

Współczesne wyzwania w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Redakcja naukowa:

Beata DOMAŃSKA-SZARUGA

Edyta BOMBIAK

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Siedlce 2019

Redakcja naukowa monografii:

dr hab. Beata DOMAŃSKA-SZARUGA, prof. uczelni [ORCID: 0000-0001-7290-4197]
dr Edyta BOMBIAK [ORCID: 0000-0002-0273-6228]

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Społecznych

Recenzent:

dr hab. inż. Tadeusz WAŚCIŃSKI, prof. uczelni
Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania

Komitet Wydawniczy:

Andrzej Barczak, Eugeniusz Cieślak, Janina Florczykiewicz, Jerzy-P. Georgica, Beata Jakubik,
Jarosław Kardas, Wojciech Kolanowski, Joanna Kuć, Agnieszka Prusińska, Sławomir Sobieraj,
Jacek Sosnowski, Maria Starnawska, Ewa Wójcik, Waldemar Wysocki

© Copyright by Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2019

Żaden fragment tej publikacji nie może być reprodukowany, umieszczany w systemach przechowywania informacji lub przekazywany w jakiegokolwiek formie – elektronicznej, mechanicznej, fotokopii czy innych reprodukcji – bez zgody posiadacza praw autorskich.

ISBN 978-83-66541-00-9



Wydawnictwo Naukowe
Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach
www.wydawnictwo-naukowe.uph.edu.pl
08-110 Siedlce, ul. Żytnia 17/19, tel. 25 643 15 20
Ark. wyd. 7,1. Ark. druk. 11.0.

Druk i oprawa: EXDRUK Spółka Cywilna, Włocławek

Spis treści

Wstęp	7
--------------------	----------

ROZDZIAŁ 1.

Potencjał synergii w relacjach nauki i biznesu – tworzenie podstaw rozwoju innowacyjności

(Monika Jasińska)

1.1. Wprowadzenie	11
1.2. Wartość innowacyjności w kontekście rozwoju gospodarki	12
1.3. Podstawy kształtowania relacji nauka – biznes w tworzeniu warunków dla rozwoju innowacyjności	15
1.4. Podstawy tworzenia potencjału synergii w relacji nauka – biznes	20
1.5. Podsumowanie	24
Bibliografia	26

ROZDZIAŁ 2

Grywalizacja jako innowacja w obszarze funkcji personalnej

(Edyta Bombiak, Marek Cisek)

2.1. Wprowadzenie	29
2.2. Istota grywalizacji	30
2.3. Grywalizacja w rekrutacji	34
2.4. Grywalizacja jako element motywowania 3.0	37
2.5. Grywalizacja jako wsparcie rozwoju zawodowego pracowników	40
2.6. Podsumowanie	44
Bibliografia	45

ROZDZIAŁ 3

Zróżnicowanie kulturowe pracowników jako wyzwanie w pracy menedżerów międzynarodowych

(Agnieszka Knap-Stefaniuk, Łukasz Burkiewicz)

3.1. Wprowadzenie	49
3.2. Wyzwania we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi w zróżnicowanym kulturowo środowisku pracy	50
3.3. Pojęcie wielokulturowości	52
3.4. Menedżerowie międzynarodowi – cechy i umiejętności	53

3.5. Zarządzanie międzykulturowe jako ważny element pracy menedżerów międzynarodowych.....	55
3.6. Menedżerowie w zarządzaniu zespołami zróżnicowanymi kulturowo.....	57
3.7. Podsumowanie.....	58
Bibliografia.....	59

ROZDZIAŁ 4

Koncepcja zarządzania talentami w strategii personalnej współczesnych organizacji – ujęcie modelowe

(Mariusz Cielemecki)

4.1. Wprowadzenie	63
4.2. Zmiana paradygmatów w nowej gospodarce i ich wpływ na politykę personalną organizacji	64
4.3. Zarządzanie talentami – przegląd ujęć koncepcji w literaturze.....	67
4.4. Zarządzanie talentami a strategia organizacji	71
4.5. Podsumowanie	77
Bibliografia	77

ROZDZIAŁ 5

Budowanie relacji organizacji z pracownikami utalentowanymi wobec wyzwań przyszłości

(Anna Dewalska-Opitek, Joanna Strzelczyk-Łucka)

5.1. Wprowadzenie.....	81
5.2. Relacje organizacji w ujęciu teoretycznym.....	82
5.3. Pracownicy jako interesariusze organizacji	86
5.4. Koncepcja utalentowanego pracownika.....	89
5.5. Współczesne wyzwania w budowaniu relacji organizacji z pracownikami utalentowanymi.....	93
5.6. Podsumowanie	103
Bibliografia	104

ROZDZIAŁ 6

Zarządzanie kompetencjami pracowników o wysokim potencjale a sukces organizacji – relacje i zależności

(Joanna Strzelczyk-Łucka, Anna Dewalska-Opitek)

6.1. Wprowadzenie.....	109
6.2. Kompetencje – ujęcie terminologiczne.....	110

6.3. Istota, poziomy i cele zarządzania kompetencjami	114
6.4. Zarządzanie talentami.....	117
6.5. Podsumowanie	124
Bibliografia.....	125

ROZDZIAŁ 7

Wybrane determinanty systemu oceniania pracowników w organizacji

(Jarosław Stanisław Kardas)

7.1. Wprowadzenie.....	127
7.2. Podstawowe cele oceniania pracowników	127
7.3. Główne zasady i warunki systemu oceniania	133
7.4. Wybrane kryteria oceniania efektywności pracy pracowników	136
7.5. Wady i zalety najczęściej stosowanych metod oceniania pracowników....	139
7.6. Przykładowa procedura Systemu Oceniania Pracowników (SOP) i planowania ich rozwoju.....	146
7.7. Podsumowanie	150
Bibliografia.....	150

ROZDZIAŁ 8

Innowacyjne modele biznesowe w organizacji

(Adam Skrzypek)

8.1. Wprowadzenie.....	153
8.2. Istota modeli organizacyjnych	153
8.3. Charakterystyka wybranych modeli organizacji.....	157
8.4. Model biznesowy jako forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem.....	160
8.5. Telepraca jako innowacyjny model organizacyjny.....	165
8.6. Podsumowanie	171
Bibliografia.....	171

Summary.....	177
---------------------	------------

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi przez wiele lat traktowano jako zadanie drugorzędne, jednak w ciągu ostatnich dziesięcioleci jego znaczenie ogromnie wzrosło. Problematyka pozyskiwania, wykorzystywania i rozwoju kapitału ludzkiego jest coraz częściej, zarówno w teorii, jak i empirii, przedmiotem dociekań i poszukiwań badawczych. Wynika to z uznania, że zasoby ludzkie mogą być skutecznym środkiem poprawy wydajności, oraz z uświadomienia kosztów związanych z niewłaściwym zarządzaniem tymi zasobami. Praktycy i teoretycy są zgodni co do tego, że najistotniejszym zasobem współczesnych organizacji są pracownicy dysponujący cenną wiedzą, na bazie której budowany jest kapitał intelektualny przedsiębiorstw.

Przekształcenia zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji, mające charakter demograficzny, ekonomiczny, technologiczny, a także postępująca globalizacja wymuszają jednak zmianę sposobu patrzenia na standardowe procesy zarządzania zasobami ludzkimi, generując nowe wyzwania w tym obszarze. W turbulentnym otoczeniu konieczne jest poszukiwanie innowacyjnych metod, które umożliwią coraz efektywniejszą realizację funkcji personalnej. Doskonalenie tej funkcji ma bowiem kluczowe znaczenie z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej organizacji w społeczeństwie wiedzy. Konieczność wdrażania innowacji w obszarze HR wynika też z rosnących oczekiwań pracowników wobec pracodawców. Współczesny pracownik jest coraz lepiej wykształcony, bardziej samodzielny, elastyczny w działaniu i mniej lojalny wobec organizacji. Ma też coraz większe oczekiwania wobec pracy i pracodawcy.

W dynamicznie rozwijającym się otoczeniu biznesowym doskonalenie tradycyjnych metod zarządzania kapitałem ludzkim już nie wystarcza, aby utrzymać pozycję lidera na rynku. Menedżerowie potrzebują innowacyjnych i coraz bardziej zaawansowanych narzędzi wspierających

wydajność procesów kadrowych. Istotny wpływ na realizację funkcji personalnej oraz organizację pracy pionu HR ma powszechnie wykorzystywana w przedsiębiorstwach technologia informacyjna oraz dynamiczny rozwój narzędzi informatycznych i komunikacyjnych. Efektem powszechnej informatyzacji jest postępująca wirtualizacja funkcji personalnej oraz rozszerzenie zakresu grywalizacji jako innowacyjnej techniki zarządzania zasobami ludzkimi.

Ważnym trendem z punktu widzenia realizacji funkcji personalnej są postępujące i nieuchronne zmiany sytuacji demograficznej, związane ze starzeniem się ludności i kurczeniem potencjalnych zasobów pracy. Zaspokojenie przyszłych potrzeb kadrowych wymagać będzie nowego podejścia do zarządzania czynnikiem ludzkim i sięgnięcia po kapitał reprezentowany przez pracowników w wieku 50+. Współcześni menedżerowie stają przed wyzwaniem zarządzania organizacją wielopokoleniową. Każda generacja pracowników różni się systemem wartości, podejściem do pracy oraz hierarchią potrzeb. Każda wymaga zatem odmiennego podejścia do zarządzania. Oznacza to potrzebę wdrożenia koncepcji zarządzania różnorodnością, będącej odpowiedzią na zmieniającą się sytuację na rynku pracy. Wyzwaniem staje się z jednej strony wykorzystanie szans, jakie stwarza różnorodność pokoleniowa, z drugiej zaś stworzenie warunków zapewniających efektywną współpracę pomiędzy pracownikami różnych generacji.

W perspektywie kształtującego się rynku pracownika, w najbliższej przyszłości ogromnego znaczenia dla uzyskania przewagi konkurencyjnej nabierze utrzymanie w firmach tzw. talentów, tj. pracowników o dużym potencjale wiedzy i umiejętności, o ponadprzeciętnych zdolnościach, osiągających najlepsze wyniki i w największym stopniu przyczyniających się do wzrostu wartości organizacji. Identyfikacja i zaspokojenie potrzeb i oczekiwań tej grupy zatrudnionych stanowić będzie kolejne kluczowe wyzwanie dla specjalistów HR.

Nowym wyzwaniem zarządczym, stanowiącym efekt postępującej intensyfikacji międzynarodowej współpracy gospodarczej oraz rosnącej skali migracji, jest też zarządzanie zróżnicowanymi kulturowo zespołami pracowniczymi. Różnorodność kulturowa pracowników stanowi coraz częściej codzienność polskich firm. Ważne jest, aby miejsca pracy nie

stały się miejscem napięć związanych z kulturą obcą naszemu społeczeństwu. Zarządzanie różnorodnością kulturową jest niezbędne do tego, by tworzyć klimat organizacyjny, w którym możliwość spowolnienia dynamiki rozwoju z powodu istniejącej różnorodności będzie minimalna, a pracownicy pochodzący z różnych środowisk kulturowych będą mieli możliwość wniesienia własnego wkładu w realizację celów firmy.

Te i inne problemy dotyczące czynnika ludzkiego w organizacji zostały poruszone w kolejnych rozdziałach niniejszej monografii. W rozdziale pierwszym omówiono zjawisko synergii jako istotnego czynnika aktywacji i dynamiki rozwoju innowacyjnego. Autorka przedstawia podstawy jej tworzenia oraz możliwe do uzyskania rezultaty. Rozdział drugi koncentruje się na omówieniu istoty nowoczesnej techniki wdrażanej w obszarze funkcji personalnej, jaką jest grywalizacja. W rozdziale trzecim przedstawiono problematykę zróżnicowania kulturowego pracowników jako wyzwania w pracy menedżerów międzynarodowych. Modelowe ujęcie koncepcji zarządzania talentami i jej wkomponowanie w strategię biznesowe, ze szczególnym uwzględnieniem przestrzeni strategii personalnych, zaprezentowano w rozdziale czwartym. Rozdział piąty poświęcono problematyce budowania relacji z pracownikami utalentowanymi jako sposobie pozyskiwania i utrzymania w organizacji najbardziej kompetentnych pracowników o wysokim potencjale. Rozdział szósty koncentruje się na kluczowych wyzwaniach stojących przed menedżerami w obszarze zarządzania kompetencjami utalentowanych pracowników w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. W rozdziale siódmym zwrócono uwagę na wybrane determinanty systemu oceniania pracowników, postrzeganego jako jeden z najważniejszych systemów w zarządzaniu zasobami ludzkimi, z uwzględnieniem jego aspektów organizacyjnych, kompetencyjnych i etycznych. Rozdział ósmy koncentruje się na istocie innowacyjnych modeli biznesowych jako ważnym czynniku tworzenia, wzrostu i komercjalizacji wartości.

Publikacja jest adresowana do osób zainteresowanych problematyką zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowi lekturę, która może być pomocna zarówno dla wykładowców, jak i studentów kierunków ekonomicznych. W szczególności jest jednak kierowana do menedżerów personalnych. Jej celem jest wywołanie szerokiej dyskusji nad współczesnymi

wyzwaniami w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Udział autorów reprezentujących różne ośrodki badawcze pozwolił na dokonanie szerokiego przeglądu aktualnych trendów w obszarze realizacji funkcji personalnej. W imieniu zespołu autorów wyrażamy nadzieję, że przedstawiona problematyka stanie się inspiracją do dalszych badań i dyskusji.

Edyta Bombiak
Beata Domańska-Szaruga

Potencjał synergii w relacjach nauki i biznesu – tworzenie podstaw rozwoju innowacyjności

Monika JASIŃSKA

ORCID: 0000-0001-9231-4469

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Społecznych

1.1. Wprowadzenie

W dzisiejszych, dynamicznie zmieniających się warunkach społeczno-ekonomicznych kwestia wzrostu poziomu innowacyjności nadal jest jednym ze wspólnych priorytetów gospodarek rozwiniętych i rozwijających się. U podstaw pojawiających się nowych, często rewolucyjnych rozwiązań i wskazywanych pionierskich obszarów badawczych leży współdziałanie, które jest w stanie umożliwić sukces zarówno nauce, jak i biznesowi. W tworzeniu nowego wymiaru rzeczywistości, opartego na większej sprawności działania i wdrażaniu nowej jakości rozwiązań, partnerstwo nauki i biznesu odgrywa kluczową rolę. Świadome budowanie potencjału innowacyjnego, poprzez tworzenie sieci wzajemnych powiązań, wsparcia, regulacji oraz aktywności wspólnego działania, tworzy lepsze warunki dla wystąpienia zjawiska synergii, a to stymuluje rozwój i przepływ najlepszych rozwiązań. Biorąc pod uwagę potrzebę podejmowania wyzwań w zakresie poszukiwania czynników wzmacniających rozwój innowacyjny, warto uwzględnić wspólną dla obu obszarów korzyść, która powstaje w efekcie synergii.

Głównym celem rozdziału jest wskazanie na to, że zbudowanie wysokiej jakości relacji nauka – biznes jest podstawą stworzenia dogodnych warunków dla wystąpienia zjawiska synergii, które uznano za istotny

czynnik aktywacji i dynamiki rozwoju innowacyjnego¹. Celem rozdziału jest również wskazanie, że tkwiący w relacji nauka – biznes potencjał synergii tworzony jest w oparciu o kluczowe czynniki, m.in. takie jak: kapitał społeczny, przedsiębiorczość, współpraca, tworząc fundament wartości i wzmocnienia tej relacji. Uznając ważność i znaczenie relacji nauka – biznes w gospodarce, w rozdziale przedstawione zostaną podstawy jej tworzenia oraz możliwe do uzyskania w tym aspekcie rezultaty.

1.2. Wartość innowacyjności w kontekście rozwoju gospodarki

Budowanie i utrzymanie konkurencyjności współczesnych gospodarek wymaga coraz częściej podejmowania działań, które umożliwią stały wzrost poziomu rozwoju innowacyjnego. Patrzenie na gospodarkę w sposób systemowy², rozumienie w tym złożonym układzie podstawowych zależności oraz umiejętność odpowiedniego analizowania mechanizmów społeczno-ekonomicznych jest podstawą tworzenia nowej perspektywy i efektywnych działań. Istotne wydaje się to dla zapewnienia odpowiedniej jakości życia społecznego, przy jednoczesnym osiągnięciu zrównoważonego rozwoju. W tym kontekście jednym z priorytetów budowanych strategii jest tzw. inteligentny i trwały wzrost, osiągany na bazie zwiększania efektywności wykorzystania zasobów oraz bardziej ekologicznej gospodarki. Wobec powyższego współczesnym organizacjom stawiane są coraz częściej większe wymagania i wyzwania, zarówno w aspekcie sposobu zarządzania, jak i sposobu funkcjonowania na rynku.

Głównym kierunkiem dla ugruntowania jakości działań w biznesie i jego otoczeniu są innowacje, które mają do odegrania kluczową rolę, szczególnie w okolicznościach wyraźnie podkreślanej potrzeby dynamizacji polskiej gospodarki³. Z punktu widzenia interesu publicznego innowacje

¹ Interpretację zagadnienia zjawiska synergii i warunków jej występowania opracowano na podstawie zrealizowanego projektu badań podstawowych pt.: *Synergia i kapitał społeczny współczesnych organizacji*. Projekt został sfinansowany przez Narodowe Centrum Nauki ze środków przyznanych na podstawie decyzji DCE 2011/01/ BHS4/04810.

² P.M. Senge, *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*, Crown Business, New York 2014.

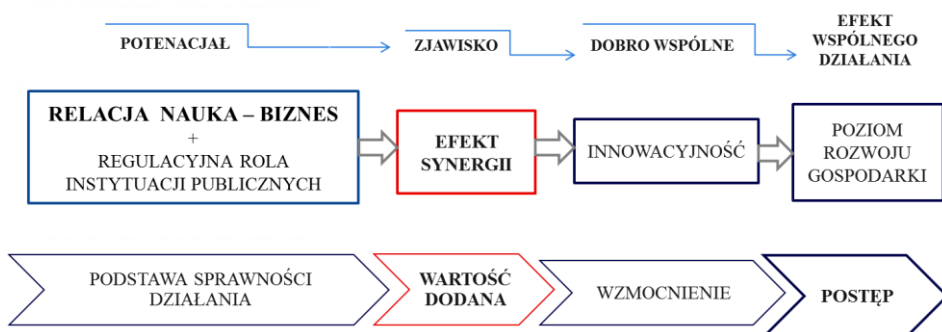
³ Poziom rozwoju innowacyjności na przestrzeni ostatnich 10 lat na podstawie rankingów światowych i europejskich wskazuje, że istnieje potrzeba zintensyfikowania działań na rzecz wsparcia innowacyjności gospodarki w UE. Polska jako kraj członkowski nadal znajduje się

przynoszą korzyści w przestrzeni społeczno-gospodarczej, patrząc przez pryzmat konsumentów, pracowników, przedsiębiorców, kontrahentów. Obecnie innowacja jest podstawowym wymogiem dla biznesu, żeby odnosić sukcesy, i sposobem, w jaki firmy dostosowują się do otoczenia, aby przeżyć. Niektóre organizacje robią to bardziej skutecznie, a inne mniej. Innowacje jako produkty wiedzy stają się źródłem korzyści ekonomicznych oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynkach w kraju i za granicą oraz podstawą budowy gospodarki opartej na wiedzy. Rozwój poziomu innowacyjności wiąże się z tworzeniem i aplikacją nowej wiedzy w celu osiągnięcia niestandardowych i pionierskich rozwiązań, umożliwiających wyróżnienie się na określonym polu działania. Podkreślając istotną rolę innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwami, powszechnie uznaje się, że firmy, które będą zdolne do zmobilizowania wiedzy, technologii, doświadczenia na rzecz zaoferowania nowości, znajdą się w najlepszej sytuacji. Z kolei przyszłość firm niezdolnych inwestować w innowacje i je wdrażać może okazać się zagrożona z uwagi na to, że nie mają one

w grupie gospodarek traktowanych jako umiarkowani innowatorzy, osiągając wskaźnik indeksu w tym zakresie niespełna 0,3. Pomimo dysponowania odpowiednim potencjałem, o czym świadczy dostępność wykwalifikowanych zasobów ludzkich, wielkość zatrudnienia w branżach produkujących dobra i usługi o dużej intensywności wiedzy czy wyraźny postęp w ochronie wytworów działalności innowacyjnej z użyciem znaków towarowych i wzorów przemysłowych, nadal nasza gospodarka nie osiąga oczekiwanego sukcesu w tym wymiarze. Pomimo iż widać ogólnie pewną pozytywną tendencję w zakresie rozwoju przedsiębiorczości i innowacyjności, to nadal niezbędne jest podejmowanie działań w całym systemie społeczno-gospodarczym dla tworzenia bardziej dogodnych warunków rozwoju od strony instytucjonalnej, prawnej i organizacyjnej. Dlatego też wymaga się podjęcia współpracy międzysektorowej, a szczególnie opracowania i wdrożenia zmian na płaszczyźnie wspólnych działań głównych podmiotów – gospodarki i nauki – w celu dostosowania do światowych uwarunkowań innowacyjności. W Polsce realizacja polityki innowacyjności powinna uwzględnić m.in. orientację działań na wzrost inwestycji w badania i rozwój, zwiększenie liczby zgłoszeń patentowych w procedurze PCT, poprawę wyników w eksporcie technologii „niematerialnej”, mierzonych przychodami ze sprzedaży praw patentowych i licencji. Europejski Ranking Innowacyjności w latach 2016-2019 wskazuje, że w Europie istnieje bogactwo talentów, panuje duch przedsiębiorczości. Gorsze wyniki wykazano w obszarze innowacji. Dlatego też, aby przełożyć posiadane atuty na sukces, należy kształtować, wzmacniać i realizować współpracę w relacji nauka – biznes, co szczególnie istotne jest w kontekście polskiej rzeczywistości gospodarczej. Odpowiedzią na wynik analizy raportów na rzecz realizacji strategii rozwoju innowacyjności jest m.in. unijny program finansowania badań naukowych i innowacji na lata 2021–2027, w ramach którego przeznaczono kwotę 100 mld euro (Źródło: https://ec.europa.eu/poland/news/180622_innovations_pl, data dostępu: 03.11.2019).

w ogóle lub mają ograniczone możliwości pomyślnego rozwoju, tracąc tym samym zdolność do konkutowania⁴.

Wskazując na podstawy tworzenia warunków rozwoju innowacyjnego gospodarki, podkreślić należy szczególnie rolę współdziałania podmiotów publicznych i gospodarczych oraz konieczność promowania i stymulowania aktywności w relacji nauka – biznes. Kształtując w ten sposób przestrzeń dla budowania jakości i wykorzystania potencjału innowacyjnego, sprzyjać można osiągnięciu wartości dodanej – zjawiska synergii, stanowiącej korzyść dla każdej ze stron w układzie nauka – biznes. Odnosząc się do świadomego działania i realizacji strategii rozwoju, wyzwaniem jest zwiększenie poziomu innowacyjności polskiej gospodarki poprzez wzmocnienie więzi kooperacyjnych i realizację wspólnych projektów prowadzących do zwiększenia współpracy między głównymi uczestnikami systemu innowacyjnego, co zostało przedstawione na rysunku 1.



Rysunek 1. Podstawy tworzenia warunków dla rozwoju gospodarki w kontekście relacji nauka – biznes

Źródło: opracowanie własne

Aby polska gospodarka mogła rzeczywiście skutecznie rywalizować na arenie międzynarodowej, musi wyrastać z osiągnięć polskiej nauki. Z kolei nauka w znacznej części powinna opierać się na praktyce. W tym kontekście praktykę gospodarczą uznać należy za ważne źródło inspiracji dla nauki, a naukę należy potraktować jako fundament generowania wiedzy i rozwiązań na rzecz budowania innowacyjnej gospodarki. Ta wzajem-

⁴ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 24-27.

na zależność będzie mogła sprawnie funkcjonować jedynie wtedy, gdy obie strony: nauka i biznes wypracują wspólny język komunikacji, nauczą się wzajemnie siebie słuchać oraz będą potrafiły definiować swoje potrzeby i oczekiwania. Wzmocnieniem dla tej relacji jest regulacyjna i wspierająca rola instytucji publicznych. Na tej podstawie przyjąć można, że wspólne działanie w triadzie nauka – biznes – instytucje publiczne będzie stanowiło odpowiednią podstawę dla zapewnienia sprawności działania w całym systemie.

1.3. Podstawy kształtowania relacji nauka – biznes w tworzeniu warunków dla rozwoju innowacyjności

Innowacyjność stanowi wzmocnienie dla elastyczności gospodarki i zwiększa jej zdolność do szybkiej reakcji na trendy rynkowe. Wychodząc naprzeciw dynamice procesów gospodarczych, tworząc warunki dla zwiększania konkurencyjności, kluczowe staje się rozwijanie wysokiej jakości wiedzy, przy umiejętnym jej komercjalizowaniu. W obecnych realiach społeczno-techniczno-ekonomicznych nie powinno być wątpliwości co do tego, że na rynkach globalnych rzeczywiście konkurencyjna może być tylko gospodarka głęboko osadzona w osiągnięciach nauki. Patrząc przez pryzmat wielu doświadczeń w nowej historii świata, wskazać można na liczne przykłady państw, które stawiając na naukę, odniosły sukces⁵.

Ponadto podkreślić należy, że nauka i sektor badawczo-rozwojowy bez przedsiębiorstw nie wytworzy rozwiązań o potencjale wdrożeniowym, a polski biznes sam nie stworzy konkurencyjnych globalnie rozwiązań. Dlatego wspierając rozwój innowacyjności, potrzebne jest tworzenie nowej jakości wiedzy i badań, które będą miały zastosowania w praktyce działalności gospodarczej.

Wzajemna zależność głównych podmiotów ekosystemu gospodarczego określa, że nauka jest fundamentem innowacyjności, a biznes jest

⁵ Na podstawie rankingów europejskich gospodarkami należącymi do grupy liderów innowacyjności są: Niemcy, Finlandia, Szwajcaria, Szwecja, Dania, Holandia,. Z kolei w kontekście rankingów światowych w grupie liderów innowacyjności wskazać należy m.in. na Koreę Południową, Japonię, Izrael, Singapur, Stany Zjednoczone, Chiny (źródło: Bloomberg 2019 Innovation Index – <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-22/germany-nearly-catches-korea-as-innovation-champ-u-s-rebounds>, data dostępu: 30.10.2019).

inspiracją i wsparciem dla nauki. Wobec powyższego nauka i biznes muszą zacząć dynamiczniej współpracować, by gospodarka stała się bardziej innowacyjna. Relacja ta jednak wymaga wskazania podstaw jej kształtowania, co zostało zaprezentowane na rysunku 2.

Z uwagi na to, że relacja nauka – biznes jest złożona, często trudna do realizacji, niepewna, kosztowna, a przez to wymagająca dbałości, potrzebuje wsparcia ze strony instytucji publicznych, ale też budowania w świadomości społecznej jej wartości. Wymiar nauki tworzony jest głównie przez środowisko akademickie – uczelnie wyższe, uniwersytety oraz jednostki i instytuty badawczo-rozwojowe. Z kolei biznes tworzą podmioty gospodarcze, funkcjonujące w różnych branżach, o różnym zasięgu swojej działalności i stopniu aktywności. Obserwując funkcjonowanie tych dwóch wymiarów i wspólne ich uczestnictwo w rozwoju innowacyjności, sądzić można, że bardziej wyraźny stopień przenikania nauki do firm występuje w dużych i średnich podmiotach, choć coraz częściej raporty m.in. PARP wskazują na otwartość w zakresie transferu wiedzy i implementacji nowych rozwiązań w małych przedsiębiorstwach.



Rysunek 2. Podstawy tworzenia i regulacji relacji nauka – biznes.

Źródło: opracowanie własne

Na innowacyjność spojrzeć należy z perspektywy większego systemu, otwartego na zdobywanie wiedzy i realizację nowych możliwości, systemu funkcjonującego na zasadach gospodarki opartej na wiedzy. System ten regulowany jest na podstawie wdrażanych polityk oraz dynamiki obserwowanych zmian i warunków otoczenia. W tych okolicznościach istotne jest utworzenie efektywnego, elastycznego i kreatywnego systemu, łączącego w jedną wartość gospodarkę, naukę i instytucje publiczne. Chodzi tu o stworzenie systemu, który wprowadzi Polskę do grona państw zaawansowanych technologicznie i wzmocni naszą gospodarkę wśród tych, które swój rozwój opierają na potencjale innowacyjnym.

Czyniąc politykę gospodarki opartej na wiedzy bazą dla zbudowania i wprowadzenia polityki innowacyjności i odpowiedniego postępowania z innowacją, podkreślić należy wartość zespołowego oraz organizacyjnego uczenia się, rozwoju kompetencji, a także wzrostu zaangażowania pracowników w innowacje w organizacji⁶. Polityka innowacyjności stanowi łącznik pomiędzy polityką dotyczącą badań i rozwoju technologicznego a polityką przedsiębiorczości oraz umożliwia stworzenie warunków sprzyjających wprowadzaniu nowych rozwiązań na rynek. Ważna rola polityki innowacyjnej w relacji nauka – biznes polega na wykorzystaniu w sposób optymalny instrumentów prawnych i finansowych, jakimi ona dysponuje, zapewniając transfer wiedzy i komercjalizację wyników badań oraz realizację potencjałów. Polityką wspólniejącą w przestrzeni łącznych działań nauki i biznesu jest polityka edukacji i szkoleń. Ten rodzaj polityki ważny jest w kontekście doskonalenia kompetencji oraz rozwijania i ugruntowania proaktywnych zachowań. Tworzy również podstawę dla budowania świadomości społecznej w zakresie budowania i doskonalenia potencjału innowacyjnego.

⁶ J. Tidd, J.R. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2015; D.P. Lepak, S.A. Snell, *Managing the Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition*, [in:] *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage. Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, S.E. Jackson, M.A. Hitt, A.S. de Nisi (eds.), Jossey-Bass, San Francisco 2003, p. 127-130; B. de Jager, C. Minnie, J. de Jager, M. Welgemoed, J. Bessant, D. Francis, *Enabling continuous improvement: a case study of implementation*, "Journal of Manufacturing Technology Management" 2004, No. 15 (4), p. 315-324.

Drugą grupą czynników kształtujących jakość relacji nauka – biznes i określających przestrzeń wspólnego działania jest sposób zarządzania organizacją i zachowania w otoczeniu biznesu. Z punktu widzenia zarządzania organizacją innowacyjny rozwój wymaga dobrej praktyki zarządzania, opartej na promowaniu i wdrażaniu twórczych rozwiązań, powstałych w efekcie umiejętności zbudowania kreatywnego środowiska oraz rozwijania zdolności adaptacyjnych. Wiąże się to z opracowaniem modelu biznesowego, który wyzwoli energię innowacji i będzie wsparciem dla aktualizacji potencjału we wspólnym działaniu.

Rynek i sposób funkcjonowania gospodarki, w tym polityka ekonomiczna, są kolejnym, ważnym wymiarem dla zbudowania relacji nauka – biznes. Działania konkurencji, zachowania konsumentów/klientów stają się wyznacznikami kierunku i zakresu tej relacji. Aktywatorem wytworzenia nowości i jej sprzedaży (produktu lub usługi) stają się często potrzeby, oczekiwania, trendy, które wymagają umiejętności odpowiedniego obserwowania i reagowania. Biorąc pod uwagę to, że dla podmiotów gospodarczych środowisko nauki nie jest łatwym partnerem biznesowym, wiąże się z tym niejednokrotnie duże ryzyko i konieczność mobilizacji potencjału w organizacji oraz umiejętności wykorzystania w pełni posiadanych możliwości⁷. Wzmocnieniem w tym zakresie jest kultura innowacji i akceptacja społeczna twórczych rozwiązań.

Budowanie relacji nauka – biznes w polskiej rzeczywistości prawno-społeczno-gospodarczej jest kluczowe zarówno z punktu widzenia tworzenia rozwiązań, jak i ich wdrożenia. W wymiarze praktyki działania na rzecz rozwoju innowacyjności bardziej dynamiczną stroną jest biznes, na co wskazywać mogą dane przedstawione w tabeli 1. W świetle przedstawionych danych wtórnych to biznes jest głównym kreatorem innowacji (45%), czerpiąc przede wszystkim pomysły z obserwacji potrzeb i oczekiwań klientów (48%), śledząc nowinki technologiczne w branży (47%) oraz przyglądając się działaniom konkurencji (21%). Taki wynik zgodny jest z założeniem, że umiejętność dostrzegania powiązań, wyszukiwania okazji

⁷ P. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, R. Ross, G. Roth, B. Smith, E.C. Guman, *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, 2007, <https://doi.org/10.1002/pfi.4140380511>. Access on: 17.02.2019.

i ich wykorzystywania jest siłą napędową innowacyjności⁸. Zbyt mały jest udział w tym zakresie rozwiązań innowacyjnych z inicjatywy pracowników (10%). Aktywność nauki w aspekcie kreowania rozwiązań innowacyjnych, w świetle badań, wskazuje jedynie na 1/3 wartości biznesu (17%). Ogólnie, biorąc pod uwagę dość wysoko ocenianą naukę, sądzić można, że nie jest w pełni wykorzystany potencjał innowacyjny, co szczególnie wyraźne jest w kontekście transferu wiedzy i wdrożenia rozwiązań innowacyjnych do praktyki biznesu.

Tabela 1. Aktywność nauki i biznesu w zakresie podejmowanych działań na rzecz rozwoju innowacyjności

<u>Kto tworzy innowacje?</u>	<u>W firmach, które wdrożyły innowacje poziom współpracy jest zdecydowanie wyższy (89% - 62%), ale również współpraca ta jest bardziej „zaawansowana”.</u>
• Biznes – 45% • Rządy – 18% • Ośrodki Akademickie/Instytuty Badawcze – 17% • Organizacje pozarządowe- 9% • Lokalne społeczności – 6% • Partie polityczne – 3% • Organizacje religijne – 1%	• Współpraca z innymi firmami - 37% • Współpraca biznesu z instytucjami publicznym - 24% • Współpraca biznesu z Uniwersytetami/Instytutami Badawczymi i sektorem edukacji - 20% • Indywidualna praca firm oraz wzajemna konkurencja - 19%

Źródło: opracowanie własne na podstawie części materiału z raportów badań przygotowanych przez PARP w ramach realizowanych projektów, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publications/?type=2#filter-publications>, data dostępu: 25.10.2019

Patrząc przez pryzmat drugiego wymiaru aktywności biznesu – współpracy w zakresie tworzenia i wdrażania rozwiązań innowacyjnych, biznes najczęściej współpracuje z innymi firmami (37%), uzyskując większą skuteczność swojego działania niż w przypadku relacji z innymi podmiotami. Współpraca biznesu na rzecz rozwoju innowacyjnego bardziej wyraźna jest w relacji z instytucjami publicznymi (24%) niż z nauką (20%). Uzyskany taki wynik skłania do zastanowienia: czy relacja nauka – biznes jest odpowiednio rozwinięta? Czy relacja nauka – biznes może być bardziej aktywna, patrząc przez pryzmat przedstawionych na rysunku 2 podstaw kształtowania tej relacji? Czy istnieje potrzeba budowania wyższego poziomu aktywności w relacji nauka – biznes?

⁸ J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 22.

Biorąc pod uwagę ogólną otwartość biznesu na innowacje, to widać wewnątrz pewne zróżnicowanie, bowiem to firmy młode (do 3 lat funkcjonowania na rynku) są w większym stopniu zdolne do innowacji (53%). W młodych firmach znacznie częściej liderzy inspirują do innowacyjności (51%) i chętniej przyjmują propozycje wdrożenia innowacji (49%). W świetle badań okazuje się, że innowacyjność się opłaca, nie tylko patrząc przez pryzmat zysku, ale również wizerunku, gdyż organizacje innowacyjne są lepiej postrzegane i są bardziej zdolne do przyciągania talentów (65%).

Zastanawiając się nad dalszym kierunkiem kształtowania relacji nauka – biznes, w pierwszej kolejności należy rozważyć, patrząc z perspektywy społeczno-gospodarczej, jakie są oczekiwania co do współpracy pomiędzy tymi sektorami. Wydaje się, że w obecnej rzeczywistości nie powinno być mowy o „podwykonawstwie” nauki względem biznesu. Współpraca między tymi sektorami powinna mieć charakter działań zrównoważonych, tworząc układ partnerski. Wobec powyższego, warto zastanowić się, jakie możliwości daje potencjał tkwiący relacji nauka – biznes na rzecz rozwoju innowacyjności.

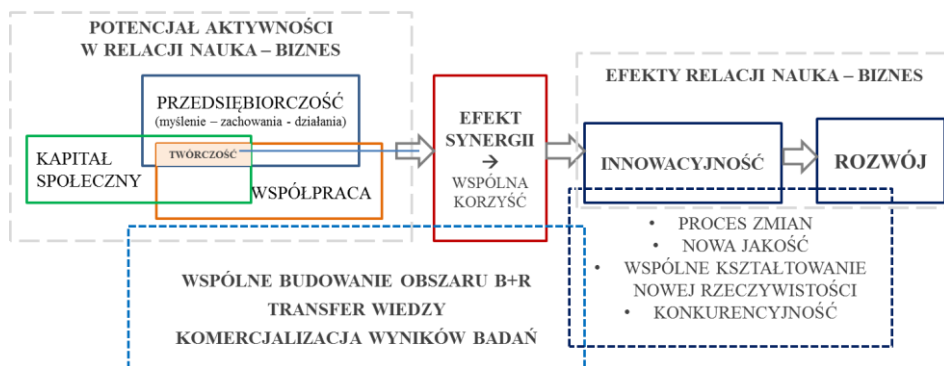
1.4. Podstawy tworzenia potencjału synergii w relacji nauka – biznes

Środowisko organizacji uczących się to przestrzeń, w której ludzie systematycznie rozwijają swoją zdolność do tworzenia rezultatów, świadomie wyznaczanych i realizowanych. W organizacjach tych ludzie motywowani są do dalszego działania przez postęp. Są to miejsca, gdzie promuje się i realizuje nowe wzorce myślenia⁹. W ideę tych środowisk dobrze wpisują się zarówno biznes, jak i nauka.

W zarządzaniu organizacjami uczącymi się ważne jest kształtowanie środowiska współdziałania, w którym umiejętne zastosowanie strategii połączonego efektu generowania i wykorzystywania wiedzy stworzy sprzyjające warunki dla wystąpienia synergii. Siła tego zjawiska polega na tym, że wyłania się w sposób naturalny na bazie wysokiej jakości współ-

⁹ P. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, R. Ross, G. Roth, B. Smith, E.C. Guman, *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*, "Performance Improvement" 1999, Vol. 38 Issue 5, p. 55–58.

pracy i wzajemnie wzmacniających się oddziaływań. Gruntem dla dobrze ułożonych relacji jest kultura wspierająca budowanie kapitału społecznego i promująca wspólną aktywność działania¹⁰. Na tej podstawie wskazać można, że okolicznościami sprzyjającymi pojawianiu się synergii podczas aktywności wspólnego działania są trzy kluczowe potencjały¹¹, które zostały wskazane na rysunku 3, tj. kapitał społeczny, przedsiębiorczość i współpraca.



Rysunek 3. Potencjał i efekty synergii w kontekście wspólnego działania w relacji nauka – biznes

Źródło: opracowanie własne

Coraz częściej dostrzega się, że w kulturze promującej innowacyjność, rozwój organizacji wzmacnia synergia. Bazą jej są proaktywne zachowania i sprawnie realizowany proces wzajemnego uczenia się oraz dzielenia wiedzą. Na podstawie zrealizowanego procesu badawczego ustalono, że: *Synergia jest to występujące zjawisko zwiększonego efektu (wynik potęgowania działania czynników) w porównaniu z sumarycznym efektem działania pojedynczych czynników (warunków jakości pracy zespołowej). Ten rodzaj energii wytworzony we wspólnym działaniu stanowi dodatkowy wkład dla jakości wspólnej pracy. Synergia jest właściwością wyłaniającą się na poziomie doskonałości współdziałania, stanem większych efektów uży-*

¹⁰ M. Jasińska, *Synergy, the result of intelligent cooperation*, 2015, <http://www.irdo.si/skupi-cd/cdji/cd-irdo-2015/referati/15-monika-jasinska-paper.pdf>, data dostępu: 1.10.2019.

¹¹ M. Jasińska, *Synergy in a team – quality analysis of conditions*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie” 2019, nr 47(120), s. 5–15.

*skanych poprzez wzrost i wykorzystanie aktywności wyzwolonej oraz wzmocnionej we wspólnym działaniu*¹².

Wobec przedstawionej powyżej interpretacji zjawiska, uznanego za wspólnie wypracowaną korzyść, potencjał synergii w relacji nauka – biznes tkwi w aktywności wspólnego działania. Podstawą tej aktywności jest poziom kapitału społecznego, który ma zdolność aktywowania potencjału przedsiębiorczego i współpracy. Uzyskaną wartością na bazie potencjału synergii, istotną z punktu widzenia rozwoju innowacyjności, jest twórczość traktowana jako przejaw aktywności poznawczej we wspólnym działaniu. Realizacja aktywności relacji nauka – biznes odbywa się w zakresie wspólnego wyznaczania i podejmowania działań w obszarze B+R, w sprawnym transferze wiedzy i komercjalizacji wyników badań. Zjawisko synergii i jego potencjał generują łącznie efekty relacji nauka – biznes w postaci innowacyjności. Potraktowanie innowacyjności jako dobra wspólnego sprzyja realizacji procesu zmian, tworzeniu nowej jakości wiedzy i rozwiązań, kształtowaniu wspólnie nowej rzeczywistości społeczno-gospodarczej oraz wzmocnieniu przewagi konkurencyjnej, tworząc tym samym dogodne warunki dla rozwoju.

W relacji nauka – biznes pierwszym z wyróżnionych czynników potencjału synergicznego jest kapitał społeczny, który jest podstawą budowania jakości relacji poprzez zaufanie, sieć relacji, komunikację i wymiar regulacji wspólnego działania¹³. Jest to wartość, która tworzy świadomość wspólnej zależności, odpowiedzialności, dbałości o jakość relacji poprzez wzajemną pomoc i świadomość możliwości uzyskania wspólnie korzyści. Drugim potencjałem synergicznym jest przedsiębiorczość, która sprzyja poszukiwaniu zmian, reagowaniu na nie i wykorzystywaniu ich jako okazji. W tym ujęciu przedsiębiorczość rozumiana jest jako zdolność implementacji pomysłów do działania¹⁴. Polega ona na świadomym działaniu w zakresie poszukiwania możliwości, kreowania i podejmowania nowych inicjatyw oraz zdolności wykorzystywania szans w otoczeniu. Trzecim potencjałem synergii jest współpraca, którą uznać należy za jeden z kluczowych

¹² M. Jasińska, *Recognition and description of synergy conditions in team work in view of the grounded theory*, "Entrepreneurship and Sustainability" 2019, Issues 7 (1), p. 375-397.

¹³ Tamże.

¹⁴ Tamże.

czynników tworzenia dobrych warunków dla wystąpienia synergii we wspólnym działaniu. Współpraca wykazuje najsilniejsze zależności w odniesieniu do kapitału społecznego i przedsiębiorczości¹⁵. Współpraca jest otwartością dla zbudowania relacji we wspólnej pracy, gotowością do zachowania się w sposób odpowiedzialny wobec partnera i zdolnością utrzymania więzi przez czas realizacji wspólnego zadania.

Kształtowanie jakości relacji nauka – biznes wymaga dzisiaj zbudowania elastycznego modelu współpracy, dopasowanej do indywidualnych potrzeb współpracujących ze sobą stron i bieżących uwarunkowań rynku. Aby zwiększyć możliwości wzajemnego i pozytywnego oddziaływania, podejmowane działania powinny być wzmacniane przez budowanie zaufania i partnerstwo. Skuteczność współpracy w relacji nauka – biznes powinna być oparta na współdziałaniu i otwartości, przy jednoczesnym spełnieniu wzajemnych oczekiwań poprzez:

- wzajemne oferowanie wsparcia w realizacji wspólnych celów (rozwojowych, biznesowych), co umożliwi elastyczne rozwiązanie oraz dopasowanie do indywidualnych potrzeb i oczekiwań;
- dzielenie się doświadczeniem i konwersję wiedzy;
- wzajemną inspirację i motywację do ciągłego doskonalenia się;
- świadomość odpowiednio dobranych do współpracy ludzi, którzy będą mieli duży wpływ na sukces.

Dążąc w kierunku świadomego budowania potencjału w relacji nauka – biznes warto uwzględnić rzeczywiste i potencjalne efekty podejmowania działań wzajemnie uzupełniających się, skierowanych na osiągnięcie synergii. Wśród nich można wskazać:

- oszczędność środków,
- oszczędność czasu,
- ułatwienie realizacji kolejnego (komplementarnego) przedsięwzięcia,
- dodatkowe, lepsze, trwalsze produkty i rezultaty działań,
- wyższa użyteczność efektów działań – usług, produktów,
- doskonalenie i rozwój kompetencji,

¹⁵ M. Jasińska, *Synergy in a team...*, dz. cyt., s. 5-15.

- skuteczniejsze zaspokojenie potrzeb (rozwiązanie problemów – odpowiedź na wyzwania rozwojowe), innowacyjność proponowanych rozwiązań,
- zwiększenie możliwości dostrzegania zagrożeń, wykorzystywania szans i okazji,
- wzrost aktywności zawodowej,
- satysfakcja ze wspólnego działania,
- rozwój innowacyjności,
- wzrost przewagi konkurencyjnej,
- wzrost poziomu gospodarki.

Uwzględniając potrzebę świadomego budowania jakości potencjału synergii w relacji nauka – biznes, pojawia się istotne pytanie: dlaczego tworzenie warunków dla wystąpienia synergii jest wyzwaniem dla tego układu? Analiza treści i danych wtórnych opisujących relacje nauka – biznes oraz obserwacja bezpośrednia pozwoliły na skonstruowanie najważniejszych wniosków:

- Jest to trudne zadanie, ponieważ dotyczy złożonego układu działań, z którymi związanych jest wiele ograniczeń, niewiadomych, ryzyko.
- Dla wielu podmiotów jest to nowa sytuacja, z którą nie potrafią sobie poradzić.
- Podejmowane działania wymagają od stron wysiłku, poświęcenia, są sprawdzianem wiedzy, odporności, umiejętności wykorzystania i rozwijania potencjału.
- Trudno się przestawić w sposobie myślenia i rozszerzyć myślenie, a nawet przyznać do błędu.
- Duża niepewność sukcesów i zagrożenie porażką zwiększa możliwość popełniania błędów. Sztuką w tej sytuacji jest umiejętne wyciąganie wniosków na przyszłość.

1.5. Podsumowanie

Na podstawie interpretacji analizy treści dostępnych raportów opisujących relacje nauka – biznes, materiałów informacyjnych, danych wtórnych oraz bezpośredniej obserwacji opracowano następujące wnioski:

- Istnieje potrzeba wypracowania efektywniejszych standardów budowania i regulacji współpracy na styku nauki i biznesu oraz wskazania lepszych sposobów wykorzystania uzyskanych wspólnie efektów. W tym kontekście, zwiększając szansę rozwojową, warto wprowadzić rozwiązania, które zorientowane będą na rezultat współpracy pomiędzy nauką i biznesem, tak aby gospodarka stała się szybciej innowacyjna i była solidną bazą dla dalszego wzrostu.
- Świadomość możliwości wspólnego działania jest nieodpowiednio kształtowana, w obu sferach. W relacji nauka – biznes wymagane jest nadal odpowiednie określenie obszarów, form i sposobów współpracy.
- Współpraca w relacji nauka – biznes w niewystarczającym stopniu koncentruje się na skutecznym podejmowaniu wspólnych inicjatyw sprzyjających obustronnemu rozwojowi oraz uzyskiwaniu potencjalnych, wymiernych korzyści, jako efektu współpracy.
- Czynniki zwiększającymi skuteczną współpracę w relacji nauka – biznes jest wypracowanie odpowiednio wysokiego poziomu: zaufania, zaangażowania we współpracę, dopasowania do realizowanych zadań, określenia wspólnych celów oraz wypracowanie umiejętności dostrzegania obustronnych korzyści.
- Brak jest odpowiedniego wsparcia finansowego dla realizacji działań naukowych oraz niski jest poziom partycypacji biznesu w kosztach poniesionych na badania.
- Synergia w relacji nauka – biznes występuje dość rzadko, doświadczenia jednak wskazują na występujący potencjał dla wystąpienia synergii. Im wyższy będzie poziom potencjału synergii (kapitału społecznego i przedsiębiorczości) oraz im bardziej użyteczny będzie efekt współpracy nauka – biznes, tym łatwiej będzie o wystąpienie synergii.
- Relacje nauka – biznes są zbyt złożone, niezrozumiałe przez obie strony, niesprecyzowane, niespójne, niezorganizowane i niewystarczająco wzmacniane.
- Istnieją duże możliwości i potrzeba rozwijania współpracy oraz realizacji wspólnych inicjatyw w triadzie. Istnieje potrzeba wzmacniania i wspierania relacji nauka – biznes – instytucje publiczne.
- Niewystarczająca jest ilość praktycznych rozwiązań zastosowanych w biznesie, a generowanych na bazie realizowanych badań naukowych.

W niektórych sektorach występuje dość niski stopień użyteczności pracy naukowej w praktyce biznesu.

- Zbyt rzadko w relacjach nauka – biznes dostrzegana jest satysfakcja wspólnego działania jako wynik z uzyskiwania ponadprzeciętnych niematerialnych efektów – rozwoju. Dominującym oczekiwaniem jest chęć otrzymania wysokiego zysku (aspekt finansowy).
- Istnieje duży potencjał intelektualny w sferze nauki i biznesu, który jeśli będzie odpowiednio kształtowany i wykorzystany stanowić może źródło innowacji oraz bazę dla działań synergicznych.

Bibliografia

- Bloomberg 2019 Innovation Index – <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-01-22/germany-nearly-catches-korea-as-innovation-champ-u-s-rebounds>, data dostępu: 30.10.2019.
- de Jager B., Minnie C., de Jager J., Welgemoed M., Bessant J., Francis D., *Enabling continuous improvement: a case study of implementation*, Journal of Manufacturing Technology Management 15(4)2004.
- Jasińska M., *Recognition and description of synergy conditions in team work in view of the grounded theory*, Entrepreneurship and Sustainability Issues 7(1)2019.
- Jasińska M., *Synergy in a team – quality analysis of conditions*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie Nr 47(120) 2019.
- Jasińska, M. 2015. *Synergy, the result of intelligent cooperation*. <http://www.irdo.si/skupni-cd/cdji/cd-irido-2015/referati/15-monika-jasinska-paper.pdf>.
- Lepak D.P., Snell S.A., *Managing the Human Resource Architecture for Knowledge-Based Competition*, [in:] *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage. Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, S.E. Jackson, M.A. Hitt, A.S. de Nisi (eds), Jossey-Bass, San Francisco 2003.
- Materiały Komisji Europejskiej, https://ec.europa.eu/poland/news/180622_innovations_pl, data dostępu: 03.11.2019.
- Raporty badań PARP, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publications/?type=2#filter-publication>, data dostępu: 25.10.2019.
- Senge P., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R., Roth G., Smith B., Guman E.C., *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*, 2007, <https://doi.org/10.1002/pfi.4140380511>, Access on: 17.02.2019.

- Senge P.M., *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*, Crown Business, New York 2014.
- Senge P., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R., Roth G., Smith B., Guman E.C., *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*, 2007. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140380511>
- Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Tidd J., Bessant J.R., Pavitt K., *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organization Change*, John Wiley & Sons Ltd. Chichester 2015.

The potential of synergy in science and business relation – establishing foundations for innovation growth

Abstract: Although, today's social and economic conditions are very dynamic, the level of innovation is still the priority of both developed and developing economies. Science and business-wise cooperation can trigger success and it lies at the core of frequently considered revolutionary but still emerging new solutions, as well as the discerned pioneering research areas. Therefore this partnership plays a key role in creating new reality of a greater efficiency and new quality of implemented innovative solutions. Conscious capacity building, by interconnecting, supporting, regulating and team working, creates better conditions for synergy, thus stimulating the development and fluency of finest solutions. Given the need to handle challenges in the quest for innovative growth boosters, the obvious shared benefit achieved by means of synergy cannot simply go unnoticed. In general, the article indicates that synergy can be possible by establishing a high-quality science-business relation. The same synergy is recognised as a vital element to activate innovative growth and to keep it under apt dynamics. Moreover, the article demonstrates that the potential of synergy in the science-business relation is created by key factors i.e. social capital, entrepreneurship, cooperation and all those bring foundations of the relation's value and its strength. Recognising the significance of the science-business relation in the economy, the article accounts how the link is established and what effects it can generate. And finally, following available papers, analysis of research material and direct observation, it has been established that the great science and business team working potential, providing it is properly shaped and utilised, can constitute a source of innovation and a basis for synergistic activities.

Keywords: *innovation, synergy, synergy potential, development, science-business relation, cooperation*

ROZDZIAŁ 2

Grywalizacja jako innowacja w obszarze funkcji personalnej

Edyta BOMBIAK

ORCID: 0000-0002-0273-6228

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Nauk Społecznych

Marek CISEK

ORCID: 0000-0003-0377-4565

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Nauk Społecznych

2.1. Wprowadzenie

W każdej organizacji można wyróżnić zbiór podstawowych funkcji, które są niezbędne do osiągnięcia jej celów. Jedną z nich jest funkcja personalna, określana też jako zarządzanie zasobami ludzkimi lub zarządzanie kapitałem ludzkim. Obejmuje ona całokształt spraw dotyczących pracowników, od ich pozyskiwania, poprzez motywowanie, ocenianie, rozwój zawodowy, wynagradzanie, przemieszczenia wewnętrzne, aż po derekrutację.

Zdolność organizacji do efektywnej realizacji funkcji personalnej pozostaje pod silnym wpływem trendów makroekonomicznych, z których na szczególną uwagę zasługują obserwowane w ostatnich latach zmiany demograficzne. Postępujący proces starzenia się ludności w połączeniu z nasilającymi się procesami migracyjnymi powodują kurczenie się dostępnych zasobów pracy. Już dziś dla wielu pracodawców przyciągnięcie utalentowanych jednostek stanowi coraz większe wyzwanie. Niebagatelne znaczenie mają również zmiany generacyjne związane z wchodzeniem na rynek pracy przedstawicieli młodego pokolenia posiadającego odmienne oczekiwania wobec pracodawców i pracy. Powyższe uwarunkowania wymuszają ewolucję podejścia do realizacji funkcji personalnej, co skutkuje wzbogacaniem wachlarza narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby skutecznie przyciągać wartościowych kandydatów oraz stymulować ich zaangażowanie w pracę.

Era informacyjna wymaga cyfrowej transformacji również w obszarze funkcji personalnej, stąd w ostatnim czasie można zaobserwować wzrost zainteresowania implementacją technik opartych na wykorzystaniu technologii informatycznych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi¹. Jedną z nich jest grywalizacja. Celem rozdziału jest przedstawienie istoty tej techniki jako innowacji w obszarze funkcji personalnej. Dla realizacji przyjętego celu wykorzystano metodę krytycznej analizy literatury przedmiotu.

2.2. Istota grywalizacji

Grywalizacja to termin stosunkowo nowy w literaturze i praktyce. Ogólnie ujmując, oznacza implementowanie technik znanych z gier do celów innych niż rozrywka². Polega ona na wykorzystaniu myślenia charakterystycznego dla gier oraz mechanizmów gier, tj. rywalizacja, współpraca czy szybkie informacje zwrotne do zaangażowania użytkowników i rozwiązywania różnorodnych problemów³. W opinii R. Paharia grywalizacja to wykorzystanie technik motywacji opartych na zbiorach danych⁴.

Wśród polskich autorów nie ma zgody co do tłumaczenia i rozumienia tego terminu. Termin „grywalizacja” jest w literaturze polskiej używany najczęściej⁵ i interpretowany jako implementacja struktury i mechaniki gier (punkty, odznaczenia, poziomy, wyzwania, nagrody) do świata rzeczywistego w celu stymulowania zaangażowania użytkowników⁶ oraz

¹ Zob. E. Bombiak, *Funkcja personalna w chmurze – korzyści i zagrożenia*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 4, s. 12-19.

² Zob. D. Michael, S. Chen, *Serious games: Games that educate, train, and inform*, Thomson Course Technology, Boston 2005 oraz S. Deterding, D. Dixon, R. Khaled, L. Nacke, *From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”*, [in:] *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, A. Lugmayr, H. Franssila, C. Safran, I. Hammouda (eds.), ACM New York 2011, p. 9-15; I. Kozłowska, *Gamifikacja – specyfika wykorzystania narzędzia w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 255, s. 37-45.

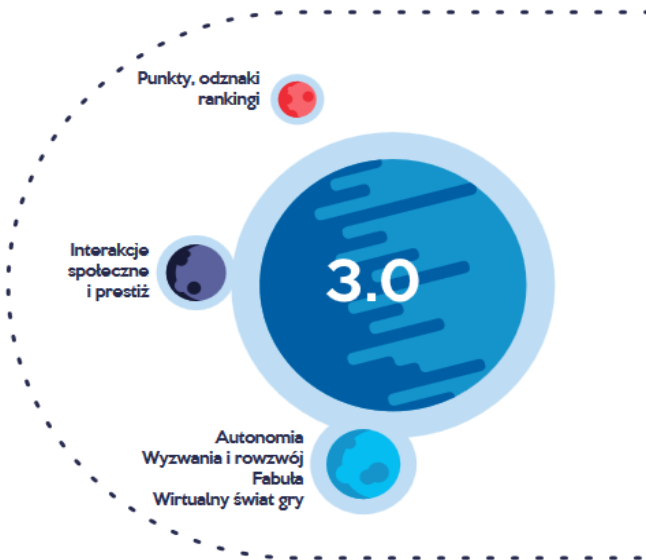
³ G. Zichermann, Ch. Cunningham, *Grywalizacja. Mechanika gry na stronach www i w aplikacjach mobilnych*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011, s. 9.

⁴ R. Paharia, *Lojalność 3.0*, MT Biznes Ltd., Warszawa 2014, s. 31.

⁵ M. Złotek, *Grywalizacja – wykorzystanie mechanizmów z gier jako motywatora do zmiany zachowania ludzi*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017, s. 21.

⁶ K. Wrona, *Grywalizacja i gry oraz ich potencjał do wykorzystania w strategiach marketingowych*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 10, s. 25-31.

zmiany ich zachowań⁷. Niektórzy polscy autorzy są jednak zwolennikami stosowania terminu „gryfikacja”, twierdząc, że pojęcie grywalizacja sugeruje dominującą rolę rywalizacji w grach, gdy tymczasem stanowi ona tylko jeden z wielu, nie zawsze wykorzystywanych, elementów⁸. W literaturze polskiej zamiennie stosowany jest też termin playifikacja, który podkreśla nie tylko aspekty rywalizacji i współpracy, ale też potrzebę zaspokojenia ciekawości w celu poprawy doświadczenia i zaangażowania użytkownika⁹. Główne elementy grywalizacji zilustrowano na rys. 1.



Rysunek 1. Elementy grywalizacji

Źródło: U. Chraćol-Barczyk, *Program lojalnościowy. Od punktów do grywalizacji*, edu-Libri, Kraków–Legionowo 2018, s. 53

Kluczowym pojęciem związanym z grywalizacją jest gra. Gra stanowi symulację środowiska ekonomiczno-społecznego, w którym gracze mają za zadanie podejmowanie decyzji. Decyzje już podjęte mają wpływ na

⁷ P. Tkaczyk, *Grywalizacja*, One Press/Helion, Gliwice 2012, s. 10.

⁸ S. Starzyński, *Gryfikacja, modny trend używany przez marketerów*, *Game Industry Trends* 2012, s. 46. Zob. też: O. Łodyga, *Gryfikacja w edukacji ekonomicznej*, „Magazyn Edukacji Elektronicznej” 2013, nr 2 (6), s. 4–14.

⁹ K. Skok, *Gamifikacja i edukacja – rola motywacji w procesie uczenia się*, [w:] *Przyszłość edukacji – edukacja przyszłości*, W. Welskop (red.), Łódź 2014, s. 247.

zmianę warunków środowiskowych i determinują dalsze decyzje¹⁰. W mechanice gier wyróżnia się takie elementy, jak:

- punkty,
- odznaczenia,
- poziomy,
- wyzwania,
- nagrody¹¹.

Za przeniesienie gracza w inną rzeczywistość odpowiada złożona struktura narracyjna wspomagana przez atrybuty wirtualne i fizyczne. Punkty przydzielane są za pożądane aktywności w grze i wskazują na postęp w rozgrywce. Poziomy tworzą strukturę gry. Są wyznacznikiem statusu gracza, rozumianego jako względne położenie w odniesieniu do innych uczestników gry. Motywują gracza, zapewniając mu poczucie zadowolenia towarzyszące przy przechodzeniu na kolejny poziom. Status daje władzę i autorytet wśród graczy nastawionych na konkurencję. Odznaczenia (osiągnięcia i wyzwania) to sposób na informowanie o ukończonych zadaniach i postępach w odkrywaniu systemu gry. Są mechaniką, która pozwala pokazać, z jakimi wyzwaniami zmierzył się gracz i jakie osiągnięcia stały się jego udziałem. Największą satysfakcję czerpią oni ze świadomości konkurencji i możliwości chwalenia się swymi osiągnięciami¹². Podstawowym założeniem tej techniki jest dawanie satysfakcji jej uczestnikom. Filarami silnego i długotrwałego zaangażowania uczestników w projekty oparte na grywalizacji są¹³:

- rozrywka dostarczająca uczucia przyjemności,
- zaspokojenie potrzeby nawiązywania i podtrzymywania kontaktów z innymi ludźmi, poznawania nowych osób, kooperacji i/lub rywalizacji;
- otrzymywanie szybkiej informacji zwrotnej na temat efektów podjętych działań.

Dostępność szybkiej informacji zwrotnej to przewaga, którą gry mają nad prawdziwym życiem.

¹⁰ O. Łodyga, dz. cyt., s. 5.

¹¹ P. Tkaczyk, dz. cyt., s. 10-11.

¹² K. Wrona, dz. cyt., s. 25-31.

¹³ S. Starzyński, dz. cyt., s. 46. Zob. też A. Widawska-Stanis, *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi usługowych przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych*, „Quality in Sport” 2017, nr 1 (3), s. 16.

Grywalizacja zmienia sposób postrzegania pracy, nadając jej charakter zabawy, poprzez wykorzystanie zaczerpniętych z psychologii behawioralnej mechanizmów angażowania graczy¹⁴. Gry utożsamiane są przez wiele osób z relaksacją, zaś specyfika zdobywania kolejnych poziomów poprzez rozwiązanie napotykanych trudności budzi chęć współzawodnictwa i bycia najlepszym. Techniki angażowania oparte na grywalizacji mają szczególnie duży potencjał oddziaływania na młode pokolenia pracowników, które preferują ambitne zadania i natychmiastowe wyniki¹⁵. Rosnąca liczba pracowników młodych wchodzących na rynek pracy oraz coraz większy wybór platform i produktów gamifikacji¹⁶ powodują, że technika ta powoli wkracza do praktyki personalnej polskich firm. W tabeli 1 przedstawiono wybrane przykłady jej implementacji.

Tabela 1. Przykłady realizowanych w Polsce projektów opartych na grywalizacji w obszarze funkcji personalnej

Obszar funkcji personalnej	Firma wdrażająca	Nazwa programu
Rekrutacja	L'Oreal Mariott Interational Siemens Hays Poland Kampania Piwowarska	Reveal „My Marriot Hotel” Plantville Gamfirecruter Gra o Bro
Motywowanie	Towarzystwo Ubezpieczeń Gothaer PZU Santander Consumer Bank SA Red Bull	Platforma społecznościowa Gothaer Inspiratorium Menedżer 2.0 Platforma motywacyjna Generacja S Santander Consumer Team Akademia Asów
Rozwój pracowników	Leroy Merlin Polska INTER CARS Leroy Merlin Polska	Drabina Rozwoju Autostrada Rozwoju LM Game

Źródło: opracowanie własne

¹⁴ A. Misztal, *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Nauki o Zarządzaniu” 2015, nr 3 (24), s. 97.

¹⁵ P. Kostro, *Grywalizacja wkracza do polskich firm*, Puls Biznesu, 2017, <https://www.pb.pl/gamifikacja-wkracza-do-polskich-firm-861010>, data dostępu: 01.06.2018.

¹⁶ K. Kania, M. Smolarek, *Analiza rozwoju ramifikacji biznesowej na przykładzie przedsięwzięć realizowanych w Polsce*, „Business Informatics” 2017, nr 2 (44), s. 60-71.

Analiza przedstawionych przykładów pozwala stwierdzić, że głównymi obszarami, w których można zaobserwować wykorzystanie techniki grywalizacji, są rekrutacja, motywowanie i rozwój kadry.

2.3. Grywalizacja w rekrutacji

Rekrutacja to jeden z kluczowych etapów procesu kadrowego. Polega ona pozyskiwaniu przez organizację kandydatów do pracy w liczbie umożliwiającej ich racjonalną selekcję¹⁷. Celem rekrutacji jest poinformowanie potencjalnych pracowników o możliwościach i warunkach zatrudnienia w danej organizacji oraz zachęcenie do aplikowania.

W dobie rosnącej konkurencji o pracowników oraz pogłębiającego się ich deficytu na rynku pracy przedsiębiorstwa szukają nowych form i narzędzi rekrutacji, aby pozyskać najbardziej wartościowych specjalistów. Głównym trendem obserwowanym w tym obszarze jest przeniesienie procesu rekrutacji do środowiska wirtualnego. Zakres wykorzystania Internetu w procesie rekrutacji nie tylko stale się zwiększa, ale też ewoluuje. Można w nim wyróżnić cztery zasadnicze etapy¹⁸:

- rekrutacja 1.0 – oparta na jednostronnej komunikacji między kandydatem a przedsiębiorstwem. Zakres wykorzystania Internetu sprowadza się do firmowych stron internetowych oraz publikowania ogłoszeń na portalach pracy;
- rekrutacja 2.0 – przedsiębiorstwo śledzi komunikację wśród kandydatów, wykorzystując media społecznościowe, fora internetowe i blogi;
- rekrutacja 3.0 – oparta jest na wielostronnej komunikacji z kandydatami;
- rekrutacja 4.0 – polega na zlecaniu zadań rekrutacyjnych na zewnątrz, do szerokiej grupy ludzi, z wykorzystaniem serwisów społecznościowych i *crowdsourcingu*¹⁹.

¹⁷ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 323.

¹⁸ Zob. J. Woźniak, *Crowdsourcing – IV etap rozwoju rekrutacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 1, s. 44 oraz D. Buchnowska, *Ocena poziomu e-rekrutacji wśród największych firm w Polsce – projekt badania*, „Współczesna Gospodarka” 2015, nr 6 (4), s. 27.

¹⁹ Szerzej na ten temat w: E. Bombiak, W. Wereda, *Contemporary trends in the area of recruitment of employees as internal stakeholders of the organization*, „Zeszyty Naukowe

Dla etapu rekrutacji 4.0 charakterystyczne jest wykorzystanie grywalizacji. Grywalizacja zastosowana w obszarze rekrutacji sprowadza się do odwzorowania specyfiki pracy w przedsiębiorstwie w formie gry komputerowej w celu sprawdzenia kompetencji kandydata w świecie wirtualnym, zanim zacznie on pracować na realnym stanowisku pracy²⁰. Gry rekrutacyjne mają na celu weryfikację określonych umiejętności i predyspozycji kandydatów. Towarzyszącą grze satysfakcja z pokonywania wyzwań ma służyć zwiększeniu ich zaangażowania. Najlepsi gracze są zapraszani do dalszych etapów rekrutacji. Zastosowanie grywalizacji w rekrutacji przyczynia się do²¹:

- wzrostu zainteresowania daną ofertą wśród kandydatów;
- dotarcia do osób, które wcześniej nawet nie myślały o zmianie dotychczasowej pracy;
- wzrostu zadowolenia kandydatów (grywalizacja zmienia męczący i stresujący proces ubiegania się o pracę w przyjemną i absorbującą zabawę);
- weryfikacji wiedzy i umiejętności kandydatów – gry rekrutacyjne są postrzegane jako skuteczne narzędzia weryfikacji takich umiejętności jak: logiczne myślenie, kreatywność czy praca zespołowa;
- wyróżnienia na tle innych pracodawców dzięki kreatywnemu podejściu do rekrutacji (zastosowanie grywalizacji na polskim rynku wciąż jest rzadkością);
- budowania pozytywnego *employer branding* – firmy, które angażuje się w kreatywne metody rekrutacji, odbierane są jako innowacyjne i przyjazne pracownikom.

Firma Marriott International wykorzystała w procesie rekrutacji grę o nazwie „My Marriot Hotel”. Po osiągnięciu odpowiednio wysokiego poziomu w zarządzaniu wirtualnym hotelem i restauracją kandydaci mogli wziąć udział w finalnym etapie rekrutacji. Z kolei Siemens w procesie re-

Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2017, nr 41 (114), s. 181–196.

²⁰ J. Woźniak, *Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 2, s. 27–28.

²¹ <https://nofluffjobs.com/blog/grywalizacja-w-rekrutacji-programistow-dlaczego-wartoj-stosowac/>, data dostępu: 23.07.2019.

krutacji wykorzystał grę Plantville, w której kandydaci wykonywali zadania menadżera fabryki²². Przykładem zastosowania grywalizacji jest też wdrożona w firmie doradztwa personalnego Hays Poland aplikacja „Gamfi-recruter”. Kandydaci wcielali się w postać osoby ratującej ludzkość przed zagładą i realizowali różne misje. Najlepsi mogli otrzymać propozycję stażu lub nawet pracy w firmie²³. Grywalizację w procesie rekrutacji wykorzystywała także firma L’Oreal, oferując grę „Reveal”, której uczestnicy wzięli udział w kampanii wprowadzającej nowy produkt na rynek²⁴.

Grywalizacja może mieć też zastosowanie w ostatniej fazie procesu pozyskiwania pracowników, jaką jest ich wprowadzenie do organizacji, określane mianem *onboardingu*. Proces ten ma na celu zapoznanie pracownika z organizacją, jej kulturą, obowiązującymi procedurami oraz wyznawanymi wartościami²⁵. Chodzi o to, aby w jak najkrótszym czasie uzyskać optymalną efektywność nowo zatrudnionego pracownika oraz zminimalizować ryzyko jego szybkiego odejścia.

Proces adaptacji powinien dostarczyć pracownikowi potrzebnej wiedzy zarówno na poziomie strategicznym (misja, wizja, cele, struktura organizacyjna), proceduralnym (zasady komunikacji, obieg dokumentów), a także osobistym (zakres obowiązków, możliwości rozwoju). Dodatkowo powinien wpływać na satysfakcję z pracy oraz pomóc rozwijać umiejętności, jakie będą od pracowników wymagane w przyszłości. Działania podejmowanie w ramach *onboardingu* można podzielić na²⁶:

- działania o charakterze powitalnym i integrującym,
- informowanie o charakterystyce organizacji/komórki/stanowiska pracy,
- informowanie o roli organizacyjnej i szansach rozwojowych,
- działania o charakterze szkolącym do pracy na danym stanowisku.

²² Kreatywna rekrutacja: tak to robią najlepsi!, https://europa.eu/youth/pl/article/57/27734_pl, data dostępu: 20.01.2017.

²³ M. Młynarczyk, *Gamifikacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Game Industry Trends 2013*, NoNobos.pl, <http://spoti.pl/dokument/10688/raport-game-industry-trends-2013>, data dostępu: 15.09.2016.

²⁴ K. Domaradzki, J. Naduk, *Gra o pracę*, <http://kariera.forbes.pl/grywalizacja-gra-o-prace,artykuly,176911,1,1.html>, data dostępu: 20.02.2017.

²⁵ M. Juchnowicz (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2003, s. 93.

²⁶ M. Syper-Jędrzejak, *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1, s. 498.

Grywalizacja w *onboardingu* może odnosić się do całego procesu lub tylko do jego fragmentów. Firma Deloitte w procesie adaptacji wykorzystuje interaktywny film, w którym pracownik-gracz podejmuje wybory związane z wartościami firmy. Film przedstawia też najważniejszych menagerów poszczególnych oddziałów firmy, angażując ich w opowiadaną historię. Z kolei mechanizm grywalizacji stosowany w HCL Technologies obejmuje zarówno rekrutację, jak i *onboarding*. Firma wprowadziła dziesięciopoziomową grę dla pracowników na trzydzieści dni przed rozpoczęciem pracy, która pozwala graczom na poznanie kultury oraz współpracowników. Rekruterzy na podstawie tej gry oceniają zaangażowanie kandydata i jego dopasowanie do filozofii i wymagań firmy²⁷.

Mechanizmy grywalizacji nie tylko w sposób niestandardowy wprowadzają nowo zatrudnioną osobę w rolę, jaką ma pełnić w organizacji, ale dodatkowo pozytywnie wpływają na jej motywację poprzez zawarte w nich elementy gry lub zabawy. Dla pracowników taka innowacyjność to zarówno element *employer branding*, jak też wyznacznik kultury organizacyjnej pracodawcy²⁸. Odpowiednio zaprojektowana grywalizacja może zatem istotnie wesprzeć procesy rekrutacyjne i adaptacyjne. Jej zasadniczy potencjał dotyczy jednak funkcji motywowania.

2.4. Grywalizacja jako element motywowania 3.0

Współczesny model motywowania określany jest mianem motywowania 3.0²⁹. W odróżnieniu od motywowania 2.0, opartego na systemie nagród i kar, czyli motywacji zewnętrznej, motywowanie 3.0 bazuje na rozbudzaniu motywacji wewnętrznej poprzez kreowanie nagród odnoszących się do doznań duchowych³⁰. Model ten opiera się na budowaniu zaan-

²⁷ <http://gerere.com/pl-article/przyklady-grywalizacji-w-onboardingu-pracownikow/>, data dostępu: 23.07.2019.

²⁸ <https://hrpolska.pl/hr/czytelnia/onboarding-czyli-nowy-pracownik-na-pok-adzie-firmy>, data dostępu: 23.07.2019.

²⁹ E. Bombiak, *Funkcja motywowania w stabilizacji sytuacji finansowej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UPH, Siedlce 2019, s. 54–55.

³⁰ D.H. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa 2011; *Motywacja 3.0, czyli jak skutecznie zmotywować pracownika*, <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/740102,Motywacja-30-czyli-jak-skutecznie-zmotywowac>

gażowania pracowników³¹. Jest to stan emocjonalnego i intelektualnego oddania organizacji³².

Budowanie zaangażowania jest dużym wyzwaniem w obecnych czasach tymczasowego zatrudnienia oraz zaniku lojalności pracownika wobec organizacji. Dodatkowe wyzwania motywacyjne stwarza budowanie zaangażowania przedstawicieli młodego pokolenia pracowników, dla których praca nie jest najważniejszą wartością³³. Ta grupa zawodowa potrzebuje ciągłej stymulacji, przeżyć i doznań. Tych doznań musi dostarczać im pracodawca. Podstawą budowania zaangażowania młodych pracowników jest odczuwanie przyjemności z pracy³⁴, co wymaga sięgania po innowacyjne rozwiązania motywacyjne. Jednym z nich jest grywalizacja. Umiejętne zastosowanie mechanizmów gier oraz ludzkiej skłonności do rywalizacji może być bowiem wydajnym narzędziem zwiększania zaangażowania i lojalności.

Gra ma charakter dynamiczny. Składa się z etapów, działań oraz decyzji. Występują w niej elementy racjonalne (jako efekt konkretnego działania) oraz losowe. Istnieje kilka możliwych scenariuszy rozwiązania postawionego problemu. Wybranie określonej strategii działania ma wpływ na wynik osiągnięty przez graczy. Relacje występujące między graczami mogą mieć charakter współpracy lub rywalizacji. Wynik gry jest nieprzewidywalny, a jej przebieg niepowtarzalny, inny od scenariuszy działań zrealizowanych przez uczestników gry w czasie poprzednich rozgrywek. W przypadku gier zespołowych gracze działają wspólnie, z kierownictwem oraz podziałem ról wśród członków zespołu³⁵. Jawnie publi-

pracownika.html; <https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/kij-i-marchewka-odchodza-do-lamusa-nadchodzi-motywacja-3-0,33406.html>, data dostępu: 16.10.2018.

³¹ M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 181–182.

³² R. Mrówka, *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 405–416.

³³ A. Pstrągowska, *Motywowanie pokolenia X i Y jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów*, [w:] *Funkcja motywowania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, J.S. Kardas, E. Bombiak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2014, s. 29–31.

³⁴ Ch. Espinoza, M. Ukleja, C. Rusch, *Managing the Millennials*, Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2010, p. 35–36.

³⁵ O. Łodyga, dz. cyt., s. 4–14.

kowe rankingi graczy mobilizują do osiągania lepszych rezultatów³⁶. Podniesienie motywacji następuje dzięki nagradzaniu za próby podjęcia trudnego zadania, ale też próby wyjścia z porażki, gdyż docenia się w ten sposób zdobywanie doświadczenia przez uczestnika oraz zachęca się go do podjęcia kolejnej próby³⁷.

Podstawowym założeniem techniki motywowania opartej na grywalizacji jest dawanie satysfakcji jej uczestnikom³⁸. Bazuje ona na przyjemności, jaka płynie z pokonywania kolejnych wyzwań, rywalizacji, współpracy, przywództwa³⁹. Fabuła gry pozwala zaangażować ludzi przez motywatory wewnętrzne i zewnętrzne. W dużym stopniu jest to związane z systemem dodatkowego nagradzania i chęcią osiągania jak najlepszych rezultatów oraz wyróżnienia się na tle pozostałych uczestników⁴⁰. Charakterystyczne elementy gry, zwiększające zaangażowanie i motywację pracowników, to⁴¹:

- szybka informacja zwrotna – pozwalająca na częste uzyskiwanie wartościowych informacji o postępach w pracy;
- transparentność – możliwość sprawdzenia, jak gracz radzi sobie na tle innych pracowników (graczy);
- krótkoterminowe cele – co pozwala dostrzegać postępy;
- publiczne wskaźniki umiejętności -- współzawodnictwo prowadzi do zwiększonego wysiłku i lepszych efektów;
- praca w zespole, która pozwala na wymianę wiedzy i doświadczenia, dając tym samym efekty synergii.

W grywalizacji uczestnicy gry są motywowani do działań poprzez różnego typu systemy nagradzające, tj. zbieranie punktów, odznak, przechodzenie na kolejne poziomy zaawansowania itp.⁴² Pracownik dzięki

³⁶ K. Piotrkowski, M. Chmielewski, M. Ziółek, dz. cyt., s. 28–34.

³⁷ A. Kłoczyński, *Zalety i ograniczenia gamifikacji jako metody kształcenia w naukach humanistycznych*, „Argumenta Historica. Czasopismo Naukowo-Dydaktyczne” 2016, nr 3, s. 60–69.

³⁸ K. Piotrkowski, M. Chmielewski, M. Ziółek, *Grywalizacja jako technika zarządzania zasobami ludzkimi w firmie informatycznej*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 2, s. 28–34.

³⁹ K. Wrona, dz. cyt., s. 25–31.

⁴⁰ A. Misztal, *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Nauki o Zarządzaniu” 2015, nr 3 (24), s. 99.

⁴¹ I. Czerska, *Grywalizacja miejsca pracy jako innowacyjne podejście w motywowaniu personele*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 1 (47), s. 255.

⁴² K. Piotrkowski, M. Chmielewski, M. Ziółek, dz. cyt., s. 28–34.

przejrzystemu i atrakcyjnemu systemowi nagradzania bardziej niż dotychczas angażuje się w wykonywaną pracę. Wykonywane zadania nie przypominają nudnych obowiązków. Pasjonująca opowieść skojarzona z codzienną pracą stanowi oderwanie od prozy życia i ogranicza monotoność pracy⁴³. Technika ta wpływa też na poprawę wewnętrznej komunikacji, a upublicznienie osiągnięć zaspokaja potrzebę szacunku i określa status w grupie.

Należy podkreślić, że grywalizacja bazuje na koncepcji organizacji uczącej się. Każdy pracownik uczestniczy w identyfikacji i rozwiązywaniu problemów firmy, a jednocześnie dąży do doskonalenia, ponieważ może czerpać z własnych doświadczeń (w tym błędów) w grze⁴⁴. Na tym polega wyższość grywalizacji nad innymi metodami oddziaływania na pracowników – sprawia ona, że wykonywanie powierzonych zadań ma charakter rozrywki, jednocześnie umożliwia doskonalenie umiejętności bez dodatkowych stymulatorów z zewnątrz⁴⁵. Zdobywanie kolejnych poziomów może być zatem doskonałym systemem motywującym do rozwoju.

2.5. Grywalizacja jako wsparcie rozwoju zawodowego pracowników

Problem ciągłego rozwoju nabiera coraz większego znaczenia w kontekście budowania społeczeństwa opartego na wiedzy. Szczególnie ważne wydaje się poszukiwanie efektywnych sposobów uczenia⁴⁶. Coraz częściej podkreśla się konieczność odejścia od tradycyjnych form szkoleniowych opartych na klasycznych warsztatach, prezentacjach czy studiach przypadków. Rośnie zapotrzebowanie na metody niestandardowe i angażujące, umożliwiające uczestnikom nabywanie doświadczenia i przeżywanie

⁴³ W.T. Bielecki, *Gamification – Learning by Doing and Fun?*, „Економічний нобелівський вісник” 2014, nr 1, s. 35-40. Zob. też: P. Tkaczyk, *Grywalizacja*, One Press/Helion, Gliwice 2012.

⁴⁴ M. Czubak-Koch, *Uczenie się w kulturze miejsca pracy*, Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wrocław 2014, s. 39–42.

⁴⁵ K. Michalska, *Grywalizacja jako element zarządzania strategicznego potencjałem ludzkim*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2017, nr 19 (1), s. 59.

⁴⁶ J. Cewińska, A. Krasnova, *Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 350/2014, s. 73–81.

własnych emocji⁴⁷. Innowacyjną metodą rozwoju kompetencji pracowników przez doświadczenie, samodoskonalenie, współpracę i rywalizację jest grywalizacja.

Grywalizacja to jeden z kluczowych trendów e-learningowych⁴⁸. Stanowi ona element *edutainment*, czyli uczenia się poprzez zabawę⁴⁹. Z uwagi na fakt, iż jest ona nakierowana na nabywanie umiejętności praktycznych oraz kształtowanie postaw, może stanowić istotne uzupełnienie tradycyjnych metod szkolenia⁵⁰. Metody edukacji oparte na grywalizacji mogą być szczególnie atrakcyjne dla przedstawicieli pokolenia „cyfrowego”, które wychowało się w świecie nowych technologii. Zgrywalizowane programy rozwojowe stanowią skuteczną metodę wspierającą rozwój kadr z uwagi na fakt, iż⁵¹:

- czynią one proces nauki ciekawszym i przyjemniejszym,
- dają możliwość uczenia się przez działanie,
- stwarzają szansę uczenia się na błędach,
- zapewniają szybką informację zwrotną,
- niwelują stres, gdyż pozwalają na pomyłki (w grze nie ma kar za popełnianie błędów), co ułatwia pokonanie barier związanych z obawą o porażkę,
- ułatwiają pokonywanie własnych ograniczeń.

Reengineering miejsc pracy z wykorzystaniem mechaniki gier pozwala na wzbogacenie i rozszerzenie jej zakresu, zaś wirtualne przemieszczenia pracowników uczestniczących w grze to alternatywa dla tradycyjnej realokacji⁵².

Grywalizacja umożliwia zdobywanie wiedzy i umiejętności w dowolnym miejscu i czasie, zgodnie z rytmem ustalonym przez uczącego się. Pozwala też na uruchomienie w procesie uczenia tych cech pracowników,

⁴⁷ Raport 10 trendów w rozwoju pracowników w roku 2014 według House of Skills, 2014, <http://hrstandard.pl/2014/01/17/raport-10-trendow-w-rozwoju-pracownikow-w-roku-2014-wedlug-house-of-skills/#more-28918>, data dostępu: 29.03.2014.

⁴⁸ E. Kowalska, *Gamifikacja w procesie adaptacji pracownika*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, nr 31, s. 105–118.

⁴⁹ A. Winnicka-Weis, *Motywowanie do rozwoju z zastosowaniem grywalizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 3–4, s. 62.

⁵⁰ I. Czerska, *Grywalizacja miejsca pracy...*, dz. cyt., s. 256.

⁵¹ J. Cewińska, A. Krasnova, dz. cyt., s. 73–81.

⁵² A. Winnicka-Weis, dz. cyt., s. 65–66.

które nie miałyby szansy ujawnić się w toku edukacji bazującej na metodach tradycyjnych⁵³. Uczący się są bardziej zaangażowani w doskonalenie kompetencji, ponieważ mają możliwość wygrywania i osiągania mistrzostwa⁵⁴. Z kolei obudowanie gamifikowanych kursów elementami dodatkowymi, tj. tabele wyników, nagrody, sprawności i tytuły przyznawane osobom, które ukończyły kurs, są kolejnymi czynnikami, które potrafią podnieść poziom jego realizacji⁵⁵. Udział w grach wpływa także na kształtowanie postaw przedsiębiorczych⁵⁶. Uczenie się poprzez działanie i rozwiązywanie problemów prowadzi do krytycznego myślenia i stymuluje rozwój kompetencji społecznych⁵⁷.

Mechanizmy grywalizacyjne oferują naukę w „przyjemniejszej formule”, co ułatwia przyswajanie wiedzy i umiejętności. Badania dowodzą, iż efektywność przyswajania wiedzy za pomocą gier szkoleniowych jest od kilku do kilkudziesięciu procent wyższa niż tradycyjnych form, tj. wykładu, moderowanej dyskusji, studium przypadku⁵⁸. Umysł człowieka lepiej przyswaja bowiem informacje i zadania opierające się na mechanizmach interaktywnej zabawy⁵⁹. Niewątpliwym atutem grywalizacji jest możliwość obniżenia kosztów szkoleń poprzez eliminowanie wydatków związanych z zatrudnieniem szkoleniowców czy wynajmowaniem sal. Ograniczeniu podlegają też koszty przestoju w pracy. Również możliwość modyfikacji scenariusza gry sprzyja obniżeniu nakładów finansowych.⁶⁰

Można zatem stwierdzić, że gamifikacja kursów szkoleniowych nie- sie za sobą szereg korzyści, ale też posiada pewne wady, które należy mieć

⁵³ D. Smołucha, *Gry i systemy grywalizacyjne jako nowoczesne narzędzia w edukacji uniwersyteckiej*, „Horyzonty Wychowania” 2016, nr 15 (34), s. 235.

⁵⁴ G. Zichermann, Ch. Cunningham, *Grywalizacja: mechanika gry na stronach WWW i w aplikacjach mobilnych*, Wyd. Helion, Gliwice 2012.

⁵⁵ J. Woźniak, *Grywalizacja w zarządzaniu...*, dz. cyt., s. 21.

⁵⁶ M. Wawrzeniuk-Kulik, *Symulacyjna gra decyzyjna jako narzędzie wspomagające nauczanie w ramach przedmiotu „Podstawy przedsiębiorczości”*, „Zeszyty Naukowe WSEI. Seria: Ekonomia” 2013, nr 6 (1), s. 303–321.

⁵⁷ I. Pulak, *Nowe trendy w edukacji szkolnej w kontekście rozwoju technologii i mediów cyfrowych*, „Edukacja Elementarna w Teorii i Praktyce” 2015, nr 2 (36), s. 57–68.

⁵⁸ M. Łączyński, *Gry szkoleniowe w nauczaniu dorosłych. Metoda i zastosowanie na przykładzie gry komunikacyjno-decyzyjnej MaxCom*, „Homo Ludens” 2011, nr 1 (3), s. 76.

⁵⁹ W.T. Bielecki, *Gamification – Learning by Doing and Fun?*, „Економічний нобелівський вісник” 2014, nr 1, s. 35–40.

⁶⁰ E. Kowalska, *Gamifikacja w procesie adaptacji pracownika*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, nr 31, s. 105–118.

na uwadze, wdrażając tę innowacyjną metodę wspierania rozwoju kompetencji pracowników (tab. 2).

Tabela 2. Zalety i wady wykorzystania grywalizacji w rozwoju zawodowym pracowników

Zalety	Wady
- technika ma charakter uniwersalny i nie wymaga szczególnych predyspozycji od uczestników (w zajęciach mogą uczestniczyć wszyscy) - umożliwia kształtowanie umiejętności miękkich, tj. komunikacji i pracy zespołowej, gdyż wymaga współdziałania uczestników gry w celu osiągania kolejnych poziomów - udział w grach daje poczucie zadowolenia z uzyskiwanych etapowo celów i eliminuje psychologiczne skutki porażki ze względu na możliwość podejmowania kolejnych prób - pomaga w stworzeniu systemu oceny wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych na różnych poziomach - ze względu na stałą informację zwrotną o postępach umożliwia bieżące monitorowanie procesu przyswajania wiedzy i nabywania umiejętności - ułatwia precyzyjne określenie zarówno celów szczegółowych, jak i długoterminowych	- wymaga dużego nakładu pracy związanego z opracowaniem narracji, poszczególnych poziomów i zadań do wykonania, jak również z administrowaniem kursu poprzez stronę internetową - proces przygotowania platformy do grywalizacji jest czasochłonny i kosztochłonny w momencie tworzenia i eksploatacji - istnieje ryzyko koncentracji uczestników na rywalizacji zamiast na zdobywaniu wiedzy i umiejętności

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Kłoczyński, *Zalety i ograniczenia gamifikacji jako metody kształcenia w naukach humanistycznych*, „Argumenta Historica. Czasopismo Naukowo-Dydaktyczne” 2016, nr 3, s. 66–69

Jak podkreśla R. Spencer, grywalizacja jest narzędziem o ograniczonym zastosowaniu, gdyż przy pomocy jej mechanizmów nie da się pobudzać zaangażowania do wszystkich zadań realizowanych w organizacji⁶¹. Z grywalizacją wiąże się też ryzyko wzmocnienia mechanizmów rywalizacji oraz uzależnienia od gier. Ponadto nie wszyscy pracownicy muszą być zainteresowani udziałem w zgrywalizowanych programach rozwoju.

⁶¹ R.W. Spencer, *Work is not a game*, „Research-Technology Management” 2013, No. 6, p. 59–60.

2.6. Podsumowanie

W turbulentnym otoczeniu współczesnych organizacji konieczne jest poszukiwanie nowych metod, które umożliwią coraz efektywniejszą realizację funkcji personalnej. Doskonalenie tej funkcji ma bowiem kluczowe znaczenia z punktu widzenia budowania przewagi konkurencyjnej organizacji w gospodarce opartej na kapitale intelektualnym. Innowacyjną techniką o znacznym potencjale możliwym do wykorzystania w działaniach personalnych jest grywalizacja. Może on stanowić skuteczny instrument przyciągania kandydatów na etapie rekrutacji, jak też mobilizowania już zatrudnionych pracowników do wkładania większych wysiłków w pracę i rozwój zawodowy. Atrakcyjność tego narzędzia powoduje, że obszar zastosowań systemów grywalizacyjnych sukcesywnie się poszerza. Coraz częściej wykorzystywane są w budowaniu relacji z pracownikami, klientami i partnerami biznesowymi.

Analiza dostępnych publikacji i opisów wdrożenia praktyk opartych na grywalizacji pozwala stwierdzić, że jest to innowacyjna i interesująca technika stanowiąca wzbogacenie dotychczasowego wachlarza instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi. Trudno jest jednak ostatecznie ocenić jej użyteczność ze względu na stosunkowo niewielką liczbę wdrożeń. Stosowanie grywalizacji w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w polskiej praktyce biznesowej jest ciągle jeszcze we wczesnej fazie rozwoju⁶², mimo że coraz więcej innowacyjnych przedsiębiorstw wdraża jej elementy w obszarze funkcji personalnej. Zastosowanie mechanizmów grywalizacji na większą skalę wymaga pogłębionych badań empirycznych potwierdzających przewagę tej techniki nad tradycyjnymi metodami zarządzania zasobami ludzkimi. Efekty tych badań mogą wpłynąć na dalsze losy i kierunki ewolucji grywalizacji, przesądzając o tym, czy jej wdrożenie stanowić będzie trwały i pogłębiający się trend, czy też okaże się tylko chwilową modą. Jak dotąd wykorzystanie grywalizacji w obszarze HR wciąż ma charakter raczej eksperymentalny.

⁶² A. Winnicka-Wejs, M. Gabriel, *Grywalizacja jako innowacyjna metoda stosowana w praktyce organizacji*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 362, s. 225.

Bibliografia

- Bielecki W.T., *Gamification – Learning by Doing and Fun?*, „Економічний нобелівський вісник” 2014, nr 1.
- Bombiak E., *Funkcja personalna w chmurze- korzyści i zagrożenia*, „Marketing i Rynek” 2017, nr 4.
- Bombiak E., *Funkcja motywowania w stabilizacji sytuacji finansowej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UPH, Siedlce 2019.
- Bombiak E., Wereda W., *Contemporary trends in the area of recruitment of employees as internal stakeholders of the organization*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2017, nr 41 (114).
- Buchnowska D., *Ocena poziomu e-rekrutacji wśród największych firm w Polsce – projekt badania*, „Współczesna Gospodarka” 2015, nr 6 (4).
- Cewińska J., Krasnova A., *Grywalizacja w rozwoju i edukacji – szanse i zagrożenia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 350/2014.
- Chraćol-Barczyk U., *Program lojalnościowy. Od punktów do grywalizacji*, edu-Libri, Kraków–Legionowo 2018.
- Czerska I., *Grywalizacja miejsca pracy jako innowacyjne podejście w motywowaniu personelu*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 1 (47).
- Czubak-Koch M., *Uczenie się w kulturze miejsca pracy*, Dolnośląska Szkoła Wyższa, Wrocław 2014.
- Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L., *From game de-sign elements to gamefulness: Defining “gamification”*, [in:] *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, A. Lugmayr, H. Franssila, C. Safran, I. Hammouda (eds.), ACM, New York 2011.
- Espinoza Ch., Ukleja M., Rusch C., *Managing the Millennials*, Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2010.
- Juchnowicz M. (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa 2003.
- Kania K., Smolarek M., *Analiza rozwoju ramifikacji biznesowej na przykładzie przedsięwzięć realizowanych w Polsce*, „Business Informatics” 2017, nr 2 (44).
- Kłonczyński A., *Zalety i ograniczenia gamifikacji jako metody kształcenia w naukach humanistycznych*, „Argumenta Historica. Czasopismo Naukowo-Dydaktyczne” 2016, nr 3.
- Kowalska E., *Gamifikacja w procesie adaptacji pracownika*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2018, nr 31.

- Kozłowska I., *Gamifikacja- specyfika wykorzystania narzędzia w Polsce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” Nr 255/2016.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Łączyński M., *Gry szkoleniowe w nauczaniu dorosłych. Metoda i zastosowanie na przykładzie gry komunikacyjno-decyzyjnej MaxCom*, „Homo Ludens” 2011, nr 1 (3).
- Łodyga O., *Gryfikacja w edukacji ekonomicznej*, „Magazyn Edukacji Elektronicznej” 2013, nr 2 (6).
- Michael D., Chen S., *Serious games: Games that educate, train, and inform*, Thomson Course Technology, Boston 2005.
- Michalska K., *Grywalizacja jako element zarządzania strategicznego potencjałem ludzkim*, „Zarządzanie. Teoria i Praktyka” 2017, nr 19 (1).
- Misztal A., *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Nauki o Zarządzaniu” 2015, nr 3 (24).
- Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E. (red.), *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Mrówka R., *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Paharia R., *Lojalność 3.0*, MT Biznes Ltd., Warszawa 2014.
- Pink D.H., *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa 2011.
- Piotrkowski K., Chmielewski M., Ziółek M., *Grywalizacja jako technika zarządzania zasobami ludzkimi w firmie informatycznej*, „Przegląd Organizacji” 2015, nr 2.
- Pstrągowska A., *Motywowanie pokolenia X i Y jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów*, [w:] *Funkcja motywowania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, J.S. Kardas, E. Bombiak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2014.
- Pulak I., *Nowe trendy w edukacji szkolnej w kontekście rozwoju technologii i mediów cyfrowych*, „Edukacja Elementarna w Teorii i Praktyce” 2015, nr 2 (36).
- Skok K., *Gamifikacja i edukacja – rola motywacji w procesie uczenia się*, [w:] *Przyszłość edukacji – edukacja przyszłości*, W. Welskop (red.), Łódź 2014.
- Smołucha D., *Gry i systemy grywalizacyjne jako nowoczesne narzędzia w edukacji uniwersyteckiej*, „Horyzonty Wychowania” 2016, nr 15 (34).

- Spencer R.W., *Work is not a game*, "Research-Technology Management" 2013, No. 6.
- Starzyński S., *Gryfikacja, modny trend używany przez marketerów*. Game Industry Trends 2012.
- Syper-Jędrzejak M., *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1.
- Tkaczyk P., *Grywalizacja*, One Press/Helion, Gliwice 2012.
- Wawrzeńczyk-Kulik M., *Symulacyjna gra decyzyjna jako narzędzie wspomagające nauczanie w ramach przedmiotu „Podstawy przedsiębiorczości”*, „Zeszyty Naukowe WSEI. Seria: Ekonomia” 2013, nr 6 (1).
- Widawski-Stanisław A., *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi usługowych przedsiębiorstw sportowo-rekreacyjnych*, „Quality in Sport” 2013, nr 1 (3).
- Winnicka-Weis A., *Motywowanie do rozwoju z zastosowaniem grywalizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 3-4.
- Winnicka-Wejs A., Gabriel M., *Grywalizacja jako innowacyjna metoda stosowana w praktyce organizacji*, „Studia Ekonomiczne” 2018, nr 362.
- Woźniak J., *Crowdsourcing – IV etap rozwoju rekrutacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 1.
- Woźniak J., *Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 2.
- Wrona K., *Grywalizacja i gry oraz ich potencjał do wykorzystania w strategiach marketingowych*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 10.
- Zichermann G., Cunningham Ch., *Grywalizacja: mechanika gry na stronach WWW i w aplikacjach mobilnych*, Wyd. Helion, Gliwice 2012.
- Złotek M., *Grywalizacja – wykorzystanie mechanizmów z gier jako motywantora do zmiany zachowania ludzi*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2017.

Netografia:

- <http://gerere.com/pl-article/przyklady-grywalizacji-w-onboardingu-pracownikow/>
- <http://hrstandard.pl/2014/01/17/raport-10-trendow-w-rozwoju-pracownikow-w-roku-2014-wedlug-house-of-skills/#more-28918>
- <https://hrpolska.pl/hr/czytelnia/onboarding-czyli-nowy-pracownik-na-pok-adzie-firmy>
- <https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/740102,Motywacja-30-czyli-jak-skutecznie-zmotywowac-pracownika.html>
- <https://nofluffjobs.com/blog/grywalizacja-w-rekrutacji-programistow-dlaczego-warto-ja-stosowac/>

<https://www.pb.pl/gamifikacja-wkracza-do-polskich-firm-861010>
<https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/kij-i-marchewka-odchodzi-do-lamusa-nadchodzi-motywacja-3-0,33406.html>
https://europa.eu/youth/pl/article/57/27734_pl
<http://spoti.pl/dokument/10688/raport-game-industry-trends-2013>
<http://kariera.forbes.pl/grywyzalizacja-gra-o-prace,artykuly,176911,1,1.html>

Gamification as an innovation in the area of HR function

Abstract: In the turbulent environment of modern organizations, it is necessary to search for new methods that will enable more and more effective implementation of the human resource management process. Improving HRM is crucial from the point of view of building the competitive advantage of an organization in an economy based on intellectual capital. Gamification is an innovative technique with significant potential that can be used in the area of HR. The purpose of the chapter is to present the essence of this technique as an innovation in the area of HR function.

Keywords: *HR function, gamification, recruitment, motivating, professional development*

ROZDZIAŁ 3

Zróżnicowanie kulturowe pracowników jako wyzwanie w pracy menedżerów międzynarodowych

Agnieszka KNAP-STEFANIUK

ORCID: 0000-0002-9201-9889

Akademia Ignatianum w Krakowie

Wydział Pedagogiczny

Łukasz BURKIEWICZ

ORCID: 0000-0001-9115-0837

Akademia Ignatianum w Krakowie

Wydział Filozoficzny

3.1. Wprowadzenie

Czy w dzisiejszych czasach można sobie wyobrazić prowadzenie działalności gospodarczej poza środowiskiem międzynarodowym? Jest to coraz trudniejsze i w gruncie rzeczy zarezerwowane dla coraz mniejszej ilości form biznesu. Współczesne trendy opierają się na umiędzynarodowieniu gospodarowania w oparciu o nowoczesne centra usług dla biznesu, gdzie dominuje wielokulturowe środowisko pracy charakteryzujące się zróżnicowaniem kulturowym. W tym kontekście i odwołując się do sytuacji w Polsce, warto przywołać prognozy dotyczące rozwoju tego typu usług (centra usług wspólnych, *outsourcing* procesów biznesowych oraz IT, centra badawczo-rozwojowe), które przewidują, że w 2020 roku w tym sektorze będzie pracowało w skali całego kraju ok. 340 tys. osób¹. W związku z tym, patrząc przez kontekst współczesnej rzeczywistości gospodarczej, umiejętne zarządzanie różnicami kulturowymi jest jedną z podstaw efektywnie działającego biznesu.

¹ *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019*, raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, Wydawnictwo ABSL, Warszawa 2019, s. 7, 14.

Celem rozdziału jest przedstawienie zróżnicowania kulturowego pracowników jako wyzwania w pracy międzynarodowych menedżerów. Należy przy tym wspomnieć, że każda forma zarządzania w środowisku wielokulturowym niesie za sobą wyzwania, które mogą stanowić tak korzyści, jak i zagrożenia dla funkcjonowania zespołów czy organizacji. Metoda badawcza, która została przyjęta przez autorów rozdziału, to syntetyczna analiza literatury z zakresu problematyki wielokulturowości, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania międzykulturowego oraz analiza prognoz dotyczących sytuacji gospodarczej w kontekście zatrudniania pracowników zróżnicowanych kulturowo.

W niniejszym rozdziale zostały wykorzystane badania dotyczące sytuacji na rynku pracy, przeprowadzone przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) we współpracy z Jones Lang LaSalle, Randstad Polska, Ernst & Young oraz Everest Group (ABSL, 2019). W dużym stopniu pomagają one zrozumieć charakterystykę zróżnicowania kulturowego np. na polskim rynku pracy.

3.2. Wyzwania we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi w zróżnicowanym kulturowo środowisku pracy

Obecnie rynek korporacyjny charakteryzuje kilka trendów. Jednym z nich, którego nie będziemy w tym rozdziale głębiej analizować, jest proces rozwoju technologicznego. Co chwilę w prasie branżowej lub w mediach pojawiają się informacje o wdrożeniu *roboticprocess automation* (RPA), *machine learning* (ML) oraz coraz częściej o sztucznej inteligencji, czyli *artificialintelligence* (AI)². Autorzy rozdziału skupią uwagę głównie na wyzwaniach w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście zróżnicowanego kulturowo środowiska pracy.

Jednym z takich wyzwań jest zarządzanie talentami. To bardzo ważny obszar współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, w którym duża odpowiedzialność za rozwój utalentowanych pracowników spada właśnie na menedżerów. Wyzwaniem dla międzynarodowych menedżerów może być konieczność poznania, analizy i oceny możliwości rozwojo-

² Tamże, s. 49.

wych pracowników pochodzących z różnych kultur, rozpoznanie ich motywacji i oczekiwań związanych z przyszłą karierą³.

Należy podkreślić, że zadania menedżerów w tym obszarze są niełatwe. Pracownicy pochodzący z innych kultur mogą mieć inne wyobrażenie o swoim rozwoju, realizowanych zadaniach, sposobie pracy i realizacji celów. Delegowanie nowych zadań czy projektowanie szkoleń i rozwoju talentów powinno odbywać się w konsultacji z pracownikiem, z uwzględnieniem jego potrzeb i oczekiwań.

Ponadto, jak wynika z badań zrealizowanych przez McKinsey Quarterly, wśród błędów w realizacji programów zarządzania talentami znajduje się m.in. brak zaangażowania menedżerów zarówno wyższego szczebla, jak i menedżerów liniowych⁴. Zaangażowanie menedżerów w rozwój uzdolnionych, ambitnych pracowników to dla wielu menedżerów duże wyzwanie, zwłaszcza w wielokulturowym środowisku pracy. Elementem ich codziennej pracy powinno być motywowanie pracowników do pokonywania barier kulturowych w komunikacji, w procesie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami. Ponadto kształtowanie twórczej atmosfery pracy i budowanie dobrych relacji międzykulturowych.

Zarządzanie talentami, systematyczne doskonalenie kompetencji szczególnie uzdolnionych pracowników, zwłaszcza w przypadku międzynarodowych przedsiębiorstw, staje się narzędziem, które może wyróżnić organizację na rynku⁵.

Kolejnym wyzwaniem jest przywództwo w wielokulturowym środowisku. Przywództwo, postrzegane jest jako pewna umiejętność pozwalająca zjednywać sobie ludzi, angażować innych w proces realizacji celów⁶. Należy podkreślić, że rola przywódców w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest uznawana za szczególnie istotną z punktu widzenia inspirowania pracowników do efektywnej pracy i realizacji celów firmy, szczególnie w wielokulturowych zespołach.

³ A. Knap-Stefaniuk, W.J. Karna, *Współcześnie menedżerowie w zarządzaniu talentami w środowisku międzynarodowym*, „Perspektywy Kultury” 2018, nr 1 (20), s. 79.

⁴ M. Guthridge, A.B. Komm, E. Lawson, *Making talent a strategic priority*, „The McKinsey Quarterly” 2018, vol. 1, p. 51.

⁵ M. Piłat, *Talent management as a mainspring for successful development of a company*, (in:) *New Economic Challenges*, Brno 2009, p. 79.

⁶ R.L. Daft, R.H. Lengel, *Fusion leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organizations*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1998, p. 47–194.

To właśnie przywódcy są kreatorami kultury organizacyjnej, która wpływa na postawy i zachowania pracowników. W wielokulturowym środowisku pracy ważne jest tworzenie kultury organizacyjnej, która łączy pracowników wokół wspólnych wartości i zasad, wyzwala w zespołach chęć pogłębiania wiedzy, ciągłego uczenia się, buduje otwartość na zmiany⁷.

Zarządzanie wielokulturowymi zespołami wymaga od przywódców przede wszystkim kształtowania tolerancyjnych i otwartych postaw. E.H. Schein podkreśla, że przywódcy powinni mieć również takie cechy, jak: wysoki poziom rozumienia dynamicznej rzeczywistości, w której działają, wysoki poziom motywacji, niezbędny w procesie uczenia się i zmian, oraz dużą siłę emocjonalną. Ponadto ważne są również umiejętności analizy przesłanek kulturowych, chęć i umiejętność angażowania innych pracowników i pozyskiwania ich aktywnego udziału w zarządzaniu i realizacji zmian, chęć i umiejętność dzielenia się władzą⁸.

3.3. Pojęcie wielokulturowości

Problematyka wielokulturowości stała się przedmiotem rozlicznych badań. Jako zagadnienie było już znane w przeszłości⁹, jednak z uwagi na ograniczenia objętościowe niniejszego tekstu jego autorzy nie będą wchodzić w analityczne przedstawienie dziejów badań nad różnicami kulturowymi w zarządzaniu.

Współcześnie na wielokulturowość patrzymy przez kontekst aktualnych problemów społecznych (migracja), jak i gospodarczych, które są związane z działalnością wielu organizacji w różnych częściach świata. Na tym tle wpływ różnic kulturowych w kontekście kultur narodowych opisali Geert Hofstede¹⁰, później wsparty przez syna, Gerta Jana Hofstede,

⁷ B. Avolio, F. Walumbwa, T.J. Weber, *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*, „Management Department Faculty Publications”, Paper 37/2009, p. 438–439.

⁸ Por. E.H. Schein, *Przywództwo a kultura organizacji*, (w:) *Lider przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Wyd. Business Press, Warszawa 2007, s. 89.

⁹ Ł. Burkiewicz, *Zarządzanie wielokulturowością. Różnice kulturowe determinantem rozwoju współczesnego biznesu*, (w:) *Relacje międzykulturowe*, E. Sowa-Bethane (red.), Wydawnictwo Akademii Ignatianum w Krakowie, Wydawnictwo WAM, Kraków 2016, s. 243–268.

¹⁰ G. Hofstede, *Culture Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Beverly Hills 1980.

i Michaela Minkowa¹¹, którzy wykazali, w jaki sposób kultury narodowe wpływają i zmieniają kulturę organizacyjną.

Pośród wielu definicji wielokulturowości autorzy przytoczą wybrane. Pierwsza definicja jest autorstwa Taylora Coxa, w której mowa o wielokulturowości jako o „reprezentacji, w jednym systemie społecznym, w której występują ludzie o zdecydowanie różnych przynależnościach kulturowych”¹². Z kolei Ricky W. Griffin opisuje wielokulturowość jako „stan w grupie lub organizacji, której członkowie różnią się od siebie pod względem płci, wieku, orientacji seksualnej, rasy, grupy zawodowej, stopnia pełnosprawności lub narodowości”¹³.

Z kolei według Glińskiej-Neweś wielokulturowość to zjawisko przenikania się i dostarczania różnorodnych wzorców w działaniu ludzi, wykorzystując przy tym odpowiedni język, normy obyczajowe i religijne, czy też przyjęte wartości¹⁴.

Podkreślić należy, że wielokulturowość coraz częściej wpływa na wiele obszarów funkcjonowania organizacji międzynarodowych. Szczególnie chodzi o rozpowszechnianie i transferowanie wiedzy, integrację procesów i realizowanych celów, sposób prowadzenia negocjacji czy zarządzania zasobami ludzkimi¹⁵.

3.4. Menedżerowie międzynarodowi – cechy i umiejętności

Międzynarodowy menedżer to menedżer, który posiada odpowiednią wiedzę, umiejętności, predyspozycje i doświadczenie, dzięki którym skutecznie może wypełniać funkcje i role kierownicze w międzynarodowych przedsiębiorstwach¹⁶.

¹¹ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkow, *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2010.

¹² T.H. Cox, *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1993, p. 6.

¹³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 705.

¹⁴ A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 146.

¹⁵ J. Penc, *Encyklopedia zarządzania: podstawowe kategorie i terminy*, WSSM, Łódź 2008, s. 1107.

¹⁶ Cz. Zajac, *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4, s. 53.

Menedżerowie działający na międzynarodowych rynkach powinni mieć wysoki poziom motywacji do działania i realizacji celów przedsiębiorstwa, zdolność do ciągłego uczenia się i zdobywania aktualnej wiedzy, umiejętność dzielenia się doświadczeniami w zróżnicowanym kulturowo środowisku, otwartość na zmiany i nowe wyzwania.

Międzynarodowy menedżer, poznając różne kultury, powinien z zaangażowaniem tworzyć nowe rozwiązania i wprowadzać zmiany. Odporność na stres, pewność siebie, stanowczość, konsekwencja i odwaga to ważne cechy takich menedżerów. Z kolei umiejętności dyplomatyczne, szczególnie w zarządzaniu wielokulturowymi zespołami, wydają się być po prostu niezbędne.

W poprzedniej części rozdziału autorzy nawiązali do wyzwań we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi w środowisku zróżnicowanym kulturowo. W tym kontekście należy podkreślić, że podstawą współpracy międzykulturowej jest założenie, że kultury mogą się wzajemnie przenikać i uzupełniać, ale zarządzanie w środowisku zróżnicowanym kulturowo również niesie za sobą szanse i zagrożenia¹⁷. W związku z tym duży ciężar odpowiedzialności za skuteczne zarządzanie wielokulturowymi zespołami spoczywa właśnie na kadrze zarządzającej, która powinna posiadać odpowiednie kompetencje.

Przede wszystkim menedżer funkcjonujący w środowisku międzykulturowym powinien posiadać rozwinięte umiejętności interpersonalne¹⁸. Kolejnym ważnym elementem zbioru umiejętności menedżera międzynarodowego jest jego otwartość na kreatywność, gdyż organizacje wielokulturowe z natury posiadają większy poziom kreatywności¹⁹. Menedżer międzynarodowy musi również posiadać umiejętność radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi, a służy temu znajomość fundamentów kulturowych współpracowników²⁰. Różnice te niekiedy są bardzo prozaiczne, gdyż nie tylko wynikają z wymiaru narodowego, ale również z jego kontekstów, i są

¹⁷ M. Nadziakiewicz, *Zarządzanie zespołem wielokulturowym w dobie migracji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2018, nr 126, ss. 143–150.

¹⁸ R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

¹⁹ E.G. Ochieng, A.D. Price, *Framework for managing multicultural project teams*, „Engineering, Construction and Architectural Management” 2009, No. 16 (6), pp. 527–543.

²⁰ J.M. Moczydłowska, B.R. Kuc, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.

to m.in. jedzenie, ubiór, przyzwyczajenia klimatyczne i standardy dotyczące higieny²¹.

3.5. Zarządzanie międzykulturowe jako ważny element pracy menedżerów międzynarodowych

Autorzy w niniejszym rozdziale posługują się terminologią związaną z międzynarodowym środowiskiem pracy i zarządzaniem w tym obszarze. Jednym z najpopularniejszych terminów opisujących zarządzanie międzykulturowe jest przytoczony przez Geerta Hofstede, który stwierdza, że „zarządzanie międzykulturowe koncentruje się na zachowaniach organizacyjnych w układach międzynarodowych, na interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury, działających w ramach ról organizacyjnych”²².

Hofstede pisał o interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury. W związku z tym, jeśli menedżer międzynarodowy chce odnosić sukcesy w zarządzaniu zespołem, musi posiadać wiedzę na temat zróżnicowania kulturowego swoich pracowników. W tym miejscu warto spojrzeć na rynek polskich centrów usług dla biznesu. Spośród badanych przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych przedsiębiorstw aż 94% z nich zatrudniała cudzoziemców, a ich całkowitą liczbę w Polsce ocenia się na 35 tysięcy osób pracujących w nowoczesnych centrach usług dla biznesu²³ na całkowitą liczbę 307 tysięcy zatrudnionych w tym sektorze²⁴.

Wśród cudzoziemców dominują obywatele Ukrainy, a na kolejnych miejscach plasują się osoby pochodzące z Włoch, Hiszpanii, Indii, Niemiec, Białorusi, Rosji, Francji, Portugalii i Turcji²⁵. Aby jeszcze lepiej zobrazować umiędzynarodowienie poszczególnych przedsiębiorstw tego sektora, warto spojrzeć na liczbę języków znajdujących w użyciu w skali jednej organizacji – średnio jest to 8, blisko 30% z badanych firm wykorzystuje do świadczenia usług co najmniej 10 języków, a największa liczba języków

²¹ Tamże.

²² G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 79.

²³ *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019*, dz. cyt., s. 41.

²⁴ Tamże, s. 7.

²⁵ Tamże, s. 41.

wykorzystywanych w pojedynczym centrum usług to 31²⁶. Całkowita liczba języków wykorzystywanych do świadczenia usług w centrach biznesowych w Polsce to 35. Co ciekawe, dominującym językiem w badanych korporacjach nie jest polski, ale angielski, który funkcjonuje w 100% badanych organizacji. Na kolejnych miejscach jest język polski (78%), niemiecki (71%), francuski (58%), włoski (51%), hiszpański (50%), niderlandzki (34%), rosyjski (33%), portugalski (28%) oraz czeski, szwedzki, norweski i duński (25%)²⁷.

Wobec takich wyzwań, menedżerowie pracujący w zróżnicowanym kulturowo środowisku stają przed koniecznością budowania własnej, mieszczącej się w ramach zarządzania w danej organizacji, polityki w zakresie różnorodności i integracji społecznej w badanych centrach usług dla biznesu. W 2019 roku była to przede wszystkim płeć i tożsamość płciowa (88% spośród badanych centrów), wiek (67%), rasa i pochodzenie etniczne (66%), niepełnosprawność (63%), orientacja seksualna (59%), religia (34%) oraz status społeczno-ekonomiczny (29%)²⁸. Zatem rolą menedżera w środowisku wielokulturowym będzie kształtowanie takiej formuły zarządzania, aby przynosiła ona szanse i możliwości rozwoju organizacji.

Zarządzanie międzykulturowe jest codziennym elementem pracy menedżerów międzynarodowych. Dlatego też autorzy pragną zwrócić uwagę na to, że zarządzanie międzykulturowe analizuje różne rodzaje interakcji międzykulturowych, które mają miejsce w wymiarze wewnętrznym, jak i zewnętrznym danej organizacji. To m.in. przywództwo w zespołach wielokulturowych, zarządzanie zróżnicowanym kulturowo kapitałem ludzkim, rozwój kompetencji kulturowych, rozwiązywanie konfliktów międzykulturowych oraz negocjacje międzykulturowe²⁹.

²⁶ *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018*, raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, Wydawnictwo ABSL, Warszawa 2018, s. 41.

²⁷ Tamże.

²⁸ *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019*, dz. cyt., s. 42.

²⁹ M. Rozkwitalska, *Interakcje międzykulturowe w ujęciu pozytywnego potencjału organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 4 (153), s. 19-20.

3.6. Menedżerowie w zarządzaniu zespołami zróżnicowanymi kulturowo

Specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi zadają często pytanie – jak można dostosować organizację pracy i zarządzanie zespołami do współczesnych wymagań środowiska wielokulturowego, w którym zróżnicowanie kulturowe jest normalnym elementem w życiu organizacyjnym?

Nie da się ukryć, że podejście elastyczne (*agile*) od wielu lat rewolucjonizuje tryb pracy na całym świecie³⁰. W związku z tym wielokulturowość w organizacji narzuca wręcz na menedżerów wymóg otwartości, tolerancji i akceptacji różnic kulturowych między pracownikami³¹.

Menedżerowie mają istotny wpływ na relacje między pracownikami, atmosferę pracy, sposób dzielenia się wiedzą i doświadczeniami, jakość pracy i osiągnięcia zespołu. Stąd też wiedza, cechy i umiejętności menedżerów oraz ich zdolności w zakresie zarządzania zespołami zróżnicowanymi kulturowo są podstawą do realizacji celów i budowania sukcesów wspólnych przedsięwzięć międzynarodowych. Empatia w stosunku do przedstawicieli różnych kultur, zdolność do pracy w różnych krajach, entuzjazm, energia w działaniu i otwartość na wyzwania są niezbędne do pracy w wielokulturowym środowisku.

Autorzy chcą zwrócić uwagę, że bardzo istotne w zarządzaniu zespołami zróżnicowanymi kulturowo są również umiejętności społeczne, szczególnie łatwość adaptacji i komunikacji w różnych kulturach, oraz umiejętności zadaniowe, np. zdolność do prowadzenia dialogu między stronami konfliktów i dopasowanie stylu zarządzania do różnych kultur³².

Zarządzanie zróżnicowanymi kulturowo zespołami i efekty ich pracy wymagają skutecznej komunikacji, harmonijnej współpracy ponad podziałami kulturowymi, poszukiwania wspólnych, akceptowanych przez

³⁰ Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018, dz. cyt., s. 50.

³¹ A. Knap-Stefaniuk, Ł. Burkiewicz, *Contemporary leadership in the context of multiculturalism – challenges for human resource management*, "Scientia et Societas" 2018, No. 2, Newton College, Prague, p. 120.

³² S. Przytuła, *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 107–111.

pracowników rozwiązań, a nie dążenia np. do dominacji jednej kultury nad drugą³³.

Menedżerowie odpowiadają więc przede wszystkim za znajomość i umiejętność uwzględniania w zarządzaniu ludźmi, w codziennej pracy, odmiennych warunków otoczenia kulturowego i społecznego swoich pracowników, ale także barier i trudności komunikacyjnych, które wynikają z różnic kulturowych³⁴.

3.7. Podsumowanie

Obecny rozwój gospodarki, której towarzyszą dynamiczne zmiany (m.in. spowodowane kryzysem finansowym z lat 2007-2009), powodują, że coraz większe znaczenie w pracy menedżerów ma ich zdolność do działania w wielokulturowym środowisku. Od osób zajmujących stanowiska menedżerskie oczekuje się nie tylko gotowości do zdobywania nowej wiedzy, ale również do bycia ambasadorem nowych postaw i zachowań, w tym bycia otwartym na różnorodność kulturową³⁵. Pomimo że badania przeprowadzone przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych nadal pokazują jak ważne są kompetencje lingwistyczne, to jednak przestały być one elementem najważniejszym, pomagającym odnaleźć się w środowisku wielokulturowym. Tracą na znaczeniu, gdyż bez posiadania umiejętności przystosowania się do nowych warunków kulturowych nie odgrywają one większej roli. Występująca w nowoczesnych organizacjach różnorodność kulturowa staje się źródłem przewagi konkurencyjnej w momencie przyjmowania odpowiednich strategii i technik. Jest to zadanie i jednocześnie wyzwanie dla współczesnych menedżerów³⁶.

Jaki zatem powinien być współczesny menedżer, szczególnie międzynarodowy menedżer, który będzie potrafił poruszać się w zróżnicowa-

³³ A. Knap-Stefaniuk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie międzynarodowym – wybrane zagadnienia*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2017, z. 12, nr 2 (kwiecień-czerwiec), Wojskowa Akademia Techniczna, s. 98.

³⁴ M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2000, s. 151–152.

³⁵ J. Fraś, *Kompetencje menedżera przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2011, nr 25, s. 360.

³⁶ M. Jankowska-Mihułowicz, *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania” 2011, t. 9, nr 4, s. 62.

nym kulturowo środowisku? Współcześni menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie międzykulturowe powinni być przede wszystkim uwrażliwieni na kwestie kulturowe, mieć zdolność do szybkiej adaptacji w różnych realiach kulturowych, skutecznie komunikować się w warunkach różnorodności kulturowej i działać elastycznie w różnych, często zupełnie odmiennych kulturach³⁷.

Podsumowując, autorzy pragną podkreślić, że to nie rozwój technologiczny i idące za nim następstwa, takie jak *roboticprocess automation* (RPA), *machine learning* (ML) oraz *artificialintelligence* (AI), będą kluczowymi wyzwaniami dla współczesnych menedżerów pracujących w środowisku międzynarodowym. Już jest i będzie to przede wszystkim zróżnicowanie kulturowe, które należy traktować jako normalny element w zarządzaniu firmą w XXI wieku.

Międzynarodowy menedżer, aby skutecznie poruszać się w wielokulturowym środowisku, powinien być otwarty, tolerancyjny i elastyczny w stosunku do innych kultur. Natomiast działania współczesnych organizacji, które funkcjonują w międzynarodowym środowisku, muszą być ukierunkowane na poszukiwanie i pozyskiwanie menedżerów z wysokim poziomem inteligencji kulturowej. Niezbędne staje się dokonywanie ciągłej analizy i oceny posiadanych zasobów ludzkich, szczególnie menedżerów, pod kątem doskonalenia ich kompetencji międzykulturowych.

Bibliografia

- Avolio B., Walumbwa F., Weber T.J., *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*, "Management Department Faculty Publications", Paper 37/2009.
- Burkiewicz Ł., *Zarządzanie wielokulturowością. Różnice kulturowe determinantem rozwoju współczesnego biznesu*, (w:) *Relacje międzykulturowe*, E. Sowa-Bethane (red.), Wydawnictwo Akademii Ignatianum w Krakowie, Wydawnictwo WAM, Kraków 2016.
- Cox T.H., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1993.

³⁷ A. Pochtowski (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002, s. 32.

- Daft R.L., Lengel R.H., *Fusion leadership: Unlocking the subtle forces that change people and organizations*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1998.
- Frańś J., *Kompetencje menedżera przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2011, nr 25.
- Glińska-Noweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Guthridge M., Komm A.B., Lawson E., *Making talent a strategic priority*, “The McKinsey Quarterly” 2008, vol. 1.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
- Hofstede, G., *Culture Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Beverly Hills 1980.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkow M., *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2010.
- Jankowska-Miśłowicz M., *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania” 2011, t. 9, nr 4.
- Karna W.J., Knap-Stefaniuk A., *Zarządzanie międzykulturowe jako ważny element międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. XIX, z. 10, część II – Współczesna organizacja w procesie internacjonalizacji.
- Knap-Stefaniuk A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w aspekcie międzynarodowym – wybrane zagadnienia*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2017, z. 12, nr 2 (kwiecień-czerwiec).
- Knap-Stefaniuk A., Burkiewicz Ł., *Contemporary leadership in the context of multiculturalism – challenges for human resource management*, “Scientia et Societas” 2018, No. 2, Newton College, Prague.
- Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., *Współcześnie menedżerowie w zarządzaniu talentami w środowisku międzynarodowym*, „Perspektywy Kultury” 2018, nr 1 (20).
- Moczyłowska J.M., Kuc B.R., *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
- Nadziakiewicz M., *Zarządzanie zespołem wielokulturowym w dobie migracji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2018, nr 126.
- Nowakowski M.K., *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2000.
- Ochieng E.G., Price A.D., *Framework for managing multicultural project teams*, “Engineering, Construction and Architectural Management” 2009, No. 16 (6).

- Pocztowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002.
- Penc J., *Encyklopedia zarządzania: podstawowe kategorie i terminy*, WSSM, Łódź 2008.
- Piłat M., *Talent management as a mainspring for successful development of a company*, (in:) *New Economic Challenges*, Brno 2009.
- Przytuła S., *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Rozkwitalska M., *Interakcje międzykulturowe w ujęciu pozytywnego potencjału organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 4 (153).
- Schein E. H., *Przywództwo a kultura organizacji*, (w:) *Lider przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Wyd. Business Press, Warszawa 2007.
- Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018*, raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, Wydawnictwo ABSL, Warszawa 2018.
- Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019*, raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, Wydawnictwo ABSL, Warszawa 2019.
- Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Zając Cz., *Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4.

Cultural diversity of employees as a challenge at the work of international managers

Abstract: The purpose of the article is to describe the cultural diversity of employees as a challenge in the work of international managers. In an international professional environment, every manager should have high intercultural competence. It is openness and sensitivity to other cultures, quick adaptation in various cultural realities, and the ability to effectively manage multicultural teams. For many managers, however, cultural diversity is still a big challenge. The first part of the article refers to challenges in modern human resource management. Then the concept of multiculturalism is explained. The following sections describe the features and skills of international managers and intercultural management as an important element of their work. The last part of the article describes the managers in managing culturally diverse teams.

Keywords: *cultural diversity, multiculturalism, international manager, intercultural management*

Koncepcja zarządzania talentami w strategii personalnej współczesnych organizacji – ujęcie modelowe

Mariusz CIELEMĘCKI

ORCID: 0000-0002-3593-3455

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Nauk Społecznych

4.1. Wprowadzenie

Funkcjonowaniu współczesnych organizacji towarzyszą zjawiska charakteryzujące się niespotykanym w minionych dziesięcioleciach wysokim stopniem złożoności, niestabilności oraz nieprzewidywalności. H.I. Ansoff powie o tym w sposób następujący: (...) *kluczowe zdarzenia, które zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstwa, stają się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia*¹. Dziś, jako uczestnicy życia społeczno-gospodarczego, jesteśmy świadkami procesów konsolidacji przedsiębiorstw (których funkcjonowanie coraz rzadziej zamyka się w granicach jednego kraju), spektakularnych sukcesów bądź bankructw wielkich korporacji o globalnym zasięgu oddziaływania, zmian zachowań uczestników rynku, aliansów, `ucieleśniania nowo powstałych idei. Przeobrażenia otoczenia z jednej strony, chęć sprostania i zaspokojenia potrzeb coraz bardziej wymagających klientów - z drugiej, wymuszają na funkcjonujących na rynku podmiotach poszukiwanie i implementację innowacyjnych rozwiązań w sferze strukturalnej, organizacyjnej i proceduralnej, zmierzających w kierunku wzrostu elastyczności. Podejmowany wysiłek jest niezbędny dla zniwelowania dysonansu pomiędzy organizacją a turbulentnym otoczeniem. Redefinicji podlegają zarówno wyodrębnione obszary, sposoby funkcjonowania samych organizacji, jak i ich elementy składo-

¹ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 60-61.

we – struktura, filozofia działania oraz zasoby ze szczególnym uwzględnieniem czynnika ludzkiego, bo to on staje się newralgicznym elementem odgrywającym kluczową rolę w zdobyciu przewagi konkurencyjnej. Człowiek – jako kreator organizacyjnej wartości – nadaje kierunek w procesie konwersji pozostałych nakładów pracy w określony finalny wyrób lub usługę, stając się najważniejszą „składową” organizacji, decydującą o poziomie efektywności wykorzystania pozostałych zasobów². Szczególną grupą poszukiwanych pracowników są tzw. talenty – wyjątkowo cenne dla organizacji jednostki o ponadprzeciętnych kompetencjach i potencjale rozwojowym. W kontekście wymagań stawianych przez rynek oraz coraz większej trudności z ich znalezieniem niezwykle ważną kwestią staje się umiejętna realizacja polityki personalnej uwzględniająca podjęcie dodatkowego wysiłku na rzecz zapewnienia optymalnego środowiska pracy najbardziej wartościowym pracownikom.

W praktyce oznacza to adaptację koncepcji zarządzania talentami i wkomponowanie jej w przyjęte strategie biznesowe, ze szczególnym uwzględnieniem przestrzeni strategii personalnych. Dlatego też w niniejszym rozdziale, na podstawie analizy krytycznej literatury, podjęto próbę pokazania, jak w sposób modelowy można dokonać takiej implementacji. Dodatkowo dla wyartykułowania ważności tematu zostały zarysowane najważniejsze przeobrażenia zachodzące w otoczeniu współcześnie funkcjonujących podmiotów na rynku jako kontekst i determinanta zmian w podejściu do polityki personalnej organizacji. W związku z tym, że koncepcja zarządzania talentami nie jest jednoznacznie rozumiana i interpretowana, podjęto również próbę pokazania różnych jej ujęć i ich usystematyzowania.

4.2. Zmiana paradygmatów w nowej gospodarce i ich wpływ na politykę personalną organizacji

Analizując literaturę poświęconą kwestii talentów, można dojść do wniosku, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat ewoluowała ona od poziomu

² A. Szałkowski, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 10.

niewielkiego zainteresowania do niezwykle dużego³. Jeszcze do końca lat 80. ubiegłego stulecia temat nie wydawał się szczególnie ważki, czego dowodem mogą być incydentalne wzmianki związane z tą problematyką w literaturze bądź też brak działań podejmowanych na rzecz tej grupy pracowników w praktyce funkcjonowania organizacji. Chociaż możliwe byłoby wskazanie wielu przyczyn zmiany podejścia do tematu z marginalnego na zasadniczy, to wydaje się, że spowodowały to przede wszystkim dwa zasadnicze zjawiska.

Po pierwsze, w gospodarce opartej na wiedzy, tradycyjne, uznawane dotychczas za aksjomatyczne źródła przewagi konkurencyjnej tracą znaczenie. O ile w przeszłości typowe organizacje wytwarzające zasoby majątkowe charakteryzowały się wysokim stopniem pracochłonności (górnictwo, przemysł tekstylny), kapitałochłonności (przemysł chemiczny, metalurgiczny), a ich aktywa stanowiły zasoby materialne w postaci infrastruktury technicznej, technologicznej, surowców oraz środków finansowych, o tyle dzisiaj zasobem strategicznym staje się wiedza i ludzie ją posiadający oraz potrafiący ten zasób zdobyć i wykorzystać. Zmianie ulegają struktury, następuje wirtualizacja działalności, przeobrażają się kluczowe kompetencje, tak organizacji, jak i te oczekiwane od zatrudnianych pracowników. W związku z tym utalentowane jednostki są coraz bardziej pożądane. Współczesne podmioty stają się instytucjami „wiedzołonnymi” lub „talentochłonnymi”. Ludzki talent jest zasobem niepowtarzalnym, trudnym do skopiowania przez konkurencję. Dlatego ten obszar wydaje się stanowić zasadnicze pole, na którym możliwe jest budowanie przewagi organizacji w procesie rywalizowania o rynek.

Można powiedzieć, że wyzwania, jakie niesie ze sobą nowa gospodarka, kształtują zarówno przeobrażenia organizacji jako całości, jak i kreują nowy typ pracownika (tabela 1). W nowych modelach organizacji to właśnie ludzie posiadający wiedzę spersonalizowaną, umożliwiającą w sposób optymalny poddawanie konwersji i wykorzystywanie pozostałych zasobów, zajmują centralne miejsce i stanowią siłę napędową organizacji. Jak zauważa P. Drucker, dzięki wiedzy stanowiącej fundament współczesnej gospodarki, ludzie stają się coraz bardziej mobilni, miejsca pracy –

³ A. Janowski, *Zarządzanie talentami w kontekście efektywności organizacji na przykładzie zakładów ubezpieczeń na życie*, Difin, Warszawa 2017, s. 43.

bardziej demokratyczne, a kryteria awansu społecznego czytelniejsze i bardziej merytoryczne⁴.

Tabela 1. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi

Nowa gospodarka	Nowa organizacja	Nowy pracownik
• globalizacja • twarda konkurencja • ciągłe innowacje • przełamywanie monopoli • postęp technologiczny • informatyzacja • różnorodność kulturowa • orientacja na klienta • zmiany na rynku pracy	• kapitał intelektualny • kluczowe kompetencje • ograniczenie hierarchii • zarządzanie projektami • organizacje sieciowe • wirtualizacja działalności • zarządzanie profesjonalistami • pozyskiwanie talentów	• pracownik wiedzy • edukacja przez całe życie • zmiany zawodów i funkcji • mniejsza stabilność zatrudnienia • praca jako zadanie, a nie miejsce wykonywania czynności • twórcze myślenie • praca w zespole • zarządzanie własnym czasem, karierą

Źródło: A. Pocztownski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 392

Wyłania się nowy typ specjalistów, tzw. pracowników wiedzy, a szczególnie uzdolnioną grupą wśród nich są talenty – jednostki posiadające wyjątkowe umiejętności i bardzo wysoki potencjał rozwojowy, a także przyjmujące postawę zaangażowania w pracy⁵. Można przyjąć, że odmienność takiego pracownika wiedzy wyrażona jest przede wszystkim we wzroście jego autonomii wynikającej z posiadania unikatowych kompetencji. Może on je zaoferować na dobrą sprawę wszędzie, ponieważ wykorzystywane przez niego technika i technologia przesyłania informacji powodują, iż odległość, strefy czasowe i różnice kulturowe przestają być w tym momencie barierami ograniczającymi.

Drugim powodem wzrostu zainteresowania odmiennym podejściem do kwestii personalnych w organizacjach jest wspomniana wyżej ograniczona dostępność utalentowanych jednostek na rynku w sytuacji rosnącej

⁴ A. Grycuk, *Peter Drucker. The Essential Drucker*, "Organizacja i Kierowanie" 2/2002, s. 119.

⁵ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006, s. 172.

dynamiki środowiska organizacyjnego (czego konsekwencją jest wzrastająca retencja pracowników), co stawia poważne wyzwania przed osobami odpowiedzialnymi w organizacjach za zapewnienie i utrzymanie odpowiedniego zasobu kompetencyjnego, zdolnego do tworzenia nowej wiedzy, jej wykorzystywania i aktualizacji.

Impulsem, który spowodował przełom w zakresie postrzegania pracownika z łatwo zastępowalnej jednostki we wnoszącą niepowtarzalny potencjał jednostkę, były badania przeprowadzone w latach 90. ubiegłego stulecia przez McKinsey & Company na grupie 77 dużych przedsiębiorstw w USA. Na ich podstawie eksperci doszli do wniosku, że zasadniczym kryterium odróżniającym przedsiębiorstwa najlepsze od przeciętnych jest silna wiara przywódców w znaczenie talentu, która znajduje swoje implikacje w szeregu podejmowanych działań służących wzmocnieniu tego organizacyjnego zasobu⁶. Wylansowane przez nich hasło „wojny o talenty” oddaje w pełni wagę problemu. Zdaniem autorów umiejętne zarządzanie talentami miało na co najmniej dwie dekady wyznaczać źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

4.3. Zarządzanie talentami – przegląd ujęć koncepcji w literaturze

W związku z dużą rozpiętością interpretacyjną hasła „zarządzania talentami” celowa wydaje się próba określenia ram zagadnienia poprzez analizę ujęć koncepcji w literaturze przedmiotu. Sposobów definiowania zjawiska można znaleźć dość dużo. W tabeli 2 zaprezentowane zostały przykłady podejść do zarządzania talentami zaproponowane przez różnych badaczy.

Dokonując analizy zaprezentowanych definicji, można doszukać się pomimo ich różnorodności elementów wspólnych bądź podobnych. Badacze podkreślają odmienność koncepcji zarządzania talentami od dotychczas obowiązujących – zarządzania personelem czy też zarządzania zasobami ludzkimi, zwracają uwagę na strategiczny jej charakter dla organizacji. Wśród innych podobieństw można wymienić wskazanie na złożoność koncepcji. Pewnych różnic można się doszukać w kwestii identyfikowania etapów zarządzania talentami.

⁶ E. Michaels, H.H. Jones, B. Axelrod, *The war for talent B2 - The war for talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 2.

Tabela 2. Wybrane definicje zarządzania talentami

Autor	Ujęcie zarządzania talentami
Armstrong	proces identyfikacji, rozwoju, rekrutacji, zachowania i rozlokowania utalentowanych osób
Kopeć	proces mający strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa, polegający na zidentyfikowaniu pracowników posiadających ponadprzeciętne zdolności i osiągających ponadprzeciętne wyniki w pracy lub przyciągnięciu takich pracowników do danej firmy oraz stworzeniu kultury organizacyjnej rozwijającej tę grupę pracowników tak, aby przynosili jak największą wartość poszczególnym interesariuszom danego przedsiębiorstwa przy jednoczesnym dbaniu o to, aby pracownicy nie chcieli opuścić dotychczasowego pracodawcy
Veredus	proces polegający na wyszukiwaniu talentów, rozwijaniu ich oraz ukierunkowaniu w taki sposób, aby umożliwić osiągnięcie celów biznesowych
Wellins, Smith, McGee	rekrutacja, rozwój, awansowanie i zatrzymanie talentów, planowane i wykonywane zgodnie z obecnymi i przyszłymi celami organizacji
Clake, Vinkler	działanie obejmujące identyfikację, rozwój, zatrzymanie i wykorzystywanie talentów w kontekście danej organizacji
Listwan	zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych ze względu na ich rozwój i sprawność oraz osiąganie celów organizacji
Klimkiewicz	przyciąganie, rozwijanie i utrzymywanie w firmie najbardziej wartościowych pracowników; polega na tworzeniu warunków, w których utalentowani pracownicy będą rozwijać swój potencjał i wykorzystywać go dla dobra firmy najdłużej, jak to możliwe
Lawler	przyciąganie rzeczywistych talentów i pomaganie im w zrozumieniu, czego oczekuje się od ich pracy na rzecz firmy (...). To także zapewnienie pracownikom doświadczeń rozwojowych tworzących siłę organizacyjną oraz kluczowe kompetencje, dzięki którym możliwe jest zatrzymanie rzeczywistych talentów
Cappelli	proces, w wyniku którego pracownicy antycypują i zaspokajają swoje potrzeby związane z rozwojem kapitału ludzkiego
Davis	zarządzanie talentami polega na rekrutacji i odpowiednim szkoleniu oraz rozwoju pracowników, a także utrzymaniu pracowników osiągających doskonałe wyniki w sposób nieprzerwany i konsekwentny. Strategia zarządzania talentami to przemyślane, ustrukturyzowane podejście danej firmy do rekrutacji, utrzymania zatrudnienia, a także szkolenia i rozwoju utalentowanych jednostek w organizacji

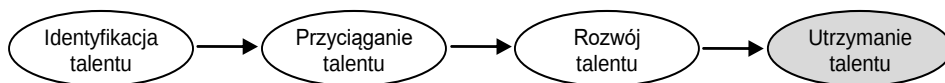
Blass	dodatkowe procesy zarządzania i szanse dostępne dla ludzi w organizacji uważanych za talenty
Silzer, Dowell	zintegrowany zbiór (zestaw) procesów, programów, norm kulturowych w organizacji stworzonych i zaimplementowanych, żeby przyciągnąć, rozwinąć, rozbudowywać talenty z zamiarem osiągania strategicznych celów oraz zaspokajania przyszłych potrzeb biznesowych
Mikuła	zarządzanie talentami jest koncepcją odmienną od zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i zarządzania kompetencjami (ZK). Odmienność ta polega głównie na tym, że w ZZL i ZK podstawą rozwoju pracowników jest proces ustalania posiadanych przez nich umiejętności albo kompetencji i umiejętności lub kompetencji o niewystarczającym poziomie w stosunku do potrzeb występujących na zajmowanym stanowisku, a następnie tworzeniu uzupełniającego programu szkoleń i doskonalenia zawodowego. Natomiast w zarządzaniu talentami punkt ciężkości koncentruje się na talentach, a więc wyjątkowych umiejętnościach i specyficznych uzdolnieniach. Jednocześnie przede wszystkim te talenty wzmacniane są w procesie pracy i rozwoju
Kaczmarek, Sienkiewicz	program zarządzania talentami [...] powinien mieć charakter holistyczny, bazujący na współzależnościach wielu procesów, do których należą planowanie zatrudniania, dobór, utrzymanie pracowników (w tym systemy motywacyjne), rozwój potencjału, ocena efektów pracy, planowanie kariery

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 503; J. Kopeć, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 58; *Talent management – the capacity to make a difference*, www.veredus.co.uk, data dostępu: 12.10.2005; R.S. Wellins, A.B. Smith, L. McGee, *The CEO's Guide to Talent Management: Building a Global Leadership Pipeline*, PA: Development Dimensions International, Pittsburgh 2006, s. 2; R. Clarke, V. Winkler, *Reflections on talent management*, CIPD, London 2006; T. Listwan, *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrą w organizacji*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 191; D. Klimkiewicz, *W poszukiwaniu talentów. Jak zdobyć najbardziej wartościowych pracowników?*, „Personel i Zarządzanie” 1-31 maja 2007, nr 5(206), s. 38; E.E. Lawler, *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco 2008, s. 63; P. Cappelli, *Talent on Demand: Managing in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, Boston 2008, s. 5; T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 15; E. Blass, *Talent management. Maximizing Talent for Business Performance*, Chartered Management Institute, Hertfordshire 2007, s. 3; R. Silzer, B.E. Dowell, *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative*, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 16-18; B. Mikuła, *Elementy nowoczesnego zarządzania: w kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków-Kluczbork, Wyd. Antykwa 2001, s. 56; A. Kaczmarek, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, [w:] S. Borkowska (red.) *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, 2005, s. 56

W literaturze nie brakuje również prób modelowego ujęcia zarządzania talentami. Najprostszą propozycją jest zaproponowana przez Listwana⁷. Bazując na klasycznej teorii systemów Bertalanffy'ego, autor wykorzystuje koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi, aby zbudować na dosyć wysokim poziomie ogólności model. Wyróżnia w nim następujące elementy:

- wejście – utożsamiane z pozyskiwaniem talentów z otoczenia w procesie rekrutacji i selekcji oraz ich identyfikowaniem w organizacji,
- przejście (transformację) – to procesy, w których dokonywane jest rzeczywiste oddziaływanie na utalentowanego pracownika; w ramach tej fazy realizowane jest jego doskonalenie (szkolenie),
- wyjście – czyli opuszczenie organizacji przez talent.

Podobne rozwiązanie prezentuje Juchnowicz, z tym że w końcowej fazie proponuje położenie nacisku na wysiłki na rzecz utrzymania talentu w organizacji (rys. 1).



Rysunek 1. Proces zarządzania talentami wg M. Juchnowicz

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Listwan, *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacji*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, s. 21-26; M. Juchnowicz, dz. cyt., s. 36

Bogactwo interpretacyjne zjawiska zarządzania talentami może spowodować trudności z właściwym jego rozumieniem. Skłania jednak do wyartykułowania kilku perspektyw, z których można na nie spojrzeć (tabela 3).

⁷ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacji*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 21-26.

Tabela 3. Perspektywy patrzenia na zarządzanie talentami

Perspektywa	Istota
Perspektywa procesu	posiadanie właściwych talentów warunkuje przyszły sukces firmy, więc zarządzanie talentami i pielęgnowanie ich powinno być częścią codziennych procesów organizacyjnego życia;
Perspektywa kulturowa	postrzeganie zarządzania talentami (ZT) jako swego rodzaju sposobu myślenia, przekonanie, że talenty są niezbędne do osiągnięcia sukcesu firmy; przeświadczenie, że każdy indywidualny talent jest ważny dla organizacji, a rozwijanie talentów staje się częścią rutyny pracy;
Perspektywa konkurencyjna	ZT polega na identyfikowaniu talentów oraz oferowaniu im tego, czego potrzebują, co ma zapobiec przejęciu ich przez konkurencję;
Perspektywa rozwojowa	ZT jest przyspieszoną ścieżką rozwoju dla pracowników o wysokim potencjale;
Perspektywa planowania zasobów ludzkich	ZT polega na połączeniu właściwych ludzi z odpowiednimi stanowiskami w danym czasie i wykonywaniu właściwych zadań;
Perspektywa zmiany zarządzania	ZT staje się kołem napędowym zmian w organizacji; ZT traktuje się jako część szerszej strategii, inicjującej zmiany w przedsiębiorstwie.

Źródło: E. Blass, *Talent management. Maximizing Talent for Business Performance*, Chartered Management Institute, Hertfordshire 2007, s. 4

4.4. Zarządzanie talentami a strategia organizacji

Dokonując bardziej wnikliwej analizy literatury należy zauważyć, że na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat nastąpiło przesunięcie akcentu z indywidualistycznego traktowania talentów, w myśl którego efektywność przedsiębiorstwa jest determinowana zagregowanymi wysiłkami poszczególnych jednostek, w kierunku podejścia systemowo-strategicznego, postulującego potrzebę występowania ścisłego związku pomiędzy zarządzaniem talentami a strategią organizacji. Za sprawą Rothwella i Kazanasa w literaturze pojawiło się pojęcie strategicznego rozwoju talentów (*Strategic Development of Talent – SDT*), definiowanego jako *proces zmiany organizacji, zewnętrznych interesariuszy, grup wewnętrznych i pra-*

owników przez zaplanowane i niezaplanowane uczenie w taki sposób, aby posiadli oni kompetencje niezbędne do wsparcia organizacji w osiągnięciu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej)⁸.

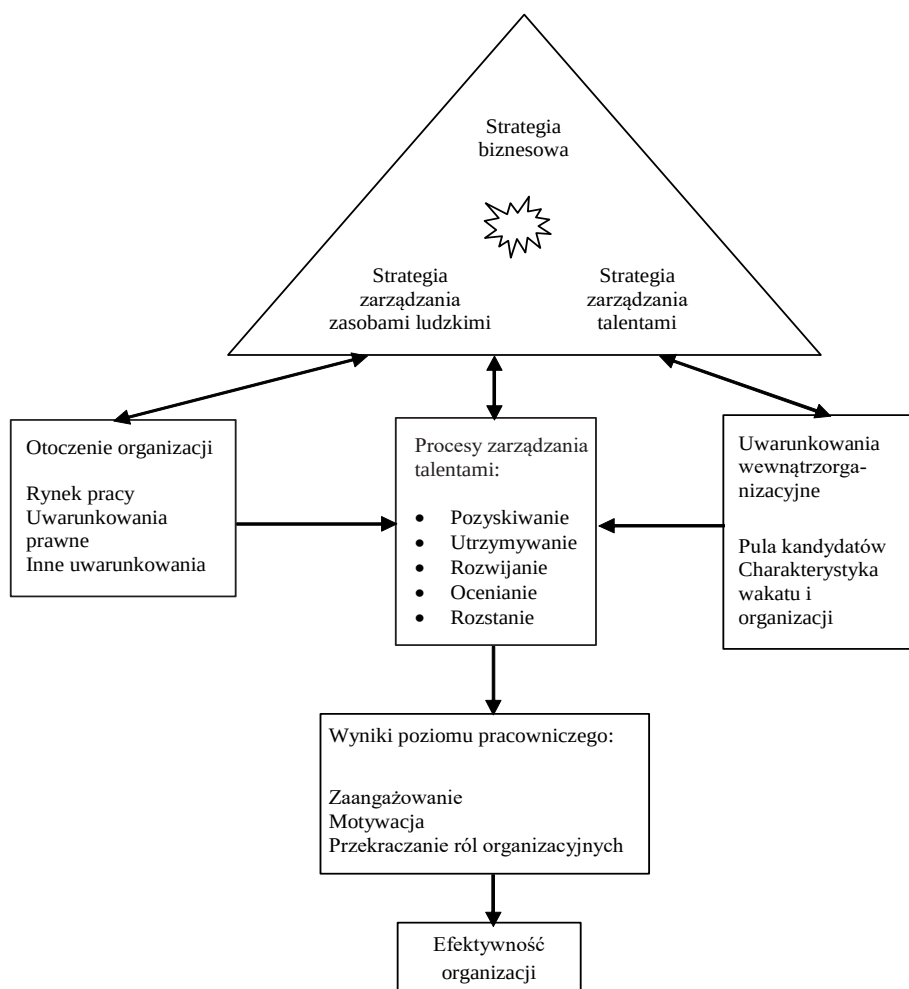
Za takim podejściem opowiada się dość liczna grupa badaczy łącząc w proces działań podejmowanych na rzecz talentów takie aktywności, jak: identyfikację talentu, przyporządkowanie go do określonej grupy, kształtowanie i rozwijanie, wreszcie umiejscowienie go na stanowisku umożliwiającym jemu samemu uwolnienie potencjału, a organizacji osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej⁹. Zarządzanie talentami powinno być zatem podejściem holistycznym, zmierzającym do zaspokojenia potrzeb organizacji w aspekcie kapitału ludzkiego. Zwolennicy takiego podejścia wychodzą poza ramy tradycyjnego ujęcia zarządzania talentami ukierunkowanego do wnętrza organizacji, tworząc modele wpisujące omawianą koncepcję w strategię organizacji oraz uwzględniające wpływ otoczenia zewnętrznego. W tym kontekście warto zaprezentować koncepcję Ingrama, który wykorzystując opracowania Collingsa i Mellahiego (2009) oraz Rynesa i Barbera (1990), tworzy własny model zarządzania talentami w organizacji (rys. 2).

W tej propozycji autor wskazuje na konieczność wzajemnego dopasowywania strategii różnych poziomów (oznaczenie gwiazdką), a nie biernej adaptacji strategii zarządzania talentami do wcześniej przyjętych strategii: ogólnej i zarządzania zasobami ludzkimi. Przyjęta strategia zarządzania talentami jest determinowana podażą kandydatów na rynku zewnętrznym, jak i dostępnymi w samej organizacji. Od tych czynników autor uzależnia usytuowane w samym centrum modelu procesy zarządzania talentami obejmujące pozyskiwanie (rekrutację i selekcję), utrzymywanie (kształtowanie wynagrodzeń), rozwijanie (postrzegane przez pryzmat szkoleń i kariery) oraz ocenianie i zwalnianie talentów. Procesy

⁸ W.J. Rothwell, H.C. Kazanas, *The Strategic Development of Talent*, HRD Press, 2003, s. 28.

⁹ B. Mikuła, *Selected Problems of Enterprise Management in the Knowledge-based Economy* [w:] *Global Challenges of National Economies Development*, Conference Proceedings International Scientific-Practical Conference, Kiev 2016, s. 27-39, J. Kopeć, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 155-157, I. Björkman, M. Ehrnrooth, M. Höglund, K. Mäkelä, A. Smale, J. Sumelius, *Talent or not? Employee reactions to talent identification*, "Human Resource Management", Vol. 52(2)/2012, s. 195-214.

te wpływają na rezultaty uzyskiwane na poziomie pracownika, a te z kolei kształtują efektywność organizacji jako całości.

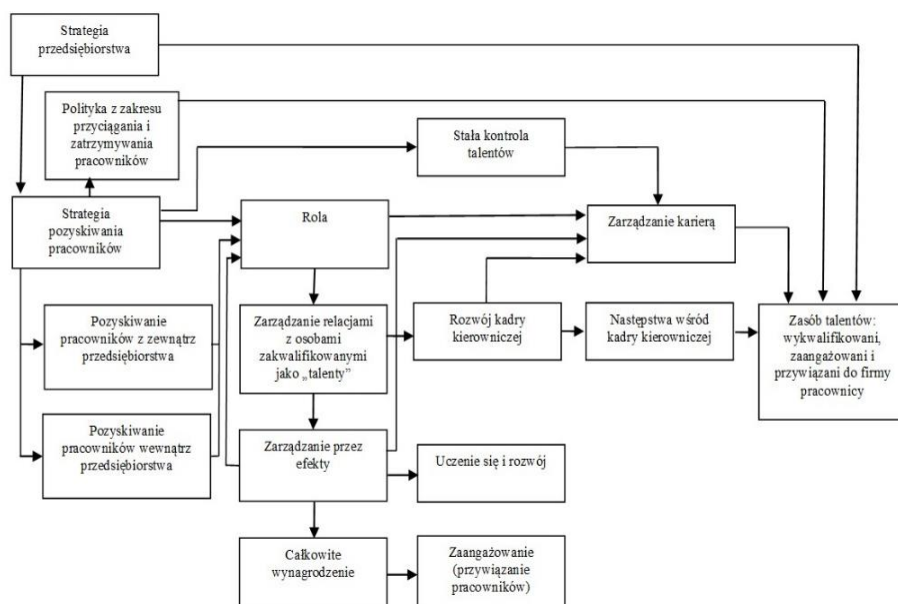


Rysunek 2. Model zarządzania talentami wg Ingrama

Źródło: T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 49

Ogólna strategia biznesowa stanowi również punkt wyjścia w modelu zbudowanym przez Armstronga (rys. 3). Jest ona determinantą w procesie pozyskiwania talentów z rynku wewnętrznego i zewnętrznego. To z kolei kształtuje odpowiednią politykę dotyczącą przyciągania i zatrzymywania

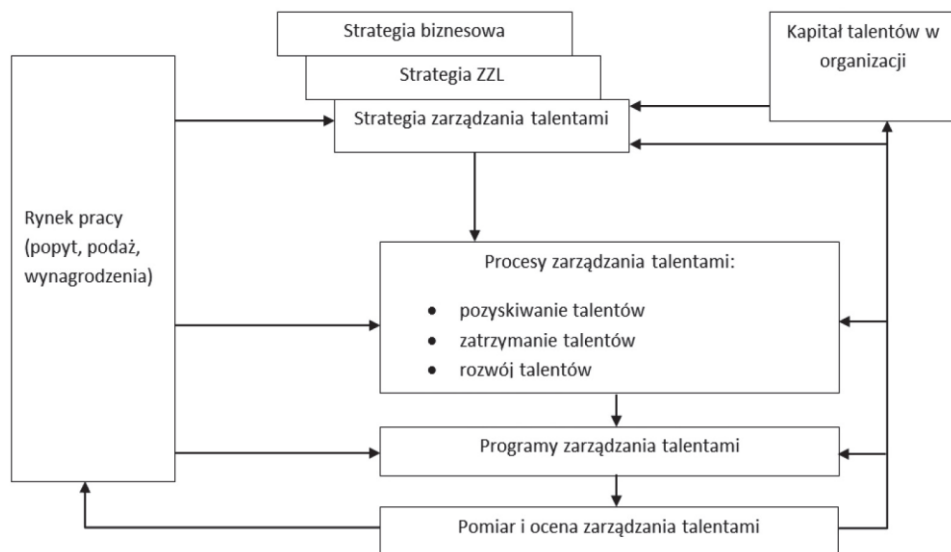
pracowników. Po zatrudnieniu osoby, przypisaniu jej odpowiedniej roli w organizacji i zakwalifikowaniu do grupy talentów, wdrażany jest proces zarządzania relacjami z nią. Ma to sprzyjać jej rozwojowi, przywiązywaniu do organizacji i służyć tworzeniu planów sukcesji. Efektem tych wysiłków ma być kapitał lojalnych i zaangażowanych pracowników.



Rysunek 3. Model zarządzania talentami wg Armstronga

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 504-506.

W ten sposób podejścia do strategii biznesowej wpisuje się również model zaproponowany przez Pocztowskiego (rys. 4). Strategia zarządzania talentami pozyskiwanymi z otoczenia oraz identyfikowanymi wewnątrz organizacji, jak twierdzi autor, jest podsystemem przyjętej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Ta z kolei wynika z założeń strategii biznesowej podmiotu gospodarczego. Istotną składową modelu jest moduł pomiarowy, umożliwiający ocenę i informację zwrotną dotyczącą efektywności programów zarządzania talentami.

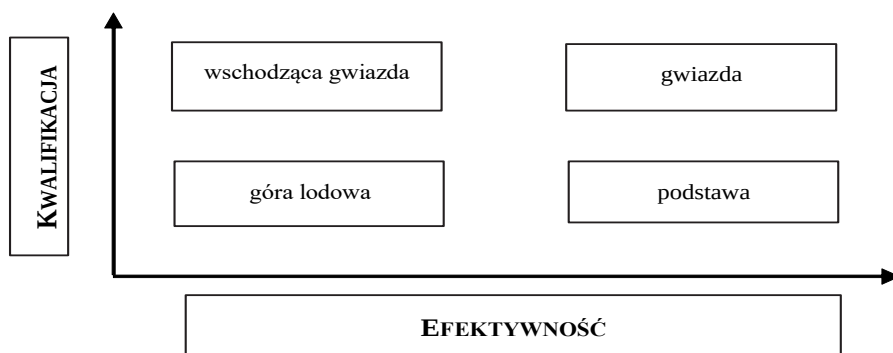


Rysunek 4. Model zarządzania talentami według Pocztowskiego

Źródło: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 61

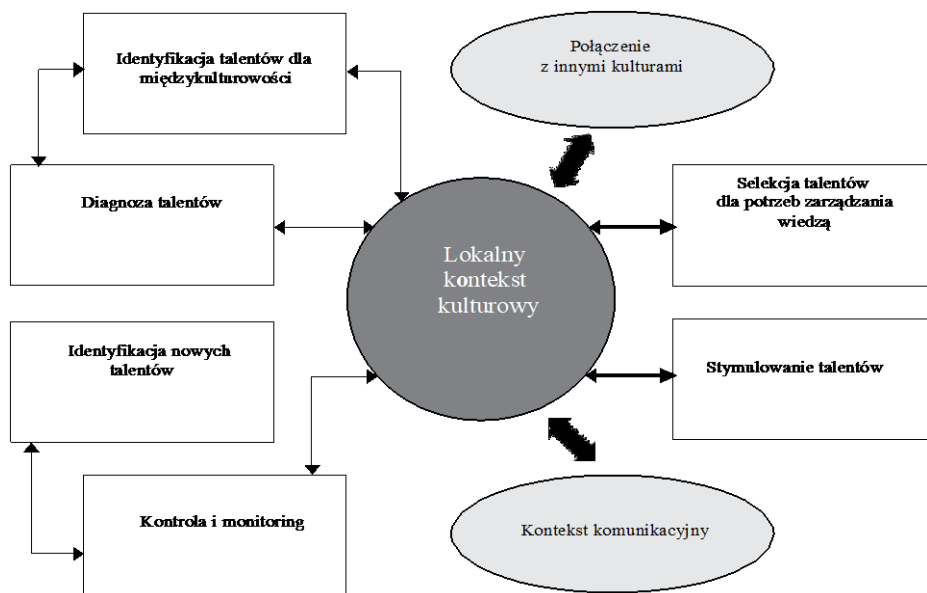
Z kolei Waheed i Zaim przeprowadzają kategoryzację pracowników opierając się na dwóch zasadniczych kryteriach, tj. kwalifikacjach oraz efektywności (rys. 5). Najwyższe kwalifikacje i efektywność wykazują „gwiazdy”, których do pracy mają motywować dodatkowe składniki wynagrodzenia, awanse czy zwiększanie zakresu odpowiedzialności. Zdaniem twórców modelu taka segmentacja załogi ułatwia zaplanowanie odpowiedniej ścieżki rozwoju, podjęcie działań na rzecz zwiększenia kwalifikacji i efektywności zatrudnionych oraz ich przeniesień kategoryzacyjnych.

Na znaczenie uwarunkowań kulturowych w dobie postępującej globalizacji i internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw jako elementu będącego kontekstem zarządzania talentami zwracają uwagę Careag, Sepúlved i Badill (rys. 6). Wyróżniają oni sześć składowych procesu i sugerują, aby na każdym etapie były uwzględniane aspekty międzykulturowe.



Rysunek 5. Model zarządzania talentami według Waheeda i Zaima

Źródło: S. Waheed, A. Zaim, *A Model for Talent Management and Career Planning*, „Education Sciences: Theory & Practice”, Vol 15(5) 2015, s. 1206-1210



Rysunek 6. Model procesu zarządzania talentami według B. Careaga, E. Sepúlveda i M.G. Badilla

Źródło: J. Mróz, *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 2(23)2015, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, s. 12

Jak widać, analiza dostępnych źródeł literatury potwierdza zróżnicowanie w przedmiocie schematycznego odwzorowywania zarządzania talentami. Zaprezentowane powyżej ujęcia to wybrane w sposób arbitralny propozycje ukazujące bogactwo podejść badawczych przy modelowaniu omawianego procesu. Badający ten obszar w większości zaprezentowanych koncepcji postulują potrzebę dynamicznego podejścia uwzględniającego oddziaływanie otoczenia. Warto również zwrócić uwagę na akcentowany w zdecydowanej większości przypadków pragmatyczny cel stawiany przed modelami. Wdrażana koncepcja ma służyć nie tylko pracownikom (rozwój, tworzenie planów sukcesji), ale również ma wspierać osiąganie celów organizacyjnych, którymi najczęściej są określone wartości wyrażane w postaci miernika pieniężnego. Warte odnotowania są również elementy różnicujące modele. Do nich można zaliczyć: stopień złożoności modelu, uwzględnienie perspektywy kulturowej czy też obecności mechanizmów pomiaru efektywności funkcjonowania wdrożonego systemu.

4.5. Podsumowanie

W rozdziale podjęto próbę pokazania koncepcji zarządzania talentami jako naturalnego, kolejnego etapu w ewolucji zarządzania ludźmi w organizacji, stanowiącego odpowiedź na wyzwania wynikające ze zmienności i turbulencji otoczenia. Programy zarządzania talentami mogą być skutecznym narzędziem przewyżczania negatywnych tendencji na rynku – braku kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach, procesów fluktuacyjnych czy trudności w przyciąganiu i przekonaniu do pracy w organizacji jednostek o wysokim potencjale rozwojowym. Aby te wysiłki były rzeczywiście owocne i trwałe, należy pamiętać o konieczności zintegrowania wdrażanych programów zarządzania talentami z ogólną strategią biznesową oraz strategią zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.

Bibliografia

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. PWE, Warszawa 1985.
Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa-Kluczbork 2004.

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Björkman I., Ehrnrooth M., Höglund M., Mäkelä K., Smale A., Sumelius J., *Talent or not? Employee reactions to talent identification*, "Human Resource Management", Vol. 52(2)/2012.
- Blass E., *Talent management. Maximizing Talent for Business Performance*, Chartered Management Institute, Hertfordshire 2007.
- Cappelli P., *Talent on Demand: Managing in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, Boston 2008.
- Clake R., Winkler V., *Reflections on talent management*, CIPD, London 2006.
- Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Grycuk A., *Peter Drucker. The Essential Drucker*, "Organizacja i Kierowanie" 2/2002.
- Ingram T., *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
- Janowski A., *Zarządzanie talentami w kontekście efektywności organizacji na przykładzie zakładów ubezpieczeń na życie*, Difin, Warszawa 2017.
- Kaczmarek A., Sienkiewicz Ł., *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach* [w:] S. Borkowska (red.) *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
- Klimkiewicz D., *W poszukiwaniu talentów. Jak zdobyć najbardziej wartościowych pracowników?*, „Personel i Zarządzanie” 1-31 maja 2007, nr 5(206).
- Kopeć J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Lawler E.E., *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco 2008.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrą w organizacji*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Michaels E., H.H. Jones, B. Axelrod, *The war for talent B2 - The war for talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Mikuła B., *Elementy nowoczesnego zarządzania: w kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków-Kluczbork, Wyd. Antykwa 2001.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006.
- Mikuła B., *Selected Problems of Enterprise Management in the Knowledge-based Economy* [w:] *Global Challenges of National Economies Development*, Conference Proceedings International Scientific-Practical Conference, Kiev 2016.

- Mróz J., *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze* [w:] „Nauki o Zarządzaniu”, nr 2(23), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2015.
- Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wyd. a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Rothwell W.J., Kazanas H.C., *The Strategic Development of Talent*, HRD Press, 2003.
- Silzer R., Dowell B.E., *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- Szałkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- Veredus, *Talent management – The capacity to make a difference*, www.veredus.co.uk, data dostępu: 12.10.2005.
- Waheed S., Zaim A., *A Model for Talent Management and Career Planning*, „Education Sciences: Theory & Practice”, Vol 15(5), 2015.
- Wellins R.S., Smith A.B., McGee L., *The CEO's Guide to Talent Management: Building a Global Leadership Pipeline*, PA: Development Dimensions International, Pittsburgh 2006.

The concept of talent management in the personnel strategy of contemporary organizations – a model approach

Abstract: The chapter attempts to show the concept of talent management as a natural, next stage in the evolution of people management in the organization, which is a response to the challenges arising from the variability and turbulence of the environment. The author, presenting different approaches of researchers to this phenomenon, indicates that this concept can be an effective tool to overcome negative market trends - the lack of candidates with appropriate qualifications, fluctuation processes or difficulties in attracting and persuading to work in the organization of units with high development potential. For these efforts to be truly fruitful and sustainable, it is important to integrate the implemented talent management programs with the overall business strategy and the organization's human resources management strategy. Attempts to model these efforts are included in the last part of the chapter.

Keywords: *talent management, knowledge based economy, personal politics, organization strategy*

ROZDZIAŁ 5

Budowanie relacji organizacji z pracownikami utalentowanymi wobec wyzwań przyszłości

Anna DEWALSKA-OPITEK

ORCID: 0000-0002-1269-4738

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Informatyki i Komunikacji

Joanna STRZELCZYK-ŁUCKA

ORCID: 0000-0002-9023-8746

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego w Katowicach

Wydział Zarządzania

5.1. Wprowadzenie

Rosnące tempo zmian zachodzących w otoczeniu organizacji i nasilająca się nieprzewidywalność warunków funkcjonowania, zaostrzająca się konkurencja, sprawiają, że rośnie znaczenie relacji we wszystkich wymiarach działalności biznesowej. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w paradygmacie relacyjnym w zarządzaniu i marketingu, zgodnie z którym skuteczność rynkowa firm zależy od nawiązania partnerskich stosunków z interesariuszami. Relacje stają się podstawą działań strategicznych organizacji¹, są także źródłem tworzenia jej wartości.

Kreowanie sukcesów organizacji wymaga rozwoju silnego i kompetentnego zespołu pracowników, w tym zatrudnienia i zatrzymania właściwych pracowników, co przekłada się na relacje zewnętrzne organizacji². To właśnie pracownicy zapewniając łączność między organizacją a klien-

¹A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: Przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe WWSZiP, nr 2, Wałbrzych 2014, s. 20-21.

²A. Dewalska-Opitek, *Kształtowanie relacji organizacji z pracownikami jako element profesjonalizacji zarządzania w kulturze na przykładzie Instytucji Kultury im. K. Bochenek - Katowice Miasto Ogrodów*, [w:] *Biznes w kulturze – kultura w biznesie*, Prace naukowe UE w Katowicach, Katowice 2018, s. 155-157.

tem, stanowią jeden z najważniejszych i najbardziej wartościowych zasobów budujących przewagę konkurencyjną podmiotów funkcjonujących na rynku.

Organizacje na całym świecie mają coraz większy problem ze znalezieniem i zatrzymaniem najlepszych, utalentowanych pracowników. Na globalnym rynku pracy talenty mają pełny dostęp do informacji o atrakcyjnych ofertach pracy w kraju i za granicą, co stanowi rosnące zagrożenie odpływu talentów z firm, które niedostatecznie dbają o rozwój i zadowolenie swoich pracowników. W walce o talenty wygrają te organizacje, które zrozumieją tę sytuację i podejmą odpowiednie działania, opracują systemy zwiększające przywiązanie (lojalność) pracowników do pracodawcy³.

W niniejszej pracy przyjęto założenie, że organizacje rywalizują w zdobywaniu i utrzymaniu najbardziej kompetentnych pracowników o wysokim potencjale, a sposobem, którego znaczenie wydaje się być nie do przecenienia w konkurencji o talenty, jest budowanie trwałych, pozytywnych relacji pomiędzy organizacją a talentami.

Rozważania teoretyczne nad znaczeniem relacji organizacji z pracownikami utalentowanymi zostały uzupełnione o wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 2018 i 2019 r. przez firmę doradczą Mercer i opublikowanych w raporcie Global Talent Trend 2019. Uzyskane wyniki badań pozwoliły na zidentyfikowanie kluczowych wyzwań, jakim muszą sprostać organizacje w budowaniu trwałych i pozytywnych relacji z pracownikami o wysokim potencjale.

5.2. Relacje organizacji w ujęciu teoretycznym

Relacje są przedmiotem naukowego rozpoznania zarówno w literaturze zagranicznej, jak i krajowej. Wielu autorów podejmuje tematykę paradygmatu relacji zauważając, że budowanie i utrzymywanie relacji przez organizacje nabiera wymiaru strategicznego i bazuje na chęci współdziałania z innymi w celu uzyskania renty ekonomicznej (renty relacyjnej)

³N. Sosińska: *Magia rozwoju talentów*. IFC PRESS, Kraków 2008, s. 15.

w oparciu o ideę efektywnego tworzenia i wykorzystania potencjału relacyjnego dla osiągnięcia celów i długofalowego rozwoju organizacji⁴.

Studia literaturowe pozwalają zauważyć, że już w latach 90. XX wieku pojawiła się koncepcja organizacji relacyjnej, jako mającej zdolność do budowania wzajemnych relacji pomiędzy jej interesariuszami⁵, i była ona rozwijana w procesie naukowego poznania.

J. Hoffer-Gittel i A. Douglass wskazują na trzy podstawowe cechy organizacji relacyjnej, a mianowicie:

1. Bazują one na relacjach wzajemnych interesariuszy, co skutkuje dużą zdolnością przetwarzania informacji i bogactwem komunikacji.
2. Relacje mogą mieć charakter nieformalny, kształtować się ad hoc i niekoniecznie są wpisane w formalną strukturę organizacyjną. Podobnie swobodnie kształtują się kanały komunikacji, tworzone dla wykonania określonego zadania czy realizacji celu, bywają tworzone spontanicznie.
3. Relacje mają charakter interpersonalny, są budowane na bliskich związkach (wężach) pomiędzy interesariuszami w efekcie wspólnych doświadczeń. Interpersonalna natura relacji wzmacnia zaangażowanie, lojalność, zaufanie interesariuszy i wpływa pozytywnie na ich potencjał poznawczy⁶.

Można zauważyć, że relacje stają się podstawą działań strategicznych przedsiębiorstwa⁷, są także źródłem kreowania wartości i sposobem na zarządzanie dokonaniaми przedsiębiorstwa⁸.

W opinii M. Romanowskiej nadrzędnym paradygmatem zarządzania strategicznego są dynamiczne relacje organizacja – otoczenie⁹. W podejściu

⁴ D. Lewicka, A. Zakrzewska-Bielawska, *Rola zaufania w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] G. Osbert-Pociecha, S. Nowosielski (red.), *Meandry teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 107.

⁵ W. Powell, *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, "Research in Organizational Behavior", Vol. 12, 1990, s. 304.

⁶ J. Hoffer-Gittel, A. Douglass, *Relational Bureaucracy: Structuring Reciprocal Relationships Into Roles*, "Academy of Management Review", Vol. 37, No. 4, 2012, s. 709.

⁷ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii*, op.cit., s. 20-21.

⁸ W. Stańczyk-Hugiet, *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?* [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, nr 116, Warszawa 2012, s. 167.

relacyjnym jednostką analizy są zarówno pojedyncze relacje, np. między dostawcą a odbiorcą, o charakterze krótkookresowym, jak również więzi opierające się na długookresowej współpracy, które mogą występować pomiędzy dwoma podmiotami, jak i zbiorem podmiotów, tworzącym sieć¹⁰. Można zatem przyjąć, że termin „relacja” ma szersze znaczenie od „więzi”¹¹. Relacje są postrzegane jako zbiór odczuć, postaw i zachowań wobec siebie dwóch (lub więcej) podmiotów na rynku oraz oddziaływań zachodzących między nimi, które mogą mieć charakter pozytywny, negatywny lub obojętny¹². Relacje organizacji mogą być opisywane za pomocą określonych atrybutów (zwanых także wymiarami) relacji, takimi jak:

- jakość relacji – czyli rodzaj więzi pomiędzy podmiotami relacji,
- zaangażowanie w relację – rozumianą jako trwałą chęć do utrzymania relacji,
- dynamika relacji – opisywana m.in. poprzez szybkość relacji, czyli wielkość i kierunek zmian w jakości relacji,
- siła relacji – będąca funkcją lojalności,
- efektywność relacji – zdolność relacji do osiągnięcia założonych celów¹³.

Paradygmat relacji stanowi obecnie jedną z najbardziej wpływowych koncepcji nie tylko w nauce o zarządzaniu, lecz także (według niektórych autorów przede wszystkim¹⁴) w obszarze marketingu¹⁵, wielu badaczy

⁹ M. Romanowska, *Trwałe wartości zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, "Zarządzanie Strategiczne", Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2007, s. 61.

¹⁰ E. Piwoni-Krzeszowska, *Paradygmat relacyjny czy sieciowy - wyłanianie się czy występowanie?* [w:] R. Krupski (red.), *Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, "Zarządzanie Strategiczne". Prace Naukowe WWSZiP, tom 32, Wałbrzych 2015, s. 321-322.

¹¹ M. Mitrega, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2005, s. 68.

¹² E. Piwoni-Krzeszowska, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 22.

¹³ R. W. Palmatier, *Relationship marketing*, Marketing Science Institut, Cambridge 2008, s. 120.

¹⁴ Definicja marketingu zaproponowana w 2004 r. przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (American Marketing Association, AMA) odnosi się do relacji, definiując marketing jako: „funkcję organizacyjną i zestaw procesów służących kreowaniu, komunikowaniu i dostarczaniu wartości klientom oraz zarządzaniu relacjami z klientami w sposób korzystny zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i innych, zainteresowanych podmiotów, www.ama.com, data dostępu: 10.10.2019.

¹⁵ E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 171.

podejmuje studia nad tą koncepcją z różnych perspektyw. Przede wszystkim rosnące znaczenie relacji w procesach zarządczych znalazło swoje odzwierciedlenie w koncepcji marketingu relacji. Zgodnie z tą koncepcją skuteczność rynkowa organizacji zależy od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku i opiera się na akceptacji złożoności relacji¹⁶.

Koncepcja marketingu relacyjnego jest blisko związana z koncepcją marketingu wewnętrznego. Zdaniem Grönroosa, marketing wewnętrzny to filozofia zarządzania zasobami ludzkimi organizacji z punktu widzenia marketingu. Główne założenia marketingu wewnętrznego mogą zostać scharakteryzowane w następujący sposób:

- każda organizacja ma swój rynek wewnętrzny, na którym funkcjonują pracownicy wraz ze swoimi potrzebami, ambicjami, oczekiwaniami czy interesami;
- każdy pracownik jest klientem wewnętrznym organizacji;
- na rynku wewnętrznym istnieje co najmniej dwóch oferentów – z jednej strony występuje pracodawca, za którym stoją: sformalizowana struktura, zadania, warunki, z drugiej zaś – ludzie realizujący cele firmy, oferujący swoje kompetencje;
- pomiędzy oferentami istnieje stała wymiana transakcyjna („coś za coś”) – z punktu widzenia pracownika, to pytanie: „Co otrzymam za swoją dobrą pracę, zaangażowanie, lojalność, kompetencje?”. Z punktu widzenia pracodawcy pytanie będzie postawione następująco: „Co otrzymam w rezultacie zakupu specjalisty, któremu oferuję określone wynagrodzenie?” lub „Czy wymiana jest adekwatna?”¹⁷;
- pomiędzy organizacją (pracodawcą) a pracownikiem istnieje określona relacja, rozumiana jako obopólnie korzystna zależność, opierająca się na wzajemnym zaufaniu¹⁸.

Pracownicy jako strona relacji pojawiają się w wielu modelach ujętych w literaturze przedmiotu, w tym modelu sześciu rynków zaprezen-

¹⁶ M. Mitrega, *Marketing relacji*, op. cit., s. 68-69.

¹⁷ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 179-181.

¹⁸ K. Bilińska-Reformat, *Relacje sieci handlu detalicznego z klientami i dostawcami na tle uwarunkowań globalnych i lokalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 24.

wanym przez M. Christophera, A. Payne'a i D. Ballantyne'a¹⁹, modelu wymiany powiązań R. Morgana i S. Hunta²⁰ czy modelu firmy i jej partnerstwa P. Doyle'a²¹. W modelach tych podkreśla się konieczność budowy przyjaznych, efektywnych relacji pomiędzy organizacją i jej pracownikami, bazujących na współdziałaniu i dwukierunkowym dialogu (komunikacji).

5.3. Pracownicy jako interesariusze organizacji

W nauce o zarządzaniu pojęcie interesariusza (ang. *stakeholder*) jest stosunkowo nowe. Termin ten został po raz pierwszy użyty w 1963 roku w dokumencie Stanford Research Institute dla określenia grupy podmiotów, przed którą właściciele przedsiębiorstwa powinni być odpowiedzialni oraz bez wsparcia których organizacja przestałaby istnieć²².

Do koncepcji interesariuszy nawiązywało wiele późniejszych publikacji o tematyce planowania korporacyjnego (Ansoff), teorii systemów (Ackoff, Churchman), teorii organizacji (Rhenman) oraz społecznej odpowiedzialności biznesu (Post, Votaw i Sethi, Preston)²³.

Freeman definiuje interesariuszy jako każdą osobę indywidualną lub grupę, która może oddziaływać lub być przedmiotem oddziaływania organizacji w dążeniu do realizacji jej celów²⁴. W definicji tej mamy do czynienia z tzw. sprzężeniem zwrotnym interesariuszy i organizacji, gdyż ich relacja może mieć charakter dwustronny: zarówno interesariusze mogą oddziaływać na konkretną organizację, jak i organizacja może wywierać wpływ na swoich interesariuszy.

¹⁹ M. Christopher, *From brand values to customer values*, "Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science", 1996, Vol. 2, nr 1, s. 20.

²⁰ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, 2 wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 54.

²¹ K. Bilińska-Reformat, *Relacje sieci handlu zagranicznego...*, op. cit., s. 65.

²² R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010, s. 31.

²³ M. Smolska, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas „Zarządzanie”, nr 3, 2016, s. 307-322.

²⁴ E. Freeman, *Strategic Management...*, op. cit., s. 32-35.

Według Donaldsona i Prestona interesariuszami są osoby lub grupy, które mają bezpośrednie lub pośrednie kontakty z organizacją²⁵. W takim rozumieniu pojęcia, interesariuszem może być praktycznie każdy element otoczenia bliższego.

W literaturze znajduje się wiele typologii interesariuszy. W myśl klasyfikacji zaproponowanej przez Freemana wyróżnia się:

- interesariuszy wewnętrznych, którzy są członkami organizacji, wobec czego mogą uczestniczyć w realizacji projektów wdrażanych przez firmę i mają bezpośredni udział w jej sukcesie;
- interesariuszy zewnętrznych, którzy nie są członkami organizacji, a ich oddziaływanie na przedsiębiorstwo ma znaczenie bardziej reprezentacyjne niż bezpośrednie, lecz korzystają z jego efektów²⁶.

Szczegółowe zestawienie interesariuszy przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Klasyfikacja interesariuszy

Źródło: K. Anuszkiewicz, T. Marona, *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, op. cit., s. 36

²⁵ T. Donaldson, L. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, "Academy of Management Review", nr 20, 1995, s. 65-91.

²⁶ K. Anuszkiewicz, T. Marona, *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Rynek - Społeczeństwo – Kultura”, nr 1, 2012, s. 34-41.

Uwzględniając typy relacji zachodzących między interesariuszami a przedsiębiorstwem, można wyróżnić następujące grupy interesariuszy:

- substanowiących, którzy współtworzą przedsiębiorstwo poprzez zaangażowanie własnego kapitału lub pracy (są to np. akcjonariusze, właściciele, pracownicy);
- kontraktowych, którzy są związani z przedsiębiorstwem formalnymi stosunkami, opartymi na kontraktach (np. klienci, dostawcy, konkurenci, sojusznicy);
- kontekstowych, którzy oczekują od przedsiębiorstwa zaangażowania w projekty społeczne i ekologiczne²⁷.

Za kluczową grupę interesariuszy we współczesnej organizacji uznaje się pracowników. Dobre stosunki z klientami biorą swój początek w dobrych relacjach organizacji z pracownikami. To właśnie dzięki pracownikom klienci budują zaufanie do firmy i kształtują swoje oczekiwania wobec niej. To zatrudniony personel sprzedaje usługi, rozwiązuje problemy klientów, kreuje dobre lub złe wyobrażenie o firmie, odróżnia ją od innych. Entuzjastycznie nastawiony do pracy personel, wpływając na satysfakcję klientów, determinuje możliwości wzrostu wartości dla kolejnej kluczowej grupy interesariuszy, tj. udziałowców²⁸.

Wyniki badań prowadzonych przez firmę doradczą AON Hewitt pozwalają na stwierdzenie istnienia istotnej statystycznie korelacji pomiędzy zaangażowanym w pracę pracownikiem a wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Autorzy raportu podkreślają jednak, że efekt ten nie jest natychmiastowy. Potrzeba czasu, aby zaangażowanie pracowników przełożyło się na wymierne efekty działalności operacyjnej i w efekcie mierzalne wyniki finansowe. Dowiedziono również, że wzrost stopnia zaangażowania pracownika o 5% powoduje wzrost sprzedaży o 3%. Co więcej, dowiedziono również istnienie silnej korelacji pomiędzy wzrostem stopnia zaangażowania pracowników a zwrotem dla udziałowców (TSR – Total Shareholder Return). Organizacje, w których poziom zaangażowania pracowni-

²⁷ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

²⁸ E. Rudawska, *Koncepcja wartości w relacjach pracownik – organizacja*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, tom 2, 2015, s. 395-398.

ków jest bliski 75%, osiągają o 50% wyższy wskaźnik TSR niż pozostałe podmioty²⁹.

W świetle teorii zarządzania, pracownicy mogą być postrzegani jako kluczowy zasób organizacji. Zasobowe ujęcie pracowników charakterystyczne jest dla tzw. podejścia zasobowego, zgodnie z którym zasoby są nagromadzonym dobrem wykorzystywanym w procesie gospodarowania, a efekty są uzależnione od ilości i jakości zasobu. Natomiast w podejściu kapitałowym, pracownicy stanowią kapitał ludzki organizacji, czyli swoistą wartość, która przynosi organizacji wartość dodatkową. W tym kontekście miarą wartości pracownika jest jego potencjał (talent).

Oczekiwania pracowników wobec pracodawców są niejednakowe, mogą się różnić w zależności od samej organizacji, jak i zasobów ludzkich, a w szczególności od etapu kariery, na którym znajdują się pracownicy, wykształcenia, aspiracji zawodowych, posiadanych kompetencji czy wieku. Proponowany przez pracodawcę zestaw korzyści dla pracowników powinien spełniać jeden warunek, a mianowicie być propozycją dostosowaną do indywidualnych warunków pracownika, dokładnie uwzględniającą jego aktualne i przyszłe (nieuświadomione jeszcze) potrzeby. Zidentyfikowane i propagowane przez pracodawcę korzyści dla pracownika pomogą firmie zdobyć i utrzymać zasoby ludzkie o odpowiednich, pożądanych kompetencjach (talentach)³⁰.

5.4. Koncepcja utalentowanego pracownika

Pojęcie talentu jest przedmiotem zainteresowania wielu nauk, dlatego też jest różnie rozumiane i przedstawiane, a literatura obfituje w wiele interpretacji tego pojęcia³¹. Jako koncepcji synonimicznych używa się nie-

²⁹ Ibidem, s. 398; szerzej na ten temat: *Raport z badań 2013: Trends in Global Employee Engagement*, http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Highlights.pdf, data dostępu: 11.09.2019.

³⁰ A. Dewalska-Opitek, *Czynniki wpływające na wizerunek pracodawcy w opinii studentów uczelni niepublicznej* [w:] A. Jabłoński (red.), *Modele funkcjonowania współczesnego biznesu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010, s. 300.

³¹ Szerzej na ten temat: N. Dries, *The psychology and talent management: A review and research agenda*, „Human Resource Management Review”, Vol. 23, 2013, s. 272-285.

kiedy określić „pracownik o wysokim potencjale”, czy też „pracownik wiedzy”³².

Niezwykłe interesujące badania nad zagadnieniem talentów prowadził H. Gardner³³, psycholog z Harvardu, twórca koncepcji inteligencji wielorakiej. Identyfikował on mianowicie prawidłowości w sposobie myślenia i zachowania wybitnych osób wywodzących się z polityki, wynalazczości, biznesu, psychologii i sztuki. Interesowała go natura talentu i to, co sprawia, że konkretne osoby są wybitnie utalentowane, z czego wynikają wybitne osiągnięcia. Prezentując wyniki badań, Gardner wskazuje trzy konkretne cechy, które wyróżniają jednostki wybitne. Po pierwsze, analizują one doświadczenia wnikliwiej niż większość osób. Po drugie, wyróżnia je nie tyle wrodzona zdolność, ile sposób, w jaki identyfikują i wykorzystują swoje mocne strony. Po trzecie, mimo że często ponoszą porażki, czasami nawet dotkliwe, uczą się na błędach i przekształcają je w szanse³⁴.

W innym ujęciu talent uosabiany jest przez konkretnych pracowników dysponujących wysokimi kompetencjami i potencjałem. Potencjał ten w określonych warunkach krystalizuje się w postaci działań spełniających wysokie kryteria jakościowe i/lub efektywnościowe (wynikowe). W tym podejściu przyjmuje się co najmniej dwa wykluczające się wzajemnie założenia: albo talent posiadają nieliczni, wyraźnie lepsi od pozostałych pod kątem wybranych cech, albo też uznaje się, że wszyscy pracownicy posiadają ukryte talenty i rolą menedżerów jest odkrycie często uśpionych czy niewidocznych atutów każdego z pracowników³⁵.

Niezależnie od faktu, czy uwaga zwrócona jest bardziej na odpowiednich ludzi, czy na odpowiednie ich cechy, oba sposoby definiowania talentu są tylko odmiennymi spojrzeniami na to samo – na efekty pracy. Utalentowany pracownik staje się więc dla współczesnego przedsiębiorstwa kluczowym argumentem w grze rynkowej.

³²A. Miś, *Rozważania teoretyczne nad istotą talentu i ich konsekwencje dla zarządzania talentami*, „Journal of Management and Finance” Vol. 14, No. 2, 2016, s. 239-241.

³³H. Gardner, *Niepospolite umysły*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 1989.

³⁴A. Dewalska-Opitek, J. Strzelczyk-Łucka, A. Gierczycka-Bednarek, *Identyfikacja relacji między zarządzaniem talentami a employer brandingiem w opinii polskich pracodawców*, [w:] J.S. Kardas (red.), *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 188-190.

³⁵M. Morawski, B. Mikuła, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2009, s. 49.

W tabeli 1 zestawiono przykładowe interpretacje pojęcia „talent”.

Tabela 1. Interpretacja pojęcia „talent”

Autor	Definicja
M. Morawski	Talent to zbiór cech. Talent uosabiają konkretni pracownicy dysponujący wysokimi kompetencjami i dużym potencjałem ³⁶ .
T. Davis	Talent to specjalna umiejętność lub dar albo wybitne zdolności umysłowe. Jest czymś pożądanym i cennym ³⁷ .
A. Pocztowski	Talent to osoba, która wnosi do organizacji coś, co jest w tej organizacji swoistym nadmiarem, często niewidacznym w jej planach i strategii, bo do pewnego momentu przez tę organizację nieuświadamianym. Osoby kierujące się celem wewnętrznym, niezmiennym w dłuższym okresie, wnoszące własny cel do organizacji ³⁸ .
C. Zheng, C. Soosay, P. Hyland	Talent to osoby zdolne do kreowania organizacyjnej efektywności, pomagają w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej ³⁹ .
The Conference Board	Talent to pracownik, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich ⁴⁰ .

Źródło: A. Dewalska-Opitek, J. Strzelczyk-Łucka, *Znaczenie employer brandingu w procesie zarządzania talentami przedsiębiorstwa w świetle wyników badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy nr 115, SGH, Warszawa 2012, s. 8

Widoczne na świecie trendy ekonomiczne, społeczne i technologiczne zmieniają sposób, w jaki pracownicy postrzegają swoją pracę i związek z nią. Współczesny pracownik utalentowany:

- jest mobilny,
- jest samodzielny,

³⁶ Ibidem, s. 103.

³⁷ T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme: *Ewaluacja talent. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 15.

³⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 40-47.

³⁹ T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 16.

⁴⁰ K. Głowacka-Steward, *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*. Raport badawczy The Conference Board, E-0011-06 RR.

- jest mniej pokorny,
- ma duży wybór i jest dzięki niemu silniejszy,
- szuka nowego sensu w życiu,
- oczekuje szacunku,
- oczekuje rozwoju osobistego⁴¹.

Obserwowane zmiany dotyczą również istoty świadczenia pracy w aspekcie treści pracy, formy zatrudnienia, świadczenia pracy na odległość, ruchliwości świadczących pracę, relacji z pracodawcą/pracodawcami, dynamicznych i wszechstronnych kompetencji, sposobu rekompensowania wkładu intelektualnego wysiłku w pracy człowieka i oryginalnych praktyk podejścia do różnych problemów organizacyjnych⁴². W wieku XXI mamy do czynienia z nowym paradygmatem pracy – informacyjnym. Determinanty informacyjnego paradygmatu pracy to:

- przestrzenna dyslokacja (praca wszędzie),
- elastyczny i zróżnicowany czas pracy („praca o każdej porze”),
- samozatrudnienie zamiast zatrudnienia najemnego,
- transgresja granic w komunikacji i kooperacji⁴³.

W konsekwencji tych uwarunkowań przedsiębiorstwa stoją w obliczu wyzwania, jakim jest sprawne zarządzanie pracownikami, a w szczególności pracownikami o wysokim potencjale. Sukces w zarządzaniu talentami jest najczęściej determinowany innym rodzajem relacji oraz nowej jakości dialogiem między pracownikiem a menedżerem. Konieczne jest, aby stosunki między menedżerem a utalentowanym pracownikiem były dynamiczne. Od zarządzających oczekuje się bowiem zdolności radzenia sobie z wielorakimi żądaniami, zmieniającymi się sytuacjami, ciągłą presją czasu. Ponadto relacja musi być dynamiczna, ponieważ taka jest też natura talentu⁴⁴.

Umiejętność pozyskania oraz utrzymania w organizacji ludzi o wysokim potencjale stanowi wyzwanie pod względem tworzenia atrakcyjne-

⁴¹A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 237.

⁴²M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 51.

⁴³K. Nagel, *Zmiany na rynku pracy w warunkach rozwoju społeczeństwa wiedzy*, [w:] U. Zagórra-Jonszta (red.), *Kluczowe zagadnienia współczesnej ekonomii w teorii i praktyce*, „Studia Ekonomiczne”. AE, Katowice 2004, s. 55.

⁴⁴A. Dewalska-Opitek, J. Strzelczyk-Łucka, *Znaczenie employer branding...*, op. cit, s. 8-10.

go systemu motywacyjnego, mobilizującej kultury organizacyjnej, otwartej, nieformalnej komunikacji, poczucia partnerstwa. Inteligentni i zdolni pracownicy są bardziej mobilni. Mają coraz więcej możliwości. Pracownikom utalentowanym jest łatwo zmieniać miejsce zatrudnienia, gdyż wiedzą, że są poszukiwani na rynku pracy, znają swoją wartość i oczekują, że pracodawca również będzie umiał ją docenić. Organizacje stoją zatem wobec wyzwania zbudowania odpowiednich, pożądaných przez każdą ze stron relacji, które umożliwią pozyskanie i utrzymanie pracowników utalentowanych, o wysokim potencjale tworzenia sukcesu rynkowego.

5.5. Współczesne wyzwania w budowaniu relacji organizacji z pracownikami utalentowanymi

Problematyka budowania relacji organizacji z pracownikami utalentowanymi stanowi intensywny obszar badań naukowych. Liczne zespoły badawcze podejmują próby identyfikacji współczesnych wyzwań i trendów, jakim muszą sprostać organizacje w zakresie zarządzania talentami dla sformułowania zasad dotyczących przyszłych praktyk i strategii zarządzania współczesnymi organizacjami.

Zaprezentowane rozważania teoretyczne zostaną uzupełnione o wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez firmę doradczą Mercer⁴⁵ w 2018 i 2019 roku metodą sondażu diagnostycznego wśród 7200 respondentów (w tym 800 dyrektorów generalnych, 1600 managerów HR i 4800 pracowników) spośród 16 wyróżnionych obszarów geograficznych i reprezentujących łącznie 9 sektorów branżowych (dobra spożywcze, handel, usługi medyczne, usługi finansowe, ubezpieczenie, nauki przyrodnicze - biotechnologia, energetyka, technologia, branża samochodowa). Wyniki badań zostały przedstawione w raporcie „Global Talent Trends 2019”⁴⁶.

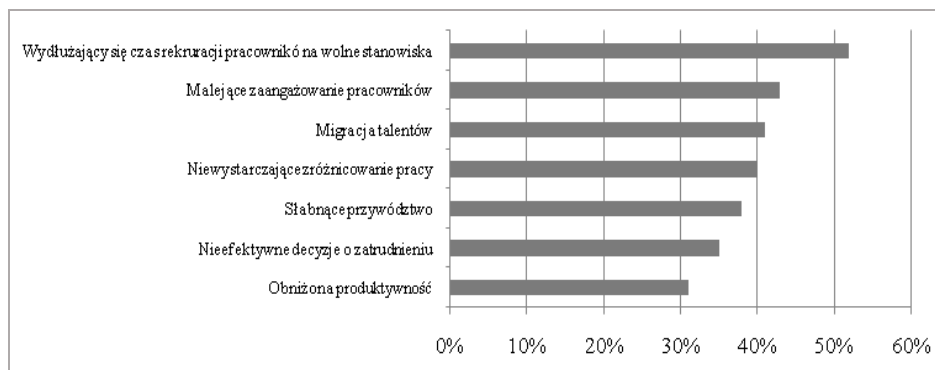
Jak wynika z deklaracji badanych menedżerów najwyższego szczebla, 73% z nich przewiduje daleko idące zmiany w środowisku pracy

⁴⁵ Mercer stanowi część koncernu Marsh & McLennan Companies, globalnej firmy consultingowej, prowadzącej działalność w 130 krajach.

⁴⁶ Raport *Global talent Trends 2019*, <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>, data dostępu: 7.10.2019.

w nadchodzących latach (w porównaniu do 26% przewidujących takowe zmiany w 2018 r.), których doświadczą pracownicy, organizacje i całe społeczeństwa. Postęp technologiczny, automatyzacja pracy, zastosowanie sztucznej inteligencji (IA), lecz także zmieniające się oczekiwania pracowników utalentowanych wobec miejsca pracy i pracodawcy, stanowiąc będą istotne wyzwania i przemodelują rynek pracy w przyszłości.

Badani dyrektorzy zostali poproszeni o wskazanie obszarów biznesu, które w ich opinii stanowiąc będą szczególne wyzwania w zakresie HR w nadchodzącym czasie. 52% respondentów wskazało zbyt długi czas znalezienia pracownika na stanowisko, na które prowadzony jest nabór, 43% – malejące zaangażowanie pracowników, a 41% – rosnącą migrację talentów (w 2019 odnotowano wzrost o 23 punkty procentowe w porównaniu do 18% wskazań w 2018 r.). Główne zagrożenia, którym muszą sprostać organizacje w obszarze zasobów ludzkich, zaprezentowano na rys. 1.

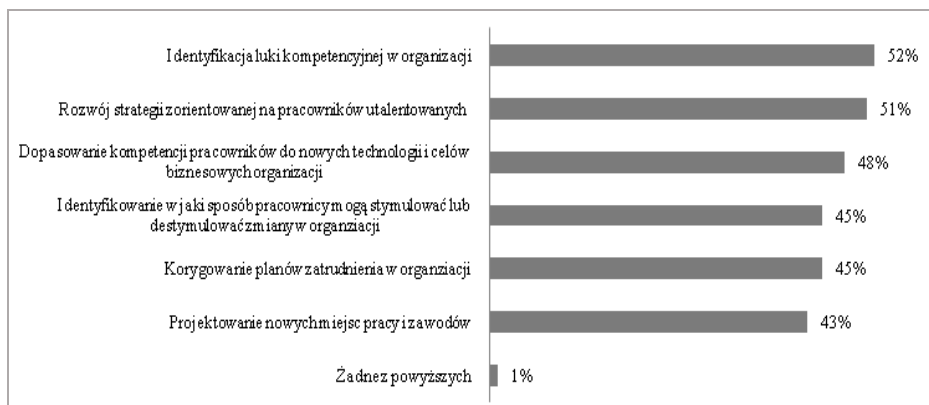


Rysunek 1. Najważniejsze wyzwania HR w nadchodzących latach w opinii badanych dyrektorów generalnych

Źródło: Global Talent Trends 2019

Prawie każda z badanych organizacji (99% wskazań menedżerów HR) podejmuje działania adaptujące do nadchodzących zmian. Wśród nich badani deklarują najczęściej: identyfikację luki kompetencyjnej w organizacji (rozumianej jako różnicy pomiędzy faktycznymi a pożądanymi kompetencjami pracowników), rozwój strategii zorientowanej na pracowników utalentowanych czy dopasowanie kompetencji pracowników do nowych technologii i celów biznesowych organizacji. Działania podejmowane

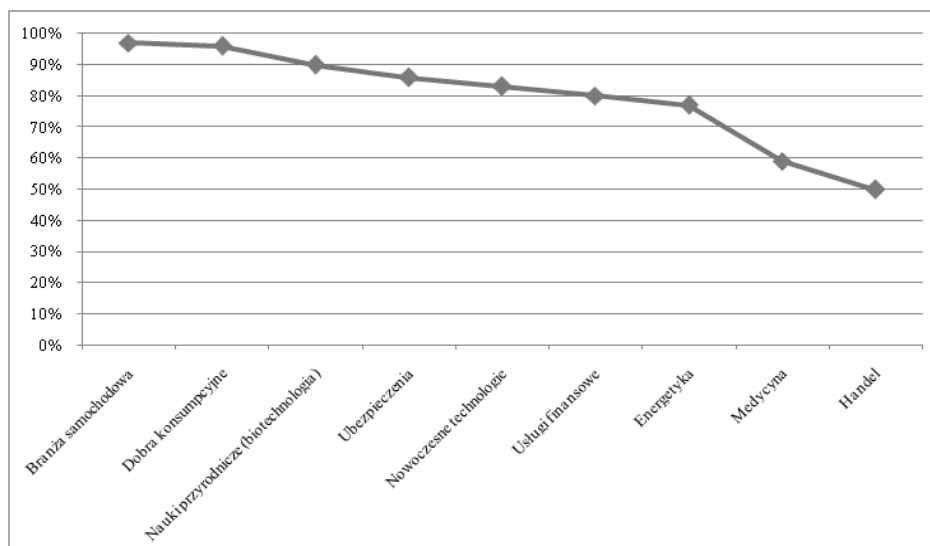
w badanych organizacjach, służące przygotowaniu organizacji na nadchodzące zmiany zaprezentowano na rys. 2.



Rysunek 2. Działania podejmowane w przedsiębiorstwach służące przygotowaniu do przyszłych zmian na rynku pracy w opinii menedżerów HR

Źródło: Global Talent Trends 2019

Organizacje od dłuższego czasu realizują strategie zorientowane na pracowników utalentowanych. Polegają one na pozyskiwaniu talentów z rynku, przejęciu utalentowanych pracowników od konkurentów, utrzymaniu talentów w organizacji dzięki systemowi benefitów itp. Jednakże w opinii badanych dyrektorów jest to niewystarczające. Aby osiągnąć najwyższe wskaźniki zwrotu z kapitału zainwestowanego w utalentowanych pracowników (ROI), niezbędne będzie zdefiniowanie pracy (w tym zadań i wymagań stawianych pracownikom) na nowo. Pozyskiwanie nowych pracowników i dopasowanie ich do już istniejących stanowisk, form zatrudnienia i systemów motywacyjnych sprawi, że będą oni nieefektywni. 79% badanych dyrektorów generalnych wskazuje, że w najbliższej przyszłości niezależni pracownicy realizujący projekty na zlecenie zastąpią pracowników etatowych. Oczywiście, widoczne jest pewne zróżnicowanie w zależności od branży, co zostało przedstawione na rys. 3.



Rysunek 3. Prognozowany udział niezależnych pracowników realizujących projekty na zlecenie w opinii menedżerów HR według branży

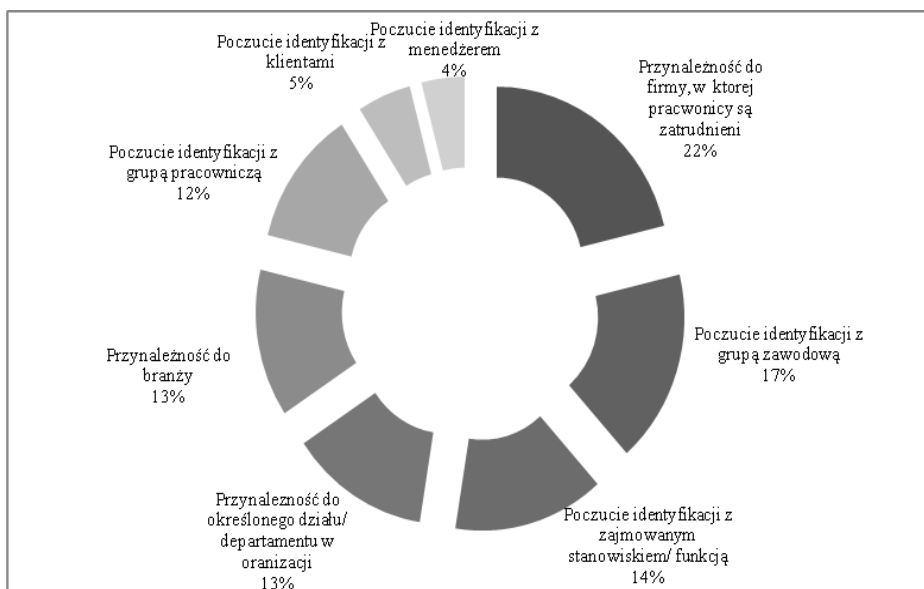
Źródło: Global Talent Trends 2019

Interesującym studium przypadku przeprojektowania strategii HR może być firma Microsoft, która testuje system integracji pracowników etatowych, niezależnych pracowników realizujących projekty na zlecenie i dostawców usług profesjonalnych – ekspertów, realizując pilotażowy projekt polegający na stworzeniu „wewnętrznego rynku” pracowników o pożądanych kompetencjach do realizacji określonych projektów, a także pozyskaniu zewnętrznych talentów w celu zwiększenia sprawności firmy i skrócenia czasu realizacji projektów IT. Microsoft bada wpływ większej elastyczności zatrudnienia na satysfakcję i wydajność pracowników, a także w jakim stopniu potrzebne będzie redefiniowanie roli menedżerów w zespołach o zwiększonej różnorodności.

Badania przeprowadzone na grupie pracowników wskazują, że przed organizacjami pojawiają się nowe wyzwania w zakresie pozyskania i utrzymania talentów. Pracownicy utrzymują znacznie bliższe relacje z przedsiębiorstwami, w których pracują, dzielą się swoimi osiągnięciami zawodowymi w mediach społecznościowych (Linkedin czy Maimai w Chinach), chwalą sukcesami firm, prezentują wysoki poziom afiliacji, utożsamiają się z miejscem pracy, a sukcesy organizacji są powodem do dumy,

co wskazuje na rosnące znaczenie marketingu wewnętrznego, którego adresatami są właśnie pracownicy – ambasadorzy przedsiębiorstwa.

Pracownicy zapytani o to, z kim (czym) najsilniej się utożsamiają oraz z kim (czym) łączy ich silne poczucie przynależności, wskazywali przede wszystkim na swoje miejsce pracy (organizację, w której są zatrudnieni) – tak deklarowało 21% badanych. 17% odczuwa przynależność do grupy zawodowej, a 14% utożsamia się z zajmowanym stanowiskiem. Omówione wielkości zaprezentowano na rysunku 4.



Rysunek 4. Poczucie przynależności i tożsamości w opinii badanych pracowników utalentowanych

Źródło: Global Talent Trends 2019

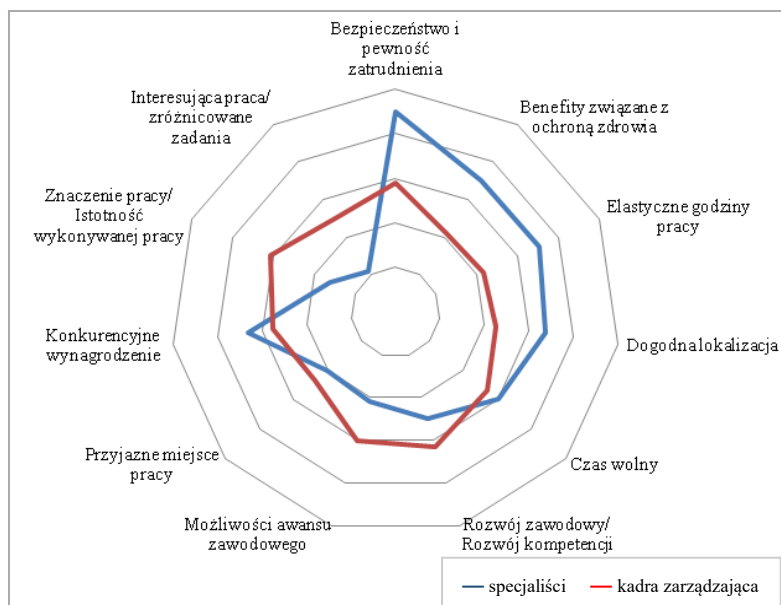
Szczególnego znaczenia nabiera *employer branding*, czyli budowanie i wzmacnianie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Oczywiście implementowane narzędzia muszą odzwierciedlać wymagania pracowników, z uwzględnieniem grup pokoleniowych. Przykładowo firma MasterCard wykorzystała kampanię „Przeżywaj bezcenne chwile razem z Mastercard”, pierwotnie skierowaną do klientów-użytkowników karty kredytowej, jako narzędzie EVP (*Employee Value Proposition*) i zaprezentowała pracownikom możliwości kariery zawodowej w tejże firmie, określając je

jako bezcenne. Natomiast Red Bull stworzył osobną kampanię pracowniczą pod nazwą „Dodaj skrzydeł swojej karierze”. Celem tej inicjatywy jest zidentyfikowanie atutów kompetencyjnych. Co interesujące, nie jest ona skierowana wyłącznie do pracowników firmy. Każdy, kto zagra w grę online „Wingfinder”, może zidentyfikować swoje silne strony i jednocześnie tworzy bazę osób, spośród których firma rekrutuje talenty.

Zbudowanie odpowiedniego EVP determinuje nie tylko decyzję utalentowanych pracowników, czy rozpocząć współpracę z danym pracodawcą, lecz także (według niektórych badanych przede wszystkim) czy pozostać w organizacji. Około 40% respondentów deklarowało chęć zmiany pracodawcy w najbliższych 12 miesiącach, natomiast 97% dyrektorów generalnych przewiduje nasilającą się walkę rynkową o talenty. Tradycyjne sformułowanie „przyciągać i utrzymać utalentowanych pracowników” zmienia się w tezę „przyciągać i nieustająco przyciągać talenty” za pomocą odpowiednio skomponowanego zestawu korzyści dla pracownika – *Employee Value Proposition* (EVP). Korzyście te, skrojone na miarę pracowników utalentowanych, o wysokim potencjale, noszą nazwę *Talent Value Proposition* (TVP).

Badani zapytani, co sprawia, że pozostaną w danym miejscu pracy, identyfikowali korzyści TVP, jednak odpowiedzi badanych różniły się w zależności od stanowiska, wieku (przynależności do grupy pokoleniowej) i płci.

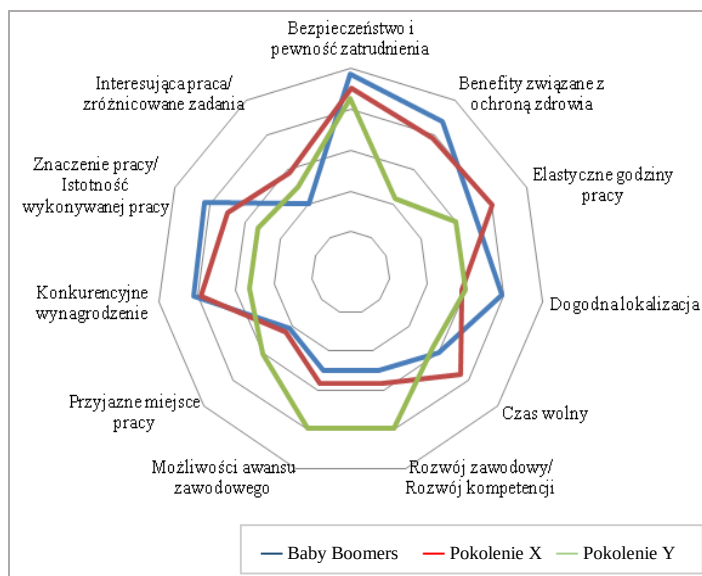
Utalentowani pracownicy zatrudnieni na stanowiskach specjalistów wskazywali pewność i bezpieczeństwo zatrudnienia, benefity związane z ochroną zdrowia, elastyczne godziny pracy, dogodną lokalizację miejsca pracy i konkurencyjne wynagrodzenie. Natomiast pracownicy zatrudnieni na stanowiskach menedżerskich zdecydowanie mniejszą wagę przywiązywali do pewności i bezpieczeństwa zatrudnienia, ich zestaw korzyści o szczególnym znaczeniu obejmował możliwość rozwoju zawodowego i awansu w strukturze organizacji, a także znaczenie pracy i istotność wykonywanych zadań. Zestawy korzyści TVP wśród specjalistów i pracowników na stanowiskach menedżerskich przedstawiono na rys. 5.



Rysunek 5. Zestaw istotnych korzyści TVP w opinii badanych pracowników utalentowanych według stanowisk

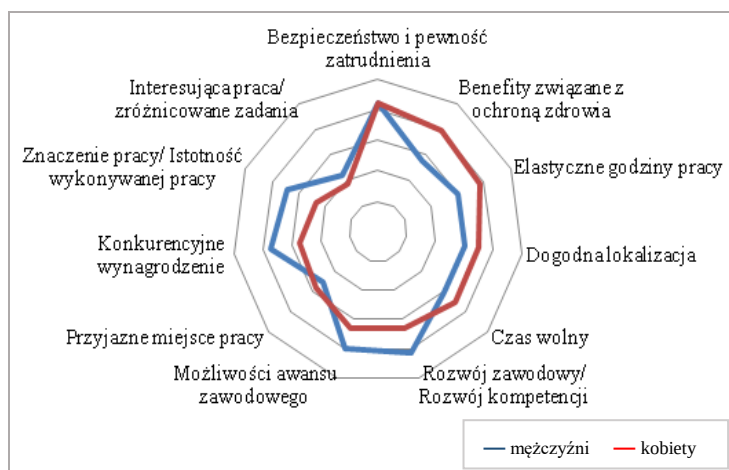
Źródło: Global Talent Trends 2019

W ujęciu pokoleniowym także można zaobserwować zróżnicowanie w odniesieniu do zestawu *Talent Value Proposition*. Pracownicy należący do pokolenia baby boomers cenią sobie przede wszystkim bezpieczeństwo i pewność zatrudnienia, benefity związane z ochroną zdrowia, dogodną lokalizację, konkurencyjne wynagrodzenie i istotność wykonywanej pracy. Pokolenie X także ceni sobie pewność i bezpieczeństwo zatrudnienia, choć w mniejszym stopniu niż baby boomers, ponadto elastyczne godziny pracy, czas wolny i konkurencyjne wynagrodzenie. Utalentowani pracownicy z pokolenia Y (millenialsi) doceniają możliwość rozwoju zawodowego i rozwoju swoich kompetencji, możliwość awansu zawodowego i przyjazne miejsce pracy. Co godne odnotowania, pewność i bezpieczeństwo zatrudnienia również uzyskało dużo wskazań, jednak mniej niż w starszych grupach pokoleniowych. Omówione zależności przedstawiono na rysunku 6.



Rysunek 6. Zestaw istotnych korzyści TVP w opinii badanych pracowników utalentowanych według pokoleń

Źródło: Global Talent Trends 2019



Rysunek 7. Zestaw istotnych korzyści TVP w opinii badanych pracowników utalentowanych według płci

Źródło: Global Talent Trends 2019

Kolejnym czynnikiem różnicującym preferencje pracowników utalentowanych wobec zestawu TVP jest płeć. Opinie respondentów według tej kategorii przedstawiono na rysunek 7.

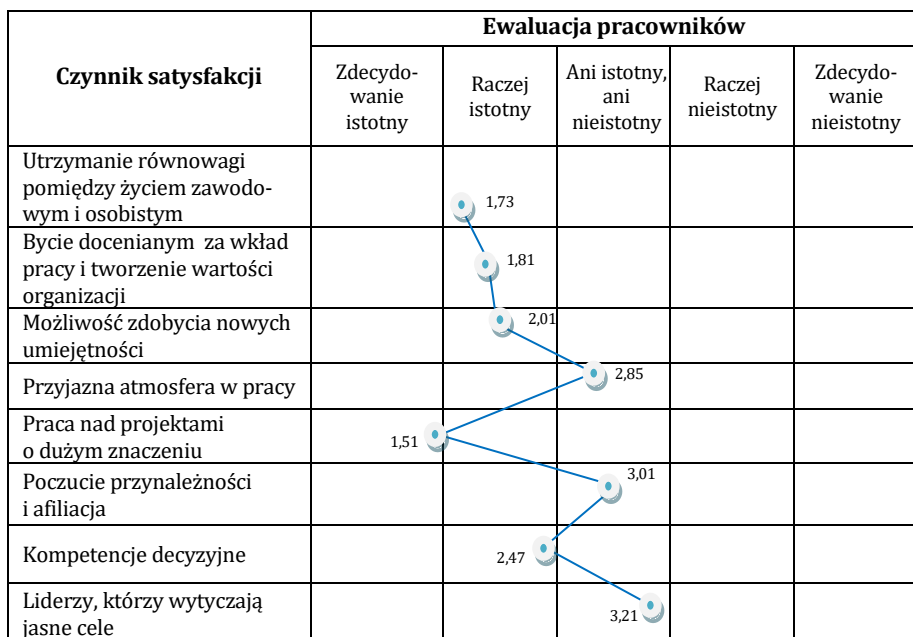
Zarówno kobiety, jak i mężczyźni wskazywali pewność i bezpieczeństwo zatrudnienia jako czynnik determinujący pozostanie w danym miejscu pracy. Natomiast pozostałe czynniki mają inne znaczenie dla kobiet i dla mężczyzn. Kobiety bardziej sobie cenią benefity związane z ochroną zdrowia, elastyczne godziny pracy, dogodną lokalizację, czas wolny i przyjazne miejsce pracy. Mężczyźni natomiast bardziej doceniają możliwość rozwoju zawodowego i własnych kompetencji, możliwości awansu zawodowego, konkurencyjne wynagrodzenie, znaczenie pracy i istotność wykonywanych zadań, a także interesującą pracę i różnicowane zadania.

Badani pracownicy utalentowani deklarowali, że o utrzymaniu relacji z określonym pracodawcą w znaczący sposób decyduje poczucie zadowolenia, czyli satysfakcja, będąca pochodną doświadczeń pracownika w miejscu pracy (*work experience*), czyli dobrego, inspirującego doświadczenia związanego z miejscem pracy, wywołującego u pracownika pozytywne emocje. Respondenci zostali poproszeni o dokonanie ewaluacji czynników według 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało najwyższą istotność czynnika, a 5 – najniższą. Zestawienie czynników satysfakcji zamieszczono na rysunku 8 w postaci profilu semantycznego z zachowaniem skali użytej w badaniu.

Czynnikami wpływającymi na satysfakcję i budującymi pozytywne *work experience* są w ocenie pracowników o wysokim potencjale: praca nad znaczącymi projektami, możliwość zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym (*life-work balance*) oraz bycie docenionym za wkład pracy i współtworzenie wartości organizacji. Jako czynniki w najmniejszym stopniu wpływające na poczucie zadowolenia pracowników badani wskazywali liderów wytyczających jasne cele, poczucie przynależności i afiliację. Należy podkreślić, że czynniki te zostały ocenione jako relatywnie mniej istotne (obojętne). Żaden ze wskazanych czynników nie został oceniony jako nieistotny (raczej nieistotny czy zdecydowanie nieistotny).

Co interesujące, zdecydowana większość badanych (82% talentów uczestniczących w sondażu) deklarowała gotowość współpracy z przedsiębiorstwem na zasadach niezależnych pracowników realizujących projekty na zlecenie. Deklaracje takie składało więcej badanych z Meksyku (94% wskazań), Chin (93%) czy z Bliskiego Wschodu. Stwarza to szczegól-

ne wyzwanie dla pracodawców, którzy preferują inne formy współpracy z talentami. Niemniej widoczna staje się konieczność indywidualizowania *Talent Value Proposition* projektowanych w odniesieniu do różnych grup pracowników utalentowanych. W tym celu stosowane są tzw. persony jako jedno z podstawowych narzędzi analitycznych w procesie budowania marki pracodawcy.



Rysunek 8. Profil semantyczny ewaluacji czynników wpływających na satysfakcję z pracy w opinii badanych pracowników utalentowanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Global Talent Trends 2019

Istotny wydaje się fakt, iż pracownicy o wysokim potencjale oczekują zmian w zakresie budowania satysfakcjonujących relacji przez organizacje pracodawców. Zmiana jest niezmiennie wpisana w specyfikę rynku. Dokończące się procesy digitalizacji i automatyzacji pracy, coraz większe wykorzystanie nowoczesnych technologii, w tym sztucznej inteligencji sprawiają, że od pracowników oczekuje się pełnienia coraz to nowych ról w organizacji i posiadania szczególnych kompetencji. Jednocześnie sami pracownicy utalentowani oczekują stworzenia przez pracodawców atrakcyjnego środowiska pracy, dopasowanego do zmieniających się oczekiwań talentów.

5.6. Podsumowanie

Reasumując przedstawione rozważania, można stwierdzić, że paradygmat relacyjny nabiera coraz większego znaczenia, tak w teorii zarządzania i marketingu, jak i w praktyce działalności rynkowej. Organizacje tworzą i podtrzymują relacje z różnymi podmiotami rynkowymi, zwanymi interesariuszami, a jedną z kluczowych grup interesariuszy organizacji są pracownicy. Działają oni wewnątrz przedsiębiorstwa, ich interesy są związane z zarządzaniem, wpływają bezpośrednio na funkcjonowanie organizacji oraz podlegają również oddziaływaniu ze strony menedżerów.

Pracownicy stanowią podstawowy zasób organizacji, wykorzystywany w procesie gospodarowania (w podejściu zasobowym) i jej kapitał, czyli wartość, która przynosi wartość dodatkową (w ujęciu kapitałowym). W tym kontekście miarą wartości pracownika jest jego potencjał, czyli talent.

Organizacje dążą do pozyskania i utrzymania pracowników o pożądanym poziomie kompetencji, zwanych pracownikami wiedzy, pracownikami o wysokim potencjale, czyli pracownikami utalentowanymi. Jednak stanowi to coraz większe wyzwanie, zarówno z uwagi na cechy talentów (są samodzielni, mobilni, mniej pokorni, oczekują od organizacji dopasowanego i zindywidualizowanego zestawu korzyści dla pracownika), jak i zmieniające się warunki pracy (praca wszędzie i praca o każdej porze dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii, samozatrudnienie bądź inne, elastyczne formy zatrudnienia zamiast pracy na etat w pełnym wymiarze czasu pracy).

Wnioski płynące z omówionych badań przeprowadzonych przez firmę doradczą Mercer i zaprezentowane w raporcie Global Talent Trends 2019 jednoznacznie wskazują, że organizacje muszą sprostać szczególnym wyzwaniom w budowaniu relacji z talentami.

Przede wszystkim kluczowym wyzwaniem staje się pozyskanie talentów. W tym celu menedżerowie rekrutują pracowników o wysokim potencjale z rynku, przejmują od konkurentów, poszukują talentów na „wewnętrznym rynku pracy” – czyli wewnątrz organizacji, a nawet poprzez gry online identyfikują atuty kompetencyjne osób, których profile mogą teraz lub w przyszłości odpowiadać lukom kompetencyjnym w organizacji.

Kolejnym wyzwaniem, któremu pracodawcy nadali szczególną rangę, jest utrzymanie talentów. Pracownicy muszą być stale zachęceni do utrzymywania relacji z organizacją. Służą temu specjalne, dopasowane do indywidualnych wymagań zestawy Talent Value Proposition, które muszą być elastyczne i zmieniać się wraz z sytuacją zawodową i osobistą pracowników. Trzecim zidentyfikowanym w badaniu wyzwaniem jest zapewnienie satysfakcji pracowników utalentowanych ze współpracy z organizacją, co przełoży się na silne i pozytywne *work experience*.

Sukcesy organizacji w zakresie pozyskania i utrzymania pracowników o pożądanych kompetencjach i wysokim potencjale przekładają się bezpośrednio na ich sukcesy rynkowe w silnie konkurencyjnych warunkach globalnej rywalizacji. Wygrają te organizacje, które docenią wagę nadchodzących przemian i podejmą skuteczne działania służące budowaniu trwałych i pozytywnych relacji z talentami. Te natomiast, które odniosą się do tego z lekceważeniem, znajdą się na obrzeżach globalnej gospodarki XXI wieku.

Bibliografia

- Anuszkiewicz K., Marona T., *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*. „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2012, nr 1.
- Bilińska-Reformat K., *Relacje sieci handlu detalicznego z klientami i dostawcami na tle uwarunkowań globalnych i lokalnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.
- Christopher M., *From brand values to customer values*. “Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science” 1996, Vol. 2, nr 1.
- Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S.: *Ewaluacja talent. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Dewalska-Opitek A., *Kształtowanie relacji organizacji z pracownikami jako element profesjonalizacji zarządzania w kulturze na przykładzie Instytucji Kultury im. K. Bochenek – Katowice Miasto Ogrodów*, [w:] *Biznes w kulturze – kultura w biznesie*. Prace naukowe UE w Katowicach 2018.
- Dewalska-Opitek A., *Czynniki wpływające na wizerunek pracodawcy w opinii studentów uczelni niepublicznej*, [w:] *Modele funkcjonowania*

- współczesnego biznesu, A. Jabłoński (red). Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010.
- Dewalska-Opitek A., Strzelczyk-Łucka J., *Znaczenie employer brandingu w procesie zarządzania talentami przedsiębiorstwa w świetle wyników badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy nr 115, SGH, Warszawa 2012,
- Dewalska-Opitek A., Strzelczyk-Łucka J., Gierczycka-Bednarek A., *Identyfikacja relacji między zarządzaniem talentami a employer brandingiem w opinii polskich pracodawców*, [w:] *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*. Kardas J.S. (red.). Studio Emka, Warszawa 2012.
- Donaldson T., Preston L., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „Academy of Management Review” 1995, nr 20.
- Dries N., *The psychology and talent management: A review and research agenda*. „Human Resource Management Review” 2013, Vol. 23.
- Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2010.
- Gardner H., *Niepospolite umysły*. Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 1989.
- Głowacka-Steward K., *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. Raport badawczy The Conference Board*. E-0011-06 RR.
- Hoffer-Gittell J., Douglass A., *Relational Bureaucracy: Structuring Reciprocal Relationships Into Roles*. „Academy of Management Review” 2012, Vol. 37, No. 4.
- Ingram T., *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
- Lewicka D., Zakrzewska-Bielawska A., *Rola zaufania w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Meandry teorii i praktyki zarządzania*. G. Osbert-Pociecha, S. Nowosielski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016.
- Miś A., *Rozważania teoretyczne nad istotą talentu i ich konsekwencje dla zarządzania talentami*, „Journal of Management and Finance” 2016 Vol. 14, No. 2.
- Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*. Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2005.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Morawski M., Mikuła B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4.

- Nagel K., *Zmiany na rynku pracy w warunkach rozwoju społeczeństwa wiedzy*, [w:] *Kluczowe zagadnienia współczesnej ekonomii w teorii i praktyce*. U. Zagóra-Jonszta (red.) „Studia Ekonomiczne” AE Katowice 2004.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydanie 2 rozszerzone, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Palmatier R.W., *Relationship marketing*. Marketing Science Institut. Cambridge 2008.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Zarządzanie wartościami relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Paradygmat relacyjny czy sieciowy - wyłanianie się czy występowanie?* [w:] *Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, R. Krupski (red.), „Zarządzanie Strategiczne”, Prace Naukowe WWSZiP, tom 32, Wałbrzych 2015.
- Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Powell, W., *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*. “Research in Organizational Behavior” 1990, Vol. 12.
- Raport *Global talent Trends 2019*, <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>.
- Raport z badań 2013, *Trends in Global Employee Engagement*, http://www.aon.com/attachments/human-capitalconsulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Highlights.pdf.
- Robertson A., Abbey G., *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Romanowska M., *Trwałe wartości zarządzania strategicznego*, [w:] *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, R. Krupski (red.), *Zarządzanie Strategiczne*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2007.
- Rudawska E., *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Rudawska E., *Koncepcja wartości w relacjach pracownik – organizacja*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, tom 2.

Smolska M., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas „Zarządzanie” 2016, nr 3.

Sosińska N., *Magia rozwoju talentów*, IFC PRESS, Kraków 2008.

Stańczyk-Hugiet E., *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?* [w:] „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, nr 116, 2012.

www.ama.com

Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: Przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*. R. Krupski (red.) Prace Naukowe WWSZiP, nr 2, Wałbrzych 2014.

Organisational relationship with talented employees – facing the challenges of the future

Abstract: Relational paradigm has become increasingly important, not only in management and marketing theory, but also in operational market activity of contemporary enterprises. Organisations tend to build relationships with many stakeholders, paying particular attention to employees. It is assumed that organisations compete among one another to gain and maintain employees with desired competences and high potential (so called talented employees), and an effective way to achieve this is building strong and positive relationship with the talents. However, it may be observed that organisations face real challenges to gain and maintain talented employees, due to the specific personal traits of talents and changing working conditions. The theoretic deliberation is supplemented by results of a research that was conducted by Mercer consulting company in 2018 and 2019 among 7200 respondents and published in Global Talent Trend report 2019.

Keywords: *organisational relationship, stakeholders, talented employees*

Zarządzanie kompetencjami pracowników o wysokim potencjale a sukces organizacji – relacje i zależności

Joanna STRZELCZYK-ŁUCKA

ORCID: 0000-0002-9023-8746

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
im. Wojciecha Korfańskiego w Katowicach
Wydział Zarządzania

Anna DEWALSKA-OPITEK

ORCID: 0000-0002-1269-4738

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Informatyki i Komunikacji

6.1. Wprowadzenie

Gwałtowne zmiany gospodarcze, technologiczne, społeczne, polityczne i środowiskowe oraz wzrost złożoności procesów wewnętrznych stanowią nowe wyzwania dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Naturalną konsekwencją tych zjawisk jest konieczność weryfikacji wielu dotychczasowych paradygmatów funkcjonowania przedsiębiorstwa, mających bezpośrednie przełożenie na wybór realizowanej strategii, poziom i wartość posiadanych zasobów oraz na sposób ich zarządzania. Przedsiębiorstwo powinno być kreatywne, elastyczne i niekonwencjonalne w sposobie działania. Powinno raczej kreować otoczenie niż być jego biernym uczestnikiem¹. Współczesne organizacje stoją przed wyzwaniem ciągłego uczenia się, doskonalenia oraz dostosowywania się do turbulentnych warunków w gospodarce².

¹ A. Sopińska, *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, SGH, Warszawa 2012, s. 9.

² W. Werenda, *Zarządzanie oparte na relacjach z interesariuszami w podstawowej jednostce samorządu terytorialnego. Rozważania teoretyczne*, [w:] *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, E. Kuczmera-Ludwicyńska (red.), SGH, Warszawa 2012, s. 249.

Środowisko organizacji zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne stymuluje do zmian w każdym obszarze zasobowym. Szczególnie ważne są jednak zasoby ludzkie, które stają się zwłaszcza w kontekście funkcjonowania gospodarki opartej na wiedzy zasobem kluczowym. Do symptomatycznych wyzwań, przed jakimi stoją współczesne organizacje, należy przede wszystkim: permanentna elastyczność, mobilność pracowników, wielokulturowość, różnorodność pokoleniowa, dostrzeganie pozytywnego potencjału organizacji oraz zmiany w wartościach pracowniczych³. Niniejsze opracowanie jest próbą przedstawienia kluczowych wyzwań stojących przed menedżerami w kontekście zjawiska rosnącego wpływu zarządzania kompetencjami utalentowanych pracowników jako determinanty sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa w świetle dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

6.2. Kompetencje – ujęcie terminologiczne

Termin kompetencje w ostatnich dwóch dekadach zrobił spektakularną karierę wśród menedżerów i teoretyków zarządzania. Wyszukiwanie w bazie EBSCO terminu „competency” przynosi ponad 27 tysięcy artykułów, a wyszukiwanie na podstawie słowa „competence” dostarcza 49 tysięcy doniesień⁴. Mimo wielu prób uzgodnienia stanowisk badaczy, nie ma jednoznacznej zgody w kwestii znaczenia pojęcia kompetencji. Praktycznie każdy autor podaje swoje własne definicje, dając takie bądź inne uzasadnienia. Wydaje się przy tym, że nie jest to wada bądź ograniczenie w praktycznym zastosowaniu tego pojęcia. Wynika to raczej z pragmatycznego nastawienia, w którym ważniejsza jest skuteczność niż konstrukcja teoretyczna⁵.

Nie sposób zaprezentować bogactwa interpretacji pojęcia kompetencji, pojawiających się w publikacjach z różnych obszarów wiedzy, podjęto więc próbę podstawowej interpretacji tego terminu. Z przedstawionego

³ I. Bednarska-Wnuk, *Rozwój zasobów ludzkich wobec wyzwań współczesności*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, P. Wachowiak (red.), SGH, Warszawa 2012, s. 45-52.

⁴ G. Gruszczyńska-Malec, J. Strużyna, *Budowanie kompetencji absolwenta uniwersytetu*, [w:] *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki i biznesu*, K. Jędralska, J. Bernais (red.), Wydawnictwo UE, Katowice 2011, s. 171.

⁵ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 17.

zestawienia wybranych definicji kompetencji (tabela 1) wynika, iż termin ten jest niejednorodnie definiowany. Występowanie w języku polskim takich pojęć, jak: umiejętności, zdolności czy kwalifikacje, faktycznie utrudnia i komplikuje zajmowanie się tematyką kompetencji⁶. Należy jednakże zauważyć, iż większość autorów uważa kompetencje za pojęcie szerokie i nadrzędne w stosunku do innych, wspomnianych powyżej.

Tabela 1. Przegląd definicji kompetencji

Autor	Definicja kompetencji
R. Boyatzis	Potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki.
M. Butkiewicz	Zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, pełnomocnictw i uprawnień do działania.
A. Sajkiewicz	Zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznaczanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamiarami przedsiębiorstw.
A. Pocztowski	Ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określone wartości oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika-właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach.
G. Gruszczyńska-Malec	Zdolność i gotowość pracownika do realizacji określonych funkcji (zadań, czynności) w różnych sytuacjach pracy.
G. Filipowicz	Dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.
C. Levy-Leboyer	Są zbiorem zachowań, które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej.
S. Whiddett, S. Hollyforde	Zdolność skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiągania pożądanych, wymiernych wyników, zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań.

Opracowanie własne

W literaturze tematu nie ma zgody co do zakresu definiującego kompetencje, a tym samym także w kwestii samej struktury kompetencji.

⁶ A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 47.

Przegląd dotychczasowego dorobku pozwala na wyłonienie różnych stanowisk, odnoszących się do problematyki kompetencji. Od lat toczy się dyskusja dotycząca problemu, czy kompetencje to dyspozycje, czy zachowania. Próbą rozstrzygnięcia problemu jest włączenie zachowań do zbioru elementów składowych kompetencji. Jeśli potraktować kompetencje jako możliwości, którymi dysponuje osoba i założyć, że ujawnia je w określonym działaniu, pod wpływem motywacji wewnętrznej lub zewnętrznej, to pytanie: kompetencje – dyspozycje czy zachowania? nie musi oznaczać sprzeczności. Warto podkreślić, iż współcześnie większość koncepcji kompetencji (w tym także kompetencji kierowniczych i zawodowych) stanowi odmiany formuły zawierającej stwierdzenie, że kompetencja to zespół cech danej osoby, umożliwiających jej skuteczne i/lub wyróżniające się wypełnianie określonych zadań (np. związanych z pracą zawodową). Zatem kompetencje, tak jak przed chwilą zauważono, to dyspozycje ujawniane w trakcie realizacji zadań. Odwołując się do założeń psychologii behawioralnej, w ostatnich dziesięcioleciach formułowano rozmaite warianty definicji kompetencji jako zestawu cech unaoczniającego się w działaniu. Czyniono tak głównie po to, by dokładnie określić ów „zespół cech” i tym samym zbliżyć się do stworzenia struktury kompetencji. Efektem prac koncepcyjnych, podejmowanych przez przedstawicieli różnych dziedzin wiedzy, stało się pojmowanie kompetencji jako zbioru wielu składowych, do których zalicza się najczęściej: wiedzę, umiejętności, zdolności, postawy i zachowania oraz motywację⁷.

Dla potrzeb niniejszego opracowania można przyjąć, iż kompetencje określają zdolności i gotowość pracownika (lub potencjalnego pracownika) do realizacji określonych funkcji (zadań, czynności) w różnych sytuacjach pracy⁸.

⁷ S. Whiddett, S. Hollyford, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13.

⁸ G. Gruszczyńska-Malec, *Wymiary kompetencji zawodowych pracownika współczesnej organizacji*, Zeszyt Naukowy „Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami”, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. J. Ziętki, nr 14, Katowice, 2002, s. 40.

Klasyfikacji kompetencji można dokonywać w oparciu o rozmaite kryteria. Do jednego z nich zaliczyć należy własność. Zastosowanie tego kryterium pozwala na wyłonienie kompetencji:

- indywidualnych (kompetencje indywidualne wiążą określony zestaw cech, ujawniających się w działaniach, z człowiekiem)
- grupowych (kompetencje zespołu, korporacji/organizacji).

W odniesieniu do obu wymienionych, głównych rodzajów kompetencji można wskazać dodatkowe kryteria grupowania kompetencji indywidualnych:

- źródło nabywania kompetencji (kompetencje formalne i rzeczywiste),
- zakres merytoryczny (kompetencje wąskie i szerokie),
- perspektywa czasowa (kompetencje aktualne i antycypowane),
- zakres oddziaływania (kompetencje wąskie, np. niezbędne na danym stanowisku pracy, i kompetencje szerokie, np. ważne w środowisku społecznym),
- treść (kompetencje zawodowe, społeczne, biznesowe i konceptualne).

Tymczasem w klasyfikacji kompetencji z perspektywy własności grupowej (kompetencje zespołu, organizacji) dodatkowo uwzględnia się najczęściej takie kryteria, jak:

- dostępność (kompetencje własne organizacji i nabyte wskutek „wypożyczenia”),
- przeznaczenie (kompetencje generalne, wspólne dla wszystkich członków organizacji, i specjalistyczne)
- ważność (kompetencje kluczowe – uznane za najważniejsze dla pracownika na określonym stanowisku czy organizacji jako całości),
- mierzalność (kompetencje łatwo i trudno mierzalne),
- dokładność definiowania (zdefiniowane ogólnie lub szczegółowo)⁹.

Należy jednak zauważyć, że problematyka definiowania, interpretowania i podziałów kompetencji wymaga jeszcze szerszego kontekstu teoretycznego i empirycznego.

⁹ R. Walkowiak, *ZZL. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 22-23.

6.3. Istota, poziomy i cele zarządzania kompetencjami

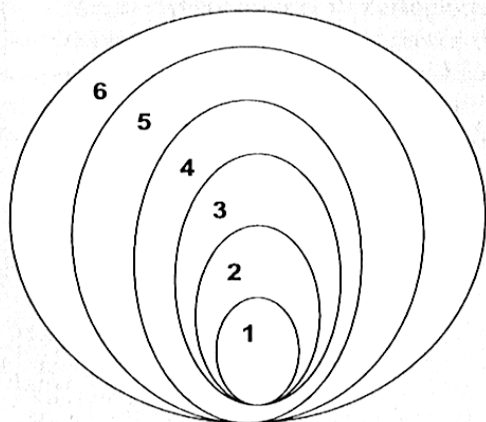
Podjęcie problematyki zarządzania kompetencjami wymaga wyjaśnienia na wstępie, iż w literaturze tematu funkcjonują równolegle dwa określenia, mianowicie: zarządzanie kompetencjami i zarządzanie kompetencjami zawodowymi. Pierwsze z nich – zarządzanie kompetencjami, zwykło się odnosić do działalności zorientowanej na osiąganie celów organizacji i łączyć z zarządzaniem wszystkimi kompetencjami występującymi w organizacji. Drugie natomiast – zarządzanie kompetencjami zawodowymi, oznacza sposób prowadzenia polityki personalnej w organizacji, polegający na tym, że kompetencje stają się ogniwem łączącym działania z zakresu rekrutacji i selekcji, ocen pracowników, szkoleń, planowania ścieżki kariery, systemów motywacyjnych¹⁰. Użytecznym źródłem wiedzy o nurtach badawczych w odniesieniu do zagadnień zarządzania kompetencjami i tworzenia systemów kompetencyjnych na potrzeby organizacji pracy jest przeglądowy artykuł P.A. McLagan (*Competency Systems in the New World of Work*). Ujmujący całościowo tematykę kierunków badań nad kompetencjami w przekroju różnych dyscyplin społecznych traktujących o zarządzaniu zasobami ludzkimi, funkcjonowaniu systemów kompetencyjnych, zagadnieniach społecznych organizacji pracy w biznesie i instytucjach, a także procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej opartej na wzroście wartości kapitału ludzkiego. Według P.A. McLagan systemy kompetencyjne jako wyodrębniony przedmiot badań pojawił się równolegle w centrum zainteresowania trzech grup dyscyplin reprezentujących nauki społeczne i behawioralne. Pierwszy nurt badawczy zdominowany przez psychologię różnic indywidualnych koncentrował się na identyfikacji wrodzonych uzdolnień, które trudno rozwijać w kolejnych stadiach nauki i aktywności zawodowej. Druga orientacja będąca domeną psychologii edukacyjnej i behawioralnej priorytetowo potraktowała kwestię kształtowania kompetencji niezbędnych do pełnienia ról zawodowych wokół modeli kompetencji oraz strategii motywowania i rozwoju kadr sprzyjających optymalnym wynikom pracy i skuteczności zarządzania wydajnością organizacji. Ostatni kierunek badań nad systemami kompetencji jest związany z naukami o zarządzaniu. Kierunek ten uczynił przedmiotem dociekań naukowych

¹⁰ G. Filipowicz, op. cit., s. 46.

i działań praktycznych zagadnienia definiowania pracy jako podstawy określania wymagań co do kompetencji pracowniczych gwarantujących wysoką wydajność pracownika¹¹.

W literaturze przedmiotu charakteryzuje się także poziomy zarządzania kompetencjami, co przedstawiono na rysunku 1. Pierwszy poziom – indywidualny – dotyczy konkretnej osoby, która zarządza własnymi kompetencjami, co wpisuje się w popularny ostatnio nurt mikrozarządzania – zarządzanie samym sobą. Jego celem jest poprawa znajomości i rozumienia własnych pragnień i celów, uczenie się wyznaczania i osiągania tych celów w konkretnych warunkach i okolicznościach. Dzięki poznawaniu siebie (samoświadomości, odkrywaniu własnych zasobów) człowiek jest zdolny do kształtowania siebie i zmierzania w kierunku samorealizacji.

Poziomy:
 1 – indywidualny
 2 – organizacji
 3 – lokalny
 4 – regionalny
 5 – krajowy (narodowy)
 6 – ponadnarodowy



Rysunek 1. Poziomy zarządzania kompetencjami

Źródło: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 36-37

Drugi poziom, to poziom organizacyjny, którego trzon stanowią kompetencje (określone przez menedżerów) niezbędne w organizacji. Zasadniczym sposobem ich pozyskiwania i rozwijania jest zatrudnianie i utrzymywanie wartościowych pracowników oraz ich doskonalenie. Poziom lokalny dotyczy gmin i powiatów; tworząc i realizując lokalne

¹¹ P. Bielecki, *Kompetencje absolwentów studiów wyższych w świetle ogólnoeuropejskich badań Cheers, Reflex i Tuning*, [w:] *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki i biznesu*, Jędralska, J. Bernais (red.), Wydawnictwo UE, Katowice 2011, s. 20-22.

plany rozwoju społeczno-gospodarczego zarządza się również kompetencjami (bezpośrednio i pośrednio). Największa rola takich programów uwiadacznia się w realizowanej polityce edukacyjnej, kulturalnej i szkoleniowej. Kolejny poziom zarządzania kompetencjami – regionalny – dotyczy głównie tych krajów, w których polityka edukacyjna, kulturalna i szkoleniowa jest realizowana na poziomie rządów lokalnych (np. Niemcy i USA). W Polsce za odpowiednik regionu przyjąć należy województwo. Znaczenie województwa w procesie zarządzania kompetencjami należy ujmować dwojako:

- koncentracja na konkretnych uwarunkowaniach społeczno-demograficznych, charakterystycznych dla danego regionu i wpływających na kompetencje indywidualne czy organizacyjne,
- podkreślanie znaczenia aktywności władz regionu w podejmowaniu inicjatyw (związanych także z pozyskiwaniem europejskich funduszy) sprzyjających rozwijaniu kompetencji jego mieszkańców.

Adekwatnie do wcześniej wymienionych (lokalnego i regionalnego), poziom krajowy (narodowy) zarządzania kompetencjami łączy się z realizowaną polityką oświatową i jej adekwatnością do potrzeb rynku pracy. Z punktu widzenia zarządzania kompetencjami w wymiarze krajowym ważne są także regulacje prawne, ściśle związane z aktywnością zawodową ludności kraju (np. dotyczące prawa pracy, poradnictwa zawodowego) i wdrażanie programów wspierających tę aktywność. Niezmiernie ważny jest oczywiście czynnik finansowy, który w wymiarze krajowego zarządzania kompetencjami, z racji członkostwa Polski w Unii Europejskiej, wiąże się z jej polityką w zakresie finansowego wspierania rozwoju kapitału ludzkiego¹².

W ostatnich dziesięcioleciach, w wyniku globalizacji, znaczenia nabrało także zarządzanie kompetencjami na ponadnarodowym poziomie, a jego najważniejszy wymiar stanowi popularyzacja nauki (permanentnego uczenia się), prawa do swobodnego wyboru zawodu i miejsca pracy czy też prawa do rozwoju i ochrony pracy¹³. W procesie zarządzania kompetencjami, bardziej niż na różnicę specyficzną pomiędzy kompetencjami, zwraca się uwagę na to, że kompetencje powinny:

¹² T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 36-37.

¹³ Tamże, s. 38.

- mieć decydujące znaczenie dla zachowania dynamicznej przewagi konkurencyjnej
- być trudne do kopiowania
- dawać dostęp do wielu rynków
- cechować się skrytością, solidnością, zakorzenieniem i uświadomieniem wśród kadry kierowniczej.

Należy jednak pamiętać, że idea zarządzania kompetencjami musi być traktowana jako proces na który składa się wiele różnorodnych komponentów współzależnych od siebie i wpływających na jego syntetyczny efekt¹⁴.

6.4. Zarządzanie talentami

Przedsiębiorstwa muszą poszukiwać, rozwijać i zatrzymywać najlepszych ludzi zdolnych realizować określone strategie organizacji. W każdej organizacji istnieje grupa pracowników, których specjalna wartość wynika z posiadanej fachowej, często unikatowej wiedzy i zdolności popartych doświadczeniem. Najczęściej nie jest możliwe szybkie zastąpienie ich, trzeba zatem dbać o kształtowanie ich kompetencji w ramach programów rozwojowych i walczyć, by pozostali w organizacji. Ryzyko jest jednak duże, gdyż ma się do czynienia z mobilną kadrą, którą każda inna organizacja chętnie przyjmie i dodatkowo będzie gotowa zapłacić za ten swego rodzaju „transfer”¹⁵. W związku z tym przed zarządzaniem zasobami ludzkimi we współczesnych przedsiębiorstwach stoi wiele zadań. Jednym z najważniejszych jest dopasowanie metod i technik do zmieniających się warunków pracy¹⁶, ale również stawiania przed pracownikami nowych celów, do których zaliczyć można:

- ciągłe uczenie się i posiadanie aktualnej i zarazem specjalistycznej wiedzy z zakresu zarządzania i typu prowadzonej działalności,
- aktywne uczestnictwo w procesach zarządzania wiedzą i budowania wartości organizacyjnej,

¹⁴ G. Gruszczyńska-Malec, J. Strużyńska, op. cit., s. 178.

¹⁵ D. Klimkiewicz, *W poszukiwaniu talentów. Jak zdobyć najbardziej wartościowych pracowników*, „Personel i Zarządzanie” nr 5/2007, s. 38-39.

¹⁶ K. Januszkiewicz, *Pokolenie Y – dylematy charakterystyki*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 75.

- posiadanie umiejętności posługiwania się najnowszymi osiągnięciami związanymi z techniką komputerową,
- bycie komunikatywnym, a w szczególności posiadanie umiejętności prowadzenia dialogu,
- bycie asertywnym,
- bycie kreatywnym i zaangażowanym w podejmowanie wielu inicjatyw, w tym mających na celu uzyskanie innowacji,
- aktywne uczestnictwo w procesie zmian¹⁷.

W ostatnich latach pojawiło się pojęcie „wojna o talenty” z uwagi na to, że popyt na najzdolniejszych pracowników przewyższa podaż. Wynika to z wielu dynamicznych, globalnych zmian demograficznych, ekonomicznych, socjalnych, kulturowych, zmian w sposobach zarządzania organizacjami, które powodują powstawanie luki między zapotrzebowaniem na talenty a ich dostępnością. Poza tym szybki rozwój portali internetowych zapewnia pracownikom łatwiejszy i szybszy dostęp do informacji o atrakcyjnych ofertach pracy w kraju i za granicą, tworząc coraz większe i realne zagrożenie odpływu talentów z firm, które niedostatecznie dbają o rozwój i satysfakcję swoich pracowników¹⁸. Początki zainteresowania problematyką zarządzania talentami przypisuje się bezpośredniemu działaniu praktyków. Jako jedna z pierwszych, kwestiami zarządzania talentami zajęła się organizacja The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), ściśle współpracująca z Academy of Human Resource Development oraz University Forum for Human Resource Development. CIPD powołane zostało do działania na pograniczu teorii i praktyki. W przypadku zarządzania talentami, idee, koncepcje i pierwsze pomysły zostały zaadaptowane z praktyki gospodarczej. Jest to źródłem zarówno korzyści, jak i problemów. Choć obszar ten ma ogromne znaczenie dla praktyki gospodarczej, to jednak możliwości odpowiedzi teorii na wyzwania praktyki nadal wydają się niedostateczne. Warto jednak pamiętać, że zarządzanie talentami niesformalizowane w postaci konkretnego, uniwersalnego modelu, koncepcji rozwija się w różnych kierunkach. Ten swobodny, niczym

¹⁷ I. Bednarska-Wnuk, *Rozwój zasobów ludzkich...*, op. cit., s. 50.

¹⁸ M. Chodorek, *Dylematy pojęciowe i praktyczne w zarządzaniu talentami*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 249-250.

nieograniczony rozwój trwa, ponieważ brak jest wzorców, które można byłoby kopiować we wszystkich organizacjach. Sytuacja ta jest trudna z punktu widzenia przedsiębiorstwa¹⁹, które opracowuje, wdraża i realizuje koncepcję zarządzania talentami.

Analizując dorobek teorii zarządzania talentami można zidentyfikować najważniejsze jego obszary, które powinny zostać poddane wnikliwej analizie. Pozwoli to wyznaczyć zadania w ramach przyjętej przez organizację koncepcji rozwoju kompetencji utalentowanych pracowników. Do podstawowych obszarów ZT zaliczyć należy:

- planowanie zasobów (utalentowanych pracowników),
- rekrutację i selekcję talentów,
- motywowanie pracowników utalentowanych,
- rozwój kompetencji pracowników utalentowanych,
- kreowanie karier pracowników utalentowanych,
- ocenianie pracowników utalentowanych,
- monitorowanie procesu odejścia talentów²⁰.

Często wobec pracowników o wysokim potencjale formułuje się wiele oczekiwań. Wiele z tych oczekiwań jest nieokreślonych i z tego wynikają często trudności w zarządzaniu zdolnymi ludźmi. Jedne z najciekawszych badań tego zagadnienia przez wiele lat prowadził Howard Gardner, psycholog z Harvardu. W serii swych książek, takich jak np. „Niepospolite umysły”, przedstawia wnikliwe badania dotyczące prawidłowości w sposobie myślenia i zachowania wybitnych osób. Nie pisał z myślą o menedżerach, a większość badanych osób nie pochodziła ze świata biznesu, choć badał zagadnienia bycia liderem. Mimo to badania Gardniera są bardzo istotne dla każdego, kto interesuje się talentami, a ich znaczenie wynika z tego, że przeprowadzono je w różnych dziedzinach: polityce, wynalazczości, biznesie, psychologii i sztuce. Interesowała go natura talentu i to, co sprawia, że konkretne osoby są wybitnie utalentowane. Z czego wynikają wybitne osiągnięcia? Gardner wskazuje trzy konkretne cechy, które wyróżniają jednostki wybitne. Po pierwsze,

¹⁹ T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 22-24.

²⁰ A. Pocztowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 97.

analizują one doświadczenia wnikliwiej niż większość osób. Po drugie, wyróżnia je nie tyle wrodzona zdolność, ile sposób, w jaki identyfikują i wykorzystują swoje mocne strony. Po trzecie, mimo że często ponoszą porażki, czasami nawet duże, uczą się na błędach i przekształcają je w szansę. Sukces w zarządzaniu talentami jest najczęściej determinowany innym rodzajem relacji oraz nowej jakości dialogiem między pracownikiem a menedżerem. Konieczne jest, aby stosunki między menedżerem a utalentowanym pracownikiem były dynamiczne. Od zarządzających oczekuje się bowiem zdolności radzenia sobie z wielorakimi żądaniami, zmieniającymi się sytuacjami, ciągłą presją czasu. Ponadto relacja musi być dynamiczna, ponieważ taka jest też natura talentu.

Talent nie jest towarem ani stanem. Jest czymś, co się kształtuje, i w danej chwili może być jak nieoszlifowany diament, by po chwili stać się najcenniejszym brylantem²¹. Umiejętność utrzymania w firmie ludzi o wysokim potencjale stanowi wyzwanie pod względem tworzenia atrakcyjnego systemu motywacyjnego, mobilizującej kultury organizacyjnej, otwartej, nieformalnej komunikacji, poczucia partnerstwa. Inteligentni i zdolni pracownicy są bardziej mobilni. Mają coraz więcej możliwości. Pracownikom utalentowanym jest łatwo zmieniać miejsce zatrudnienia, gdyż wiedzą, że są poszukiwani na rynku pracy, znają swoją wartość i oczekują, że pracodawca również będzie umiał ją docenić. W środowisku pracy zdominowanym przez projekty, zespoły, „szyte na miarę” produkty, człowiek w roli pracownika coraz częściej określa swoją tożsamość zawodową nie poprzez długoletnie związki z jedną organizacją, ale poprzez liczne relacje – najczęściej nieformalne i oparte na zainteresowaniach, pasjach i podobnych doświadczeniach – ze specjalistami z tego samego środowiska zawodowego. Zmiany dotyczą również istoty świadczenia pracy w aspekcie treści pracy, formy zatrudnienia, świadczenia pracy na odległość, ruchliwości świadczących pracę, relacji z pracodawcą/pracodawcami, dynamicznych i wszechstronnych kompetencji, sposobu rekompensowania wkładu intelektualnego w pracę i oryginalnych praktyk podejścia do różnych problemów organizacyjnych²². Trendy w technologii,

²¹ A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 110.

²² M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami...*, op. cit., s. 51.

ekonomii i społeczeństwie zmieniają sposób, w jaki wiele osób postrzega swoją pracę i związek z nią. Te zmiany nie są tymczasowe, ale zakorzenione w strukturalnej zmianie naszego życia. Współczesny pracownik wykorzystujący wiedzę:

- jest mobilny,
- jest samodzielny,
- jest mniej pokorny,
- ma duży wybór i jest dzięki niemu silniejszy,
- szuka nowego sensu w życiu,
- oczekuje szacunku,
- oczekuje rozwoju osobistego²³.

W XXI wieku mamy do czynienia z nowym paradygmatem pracy, paradygmatem informacyjnym. Jego determinanty to:

- przestrzenna dyslokacja (praca wszędzie),
- elastyczny i zróżnicowany czas pracy („praca o każdej porze”),
- samozatrudnienie zamiast zatrudnienia najemnego,
- transgresja granic w komunikacji i kooperacji.

W konsekwencji tych uwarunkowań przedsiębiorstwa stoją w obliczu wyzwania, jakim jest sprawne zarządzanie pracownikami, a w szczególności pracownikami o wysokim potencjale. Jednym z ważnych elementów tworzenia przez organizację koncepcji zarządzania pracownikami utalentowanymi jest poznanie ich specyfiki. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele opinii na temat specyfiki talentów oraz różnych charakterystyk talentów, jednak bardzo specyficzny przegląd talentów przedstawiają Alan Robertson oraz Graham Abbey. Autorzy twierdzą, że menedżerowie pracujący z osobami o wysokim potencjale mogą spotkać się m.in. z takimi problemami, jak:

- ultimatum – wybitna osoba zdaje sobie sprawę z własnej wartości i wykorzystuje wizję odejścia albo przyjęcia innej oferty pracy, aby zwiększyć swoją siłę negocjacyjną;
- primadonna – zdolny pracownik pod pewnymi względami jest wyjątkowo wartościowy dla firmy, ale jednocześnie często irytujący;
- uciekinier – cenny pracownik przekracza często dopuszczalne granice i wychodzi poza swoje kompetencje, a potem wycofuje się

²³ A. Robertson, G. Abbey, op. cit., s. 237.

i przez to wprowadza chaos;

- Tadek Niejadek – utalentowana osoba grymasi, jeśli chodzi o to, co zrobi, a czego nie; w sposób wybiórczy podchodzi do zadań, które ma podjąć;
- przejawy ukrytej błyskotliwości – osoba z reputacją kreatywnej i nowatorskiej komunikuje coś niezrozumiale, ale ciągle pozostawia menedżera z nieprzyjemnym uczuciem, że coś ważnego się za tym kryje;
- ciemna strona Księżyca – zdolny pracownik zaczyna kraść cudze zasługi, być może dlatego, że sukcesy zaczęły być przypisywane konkretnej utalentowanej osobie niezależnie od jej faktycznych osiągnięć. To może zepchnąć innych na drugi plan i sprawić, że będą mieć mniejszy wpływ na sytuację;
- kłusownicy – inni menedżerowie przychodzą, najczęściej pod osłoną nocy, aby spróbować przejąć czyjegoś najlepszego pracownika.
- linczujący tłum – inni pracownicy przychodzą do menedżera narzekając na to, co według nich jest faworyzowaniem utalentowanych osób;
- ofiara egalitaryzmu – starania jednego menedżera, aby stworzyć możliwości rozwoju zdolnemu pracownikowi, są zablokowane przez innego menedżera, który odmawia uznania, że ktokolwiek jest utalentowany, ponieważ elitaryzm jest niedopuszczalny.
- spadająca gwiazda – utalentowany pracownik napotyka trudności i nie potrafi pokazać oczekiwanego po nim potencjału albo sprostać oczekiwaniom.

Jest to dziesięć sytuacji, które są dość typowe w przypadku utalentowanych osób. Stanowią one praktyczne problemy i wyzwania dla organizacji i menedżerów tworzących i stosujących koncepcję zarządzania pracownikami o wysokim potencjale²⁴. Problematyka zarządzania talentami nabiera z roku na rok coraz większego znaczenia. Każdego miesiąca ukazują się nowe publikacje, a w przedsiębiorstwach niezależnie tworzone są bardziej lub mniej skomplikowane modele, których zadaniem jest ułatwianie, usprawnianie i podnoszenie efektywności zarządzania kompetencjami pracowników o wysokim potencjale.

²⁴ A. Robertson, G. Abbey, op. cit., s. 151-152.

Zarządzanie tą grupą pracowniczą uwarunkowane jest zarówno czynnikami oddziałującymi wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji. Szczególnego znaczenia nabierają w nim procesy pozyskiwania, rozwoju, wynagradzania, oceniania i rozstawiania się z talentami. Wyniki tak prowadzonych procesów występują zarówno na poziomie organizacji, jak i na poziomie jednostki (talentu)²⁵.

Zarządzanie kompetencjami osób utalentowanych powinno być traktowane jako przedsięwzięcie całościowe. Oczywiście, jeśli zajmiemy się tylko jednym elementem, ma to pewną wartość, lecz mało prawdopodobne jest, by doprowadziło do rezultatów podobnych jak podejście wszechstronne, obejmujące ogół zagadnień. Zarządzanie talentami nie jest to intelektualna, abstrakcyjna koncepcja. Ludzie osiągający świetne wyniki wnoszą proporcjonalnie bardzo duży wkład w sukces i dobre prosperowanie firmy. Zarządzanie jest sztuką osiągania określonych rezultatów poprzez kierowanie ludźmi i działaniami. Będzie skuteczniejsze, jeśli same osoby zarządzające są utalentowane, a ludzie, którymi się zarządza, mają talent do wykonywanej pracy czy powierzonego im zadania²⁶. Ich kompetencje i nastawienie do pracy stają się źródłem sukcesu poszczególnych menedżerów, a także całych organizacji. Sprawne zarządzanie koncentruje się obecnie na tworzeniu systemowych warunków kreowania oraz wykorzystania zasobów ludzkich, pełnego spożytkowania ich kompetencji i twórczej energii²⁷. Rolę wspomagającą w tych zadaniach pełni koncepcja (filozofia) harmonizacji talentów, która w swoich założeniach jest stosunkowo prosta: należy znaleźć jak najlepszych utalentowanych ludzi, wykorzystać ich kompetencje do osiągnięcia zamierzeń biznesowych oraz zapewnić im taki model przywództwa, który promuje dobrą komunikację, kreatywność i osiągnięcia. Jest to dynamiczny proces, który sprawdza się we wszystkich branżach. Sukces to praca zbiorowa. Jedna osoba nie może zajmować się wszystkim. Bezpieczne, energiczne i pewne środowisko stworzy synergę, która uzupełni kreatywność firmy i jej zasoby. Efektem tego będzie przed-

²⁵ T. Ingram, op. cit., s. 141.

²⁶ T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 15-17.

²⁷ W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 104.

siębiorstwo o wyjątkowym podejściu do biznesu, co potencjalnie pozwoli na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku²⁸.

6.5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa muszą budować swoje strategie w oparciu o ludzi i ich kompetencje. Poziom wiedzy, umiejętności pracowników jest uzależniony od wielu czynników, ale przede wszystkim od wewnętrznych predyspozycji człowieka, które powodują, że w pewnych dziedzinach sprawdza się on lepiej niż w innych. Dlatego kierownicy muszą znaleźć dla każdego pracownika najbardziej odpowiednią pracę. Ludzie tylko wtedy najlepiej wykonują swoje zadania, jeżeli mogą wykorzystać zdolności, którymi obdarzyła ich natura. Zachowania pracowników wpływają wtedy na rozwój organizacji, bo dają oni z siebie więcej niż można od nich oczekiwać i są zadowoleni²⁹.

Obecnie podstawą sukcesu organizacji staje się pozyskiwanie pracowników kompetentnych o wysokich kwalifikacjach zawodowych i jednocześnie kreatywnych, mobilnych i przedsiębiorczych. Pracownicy o wysokim potencjale (talenty) są zdolni podnosić wartość nowoczesnej organizacji opartej na intelektualnych aktywach³⁰. Ludzie są kluczem do zdobywania przewagi konkurencyjnej, to na nich powinna być budowana siła i sukces firmy. Pracodawca, zakład pracy jest inwestorem bezpośrednim w wykorzystywany kapitał ludzki, jak i pośrednim poprzez pracownika, właściciela i dysponenta własnego prywatnego kapitału ludzkiego. Ludzie mają zdolność do uczenia się i ciągłego doskonalenia oraz w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa³¹. Utalentowany pracownik oraz jego kompetencje stają się więc dla współczesnego przedsiębiorstwa kluczowym argumentem w grze rynkowej.

²⁸ J. Stedt, *Harmonizacja talentów. Jak rekrutować pracowników, aby firma odnosiła sukcesy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 12.

²⁹ M. Chodorek, *Dylematy pojęciowe i praktyczne w zarządzaniu talentami*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 249-250.

¹⁹⁷ Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami...*, op. cit., s. 7.

³¹ A. Bagieńska, *Inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego*, [w:] *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie i przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, K. Piech, E. Skrzypek (red.), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, s. 89.

Bibliografia

- Bagieńska A., *Inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego*, [w:] *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie i przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, K. Piech, E. Skrzypek (red.), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
- Bednarska-Wnuk I., *Rozwój zasobów ludzkich wobec wyzwań współczesności*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, P. Wachowiak (red.), SGH, Warszawa 2012.
- Bielecki P., *Kompetencje absolwentów studiów wyższych w świetle ogólnoeuropejskich badań Cheers, Reflex i Tuning* [w:] *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki i biznesu*, K. Jędralska, J. Bernais (red.), Wydawnictwo UE, Katowice 2011.
- Chodorek M., *Dylematy pojęciowe i praktyczne w zarządzaniu talentami*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, P. Wachowiak (red.), SGH, Warszawa 2012.
- Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Gruszczyńska-Malec G., Strużyna J., *Budowanie kompetencji absolwenta uniwersytetu*, [w:] *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki i biznesu*, K. Jędralska, J. Bernais (red.), Wydawnictwo UE, Katowice 2011.
- Gruszczyńska-Malec G., *Wymiary kompetencji zawodowych pracownika współczesnej organizacji*, Zeszyt Naukowy „Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami”, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. J. Ziętki, nr 14, Katowice 2002.
- Ingram T., *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
- Januszkiewicz K., *Pokolenie Y – dylematy charakterystyki*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, P. Wachowiak (red.), SGH, Warszawa 2012.
- Klimkiewicz D., *W poszukiwaniu talentów. Jak zdobyć najbardziej wartościowych pracowników*, „Personel i Zarządzanie” nr 5/2007.
- Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Nagel K., *Zmiany na rynku pracy w warunkach rozwoju społeczeństwa wiedzy*, [w:] U. Zagóra-Jonszta (red.), *Kluczowe zagadnienia współczesnej ekonomii w teorii i praktyce*, AE, Katowice 2004.

- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
- Robertson A, Abbey G., *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Sopińska A., *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, SGH, Warszawa 2012.
- Stedt J., *Harmonizacja talentów. Jak rekrutować pracowników, aby firma odnosiła sukcesy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Walkowiak R., ZZL. *Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Werenda W., *Zarządzanie oparte na relacjach z interesariuszami w podstawowej jednostce samorządu terytorialnego. Rozważania teoretyczne*, [w:] *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, E. Kuczmera-Ludwicińska (red.), SGH, Warszawa 2012.
- Whiddett S., Hollyford S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Managing the competences of employees with high potential and the organization's success - relationships and dependencies

Abstract: The turn of the 21st century is a time of changes in the perception of an employee in the organization. The complexity and dynamics of the enterprises' environment have determined the human resources as a key capital for the organization. Therefore, the position of employees with high potential (talents) seems to be crucial. This study is an attempt to present the outline of the relationship and interdependency, between the effective management of talented employees' competences and the organization's success.

Keywords: *competences, relationship, competence management, talent management*

Wybrane determinanty systemu oceniania pracowników w organizacji

Jarosław Stanisław KARDAS

ORCID: 0000-0003-3038-6859

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach

Wydział Nauk Społecznych

7.1. Wprowadzenie

System oceniania pracowników jest jednym z najważniejszych systemów w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji i wydaje się jednym z trudniejszych, jeżeli uwzględni się aspekty: organizacyjny, merytoryczny, kompetencyjny, etyczny. System wskazuje, jakie postawy, zachowania i działania pracowników są akceptowane i oczekiwane przez organizację. W procesie oceny organizacja zyskuje informację o ilościowych i jakościowych efektach pracy, jak również o potencjale pracowników (poziomie ich kompetencji, zdolnościach zawodowych, podatności na rozwój i zmiany). Jednoznacznie można stwierdzić, że wyniki systemu oceniania są głównym źródłem informacji wykorzystywanym w zarządzaniu i znacząco wpływają na kondycję finansową oraz konkurencyjność organizacji.

7.2. Podstawowe cele oceniania pracowników

Z badań wynika, iż przedmiotem oceniania nie powinien być człowiek, lecz te jego cechy i działania, które mają wpływ na efekty pracy zawodowej. W związku z tym ocenianie jest procesem trudnym i długotrwałym, jednocześnie powinno odbywać się cyklicznie i być ukierunkowane na cechy i działania mające wpływ na pracę zawodową. W zależności od potrzeb organizacji, ocenianie przeprowadzane jest w krótszych lub dłuższych odstępach czasowych. Jego głównymi celami są:

1. Dostarczenie informacji na temat ilości i jakości wykonanej pracy oraz o zachodzących procesach pracy;
2. Uzasadnienie decyzji kadrowych, dotyczących: awansu, przesunięcia, degradacji, zwolnienia, nagradzania, karania, obciążenia lub odciążenia obowiązkami zawodowymi;
3. Identyfikacja obecnego i przyszłego potencjału pracownika i możliwości jego wzrostu;
4. Udoskonalenie komunikacji i relacji wewnątrz organizacji oraz z jej otoczeniem.

Oprócz powyżej przedstawionych celów oceniania, w literaturze odnaleźć można kilka ich klasyfikacji. Bliżej praktyki zarządzania wydaje się klasyfikacja celów oceniania zaproponowana przez A. Ludwicińskiego. Autor wymienił trzy kategorie celów, tzn.: korekcyjne, stabilizujące i rozwojowe.

1. „Cele korekcyjne służą do wykrywania błędów i niedociągnięć w pracy ocenianych pracowników, aby można je było eliminować i unikać ich popełnienia w przyszłości. Cel korekcyjny osiągany jest wówczas, gdy zadania dotychczas źle bądź niewystarczająco dobrze wykonywane przez pracowników są, po dokonaniu oceny i przekazaniu jej wyników, przez nich korygowane;
2. Cele stabilizujące służą zachęcaniu ocenianego do kontynuowania tego, co robi dobrze. Utwierdzają one ocenianego w słuszności działań realizowanych poprawnie i bez zarzutu. Dają więc pracownikowi poczucie bezpieczeństwa, wynikające z wykonywania swojej roli organizacyjnej, zgodne z oczekiwaniami przełożonego;
3. Cele rozwojowe dotyczą wyznaczania przyszłych zadań czy też szerzej – oczekiwań wobec pracownika, które określają niezbędne kompetencje potrzebne w przyszłości, do zdobycia których oceniany pracownik powinien, przy pomocy ze strony firmy, dążyć”¹.

Należy podkreślić, że autor wyżej wymienionych kategorii celów A. Ludwiciński uważa, że pomiędzy wszystkimi trzema kategoriami powinny być zachowane właściwe proporcje. Co to oznacza? Po pierwsze, żaden z celów nie może zdominować innego celu. Po drugie, cele powinny być realizowa-

¹ Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, red. H. Król, A. Ludwiciński, PWN, Warszawa 2006, s. 279-280.

ne jednocześnie, przede wszystkim w czasie bezpośredniej rozmowy oceniającej.

Kolejną praktyczną klasyfikację celów oceniania przedstawił A. Pocztowski. Według autora występują dwie kategorie celów. Pierwszą stanowią cele organizacyjne, które opierają się na gromadzeniu danych wykorzystywanych przy podejmowaniu decyzji kadrowych, dotyczących np.: przyjęć do pracy, szkoleń pracowników, ścieżki kariery, motywowania finansowego i pozafinansowego, nagradzania i karania, przesunięć i zwolnień pracowników. Drugą kategorię celów oceniania stanowią cele psychospołeczne. Cele z niniejszej kategorii zależne są od procesu kształtowania postaw i zachowań pracowników, w tym systematycznego informowania o osiągnięciach, niepowodzeniach i możliwościach rozwoju zawodowego. Często pracownicy oczekują od pracodawcy, że ich zaangażowanie i postawy zostaną docenione i pozytywnie wpłyną na ich przyszłość zawodową, którą utożsamiają głównie z karierą i awansem w organizacji (tabela 1).

Podczas badań przeprowadzonych w 2018 roku na grupie 152 respondentów prawie 60% osób wyraziło opinię, że ich udział w projektowaniu własnego rozwoju powinien być aktywny i w tym upatrują możliwości rozwojowe w organizacji (tabela 2). Niepokojąca jest zaobserwowana w badaniach deklaracja 22,37% respondentów, że nie mają zdania na temat projektowania własnego rozwoju. W dobie tak silnej konkurencji na rynku zasobów ludzkich taka deklaracja jest niepokojąca. Można przypuszczać, że grupa tak zadeklarowanych osób jeszcze nie planuje kariery, ale mając na względzie rosnące potrzeby organizacji w zakresie wysoko kwalifikowanych kadr, dostosowywania do ciągłych zmian, organizacje nawet już w fazie doboru na stanowiska pracy wymagają od pracowników sprecyzowanych oczekiwań rozwojowych, które podlegają ocenie (w kategorii wspomnianych psychospołecznych celów oceniania). Często potwierdza się psychospołeczna reguła: zaangażowanie i postawy pracownika są dostrzegane przez przełożonych i mają wpływ na jego rozwój, w efekcie organizacja utrzymuje wysoki poziom osiągnięć pracowników, ponadto przyciąga pracowników efektywnych, a odrzuca osoby o niezadowolających osiągnięciach.

Tabela 1. Najczęściej wymieniane określenia charakteryzujące rozwój zawodowy pracownika

Najczęściej wymieniane określenia charakteryzujące rozwój zawodowy pracownika			
Kobiety pracujące	Kobiety niepracujące	Mężczyźni pracujący	Mężczyźni niepracujący
100% wskazań			
kariera awans	kariera awans	kariera awans	kariera awans
Pozostałe wskazania			
Przeżył planowane kroki rozwojowe, transparentność. Zdobycie doświadczenia, pogłębianie wiedzy poprzez kursy, szkolenia. Poszerzenie horyzontów zawodowych. Dążenie do podwyższania kwalifikacji. Praca = Pasja. Droga samorozwoju i poszukiwania nowych rozwiązań kariery, planowanie. Nabywanie nowych umiejętności. Dążenie do doskonałości.	Jawność awansowania. Organizowanie szkoleń, warsztatów. Poszukiwanie szkoleń, zaangażowanie w pracę, także w domu. Częste zmiany zawodowe. Stawianie sobie coraz większych celów zawodowych. Ciągłe szkolenia, które pomagają karierze. Zapewnienie przez pracodawcę warunków rozwoju. Umiejętność odnalezienia się w pracy grupowej, jak i samodzielnej.	Podnoszenie kwalifikacji poprzez kursy i szkolenia. Ciągłe, planowe doskonalenie. Dążenie do celu zawodowego. Rozwój umiejętności, eliminacja słabych stron i planowe dążenie do celu. Szlifowanie do perfekcji kompetencji.	Bycie przygotowanym na nadchodzące wyzwania, nowe kierunki w branży. Ciągłe podnoszenie kwalifikacji. Rozwój kompetencji i samodoskonalenie. Zdobycie nowych kompetencji. Firma powinna umożliwić dalszy rozwój, zapewnić szkolenia, planować.

Źródło: J.S. Kardas, *Dedykowany program rozwoju (DPR) pracowników w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 119 (46) 2018, s. 5-18

Tabela 2. Udział w projektowaniu własnego rozwoju

Odpowiedź na pytanie: <i>Jaki powinien być Twój udział w projektowaniu własnego rozwoju?</i>			
Udział w projektowaniu własnego rozwoju	Respondenci pracujący	Respondenci niepracujący	Razem
Aktywny udział	52 (34,21%)	38 (25%)	90 (59,21%)
Bierny udział	12 (7,89%)	16 (10,53%)	28 (18,42%)
Nie mam zdania	7 (4,61%)	27 (17,76%)	34 (22,37%)

Źródło: Badania własne, N=152 (100%), październik 2018 r.

Można zgodzić się z opinią H. Steinmanna i G. Schreyögg, że ocenianie osób świadczących pracę występuje praktycznie we wszystkich fazach procesu pracy, czyli w układzie wejście – działanie – wyjście. W fazie wejścia przedmiotem oceny są najczęściej cechy osób świadczących pracę, w fazie działania (wykonywania pracy) – przede wszystkim zachowania, a w fazie wyjścia efekty pracy².

W ramach funkcji personalnej, ocenianie dotyczy wielu obszarów. Wśród najważniejszych należałoby wymienić:

1. Obszar świadczenia pracy, tj.: ilość i jakość wykonanej pracy, sprawność pracy, planowanie i organizacja pracy, bezpieczeństwo i higiena pracy, terminowość wykonania pracy;
2. Obszar rozwoju, tj.: potencjał pracownika, podwyższanie kwalifikacji zawodowych, ścieżka kariery zawodowej;
3. Obszar stosunków pracy, tj.: kultura pracy, relacje, współpraca, etyka pracy.

Ocenianie nie powinno odbywać się w sposób przypadkowy. Proces ten powinien przebiegać w sposób zaplanowany, uporządkowany, wewnętrznie zorganizowany i opierać się na przemyślanych, obiektywnych kryteriach. Chcąc wprowadzić system oceniania w organizacji, należałoby odpowiedzieć sobie na pytania³: Dlaczego oceniamy? Co i kogo oceniamy? Kto ocenia? Jak i kiedy oceniamy?

Uzyskane odpowiedzi dają asumpt do właściwego zaprojektowania systemu oceny i wdrożenia go w procesy organizacji. Cykl składa się z trzech etapów:

1. Zaprojektowanie systemu oceniania, czyli: określenie celów oceniania z gruntownym uzasadnieniem potrzeby oceny, ustalenie zasad i kryteriów oceniania, ustalenie jednolitych procedur obowiązujących całą organizację;
2. Określenie sposobów i czasu wdrożenia systemu oceniania, czyli: opracowanie metod działania i organizacji procesu, systemu procedur, wskazanie terminów i odpowiedzialnych za proces;

² H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Wydawnictwo PWN, Wrocław 1992, s. 376.

³ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 227-228.

3. Przeprowadzenie oceniania, analiza wyników i ich wykorzystanie w kierunku korekty lub udoskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Należy zaznaczyć, że system oceniania pracowników jest głównym i często wykorzystywanym narzędziem polityki motywacyjnej organizacji. Wiele przedsiębiorstw, instytucji państwowych, nawet organizacji społecznych stosuje już sformalizowany system oceniania. Natomiast niesformalizowane systemy oceniania są rzadziej stosowane i generalnie niezalecane w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Potwierdzeniem stawianej tezy są opinie respondentów biorących udział w badaniach przeprowadzonych przez T. Dresslera w Stanach Zjednoczonych Ameryki, w których ponad 90% przedsiębiorstw określiło, że u nich funkcjonuje okresowy system oceny pracowników⁴. Natomiast w ogólnopolskich badaniach, przeprowadzonych w przedsiębiorstwach (2000 r.), posiadanie sformalizowanych procedur oceniania efektów pracy deklarowało 62% badanych firm, przy czym odsetek ten był najwyższy w grupie największych przedsiębiorstw, zatrudniających ponad 2000 osób, stanowił on 79%, oraz wśród spółek z udziałem kapitału zagranicznego (73%)⁵. Z powyższych badań wynika, że system oceny pracowników prawie powszechnie jest stosowany w większości przedsiębiorstw. Jednak sama istota oceny jako instrumentu zarządzania jest nierzadko krytykowana zarówno przez teoretyków problemu, jak i praktyków biznesu. Można spotkać w organizacjach systemy, które są jedynie obowiązkową formalnością, ale nie wywierają wpływu na decyzje kadrowe. Dlatego też coraz częściej, szczególnie na świecie, zauważa się tendencję do odformalizowywania systemów oceniania pracowników na korzyść podejścia indywidualnego, mocno uzależnionego od strategii ogólnej przedsiębiorstwa i indywidualizacji metod oceniania. Dopasowany do strategii system oceniania jest w stanie znacząco wesprzeć organizację w realizacji jej celów strategicznych poprzez:

- zdefiniowanie problemów i utrudnień,
- wskazanie wad i zalet stosowanych rozwiązań;
- zlokalizowanie źródeł niepowodzeń;

⁴ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 12.

⁵ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 229.

- nadanie ważności i pilności w wykonaniu zadań;
- rozpoznanie potencjału pracy, oczekiwań i potrzeb kompetencyjnych;
- wskazanie luk kompetencyjnych, w konsekwencji potrzeb podwyższania kwalifikacji zawodowych pracowników;
- wsparcie w podjęciu decyzji kadrowych.

7.3. Główne zasady i warunki systemu oceniania

Należy zaznaczyć, że właściwie skonstruowany system oceniania nie tylko znacząco wspiera organizację, ale również pracowników tej organizacji. Pracownik otrzymuje informacje o kryteriach oceniania jego pracy, normach i standardach oraz wskazówki i zalecenia dotyczące jego efektywności i rozwoju.

Skuteczny system oceniania powinien się wyróżniać następującymi cechami⁶:

- mieć jasno sformułowany cel, tzn. przed przystąpieniem do oceniania należy rozstrzygnąć, do czego zostaną wykorzystane wyniki oceniania;
- kryteria i techniki oceniania powinny być starannie dobrane pod kątem osiągnięcia ustalonych wcześniej celów oraz prostoty posługiwania się nimi;
- obejmować wszystkich pracowników zatrudnionych w organizacji;
- być znany i akceptowany w środowisku pracowniczym;
- uwzględniać specyfikę danej organizacji, jej wielkość i rodzaj prowadzonej działalności.

Ponadto skuteczny system oceniania powinien być skonstruowany wg następujących zasad:

- celowości;
- użyteczności;
- rzetelności;
- obiektywizmu;
- niezależności;
- konkretności;

⁶ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 228-229.

- jednoznaczności;
- prostoty;
- systematyczności;
- ciągłości;
- jednolitości;
- elastyczności;
- jawności – transparentności.

Projektując rozwiązania w systemie oceniania, nie można pominąć determinantów sposobu oceniania. Można do nich zaliczyć:⁷

- rodzaj działalności, wielkość organizacji oraz poziom wymagań. Należy pamiętać o trzech regułach: pierwsza – im bardziej złożona struktura organizacji, tym trudniej zaprojektować spójny system oceniania; druga – przy małej liczbie pracowników, sformalizowany system oceniania byłby zbędnym działaniem biurokratycznym; trzecia – w przedsiębiorstwie produkcyjnym, w instytucji naukowej czy w firmie reklamowej kryteria oraz cele, techniki i zasady oceny będą zupełnie inne;
- cele strategiczne organizacji;
- styl zarządzania (autokratyczny, demokratyczny, nieingerujący/bierny/liberalny);
- kompetencje i autorytet oceniających;
- wiek pracowników (fazy życia zawodowego).

System oceniania pracowników z dużym prawdopodobieństwem będzie miał większą efektywność i akceptację obu stron procesu oceny (ocenianego i oceniającego), gdy przestrzegane będą zasady skuteczności, zarówno na etapie konstruowania, jak i ich wdrażania.

Reasumując można stwierdzić, że poprawnie przeprowadzony proces oceniania pracowników wymaga spełnienia podstawowych warunków⁸:

- ustalenia celów oceniania;
- określenia racjonalnych zasad oceniania;

⁷ M. Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 26-45.

⁸ L. Koziół, J. Kopeć, A. Piechnik-Kurdziel, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000, s. 126-127.

- wyboru podmiotów oceniających;
- ustalenia kryteriów oceniania zgodnie z ustalonymi celami organizacji;
- wyboru odpowiedniej metody oceniania;
- ustalenia sposobu przekazania rezultatów oceniania;
- wykorzystania informacji z procesu oceniania w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Oprócz powyżej przedstawionych warunków, dodatkowo należy określić charakter danej oceny, tj. czy ocena ma charakter sytuacyjny, ciągły, powtarzalny, czy incydentalny. W praktyce organizacji najczęściej używanym systemem oceniania jest system oceny okresowej (zwany formalnym). Ocena okresowa jest oceną formalną, dokonywaną raz na jakiś czas. W zależności od organizacji najczęściej raz na rok lub na dwa lata. Ten rodzaj oceny ma utrwalony, kompleksowy i powtarzalny charakter, obejmuje całokształt efektów pracy ocenianego pracownika, ponadto zawiera oceny jego umiejętności i postaw wobec pracy. Ocenianie okresowe ma głównie za zadanie porównanie zachowań i działań pracowników z normami i wzorcami obowiązującymi w organizacji. Praktycznie w każdej organizacji funkcjonują bardziej lub mniej rozbudowane narzędzia oceniania okresowego pracowników, nazywane np.: Kwestionariuszem oceny okresowej, Ankietą osiągnięć, Arkuszem opinii okresowej, Arkuszem oceny.

Kolejnym systemem oceny jest system oceny bieżącej, najczęściej ma on charakter nieformalny. Ocenianie dokonywane jest przez przełożonego w ramach zarządzania operatywnego, stosownie do zaistniałych potrzeb, które zazwyczaj nie podlegają planowaniu. Tego typu ocenianie ma charakter sytuacyjny i ciągły. Przykładowo, ocena bieżąca służy wytypowaniu składu członków zespołu zadaniowego i kierownika zespołu. Członkowie zespołu powinni wyróżniać się określonym poziomem wiedzy i umiejętności, twórczym podejściem do rozwiązywania problemów, a także charakteryzować się dyspozycyjnością poza normalnymi godzinami pracy, zaś kierownik dodatkowo kompetencjami z zakresu zarządzania zespołami zadaniowymi⁹.

⁹ Por. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji...*, op. cit., s. 275-276.

7.4. Wybrane kryteria oceniania efektywności pracy pracowników

Podstawowym determinantem oceniania pracowników jest ustalenie właściwych kryteriów oceniania. Aby spełnić ten warunek, w pierwszej kolejności należy odpowiedzieć na pytania: Czy ocenianie jest niezbędne? Cemu ocenianie służy i na jakim etapie pracy jest wykonywane? Zgodnie z udzielonymi odpowiedziami, dopasowuje się kryteria oceniania, przestrzegając wspomnianych zasad, dotyczących konstruowania skutecznego systemu oceniania.

Dobór kryteriów w dużej mierze jest uzależniony od zadań podlegających ocenie. Jeżeli kryteria oceny pracownika nie są przydatne w realizacji ustalonego zadania lub też zadanie nie jest jasno sprecyzowane, to takie postępowanie i stworzony system oceniania nie jest efektywny i może niekiedy przynieść więcej szkody niż pożytku¹⁰.

Ogół możliwych do zastosowania kryteriów oceniania można podzielić na trzy główne grupy: kryteria kompetencyjne (w literaturze spotyka się także kryteria kwalifikacyjne i osobowościowe), efektywnościowe, behawioralne¹¹.

Kryteria kompetencyjne obejmują elementy kwalifikacyjne (wykształcenie, umiejętności, postawy) oraz osobowościowe, tj. cechy pracownika wpływające na jego efektywność w pracy (np. kreatywność, komunikatywność, opanowanie, odpowiedzialność, asertywność). Ten rodzaj kryteriów jest szczególnie wykorzystywany przy doborze pracowników, szkoleniach, awansach, przeniesieniach, redukcji.

Kolejne kryteria – efektywnościowe – obejmują wyniki pracy pracownika lub zespołu pracowników lub nawet całej organizacji. Dotyczą wyników pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym. Określenie tych kryteriów wymaga dobrej znajomości specyfiki pracy na ocenianym stanowisku lub też dobrej znajomości zadań przydzielonych ocenianemu zespołowi pracownicemu. Wśród najczęściej stosowanych kryteriów efektywnościowych oceniania należy wymienić: ilość i wartość wykonanej pracy,

¹⁰ *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, A. Szalkowski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 100-101.

¹¹ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 231.

jakość, terminowość, nakłady, oszczędności w zasobach i czasie, zyski (wartość dodana).

Kryteria behawioralne służą natomiast do oceniania zachowań pracowników lub zespołów. Wśród nich należy wymienić: zaangażowanie, terminowość, dyspozycyjność, profesjonalizm, lojalność, kulturę relacji, samodzielność, gotowość do zmian.

Tabela 3. Przykładowe kryteria oceniania pracowników

Nazwa grupy kryteriów		Wymiar kryteriów	Przykłady elementów do oceny
Kryteria kompetencyjne	Kryteria osobowościowe	Indywidualny	Kreatywność, komunikatywność, opanowanie, odpowiedzialność, asertywność, pewność siebie, dokładność
	Kryteria kwalifikacyjne	Indywidualny	Wykształcenie, wiedza fachowa, umiejętności zawodowe, postawy
Kryteria behawioralne		Indywidualny	Zaangażowanie, terminowość, systematyczność, dyspozycyjność, profesjonalizm, lojalność, kultura relacji, samodzielność, wytrwałość, staranność, gotowość do zmian
		Zespołowy	Umiejętność budowania zespołów, umiejętność komunikacji, umiejętność rozwiązywania konfliktów, dbałość o rozwój pracowników
Kryteria efektywnościowe		Indywidualny	Ilość i wartość wykonanej pracy, jakość pracy, terminowość, nakłady pracy i zasobów, oszczędności w zasobach i czasie, zyski (wartość dodana)
		Zespołowy	Jak wyżej, lecz w odniesieniu do zadań realizowanych w zespole
		Organizacyjny	Jak wyżej, lecz na poziomie całej organizacji

Źródło: Opracowano na podstawie: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 231-333; R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 61.

Warto w tym miejscu dodać, że w procesach analizy pracy zastosowanie mają różne rodzaje kryteriów oceny. Do kryteriów najczęściej wymienianych i stosowanych w praktyce zarządzania kadrami należą:

1. Sformalizowane i niesformalizowane;
2. Mierzalne (ilościowe) i niemierzalne (jakościowe);
3. Pozytywne i negatywne;
4. Specyficzne.

Charakterystyki rodzajów kryteriów oceny kandydatów do pracy i pracowników przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Kryteria oceny pracowników i kandydatów do pracy

Rodzaje kryteriów oceny kandydatów	Opis kryteriów
Kryteria ogólne	Cechy ogólne, typu: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, wiek, lata pracy w zawodzie.
Kryteria sformalizowane	Cechy, które kandydat potwierdza dokumentem, tj.: wiek, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, stan cywilny, stan zdrowia, znajomość języka obcego, znajomość oprogramowania.
Kryteria niesformalizowane	Cechy, których kandydat nie jest w stanie potwierdzić dokumentem, tj.: cechy osobowościowe, poziom intelektualny i umiejętnościowy, predyspozycje, postawy.
Kryteria mierzalne (ilościowe)	Cechy, które kandydat potwierdza dokumentem i są do zmierzenia, tj.: poziom wykształcenia, stopień specjalizacji, staż pracy w latach, liczba patentów, liczba publikacji, liczba wdrożeń.
Kryteria niemierzalne (jakościowe)	Cechy, których nie jesteśmy w stanie zmierzyć, tj.: optymizm lub pesymizm, uległość lub odporność na naciski, egoizm lub altruizm, asertywność lub brak asertywności, konfliktowość lub bezkonfliktowość.
Kryteria pozytywne	Cechy, których oczekuje się od kandydata, np. kilkuletnia praktyka, kilkuletnie doświadczenie zawodowe, kilka staży zawodowych, znajomość języka angielskiego.
Kryteria negatywne	Cechy, które wykluczają kandydata, np. wady postawy (do zawodu policjanta), wady błędnika (do zawodu pilota), słaby wzrok (do zawodu kierowcy), wady słuchu (do telepracy).
Kryteria specyficzne	Cechy specyficzne, które ma posiadać kandydat, np. wyczucie zapachu, wyczucie smaków, bezwzględny słuch, bardzo dobry wzrok.

Źródło: J.S. Kardas, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby*, J.S. Kardas i M. Wójcik-Augustyniak (red.), wydanie II, Difin, Warszawa 2017, s. 452

7.5. Wady i zalety najczęściej stosowanych metod oceniania pracowników

Aby dobrać metodę oceniania pracowników, należy przede wszystkim ustalić standardy wyników i poziom efektów uznanych przez organizację za istotne. Drugim krokiem jest dobór metody oceniania, która powinna odpowiadać określonym wcześniej celom oceny. W praktyce oprócz dokładności i rzetelności oceny, dużą wagę przywiązuje się do kosztów zaprojektowania i zastosowania metody. Trzecim krokiem jest wybór osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie oceny. Kolejnym, czwartym krokiem, jest wyszkolenie osób oceniających, czyli kompleksowe i profesjonalne ich przygotowanie do procesu oceniania. Po przeprowadzeniu oceniania następuje feedback, omawiane są wyniki całego procesu i wyciągane są wnioski na przyszłość, także w celu udoskonalenia metod oceny i dostosowania systemu do wymagań organizacji.

Chcąc wprowadzić w organizacji system oceniania pracowników, należy zdecydować, która z metod będzie adekwatna do oczekiwanych efektów. Każda z nich ma wady i zalety. Wybierając metodę właściwą dla naszej organizacji, należy kierować się czynnikami determinującymi sposób oceniania. Metody można podzielić na dwie grupy: absolutne i relatywne. Podstawowe założenia oraz zalety i wady najczęściej stosowanych w organizacjach metod oceniania pracowników przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Założenia oraz zalety i wady wybranych metod oceniania pracowników

Rodzaj metody oceniania		Założenia metody oceniania	Zalety metody oceniania	Wady metody oceniania
1. Metody absolutne	Zarządzanie przez cele	Przełożony i podwładny wspólnie ustalają cele na uzgodniony czas, następnie po upływie czasu wspólnie oceniają stopień ich realizacji.	Pracownik na zasadach partnerstwa aktywnie uczestniczy w procesie oceny. Występuje stały kontakt ocenianego z oceniacym. Ocenianie za to, co wcześniej wspólnie ustalono, ocenie podlega wynik pracy. Oceniany częściej w całości aprobuje wynik oceny.	Wymaga wysokiego poziomu kompetencji od ocenianych i ocenających. Cele często są ogólnikowe, mało dokładne.
	Testy wyboru	Konstruuje się kilka lub kilkanaście pytań, do każdego z nich przyporządkowany jest zestaw odpowiedzi. Zadaniem ocenianego jest wybór najbardziej właściwej odpowiedzi, która charakteryzuje zachowanie lub cechy ocenianego pracownika.	Prosta w zastosowaniu, gdyż nie wymaga specjalnego przygotowania się do wykonania oceny.	Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu meritum oceny i techniki konstruowania testów. Brak w teście propozycji zestawu odpowiedzi, adekwatnych do obecnego zachowania ocenianego.
	Zwykły zapis	Zapisanie przez przełożonego, np. elektronicznie lub na karcie, efektów pracy osiąganych przez ocenianego pracownika. Zapis dokonywany jest w ustalonych odstępach czasu.	Może być stosowana w dowolnym czasie i formie. Daje możliwości wielostronnego opisu i uzasadnienia oceny.	Ograniczona możliwość porównań. Oceniający powinni posiadać kompetencje w zakresie oceniania i opisu oceny.

1. Metody absolutne	Assessment Center (AC) – Centrum Oceny	Stosowana jest na ogół wobec zewnętrznych kandydatów (potencjalnych pracowników) i służy sprawdzeniu ich kompetencji pod kątem stopnia dopasowania do stanowiska lub do już istniejącego zespołu lub do identyfikacji największego potencjału spośród grupy uczestników.	Efektywna, zmniejsza ryzyko błędów kadrowych. Pozwala bardziej zdecydowanie ocenić potencjał kandydatów do wykonywania przyszłych zadań.	Czasochłonna i kosztowna. Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu oceniania.
	Development Center (DC) – Centrum Rozwoju	Ma o wiele szersze zastosowanie w przedsiębiorstwie niż Assessment Center. Przeprowadzana jest z udziałem pracowników po to, aby określić konfigurację potencjału w zespole, ścieżki karier, plany sukcesji czy potrzeby rozwojowe.	Efektywna, zmniejsza ryzyko błędów kadrowych. Pozwala ocenić pracownika nie tylko w kontekście jego obecnej pracy/zadań, ale również jego potencjału do wykonywania przyszłych zadań.	Czasochłonna i kosztowna. Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu oceniania.
	Metoda 360° Metoda 360°+	Zbieranie informacji na temat skuteczności działania ocenianego z czterech źródeł, tj. od: przełożonych, podwładnych, współpracowników, ocenianego. Przy ocenie 360°+ dodatkowym źródłem jest opinia klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Jest to proces, w którym porównuje się samoocenę określonych umiejętności z oceną tych umiejętności dokonaną przez innych ludzi.	Miarodajna i szczegółowa. Jest obiektywna, na jej podstawie można zbudować kolejne plany/kierunki działań organizacji.	Dość złożona, czasochłonna i kosztowna. Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu oceniania.

1. Metody absolutne			
Metoda 270 ⁰	Zbieranie informacji na temat skuteczności działania ocenianego z trzech źródeł, tj. od: przełożonych, współpracowników i ocenianego.	Miarodajna. Jest obiektywna, na jej podstawie można zbudować kolejne plany/kierunki działań organizacji.	Dość złożona, czasochłonna i kosztowna. Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu oceniania.
Metoda 180 ⁰	Zbieranie informacji na temat skuteczności działania ocenianego z dwóch źródeł, tj. od: przełożonych i ocenianego.	Prosta w zastosowaniu. Często porządkująca wartości oceny dwóch stron. Daje podstawy do dalszej pracy.	Różnice w ocenach. Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu oceniania.
Metoda wydarzeń krytycznych	Bieżące i systematyczne sporządzanie przez ocenianego raportów (najlepiej zaraz po danym zdarzeniu) o zachowaniach ocenianych pracowników, ich porażkach (błędnych decyzjach) i sukcesach (osiągnięciach, dobrze wykonanych zadaniach).	Pozwala sporządzać rejestr osiągnięć i niepowodzeń, który może stanowić dobrą podstawę do dokonania wnikliwej i trafnej oceny. Pełny zbiór informacji o pożądanym i niepożądanym zachowaniach. Pozwala unikać tendencji do uśredniania ocen. Pozwala na wnikliwy wgląd w pracę ocenianego.	Zabiera dużo czasu i pracy. Wymaga od ocenianego regularnej/systematycznej obserwacji działań pracownika. Wymaga szczególnej skrupulatności i umiejętności obserwacji.
Listy kontrolne	Wybór przez osobę ocenianą z ustalonej liczby opisów możliwych zachowań pracowników tego zachowania, które najlepiej odpowiada zachowaniu ocenianego. Uzyskane dane są analizowane przez eksperta/zespół ocenianych i stanowią podstawę do sformułowania oceny pracownika.	Miarodajna. Prosta w zastosowaniu, gdyż nie wymaga specjalnego przygotowania się do wykonania oceny. Jest obiektywna, na jej podstawie można zbudować kolejne plany/kierunki działań organizacji.	Czasochłonna związana z przygotowaniem opisów możliwych wariantów zachowań. Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu meritum oceny i techniki konstruowania listy.

1. Metody absolutne			
Skale ocen - z wymuszonym wyborem	Skala z wymuszonym wyborem: ocenający dysponuje opisem typowych zachowań w pracy (najczęściej ujęte parami). Dokonuje on wyboru spośród dwóch lub więcej wypowiedzi o pozornie dodatniej lub ujemnej wartości takiej, która charakteryzuje ocenianego. Dla opracowywanej przez dział kadr oceny pracownika znacząca jest tylko jedna z pozytywnych lub negatywnych wypowiedzi. Do skali opracowywany jest przez ekspertów klucz kodowy. Określa on, która wypowiedź ma większą wartość. Kod oceny pozostaje tajny. Dla każdego pracownika opracowywana jest łączna punktacja, która umożliwia ustalenie kolejności w klasyfikacji.	Duży obiektywizm w ocenie. Wysoka korelacja z kryterium efektywności.	Wysokie koszty opracowania skal. Problemy z zachowaniem tajemnicy kodu. Brak feedbacku w ocenie, tj. ocena nie może być dyskutowana z ocenianym.
Skale ocen – kwalifikacyjne (skala słowna uporządkowana, skala słowna mieszana, skala punktowa/liczbowa, skale mieszane, skale behawioralne – BARS)	Identyfikacja nateżeń określonych cech ocenianych na podstawie kilkustopniowych, nieparzystych skal (najczęściej pięcio- lub siedmiopunktowych).	Duży obiektywizm w ocenie (szczególnie w BARS). Wysoka korelacja z kryterium efektywności.	Wymaga profesjonalnej wiedzy i umiejętności z zakresu meritum oceny i techniki obserwacji. Występuje tendencja do zagęszczania wyników w jednym końcu skali.

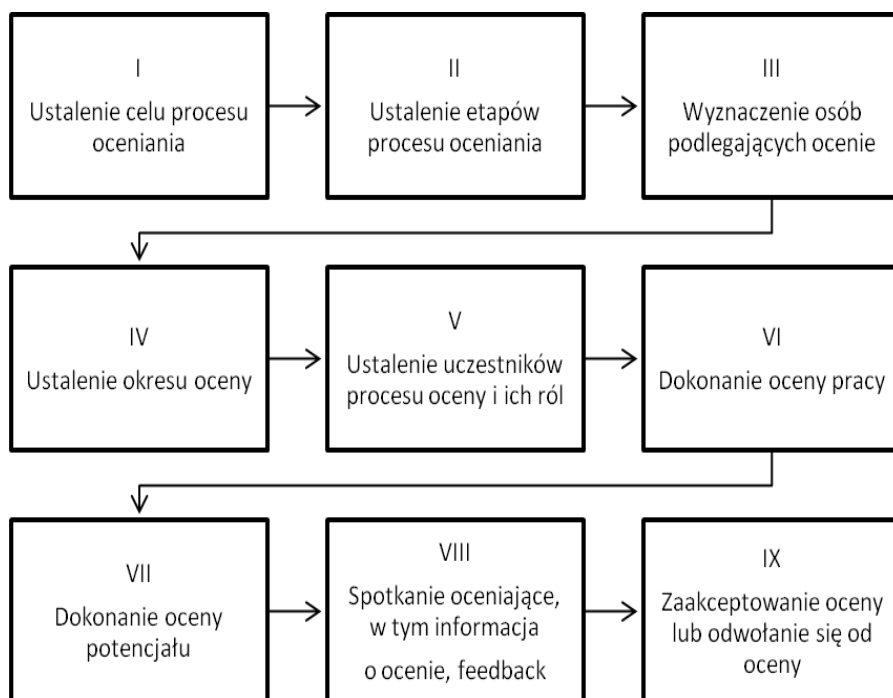
2. Metody relatywne				
Ranking	Uszeregowanie pracowników w określonej kolejności, np. od najlepszego do najgorszego lub odwrotnie. Odbywa się zgodnie z przyjętymi przez organizację kryteriami.	Prosta i mało pracochłonna. Nie wymaga specjalnego przygotowania.	Nie nadaje się do porównywania między różnymi zespołami, jedynie sprawdza się w małych grupach pracowniczych. Występują trudności w różnicowaniu pracowników przy wyrównanym poziomie pracy w zespole.	
Metoda porównania parami	Oceniani pracownicy łączeni są w pary i każdy z nich jest oceniany jako lepszy lub gorszy. Ten pracownik, który przy porównaniu w parze wypadł lepiej, otrzymuje jeden punkt, natomiast pracownik, który został oceniony gorzej - zero punktów. Oblicza się wskaźnik pozytywnych wyborów. Procedurę porównywania parami stosuje się do momentu porównania wszystkich pracowników.	Prosta i mało pracochłonna. Nie wymaga specjalnego przygotowania.	Nadaje się do oceniania jedynie niewielkich grup pracowniczych. Oceniani nie otrzymują jasnej informacji o uzyskanych wynikach.	

2. Metody relatywne				
Metoda wymuszonego rozkładu	Określenie przez oceniającego, w którym przedziale rozkładu znajduje się oceniany pracownik ze względu na przyjęte w organizacji kryterium oceny. Przygotowuje się listę klasyfikacyjną ocenianych, w której: 10% to pracownicy najlepsi, 10% najgorsi, 20% pracownicy oceniani powyżej średniej, 20% oceniani poniżej średniej, a 40% stanowią pracownicy przeciętni, czyli ci, co otrzymali ocenę średnią.	Umożliwia identyfikację najlepszych i najgorszych pracowników. Nie wymaga specjalnego przygotowania.	Nie sprawdza się przy małej grupie pracowniczej. Nie nadaje się do porównywania kilku grup pracowniczych.	
Portfolio personale	Uszeregowanie ocenianych wg dwóch kryteriów: efektywności pracy i możliwości/potencjału rozwoju. Grupowania dokonuje się w ramach czterech pól, pracownicy: 1) najlepsi, 2) solidni, 3) problematyczni, 4) mało przydatni. Umieszczenie pracownika w jednym z czterech pól oznacza przyjęcie adekwatnej strategii postępowania wobec niego, np. inwestowanie w dalszy jego rozwój czy też zwolnienie tych nieprzydatnych dla przedsiębiorstwa.	Ułatwia ocenianie poprzez koncentrację na dwóch kryteriach: efektywności pracy i możliwości/potencjału rozwoju. Ułatwia dobranie odpowiedniej strategii postępowania wobec ocenianego.	Ocenianie następuje tylko na podstawie dwóch kryteriów. Duże trudności w grupowaniu ocenianych pracowników do jednego z czterech pól.	

Źródło: Opracowano na podstawie praktyk przedsiębiorstw

7.6. Przykładowa procedura Systemu Oceniania Pracowników (SOP) i planowania ich rozwoju

Procedura Systemu Oceniania Pracowników (SOP) oraz planowania ich rozwoju składa się z dziewięciu kroków. Każdy z nich pociąga za sobą decyzje kadrowe. W związku z tym proces ten powinien być dokładnie przygotowany, opierać się na racjonalnych zasadach i spełniać warunki profesjonalizmu oraz rzetelności, obiektywizmu i transparentności.



Rysunek 1. Przykładowa procedura Systemu Oceniania Pracowników (SOP) w organizacji

Źródło: Opracowano na podstawie praktyk przedsiębiorstw

Na wstępie oceniania powinien być przedstawiony cel/cele procesu. Zazwyczaj celów jest kilka. W przykładowej procedurze jest ich dwa:

1. Utrzymanie jakości kompetencji pracowników poprzez informowanie o efektach ich oceny;
2. Zaplanowanie obsady stanowisk pracy.

Drugim krokiem jest wskazanie elementów procesu. W przykładowej procedurze są dwa elementy:

1. Ocena pracy. W jej ramach weryfikowana jest jakość pracy w poprzednim roku w odniesieniu do standardowych kryteriów.
2. Ocena potencjału. W jej ramach określany jest potencjał do zmiany stanowiska, również w oparciu o zdefiniowaną w organizacji standardową listę warunków oraz planowane działania rozwojowe dla osób o wysokim potencjale.

Trzecim krokiem działania jest wskazanie osób podlegających ocenie. Zasadniczo są to wszyscy pracownicy zatrudnieni w organizacji na umowę o pracę, którzy w poprzednim roku przepracowali minimum sześć miesięcy. Czasem obniża się staż pracy do trzech miesięcy.

Czwartym krokiem w procesie oceniania jest wskazanie okresu oceny. Najczęściej obejmuje on rok lub w niektórych przypadkach dwa lata. Pracownik podlega ocenianiu z uwzględnieniem wszystkich zajmowanych w tym okresie stanowisk.

Piątym krokiem jest wskazanie ról uczestników systemu oceniania. Są nimi: przełożeni pracownika (zgodnie z obowiązującą hierarchią w organizacji), pracownik/oceniany, odpowiedzialny pracownik/pracownicy działu kadr. Jeżeli stanowisko ma podwójną podległość/linię raportowania, w procesie uczestniczy również przełożony funkcjonalny, który pełni funkcję konsultacyjną. Kończącą i ostateczną decyzję dotyczącą oceny podejmuje przełożony hierarchiczny. Zazwyczaj w ocenie biorą udział przełożeni pierwszego i drugiego poziomu zarządzania. Przełożony z drugiego poziomu weryfikuje i akceptuje lub nie akceptuje wyników oceny przełożonego pierwszego poziomu zarządzania. Natomiast dział kadr pełni funkcję administratora i koordynatora, dba o zachowanie standardów jakości procesu oceniania.

Kolejnym, szóstym krokiem jest dokonanie oceny pracy według sporządzonych kryteriów. W przykładowej procedurze podczas oceny bierze się pod uwagę cztery kryteria:

1. Poziom realizacji standardów organizacji;
2. Planowanie pracy;
3. Organizowanie pracy;

4. Współpracę w zespole, a w pracy indywidualnej/samodzielnej kreatywność i nowatorstwo.

Wszystkie kryteria są jednakowo ważne. Na ich podstawie oceniający wystawiają ocenę, korzystając z obowiązującej w organizacji skali. Najczęściej w arkuszach oceny znaleźć można pięciostopniową skalę tej oceny, tj. 1) zdecydowanie powyżej oczekiwań, 2) powyżej oczekiwań, 3) zgodnie z oczekiwaniami, 4) poniżej oczekiwań, 5) zdecydowanie poniżej oczekiwań. Oceniający dysponują listą zachowań przypisanych do poszczególnych poziomów wymienionych kryteriów. Na tej podstawie dokonują standardowej oceny.

Siódmym krokiem oceny jest ocena potencjału, czyli zasobu kompetencji (wiedzy, umiejętności i wyrażanych postaw) oraz gotowość ocenianego do objęcia nowego stanowiska pracy/nowych obowiązków zawodowych. Ocena potencjału jest dokonywana na podstawie następujących kryteriów:

1. Wykazywanie inicjatywy w pracy;
2. Wykazywanie aktywności i zaangażowania;
3. Adaptowanie się do zmiany;
4. Uczenie się – rozwój;
5. Radzenie sobie z zadaniami wymagającymi większej odpowiedzialności;
6. Radzenie sobie ze stresem i podejmowaniem decyzji.

Na podstawie powyższych kryteriów, oceniający określa potencjał, zazwyczaj według trzystopniowej skali:

- A) Osoba przygotowana do zmiany,
- B) Osoba z potencjałem do zmiany w przedziale pół roku lub roku,
- C) Osoba kontynuująca pracę na stanowisku.

Konsekwencjami takiej oceny są decyzje kadrowe, dotyczące rozwoju ocenionego pracownika. Przykładowo dla ocenianego z potencjałem A i B, przełożony wskazuje jeden lub dwa obszary/stanowiska do dalszego rozwoju, dodatkowo dla ocenianych z potencjałem B przełożony określa czas realizacji potencjału, np. pół roku lub rok, jednocześnie wyznacza działania rozwojowe, według których pracownik będzie przygotowywany do zmiany stanowiska pracy. Ocena potencjału pracownika jest zmieniana z A lub B na C przy zmianie stanowiska pracy.

Ósmym krokiem oceny jest spotkanie oceniające. Głównymi determinantami spotkania są: informacja o ocenie i feedback. Rozmowa oceniająca jest podstawowym elementem procesu, jednocześnie końcowym jego etapem, który w głównej mierze decyduje o przyszłości zawodowej pracownika.

Spotkanie oceniające musi zostać wcześniej zaplanowane, a informacja na temat celu i sposobu jego przeprowadzenia powinna być niezwłocznie przekazana pracownikowi. W trakcie spotkania oceniany pracownik powinien mieć możliwość przedstawienia (przed oceną przełożonego) samooceny i swoich aspiracji rozwojowych.

Tabela 6. Determinanty efektywnej rozmowy oceniającej

Determinanty efektywnej rozmowy oceniającej (ZALECANA)
1. Dotyczy pracownika, pełniącego określoną rolę zawodową. 2. Ma charakter wyrażania opinii: <i>Sądzę, że...</i> 3. Dopuszcza się inne opinie. 4. Ma charakter dialogu. 5. Brak znamion autokratyzmu przy prowadzeniu spotkania. 6. Dotyczy określonego zachowania. 7. Ograniczanie się do terytorium osoby, która wyraża opinię. 8. Kryteria oceny są zrozumiałe i akceptowane przez pracownika. 9. Porównuje się dokonania pracownika z jego wcześniejszymi osiągnięciami. 10. Motywuje się do rozwoju zawodowego. 11. Ukierunkowuje się na przyszłość.
Determinanty nieefektywnej rozmowy oceniającej (NIEZALECANA)
1. Dotyczy pracownika jako osoby. 2. Ma charakter wydawania sądu: <i>Ty jesteś...</i> 3. Nie dopuszcza innych opinii, pretenduje do miana prawdy absolutnej. 4. Ma charakter monologu przełożonego. 5. Znamiona autokratyzmu przy prowadzeniu spotkania. 6. Generalizuje zachowanie, sugeruje, że pracownik „cały” taki jest. 7. Wchodzenie na cudze terytorium. 8. Kryteria oceny są niezrozumiałe lub/i nieakceptowane przez pracownika. 9. Porównuje się dokonania pracownika z osiągnięciami innych. 10. Dyscyplinuje się i poucza. 11. Koncentruje się na rozpamiętywaniu przeszłych wydarzeń.

Źródło: Opracowano na podstawie: M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 97-98

Przełożony powinien przekazać ocenianemu pracownikowi ostateczną ocenę pracy, która zostanie wprowadzona do systemu kadrowego. Pracownik zgadza się lub nie zgadza się z oceną. Jeśli pracownik nie zgadza się z oceną, przełożony jest zobowiązany do umieszczenia takiej informacji w systemie (w komentarzu dotyczącym niniejszej oceny).

Dziwiątym, ostatnim krokiem procesu oceniania jest odwołanie od oceny. Musi być złożone w formie pisemnej oraz zawierać wszystkie niezbędne informacje o ocenie i powodach odwołania się od decyzji. Osoba, do której trafia odwołanie od oceny, zobowiązana jest wyjaśnić rzetelność i prawidłowość/standardy procesu przeprowadzonej oceny. Ostateczna decyzja jest przekazywana pracownikowi przez dział kadr w formie pisemnej. Podjęta decyzja jest ostateczna i nie podlega dalszemu odwołaniu. W przypadku uzasadnionego odwołania, dział kadr dokonuje zmiany w ocenie.

7.7. Podsumowanie

Reasumując można stwierdzić, że system oceniania pracowników jest jednym z głównych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, prawidłowo opracowany stanowi istotne dla organizacji źródło informacji na jej temat. System daje podstawę do podejmowania decyzji rozwojowych i, jak wspomniano we wstępie, znacząco wpływa na kondycję finansową oraz konkurencyjność organizacji.

Bibliografia

- Kardas J.S., *Dedykowany program rozwoju (DPR) pracowników w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 119 (46) 2018, s. 5-18.
- Kardas J.S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby*, J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), wydanie II, Difin, Warszawa 2017.
- Kozioł L., Kopeć J., Piechnik-Kurdziel A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000.

- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Sidor-Rządkowska M., *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Wydawnictwo PWN, Wrocław 1992.
- Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
- Wprowadzenie do zarządzania personelem*, A. Szałkowski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwicyński (red.), PWN, Warszawa 2006.

Selected determinants of the employee assessment system in the organization

Abstract: The employee evaluation system is one of the most important systems in human resource management in the organization. The system indicates which attitudes, behaviors and actions of employees are accepted and expected by the organization. In the evaluation process, the organization receives information about the quantitative and qualitative effects of work and the potential of employees. Assessment results are the main source of information used in managing the organization.

Keywords: *assessment, system, methods, procedures*

ROZDZIAŁ 8

Innowacyjne modele biznesowe w organizacji

Adam SKRZYPEK

ORCID: 0000-0001-7644-0107

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Społecznych

8.1. Wprowadzenie

Modele organizacyjne wpływają na wszystkie parametry działalności firmy, oddziałują na sposób zarządzania kapitałem ludzkim w firmie, satysfakcję klientów korzystających z jej usług, na rozwój organizacji. Model to układ składający się z różnych elementów, które spełniają swoją funkcję w rozwiązywaniu określonego problemu lub poszukiwaniu optymalnego rozwiązania. Model biznesowy to pewien opis pomysłu prowadzenia działalności gospodarczej, czyli pewnego rodzaju plan działania biznesowego. Informuje, w jaki sposób firma planuje konkurować w swojej branży. Innowacyjny model biznesu to ważny czynnik sukcesu firmy, która funkcjonuje w zmiennym otoczeniu. Model biznesowy to w pewnym sensie szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji.

8.2. Istota modeli organizacyjnych

Model to inaczej konstrukcja, schemat lub opis ukazujący działanie, budowę, cechy i zależności jakiegoś zjawiska lub obiektu¹. Można go definiować w dwóch perspektywach:

- podejściu strukturalnym: traktuje ono model jako konstrukt, wzór przedmiotu, a przy zastosowaniu abstrakcji np. uproszczenia lub idealizacji, jest nim przedmiot rzeczywisty,

¹ <https://sjp.pwn.pl/slowniki/model.html>, data dostępu: 10.07.2019.

- podejściu funkcjonalnym: modele to konstrukty zastępujące w operacjach poznawczych i eksperymentach przedmiot rzeczywisty, tj. oryginał². Modele spełniają funkcje odzwierciedlenia, abstrahowania, komunikacji, kontroli i są narzędziem badań eksperymentalnych³.

Model składa się z ludzi, zadań, technologii i struktury⁴. Jest on wyodrębnieniem istotnych elementów rzeczywistości i zależności między nimi łącznie z hipotezami (przypuszczeniami) dotyczącymi istoty tych zależności i ewentualnie matematyczne ich wyrażenie jako zależności funkcyjnych⁵. Model to pewien obraz rzeczywistości, to formalna prezentacja wyobrażeń o zjawiskach ekonomicznych. Ponadto model to teoria skonstruowana w taki sposób, by można było operatywnie manipulować zmiennymi wchodzącymi w jej skład. Służy nie tylko orientacji w rzeczywistym otoczeniu, ale i zastąpieniu realnego eksperymentu rozumowaniem, polegającym na zmienianiu wartości poszczególnych zmiennych i na sprawdzaniu, jakie konsekwencje wywołuje to w odniesieniu do pozostałych zmiennych⁶.

Model to pewien obraz rzeczywistości, możliwy jej kształt, wyodrębnienie istotnych elementów rzeczywistości⁷. Konstruowany model można porównać do rzeczywistości, którą można uzyskać jako wynik przeprowadzonych badań empirycznych oraz uzyskanych w wyniku analizy materiałów firm i danych wtórnych. Jest on opisowym konstruktem projektowym o charakterze normatywnym⁸. Model to narzędzie analityczne, które wspomaga prace nad doskonaleniem organizacji. Modele konstruuje się, by skupiać się na najbardziej istotnych czynnikach czy elementach wpływających na przebieg określonego procesu⁹.

Celem modelu jest zrozumienie analizowanego problemu (przedmiotu) i wypracowanie rekomendacji. Celowość modelu zależy od rodzaju

² *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Wyd. PWE, Warszawa 1981, s. 277-278.

³ M. Romanowska (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004 s. 343.

⁴ J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*, Wyd. WSOWL, Wrocław 2008, s. 7-8.

⁵ O.W. Holmer, *Analyse et Prevision*, Wydawnictwo SEDEIS, Paris, t. I, 1966, nr 1.

⁶ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWE Warszawa 1979, s. 44-45.

⁷ B. Glinkowska, *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 255-264.

⁸ B. Glinkowska, *Modelowanie...*, op. cit., s. 263.

⁹ M. Romanowska (red.) *Leksykon zarządzania...*, op. cit., s. 343.

założonego do realizacji projektu. Np. dla stworzenia biznesplanu wystarczy model biznesowy, dla optymalizacji organizacji firmy należy opracować model procesów biznesowych¹⁰.

Model obejmuje¹¹:

- zbudowanie sytuacji (definicja problemu, wskazanie jego przyczyn, wskazanie celów podjęcia decyzji),
- poszukiwanie możliwych rozwiązań,
- ocenę tych rozwiązań i wybór rozwiązania najlepszego,
- wdrażanie decyzji i śledzenie skutków.

Model to układ składający się z różnych składników, które prawidłowo funkcjonując umożliwiają rozwiązanie określonych problemów i poszukiwanie optymalnego rozwiązania¹².

Model organizacyjny to jeden z wyznaczników efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Opracowanie i wdrożenie systemu, który będzie adekwatny do danej działalności, daje ogrom korzyści oraz pozwala w sposób najbardziej optymalny sprecyzować długookresowy plan działania przedsiębiorstwa¹³. Koncepcja ta powinna opierać się na skutecznym wykorzystaniu zasobów znajdujących się w firmie oraz na wprowadzeniu zmian dążących do uzyskania założonych celów. Kontakty organizacyjne i technologiczne powinny być ukierunkowane na zdobywanie nowych modeli organizacyjnych, bazujących na szerokim zaangażowaniu, współpracy, dzieleniu się wiedzą i rozwojem, docenianiem wewnętrznych i zewnętrznych portali społecznościowych organizacji. Model organizacyjny jest bezpośrednio związany ze strategią, gdyż odzwierciedla on sposoby osiągania sukcesów, nadwyżki finansowej oraz utrzymania stałych kontrahentów organizacji. J. Rokita twierdzi, iż „model organizacyjny bezpośrednio koresponduje z tzw. modelem wyników, który określa powiązania pomiędzy strukturą sektora, ze względu na natężenie konkurencji, zachowaniami

¹⁰ B. Glinkowska, *Modelowanie...*, op. cit., s. 263.

¹¹ J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą w procesie innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 90.

¹² M. Ścigała, K. Tworek, J. Martan, *Technologie informacyjne determinant a innowacyjności. Aktualny model organizacyjny*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej „Organizacja i Zarządzanie”, 2014, z. 68, s. 413-423.

¹³ P. Senkus, *Zarządzanie i dowodzenie z wykorzystaniem orientacji procesowej*, Difin, Warszawa 2013.

przedsiębiorstw, uczestników sektora oraz wynikami ekonomicznymi, uzyskiwanymi przez organizację w odniesieniu do konkurentów”¹⁴.

Model to przedstawienie przedmiotów, stanów, zdarzeń, które są mniej złożone niż rzeczywistość, przez co są prostsze w wykorzystaniu do celów badawczych¹⁵. To także hipotetyczna konstrukcja myślowa, stanowiąca uproszczony obraz badawczego fragmentu rzeczywistości, w którym nie uwzględnia się elementów nieistotnych z punktu widzenia celu, dla którego model został opracowany¹⁶.

Model to system założeń, pojęć, zależności między nimi, pozwalający opisać (modelować) w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości. Jest to sformalizowane ujęcie pewnej teorii lub sytuacji przyczynowej, w której zakłada się, że generuje on badane dane¹⁷.

Przykładem modeli organizacyjnych są modele działu zarządzania zasobami ludzkimi¹⁸, które obejmują:

- model pasywny; mają w nim miejsce działania jednej osoby, która wykonuje wszystkie obowiązki; organizacja szkoleń, przygotowanie dokumentów pracowniczych, ewidencja czasu pracy, zwolnienia, urlopy, wynagrodzenia itp., ten model występuje często w firmach rodzinnych, które nie planują ekspansji,
- model reaktywny: zakłada reagowanie na sytuacje, które w danym momencie mają miejsce, pracownicy ściśle współpracują z ludźmi z innych działów, działanie ma charakter chaotyczny,
- model aktywny; wychodzi naprzeciw pracownikom. Działania działu personalnego obejmują zadania czysto administracyjne oraz reagowanie na bieżące potrzeby. Założeniem tego modelu jest optymalne wykorzystanie potencjału ludzkiego poprzez wybór osób odpowiednich na określone stanowisko. Struktura jest przemyślana, umożliwia dążenie do rozwoju oraz skuteczne zarządzanie projektami,

¹⁴ J. Brzóska, *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, s. 6-7.

¹⁵ A. Skrzypek, *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Wyd. TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2019, s. 65.

¹⁶ R.E. Hall, J.B. Taylor, *Makroekonomia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.

¹⁷ J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005, s. 113.

¹⁸ <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuły/artykul-modele-i-funkcje>, data dostępu: 9.10.2019.

- model proaktywny; to przejaw rewolucji w szeroko rozumianym zarządzaniu ludźmi. Dział personalny nie jest oddzielną jednostką przedsiębiorstwa. Kierownik działu jest często ekspertem od prawa pracy i zasobów ludzkich, biznesmenem i ekonomistą, potrafi czuwać nad wszystkim. Poszukuje możliwości poprawy warunków pracy oraz wzrostu efektywności zespołu.

Odnosząc się do nowoczesnej organizacji pracy należy uwzględnić takie warunki, jak¹⁹:

- zróżnicowanie umiejętności i możliwości pracowników,
- samoistność (tożsamość) zadania – wykonanie pracy od początku do końca z widocznymi rezultatami,
- znaczenie zadania – stopień, w jakim praca ma ważny wpływ na życie innych i na przedsiębiorstwo,
- samodzielność zadania – stopień, w jakim praca daje wykonawcy swobodę, niezależność i dowolność w jej planowaniu oraz wpływ na jej wykonanie,
- sprzężenie zwrotne – pracownik otrzymuje informacje o efektywności swego wysiłku, by wyeliminować zakłócenia w racjonalnym przebiegu procesu pracy.

8.3. Charakterystyka wybranych modeli organizacji

1. Pojęciowy model organizacji wg M. Hatch – członami składającymi się na ten układ są: struktura społeczna, struktura fizyczna, technologia oraz kultura. Ważny w tym modelu jest fakt, że wszystkie składniki tworzą wspólne otoczenie, które podkreśla istotną relację pomiędzy wszystkimi aspektami w systemie a związanym z nimi środowiskiem²⁰.

2. Czteroelementowy model organizacji wg H. Leavitta – członami tego systemu są: zadania/cele, struktura, technologia oraz ludzie (nazywani również aktorami). Aby dobrze opracować i zrozumieć dany model,

¹⁹ B. Mikuła, *Elementy współczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.

²⁰ J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*, Wydawnictwo WSOWL Wrocław 2008, s. 12-13.

w pierwszej kolejności warto skonkretyzować, czym dla organizacji są te cztery aspekty²¹.

- ludzie – to element, który odgrywa bardzo ważną rolę w tym układzie. Efektywność i sprawność funkcjonowania organizacji ściśle opiera się na odpowiednim doborze zespołu, jego kwalifikacjach, umiejętnościach, wiedzy specjalistycznej oraz wzajemnych relacjach pomiędzy pracownikami.
- zadania/cele – organizacja w ujęciu zarządzania nastawiona jest na wspólny cel, który chce osiągnąć poprzez realizację poszczególnych zadań składowych.
- struktura – to nie tylko określona hierarchia w zespole, ale również podział zadań oraz odpowiedzialność za ich wykonanie.
- technologia – czyli wyposażenie materialno-techniczne, zastąpienie pracy ludzkiej przez konkretne maszyny oraz powiązania pracy ludzkiej z urządzeniami technicznymi.

3. Model organizacji wg L. Krzyżanowskiego – aspekty występujące w systemie to: cele, podsystem społeczny, podsystem materialno-techniczny, struktura oraz człon kierowniczy. W istocie wydaje się, że jest to identyczny układ, jak w modelu Leavitta, natomiast główną i znaczącą różnicą jest to, że L. Krzyżanowski do swojego systemu dodał również ogniwo kierownicze, które ma kontrolować oraz sterować pozostałymi elementami²².

4. Siedmioelementowy model organizacji wg McKinseya, „7S” (struktura, systemy, strategia, style, technologie wytwarzania i informacyjne, ludzie, umiejętności).

5. Model M. Bielskiego: podsystem celów i wartości, psychospołeczny, techniczny, struktury i zarządzania.

6. A. Afuah wskazuje, że model biznesowy to funkcja pięciu komponentów²³: zasobów, działań, czynników sektorowych, kosztów i pozycji na rynku.

²¹A. Czermiński, M. Grzybowski, K. Ficoń, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”, Gdynia 1999, s. 45.

²²R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2004, s. 20.

²³M. Wierzbiński, *Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2015, nr 398, s. 485.

7. C. Laudon oraz C.G. Traver wyróżnili osiem segmentów, które powinny oddziaływać na dobranie skutecznego modelu organizacyjnego. Są to²⁴:

- propozycja wartości – dlaczego klienci powinni kupić od ciebie?
- konkurencja – kto jeszcze działa na tym rynku?
- możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej – jakie korzyści twoja firma wniesie na rynek?
- zidentyfikowane możliwości wejścia na rynek – na jakim rynku będziesz działał i jaka jest jego wielkość?
- strategia rynkowa – w jaki sposób wypromować swoje produkty, żeby przyciągnąć uwagę klientów?
- wizja struktury organizacyjnej – jaki typ struktury organizacyjnej jest konieczny, aby zrealizować biznesplan?
- kadra kierownicza – jakiego doświadczenia i umiejętności potrzebują liderzy w przedsiębiorstwie?
- model przychodów – jak będziesz zarabiał pieniądze?

Kierując się tymi ośmioma głównymi filarami należy dobrać lub stworzyć idealny model biznesowy dla konkretnej firmy. Coraz częściej przytaczanym modelem biznesowym jest Business Model Canvas. Obejmuje on: segmenty klientów, propozycje wartości dla tych klientów, politykę relacji, kanały obejmujące pracę umożliwiającą wymianę zasobów materialnych i niematerialnych, kluczowe zasoby, kluczowych partnerów, kluczowe działania, źródła przychodów oraz strukturę kosztów.

Modele organizacyjne spełniają wiele ważnych funkcji, w tym²⁵:

- odzwierciedlania; odnosi się ona do zjawiska analogii strukturalnej i funkcjonalnej zachodzącej między obiektem badania i modelem,
- narzędzie badań eksperymentalnych; model zastępuje dany obiekt, a uzyskane wyniki jego badania są przenoszone na dany obiekt, model jest przedmiotem badania (zastępuje obiekt rzeczywisty) i narzędziem eksperymentu (stanowi środek umożliwiający poznanie obiektu),

²⁴ K.C. Laudon, C.G. Traver, *E-commerce 2012. Business.Technology. Society*, Pearson Education Limited, United States of America, 2012, s. 58-60.

²⁵ B. Glinkowska, *Modelowanie...*, op. cit., s. 260.

- abstrahowania: umożliwia uproszczenie badanego obiektu poprzez odrzucenie nieistotnych i przypadkowych związków,
- komunikacji; model stanowi ważne narzędzie porozumienia się, pozwala identyfikować złożone systemy oraz przedstawić je w zrozumiałej i komunikatywnej formie,
- kontroli; stwarza możliwość ustalenia i analizy odchyleń występujących w działaniu różnych systemów.

Budując modele należy zawsze mieć na uwadze to, na jakie pytanie mają one odpowiedzieć²⁶. Ponadto ważna jest tu uwaga J. Zieleniewskiego: „Aby teoria była przydatna dla praktyki, trzeba by jej zdania opisowo-wyjaśniające można było stosunkowo łatwo i bezbłędnie przekształcić w wytyczne działania”²⁷.

8.4. Model biznesowy jako forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem

Model biznesowy to pewien opis pomysłu prowadzenia działalności gospodarczej, czyli pewnego rodzaju plan działania biznesowego. To opis tego, w jaki sposób firma planuje konkurować w swojej branży. Innowacyjny model biznesu to ważny czynnik sukcesu firmy. W warunkach zmian nowe firmy z nowymi modelami biznesowymi stanowią coraz większe zagrożenie dla działających przedsiębiorstw, stosujących konwencjonalne sposoby prowadzenia działalności²⁸. Przegląd literatury daje podstawę do stwierdzenia, że modele biznesowe są często badane bez wskazania jednoznacznej definicji tego pojęcia. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez Z. Zott, R. Amit, L. Massa²⁹, z których wynika, że spośród 103 przebadanych publikacji 44% w sposób jednoznaczny definiuje model biznesowy, 37% w ogóle nie definiuje tego pojęcia, a 19% tylko częściowo je definiuje. J. Linder i S. Cantrell wskazują także, że istnieją w literaturze nieścisłości na temat modeli biznesowych, które mają swoje podłoże

²⁶ F. Neal, R. Shone, *Proces budowy modeli ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1982, s. 12.

²⁷ J. Zieleniewski, *Organizacja...*, op. cit., s. 89.

²⁸ Y. Spector, *Theory of constraint methodology where the constraint is the business model*, „International Journal of Production Research” 2011, 49(11), s. 3387-3394.

²⁹ C. Zott, R. Amit, L. Massa, *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, „Journal of Management” 2011, 37 (4), s. 1019-1042.

w tym, że autorzy pisząc o modelach biznesowych w różny sposób je definiują³⁰.

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury można wskazać wybrane definicje modelu biznesowego:

- model biznesowy to przyjęta przez firmę metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość³¹,
- model biznesu artykułuje logikę tworzenia i dostarczania przez biznes wartości dla klientów. Określa też architekturę dochodów, kosztów i korzyści związanych z biznesowymi przedsięwzięciami dostarczającymi te wartości. Model ten definiuje, jak przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wartość dla klientów i jak przemienia otrzymane wynagrodzenia w zysk³²,
- to powiązanie z klientami kompozycji kluczowej strategii, strategicznych zasobów oraz sieci wartości³³,
- podstawa, na której firma generuje przychody i zyski i jest wstępem do strategii,³⁴
- to pewnego rodzaju szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji³⁵,
- logika firmy do tworzenia i komercjalizacji wartości³⁶,
- wartość, jaką przedsiębiorstwo oferuje jednemu lub kilku segmentom klientów, architektura firmy i sieci jej partnerów uczestniczących w tworzeniu, marketingu i dostarczaniu wartości i kapitału

³⁰ J. Linder, S.S. Cantrell, *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategie Change, 2000.

³¹ A. Afuath, C.I. Tucci, *Biznes internetowy. Strategie i metody*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20.

³² D.J. Teece, *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Planing, 2010, Vol. 43.

³³ M. Hamel, *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000, s. 74.

³⁴ R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 6th edition, Blackwell publishing, Oxford 2008.

³⁵ A. Osterwalder, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.

³⁶ M. Dubosson-Torbay, A. Osterwalder, Y. Pigneur, *E-business model desing, classification and measurements*, "Thunderbird International Business Review" 2002, 44, s. 5-23.

relacji w celu wygenerowania opłacalnego i zrównoważonego strumienia dochodów³⁷,

- podstawowa logika organizacji dotycząca tworzenia wartości³⁸,
- zbiór zaplanowanych działań, których celem jest osiągnięcie zysku na rynku³⁹,
- przedstawia to, czym firma jest, ukierunkowany jest na wnętrze firmy, podstawową logikę działań i tworzenie wartości ekonomicznej⁴⁰.

M.E. Porter uważa, że „model biznesowy jest opisem działalności przedsiębiorstwa, które zapewniają mu zyski. Sprowadza się to do określenia roli organizacji w łańcuchu wartości, w jakim działa. W kompleksowym ujęciu chodzi o metodę przyjętą przez firmę, przez realizację, której będzie ona powiększać i wykorzystywać zasoby tak, aby oferować klientom większą wartość od konkurencji. Dzięki temu przedsiębiorstwo osiągnie wyższe zyski a może nawet uzyskać i utrzymać trwałą przewagę konkurencyjną”⁴¹.

P. Timmers stwierdza, że „to struktura produktu, usługi i przepływu informacji, zawierająca wyszczególnienie tzw. aktorów biznesowych wraz z ich rolami i opisem potencjalnych korzyści, jakie odnoszą. Innymi słowy, jest to definicja źródeł przychodów”⁴². K. Obłój natomiast twierdzi, że to „połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności”⁴³. A.K. Koźmiński uważa, że model biznesowy to sposób na zarabianie pieniędzy przez przedsiębiorstwo⁴⁴.

³⁷ A. Osterwald, Y. Pigneur, C.I. Tucci, *Clarifying business models; origins, present and future of the concept*, „Communications of the AIS” 2005, 16, s. 3-25.

³⁸ J. Linder, S. Cantrell, *Changing Business Models...*, op. cit.

³⁹ C.K. Laudon, C.G. Traver, *E-commerce: Business, Technology, Society*, (4th edition), Prentice Hall, Upper Saddle River 2008.

⁴⁰ T. Doligalski, (red.), *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014

⁴¹ M.E. Porter, *What is Strategy*, „Harvard Business Review”, Harvard Business Publishing, November – December 1996, s. 5.

⁴² P. Timmers, *Business Models for Electronic Markets*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin 1998, s. 3.

⁴³ K. Obłój, *Tworzywa skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 97.

⁴⁴ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 123.

Model biznesu określany jest ponadto jako pewnego rodzaju nawigator, platforma wdrożenia intencji i koncepcji zarządczych związanych z wyznaczoną strategią⁴⁵. Stanowi statyczny obraz zjawiska, a strategia wyraża sposób działań i zachowań w sposób dynamiczny.

W. Rudny definiuje model biznesowy jako „opis zależności pomiędzy elementami, których współistnienie i współpraca pozwoli na kreowanie i dostarczanie wartości dla klienta, a w konsekwencji również wartości dla przedsiębiorstwa”⁴⁶. Zwraca uwagę, jak ważne jest powiązanie firma – klient, podkreśla, że model biznesowy jest połączeniem elementów, które odpowiednio dobrane potrafią zapewnić wartości klientowi, a dopiero później przedsiębiorstwu. Nie ma na rynku dwóch takich samych firm. Każda organizacja ma indywidualne misje oraz wizje, cele, strategie oraz każda powinna mieć model organizacyjny dostosowany do własnych potrzeb. Firma powinna przykładać wagę do dokładnej analizy swojej działalności, a co za tym idzie – do stworzenia najlepszego dla niej modelu organizacyjnego. Jak więc dobrać idealny model organizacyjny? „Punktem wyjścia dla każdej produktywnej dyskusji, owocnego spotkania czy warsztatów poświęconych kwestii tworzenia innowacyjnego modelu biznesowego powinno być ustalenie wspólnej definicji modelu biznesowego. Trzeba zatem sformułować koncepcję modelu biznesowego, która byłaby zrozumiała dla wszystkich zainteresowanych – która ułatwiałaby formułowanie opisów i prowadzenie dyskusji. Trzeba zadbać o zapewnienie wszystkim uczestnikom prac wspólnego punktu wyjścia tak, aby rozmowa dotyczyła w istocie tej samej kwestii”⁴⁷. Jak słusznie zauważył Alexander Osterwalder, kluczową kwestią jest zatem ustalenie wspólnego priorytetu, celu, do którego będą dążyć wszyscy uczestnicy organizacji. Autor kreuje koncepcję dziewięciu podstawowych elementów, które dotyczą czterech zasadniczych obszarów działalności biznesowej, mianowicie: klientów, oferty, infrastruktury i odpowiedniej pozycji finansowej.

⁴⁵ J. Margaretta, *Why business models master*, „Harvard Business Review”, 2002, nr 3, s. 86-92.

⁴⁶ W. Rudny, *Modele biznesowe a proces tworzenia wartości w gospodarce cyfrowej*, „Zarządzanie i Finanse”, Katowice 2015, s. 134.

⁴⁷ A. Osterwalder, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012, s. 19.

„Model biznesowy to w pewnym sensie szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji”⁴⁸. W książce *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera* wyróżniono dziewięć kluczowych czynników tworzenia idealnego modelu organizacyjnego (rys. 1).

Kluczowi partnerzy	Kluczowe czynności	Propozycja wartości	Relacje z klientami	Segmentacja klientów
	Kluczowe zasoby		Kanały	
Struktura kosztów		Struktura przychodów		

Rysunek 1. Kluczowe czynniki tworzenia modelu idealnego wg A. Osterwaldera

Źródło: A. Osterwalder, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012, s. 46

Wśród modeli biznesowych można wskazać na następujące ich rodzaje⁴⁹:

1. Modele biznesu oparte na determinantach rentowności:

- model oparty na sektorowych i specyficznych czynnikach przedsiębiorstwa: A. Afuah (2004), A.A. Thomson, A.J. Strickland (2003), R. Grand (2002),
- model dynamicznej strategii marketingowej: A. Slowatzky, D. Morrison, B. Andelman (2000),
- model efektywności ekonomicznej: A. Afuah, Ch.L. Tucci (2003), S. Ehiraj, I. Guler, H. Singh (2000).

2. Modele biznesu eksponujące przewagę konkurencyjną:

- model tworzenia, aplikacji i utrzymania przewagi konkurencyjnej: K. Obłój (2000),
- model łączący przewagę konkurencyjną z operacyjną efektywnością: M.E. Porter (1996, 2003).

⁴⁸ Ibidem, s. 19.

⁴⁹ J. Brzóska, *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.

3. Modele biznesu; unikatowa kombinacja zasobów tworzących wartość i konkurencyjność:

- model biznesowy jako unikatowa kombinacja aktywów tworzących wartość: R. Boulton, B. Libert, S. Samek (2000),
- model oparty na potencjale konkurencyjności: M.J. Stankiewicz (2002).

4. Modele biznesowe wykorzystujące innowacje:

- model strategiczny jako podstawa innowacyjnej koncepcji biznesu: G. Hammel (2002),
- model oparty na innowacji wartości (strategii błękitnego oceanu) W. Chan Kim, R. Mauborgne (2005).

Modele biznesowe oparte są na technologiach informatycznych. Bardzo ważną kwestią jest dopasowanie między biznesem i IT, jest to proces ciągłych adaptacji i zmian. T. Brier i in. wskazali czynniki, które wpływają w sposób pozytywny na dopasowanie pomiędzy biznesem i technologiami IT. Są to: wsparcie ze strony kierownictwa, włączanie IT w rozwój strategii firmy, partnerstwo biznes - IT, prawidłowy dobór projektów oraz zdolności przywódcze menedżerów IT⁵⁰.

8.5. Telepraca jako innowacyjny model organizacyjny

W społeczeństwie informacyjnym zapotrzebowanie na pracę w dużym stopniu zależeć będzie od układu człowiek – komputer. Rozwój globalnej sieci internetowej doprowadził do odejścia od tradycyjnych kanałów przepływu informacji na rzecz transferu elektronicznego. Łączy internetowe umożliwiają przesłanie danych za pośrednictwem sieci do dowolnego miejsca na Ziemi⁵¹. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych prowadzi do zmiany struktur organizacyjnych. J. Rifkin jest autorem tezy o tzw. końcu pracy, świecie pozbawionym pracowników, zjawisku kurczenia się miejsc pracy⁵². Technologie informacyjne to ważne czynniki budujące przewagę

⁵⁰ T. Brier, I.N. Luftman, R. Papp, *Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment*, "Communications of the Association for Information System" 1999, vol. 1, art. 11.

⁵¹ R. Czechowski, *Geolokalizacja pracowników - nowe wyzwania dla prawa pracy?*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2006, nr 4.

⁵² R. Went, M. Kramer, A. Knottnerus, *Maturing the Robot. The Future of Work in the Second Machine Age*, The Netherlands Scientific Council for Government Policy, The Hange 2015, s. 11.

konkurencyjną i są to determinanty innowacyjności organizacji. Pojęcia telepraca (*teleworking*) i teledojazdy (*telecommuting*) zostały wprowadzone przez Jacka M. Nillesa w 1973 roku⁵³. W Europie używa się terminu *telework*, który zaakceptowała Komisja Europejska. Za kolebkę telepracy uważa się Stany Zjednoczone. Są także doniesienia mówiące o tym, że pojawiła się ona w latach 60. XX wieku w Wielkiej Brytanii⁵⁴. Rozkwit telepracy przypada na lata 90. XX wieku, kiedy nastąpiło rozpowszechnienie komputerów osobistych i początek Internetu.

Wybrane definicje telepracy:

- według Kodeksu pracy od 2007 roku w polskim systemie prawnym telepraca to praca, która może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną⁵⁵,
- praca wykonywana na rzecz pracodawcy lub klienta, głównie w innym niż tradycyjne miejsce pracy, z wykorzystaniem technik informacyjnych⁵⁶,
- to każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą - techniką informacyjną albo też przemieszczanie pracy do pracowników⁵⁷,
- to forma organizacji pracy, w ramach której pracownik świadczy pracę na rzecz pracodawcy (pracowników) z dala od tradycyjnie rozumianego miejsca wykonywania czynności pracowniczych, a następnie przekazuje do wskazanych miejsc rezultaty swej pracy przy pomocy różnego typu urządzeń teleinformatycznych (telefon, faks, komputer z dostępem do Internetu)⁵⁸,

⁵³ J.M. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, WNT, Warszawa 2003.

⁵⁴ N. Kordey, *Telearbeit erfolgreich realisieren. Das umfassende aktuelle Handbuch für Entscheidungsträger und Projekterantwortliche*, Viewag & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig/Wisbaden 1996, s. 20.

⁵⁵ Ustawa z dnia 18 VII 2002 roku o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Tekst jednolity DzU z 2013 roku poz. 1422 z późniejszymi zmianami.

⁵⁶ B. Szluz, *Telepraca - nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy - szansa czy zagrożenie*, „Modern Management Review” 2013 nr 4, s. 254.

⁵⁷ J. Wiśniewski, *Zatrudnianie pracowników w formie telepracy*, Wydawnictwo TNIOK Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 39.

⁵⁸ D. Książek, *Telepraca*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, 2004, nr 7, s. 8.

- to nowa forma organizacji i wykonywania pracy, w której charakter, miejsce, czas pracy, sposób i warunki wykonywania, porządek i organizacja mogą być kształtowane przez zastosowanie zaawansowanych technologii informatyczno-komunikacyjnych⁵⁹.

O telepracy mówimy, gdy występuje regularność, świadczenie pracy poza zakładem pracodawcy, wykonywanie pracy z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informatyczno-komunikacyjnych. Technologie te stają się codziennością, co oznacza możliwość wykonywania pracy w dowolnym miejscu poza zakładem pracy⁶⁰. Skuteczność i efektywność wykonywania telepracy w dużym stopniu zależą od indywidualnego wysiłku i wkładu pracowników. Według typologii Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych wyróżnia się pracę w domu, przemianą i nomadyczną, inaczej mobilną⁶¹.

Z telepracą wiąże się pojęcie *coworkingu* (możliwości indywidualnej lub wspólnej pracy w wynajętym pomieszczeniu, wykorzystywanym przez tzw. freelancerów (pol. wolny strzelec – osoba pracująca bez etatu, realizująca projekty na zlecenie, najczęściej specjalizująca się w danej dziedzinie). *Coworking* umożliwia większy komfort pracy niż w domu. Telepraca systematycznie rozwija się. Rośnie rola mobilnych pracowników, a także zwiększają się możliwości wielostronnego komunikowania się telepracowników, można np. organizować burzę mózgów bez potrzeby gromadzenia się w jednym pomieszczeniu⁶².

Telepraca przynosi określone korzyści⁶³:

- umożliwia obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstwa, zmniejszeniu ulega powierzchnia biurowa, spadają koszty wynajmu i wykupienia miejsc parkingowych, zmniejsza się liczba personelu sprzątającego i ochrony, możliwa jest mniejsza liczba stanowisk pracy niż

⁵⁹ S. Ciupa, *Zatrudnianie pracowników w fazie telepracy wg Kodeksu pracy*, „Monitor Prawa Pracy”, 2007, nr 12.

⁶⁰ J. Wiśniewski, *Istota telepracy*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania”, UKW 2014, t. 5, s. 76.

⁶¹ M.K. Wyrwicka, *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Politechnika Poznańska, Poznań 2006, s. 52.

⁶² S. Stachowska, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 2, s. 33.

⁶³ A. Skrzypek, *Telepraca jako forma elastycznego zatrudnienia w społeczeństwie sieciowym*, [w:] E. Skrzypek, G. Grela, M. Hofman (red.), *Powiązania organizacyjne w społeczeństwie sieciowym*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, UMCS, Lublin 2016, s. 57-65.

- stan zatrudnienia w organizacji, a także redukcja kosztów związanych z adaptacją pracowników i szkoleniami,
- powstaje możliwość pozyskania pracowników doświadczonych, którzy z różnych przyczyn nie wychodzą z domów (opieka nad dziećmi, niepełnosprawność),
 - obniżenie poziomu absencji chorobowej,
 - możliwość współpracy z osobami o szczególnych kwalifikacjach z oddalonych regionów kraju, Europy i świata,
 - wyższa wydajność pracowników,
 - dostęp do najnowszych technologii teleinformatycznych i specjalistycznego wyposażenia stanowiska pracy, zwiększenie zdolności adaptacyjnych pracownika,
 - poprawa wizerunku przedsiębiorstwa, ponieważ postrzegane jest jako oferujące nowoczesne formy zatrudniania,
 - wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku pracy.

Badania dotyczące zmian w wydajności pracy w efekcie zastosowania telepracy dowodzą, że zwiększać się ona może od 20% do 40%, na co składa się lepsza organizacja pracy, wyższy poziom koncentracji pracowników oraz ograniczanie liczby zakłóceń pracy⁶⁴.

Pracownicy zatrudnieni w formie telepracy wybierają sobie pracodawcę. To nowa grupa pracowników na rynku pracy, która prezentuje odmienną filozofię podejścia do pracy, charakterystyczną dla pokolenia Y, nastawionego na zadania i daleko posuniętą autonomię. Pracownicy ci osiągają wysokie zarobki i uczestniczą w projektach umożliwiających rozwój⁶⁵.

Systematycznie wzrasta rola telepracy w warunkach presji konkurencyjnej. Wśród czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa wskazuje się: wewnętrzne (zasoby materialne, ludzkie, finansowe i niematerialne), wynikowe (produkty, usługi, promocja, dystrybucja, cena, innowacyjność) oraz zewnętrzne (podmiotowe oraz jakościowe, w tym ekonomiczne, kulturowe, techniczne, prawne, środowiskowe).

⁶⁴ M. Szuszczyński, *Telepraca, czyli wykorzystywanie dobrodziejstw technologii*, „Gazeta Finansowa” 2015, nr 2, s. 8.

⁶⁵ T. Kijek, M. Angowski, A. Skrzypek, *Millennials Use of Social Media in Product Innovation Purchasing Processes*, „Journal of Computer Information Systems” <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08874417.2019.1604104>, 2019, data dostępu: 11.09.2019.

Bycie konkurencyjnym wymaga od firmy dążenia do poprawy jakości usług, redukcji kosztów, wzrostu wydajności pracy, kształtowania zachowań możliwie najbardziej elastycznych. W warunkach społeczeństwa wiedzy rośnie rola elastyczności zatrudnienia⁶⁶. Konkurencyjność wymusza zdolność firm do podejmowania działań, które gwarantują stabilny i długotrwały rozwój i przyczyniają się do wzrostu jakości wyrobów, usług i zarządzania. Bardzo ważną rolę w tym procesie odgrywa zwinność organizacyjna. Jest to zdolność do szybkiego postrzegania okazji rynkowych i zagrożeń płynących z otoczenia. Przedsiębiorstwo zwinne cechuje bystrość, elastyczność, inteligencja oraz spryt.

S. Trzecieliński wyróżnia zwinność technologiczną, finansową, społeczną i przedsiębiorczą⁶⁷. Sukces w XXI wieku mogą odnieść firmy zwinne (*agile*), czyli zdolne do szybkiej reakcji na zmiany na rynku w połączeniu z doskonaleniem jakości i odpowiedzialnością za środowisko. Dla zwinnego przedsiębiorstwa ważne są organizacja, struktury zarządzania, upoważnienia, wyposażeni w wiedzę pracownicy oraz elastyczne i inteligentne technologie. Zwinność warunkuje rozwój i integrację trzech zasobów w jeden system, są to: organizacja, pracownicy, technologia. Podstawami zwinnego zarządzania są ciągła zmiana, szybka reakcja, doskonalenie jakości, odpowiedzialność za pracowników i środowisko, kompleksowe zorientowanie na klienta. Wśród celów zwinnego przedsiębiorstwa należy wskazać na: szybkie reagowanie na zmiany w popycie, lepsze zrozumienie potrzeb klienta i rynku, lepsze relacje z klientem, zdolność reagowania na nowe pojawiające się szanse rynkowe, wzrost elastyczności produkcji, zdolność do tworzenia wirtualnych korporacji, działanie w warunkach zmian, większa odporność na ryzyko. Zwinna produkcja to koncepcja organizacji, która potrafi kreować i integrować procesy, technologie i pracowników posiadających wiedzę, by umożliwić szybką reakcję na potrzeby klienta i zmiany na rynku pracy. W warunkach

⁶⁶ M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 21-22.

⁶⁷ S. Trzecieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej 2011, s. 75-117.

ciągłych i nieprzewidywalnych zmian skutecznie mogą prosperować zwinne przedsiębiorstwa⁶⁸.

Gospodarka oparta na wiedzy oraz globalizacja prowadzi do zmiany samej idei pracy. Zmienia się sposób jej wykonywania i znaczenie. Modyfikacji ulega rola pracownika, powstaje możliwość zastępowania tradycyjnej przestrzeni pracy przez przestrzeń wirtualną.

Praca wirtualna posiada następujące cechy⁶⁹:

- niski stopień specjalizacji i ukierunkowania na funkcje odnoszące się do podziału pracy, pracownicy realizują projekty,
- współpraca zespołowa,
- menedżerski charakter pracy,
- zindywidualizowany styl pracy,
- kompetencje – ważna jest liczba i stopień opanowania umiejętności,
- samodzielność,
- indywidualna motywacja,
- skupienie na wynikach,
- zaangażowanie i identyfikowanie się z pracą.

Telepraca to odpowiedź na wyzwania, jakie pojawiają się w związku z rozproszonym biznesem XXI wieku. Ważną funkcję pełni budowanie sprawnie działających zespołów zadaniowych, systematycznie rośnie też znaczenie wiedzy. Telepracowników zatrudniają firmy o ustabilizowanej pozycji rynkowej w sektorze usług finansowych i informatycznych, najwięcej jest ich w Europie Północnej i krajach skandynawskich. We współczesnych organizacjach bardzo ważną rolę odgrywają relacje i zarządzanie nimi, czyli wybór odpowiedzialnej strategii, tworzenie nieskomplikowanych struktur, wprowadzanie systemu motywacyjnego, który promuje samodzielność, innowacyjność i inicjatywę⁷⁰.

Relacje mogą dotyczyć sposobu funkcjonowania współpracy, dominujących sposobów zarządzania, roli władzy w procesie współpracy oraz

⁶⁸ A. Skrzypek, *Zwinne zarządzanie organizacją w warunkach zmienności*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, zeszyt 12 (2017) nr 1, s. 259-270, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Cybernetyki, WAT, Warszawa, s. 283-293.

⁶⁹ W. Malcolm, W. Morgen, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 71-75.

⁷⁰ R. Lenart-Gansiniec, *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2016, nr 283, s. 33.

treści relacji. W warunkach GOW zarządzanie relacjami powiązane jest z *empowermentem* (upodmiotowieniem, wzmocnieniem), które zakłada tworzenie wspólnoty organizacyjnej opartej na samodzielności, odpowiedzialności, partnerstwie, samokontroli, zaufaniu, zaangażowaniu, innowacyjności i swobodnej komunikacji.

8.6. Podsumowanie

Modele organizacyjne wpływają na wszelkie parametry firmy. Pełnią ważną funkcję w rozwiązywaniu problemów i wskazywaniu optymalnych rozwiązań. To formalna prezentacja wyobrażeń o zjawiskach ekonomicznych. To jeden z wyznaczników efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Celem konstrukcji modelu jest potrzeba skupiania się na wyznacznikach wpływających na przebieg procesów. Każda organizacja opierająca swoją działalność na sprawnie funkcjonujących modelach może osiągnąć sukces pod warunkiem że w sposób poprawny dobierze skuteczny model organizacyjny. Model biznesowy stanowi formę modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. Jest to pewnego rodzaju opis pomysłu prowadzenia działalności gospodarczej, plan działania biznesowego. Innowacyjny model biznesowy to ważny czynnik sukcesu organizacji, to przyjęta metoda wzrostu wartości oraz logika firmy do tworzenia i komercjalizacji wartości. Model biznesowy traktowany jest także jako szkic strategii, która powinna być wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacyjnych. Sprawdzonym i cieszącym się coraz większą popularnością modelem jest telepraca jako innowacyjny model organizacyjny.

Bibliografia

- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Wyd. PWE, Warszawa 1981.
Afuah A., Tucci C.I., *Biznes internetowy. Strategie i metody*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie, prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa 2005.

- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą w procesie innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Brier T., Luftman J.N., Papp R., *Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment*, "Communications of the Association for Information System" 1999, vol. 1. art. 11.
- Brzóska J., *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
- Brzóska J., *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2007.
- Ciupa S., *Zatrudnianie pracowników w fazie telepracy wg Kodeksu pracy*, „Monitor Prawa Pracy” 2007, nr 12.
- Czechowski R., *Geolokalizacja pracowników – nowe wyzwania dla prawa pracy?*, *Praca i Zabezpieczenie Społeczne* 2006, nr 4.
- Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”, Gdynia 1999.
- Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y., *E-business model desing, classification and measurements*, "Thunderbird International Business Review" 2002, 44, s. 5-23.
- Doligalski T., (red.), *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Glinkowska B., *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Univeritatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234.
- Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, 6th edition, Blackwell publishing, Oxford 2008.
- Hall R.E., Taylor J.B., *Makroekonomia*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Hamel M., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Holmer O.W., *Analyse et Prevision*, Wydawnictwo SEDEIS, Paris, t. I. 1966, nr 1.
- <https://sjp.pwn.pl/slowniki/model.html>, data dostępu: 10.07.2019.
- <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/arttykul-modele-i-funkcje>
- Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Kijek T., Angowski M., Skrzypek A., *Millennials Use of Social Media in Product Innovation Purchasing Processes*, "Journal of Computer Information Systems", <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08874417.2019.1604104>, 2019.

- Kordey N., *Telearbeit erfolgreich realisieren. Das umfassende aktuelle Handbuch für Entscheidungsträger und Projekterantwortliche*, Viewag & Sohn Verlagsgesellschaft mbH, Braunschweig/Wisbaden 1996.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych 2004.
- Książek D., *Telepraca*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2004, nr 7.
- Laudon C.K., Traver C.G., *E-commerce: Business. Technology. Society* (4th edition), Prentice Hall, Upper Saddle River 2008
- Laudon K.C., Traver C.G., *E-commerce 2012. Business. Technology. Society*, Pearson Education Limited. United States of America, 2012.
- Romanowska M. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Lenart-Gansiniec R., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2016, nr 283.
- Linder J., Cantrell S., *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, 2000.
- Malcolm W., Morgen W., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Margaretta J., *Why business models master*, Harvard Business Review 2002, nr 3, s. 86-92.
- Mikuła B., *Elementy współczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
- Neal F., Shone R., *Proces budowy modeli ekonomicznych*, PWE, Warszawa 1982.
- Nilles J.M., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, WNT, Warszawa 2003.
- Obłój K., *Tworzywa skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Osterwald A., Pigneur Y., Tucci C.I., *Clarifying business models; origins, present and future of the concept*, “Communications of the AIS” 2005.
- Osterwalder A., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice 2012.
- Porter M.E., *What is Strategy*, „Harvard Business Review”, Harvard Business Publishing, November – December 1996.
- Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*, Wydawnictwo WSOWL, Wrocław 2008.
- Romanowska M. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Rudny, W., *Modele biznesowe a proces tworzenia wartości w gospodarce cyfrowej*, „Zarządzanie i Finanse”, Katowice 2015.

- Senkus P., *Zarządzanie i dowodzenie z wykorzystaniem orientacji procesowej*, Difin, Warszawa 2013.
- Skrzypek A., *Dojrzałość i doskonalenie organizacji*, Wyd. TNOIK Dom Organizatora, Toruń 2019.
- Skrzypek A., *Zwinne zarządzanie organizacją w warunkach zmienności*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Cybernetyki, WAT, Warszawa, zeszyt 12 (2017) nr 1, s. 259-270.
- Skrzypek A., *Telepraca jako forma elastycznego zatrudnienia w społeczeństwie sieciowym* [w:] E. Skrzypek, G. Grela, M. Hofman (red.), *Powiązania organizacyjne w społeczeństwie sieciowym*, Wyd. Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, UMCS, Lublin 2016.
- Spector Y., *Theory of constraint methodology where the constraint is the business model*, „International Journal of Production Research” 2011, 49(11).
- Stachowska S., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 2.
- Szluz B., *Telepraca - nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy - szansa czy zagrożenie*, „Modern Management Review” 2013, nr 4.
- Szuszczyński M., *Telepraca, czyli wykorzystywanie dobrodziejstw technologii*, „Gazeta Finansowa” 2015, nr 2.
- Ścigała M., Tworek K., Martan J., *Technologie informacyjne determinant a innowacyjności. Aktualny model organizacyjny*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, „Organizacja i Zarządzanie”, 2014, z. 68.
- Teece D.J., *Business Models, Business Strategy and Innovation*, Long Planing, 2010, Vol. 43.
- Timmers P., *Business Models for Electronic Markets*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin 1998.
- Trzcieliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej 2011.
- Ustawa z dnia 18 VII 2002 roku o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Tekst jednolity DzU z 2013 roku poz. 1422 z późniejszymi zmianami.
- Went R., Kramer M., Knottnerus A., *Maturing the Robot. The Future of Work in the Second Machine Age*, The Netherlands Scientific Council for Government Policy, The Hange 2015.
- Wierziński, M., *Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015, nr 398.
- Wiśniewski J., *Istota telepracy*, „Studia z Zakresu Prawa, Administracji i Zarządzania” UKW, 2014, t. 5.

- Wiśniewski J., *Zatrudnianie pracowników w formie telepracy*. Wydawnictwo TNIOK Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Wyrwicka M.K., *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Politechnika Poznańska, Poznań 2006.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 1979.
- Zott C., Amit R., Massa L., *The Business Model: Recent Developments and Future Research*, "Journal of Management" 2011, 37 (4).

Innovative business models in an organisation

Abstract: The article covers a business model as a form of organizational management model. It portrays a business model as a formalized idea of running a business, a business action plan. An innovative business model is portrayed as an important factor of the organization's success, an accepted method of value growth and the company's logic to create and commercialize value. A business model is also treated as a sketch of the strategy that should be implemented within organizational structures, processes and systems. Proven and increasingly popular teleworking model has been portrayed as an innovative organizational business model.

Keywords: *business models, innovation, teleworking, organizational model*

Contemporary challenges in human resource management

S u m m a r y

Management practitioners and theoreticians agree that the most important resource of modern organizations are employees with valuable knowledge on the basis of which intellectual capital of enterprises is built. Therefore, the issue of acquiring, using and developing human capital is often the subject of research. Transformations taking place in the environment of modern organizations, however, force a change in the way of looking at standard human resource management processes, generating new challenges in this area. In a turbulent environment, it is necessary to search for innovative methods that will enable more efficient implementation of the HR function. Improving this function is of key importance from the point of view of building the competitive advantage of the organization in the knowledge society. The monograph reviews current trends in the area of the implementation of the HR function. Its purpose is a broad discussion on contemporary challenges in human resource management.

Key words

human resource management, challenges, synergy, business models

