

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Sukces w zarządzaniu kadrami

**Wyzwania wobec funkcji personalnej
w organizacjach w warunkach rynku
pracownika**

Problemy zarządczo-ekonomiczne

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 511



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2018

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2018

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel. 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl; ksiegarnienaukowe.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Zbigniew Antczak: Tendencje ewolucji zarządzania kapitałem ludzkim: czy digitalizacja telepracowników? / Trends in the evolution of human capital management: digitization of tele-employees?	11
Patrycja Błocisz, Elżbieta Kowalczyk: Zarządzanie kapitałem ludzkim oparte na kompetencjach zawodowych pracowników / Human capital management based on employees' professional competences	21
Agata Borowska-Pietrzak, Tomasz Kawka: Wpływ związków zawodowych jako podmiotu funkcji personalnej na poczucie satysfakcji zawodowej pracowników / The impact of trade unions as the subject of the personnel function on the sense of job satisfaction in an organization.....	34
Beata Buchelt, Joanna A. Jończyk: Innowacyjność jako podstawowy wyznacznik zatrudnialności lekarzy w szpitalach / Innovativeness as a determinant of physicians employability.....	50
Joanna Cewińska: Odejścia z pracy w kontekście zróżnicowania pracowników / Employee turnover in the context of the diversity of employees	62
Karolina Gonera: Wewnętrzny employer branding w ocenie pracowników branży IT w świetle badań własnych / Organisations internal employer branding in employees opinion in the IT industry based on own research.	73
Wojciech Idzikowski, Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Wykorzystanie podejścia zwinnego w budowaniu marki pracodawcy / Agile approach in employer brand building.....	84
Hanna Kądziołka-Sabanty: Zarządzanie pracownikami w wieku przedemerytalnym w sferze motywowania i wzmacniania zaangażowania do aktywności zawodowych / Management of employees in pre-retirement age in the sphere of motivation and strengthening of engagement for professional activities	93
Krystyna Kmiotek, Maria Wanda Kopertyńska: Oczekiwania w zakresie motywowania pracowników wiedzy sektora IT w aktualnych warunkowaniach rynku pracy / Knowledge workers expectations in the current conditions of the labor market	103
Jacek Kopeć: Menedżer ds. talentów wobec wyzwań przyszłości / Chief talent officer towards the challenges of the future.....	114
Anna Krasnova: Zastosowanie nowoczesnych technologii w procesie derekrutacji / The use of modern technologies in the decruitment process.....	123
Teresa Kupczyk, Dariusz Wasilewski, Aleksandra Mackiewicz: Pożądane kierunki zmian funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w opinii pra-	

owników / Necessary changes in human resources management in enterprises seen by employees.....	133
Anna Lipka: Możliwości wykorzystania narzędzi controllingu personalnego w zarządzaniu zorientowanym na zdarzenia krytyczne w życiu pracowników / Possibilities of using personal controlling tools in management focused on critical events in employees lives.....	144
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Identyfikacja organizacyjnych korzyści rozwoju kompetencji pracowników wykonawczych w przemyśle maszynowym / Identification of organizational benefits of the development of competence of executive employees in the machine industry....	154
Ewa Olszak-Dyk: Rekrutacja kadry kierowniczej w branży call i contact center – studium przypadku / The recruitment process for managerial positions in the call and contact centre industry – case study.....	168
Izabela Różańska-Bińczyk: Coaching – metoda rozwoju kompetencji menedżerów publicznych. Studium przypadku / Coaching – a method of developing competences of public managers. Case study.....	178
Alicja Smolbik-Jęczmień, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Absolwenci Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu wobec wyzwań współczesnego rynku pracy / The graduates of the University of Economics in Wrocław in view of the challenges of the modern labor market.....	188
Marzena Stor: Kształtowanie marki pracodawcy w kontekście strategii biznesowych i wybranych charakterystyk polskich przedsiębiorstw realizujących bezpośrednio inwestycje zagraniczne / Employer branding in the context of business strategies and selected characteristics of the Polish companies realizing foreign direct investment.....	200
Aneta Stosik: Oczekiwania na rynku pracy w usługach medycznych – wyzwania dla pracodawców / Expectations on the labor market in medical services – challenges for employers.....	217
Ewa Stroińska, Łukasz Sułkowski: Determinanty atrakcyjności wyboru realizacji pracy w systemie telepracy – raport z badań / Determinants of the attractiveness of choosing a job in a teleworking system – research report..	228
Gabriela Strzelec: Samoinicjowana ekspatriacja a makrotrendy kształtujące międzynarodowy rynek pracy / Self-initiated expatriates vs. macrorends shaping international labor market.....	237
Łukasz Sułkowski, Robert Seliga: Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach fuzji uczelni wyższych / Human resources management in the conditions of university fusion.....	246
Katarzyna Tracz-Krupa: Czynniki sukcesu w zarządzaniu europejskim projektem szkoleniowym – wyniki badań empirycznych / Success factors of managing European training project – empirical research findings.....	255
Zenon Wiśniewski: Aktywność zawodowa i formy zatrudnienia w Polsce / Professional activity and employment forms in Poland.....	269

Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika rezultat XIV edycji podjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Jest to przedsięwzięcie o długoletniej tradycji, gdyż pierwsza publikacja z tego cyklu pojawiła się w 1993 roku. Tematem przewodnim w roku 2018 są *Wyzwania wobec funkcji personalnej w organizacjach w warunkach rynku pracownika*. Zainteresowanie tą problematyką jest wynikiem obserwacji poczynionych w praktyce organizacyjnej, monitorowania problemów zgłaszanych przez kadry kierownicze oraz rezultatów badań naukowych publikowanych w różnych czasopismach.

Wszystkie te doniesienia prowadzą do wniosku, że w ostatnich latach na rynku pracy pojawiło się wiele istotnych zmian. Dotyczą one zarówno jego struktury, jak i równowagi między podażą a popytem na pracę. Organizacje stają przed nowymi wyzwaniami wynikającymi z drastycznie malejącej liczby osób zdolnych i gotowych do podjęcia pracy. W Polsce są regiony, w których liczba oferowanych miejsc pracy znacznie przewyższa liczbę bezrobotnych. Coraz trudniej jest też przyciągnąć i zatrzymać w organizacji pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i kompetencjach. Coraz częściej pracodawcy zmagają się z wygórowanymi wymaganiami stawianymi przez obecnych czy potencjalnych pracowników. W zaistniałej sytuacji zarysowują się nowe postawy i zjawiska, w tym zwłaszcza większa ruchliwość kadr.

Na tym tle decyzje i działania podejmowane w zakresie funkcji personalnej nabierają szczególnego znaczenia. Organizacje usilnie poszukują skutecznych sposobów konkurowania o pracowników z innymi graczami na rynku pracy. Chodzi nie tylko o pozyskiwanie nowych talentów, ale też o zatrzymywanie i rozwijanie kadr już zatrudnionych w organizacji. Pojawia się zatem zasadnicze pytanie o zdolność organizacji do budowania i utrzymywania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Jednakże o atrakcyjności pracodawcy stanowią nie tylko formalne rozwiązania systemowe w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, ale też społeczne środowisko pracy kształtowane przez kadrę menedżerską. Można zatem powiedzieć, że pojawiają się nowe wyzwania dla kadry kierowniczej i dla całej funkcji personalnej, w tym potrzeba odwołania się do działań właściwych zarządzaniu kapitałem ludzkim czy różnorodności zespołów pracowniczych.

W tym kontekście oferowany przez nas zbiór prac naukowych, podzielony na dwa tomy, stanowi pewną odpowiedź na zarysowane powyżej problemy. Tom PN 511 poświęcony został zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a tom PN 512 zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Zakładu Psychologii Zarządzania Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się w wyniku wieloletniej współpracy.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów problemowych, którym poświęcone są poszczególne opracowania. W tomie niniejszym, którego tytuł nawiązuje do dylematów zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami, zidentyfikowano pięć takich obszarów.

Jeden z nich można ogólnie zatytułować: *Zaobserwowane tendencje i pożądane kierunki zmian*. Podejmowana jest tutaj dyskusja nad takimi zagadnieniami, jak aktywność zawodowa i formy zatrudnienia w Polsce, makrotrendy kształtujące międzynarodowy rynek pracy, digitalizacja działań w zakresie funkcji personalnej, rozwój telepracy, uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w procesie fuzji uczelni oraz controlling personalny w zarządzaniu zorientowanym na zdarzenia krytyczne w życiu pracownika.

Drugi nawiązuje w swojej tematyce do *Marki pracodawcy*. Autorzy poszczególnych artykułów prezentują wyniki własnych badań empirycznych, z których dowiadujemy się, jak kształtowana jest marka pracodawcy w kontekście strategii biznesowych i wybranych charakterystyk polskich przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych, jak oceniany jest wewnętrzny employer branding przez pracowników branży IT, co stanowi o atrakcyjności pracy w systemie telepracy oraz w jaki sposób można wykorzystać zwinne podejście do budowania marki pracodawcy.

Trzeci z wyodrębnionych obszarów problemowych to *Zarządzanie kompetencjami i talentami*. W centrum zainteresowania znajdują się czynniki sukcesu w zarządzaniu europejskim projektem szkoleniowym, propozycje działań dla menedżera ds. talentów pozwalające sprostać wyzwaniom przyszłości, organizacyjne korzyści wynikające z rozwoju kompetencji pracowników wykonawczych, możliwości wykorzystania i wdrażania zarządzania kapitałem ludzkim oparte na kompetencjach zawodowych pracowników oraz executive coaching jako narzędzie wspierające rozwój kompetencji menedżerskich.

Czwarty obszar problemowy nawiązuje do *Oczekiwań i satysfakcji pracowników*. Ogólnie można powiedzieć, że treści ulokowanych tutaj artykułów dotyczą pożądanych kierunków zmian w zakresie funkcji personalnej z punktu widzenia pracowników i w kontekście dzisiejszych uwarunkowań rynku pracy. Szczegółowe zagadnienia obejmują wpływ związków zawodowych jako podmiotu funkcji personalnej na poczucie satysfakcji zawodowej osób zatrudnionych, oczekiwania pracowników branży IT w zakresie ich motywowania, ale też oczekiwania pracowników usług medycznych w kwestii innowacyjności jako wyznacznika zatrudnialności lekarzy w szpitalach.

Ostatni, piąty obszar mieści w sobie *Wejście i wyjście pracowników z organizacji*. Perspektywa w przyjętych rozważaniach jest zatem dosyć szczegółowa. Z jednej strony przedmiotem zainteresowania są bowiem wyzwania współczesnego rynku pracy pojawiające się przed absolwentami uczelni wyższych, którzy wchodzą na ten rynek, a z drugiej strony uwaga zostaje skupiona na osobach opuszczających organizacje. W odniesieniu do tego drugiego zagadnienia autorzy wyrażają zainteresowa-

nie odejściem z pracy w kontekście zróżnicowania pracowników, motywowania i wzmacniania zaangażowania do aktywności zawodowej osób w wieku przedemerytalnym oraz stosowaniem nowoczesnych technologii w procesie derekrutacji.

W naszym przekonaniu Czytelnik znajdzie w tym tomie nie tylko wiele nowych i ciekawych koncepcji teoretycznych, ale też inspirujące wyniki badań empirycznych, które – zgodnie z tytułem tego tomu – mogą przysłużyć się rozwiązywaniu różnorodnych problemów zarządczo-ekonomicznych w nauce i praktyce zarządzania kadrami w warunkach rynku pracownika. Z kolei osoby zainteresowane problemami o charakterze zarządczo-psychologicznym zapraszamy do zapoznania się z tomem PN 512. W nim również prezentowane są najnowsze rozwiązania konceptualne oraz doniesienia badawcze, a dotyczą takich kwestii, jak współczesne preferencje pracownicze względem środowiska pracy, kompetencje przywódcze i menedżerskie, przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom w organizacji, rozwój kapitału ludzkiego, kariery zawodowe kobiet oraz społeczna odpowiedzialność organizacji wobec pracowników.

Życzymy zatem udanej i pozytywnej lektury.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk
w Łodzi