

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
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 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

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./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises.....	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study.....	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units.....	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

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 referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

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

Anna Lipka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: katedra.zo@ue.katowice.pl

RYZYKO PERSONALNE I REALIZACJA STRATEGII KADROWYCH W KONTEKŚCIE MEGATRENDÓW

PERSONNEL RISK AND THE EXECUTION OF PERSONNEL STRATEGIES IN THE CONTEXT OF MEGATRENDS

DOI: 10.15611/pn.2016.429.10

Streszczenie: Celem opracowania jest określenie, jak określone megatrendy wpływają na poziom poszczególnych rodzajów ryzyka personalnego i realizację określonych strategii personalnych. Rozpatrzono zarówno wpływ każdego z megatrendów osobno, jak i ich łączny wpływ na dane ryzyko. Wzięto pod uwagę: globalizację procesu tworzenia wartości, zmiany demograficzne oraz pluralizację wartości i stylów życia. Następnie zidentyfikowano strategie kadrowe, których realizacja będzie następować w warunkach podwyższonego (w związku z oddziaływaniem nań powyższych trendów) ryzyka personalnego.

Słowa kluczowe: globalizacja procesu tworzenia wartości, zmiany demograficzne, pluralizacja wartości i stylów życia, strategie kadrowe, ryzyko personalne.

Summary: The objective of the study is to determine how particular megatrends affect the level of individual types of personnel risk and realization of determined personal strategies. The impact of each megatrend on a given risk was examined both separately and jointly. The following factors were taken into account: the globalisation of the value generating process, demographic changes and the increasing pluralism of values and lifestyles. Eventually, personnel strategies, which would be implemented in the conditions of increased personnel risk, caused by the influence of the aforementioned trends, were identified.

Keywords: globalisation of the value generating process, demographic changes, increasing pluralism of values and lifestyles, personnel strategies, personnel risk.

1. Wstęp

Na skuteczność implementacji strategii kadrowych wpływa ryzyko, w tym ryzyko personalne. Ważna jest zatem identyfikacja tych jego rodzajów, które stanowią za-

grożenie dla tej skuteczności. Stanowi to cel niniejszego artykułu, przy czym przedmiotem badania uczyniono rodzaje ryzyka personalnego, których wpływ na wybrane strategie kadrowe może wzrosnąć w warunkach oddziaływania takich megatrendów, jak: globalizacja procesu tworzenia wartości, zmiany demograficzne oraz pluralizacja wartości i stylów życia. Sformułowano następujący problem badawczy: Jakimi rodzajami ryzyka personalnego w warunkach oddziaływania megatrendów obarczona jest realizacja strategii kadrowych? Przyjęto następującą tezę badawczą: Megatrendy implikują po części te same, a po części – odmienne rodzaje ryzyka personalnego mające znaczenie dla skutecznej realizacji strategii kadrowych. Teza ta oznacza, iż realizacja niektórych strategii kadrowych może być szczególnie utrudniona ze względu na ryzyko personalne w warunkach megatrendów. Poniższe rozważania, oparte na krytycznej analizie i ocenie literatury przedmiotu, mają dostarczyć dowodów logicznych pozwalających na jej przyjęcie. Zagadnienie rozpatrzono przy tym nie w odniesieniu do przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych, lecz organizacji działających na rynkach krajowych, na które megatrendy – m.in. za pośrednictwem pracowników z innych krajów oraz kultury kraju pochodzenia kapitału [Białas 2013, s. 58] – również oddziałują.

2. Stan badań nad problematyką

Uwzględnienia ryzyka personalnego w określeniu sytuacji firmy wymaga – ze względów finansowych (finansowanie przez banki) – dyrektywa Parlamentu Europejskiego Rady z dnia 26.06.2013 (2013/36/UE; por. też [Rozporządzenie UE 575/2013]). Uregulowanie tej kwestii wiąże się zatem ze wzrostem świadomości finansowych implikacji tego rodzaju ryzyka. Jak wynika bowiem z badań przeprowadzonych przez J.M. Kobi & Partner, dla przedsiębiorstwa zatrudniającego 5 tys. pracowników, z kosztami wynagrodzeń na poziomie 300 mln euro, przyjęciami do pracy o poziomie 500 osób na rok oraz fluktuacją sięgającą 10%, ryzyko personalne ma następujący wymiar finansowy (za: [Enderle da Silva 2012, s. 12]): poprawa jakości pozyskiwania pracowników (4 mln euro), redukcja fluktuacji (15 mln euro), redukcja „wewnętrznego wypowiedzenia pracy” (3 mln euro), redukcja absencji (3 mln euro), poprawa zaangażowania pracowników (15 mln euro).

Z badań E. Hexter i M. Young wynika, iż ryzyko personalne plasuje się na czwartym miejscu wśród rodzajów ryzyka, na jakie narażone są przedsiębiorstwa. Z kolei z badań 1484 menedżerów ds. *human resources* (HR) przeprowadzonych w 2012 roku przez: firmę doradcą Sage HR Solution AG, czasopismo „Personalmagazin” oraz Instytut Gospodarowania Kadrami Uniwersytetu w Monachium wynika, iż najwyższą wartość spośród pięciu uwzględnionych w badaniu rodzajów ryzyka personalnego przypisuje się ryzyku deficytów kapitału ludzkiego (średnia wartość wynosząca 5,68 na skali od 0 do 10) [Ebert, Weller 2012, s. 17].

Ryzyko personalne traktowane jest nierzadko jako ryzyko o charakterze operacyjnym [Młodzik 2012, s. 125]. Perspektywę tę zmienia rozpatrywanie go w kontekście

megatrendów. Badania dotyczące wpływu megatrendów na ryzyko personalne podjął M. Klaffke [2009]. Autor odniósł się w nim tylko do pięciu następujących rodzajów ryzyka personalnego: deficytów kapitału ludzkiego, odejść pracowników, adaptacji, motywacji i integracji, co w świetle szczegółowszych typologii ryzyka personalnego, choćby w polskiej literaturze przedmiotu, pozostawia niedosyt. Autor ponadto nie określił, jak poszczególne megatrendy nie osobno, lecz łącznie wpływają na poszczególne rodzaje ryzyka personalnego. Nie analizował też ich wpływu na strategie kadrowe. A zatem poniższa analiza wychodzi poza dotychczasowy zakres badań.

3. Metodyka postępowania badawczego

Choć ryzyko obejmuje szanse i zagrożenia, na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto – ze względu na mniejszą złożoność metodycznego postępowania – negatywną koncepcję ryzyka, tj. rozpatrzono wyłącznie zagrożenia (dla) realizacji strategii kadrowych. Wzięto pod uwagę cztery strategie: autoselekcji, autonomizacji, transakcji i transformacji ze względu na ich wyraźne wyróżniki (konstruktywistyczne *versus* antykonstruktywistyczne podejście oraz model sita *versus* model kapitału ludzkiego) oraz szczegółową charakterystykę w literaturze przedmiotu [Stalewski 1997, s. 24–30]. Przy identyfikacji rodzajów ryzyka personalnego, oprócz własnych typologii [Lipka 2002, s. 42–51], wykorzystano też typologie wg J. Dudek [2014, s. 81–92], P. Bochniarza i J. Gugały [2005, s. 112], G. Kiernera [2008, s. 160], J.M. Kobi [2012, s. 45–127], L. Kloti [2008, s. 47–53], G. Lediga [2008, s. 51–55] oraz R. Rutki i M. Czernskiej [2006, s. 201], integrując je. Ze względu na ramy objętość niniejszego opracowania i możliwość sięgnięcia do wskazanej literatury przedmiotu nie scharakteryzowano tu ani wymienionych strategii, ani też rodzajów ryzyka personalnego.

Przyjęto następującą metodykę badawczą:

- a) specyfikacja możliwych rodzajów ryzyka personalnego podwyższonego wskutek globalizacji,
- b) specyfikacja możliwych rodzajów ryzyka personalnego podwyższonego wskutek zmian demograficznych,
- c) specyfikacja możliwych rodzajów ryzyka personalnego podwyższonego wskutek pluralizacji wartości i stylów życia,
- d) wskazanie wśród rodzajów ryzyka personalnego podwyższonego wskutek globalizacji – rodzajów ryzyka mających znaczenie dla realizacji strategii autoselekcji,
- e) wskazanie wśród rodzajów ryzyka personalnego podwyższonego wskutek zmian demograficznych – rodzajów ryzyka mających znaczenie dla realizacji strategii autoselekcji,
- f) wskazanie wśród rodzajów ryzyka personalnego podwyższonego wskutek pluralizmu wartości i stylów życia – rodzajów ryzyka mających znaczenie dla realizacji strategii autoselekcji,
- g) identyfikacja rodzajów ryzyka personalnego mających znaczenie dla realizacji strategii autoselekcji wspólnych dla wszystkich lub dwóch megatrendów,

h) zastosowanie etapów: d) – g) dla pozostałych trzech analizowanych strategii kadrowych,

i) porównanie liczb rodzajów ryzyka generowanych przez megatrendy ważnych dla realizacji wszystkich czterech strategii kadrowych,

j) identyfikacja wspólnych rodzajów ryzyka personalnego ważnych dla poszczególnych par strategii kadrowych,

k) identyfikacja strategii kadrowej, której skuteczność implementacji może być szczególnie utrudniona ze względu na ryzyko personalne w warunkach megatrendów.

4. Megatrendy a rodzaje ryzyka personalnego

4.1. Rodzaje ryzyka personalnego podwyższonego przez globalizację

Deregulacje rynków, postępy w rozwoju nowoczesnych technologii, a także obniżenie kosztów transportu i komunikacji umożliwiają znaczący wzrost gospodarczych zależności w skali międzynarodowej. Z jednej strony globalizacja generuje szanse wykreowania nowych rynków, ale z drugiej – prowadzi do zaostrzenia walki konkurencyjnej i *war for talent* wskutek nacisku na innowacje jako implikacji wejścia na rdzenne rynki nowych produktów. Dotyczyć to przy tym może nawet branż, które miały do tej pory status monopolisty. Globalizacja, przepływ pracowników, wzrost różnorodności zasobów ludzkich powodują z kolei wzrost wymagań wobec zarządzania zasobami ludzkimi [Klaffke 2009, s. 12], gdyż przyjmuje się [Rugman, Bewer 2003, s. 503], że: „Różnymi ludźmi należy kierować w odmienny sposób”. Skutkiem tego megatrendu jest więc – wskazywany w literaturze przedmiotu [Pocztowski 2015, s. 18] – możliwy wzrost ryzyka personalnego. Warto określić szczegółowiej niż to czyniono dotychczas (por. wstęp) rodzaje tego ryzyka.

Globalizacja, podobnie jak dwa pozostałe megatrendy, stanowi egzogenne źródło ryzyka personalnego, ryzyka zależnego od uwarunkowań zewnątrzkontekstowych. Ma wpływ na ryzyko dostępności poszukiwanego kapitału ludzkiego (w sensie szansy) oraz ryzyko monitorowania globalnego rynku pracy (w znaczeniu zagrożenia). Praca w organizacjach osób z innych krajów w warunkach możliwości szybkiego przepływu informacji rzutuje na ryzyko utraty wizerunku na zewnątrz, a niekiedy wręcz globalnym – rynku pracy. Skutki tego ryzyka mają zarówno finansowy, jak i niematerialny wymiar oraz rzutują na rodzaje ryzyka związane z realizacją zadań personalnych, takie jak ryzyko: selekcyjne (w tym: adaptacji), motywacyjne (w tym: ewaluacji i rozwoju pracowników, lokowania kapitału ludzkiego/podziału pracy, ról oraz wynagradzania; efektów pracy, wydajności), zaangażowania (pozytywnego lub negatywnego), przestrzegania norm, przestrzegania regulacji prawnych, derekrutacyjne/„wyjścia” (w tym: retencji, lojalnościowe). Globalizacja podwyższa ponadto ryzyko dopasowania popytu i podaży pracy na rynku wewnątrzzakładowym (inaczej: ryzyko wielkości zasobów kapitału ludzkiego, „wąskich gardeł”, pokrycia zapotrzebowania na pracow-

ników, dostępności poszukiwanego kapitału ludzkiego, deficytów personalnych i przeciążenia personelu). Zawiera się w nim ryzyko nadmiaru kwalifikacji lub ryzyko luk kwalifikacyjnych (inaczej: ryzyko dopasowania kwalifikacyjnego). Ponadto związane z zatrudnianiem osób z innych krajów funkcjonowanie firmy w warunkach globalizacji może podwyższać także ryzyko niespecyficzne (czyli nieograniczające się do jednej funkcji personalnej), a w szczególności ryzyko: różnic czy kompetencji kulturowych (*cross-cultural competence* – [Przytuła 2014, s. 119; Stor 2011, s. 94], szerzej: ryzyko behawioralne), wzajemnego szacunku, komunikowania się, integracji, kooperacji, konfliktu, logistyczne (w sensie logistyki personalnej), efektywnościowe, biometryczne, błędu ludzkiego (w tym: naruszania norm), związane z systemem wartości, władzy w organizacji, akceptacji rozwiązań, kosztów pracy (w tym: kosztów pozyskiwania, rozwoju, utrzymania i wynagradzania pracowników) oraz ochrony danych personalnych i ogólnie – bezpieczeństwa informacji. Powyższą specyfikację uzupełnić należy o ryzyko koherencji, związane na przykład z transferem określonych rozwiązań sugerowanych przez pracowników z innych krajów. Na poziom tych rodzajów ryzyka wpływ mogą mieć – związane z kontekstem kulturowym (np. z pochodzeniem z kultury multiaktywnej) – różnice w wiedzy, umiejętnościach, a także motywacji, postawach i wartościach pracowników z różnych krajów oraz gotowość do wykorzystywania tych różnic (tj. dążenie do ich niwelowania lub eksponowania) w interesie organizacji.

4.2. Rodzaje podwyższonego ryzyka personalnego implikowanego zmianami demograficznymi

Spadek liczby ludności oraz starzenie się niektórych społeczeństw ujawniane np. wzrostem mediany wieku, a także wzrost udziału w zbiorowości osób w wieku produkcyjnym osób w niemobilnym wieku produkcyjnym [Wiktorowicz 2013, s. 20–25], ponadto wzrost udziału w strukturze ludności mniejszości narodowych/etnicznych na rynkach pracy generują podwyższone ryzyko personalne. Zmiany demograficzne mogą ogólnie wiązać się z ryzykiem krótkowzroczności – nieprzełożenia bieżących działań, np. eliminujących deficyty kadrowe, na strategiczne planowanie personelu. Wymagają zatem monitorowania rynków pracy. Stosowanie wobec starszych pracobiorców (których udział jest wyższy) określonych praktyk HR-owych, niekiedy oznaczających po prostu łamanie prawa, wpływa na ryzyko wizerunkowe pracodawcy (na zewnętrznym i wewnątrzzakładowym rynku pracy). Określony udział pracowników w danym wieku pozostaje w związku z ryzykiem innowacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)/ryzykiem procesów zmianotwórczych.

Jeśli chodzi o ryzyko specyficzne, to może wystąpić ryzyko: niedopasowania popytu i podaży pracy (deficytów kadrowych); adaptacji i lokowania kapitału ludzkiego (np. osób, także w starszym wieku, do zmian na stanowiskach pracy czy modyfikacji kultury organizacyjnej); selekcyjne (związane m.in. z uleganiem stereotypom przy przyjmowaniu pracowników); podziału ról i luk kompetencyjnych (dotyczące uwzględnienia doświadczenia, a także możliwości fizycznych i psychicznych

pracowników, związanych z ich wiekiem); integracji; ewaluacyjne (odnoszące się np. do błędów w ocenianiu, spowodowanych zajmowaniem przez pracowników zbyt długo tego samego stanowiska pracy); inwestowania w rozwój pracowników (w związku np. z wiązaniem inwestycji w osoby starsze z utopionymi kosztami); wydajności i motywacyjne (w tym: motywowania poprzez wynagradzanie), lojalnościowe i derekrutacyjne (np. jako efekt samospełniającej się przepowiedni dotyczącej cech najmłodszej generacji pracowników).

Natomiast do rodzajów ryzyka tzw. niespecyficznego, indukowanych mocniej przez zmiany demograficzne, należy – ze względu na wzrost udziału w strukturze załogi pracowników z innych krajów – ryzyko: różnic kulturowych, komunikowania się, wzajemnego szacunku, zaufania i konfliktu; logistyczne i efektywnościowe; ochrony danych personalnych; integracji; przestrzegania norm i regulacji prawnych (formalizacji) oraz kontroli pracowników; zaufania; zaangażowania; komunikowania się; władzy i akceptacji rozwiązań, a także innowacyjnego ZZL i procesów zmianotwórczych.

Zatrudnianie osób starszych generuje także podwyższone ryzyko biometryczne. Pochodną podwyższonego ryzyka deficytów kadrowych, adaptacji oraz biometrycznego może być wzrost ryzyka kosztów pracy [Kryńska, Krzyszkowski, Urbaniak 2013, s. 341] oraz ryzyka przeciążenia personelu i „błędu ludzkiego”. Dodać do tego można ryzyko stereotypizacji pracowników w związku z ich przynależnością do określonej grupy wiekowej czy narodowościowej/etnicznej, a nawet ryzyko dyskryminacji na tym tle.

4.3. Rodzaje ryzyka personalnego wzrastającego wskutek pluralizacji wartości i stylów życia

Ogólne trendy w postaci [Klaffke 2009, s. 146]: różnicowania się i pluralizacji form życia społecznego; nacisku na indywidualizację; dążenia do równowagi praca–życie; wprowadzania antydyskryminacyjnego ustawodawstwa, są w różnym stopniu obecne w życiu nawet pięciu pokoleń pracowników funkcjonujących obecnie na rynku pracy: pokolenia urodzonych przed drugą wojną światową, pokolenia powojennego wyżu demograficznego, generacji X, generacji Y i pokolenia Z. Podwyższają one ryzyko monitorowania rynku i ryzyko wizerunkowe.

„Mix generacyjny” charakteryzujący załogi pracownicze może implikować ryzyko konfliktu na tle wartości (osiągnięć w) pracy, a także stosunku do stałości/elastyczności, przyjmowanej perspektywy czasu (teraźniejszość *versus* przyszłość), a także indywidualizacji względnie orientacji na pracę zespołową. Pociąga to za sobą zagrożenia, czyli wyższe ryzyko: kosztów pracy, podziału ról, wzajemnego szacunku, zaangażowania, przeciążenia pracą i stresem ze względu na liczbę opcji decyzyjnych [Klaffke 2014, s. 62], błędu ludzkiego, integracji (międzypokoleniowej), wydajności i motywacji, komunikowania się, logistyki, efektywności, władzy w organizacji, derekrutacji, akceptacji rozwiązań, lojalności (przybierającej charakter *just-in-time* – [Klaffke 2014, s. 66]).

Niższe natężenie lojalności przypisywane młodszym generacjom wiąże się z kolei z ryzykiem deficytu personelu oraz ryzykiem rekrutacyjnym/selekcyjnym. Istniejąca u tych generacji potrzeba ciągłego *feed back*, a także indywidualnego coachingu ze strony przełożonych powodują zmniejszenie ryzyka kontroli pracowników oraz ryzyka ewaluacyjnego i motywacyjnego (m.in. motywowania poprzez wynagradzanie), a także związanego z inwestowaniem w rozwój, logistycznego i efektywności. Z kolei elastyczne podejście do czasu i miejsca pracy, a także ciągła obecność w sieci sprzyjają ryzyku naruszania norm, przestrzegania regulacji prawnych czy naruszania zasad ochrony danych (bezpieczeństwa informacji), niwelowanemu częściowo poprzez potrzebę transparentności [Klaffke 2014, s. 65]. Fascynacja młodszego pokolenia pracą w zespołach projektowych [Klaffke 2014, s. 77] przyczynia się do zmniejszenia zagrożenia niekooperatywnego działania w przypadku wyboru takiej jego formy, chyba że struktura zespołu projektowego nie jest zgodna z istniejącymi preferencjami. Nieodpowiednie kierowanie wielopokoleniową załogą czy generacyjnie zróżnicowanymi zespołami wywołuje podwyższone – już także z innych względów – ryzyko logistyki i efektywności, a także ryzyko wizerunkowe oraz ryzyko przeprowadzania procesów zmianotwórczych i wdrażania innowacji kadrowych (zob. tab. 1). Nie należy też zapominać o ewentualności ryzyka stereotypizacji pracowników na tle ich przynależności generacyjnej.

Tabela 1. Próba ustalenia wpływu (+) megatrendów na zagrożenia personalne w przypadku realizacji strategii autoselekcji

Rodzaj ryzyka personalnego	Globalizacja	Zmiany demograficzne	Pluralizacja wartości i stylów życia
Monitorowania rynku	+	+	+
Wizerunkowe	+	+	+
Kosztów pracy	+	+	+
Ochrony danych	+	+	+
Błędu ludzkiego	+	+	+
Integracji	+	+	+
Zaangażowania	+	+	+
Przestrzegania norm	+	+	+
Przestrzegania regulacji prawnych	+	+	+
Innowacyjnego ZZL		+	+
Biometryczne		+	
Logistyczne		+	
Efektywnościowe		+	

Źródło: opracowanie własne.

5. Zagrożenia realizacji wybranych strategii kadrowych w warunkach współwystępowania megatrendów

Wyniki postępowania badawczego prezentują tabele 1–4. Zmiany demograficzne wpływają na ryzyko logistyczne występujące w przypadku strategii autoselekcji, w której ważna jest szybka wymiana pracowników (uzasadnienie wpływu wszystkich megatrendów na poszczególne rodzaje ryzyka personalnego wykracza poza ramy niniejszego opracowania).

Tabela 2. Próba ustalenia wpływu (+) megatrendów na zagrożenia personalne w przypadku realizacji strategii autonomizacji

Rodzaj ryzyka personalnego	Globalizacja	Zmiany demograficzne	Pluralizacja wartości i stylów życia
Kosztów pracy	+	+	+
Logistyczne	+	+	+
Efektywnościowe	+	+	+
Ewaluacyjne	+	+	+
Inwestowania w rozwój	+	+	+
Podziału pracy/dopasowania kwalifikacyjnego	+	+	+
Akceptacji rozwiązań	+	+	+
Konfliktu	+		
Koherencji	+		
Kontrolowania			+
Motywowania			

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Próba ustalenia wpływu (+) megatrendów na zagrożenia personalne w przypadku realizacji strategii transakcji

Rodzaj ryzyka personalnego	Globalizacja	Zmiany demograficzne	Pluralizacja wartości i stylów życia
1	2	3	4
Kosztów pracy	+	+	+
Zaangażowania	+	+	+
Efektywnościowe	+	+	+
Ewaluacyjne	+	+	+
Akceptacji rozwiązań	+	+	+
Komunikowania się	+	+	+

1	2	3	4
Wynagradzania	+	+	+
Efektywności i wydajności pracy	+	+	
Różnic kulturowych	+	+	
Konfliktu	+	+	
Błędu ludzkiego	+	+	
Władzy w organizacji	+	+	
Ochrony danych	+	+	
Wizerunkowe	+		+
Logistyczne		+	+
Monitorowania rynku	+		
Przeciążenia pracą		+	
Zaufania		+	
Podziału pracy			+
Wzajemnego szacunku			+
Derekrutacyjne			+

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Próba ustalenia wpływu (+) megatrendów na zmiany ryzyka personalnego w przypadku realizacji strategii transformacji

Rodzaj ryzyka personalnego	Globalizacja	Zmiany demograficzne	Pluralizacja wartości i stylów życia
Kosztów pracy	+	+	+
Lojalnościowe	+		+
Komunikowania się		+	+
Logistyczne		+	+
Efektywnościowe		+	+
Wizerunkowe	+		
Wynagradzania	+		
Różnic kulturowych			
Adaptacji		+	
Konfliktu		+	
Inwestowania w rozwój			+
Integracji			+

Źródło: opracowanie własne.

6. Zakończenie

W artykule poszerzono listę dotychczas zidentyfikowanych w literaturze przedmiotu rodzajów ryzyka personalnego związanego z megatrendami. Dzięki przeprowadzonej analizie rodzajów ryzyka:

- Określono liczby (wyróżnionych wg wskazanych typologii) rodzajów ryzyka personalnego generowanych przez globalizację, zmiany demograficzne oraz pluralizację wartości i stylów życia są porównywalne.
- Stwierdzono, iż najwyższa liczba rodzajów ryzyka personalnego generowanego łącznie przez trzy megatrendy występuje dla strategii transakcji (43), a najniższa (17) – dla strategii transformacji (dla strategii autoselekcji wynosi ona 32, a dla strategii autonomizacji – 24), co wskazuje na to, iż realizacja strategii transakcji wiąże się ze szczególnymi zagrożeniami.
- Ze współwystępowania wszystkich trzech megatrendów wynika tylko jeden rodzaj ryzyka personalnego ważnego dla realizacji każdej z analizowanych strategii, a mianowicie – ryzyko kosztów pracy.
- Współwystępowanie trzech megatrendów generuje: 9 rodzajów ryzyka personalnego utrudniającego realizację strategii autoselekcji, po 7 rodzajów ryzyka personalnego o takiej samej cesze w stosunku do strategii autonomizacji i transakcji oraz 1 rodzaj ryzyka personalnego dla strategii transformacji.
- Tylko 3 rodzaje podwyższonego wskutek oddziaływania megatrendów ryzyka personalnego są wspólne dla strategii autoselekcji i autonomizacji; w odniesieniu do strategii autoselekcji i transakcji można zidentyfikować 8 takich ich rodzajów, w odniesieniu do strategii autoselekcji i transformacji – 5, strategii autonomizacji i transakcji – 7, strategii autonomizacji i transformacji – 5, a strategii transakcji i transformacji – 6.

Stwierdzenia te wskazują na to, iż sformułowaną na wstępie tezę badawczą można uznać za udowodnioną. W artykule nie określono siły wpływu na realizację strategii personalnych poszczególnych rodzajów ryzyka personalnego w warunkach oddziaływania megatrendów. W ramach dalszych badań można by podjąć się takiej analizy z wykorzystaniem krzyżowej analizy wpływów (*cross-impact*). Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto negatywną koncepcję ryzyka, lecz trzeba pamiętać, iż megatrendy kryją w sobie również niezaprzeczalne szanse dla realizacji strategii kadrowych. Z analizy wynika, iż w zakres badań warto włączyć większą liczbę rodzajów ryzyka personalnego, traktując je nie tylko jako ryzyko o charakterze operacyjnym.

Literatura

- Białas S., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Bochniarz P., Gugala K., 2005, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Dudek J., 2014, *Relacje rodzajów ryzyka personalnego i komponentów postaw temporalnych w środowisku pracy*, [w:] Lipka A., Król M., Waszczak S., Dudek J., *Postawy wobec czasu pracy jako źródło ryzyka personalnego*, Difin, Warszawa.

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26.06.2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywę 2006/48/WE oraz 2006/49/WE, <https://www.nbp.pl/statystyka/.../from/dyrektywa.crd.iv.2013.36.ue> (Capital Requirements Directive IV, CRD IV) (dostęp: 08.03.2016).
- Ebert J., Weller I., 2012, *Der Engpass ist die groesste Gefahr*, Personalmagazin, nr 5.
- Enderle da Silva K., 2012, *Achtung, Personalrisiko!*, Personalmagazin, nr 5.
- Kierner G., 2008, *Bezpieczeństwo osobowe*, [w:] Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, C.H. Beck, Warszawa.
- Klaffke M., 2009, *Personal-Risiken und – Handlungsfelder in turbulenten Zeiten. Personalarbeit als Wertschoepfungspartner gestalten*, [w:] Klaffke M. (red.), *Strategisches Management von Personalrisiken. Konzepte, Instrumente, Best Practices*, Gabler, Wiesbaden.
- Klaffke M., 2014, *Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrueckenden Arbeitnehmer-Generationen*, [w:] Klaffke M. (red.), *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansaetze*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Kloti L., 2008, *Personalrisiken. Qualitative und quantutative Ansaetze fuer das Management von Personalrisiken*, Haup, Berge.
- Kobi J.M., 2012, *Personalrisikomanagement. Strategie zur Steigerung des People Value*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden.
- Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., 2013, *Rekomendacje*, [w:] Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J. (red.), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Ledig G., 2008, *Personal-Risikomanagement als Zukunftssicherung*, Zeitschrift fuer Organisation, nr 1.
- Lipka A., 2002, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Młodzik E., 2012, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w banku*, jmf.wzr.pl/pim/2012.1.1.11 (dostęp: 08.03.2016).
- Pocztowski A., 2015, *Geneza, rozwój i zakres międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Przytuła S., 2014, *Zarządzanie kadrą expatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26.06.2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012 (Capital Requirements Regulation, CRR) (dostęp: 08.03.2016).
- Rugman A.M., Brewer T.L., 2003, *Oxford Handbook of International Business*, Oxford University Press, Oxford.
- Rutka R., Czerska M., 2006, *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta*, [w:] Stabryła A. (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, materiały konferencyjne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Stalewski T., 1997, *Strategie personalne w organizacji. Studium teoretyczne*, [w:] Stalewski T., Chlebicka E. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane problemy i metody*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Stor M., 2011, *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Wiktorowicz J., 2013, *Starzenie się ludności Unii Europejskiej jako wyzwanie dla rynku pracy*, [w:] Kryńska E., Szukalski P. (red.), *Rozwiązania sprzyjające aktywnemu starzeniu się w wybranych krajach Unii Europejskiej. Raport końcowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.