

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company's competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Dominika Bąk-Grabowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZAŁOŻENIA STRATEGII ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI A WYKORZYSTYWANIE NIESTANDARDOWYCH FORM ZATRUDNIENIA – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH PROWADZONYCH W GRUPACH KAPITAŁOWYCH

Streszczenie: W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na przedstawieniu procesu kreowania strategii personalnej grup kapitałowych, podstawowych założeń tych strategii oraz najczęściej stosowanych form zatrudnienia jako ważnego aspektu procesu kształtowania zatrudnienia. Na podstawie badań ilościowych, prowadzonych w 103 grupach kapitałowych, podjęto próbę zweryfikowania hipotezy o występowaniu zależności pomiędzy założeniami strategii personalnej grupy a stosowanymi w spółkach formami zatrudnienia.

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia personalna, niestandardowe formy zatrudnienia.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.02

1. Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych jest złożonym, wielowymiarowym procesem podejmowania różnorodnych decyzji i działań o charakterze strategicznym i operacyjnym przez członków zarządów spółki dominującej i spółek zależnych oraz menedżerów personalnych tych podmiotów¹. W wymiarze strategicznym istotne znaczenie ma strategia personalna określająca kierunki, cele i zasady gospodarowania zasobami ludzkimi. W grupach kapitałowych formułowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi może przebiegać w różny sposób, co uwiadcza się w zakresie swobody spółek podporządkowanych w procesie formułowania strategii.

¹ Projekt *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w grupach kapitałowych* został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/B/HS4/02348.

Zasady, na których opierają się strategie personalne, mogą być bliższe założeniom miękkiej lub twardej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Z tym podziałem może z kolei wiązać się zakres stosowania niestandardowych form zatrudnienia w spółkach.

W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na przedstawieniu procesu kreowania strategii personalnej grup kapitałowych, podstawowych założeń tych strategii oraz najczęściej stosowanych form zatrudnienia jako ważnego aspektu procesu kształtowania zatrudnienia. Na podstawie badań ilościowych, prowadzonych w 103 grupach kapitałowych, podjęto próbę zweryfikowania hipotezy o występowaniu zależności pomiędzy założeniami strategii personalnej grupy a stosowanymi w spółkach formami zatrudnienia.

2. Strategie zarządzania zasobami ludzkimi

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi stanowi spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie i utrzymywanie przez nią przewagi konkurencyjnej [Pocztowski 2007, s. 53]. W literaturze przedmiotu funkcjonują różne klasyfikacje strategii personalnych, najczęściej oparte na przeciwstawianiu określonych podejść, np. strategia ofensywna vs defensywna, czy też ilościowa vs jakościowa [Listwan 2006, s. 39-41].

W grupach kapitałowych uwidaczniają się specyficzne problemy w zakresie formułowania i realizacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi, między innymi w takich wymiarach jak organizacja procesów czy uwarunkowania kulturowe. Uważa się, że w grupach kapitałowych spółka nadrzędna, jako ośrodek regulacyjny i dyspozycyjny, prowadzi strategiczną kontrolę spółek podporządkowanych w zakresie zgodności ich działań z założeniami strategii personalnej oraz poziomu realizacji zadań i osiągnięcia celów zawartych w tej strategii [Zajac 2012, s. 9497]. W odniesieniu do grup kapitałowych użyteczny wydaje się podział strategii personalnych ze względu na to, na jakim poziomie są one wypracowywane. Możliwe wydaje się tutaj oparcie na klasyfikacji zaproponowanej przez M. Stor w odniesieniu do organizacji międzynarodowych. Autorka zauważa, że strategia personalna może być tworzona na poziomie korporacyjnym i lokalnym, przy czym strategie tworzone na poziomie korporacyjnym mogą charakteryzować się różnym stopniem szczegółowości ze względu na to, czy są tworzone dla poziomu ogólnooorganizacyjnego i pozostawiają spory margines swobody na wypracowywanie strategii lokalnych przez jednostki lokalne, czy też są tworzone dla poziomów lokalnych z zaleceniem implementacji [Stor 2006, s. 315-316].

Istotne wydaje się identyfikowanie, na jakim podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi opierają się realizowane w przedsiębiorstwach strategie personalne. Zasadne wydaje się tutaj nawiązanie do podziału na twarde i miękkie zarządzanie zasoba-

mi ludzkimi. W podejściu twardym akcentuje się zasobowe podejście do ludzi w organizacji i kładzie nacisk na efektywne gospodarowanie tymi zasobami. Dominującym kryterium w ramach owego gospodarowania jest minimalizowanie kosztów. Jednocześnie zasoby pracy powinny być wykorzystywane w sposób pełny i produktywny. Autorzy koncepcji twardej posługują się terminem zasobów ludzkich, unikając określenia pracownicy, co jest spójne z akceptowaniem różnorodnych form świadczenia pracy, również przez podmioty zewnętrzne w stosunku do organizacji. W ramach modelu miękkiego na pierwszy plan wysuwa się podmiotowe, a nie przedmiotowe traktowanie pracowników. Przejawia się to w określonym podejściu do realizacji funkcji personalnej – doborze, doskonaleniu zawodowym, awansowaniu czy wynagradzaniu. Dbalność o pracowników ma służyć zwiększeniu ich zaangażowania i poczucia tożsamości z firmą [Guest 1999, s. 5-25; Rybak 2000, s. 24-27; Armstrong 2005, s. 33-34].

Analizując przedstawione ujęcia, można przypuszczać, że w grupach kapitałowych, w których strategię zarządzania zasobami ludzkimi oparto na podejściu twardym, częściej będą stosowane niestandardowe formy zatrudnienia. Formy zatrudnienia rozumiane są jako – wynikające głównie z podstaw prawnych – formy powiązań pracowników z przedsiębiorstwami, na rzecz których świadczą pracę. Pracownik rozumiany jest tu jako osoba wykonująca pracę na rzecz danego przedsiębiorstwa niezależnie od formy zatrudnienia, a zatem również wtedy, gdy mamy do czynienia z rozwiązaniem innym niż stosunek pracy na podstawie umowy o pracę [Bąk-Grabowska, Jagoda 2012, s. 23-26].

3. Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

Projekt zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych ma na celu analizę i ocenę zakresu przedmiotowego i podmiotowego funkcji personalnej w grupach kapitałowych, prowadzone przez pryzmat strategicznego i operacyjnego zarządzania ich zasobami ludzkimi, w kontekście specyfiki tych grup, wyznaczonej przez ich architekturę, sposoby zarządzania oraz występującą w nich kulturę organizacyjną. Realizowany projekt badawczy ma za zadanie rozpoznać (a co za tym idzie, wypełnić zidentyfikowaną lukę badawczą i literaturową) zarządzanie zasobami ludzkimi realizowane w grupach kapitałowych. Główny cel badań uzupełniono o cele częściowe o charakterze poznawczym. Jednym z celów częściowych realizowanego projektu badawczego jest – rozpatrywane w ramach niniejszego opracowania – rozpoznanie i analiza obszaru kształtowania zatrudnienia z uwzględnieniem stosowanych w spółkach form zatrudnienia pracowników.

Dążenie do wskazanych celów przebiega dwuetapowo. W pierwszym etapie (trwającym od lutego do września 2013 roku) oparto się na podejściu nomotetycznym, w drugim etapie zostaną przeprowadzone pogłębione badania empiryczne, oparte na metodzie studium przypadków. W pierwszym etapie, na podstawie analizy literatury przedmiotu z zakresu problematyki zarządzania grupami kapitałowymi oraz zarządzania zasobami ludzkimi, a także metodologii badań społecznych, stwo-

rzono kwestionariusz ankiety skierowanej do działów personalnych spółek grup kapitałowych. Wywiady zogniskowane przy wykorzystaniu ustandaryzowanego kwestionariusza ankietowego, prowadzono bezpośrednio lub telefonicznie. Bazę danych na potrzeby badania stworzono na podstawie informacji wtórnych i kilku istniejących wtórnych baz danych (np. raport czasopisma „Polityka” *Lista 500 Polityki – Ranking Największych Polskich Przedsiębiorstw*). Podjęto kontakt z 458 przedsiębiorstwami z grup kapitałowych; badanie przeprowadzono w 103. W realizacji prac badawczych pierwszego etapu współpracowano z jednym centrom badań naukowych.

W próbie badawczej większość przedsiębiorstw stanowiły spółki polskich grup kapitałowych (73%), 17% to spółki z międzynarodowych grup kapitałowych ze spółką matką za granicą, a 10% spółki z międzynarodowych grup kapitałowych ze spółką matką w Polsce. Większość podmiotów reprezentowała operacyjne grupy kapitałowe (84%), 15% strategiczne, a 1% finansowe. Najczęściej wskazywano na 4 przedsiębiorstwa w grupie (15%), natomiast średnia liczba spółek w grupie wyniosła 8,4.

Wzbogacenie wiedzy, lepsze zrozumienie procesów na podstawie uzyskanych danych ilościowych, zakładano poprzez przeprowadzenie analizy statystycznej, w tym zastosowanie testów istotności [Babbie 2008, s. 507]. Pomiaru zmiennych poddanych analizie statystycznej dokonano na nominalnej skali pomiaru. Zbadanie zależności między zmiennymi oraz ocena siły związku między zmiennymi możliwe były poprzez zastosowanie testów niezależności chi-kwadrat. Siłę zależności między zmiennymi oceniono z zastosowaniem następujących statystyk: współczynnik kontyngencji, współczynnik Phi, współczynnik V Cramera. Wartości współczynników unormowane są w przedziale $[0, -1]$. Im wartości współczynników są bliższe jedności, tym silniejszy związek między badanymi zmiennymi. Analizę statystyczną przeprowadzono przy poziomie istotności $\alpha=0,05$. Wyniki testu uzależniono od wartości obliczonego poziomu istotności p . Jeżeli jego wartość jest mniejsza od przyjętej w opracowaniu 0,05, hipotezę o niezależności zmiennych należy odrzucić.

Pogłębienie wiedzy na temat analizowanych procesów nastąpi w drugim etapie badań, realizowanym metodą studium przypadków. Dobór spółek do drugiego etapu badań będzie celowy. Próba nielosowa będzie oparta na doborze członków populacji o najwyższym potencjale dostarczenia wiarygodnych i użytecznych z punktu widzenia celów badania informacji [Kotler 2005, s. 137]. Wśród narzędzi badawczych wykorzystywanych podczas tego etapu badań znajdują się pogłębione wywiady półstrukturyzowane zawierające w większości otwarte pytania kierunkowe i skierowane do osób odpowiedzialnych za realizację procesu zarządzania zasobami ludzkimi w grupie, wywiady nieskategoryzowane, analiza dokumentacji organizacyjnej oraz obserwacja nieuczestnicząca.

4. Strategie personalne i formy zatrudnienia stosowane w grupach kapitałowych

W wymiarze strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi uzyskano następujące wyniki: 92% badanych grup kapitałowych opracowuje strategię rozwoju, 40% przedsiębiorstw zadeklarowało, że w grupie kapitałowej jest funkcjonalna strategia personalna, ale w tej grupie jedynie w 55% przypadków jest ona zapisana w postaci formalnego dokumentu. Strategię personalną grupy opracowują:

- w 37% pracownicy komórki personalnej spółki matki;
- w 34% zespół składający się z wybranych pracowników komórki personalnej spółki matki i komórek personalnych spółek córek;
- w 22% procentach członkowie zarządu spółki matki;
- w 7% zespół wybranych członków zarządu spółki matki i zarządów spółek córek.

W 19% przypadków założenia strategii personalnej grupy kapitałowej zostają bezpośrednio przełożone na założenia strategii obowiązującej w danej spółce, w 76% założenia są przyjmowane, ale możliwe jest dopasowywanie strategii do warunków funkcjonowania danej spółki. Jedynie w 5% przypadków strategii personalne opracowywane są niezależnie dla danej spółki. Przedstawione wyniki świadczą o wysokim stopniu centralizacji decyzji w tym zakresie.

Respondenci określali, jakie są podstawowe założenia realizowanej strategii personalnej. 24% respondentów wskazało na oparcie strategii na zasadach „miękkiego zzl”, co dookreślono w kwestionariuszu poprzez wskazanie takich charakterystyk, jak inwestycje w kapitał ludzki, rozbudowaną działalność socjalną, preferowanie długoterminowego zatrudnienia itp. Jedynie w 3% przypadków zadeklarowano oparcie strategii na zasadach „twardego zzl”, co dookreślono poprzez takie charakterystyki, jak ograniczanie kosztów zatrudnienia, minimalizowanie nakładów na szkolenia, preferowanie krótkookresowego zatrudnienia itp. W 73% procentach wskazań wybierano rozwiązanie świadczące o modelu mieszanym, opartym na zasadach zarówno miękkiego, jak i twardego zzl.

Ze względu na szeroki wachlarz zagadnień rozpoznawanych w ramach badania, identyfikowanie form zatrudnienia ograniczono do pytań o formy stosowane najczęściej w ramach danej grupy zatrudnienia, tj. wśród menedżerów, specjalistów i pracowników wykonawczych. Zestawienie wyników badań przedstawiono w tab. 1.

Analizując dane przedstawione w tabeli, należy brać pod uwagę, że pytano o formę stosowaną najczęściej. A zatem w spółkach, w których deklarowano stosowanie umów o pracę jako rozwiązanie dominujące, możliwe jest równoległe stosowanie niestandardowych form zatrudnienia. Przedstawione wyniki mogą być interpretowane w kontekście zjawiska uelastyczniania modelu zatrudnienia [Bąk-Grabowska 2011, s. 39-50]. Udział spółek wskazujących na stosowanie rozwiązań niestandardowych jako dominujące można uznać za relatywnie wysoki.

Tabela 1. Najczęściej stosowane formy zatrudnienia w badanych spółkach grup kapitałowych w poszczególnych kategoriach zatrudnienia

Grupy zatrudnionych	Odsetek spółek wskazujących daną formę zatrudnienia jako dominującą
Menedżerowie	<ul style="list-style-type: none"> • 56,44% – umowa o pracę • 33,66% – kontrakt menedżerski • 3,96% – inne formy umów cywilnoprawnych • 5,94% – brak odpowiedzi
Specjaliści	<ul style="list-style-type: none"> • 80,20% – umowa o pracę na czas nieokreślony • 6,93% – umowy cywilnoprawne • 4,95% – umowa o pracę na czas określony • 7,92% – brak odpowiedzi
Pracownicy wykonawczy	<ul style="list-style-type: none"> • 58,42% – umowa o pracę na czas nieokreślony • 21,78% – umowa o pracę na czas określony • 8,91% – umowy cywilnoprawne • 0,99% – pracownicy z agencji pracy tymczasowej • 0,99% – pracownicy z firmy outsourcingowej • 8,91% – brak odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione ujęcia literaturowe twardego i miękkiego zarządzania zasobami ludzkimi zainspirowały do postawienia następującej hipotezy: istnieje zależność pomiędzy stosowanymi w spółce formami zatrudnienia a podstawowymi założeniami strategii personalnej. W tabeli 2 przedstawiono wartości poszczególnych wskaźników weryfikujących zależność obu zmiennych w odniesieniu do trzech wyodrębnionych grup zatrudnienia. Pozwalają one na następującą interpretację:

- w grupie menedżerów: zależność między analizowanymi zmiennymi nie jest istotna statystycznie; siłę związku między zmiennymi można uznać za średnią (nie jest istotna statystycznie);
- w grupie specjalistów: zależność między analizowanymi zmiennymi nie jest istotna statystycznie; siłę związku między zmiennymi można uznać za średnią (nie jest istotna statystycznie);
- w grupie pracowników wykonawczych: zależność między analizowanymi zmiennymi jest istotna statystycznie; siłę związku między zmiennymi można uznać za średnią (jest istotna statystycznie).

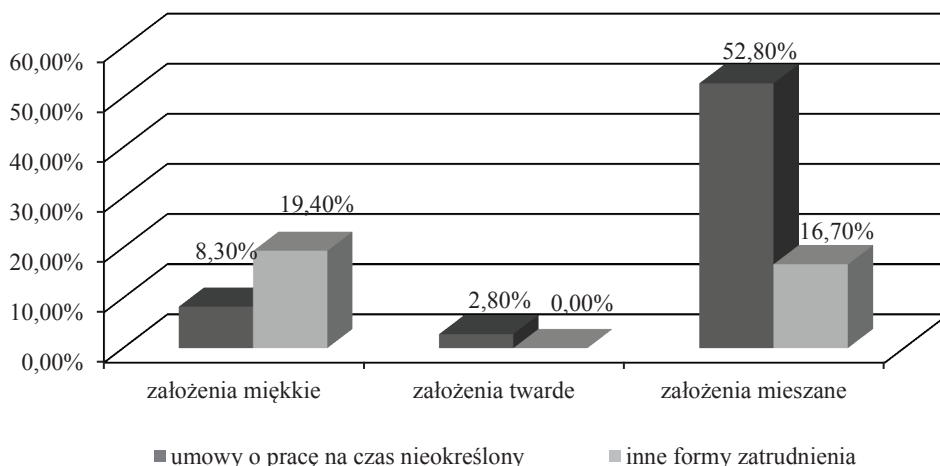
W dalszych analizach skoncentrowano się zatem na grupie pracowników wykonawczych. Na rysunku 1 przedstawiono udział spółek deklarujących stosowanie określonych form zatrudnienia w zależności od przyjętych założeń strategii personalnej.

Przedstawione zestawienie danych wskazuje na to, że w badanych grupach kapitałowych niestandardowe formy zatrudnienia stosowane są częściej (jako rozwiązanie dominujące w grupie pracowników wykonawczych) przy strategii personalnej

Tabela 2. Wartość wskaźników w weryfikacji zależności pomiędzy podstawowymi założeniami strategii personalnej spółki a formami zatrudnienia w poszczególnych grupach zatrudnionych

Wskaźniki	Menedżerowie	Specjaliści	Pracownicy wykonawczy
Wartość statystyki chi-kwadrat	7,642	8,798	7,133
Współczynnik Phi	0,448	0,494	0,445
Współczynnik V Cramera	0,317	0,350	0,445
Współczynnik kontyngencji	0,409	0,443	0,407
Stopień istotności <i>p</i>	0,106	0,066	0,028

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 1. Udział przedsiębiorstw stosujących jako dominujące rozwiązanie umowy o pracę na czas nieokreślony lub inne formy zatrudnienia w zależności od podstawowych założeń strategii personalnej

Źródło: opracowanie własne.

opartej na założeniach miękkiego zarządzania zasobami ludzkimi, a nie są stosowane w ogóle przy strategii personalnej opartej na założeniach twardego zarządzania zasobami ludzkimi. Takie wyniki są zaskakujące.

Interpretując zdiagnozowany stan, wyodrębniono dwie grupy przyczyn:

- pierwszą, w ramach której można wskazać niższą od zakładanej użyteczność podziału na miękkie i twarde założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi;
- drugą, w ramach której skoncentrowano się na analizie procesu badawczego.

W większości grup kapitałowych (73%) wskazano na stosowanie założeń opartych zarówno na modelu miękkim, jak i twardym. Odsetek spółek deklarujących stosowanie strategii opartej na założeniach twardej to zaledwie 3%, co znacząco

ogranicza możliwości wnioskowania o tej grupie spółek. Z podobnymi problemami spotkali się badacze diagnozujący stosowanie w przedsiębiorstwach podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Uwzględniali oni problemy związane z ograniczaniem kosztów pracy, restrukturyzowaniem zatrudnienia czy koncentrowaniem się na działalności podstawowej w kontekście zmniejszania bezpieczeństwa zatrudnienia. Mimo to relatywnie często okazywało się, że w istocie stosowany jest model mieszany, co wskazuje, że podział na „miękką” i „twardą” wersję zsz jest nieprecyzyjny [Gratton i in. 1999].

Ł. Sułkowski zauważa, że strategie personalne przedsiębiorstw zakładają dwie odmienne orientacje w stosunku do dwóch typów pracowników. Pracownicy wykonawczy działają w warunkach rynku pracobiorcy, a więc wiele organizacji podchodzi do nich w sposób instrumentalny, nie stwarzając im możliwości rozwoju i samorealizacji. Wąska grupa menedżerów i specjalistów traktowana jest natomiast w sposób uprzywilejowany, co przekłada się na: hojne systemy wynagrodzeń, możliwość samorealizacji, a nawet partycypacji w strukturze właścicielskiej [Sułkowski 2011, s. 62-69]. Powyższe spostrzeżenie rodzi przypuszczenie, że menedżerowie deklarujący stosowanie w spółce „miękkiego zsz” mogli utożsamiać to z działaniami skierowanymi wobec trzonu zatrudnionych, nie biorąc pod uwagę podejścia do pracowników wykonawczych.

Druga grupa przyczyn powiązana została z procesem badawczym. Najogólniej pierwszy etap badań, oparty na podejściu nomotetycznym, pozwala tylko na częściowe osiągnięcie założonych celów. Niestety należy brać pod uwagę, że zlecenie wybranych działań w procesie badawczym firmie zewnętrznej nie zawsze gwarantuje wysoką jakość tych działań. Zakłada się, że zastosowana w drugim etapie metoda studium przypadków, pozwalająca na triangulację danych, będzie owocowała precyzyjnym rozpoznaniem i wyjaśnieniem analizowanych zjawisk.

5. Podsumowanie

Niewiele ponad połowa objętych badaniem grup kapitałowych ma formalną strategię zarządzania zasobami ludzkimi. W większości spółki asymilują założenia sformułowane dla całej grupy. Respondenci najczęściej wskazywali, że założenia strategii personalnej opierają się na podejściu mieszanym, uwzględniającym zasady zarówno twardego, jak i miękkiego zarządzania zasobami ludzkimi.

Stało się to jedną z przyczyn trudności w weryfikowaniu hipotezy o zależności założenia strategii personalnej i stosowaniu niestandardowych form zatrudnienia. Zależność obu zmiennych została wykazana, na podstawie analizy statystycznej, jedynie w grupie pracowników wykonawczych. Przyjęto, że w razie oparcia strategii personalnej na założeniach „twardego zsz” niestandardowe formy zatrudnienia stosowane będą częściej niż w przypadku oparcia strategii personalnej na założeniach „miękkiego zsz”. Wyniki badań nie potwierdziły tej zależności, a przyczyn wskazanego stanu rzeczy doszukiwano się, analizując użyteczność podziału na dwa rozwią-

zania modelowe i realizowany proces badawczy. Zakłada się dalszą eksplorację zagadnienia w ramach badań empirycznych prowadzonych metodą studium przypadków.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, PWN, Warszawa 2008.
- Bąk-Grabowska D., *Elastyczny model zatrudnienia w świetle koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 162, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.
- Bąk-Grabowska D., Jagoda A., *Formy organizacji pracy, organizacji czasu pracy, zatrudnienia – próba kategoryzacji*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 11.
- Gratton L., Hailey V.H., Stiles P., Truss C., *Strategic Human Resources Management*, Oxford University Press, Oxford 1999.
- Guest D.E., *Human resource management: the workers' verdict*, “Human Resource Management Journal” 1999, vol. 9, iss. 3.
- Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Rybak M., *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Strategia personalna firmy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2000.
- Stor M., *Międzynarodowe zarządzanie kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sułkowski L., *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy krytycznych studiów zarządzania* [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

ASSUMPTIONS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY AND THE USE OF NONSTANDARD FORMS OF EMPLOYMENT – THE RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH CARRIED OUT IN THE CAPITAL GROUPS

Summary: This article focuses on the presentation of the process of creating a personnel strategy in capital groups, the basic assumptions of these strategies and the most commonly used forms of employment as an important aspect of the process of shaping employment. On the basis of quantitative research carried out in 103 capital groups an attempt has been taken to verify the hypothesis about the relationship between the assumptions of capital group's personal strategy and the forms of employment used in companies.

Keywords: capital group, human resources management, personnel strategy, nonstandard forms of employment.