiwaniu pracowników mogą wynikać również z pewnej odmienności kulturowej tych dwóch obszarów geograficznych: Europy Wschodniej i Zachodniej, które nie tylko z powodu różnych wartości, lecz także ze względu na kontekst historyczny, uformowały wzorce zachowań przekazywane z pokolenia na pokolenie, nazywane narodowym charakterem czy specyfiką społeczeństw Europy Wschodniej i Zachodniej (zob. Haromszki, Jarco, 2012).

2. Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych

W zakresie krytycznej analizy literatury podjęto próbę pogłębienia problematyki pozyskiwania pracowników w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Przyjmuje się, że PP jest jedną z subfunkcji zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Główny problem badawczy został sformułowany w postaci pytania: czy na podstawie wybranych zmiennych opisujących PP możliwe jest zidentyfikowanie takich prawidłowości, które różnicują Europę Wschodnią i Zachodnią na tle świata? Wybrane zmienne to: znaczenie działań ukierunkowanych na PP dla wyników uzyskiwanych przez zagraniczne jednostki polskich przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych, związane z nimi praktyki centralizacyjne lub decentralizacyjne oraz kierunek przepływu wiedzy od/do centrali przedsiębiorstwa.

Szczegółowe pytania badawcze były następujące:

1. Jaki jest związek między poziomem rozwiązań w PP a jego znaczeniem dla wyników osiągniętych przez jednostki lokalne?
2. Czy zwiększanie się znaczenia PP dla wyników jednostki lokalnej powoduje zwiększanie poziomu centralizacji działań w zakresie PP przez centralę? Jeżeli tak, to w jakim zakresie?
3. Czy niższy poziom rozwiązań w PP w jednostce lokalnej powoduje zwiększenie poziomu centralizacji przez centralę? Jeżeli tak, to w jakim stopniu?
4. Czy istotność kierunku przepływu wiedzy i umiejętności w zakresie PP między jednostką lokalną a centralą jest związana z poziomem roz-

wiązań w PP oraz znaczeniem mu przypisywanym w PP dla wyników? Jeżeli tak, to jaki charakter ma ten związek?

5. Czy istotność tego kierunku jest determinowana poziomem centralizacji działań w PP? Jeżeli tak, to jaki charakter ma powstała relacja?
6. Jaka jest wewnętrzna aktywność relacyjna poszczególnych komponentów PP ze względu na poziom ich rozwiązań?
7. Jak relacje pomiędzy powyższymi zmiennymi kształtują się globalnie na świecie i czy istnieją jakieś istotne różnice między Europą Wschodnią i Zachodnią?

Ewaluacja wyników przedsiębiorstwa dotyczyła czterech obszarów: finansów, jakości usług/produktów, innowacyjności oraz ZZL (skala oceny podana w tab. 1). Poziom rozwiązań w PP oceniano z dwóch perspektyw. Z jednej strony poziom rozwiązań w jednostce zagranicznej był oceniany w porównaniu do poziomu centrali i w kontekście ośmiu innych subfunkcji ZZL. Z drugiej strony przeprowadzono osobną ocenę każdego z siedmiu elementów (działań) komponujących PP, ale tym razem punktem odniesienia były światowe trendy bazujące na najlepszych praktykach. Szczegółowy wykaz tych elementów i skale ocen zamieszczono w tablicy 2. W tej samej tablicy podano też skale pomiarowe zastosowane do oceny znaczenia PP dla wyników przedsiębiorstwa, poziomu centralizacji działań w PP oraz kierunku istotności przepływu wiedzy w tym zakresie między centralą a jej jednostkami zagranicznymi.

Podmiotem badań były niefinansowe organizacje gospodarcze z przeważającym udziałem kapitału polskiego, które posiadały co najmniej jedną jednostkę zagraniczną powstałą w rezultacie bezpośredniej inwestycji zagranicznej, a ich centrala znajdowała się w Polsce. Dla określenia tego rodzaju podmiotów przyjęto termin „polskie przedsiębiorstwa międzynarodowe”.

Badania zostały przeprowadzone na próbie 200 przedsiębiorstw³. Struktura badanej populacji była zróżnicowana pod względem profilu działalności gospodarczej według EKD (Europejska Klasyfikacja Działalności), okresu funkcjonowania na rynku, wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych oraz struktury własnościowej akcji lub zasobów jednostek zagranicznych,

³ W tym 83 z Europy Wschodniej i 102 z Europy Zachodniej. Dobór całej próby miał charakter celowy ze względu na wszystkie przyjęte kryteria.

które znajdowały się pod kontrolą polskiego przedsiębiorstwa macierzystego⁴. Respondenci byli dobierani w sposób celowy⁵.

Badania przeprowadzono w 2018 roku za pomocą metod CATI oraz CAWI. Respondenci byli proszeni o udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące ostatnich trzech lat (2015–2017). Nakreślenie ram czasowych miało umożliwić respondentom zidentyfikowanie relacji przyczynowo-skutkowych badanych zmiennych w kontekście określonych uwarunkowań wewnętrznych i zewnątrzorganizacyjnych, a nie odnoszenie się do abstrakcyjnych wyobrażeń. Ponadto ocena skutków podejmowanych działań w obszarze ZZL, w tym także pod względem ich wpływu na wyniki przedsiębiorstwa, nie może być dokonywana w krótkiej perspektywie czasowej.

Ogólna charakterystyka i analiza zgromadzonych danych empirycznych zostały dokonane z wykorzystaniem statystyki opisowej, natomiast do analizy związku między zmiennymi wykorzystano nieparametryczny test korelacji porządku rang rho-Spearmana, gdyż badane grupy zmiennych były mierzone na skalach porządkowych. W analizach zastosowano program Statistica 12.

3. Wyniki badań empirycznych

Przedsiębiorstwa pozytywnie oceniają osiągnięte przez siebie wyniki. W skali ogólnoświatowej uważają, że ich wyniki są nieco lepsze od wyników przedsiębiorstw prowadzących podobną działalność. W tym zestawieniu organizacje w Europie Zachodniej przynoszą nieznacznie lepsze wyniki od organizacji w Europie Wschodniej. W tablicy 1 zaprezentowano średnie z poszczególnych obszarów wyników wraz ze skalą pomiarową.

⁴ Należy jednak zauważyć, że zdecydowana większość badanych podmiotów (92%) charakteryzowała się wieloletnim okresem prowadzenia działalności gospodarczej, należała do kategorii średnich i dużych przedsiębiorstw (91%), a udział własnościowy w podmiotach zagranicznych w większości wypadków był przeważający (91%). Przeciętne przedsiębiorstwo w próbie badawczej miało średnio około ośmiu jednostek zagranicznych, a swoją działalność prowadziło średnio w około czterech różnych krajach.

⁵ Byli to szefowie działów personalnych, dyrektorzy zarządzający lub prezesi firm – osoby posiadające wiedzę zarówno o wynikach przedsiębiorstw, jak i działaniach podejmowanych w zakresie ZZL.



ISBN 978-83-8206-098-0