

Segmentacja zasobów ludzkich i pandemia COVID-19: większa siła i mniejsza stabilność?

Analiza zmian w perspektywie wymiarów segmentacji

Dr Przemysław Piasecki
Katedra Pracy i Polityki Społecznej

Plan prezentacji

Pytanie badawcze i cel artykułu

Wpływ pandemii na ZZL – przegląd literatury

Wymiary i poziomy segmentacji zasobów ludzkich

Pandemia a wymiary segmentacji zasobów ludzkich

Podsumowanie: wnioski praktyczne i kierunki dalszych badań



Pytanie badawcze i cel artykułu

Wzrost nierówności oraz segmentacja na rynku pracy jako efekty pandemii (np. Kniffin i in., 2020; Kramer, Kramer, 2020; Reuschke, Felstead, 2020)

Granice segmentów rynku pracy przebiegają niejednokrotnie w poprzek granic firm (np. Piasecki, 2018)

Realokacja ograniczonych zasobów dedykowanych pracownikom w czasie pandemii (np. Kramer, Kramer, 2020)



Pytanie badawcze i cel artykułu

Wzrost nierówności oraz segmentacja na rynku pracy jako efekty pandemii (np. Kniffin i in., 2020; Kramer, Kramer, 2020; Reuschke, Felstead, 2020)

Granice segmentów rynku pracy przebiegają niejednokrotnie w poprzek granic firm (np. Piasecki, 2018)

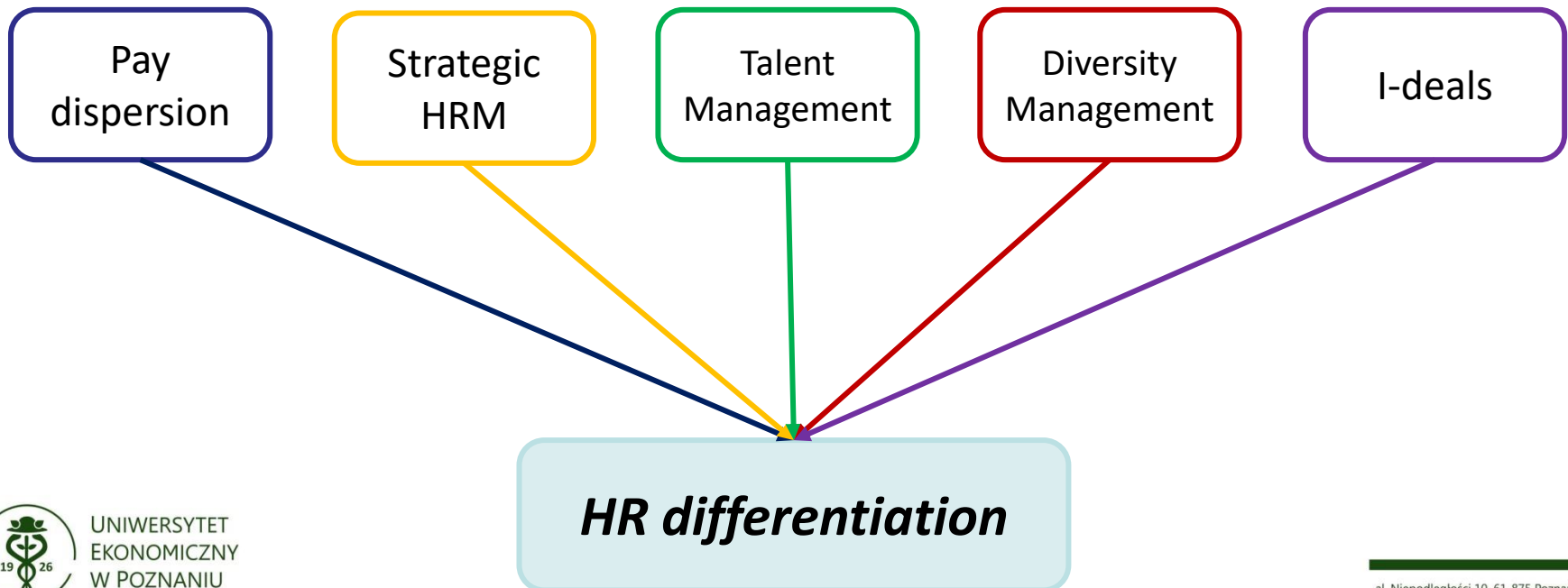
Realokacja ograniczonych zasobów dedykowanych pracownikom w czasie pandemii (np. Kramer, Kramer, 2020)

W jaki sposób pojawiające się w następstwie pandemii COVID-19 zjawiska w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wpłyną na segmentację zasobów ludzkich?



Pytanie badawcze i cel artykułu

Segmentacja zasobów ludzkich (*HR differentiation*) – nietożsame warunki pracy grup pracowników w organizacji wynikające ze zróżnicowanej alokacji zasobów pomiędzy zatrudnione osoby (Marescaux, De Winne, Brebels, 2021; Piasecki, 2018).



Pytanie badawcze i cel artykułu

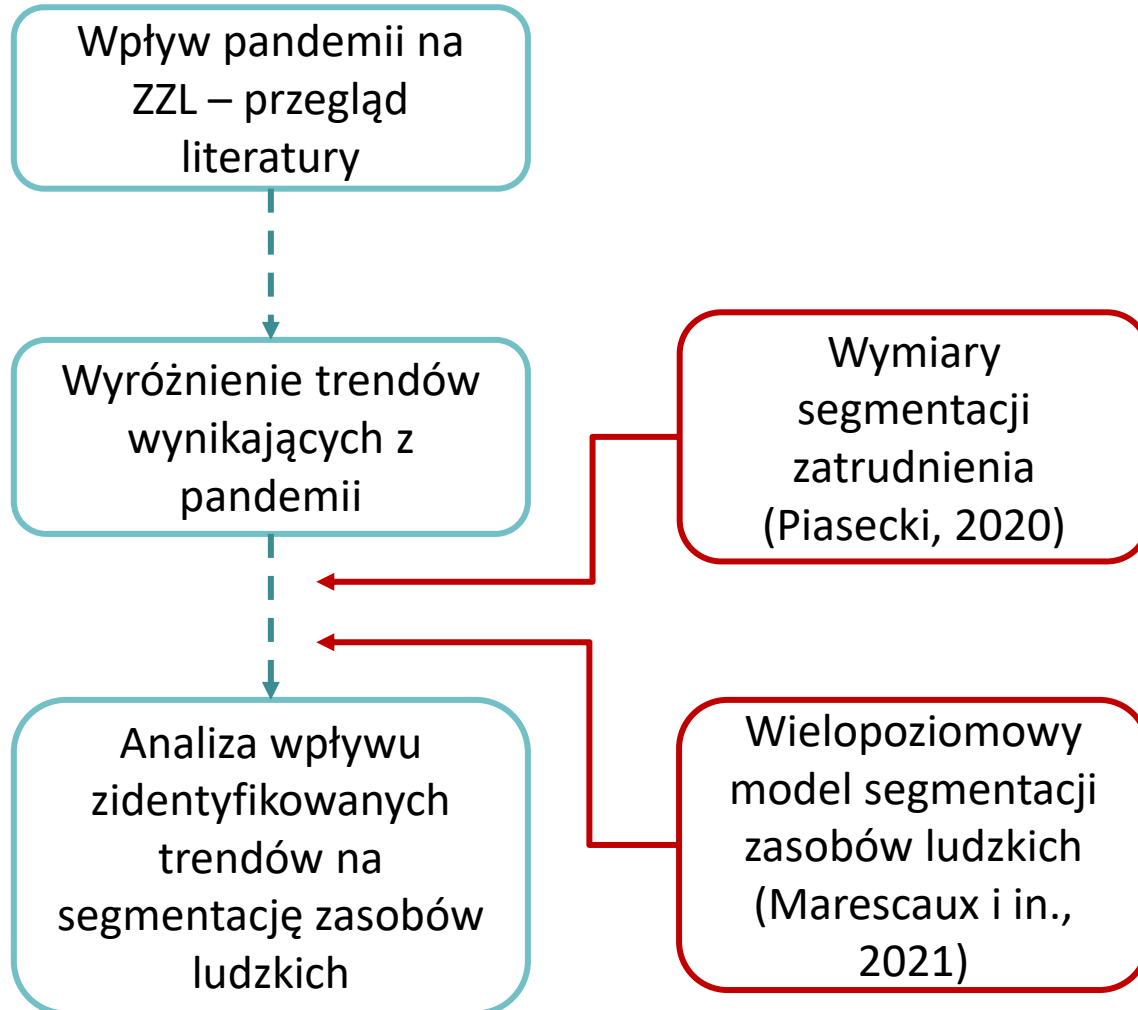
Wpływ pandemii na
ZZL – przegląd
literatury



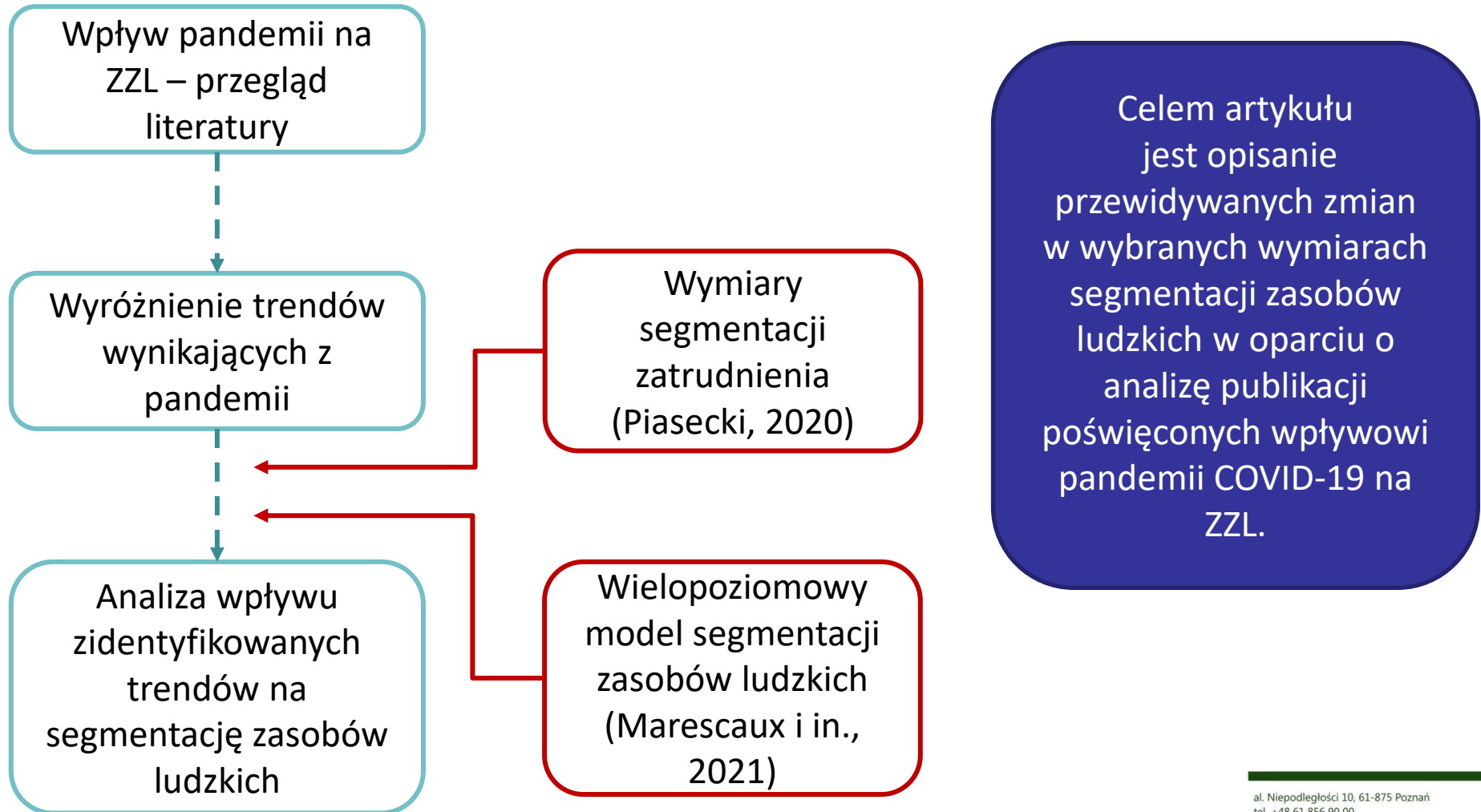
Wyróżnienie trendów
wynikających z
pandemii



Pytanie badawcze i cel artykułu



Pytanie badawcze i cel artykułu



Celem artykułu jest opisanie przewidywanych zmian w wybranych wymiarach segmentacji zasobów ludzkich w oparciu o analizę publikacji poświęconych wpływowi pandemii COVID-19 na ZZL.

Wpływ pandemii na ZZL – przegląd literatury

Kolejność wyszukiwania	1	2	3	4
Hasła	covid-19 (a) employee* (a) review (a)	covid-19 (a) human resource* (a) review (a)	covid-19 (t) employee* (t) review (0)	covid-19 (t) human resource* (t) review (0)
Liczba wyszukanych artykułów	34	16	8	1
Liczba artykułów po analizie tytułów	16	2	3	0
Liczba artykułów po analizie streszczeń	3	0	0	
Liczba artykułów po analizie treści artykułu	1			

(Kniffin i in., 2020)

Wpływ pandemii na ZZL – przegląd literatury

Trendy w ZZL zidentyfikowane w artykule (Kniffin i in., 2020) skonfrontowano z treścią innych publikacji z czasopism z IF $\geq 1,5$ (Amis, Janz, 2020; Caligiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke, Zimmermann, 2020; Carnevale, Hatak, 2020; de Lucas Ancillo, del Val Núñez, Gavrilá, 2020).



Wymiary i poziomy segmentacji zasobów ludzkich

Wymiary segmentacji zasobów ludzkich – cechy szczególne segmentacji występujące w poszczególnych organizacjach i mogące wpływać na postawy pracowników wobec nietożsamych warunków pracy (Piasecki, 2020)

Basis/Criteria

Purpose/
Motivation

Formalisation/
Intentionality

Type of resources/
Content

Outcome hete-
rogeneity /Strength

Number of
segments

Stability

Hierarchy

Size of segments



Wymiary i poziomy segmentacji zasobów ludzkich

Wymiary segmentacji zasobów ludzkich – cechy szczególne segmentacji występujące w poszczególnych organizacjach i mogące wpływać na postawy pracowników wobec nietożsamyh warunków pracy (Piasecki, 2019)

Basis/Criteria

Purpose/
Motivation

Formalisation/
Intentionality

**Type of resources/
Content**

Outcome heterogeneity /Strength

Number of
segments

Stability

Hierarchy

Size of segments



Wymiary i poziomy segmentacji zasobów ludzkich

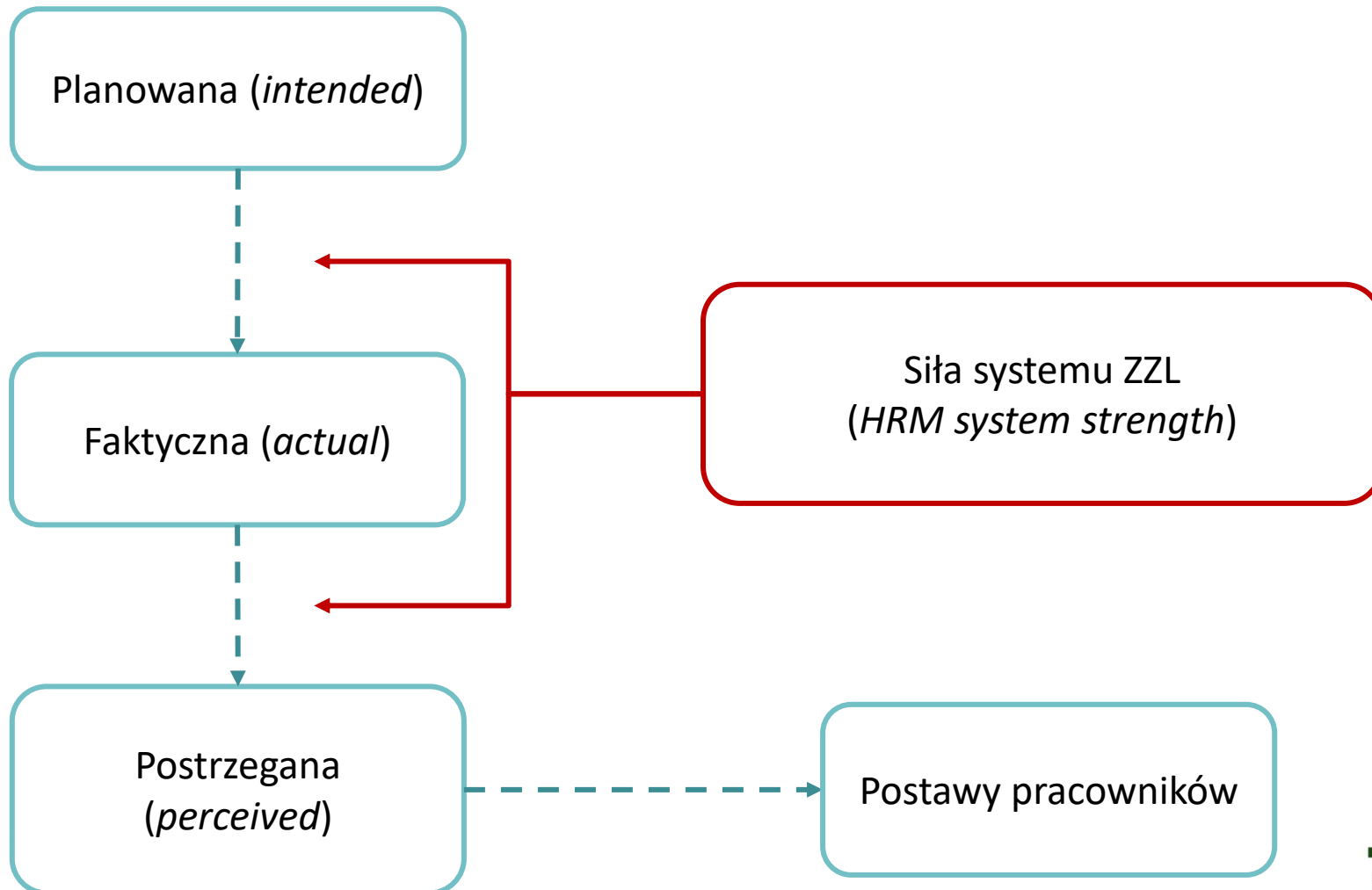
Siła (*strength*) – opisuje skalę różnic w warunkach pracy między segmentami

Zawartość (*content*) – odnosi się do obszarów ZZL, w których pracownicy doświadczają zróżnicowanych warunków zatrudnienia (*skill-, motivation- i opportunity-enhancing HR practices*)

Stabilność (*stability*) – odnosi się do częstotliwości zmian w warunkach pracy zachodzących w organizacji (stabilność absolutna – uśredniona częstotliwość zmian w praktykach ZZL w organizacji, stabilność relatywna – różnice w tempie zmian warunków pracy występujących między segmentami)

Kryteria (*criteria*) – określają cechy stanowisk lub pracowników, na podstawie których zostają im przyporządkowane praktyki ZZL decydujące o przynależności do określonych segmentów

Wymiary i poziomy segmentacji zasobów ludzkich



(Marescaux i in., 2021)

Pandemia a wymiary segmentacji zasobów ludzkich

Wymiar segmentacji	Praca zdalna i wirtualne zespoły	Troska o zdrowie i dystansowanie społeczne	Sytuacja na rynku produktów i usług oraz na rynku pracy
Siła	<p>Bardziej partnerskie relacje zmniejszające poczucie różnic między segmentami (O)</p> <p>Odczucie mniejszego wsparcia ze strony organizacji wśród nowych pracowników (O)</p>	<p>Wspólne doświadczenie życia w pandemii i troski o zdrowie wzmacniające więź między pracownikami (O)</p>	<p>Zwiększanie różnic między segmentami w oparciu o kalkulację kosztów (P, F)</p> <p>Pracownicy w innym segmencie postrzegani jako zagrożenie (O)</p>

W nawiasach odniesienie do poziomów segmentacji zasobów ludzkich, których dotyczą zmiany: (P) – Planowana, (F) – Faktyczna, (O) – Odczuwana/postrzegana

Pandemia a wymiary segmentacji zasobów ludzkich

Wymiar segmentacji	Praca zdalna i wirtualne zespoły	Troska o zdrowie i dystansowanie społeczne	Sytuacja na rynku produktów i usług oraz na rynku pracy
Zawartość	Zmniejszenie różnic w dostępności szkoleń on-line i elastyczności czasu pracy (P, F, O)	Jednolite zasady służące ochronie zdrowia dedykowane wszystkim pracownikom (P, F, O)	Utrzymanie lub zwiększenie różnic między segmentami w obszarze wynagrodzeń (P, F, O)

W nawiasach odniesienie do poziomów segmentacji zasobów ludzkich, których dotyczą zmiany: (P) – Planowana, (F) – Faktyczna, (O) – Odczuwana/postrzegana

Pandemia a wymiary segmentacji zasobów ludzkich

Wymiar segmentacji	Praca zdalna i wirtualne zespoły	Troska o zdrowie i dystansowanie społeczne	Sytuacja na rynku produktów i usług oraz na rynku pracy
Stabilność – absolutna i relatywna	<p>Problemy komunikacyjne nasilające poczucie niestabilności wśród pracowników (O)</p> <p>Niedobór informacji wymaganych do porównania z innymi (O)</p>	<p>Reakcje pracowników na niestabilność warunków pracy uzależnione od zdolnością do radzenia sobie ze stresem i niepewnością (O)</p> <p>Troska kierowników o integrację i dobrostan podwładnych (F)</p>	<p>Częste zmiany w organizacji i warunkach pracy jako odpowiedź na dynamikę sytuacji na rynku (P, F, O)</p> <p>Utrzymywanie lub zwiększanie różnic między segmentami motywowane dążeniem do zatrzymania kluczowych pracowników (P)</p>

W nawiasach odniesienie do poziomów segmentacji zasobów ludzkich, których dotyczą zmiany: (P) – Planowana, (F) – Faktyczna, (O) – Odczuwana/postrzegana

Pandemia a wymiary segmentacji zasobów ludzkich

Wymiar segmentacji	Praca zdalna i wirtualne zespoły	Troska o zdrowie i dystansowanie społeczne	Sytuacja na rynku produktów i usług oraz na rynku pracy
Kryteria	Możliwość wykonywania zdalnie (lub hybrydowo) zadań jako kryterium segmentacji (P, F)	Tolerancja niejednoznaczności i odporność na stres jako istotne kryteria segmentacji (P, F)	Nowe kryteria segmentacji wynikające z redefinicji strategicznych stanowisk i kompetencji (P, F)

W nawiasach odniesienie do poziomów segmentacji zasobów ludzkich, których dotyczą zmiany: (P) – Planowana, (F) – Faktyczna, (O) – Odczuwana/postrzegana

Podsumowanie: wnioski praktyczne i kierunki dalszych badań

Czego możemy się spodziewać?

Utrzymanie różnorodności w cechach segmentacji zasobów ludzkich w poszczególnych firmach

Zmniejszenie absolutnej stabilności segmentacji

Wprowadzenie istotnych zmian w zawartości segmentacji oraz w kryteriach segmentacji

Zwiększenie planowanej i faktycznej siły segmentacji (różnic między segmentami)

Podsumowanie: wnioski praktyczne i kierunki dalszych badań

Czego możemy się spodziewać?

Utrzymanie różnorodności w cechach segmentacji zasobów ludzkich w poszczególnych firmach

Zmniejszenie absolutnej stabilności segmentacji

Wprowadzenie istotnych zmian w zawartości segmentacji oraz w kryteriach segmentacji

Zwiększenie planowanej i faktycznej siły segmentacji (różnic między segmentami)

Co należy robić?

Konieczność bieżącego monitorowania postaw pracowników (zarówno w trakcie, jak i po pandemii)

Troska o grupy narażone na szczególne ryzyko doświadczania silnych negatywnych emocji

Działania służące wytworzeniu inkluzywnego klimatu organizacyjnego

Podsumowanie: wnioski praktyczne i kierunki dalszych badań

Kolejne badania?

W jaki sposób czynniki indywidualne i organizacyjne wpływają na różnice występujące między pracownikami wykonawczymi, kierownikami i specjalistami ds. ZZL w postrzeganiu zmian w warunkach pracy?

Jak długo utrzymywać się będą praktyki ZZL wprowadzone w dobie pandemii – w szczególności te dotyczące bezpośrednio segmentacji zasobów ludzkich?

Czy wspólne doświadczenie pandemii rzeczywiście wpłynęło na spójność zespołów lub działów (zob. Caligiuri i in., 2020), w rezultacie niwelując niekorzystne oddziaływanie postrzeganej przynależności do mniej znaczących segmentów?



Dziękuję za uwagę!

przemyslaw.piasecki@ue.poznan.pl