

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanej

mgr Dawid Żebrak

**MODEL ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI
A EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNA
PRZYWIĘZIENNYCH ZAKŁADÓW PRACY W POLSCE**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

dr hab. Anny Francik

Promotor pomocniczy:

dr hab. Joanna Dzieńdziora, prof. AWSB

Opiekun pomocniczy:

dr hab. Joanna Dzieńdziora

Dąbrowa Górnicza 2024

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy	3
2. Cele pracy i hipotezy badawcze	6
3. Przebieg badań i struktura pracy	9
4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych.....	17
5. Wnioski z badań	223
6. Kierunki dalszych badań	228
7. Wartość dodana pracy	30
8. Plan pracy	31

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Współczesne organizacje operują w dynamicznym i zmiennym otoczeniu, które charakteryzuje się szybkimi zmianami, niepewnością i złożonością. Progresywne organizacje są świadome, że aby przetrwać i rozwijać się muszą być innowacyjne i zdolne do adaptacji. Pomimo upływającego czasu wciąż aktualna wydaje się sentencja P.F. Druckera, *zmiany są nieuniknione, można jedynie próbować je przewidzieć i przygotować się do nich*¹. Sentencja jest odzwierciedleniem fundamentalnych wyzwań, jakie stawia współczesnym organizacjom dynamiczne otoczenie biznesowe, a zmiany są stałym elementem rzeczywistości biznesowej. Organizacje nie mogą uniknąć modyfikacji, ponieważ otoczenie, w którym działają, podlega nieustannym przekształceniom. Konieczność akceptacji zmienności jako nieodłącznej cechy dzisiejszego biznesu oraz znaczenie antycypacji i przygotowania organizacji, aby utrzymać konkurencyjność i osiągnąć rozwój jest kluczem do osiągnięcia sukcesu. Odpowiedź organizacji na ciągle zmiany raz przygotowanie do nowych wyzwań nie byłoby możliwe bez najcenniejszego aktywu, jakim są ludzie.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest obszarem, który zyskuje znaczące zainteresowanie zarówno w literaturze naukowej, jak i w praktyce biznesowej. Wzrost zainteresowania można tłumaczyć kilkoma czynnikami, z których wynika rosnąca rola kapitału ludzkiego jako kluczowego elementu konkurencyjności organizacji². Przy dynamice współczesnego otoczenia biznesowego, będącego również niepewnym obszarem działań, wymagana jest szybkość dostosowywania się do zmian. Zarządzanie zasobami ludzkimi staje się kluczowym narzędziem w budowaniu elastycznych i adaptacyjnych organizacji, zdolnych do skutecznego reagowania na zmieniające się warunki. Potwierdza się również związek między skutecznym zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami finansowymi organizacji. Zadowoleni, zaangażowani pracownicy są bardziej produktywni, co przekłada się na efektywność i konkurencyjność firm³.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w dalszym ciągu jest strategicznym obszarem, który wspomaga organizacje w pozyskiwaniu, rozwijaniu i utrzymaniu kapitału ludzkiego, co przekłada się na konkurencyjność i trwałość silnego biznesu. Analiza literatury oraz obserwacja organizacyjnej rzeczywistości odzwierciedla rosnące uznanie roli pracowników

¹ P. F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000, s. 74.

² A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2018, s. 10.

³ B. Ziębicki, *Wielowymiarowość efektywności organizacyjnej*, [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości*, [red.] W. Błaszczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 114 -124.

jako kluczowego czynnika sukcesu organizacji we współczesnym środowisku gospodarczym⁴.

W literaturze przedmiotu brakuje jednak omówienia w sposób kompleksowy zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy oraz jego wpływu na poprawę efektywności organizacyjnej. Warto także zaznaczyć, iż nie prowadzono dotychczas badań nad modelem zarządzania zasobami ludzkimi a efektywnością organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce. Doktorant dostrzegł lukę badawczą w naukach o zarządzaniu i jakości, w zakresie opracowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi i wpływu na poprawę efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy w Polsce.

O wyborze tematu dysertacji zdecydowały następujące przesłanki uzasadniające podjęcie problemu naukowego:

- szybkie zmiany na rynku pracy;
- nowe trendy zarządzania zasobami ludzkimi;
- w publikacjach z obszaru nauk o zarządzaniu i jakości widać ciągle zainteresowanie efektywnością organizacyjną, jako wielowymiarową kategorią modelu zarządzania zasobami ludzkimi;
- brak badań nad modelem zarządzania zasobami ludzkimi a efektywnością organizacyjną w przywieziennych zakładach pracy w Polsce;
- brak badań wskazujących opracowanie indeksu oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy;
- potrzeba udzielania menedżerom rekomendacji opartych na aktualnej wiedzy i popartych wnioskami z badań empirycznych.

Luka badawcza została określona w następujących obszarach:

- brak opracowań zestawiających ze sobą model zarządzania zasobami ludzkimi, który byłby powiązany z efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa (luka teoretyczna);
- brak doniesień z badań odnoszących się do modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy (luka empiryczna);
- brak doniesień z badań odnoszących się do oceny efektywności przywieziennych zakładów pracy (luka empiryczna);
- brak narzędzi badawczych do oceny zarządzania zasobami ludzkimi i oceny

⁴ T. J. Watson, *Organizing and Managing Work: Organizational, Managerial, and Strategic Behaviour in Theory and Practice*, Financial Times/Prentice Hall 2002.

efektywności organizacyjnej przywieźniennych zakładów pracy (luka metodyczna);

- menedżerom brakuje wiedzy i umiejętności, w jaki sposób realizować proces zarządzania zasobami ludzki, aby zwiększyć efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa(luka aplikacyjna).

Należy także podkreślić, że przyjęty problem naukowy jest istotny i aktualny zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia. Wielu współczesnych badaczy skupia swoją uwagę na opracowaniach dotyczących modeli zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze prywatnym, z kolei opracowań w sektorze publicznym jest niewiele. Warty podkreślenia jest również brak w literaturze przedmiotu badań przywieźniennych zakładów pracy w Polsce. Autor dysertacji dostrzegł rozwijające się zainteresowanie zarządzaniem zasobami ludzkimi w sektorze publicznym, co pozwoli na dalsze badania nad doprecyzowaniem funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście poprawy efektywności organizacyjnej w przywieźniennych zakładach pracy. Przeprowadzone badania będą stanowiły wskazówkę dla praktyków zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze publicznym, aby efektywnie wspierać misję organizacji publicznych.

2. Cele pracy i hipotezy badawcze

Celem głównym niniejszej dysertacji jest opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który zwiększy efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce. Celowi głównemu towarzyszą cele cząstkowe.

Na płaszczyźnie teoretyczno-poznawczej zdefiniowano następujące cele:

- usystematyzowanie pojęć i definicji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi oraz modeli zarządzania zasobami ludzkimi,
- usystematyzowanie dorobku nauk o zarządzaniu i jakości w obszarze efektywności organizacyjnej,
- identyfikacja dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu i jakości dotyczącego modeli zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście efektywności organizacyjnej,
- wzbogacenie dotychczasowej wiedzy, dotyczącej specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi oraz procesów zachodzących w zarządzaniu przywieziennych zakładów pracy w Polsce.

Cele metodyczne obejmują:

- opracowanie metodyki oceny zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy,
- opracowanie metodyki oceny efektywności organizacyjnej w przywieziennych zakładach pracy,
- opracowanie i poddanie weryfikacji kwestionariusza ankietowego dla pracowników przywieziennych zakładów pracy,
- opracowanie scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego dla kadry menedżerskiej przywieziennych zakładów pracy.

Na płaszczyźnie empirycznej dopelniono następujące cele:

- opracowanie analizy i oceny zarządzania zasobami ludzkimi i jego wpływu na efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy,
- opracowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy,
- opracowanie indeksu oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy.

Powyższe cele zostały dopełnione celami użytecznymi:

- opracowanie warunków możliwości wdrożenia rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieźniennych zakładów pracy,
- sformułowanie zaleceń i rekomendacji dla kadry menedżerskiej, odpowiadającej za wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieźniennych zakładach pracy.

Na podstawie określonych celów pracy, które wynikają z rozpoznania podstaw teoretycznych, sformułowano hipotezy badawcze.

Przyjęto następującą **hipotezę główną**: jeśli zostanie opracowany i wdrożony model zarządzania zasobami ludzkimi w przywieźniennych zakładach pracy w Polsce, to zwiększy ich efektywność organizacyjną.

Hipotezę główną rozwinięto w ramach hipotez szczegółowych, odnosząc się między innymi do zależności z funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi wchodzącymi w skład modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieźniennych zakładów pracy (rys. 1).

Hipotezy szczegółowe:

H1: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy doбором pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieźniennego zakładu pracy.

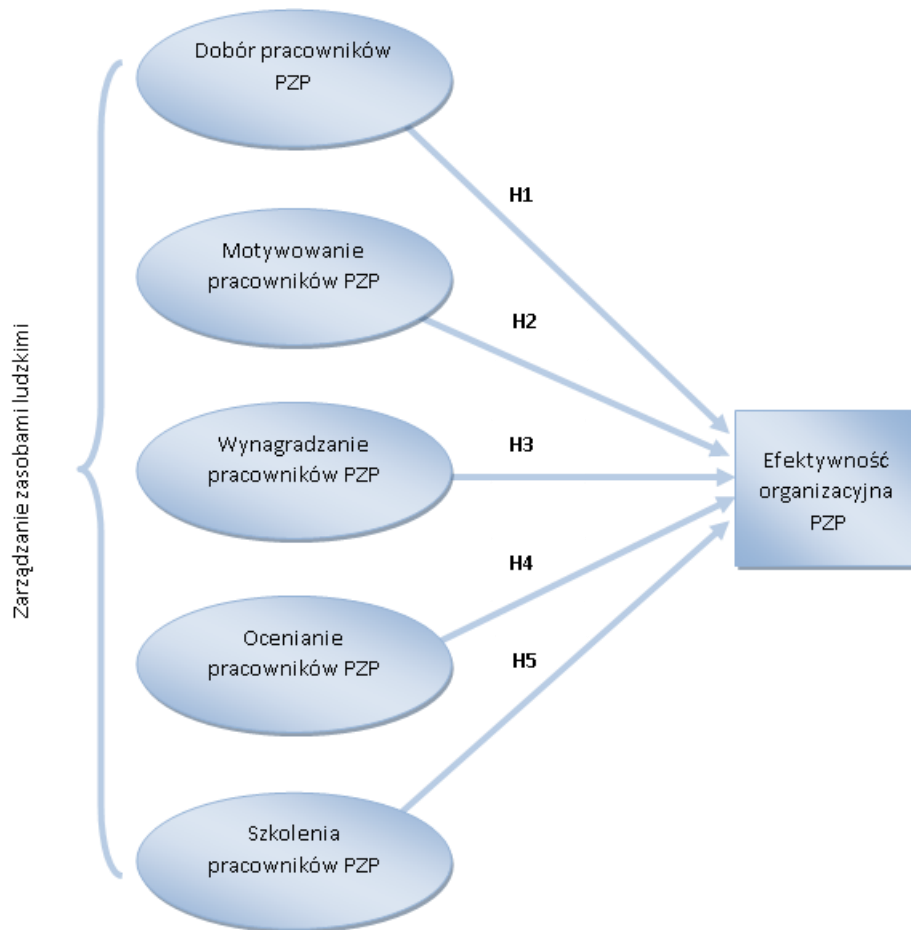
H2: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy motywowaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieźniennego zakładu pracy.

H3: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy wynagradzaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieźniennego zakładu pracy.

H4: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy ocenianiem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieźniennego zakładu pracy.

H5: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy szkoleniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieźniennego zakładu pracy.

Analizie poddano proces zarządzania zasobami ludzkimi w obszarach funkcji takich jak; doboru pracowników, motywowanie pracowników, wynagrodzenie pracowników, ocenianie pracowników oraz szkolenia pracowników. Zgodnie z założeniami badawczymi zweryfikowano wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na poprawę efektywności organizacyjnej przywieźniennych zakładów pracy działających w Polsce.

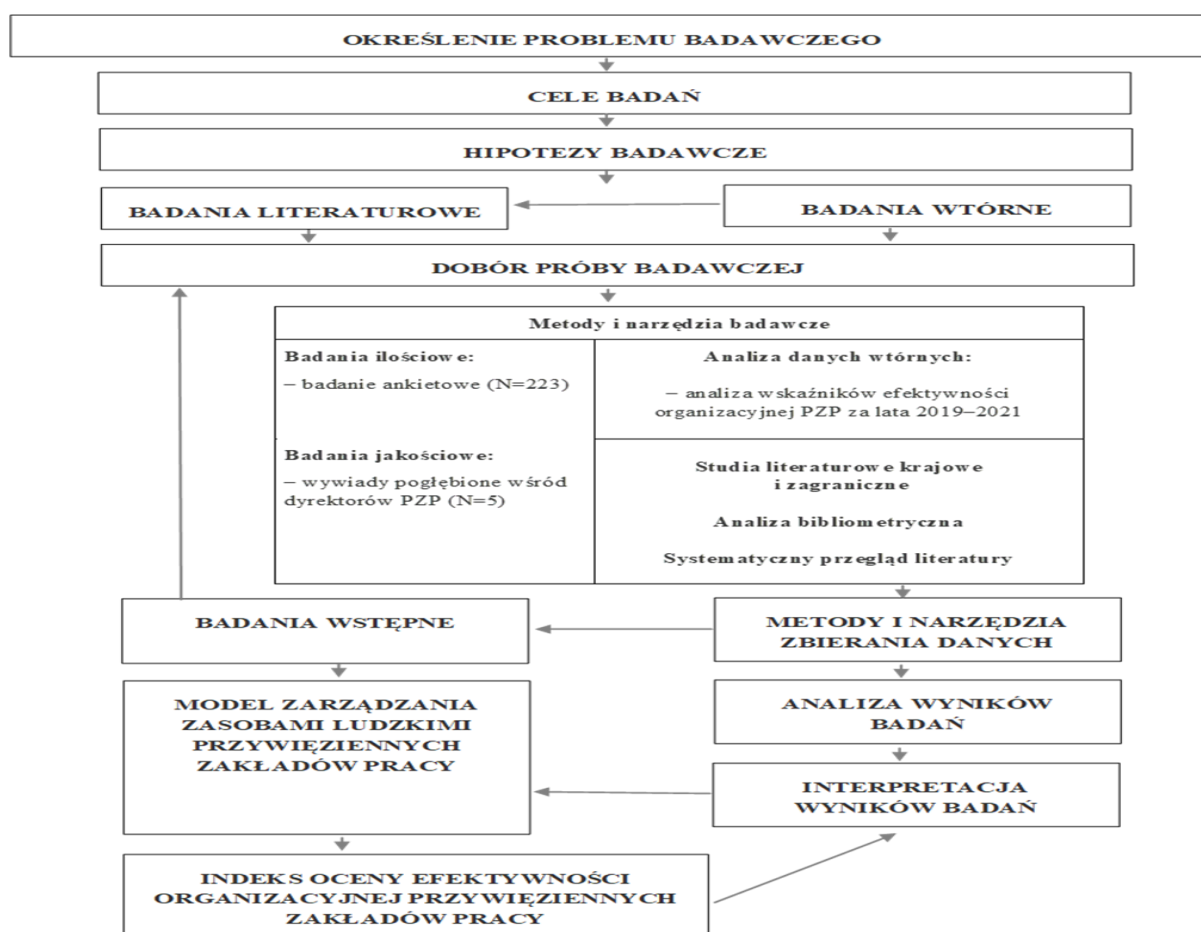


Rysunek 1: **Model badawczy**

Źródło: opracowanie własne

3. Przebieg badań i struktura pracy

Wybór odpowiedniej metody badawczej jest jednym z najistotniejszych etapów przygotowania badania. W kontekście nauk o zarządzaniu i jakości, metodyka jest eklektyczna, łącząc dorobek i tradycje wielu dziedzin naukowych, oraz czerpiąc korzyści z ich przydatnych elementów w badaniach⁵. W tych dziedzinach istotne jest zastosowanie różnorodnych metod poznawania i badania organizacji⁶. Wybór metod winien być przemyślany, adekwatny do treści i celu badań, a także dostosowany do posiadanych zasobów⁷ (rys. 2).



Rysunek 2: Schemat procesu badawczego

Źródło: opracowanie własne

⁵ W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno 2016.

⁶ Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu - logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161).

⁷ Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania - od fundamentalizmu do pluralizmu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 34-35.

Celem przeprowadzonego badania było opracowanie autorskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy oraz ocena efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Postępowanie badawcze zostało ujęte w następujących etapach:

Tabela 1. Etapy postępowania badawczego

Etapy	Podjęmowane działania
I	Badania literaturowe (systematyczny przegląd literatury, analiza bibliometryczna)
II	Badanie ilościowe wśród pracowników PZP (CAWI)
III	Analiza wskaźników efektywności organizacyjnej PZP w latach 2019–2021
IV	Badania jakościowe wśród kadry menedżerskiej PZP (IDI)

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy etap stanowił przegląd literatury przedmiotu, polegający na analizie problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, modeli zarządzania zasobami ludzkimi oraz efektywności organizacyjnej. Wykorzystano dane dostępne w bazach: Scopus, WoS Core Collection.

Zdobywanie wiedzy poprzez ewidencję dostępnych opracowań naukowych oraz systematyczną analizę stanowiło kluczowy element procesu badawczego. Te działania umożliwiły autorowi przyswajanie podstaw teoretycznych związanych z badanym zjawiskiem, co z kolei pozwoliło na konkretne określenie problemu badawczego oraz sprecyzowanie celu pracy naukowej⁸.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu zidentyfikowano lukę badawczą. Istnieje luka w zakresie modeli zarządzania zasobami ludzkimi w specyficznych organizacjach, jakimi niewątpliwie są przywiezienne zakłady pracy w kontekście efektywności organizacyjnej.

Drugi etap dotyczył badania ilościowego wśród pracowników przywieziennych zakładów pracy. Badania zrealizowano metodą ankietową, narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety (CAWI). Badania ilościowe przeprowadzono w okresie od maja 2021 do sierpnia 2021 roku. Podstawą sporządzenia listy pracowników objętych badaniem stanowiła liczba zatrudnionych pracowników cywilnych w pięciu wybranych do badań

⁸ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2016, s. 119.

przywieźniennych zakładów pracy. Łącznie do badań przystąpiło 223 pracowników cywilnych przywieźniennych zakładów pracy.

Trzeci etap badań obejmował analizę wskaźników efektywności organizacyjnej PZP w latach 2019–2021. Mając na względzie postawione na wstępie hipotezy badawcze podjęto w nim ocenę efektywności organizacyjnej przywieźniennych zakładów pracy. Na początku etapu trzeciego wskazano 25 wskaźników efektywności organizacyjnej – od kwestii rentowności, po stabilność zatrudnienia, dodatkowo różnicując przedmiotowe wskaźniki w odniesieniu do pracowników cywilnych oraz pracowników pozbawionych wolności.

W wyniku rankingu wyselekcjonowano 13 wskaźników efektywności organizacyjnej PZP, do których należą:

- **Wskaźnik rentowności aktywów (ROA)** – określa rentowność całości aktywów przedsiębiorstwa na koniec okresu lub też ustalonych jako wielkość przeciętna. ROA określa zdolność aktywów do generowania zysku, a także obrazuje efektywność zarządzania aktywami. Informuje, jaka wielkość zysku netto przypada na jednostkę wartości zaangażowanego w jednostce gospodarczej majątku, tym samym im wyższa wartość ROA, tym lepiej.
- **Wskaźnik rentowności działalności operacyjnej** – odzwierciedla rentowność działalności podstawowej przedsiębiorstwa, stąd wyższe wartości wskaźnika wskazują na wyższą opłacalność działalności operacyjnej.
- **Wskaźnik rentowności netto (ROE)** – odzwierciedla rentowność całokształtu prowadzonej działalności przedsiębiorstwa, a więc działalności podstawowej, finansowej oraz dziedziny strat i zysków nadzwyczajnych, stanowiąc najbardziej syntetyczny wskaźnik. Wskaźnik rentowności netto jest ostatnim wskaźnikiem z grupy rentowności sprzedaży, skupiający wszystkie poziomy działalności i pomniejszony o wszystkie obowiązkowe obciążenia, w tym obciążenia podatkowe. Wartość tego wskaźnika obejmuje dziedzinę zysku netto, który spożytkowany może zostać na inwestycje w przedsiębiorstwie, bądź do podziału wśród właścicieli ekonomicznych.
- **Stabilność zatrudnienia** – określany jest niekiedy również jako wskaźnik stabilizacji, który ukazuje bardziej długoterminowe poziomy fluktuacji kadry, jako że nie obejmuje pracowników pracujących krócej niż rok w przedsiębiorstwie. Pożądaną są wzrosty stabilności zatrudnienia, a więc tendencja rosnąca wskaźnika.

- **Lojalność pracownika** – poziom tego wskaźnika powinien być przedmiotem bieżącego monitoringu, ponieważ dotyczy stałych pracowników, którzy posiadają odpowiednie kwalifikacje i są zaangażowani w działalność organizacji .
- **Wydajność pracy, zróżnicowana na pracowników cywilnych i pozbawionych wolności** – miara efektywności pracy pracowników, która w zależności od wielkości ujętej w liczniku i mianowniku może przyjmować różne szczegółowe postaci. Oczekuje się stałego wzrostu wydajności pracy, co wynika z postępu technologicznego, ale też i postępu organizacyjnego .
- **Średnia płaca pracowników, zróżnicowana na pracowników cywilnych i pozbawionych wolności** – wskaźnik odzwierciedlający przeciętne wynagrodzenie pracownika .
- **Produktywność pracownika, zróżnicowana na pracowników cywilnych i pozbawionych wolności** – wskaźnik rentowności pracy w przeliczeniu na jednego zatrudnionego zawiera w sobie wyniki na całej działalności przedsiębiorstwa, co oznacza, że wysokość tego wskaźnika może wzrastać, lub zmniejszać się niezależnie od efektywności wykorzystania zasobów pracy.
- **Produktywność wynagrodzeń pracowników, zróżnicowana na pracowników cywilnych i pozbawionych wolności** – wskaźnik produktywności kosztów pracy określa się jako najbardziej miarodajny z grupy wskaźników pracy. Przedstawia on bezpośrednią relację pomiędzy wartością przychodów ze sprzedaży i wynagrodzeniami. Uniwersalność tego wskaźnika polega na pomijaniu przeliczania etatów i analizowania umów.

Kolejnym krokiem w etapie trzecim była analiza wskaźników efektywności organizacyjnej PZP. Została ona dokonana na podstawie danych pozyskanych z KRS-u. Obejmowała lata 2019–2021 i dotyczyła pięciu przywieziennych zakładów pracy wybranych do badań na wcześniejszym etapie.

Czwarty etap badań stanowiły badania jakościowe przeprowadzone wśród kadry menedżerskiej. Metodą badawczą był wywiad pogłębiony, w którym wzięło udział 5 dyrektorów PZP wybranych do badań. Badania przeprowadzono w okresie od lipca do sierpnia 2021 roku. Wykorzystano scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego. Celem badania była ocena wskaźników efektywności organizacyjnej w przywieziennych zakładach pracy oraz sposób ich identyfikacji. W wyniku badania określony został katalog wskaźników, który posłuży kadrze menedżerskiej najwyższego szczebla do oceny efektywności

organizacyjnej PZP. Zebrane wyniki badań wykorzystane zostały do oceny efektywności przywieziennych zakładów pracy działających w Polsce.

Zebrane wyniki stały się podstawą do oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy w Polsce. Otrzymano wyniki, które pozwoliły na zweryfikowanie założonych hipotez.

Jako główny cel niniejszej pracy obrano opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), który zwiększy efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce. By osiągnąć ten cel, posłużono się metodą modelowania równań SEM. Bazując na modelu teoretycznym zarządzania zasobami ludzkimi, który został zaprezentowany na rysunku 1, wskazano pięć analizowanych obszarów, które wpływają na proces zarządzanie zasobami ludzkimi. Z kolei na każdy obszar składają się odpowiednie stwierdzenia kwestionariusza, które zostały zakwalifikowane do obliczeń modelu w toku analizy czynnikowej oraz analizy rzetelności. Warto przypomnieć, że uzyskano zwrotność odpowiedzi na poziomie 223 kompletnie i prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy przez respondentów z 5 miast, gdzie zlokalizowane są przywiezienne zakłady pracy. Kwestionariusz ankietowy zawierał aż 53 stwierdzenia mierzone na 7-stopniowej skali Likerta. W toku analizy czynnikowej oraz analizy rzetelności do budowy modelu wyselekcjonowano 42 stwierdzenia które pozwoliły na graficzne ujęcie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy.

W ostatnim kroku części badawczej rozprawy doktorskiej podjęto problem efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy, mając na względzie postawione na wstępie hipotezy badawcze.

Aby określić poziom efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy dokonano pomiaru wybranych wskaźników, które zostały wybrane w trakcie badań jakościowych. Aby tego dokonać kadrze zarządzającej pięciu PZP przedstawiono cały wachlarz wskaźników służących do oceny efektywności organizacyjnej i na tej podstawie opracowano katalog wskaźników, który może być wykorzystany do oceny efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy. Następnie kadra zarządzająca przedstawiła poziom wskazanych wskaźników charakterystycznych dla swojego przedsiębiorstwa.

W kolejnym etapie badawczym przeanalizowano wartości wybranych wskaźników efektywności organizacyjnej w ujęciu historycznym (w latach 2019-2021) dla pięciu przywieziennych zakładów pracy w Polsce, które zakodowano literami A, B, C, D i E.

W trzecim etapie oszacowano wskaźnik syntetyczny, na którego składały się kolejno zakodowane wskaźniki cząstkowe efektywności, które uprzednio opisano:

- Wskaźnik rentowności aktywów (ROA) – x_1
- Wskaźnik rentowności działania operacyjnej – x_2
- Wskaźnik rentowności netto – x_3
- Stabilność zatrudnienia – x_4
- Lojalność pracownika – x_5
- Wydajność pracy pracownicy cywilni – x_6
- Wydajność pracy pracownicy pozbawieni wolności – x_7
- Średnia płaca pracownicy cywilni – x_8
- Średnia płaca pracownicy pozbawieni wolności – x_9
- Produktywność pracownika – x_{10}
- Produktywność pracownika pozbawionego wolności – x_{11}
- Produktywność wynagrodzeń pracowników cywilnych – x_{12}
- Produktywność wynagrodzeń pracowników pozbawionych wolności – x_{13}

Wskaźniki te, stanowiąc wkład do obliczeń indeksu syntetycznego, rozpatrywano również dla trzech lat: 2019, 2020 oraz 2021. Indeks syntetyczny (tzw. syntetyczny miernik rozwoju, SMR) pomyślano jako kombinację liniową standaryzowanych wartości wskaźników cząstkowych. Zastosowana normalizacja wskaźników cząstkowych na tzw. wartości Z była niezbędna do uzyskania porównywalności rozbieżnych wskaźników, opartych o różne skale i rzędy wielkości. Standaryzowane wartości mogą zostać wykorzystane we wzorze na SMR, który dany jest jako:

$$SMR_i = \frac{\sum_{j=1}^m w_j z_{ij} - \sum_{j=1}^m w_j \min_i z_{ij}}{\sum_{j=1}^m w_j \max_i z_{ij} - \sum_{j=1}^m w_j \min_i z_{ij}}$$

Gdzie:

- z_{ij} oznacza standaryzowaną wartość j -tego wskaźnika cząstkowego dla i -tego przedsiębiorstwa,
- w_j oznacza wagę j -tego wskaźnika cząstkowego we wskaźniku syntetycznym. Dla wszystkich wskaźników cząstkowych zastosowano jednakie wagi, nie priorytetyzując żadnego z nich.
- zaś $\min_i z_{ij}$ oraz $\max_i z_{ij}$ oznaczają stosownie minimalną oraz maksymalną wartość rozpatrywanego, standaryzowanego j -tego wskaźnika cząstkowego w badanej próbie przedsiębiorstw.

Na podstawie tego ostatniego tworzy się tzw. obiekt wzorcowy, który charakteryzuje się najlepszymi (najwyższymi) wartościami standaryzowanych zmiennych, zaobserwowanych w całej próbie badawczej (wartości $\max_i z_{ij}$). Od tak utworzonego wzorca wyliczana jest odległość między obiektami.

Niekwestionowanym liderem efektywności organizacyjnej okazało się przedsiębiorstwo C. Z drugiej strony, istotny awans odnotowało przedsiębiorstwo A – z piątej lokaty w 2020 roku na drugie miejsce w roku kolejnym. Podobna sytuacja wystąpiła w przedsiębiorstwie D, które jednak w 2021 roku wróciło znów na najniższą pozycję (Tabela 2).

Tabela 2. Ranking przywiązanych zakładów pracy ze względu na efektywność organizacyjną

Przywiązany zakład pracy	Miejsce w rankingu			
	2019	2020	2021	Średnia 2019-2021
A	4	5	2	3
B	2	2	3	2
C	1	1	1	1
D	5	3	5	5
E	3	4	4	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno–empiryczny. Struktura pracy obejmuje wstęp, sześć rozdziałów kolejno po sobie ułożonych oraz zakończenie. W pierwszym rozdziale dokonano teoretycznej analizy procesu zarządzania zasobami ludzkimi, skupiając się szczególnie na genezie i ewolucji tego procesu w kontekście rozwoju funkcji personalnej. Opisano cechy, cele oraz koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi, ukazując nowe wyzwania, przed którymi stoi dziedzina zarządzania zasobami ludzkimi w współczesnych organizacjach.

W drugim rozdziale dokonano analizy efektywności organizacyjnej, wykorzystując podejście nauk społecznych. Przedstawiono pojęcie efektywności organizacyjnej oraz omówiono kryteria i metody jej pomiaru. Poddano szczegółowej analizie kluczowe wskaźniki wyników (KPI – Key Performance Indicators), stanowiące główne kryteria oceny procesów organizacyjnych.

W rozdziale trzecim zostały przedstawione definicje pojęcia model oraz modelowanie, ze szczególnym uwzględnieniem modeli zarządzania zasobami ludzkimi. Przedstawiono również metodyczną koncepcję modelu zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście

przywieziennych zakładów pracy. W ramach tego rozdziału podjęto próbę operacjonalizacji pomiaru efektywności organizacyjnej w przywieziennych zakładach pracy, co stanowiło istotny element analizy.

W czwartym rozdziale omówione zostały metodyczne fundamenty poszczególnych etapów procedury badawczej, w tym postawione pytania badawcze, cele oraz hipotezy badawcze. Przedstawiono precyzyjny sposób doboru próby badawczej, a także dokładną charakterystykę badanej populacji. Opisano metody i narzędzia statystyczne zastosowane w badaniach, wraz z wskaźnikami wykorzystanymi do analizy uzyskanych wyników. Ten rozdział stanowi kluczowy element kontekstualizujący oraz metodologiczny dla przeprowadzonego procesu badawczego.

W rozdziale piątym dokonano prezentacji wyników przeprowadzonych badań empirycznych. Zaprezentowano statystyki opisowe dla wszystkich czynników oraz wyniki testowanych modeli strukturalnych, które ilustrują zależności pomiędzy funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi a efektywnością organizacyjną. Analiza wyników obejmowała zarówno aspekty ilościowe jak i jakościowe, a także odniesiono się do procesu testowania sformułowanych hipotez badawczych. Ten rozdział stanowi kluczowy etap interpretacji pozyskanych danych empirycznych.

Ostatni rozdział – szósty – przedstawia warunki implementacji rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście przywieziennych zakładów pracy w Polsce. Przedstawia praktyczne rekomendacje skierowane do kadry menedżerskiej, której zadaniem jest wdrożenie proponowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach prac. Omówiono również ograniczenia przyjętego podejścia badawczego oraz wskazano kierunki potencjalnych dalszych badań, stanowiących kontynuację badań problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy.

W zakończeniu dokonano podsumowania analizowanych treści, dokonano rozliczenia z celów badawczych, zaprezentowano najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych badań oraz przedstawiono wkład do teorii i praktyki nauk o zarządzaniu i jakości.

Praca obejmuje bibliografię w podziale na publikacje zwarte, publikacje ciągłe, netografię. Część końcową rozprawy przedstawia wykazy tabel, rysunków, wykresów i załączników.

4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

Celem badań było opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który zwiększy efektywność organizacyjną przywieziennych zakładów pracy w Polsce. Przeprowadzone badania pozwoliły na weryfikację postawionych hipotez badawczych, co przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Zestawienie hipotez badawczych i efektów ich weryfikacji

Hipoteza	Efekt weryfikacji	Weryfikacja
HG: Jeśli zostanie opracowany i wdrożony model zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy w Polsce, to zwiększy ich efektywność organizacyjną.	Nie ma podstaw do odrzucenia	Opracowany model SEM Zarządzania Zasobami Ludzkimi wykazał właściwe dopasowanie do danych empirycznych, co potwierdziły wyniki wszystkich miar dopasowania, wyjąwszy mierniki AGFI oraz PCLOSE. Parametry w ramach modelu okazały się statystycznie istotne dla wartości p poniżej 0,001 oraz co do zasady wykazywały wysokie współczynniki standaryzowane oraz ich wartości R-kwadrat. Wyjątek stanowił jedynie obszar szkolenia pracowników, który jednak wciąż stanowił istotny wkład do modelu. Wyniki te znalazły też swoje odzwierciedlenie w modelach SEM opracowanych z powodzeniem dla poszczególnych z badanych przedsiębiorstw. Dodatkowo, hipotezy pomocnicze H1-H5 postawione w niniejszej pracy zostały potwierdzone. Badane przywiezienne zakłady pracy cechowały się dość zróżnicowanym poziomem efektywności organizacyjnej, patrząc przez pryzmat opracowanego syntetycznego wskaźnika rozwoju SMR. Rozbieżności ujawniły się nie tylko między przedsiębiorstwami, ale także na kanwie fluktuacji wartości wskaźnika na przestrzeni badanego okresu (2019-2021) w danej jednostce. Ocenic należy, że istnieje znaczące pole do zwiększania efektywności badanych firm, co pośrednio wynika również z odpowiedzi samych ich dyrektorów, którzy podkreślali znaczenie optymalnego gospodarowania zasobami (w tym ludzkimi) jako podstawę efektywności organizacyjnej. Badani dyrektorzy jednoznacznie zgadzali się co do tego, że proces zarządzania zasobami ludzkimi ma wpływ na efektywność organizacyjną przedsiębiorstwa. Patrząc zatem holistycznie, stwierdzić można, że jeśli zostanie opracowany i wdrożony model zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy w Polsce, to zwiększy ich efektywność organizacyjną.

<p>H1: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy doбором pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywiędziennego zakładu pracy.</p>	<p>Nie ma podstaw do odrzucenia</p>	<p>Hipoteza H1 zweryfikowana została w oparciu o obszar doboru pracowników, na których po analizie czynnikowej składało się 5 stwierdzeń spośród początkowych 10 w ramach kwestionariusza ankietowego. Po stosownych korektach, uzyskano zadowolające wyniki analizy czynnikowej, a także silne, dodatnie korelacje wybranych stwierdzeń z nieobserwowalnym czynnikiem. Co więcej, również współczynnik alfa Cronbacha (0,793) wykazał rzetelność wykorzystanej dalej skali. Stanowiła ona wsad do modelu SEM, gdzie dla parametru doboru pracowników uzyskano statystyczną istotność na poziomie niższym niż 0,001. Dobór pracowników w ramach modelu uzyskał współczynnik standaryzowany 0,890, przy wartości R-kwadrat na poziomie 0,793, co wskazuje na silny, dodatni wpływ. Zbieżne wyniki uzyskano także z obszaru w modelach ZZL dla poszczególnych przywiędziennych zakładów pracy, rozpatrywanych pod kątem ich syntetycznej efektywności organizacyjnej przez pryzmat wskaźnika SMR, a miary dopasowania poszczególnych modeli do danych empirycznych ukształtowały się na zadowolających poziomach. Biorąc przesłanki te pod uwagę, można stwierdzić, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy doбором pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa.</p>
<p>H2: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy motywowaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywiędziennego zakładu pracy.</p>	<p>Nie ma podstaw do odrzucenia</p>	<p>Hipoteza H2 zweryfikowana została w oparciu o obszar motywowania pracowników, na których po analizie czynnikowej składało się 9 stwierdzeń spośród początkowych 13 w ramach kwestionariusza ankietowego. Po stosownych korektach, nie uzyskano jednak w pełni zadowolających wyników analizy czynnikowej (całkowita wyjaśniona wariancja przez jeden czynnik na poziomie niespełna 43%). Sukces analizy czynnikowej należy zatem uznać za niepełny. Uzyskano jednakże silne, dodatnie korelacje wybranych stwierdzeń z nieobserwowalnym czynnikiem. Co więcej, również współczynnik alfa Cronbacha (0,828) wykazał rzetelność wykorzystanej dalej skali. Stanowiła ona wsad do modelu SEM, gdzie dla parametru motywowania pracowników uzyskano statystyczną istotność na poziomie niższym niż 0,001. Motywacja pracowników w ramach modelu</p>

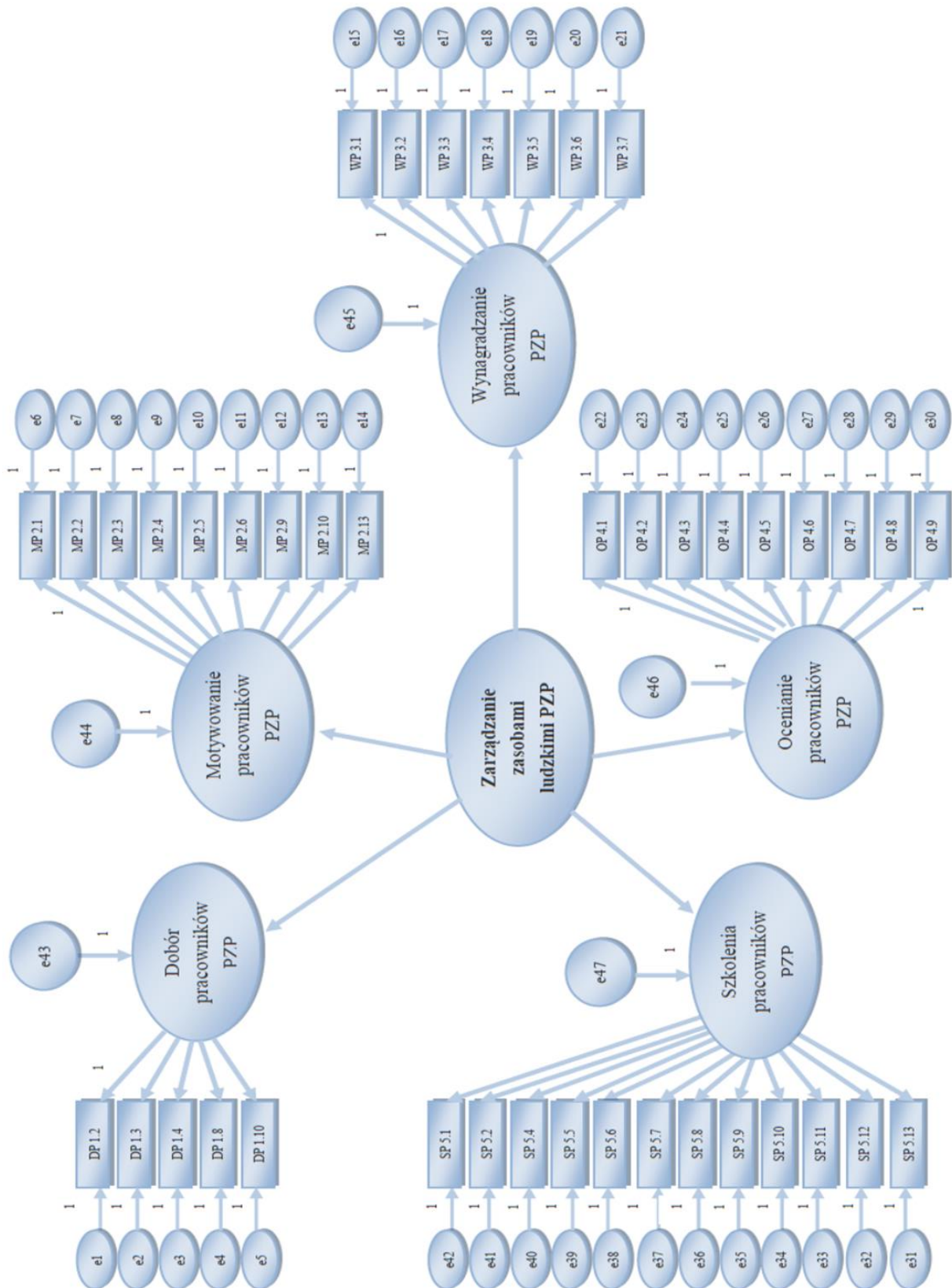
		<p>uzyskała współczynnik standaryzowany 0,764, przy wartości R-kwadrat na poziomie 0,584, co wskazuje na silny, dodatni wpływ. Na ogół zbieżne wyniki uzyskano także dla rzeczzonego obszaru w modelach ZZL dla poszczególnych przywieziennych zakładów pracy, rozpatrywanych pod kątem ich syntetycznej efektywności organizacyjnej przez pryzmat wskaźnika SMR, a miary dopasowania poszczególnych modeli do danych empirycznych ukształtowały się na zadowalających poziomach. Ważąc powyższe i biorąc pod uwagę częściowy sukces analizy czynnikowej, można jednak stwierdzić, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy motywowaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa.</p>
<p>H3: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy wynagradzaniem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywieziennego zakładu pracy.</p>	<p>Nie ma podstaw do odrzucenia</p>	<p>Hipoteza H3 zweryfikowana została w oparciu o obszar wynagradzania pracowników, na których po analizie czynnikowej składał się pełny zbiór 7 stwierdzeń z wykorzystanego kwestionariusza ankietowego. Korekty nie były wymagane, jako że uzyskano zadowalające wyniki analizy czynnikowej, a także silne, dodatnie korelacje wybranych stwierdzeń z nieobserwowalnym czynnikiem. Co więcej, również współczynnik alfa Cronbacha (0,855) wykazał rzetelność wykorzystanej dalej skali. Stanowiła ona wsad do modelu SEM, gdzie dla parametru wynagradzania pracowników uzyskano statystyczną istotność na poziomie niższym niż 0,001. Wynagradzanie pracowników w ramach modelu uzyskało współczynnik standaryzowany 0,979, przy wartości R-kwadrat na poziomie aż 0,959, co wskazuje na bardzo silny, dodatni wpływ. Zbieżne wyniki uzyskano także dla rzeczzonego obszaru w modelach ZZL dla poszczególnych przywieziennych zakładów pracy, rozpatrywanych pod kątem ich syntetycznej efektywności organizacyjnej przez pryzmat wskaźnika SMR, a miary dopasowania poszczególnych modeli do danych empirycznych ukształtowały się na zadowalających poziomach. Biorąc przesłanki te pod uwagę, można orzec, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy wynagradzaniem a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa.</p>

<p>H4: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy ocenianiem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywięziennego zakładu pracy.</p>	<p>Nie ma podstaw do odrzucenia</p>	<p>Hipoteza H4 zweryfikowana została w oparciu o obszar oceniania pracowników, na których po analizie czynnikowej składało się 9 stwierdzeń spośród początkowych 10 w ramach kwestionariusza ankietowego. Po stosownych korektach, uzyskano zadowalające wyniki analizy czynnikowej, a także silne, dodatnie korelacje wybranych stwierdzeń z nieobserwowalnym czynnikiem. Warto wskazać na stosunkowo wysoki współczynnik alfa Cronbacha (0,923), który wykazał rzetelność wykorzystanej dalej skali. Stanowiła ona wsad do modelu SEM, gdzie dla parametru oceniania pracowników uzyskano statystyczną istotność na poziomie niższym niż 0,001. Ocenianie pracowników w ramach modelu uzyskało współczynnik standaryzowany 0,796 przy wartości R-kwadrat na poziomie 0,634, co wskazuje na silny, dodatni wpływ. Zbieżne wyniki uzyskano także dla obszaru w modelach ZZL dla poszczególnych przywięziennych zakładów pracy, rozpatrywanych pod kątem ich syntetycznej efektywności organizacyjnej przez pryzmat wskaźnika SMR, a miary dopasowania poszczególnych modeli do danych empirycznych ukształtowały się na zadowalających poziomach. Biorąc przesłanki te pod uwagę, można wskazać, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy ocenianiem pracowników a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa.</p>
<p>H5: Istnieje dodatnia zależność pomiędzy szkoleniem a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa o charakterze przywięziennego zakładu pracy.</p>	<p>Nie ma podstaw do odrzucenia</p>	<p>Hipoteza H5 zweryfikowana została w oparciu o obszar szkoleń pracowników, na których po analizie czynnikowej składało się 12 stwierdzeń spośród początkowych 14 w ramach kwestionariusza ankietowego. Po stosownych korektach (częściowo zbieżnych z analizą rzetelności), uzyskano zadowalające wyniki analizy czynnikowej, a także silne, dodatnie korelacje wybranych stwierdzeń z nieobserwowalnym czynnikiem. Co więcej, również współczynnik alfa Cronbacha (0,909) wykazał rzetelność wykorzystanej dalej skali. Stanowiła ona wsad do modelu SEM, gdzie dla parametru szkolenia pracowników uzyskano statystyczną istotność na poziomie niższym niż 0,001. Szkolenia pracowników w ramach modelu uzyskały współczynnik standaryzowany 0,519 przy wartości</p>

		<p>R-kwadrat na poziomie 0,269, co wskazuje na nieco mniej niż umiarkowanie silny, dodatni wpływ. Na ogół zbieżne wyniki uzyskano także dla rzeczzonego obszaru w modelach ZZL dla poszczególnych przywieziennych zakładów pracy, rozpatrywanych pod kątem ich syntetycznej efektywności organizacyjnej przez pryzmat wskaźnika SMR, a miary dopasowania poszczególnych modeli do danych empirycznych ukształtowały się na zadowalających poziomach. Biorąc przesłanki te pod uwagę, można wskazać, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy szkoleniem a efektywnością organizacyjną przedsiębiorstwa, choć zależności tej nie można uznać za silną.</p>
--	--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że opracowanie i wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy w Polsce (rys.3) może znacząco poprawić ich efektywność organizacyjną. Daje to podstawę do pełnej weryfikacji hipotezy głównej pracy. Warto zauważyć, że istnieje istotny potencjał poprawy efektywności działania badanych przywieziennych zakładów pracy, w kluczowym z punktu widzenia dysertacji znaczeniu optymalnego zarządzania zasobami ludzkimi jako fundamentu organizacyjnej efektywności. Należy stwierdzić, iż proces zarządzania zasobami ludzkimi istotnie wpływa na efektywność organizacyjną w kontekście osiągnięcia celów organizacyjnych.



Rysunek 3. Autorski model zarządzania zasobami ludzkimi w PZP
 Źródło: opracowanie własne

5. Wnioski z badań

W wyniku przeprowadzonych badań w wybranych obszarach funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, które zakładały opracowanie autorskiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywiędziennych zakładach pracy, można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Podstawowym problemem w obszarze doboru pracowników jest brak osób ds. rekrutacji i selekcji, co stanowi znaczącą barierę w organizacji. Aktualnie zadania te są powierzane osobom, które na co dzień zajmują się innymi obowiązkami. To powoduje, że proces doboru opiera się na kryteriach niezwiązanych z fachowym przygotowaniem kandydatów, a także nie wykorzystuje nowoczesnych metod i narzędzi do oceny niezbędnych kompetencji na danym stanowisku.
2. W funkcji motywowania pracowników: z opinii pracowników wynika, że ich obecne stanowiska są nadmiernie obciążone licznymi zadaniami i obowiązkami, co prowadzi do niedostatecznej staranności w ich wykonywaniu. Dodatkowym problemem, wskazanym przez pracowników, jest niski poziom relacji między nimi a przełożonymi, co generuje brak zaufania do kierownictwa. Kolejnym istotnym problemem jest brak klarownie określonych celów co prowadzi do braku zrozumienia oczekiwań przełożonych. Brak jasnych celów może prowadzić do niepewności i utraty motywacji w zespole. Taki stan rzeczy może wpływać negatywnie na morale pracowników oraz obniżać ich zaangażowanie w wykonywaną pracę. Kolejnym problemem, który ukazał problem w badanym obszarze to brak możliwości awansu na stanowiskach. Pracownicy odczuwają potrzebę rozwoju zawodowego, a brak perspektyw awansu może prowadzić do utraty motywacji i zaangażowania w wykonywanie obowiązków.
3. Ocena pracowników stanowi istotny element weryfikacji jakości wykonywanych przez nich obowiązków zawodowych, pełniąc kluczową rolę w procesie zatrudnienia. Niemniej jednak, w praktyce, menedżerowie często popełniają szereg błędów podczas przeprowadzania ocen okresowych, co generuje niechęć pracowników do tego procesu. Aby proces oceniania był skuteczny konieczne jest przekazanie jasnych kryteriów oceny oraz umożliwienie pracownikom wyrażania swoich uwag w trakcie procesu oceny. Takie podejście może przyczynić się do zbudowania pozytywnego podejścia do oceny i sprzyjać rozwojowi zawodowemu pracowników.
4. W funkcji szkolenie pracowników, badania wskazały na niską identyfikację problemu. Brak możliwości awansu, który został zidentyfikowany jako problem w ramach

motywowania pracowników, prowadzi do niedostrzegania przez nich potrzeby samorozwoju. Jednak szkolenia mogą stanowić kluczowe narzędzie wspierające pracowników w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów, zwłaszcza w dynamicznym środowisku zawodowym. Ponadto, szkolenia mają potencjał zwiększenia lojalności pracowników wobec pracodawcy. W przypadku badanych przywieziennych zakładach pracy szczególnie istotny jest aspekt braku szkoleń z zakresu współpracy z osobami pozbawionymi wolności. W kontekście misji tego typu przedsiębiorstw, która obejmuje resocjalizację i adaptację zawodową osób pozbawionych wolności, istotne staje się zidentyfikowanie problemów związanych z brakiem odpowiednich szkoleń. Szkolenia w tym obszarze mogą odgrywać kluczową rolę w umożliwieniu personelowi skuteczniejszej pracy w zakresie realizacji misji w PZP.

Przeprowadzone badania wskazały również, że wdrożenie modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy, wymaga aktywnego zaangażowania pracowników oraz pełnego wsparcia i zaufania ze strony kierownictwa w kontekście potrzeby implementacji tego modelu. Bez udziału wszystkich członków organizacji, klarownych celów dla każdego pracownika, efektywnej dwukierunkowej komunikacji wewnętrznej oraz pełnego wsparcia ze strony kierownictwa, wprowadzenie udanej zmiany staje się niemożliwe. W związku z powyższym konieczne jest kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej. Jednocześnie nie wolno zapominać o zapewnieniu odpowiedniego wsparcia i narzędzi, które umożliwią zaangażowanie pracowników w proces zmiany. Ostatecznie, sukces implementacji rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi będzie zależał od współpracy, otwartości na komunikację oraz wspólnego wysiłku całego zespołu zarządzającego pracownikami. Skutecznym środkiem zapobiegającym potencjalnym błędom podczas wdrażania rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy jest dokładne planowanie procesu implementacji. Kluczowym elementem jest także aktywne zaangażowanie pracowników, wsparcie ze strony kierownictwa, efektywna komunikacja, stosowne szkolenia, regularne monitorowanie postępów oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na wartościach takich jak transparentność, otwartość i zaufanie.

Wysoki wynik w badaniach w kluczowych obszarach zatrudnienia oraz adaptacji pokazuje na pozytywną atmosferę i zrozumienie wśród pracowników pracujących w przedsiębiorstwach. Wysoki wynik wśród badanych w zakresie znajomości swoich obowiązków oraz przejrzystości zatrudnienia wskazuje na bardzo dobrą komunikację oraz

przejrzystość procedur. Niemniej jednak, niska ocena w kwestii rekrutacji wskazuje na obszar wymagający uwagi i potencjalnego doskonalenia w przejrzystości procesu rekrutacyjnego czy też samych awansów.

Kluczowym czynnikiem motywacyjnym, zgodnie z przeprowadzonymi badaniami, w przywieziennych zakładach pracy jest atmosfera w pracy. Znacząca część respondentów oceniła tą kwestię jako decydującą. Kolejnym kluczowym obszarem jest zaufanie do współpracowników. Większość respondentów zgadza się również z stwierdzeniem, że dzielenie się wiedzą stanowi bardzo istotne aktywo dla efektywności przedsiębiorstwa. Bardzo wysoka liczba badanych pracowników czerpie satysfakcję z swojej pracy i akceptuje normy i wartości panujące w przedsiębiorstwach. Pracownicy zgodnie przyznali, iż wykonują swoje zadania na stanowiskach sumiennie, jednak podkreślają, że ich stanowiska pracy są nadmiernie obciążone. Znacząca część badanych ufa swoim przełożonym, podkreślając jednak, że ma wątpliwości w zakresie jasnych procedur w ścieżkach awansu. Co warte podkreślenia respondenci uznali, iż praca z osobami pozbawionymi wolności nie wpływa znacząco na ich poczucie bezpieczeństwa. Natomiast kwestia pracy na terenie jednostek penitencjarnych budzi wśród respondentów różne emocje. Można uznać, iż poprawa tych obszarów może przyczynić się do zwiększenia efektywności i motywacji w przedsiębiorstwach.

Poziom wynagrodzenia został oceniony negatywnie przez większość respondentów, zaledwie co piąty był zadowolony z wypracowanego wynagrodzenia. Podobne wyniki uzyskano w kwestii adekwatności wynagrodzenia do wykonywanej pracy. Co czwarty respondent nie był pewien, czy w firmie stosowany jest system premiowania, a tylko co trzeci potwierdził jego istnienie. Co czwarty badany stwierdził, że premie mają charakter uznaniowy zapisany w regulaminie. W związku z powiązaniem nagród z wypracowanym zyskiem i zaangażowaniem pracowników, duża część ankietowanych to dostrzega. Jednak, co czwarty nie był w stanie ocenić tej kwestii. W pytaniu dotyczącym uzależnienia wynagrodzenia od wykonywanych zadań i obowiązków, część respondentów wyraziło wątpliwości. Z kolei w kwestii adekwatności zakresu obowiązków do wykonywanej pracy panowała stosunkowo duża zgodność, gdzie ponad połowa z nich zgadzało się z tym stwierdzeniem. Dość nisko respondenci ocenili sprawiedliwość wynagrodzeń oraz ich adekwatność w stosunku do wykonywanej pracy. Brak przejrzystości w wynagrodzeniach oraz systemach premiowych może negatywnie wpływać na motywację pracowników oraz ich efektywność.

Obszar ocenianie pracowników był przez respondentów oceniony najniżej ze wszystkich konstruktów. Analiza odpowiedzi pokazała brak przekonania ankietowanych co

do sprawiedliwości oceniania pracowników w przedsiębiorstwie. Respondenci mieli trudności z ustosunkowaniem się do stwierdzenia, dotyczącego dostosowania kryteriów ocen pracowniczych do stanowisk pracy. Brak przejrzystości w procesie ocen widoczny był także w zakresie otrzymywania informacji zwrotnej po ocenie od bezpośredniego przełożonego. Co do możliwości odwołania się od wyników oceny, ponad połowa badanych było niepewnych, a mniej niż co piąty uznał, że takie możliwości istnieją. Obiektywność oceny pracowniczej również pozostawiała wiele do życzenia, z ponad połową respondentów nie potrafiących wyrazić opinii. W kontekście tych wyników, trudno oczekiwać, że oceny pracownicze motywują do lepszej pracy. Brak wiedzy, czy wyniki oceny pracy wpływają na awans, był widoczny u ponad połowy badanych, a tylko co piąty uważał, że takie wpływy istnieją. W kwestii, czy wszyscy pracownicy są oceniani, ponad połowa respondentów nie potrafiło odpowiedzieć, co podkreśla brak przejrzystości. Te wyniki sugerują, że mimo niejasności w procesie ocen, respondenci nie wykazują jednoznacznie negatywnego nastawienia do ocen ogólnie. Ta sytuacja wymaga zmian w systemie oceniania, w tym określenia klarownych ram i procedur oceny, oraz skutecznego komunikowania ich pracownikom.

Podsumowując analizę obszaru szkoleń pracowników, ankietowani wykazują pozytywne nastawienie do przełożonych, wykonywanej pracy i uczestnictwa w szkoleniach. Jednak oferta szkoleń jest uboga, bez możliwości większego wyboru i dalszego samorozwoju z udziałem pracodawcy. Zauważalne są także niedostatki w przejrzystości procesów oceny pracowniczej i oceny szkoleń przez pracowników. Procedury awansowe są niejasne, a możliwości rozwoju w ścieżce kariery są ograniczone. Względnie niska ocena adekwatności i sprawiedliwości wynagrodzenia podkreśla chęć pracowników do zarabiania więcej. Stworzenie klarownych zasad premiowania pracowników mogłoby dostarczyć dodatkowej motywacji do efektywnej pracy.

Na podstawie przeprowadzonych badań można wskazać, że opracowany autorski model zarządzania zasobami ludzkimi dla przywiązywanych zakładów pracy jest możliwy do wdrożenia. Ponadto, wprowadzenie tego modelu przekłada się na pozytywne korzyści organizacyjne i może istotnie przyczynić się do wzrostu efektywności działania organizacji. Wszystkie badane zależności pomiędzy funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi okazały się statystycznie istotne, co istotniejsze miały charakter dodatni. Wśród wielu oczywistych korzyści płynących z wdrożenia modelu można wymienić budowanie zaufania organizacji, kreowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa oraz poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku. Wyniki te potwierdzają, że skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi przekłada się

na osiągnięcie strategicznych celów organizacji, zwiększając jej zdolność do efektywnej adaptacji i konkurowani w dynamicznym środowisku biznesowym.

Celowe i świadome działania skoncentrowane na pracownikach, związane z wdrożeniem prezentowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy, mogą prowadzić do budowania i wzmacniania pozytywnych relacji pracowników z organizacją. W rezultacie można oczekiwać wzrostu zaangażowania pracowników oraz kształtowania korzystnego klimatu organizacyjnego w przedsiębiorstwie.

Wnioski płynące z przeprowadzonych badań mają potencjał przyczynić się do zwiększenia świadomości kadry menedżerskiej i stanowić praktyczne wskazów dla działów personalnych. Pokazują one korzyści wynikające z wprowadzenia proponowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi.

Implementacja rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieziennych zakładach pracy może generować szereg pozytywnych rezultatów. Wśród nich można wymienić poprawę efektywności, wzrost zysków, zwiększenie zaangażowania pracowników, poprawę relacji między pracownikami oraz zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa. Te aspekty ukazują, jak istotne jest skoncentrowanie się na efektywnym zarządzaniu zasobami ludzkimi dla osiągnięcia sukcesu organizacyjnego.

6. Kierunki dalszych badań

Przyjęta metodyka i postępowanie badawcze nie są wolne od ograniczeń. Wśród nich można wymienić ograniczenia metody badawczej, dobór próby, a także wybór przyjętych zmiennych objaśniających. Na wstępie warto odnieść się do błędu wspólnej metody, odnoszący się do sytuacji, w której pomiar zmiennych niezależnych i zależnych dokonywany jest tą samą metodą pomiarową. W przeprowadzonym postępowaniu badawczym nie było jednak możliwości zastosowania odstępu czasowego w odpowiedziach udzielanych przez respondentów ani pozyskania odpowiedzi z różnych źródeł⁹. Respondent odpowiadał w jednej sesji na wszystkie zawarte w kwestionariuszu pytania, co może prowadzić do wystąpienia kowariancji. Być może nie pojawiłyby się, gdyby zastosowano inne metody oraz różne źródła pozyskania danych. W przeprowadzonym badaniu nie było możliwe zastosowanie innego podejścia badawczego wśród pracowników. W tym miejscu warto dodać, że wyniki każdego badania ankietowych oparte są na opiniach respondentów i mają charakter subiektywny, co może również stanowić ograniczenie badania.

Istotnym ograniczeniem prowadzonych badań był brak możliwości objęcia badaniami pracowników pozbawionych wolności, którzy stanowią istotną część polityki zatrudnienia przywieziennych zakładów pracy. Postępowanie badawcze objęło trudny okres pandemii COVID-19, wpływający bezpośrednio na sytuację demograficzną, rynek pracy oraz konsekwencje dla sytuacji ekonomicznej i społecznej w Polsce i na świecie. Dlatego warto takie badanie przeprowadzić ponownie w bardziej ustabilizowanej sytuacji.

W Polsce nie były dotąd prowadzone badania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi i jego wpływu na poprawę efektywności przywieziennych zakładów pracy. Tak oryginalny charakter może stać się podstawą oraz inspiracją do dalszych, bardziej rozbudowanych i pogłębionych badań. Kolejną kwestią do rozważenia wydaje się prowadzenie dalszych badań w oparciu o dane o charakterze przekrojowo-czasowym, co pozwoliłoby na uwzględnienie dynamiki składowych modelu zarządzania zasobami ludzkimi w tym efektu przesunięcia w czasie rezultatów wdrożenia modelu do praktyki przywieziennych zakładów pracy.

⁹ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie...*, op. cit., s. 239; W. Razmus, E. Mielniczuk, *Błąd wspólnej metody w badaniach kwestionariuszowych*, „Polskie Forum Psychologiczne” 2018, t. 23, nr 2, s. 277-278.

Kierunki dalszych badań powinny uwzględniać następujące kroki:

- stymulowanie i wzmacnianie świadomości pracowników na temat efektywności organizacyjnej w praktyce przywieziennych zakładów pracy,
- przeprowadzenie badań wśród pracowników pozbawionych wolności,
- przeprowadzenie badań wśród jednostek penitencjarnych będących bezpośrednimi interesariuszami w polityce zatrudnienia pracowników pozbawionych wolności przywieziennych zakładów pracy,
- próba opracowania modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy opartego na innych założeniach i wskaźnikach dla poszczególnych zmiennych z uwzględnieniem specyfiki efektywności organizacyjnej w PZP,
- objęcie badaniami wszystkich przywieziennych zakładów pracy działających w Polsce, zróżnicowanych pod względem prowadzonej działalności.

Z uwagi na fakt, iż badania prowadzone były wyłącznie w przywieziennych zakładach pracy działających w Polsce, ciekawym kierunkiem dalszych badań może być analiza badanego problemu w przywieziennych zakładach pracy działających w innych krajach i dokonanie analizy porównawczej prawdopodobnie odmiennych modeli zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy.

Mimo, że rozprawa nie wyczerpuje wszystkich zagadnień dotyczących omawianej problematyki, może stanowić impuls do prowadzenia kolejnych badań w tym zakresie i ich pogłębiania. Analizując literaturę przedmiotu, można odnieść wrażenie, że modele zarządzania zasobami ludzkimi to obszary pojawiające się coraz częściej w różnych kontekstach badawczych. Ciekawym kierunkiem badań byłaby próba identyfikacji relacji pomiędzy interesariuszami przywieziennych zakładów pracy. Biorąc pod uwagę podstawowy cel działalności przywieziennych zakładów pracy, jakim jest resocjalizacja i aktywizacja zawodowa osób pozbawionych wolności, warto byłoby podjąć szersze badania dotyczące rozwoju i doskonalenia pracowników cywilnych w zakresie motywacji i skutecznej komunikacji z pracownikami pozbawionymi wolności.

Można zauważyć, że istnieje wiele obszarów stanowiących przedmiot zainteresowania badaczy i których eksploracja może dostarczyć wielu ciekawych wniosków tworząc tym samym wkład zarówno do praktyki jak i do teorii nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie subdyscypliny zarządzanie zasobami ludzkimi.

7. Wartość dodana pracy

W wyniku przeprowadzonych badań osiągnięto następujące cele cząstkowe:

W obszarze teoretyczno-poznawczym:

- uporządkowano aparat pojęciowy odnoszący się do zarządzania zasobami ludzkimi,
- uporządkowano aparat pojęciowy odnoszący się do efektywności organizacyjnej,
- omówiono specyfikę funkcjonowania przywieźniennych zakładów pracy,
- wzbogacono dotychczasową wiedzę, dotyczącą specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi oraz procesów zachodzących w zarządzaniu przywieźniennych zakładów pracy w Polsce.

W obszarze metodycznym:

- opracowano metodykę oceny procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przywieźniennych zakładach pracy,
- opracowano metodykę oceny efektywności organizacyjnej w przywieźniennych zakładach pracy,
- opracowano i poddano weryfikacji kwestionariusz ankietowy dla pracowników przywieźniennych zakładów pracy,
- opracowano pytania do scenariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego dla kadry menedżerskiej przywieźniennych zakładów pracy.

Na płaszczyźnie praktycznej:

- opracowano autorski model zarządzania zasobami ludzkimi przywieźniennych zakładów pracy,
- opracowano indeks oceny efektywności organizacyjnej przywieźniennych zakładów pracy,
- opracowano warunki możliwości wdrożenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieźniennych zakładów pracy,
- opracowano wnioski i zalecenia dla kadry menedżerskiej przywieźniennych zakładów pracy, umożliwiającą implementację modelu zarządzania zasobami ludzkimi do przywieźniennych zakładów pracy w Polsce, który wpłynie na poprawę efektywności organizacyjnej przywieźniennych zakładów pracy.

8. Plan pracy

Wstęp

ROZDZIAŁ 1. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PERSPEKTYWIE TEORETYCZNEJ

- 1.1. Geneza i ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi
- 1.2. Cele i cechy zarządzania zasobami ludzkimi
- 1.3. Koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi
- 1.4. Współczesne trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji
- 1.5. Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi jako obiekt zainteresowań naukowych – wyniki analizy bibliometrycznej

ROZDZIAŁ 2. EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNA JAKO OBSZAR BADAŃ SPOŁECZNYCH

- 2.1. Efektywność organizacyjna – dylematy definicyjne
- 2.2. Efektywność organizacyjna atrybutem opisu organizacji
- 2.3. Wymiary i kryteria oceny efektywności organizacyjnej
- 2.4. Metody pomiaru efektywności organizacyjnej
- 2.5. Efektywność organizacyjna jako obiekt zainteresowań naukowych – wyniki analizy bibliometrycznej

ROZDZIAŁ 3. KONSTRUKCJA MODELU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZYWIĘZIENNYCH ZAKŁADACH PRACY

- 3.1. Interpretacja kategorii model
- 3.2. Charakterystyka znaczących modeli zarządzania zasobami ludzkimi
- 3.3. Założenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy
- 3.4. Model zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu analizy bibliometrycznej

ROZDZIAŁ 4. METODYKA BADANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI I EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACYJNEJ W PRZYWIĘZIENNYCH ZAKŁADACH PRACY

- 4.1. Charakterystyka terenu badań
 - 4.1.1. Specyfika funkcjonowania przywieziennych zakładów pracy
 - 4.1.2. Profile działalności badanych przywieziennych zakładów pracy
- 4.2. Cel i zakres postępowania badawczego
- 4.3. Hipotezy i model badawczy
- 4.4. Metody i narzędzia statystyczne

ROZDZIAŁ 5. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH DOTYCZĄCE IMPLEMENTACJI WPLYWU REKOMENDOWANEGO MODELU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI NA EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNĄ PRZYWIĘZIENNYCH ZAKŁADACH PRACY

- 5.1. Dobór i charakterystyka badanej próby - badania ilościowe
- 5.2. Analiza i ocena składowych modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy
 - 5.2.1. Dobór pracowników w opinii badanej próby
 - 5.2.2. Motywowanie pracowników w opinii badanej próby
 - 5.2.3. Wynagradzanie pracowników w opinii badanej próby
 - 5.2.4. Ocenianie pracowników w opinii badanej próby
 - 5.2.5. Szkolenia pracowników w opinii badanej próby
- 5.3. Analiza rzetelności składowych modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy
- 5.4. Analiza czynnikowa składowych modelu zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy
- 5.5. Model strukturalny zarządzania zasobami ludzkimi przywieziennych zakładów pracy
- 5.6. Weryfikacja hipotez badawczych
- 5.7. Ocena efektywności organizacyjnej przywieziennych zakładów pracy - ujęcie jakościowe
 - 5.7.1. Operacjonalizacja zmiennych efektywności organizacyjnej w przywieziennych zakładach pracy
 - 5.7.2. Wyniki badań jakościowych

ROZDZIAŁ 6. WARUNKI IMPLEMENTACJI REKOMENDOWANEGO MODELU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI DO PRZYWIĘZIENNYCH ZAKŁADÓW PRACY

6.1. Ocena możliwości wdrożenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywięziennych zakładach pracy

6.2. Zalecenia dla kadry menedżerskiej dotyczące wdrożenia rekomendowanego modelu zarządzania zasobami ludzkimi w przywięziennych zakładach pracy

6.3. Ograniczenia przyjętego podejścia badawczego i kierunki dalszych badań

Zakończenie

Bibliografia

Wykaz tabel

Wykaz rysunków

Aneks

Streszczenie pracy w języku polskim

Streszczenie pracy w języku angielskim