

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

**Zarządzanie kapitałem ludzkim.
Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce**

pod redakcją
Iwony Gawron
Teresy Myjak

Nowy Sącz 2019

Redaktor Naukowy

dr inż. Iwona Gawron
dr Teresa Myjak

Redaktor Wydania

prof. dr hab. Tadeusz Kudłacz

Recenzja

prof. dr hab. Mieczysław Morawski

Redaktor Techniczny

dr Tamara Bolanowska-Bobrek

© Copyright by Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu
Nowy Sącz 2019

ISBN 978-83-65575-56-2

Wydawca

Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu
ul. Staszica 1, 33-300 Nowy Sącz
tel. 18 443 45 45, e-mail: briw@pwsz-ns.edu.pl

Adres Redakcji

Nowy Sącz 33-300, ul. Staszica 1
tel. +48 18 443 45 45, e-mail: tbolanowska@pwsz-ns.edu.pl

Druk

Wydawnictwo i drukarnia NOVA SANDEC s.c.
Mariusz Kałyniuk, Roman Kałyniuk
33-300 Nowy Sącz, ul. Lwowska 143
tel. 18 547 45 45, e-mail: biuro@novasandec.pl

Spis treści

Wstęp	7
I. Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji	
<i>(Bogusz Mikula)</i>	9
I.1. Wprowadzenie	9
I.2. Geneza koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim	9
I.3. Podejścia w definiowaniu kapitału ludzkiego	12
I.4. Kapitał intelektualny człowieka, kapitał ludzki zespołu a kapitał ludzki organizacji	13
I.5. Rozkład kapitału ludzkiego w organizacji	15
I.6. Międzyorganizacyjny poziom kapitału ludzkiego	17
I.7. Istota i złożoność zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji	18
I.8. Podsumowanie	22
I.9. Bibliografia	23
II. Wyzwania dla zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach	
<i>(Sławomir Ziółkowski)</i>	25
II.1. Wprowadzenie	25
II.2. Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach	25
II.3. Geneza koncepcji zarządzania wiedzą	26
II.4. Wiedza i zarządzanie wiedzą w organizacjach – definicje	27
II.4.1. Dane, informacje, wiedza	27
II.4.2. Zarządzanie wiedzą	30
II.4.3. Teoretyczne modele zarządzania wiedzą	32
II.5. „Twarde” i „miękkie” determinanty zarządzania wiedzą	34
II.5.1. Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą	35
II.5.2. Dyfuzja wiedzy a zarządzanie kapitałem ludzkim	37
II.6. Podsumowanie	38
II.7. Bibliografia	39
III. Wykorzystanie dźwigni akulturacji dla usprawniania procesu zarządzania kapitałem ludzkim	
<i>(Michał Teczek)</i>	41
III.1. Wprowadzenie	41
III.2. Język	42
III.3. Edukacja i kształcenie	44
III.4. Propaganda/komunikacja	45
III.5. Prognozowanie sprawcze/destrukcyjne	47
III.6. Oczekiwania normatywne	48
III.7. Moda	49
III.8. Wzorce i modele kulturowe	49
III.9. Piramida mechanizmów akulturacji	50
III.10. Podsumowanie	52
III.11. Bibliografia	53

IV. Proprzedsiębiorcze zarządzanie kapitałem ludzkim w sektorze usług turystycznych	
<i>(Rafał Kusa)</i>	54
IV.1. Wprowadzenie.....	54
IV.2. Zarządzanie przedsiębiorcze i kapitał ludzki	54
IV.3. Specyfika sektora usług turystycznych	58
IV.4. Stymulowanie przedsiębiorczych postaw pracowników w sektorze usług turystycznych	61
IV.5. Podsumowanie	65
IV.6. Bibliografia.....	65
V. Kreatywność pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim w percepcji pracujących studentów	
<i>(Teresa Myjak)</i>	67
V.1. Wprowadzenie	67
V.2. Istota kreatywności	68
V.3. Kreatywność pracowników w przedsiębiorstwie	70
V.4. Metodyczne kwestie badań empirycznych	72
V.5. Wyniki badań empirycznych	74
V.6. Podsumowanie.....	76
V.7. Bibliografia	77
VI. Kształtowanie zaangażowania pracowników w organizacji <i>(Iwona Gawron)</i>	80
VI.1. Wprowadzenie.....	80
VI.2. Zaangażowanie pracowników – przegląd definicji.....	80
VI.3. Czynniki determinujące poziom zaangażowania pracowników	82
VI.4. Od zaufania do zaangażowania pracowników w organizacji.....	84
VI.5. Wybrane sposoby pomiaru zaangażowania pracowników.....	86
VI.6. Rola bezpośredniego przełożonego w budowaniu zaangażowania.....	89
VI.7. Zaangażowanie w świetle wyników badań	91
VI.8. Podsumowanie	92
VI.9. Bibliografia.....	92
VII. Zarządzanie karierą zawodową – wybrane zagadnienia <i>(Honorata Trzcńska)</i>	94
VII.1. Wprowadzenie	94
VII.2. Terminologia pojęcia „kariera zawodowa”	96
VII.3. Wybrane modele i typy kariery zawodowej	99
VII.4. Istota planowania i teorie rozwoju ścieżki kariery zawodowej	100
VII.5. Rodzaje narzędzi diagnostycznych w planowaniu kariery	104
VII.6. Podsumowanie	106
VII.7. Bibliografia	107
VIII. Znaczenie szkoleń w rozwoju współczesnych organizacji w świetle praktyki małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce <i>(Tomasz Załona)</i>	108
VIII.1. Wprowadzenie	108
VIII.2. Szkolenia jako instrument podnoszenia kwalifikacji i budowania kompetencji pracowników ...	109
VIII.3. Badania własne	112
VIII.4. Wyniki badań własnych.....	113
VIII.5. Podsumowanie.....	119
VIII.6. Bibliografia	121

IX. Istota i znaczenie zespołu projektowego w zarządzaniu projektami (<i>Agnieszka Peszko</i>)	123
IX.1. Wprowadzenie	123
IX.2. Specyfika zarządzania projektami	123
IX.3. Metodyki klasyczne a metodyki zwinne w zarządzaniu projektami	126
IX.4. Zespół projektowy jako czynnik stanowiący o powodzeniu projektu.....	129
IX.5. Tworzenie zespołu projektowego	131
IX.6. Tradycyjne a zwinne podejście do zarządzania projektami w temacie znaczenia zespołu projektowego.....	134
IX.7. Podsumowanie.....	135
IX.8. Bibliografia.....	135
X. Personalistyczne podstawy zarządzania (<i>Robert Rogowski</i>).....	137
X.1. Wprowadzenie	137
X.2. Pojęcie „osoba”.....	138
X.3. Pojęcia: „godność osobowa”, „godność osobowościowa” i „godność osobista”	140
X.4. Normatywne konsekwencje w zarządzaniu, wynikające ze statusu aksjologicznego osoby ludzkiej.....	142
X.5. Podsumowanie	143
X.6. Bibliografia	144
Zakończenie	145
Spis tabel	146
Spis rysunków	146
Spis wykresów	146
Informacje o Autorach	147

Wstęp

Zarządzanie kapitałem ludzkim jest jedną z najważniejszych i wciąż rozwijających się koncepcji zarządzania organizacjami XXI wieku. Kapitał ludzki jest podstawowym składnikiem kapitału intelektualnego w organizacji, od którego w dużym stopniu zależy konkurencyjność organizacji i jej pozycja rynkowa.

Na niniejszą monografię składa się dziesięć rozdziałów, których autorami są pracownicy Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie i Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.

W rozdziale pierwszym przedstawiono genezę i teoretyczne założenia zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji z uwzględnieniem różnych poziomów kapitału ludzkiego, które mogą być wykorzystane przez organizację (od poziomu kapitału intelektualnego indywidualnego człowieka, przez poziom zespołu i organizacji, po poziom międzyorganizacyjny), a także zestawiono metody i praktyki, jakie mogą być zastosowane w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Zaprezentowano również model koncentracji kapitału ludzkiego w ekosystemie biznesu wokół realizowanych innowacji oraz procesów innowacyjnych. Podstawowe problemy badawcze, jakie tu przyjęto, to: co stanowi istotę zarządzania kapitałem ludzkim organizacji, jakie można wyróżnić poziomy tego zarządzania, jakie metody oraz praktyki można tu zastosować, jak wykorzystać kapitał ludzki znajdujący się w otoczeniu organizacji? Metodologię badań oparto na krytycznej analizie i ocenie literatury przedmiotu, na podstawie której wyprowadzono prezentowane rozwiązania i wnioski, stosując metodę dedukcji.

Drugi rozdział poświęcony został teoretycznemu ujęciu zarządzania wiedzą w organizacjach. Dokonano przeglądu teorii i narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu wiedzą w organizacjach. Problemem badawczym stało się określenie roli zarządzania wiedzą organizacyjną w warunkach dynamicznych zmian społeczno-gospodarczych. Autor zaprezentował najważniejsze pojęcia i teorie odnoszące się do wiedzy oraz jej komponentów, a także wskazał na możliwości zarządzania tym strategicznym zasobem.

Trzeci rozdział jest próbą znalezienia cech wspólnych między mechanizmami akulturacji a zasadami skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim. Zaprezentowano w nim teoretyczny model mogący usprawnić proces zarządzania kapitałem ludzkim. Problem badawczy sformułowano w postaci pytania badawczego: czy istnieje możliwość zastosowania opisanych przez H. Janne dzwigni akulturacji, celem stworzenia hierarchicznego modelu wskazującego kolejność stosowania określonych elementów zarządzania kapitałem ludzkim?

Istotą kolejnego rozdziału stała się analiza możliwości wykorzystania przedsiębiorczego zarządzania kapitałem ludzkim, ale także wykazanie konieczności uwzględnienia specyficznych dla danej branży warunków determinujących jego skuteczność. Autor przyjął następujące problemy badawcze, opracowane w formie pytań badawczych: jak kreować warunki dla przedsiębiorczego działania pracowników, zwłaszcza w organizacjach usługowych?, w jaki sposób przedsiębiorczość pracowników może być stymulowana przez działania w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim?, w jaki sposób zarządzanie przedsiębiorcze determinuje rozwiązania w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim?, w jakim stopniu rozwiązania w zakresie przedsiębiorczego zarządzania kapitałem ludzkim uwzględniać powinny specyfikę branżową?

Przedmiotem rozważań rozdziału piątego jest kreatywność, będąca cechą niezwykle pożądaną u pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach. Autorka próbuje odpowiedzieć na następujące pytanie badawcze: czy kreatywność pracowników jest cechą sprzyjającą zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie? W rozdziale przedstawiono teoretyczne zagadnienia

kreatywności i kapitału ludzkiego, opisano istotę kreatywności oraz kreatywność pracowników w organizacji. Rozważania teoretyczne autorka wzbogaciła wynikami badań empirycznych, jak również dowiodła, że kreatywność jest cechą sprzyjającą zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie.

Kolejny rozdział zwraca uwagę na istotny zasób w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jakim są zaangażowani pracownicy. Problemem badawczym było określenie roli zaangażowanych pracowników, czynników determinujących poziom zaangażowania pracowników i wskazanie sposobów pomiaru zaangażowania pracowników.

Problematyka kariery zawodowej i rozwoju zawodowego oraz ich planowania zajmuje dużo miejsca w dyskusjach przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, na co zwróciła uwagę autorka siódmego rozdziału. Podjęta tu została próba zdefiniowania terminu „kariera zawodowa” w świetle literatury przedmiotu. Postawiony problem badawczy związany był z planowaniem kariery zawodowej w zmieniającej się rzeczywistości, a dokładnie – konstruowaniem alternatywnych planów zawodowych, które stanowią nieodłączny i niedoceniony element strategii zawodowej.

Kolejny rozdział prezentuje tematykę szkoleń, które są integralnym instrumentem rozwoju kapitału ludzkiego w wielu organizacjach. Zdiagnozowano tu znaczenie podnoszenia kwalifikacji oraz kształtowania pożądanych kompetencji personelu małych i średnich przedsiębiorstw przy pomocy szkoleń. Autor zrealizował badania empiryczne w gronie menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw. Problem badawczy zawarł w następującym pytaniu: czy szkolenia są istotnym instrumentem podnoszenia kwalifikacji oraz kształtowania pożądanych kompetencji personelu w badanych przedsiębiorstwach z sektora MSP? Zwrócił uwagę, że szkolenia mogą przynosić liczne korzyści i pełnią różnorodne funkcje w zakresie budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Autorka dziewiątego rozdziału zwraca uwagę na znaczenie prawidłowo dobranego zespołu w realizacji każdego zadania. Podkreśla, że istotne są nie tylko merytoryczne kompetencje jego członków (wiedza, doświadczenie), ale również kompetencje społeczne (odpowiednie cechy osobowości, umiejętności interpersonalne). Rozważa, czy z racji specyfiki zarządzania projektami (m.in. silne ograniczenia czasowe czy też budżetowe przy turbulentnym otoczeniu) dobór odpowiedniego zespołu projektowego może stanowić o powodzeniu projektu? Konsekwencją jej rozumowania jest zaakcentowanie znaczącego wpływu odpowiednio dobranego zespołu projektowego na powodzenie projektu, niezależnie od tego, czy prowadzony jest w oparciu o uniwersalne metodyki zarządzania projektami, czy metodyki zwinne.

Zarządzanie jest procesem realizowanym przez człowieka, ma wymiar społeczny, w tym moralny, na co zwrócił uwagę autor ostatniego rozdziału. Główne pytanie, na które próbował on odpowiedzieć, brzmi następująco: jakie konsekwencje dla zarządzania wynikają z personalizmu? Zasygnalizował, że w zakresie tego pytania mieści się szereg problemów szczegółowych, wymagających pogłębionej analizy. Wskazał na takie zagadnienia, jak praktyczna możliwość wdrażania zasad personalizmu w proces zarządczy czy też problem uszczegółowienia normy personalistycznej na zestaw bardziej konkretnych zasad etycznych.

Przedstawione w niniejszej monografii zagadnienia wskazują na ich ważność i aktualność, dlatego mamy nadzieję, że spotka się ona z zainteresowaniem szerokiego grona odbiorców: teoretyków, praktyków i wszystkich tych, którym bliska jest tematyka zarządzania kapitałem ludzkim.

dr inż. Iwona Gawron
dr Teresa Myjak

I. Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji (*Bogusz Mikula*)

I.1. Wprowadzenie

Tematyka zarządzania kapitałem ludzkim jest zagadnieniem nowym, liczącym trzy dekady, choć pod kątem jego wpływu na rozwój gospodarki interesuje ona badaczy już od ok. 300 lat.

Kapitał ludzki określa zdolność człowieka do wykonywania pracy (Giménez, 2005, s. 105). Najogólniejsza definicja kapitału ludzkiego mówi, że są to wartości ukryte w członkach organizacji (Jabłoński, 2002, s. 14). Kapitał ludzki to podstawowy składnik kapitału intelektualnego organizacji. Traktowany jest jako siła napędowa oraz podstawa tworzenia i funkcjonowania pozostałych elementów kapitału intelektualnego organizacji. Jakość tego kapitału ma przełożenie na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej (Dziwulski, 2017, s. 165-166). Zarządzanie kapitałem ludzkim jest bardzo różnie ujmowane. Często spogląda się na tę działalność przez pryzmat działań kadrowych. Tymczasem, skoro kapitał ludzki to coś więcej niż zasób ludzki, więc i zarządzanie kapitałem ludzkim jest czymś więcej niż zarządzanie zasobem ludzkim.

Trudno jest przedstawić całość zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w jednej książce, a tym bardziej w jej rozdziale. Tu niestety pominięto wiele ważnych zagadnień, takich jak zarządzanie wiedzą spersonalizowaną czy zarządzanie kompetencjami pracowniczymi. Nie opisywano też szczegółowo wymienianych metod, za pomocą których realizowane jest zarządzanie kapitałem ludzkim. Z tego też względu rozdział ten nazwano *Teoretyczne podstawy zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji* i przyjęto, że wprowadzi on jedynie do problematyki zarządzania kapitałem ludzkim. Omówiona więc została geneza koncepcji kapitału ludzkiego, sposoby definiowania oraz poziomy rozpatrywania kapitału ludzkiego, rozkład tego kapitału w organizacji i poziom międzyorganizacyjny, a także istota i złożoność zarządzania tym zasobem. Bardziej szczegółowo wybrane zagadnienia omówione zostaną w kolejnych rozdziałach książki.

I.2. Geneza koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim

Zagadnienie kapitału ludzkiego nie jest nowe. Rozpatrywane jest od wielu dziesięcioleci w ramach ekonomii, a w szczególności podczas rozważań i badań nad wpływem człowieka na rozwój gospodarek narodowych. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na takich badaczy tego zjawiska, jak chociażby (Hołda, Staszal, 2015, s. 107; Stalończyk, 2012, s. 29-32; Ujwary-Gil, 2009, s. 17; Yu, 2001):

- W. Petty (1623-1687) zaakcentował, że wydatki na kapitał i człowieka są źródłem zysków, a głównym źródłem bogactwa jest praca. Podjął też próbę oszacowania wartości społeczeństwa Anglii. Zwrócił również uwagę na niewyczerpalność oraz możliwość rozwoju zasobów zawartych w człowieku;
- A. Smith (1723-1790) dostrzegał kapitał i pracę ludzką jako czynniki wzrostu bogactwa społecznego, a w 1776 roku uznał umiejętności człowieka jako źródło indywidualnego i narodowego bogactwa. Co ważne, jego zdrowie, wiedzę, ale przede wszystkim nabyte umiejętności traktował za osobisty majątek człowieka, ten zaś za majątek społeczeństwa. Jego zdaniem edukacja i uczenie się to inwestycje w ludzi;

- J.B. Say (1767-1832) wyróżnił trzy podstawowe rodzaje zasobów: ziemię, pracę i kapitał. Uznawał on, że gromadzenie w procesie kształcenia w człowieku kapitału w postaci wiedzy może przynosić wymierne korzyści, jak również mieć wpływ na kształtowanie się tych dochodów w przyszłości. Say traktował kapitał ludzki w sposób ilościowy i jako pierwszy policzył dochód osób wykształconych;
- D. Ricardo (1772-1823) podzielał poglądy A. Smitha odnośnie do wartości pracy i w swoich poglądach utrzymywał stanowisko, że cena dobra zależy od czasu i wkładu pracy potrzebnych na jego wykonanie. Uważał on, że wyższe umiejętności pracownika generują wyższą wartość danego dobra;
- J.S. Mill (1806-1873) powiązał jakość kapitału ludzkiego ściśle z edukacją. Postulował, że wychowanie dzieci jest pracą, za którą należy się odpowiednie wynagrodzenie;
- I. Fisher (1867-1947) twierdził, że wszystkie zasoby mogą być traktowane jako kapitał, tylko jeśli są używane dla konkretnej firmy. Pod pojęciem „kapitał ludzki” rozumiał zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia, sił i energii zawartych w człowieku;
- K. Marks (1818-1883) wprowadził pojęcia: „praca wyższa” (praca wykwalifikowana) i „praca prosta” (niewymagająca od robotnika specjalnych umiejętności);
- A. Marshall (1842-1924) postrzegał ludzi jako jednostki wartościowe i świadome swoich możliwości oraz potrzeb. Podkreślił znaczenie zdrowia i dobrego samopoczucia przy wykonywanej pracy. Prowadził m.in. rozważania na temat edukacji społeczeństwa.

Zainteresowanie pojęciem „kapitał ludzki” znacząco wzrosło w latach 60. XX wieku, a pisali o nim m.in. G.S. Becker, T.W. Schultz, B.F. Kiker, lecz kapitał ten był pojmowany jako suma inwestycji w działania, takie jak edukacja, zdrowie, szkolenia w miejscu pracy i migracje, które zwiększają produktywność danej osoby na rynku pracy (Yu, 2001). Inny trend badań zapoczątkował R. Lucas (wyniki opublikowano w 1988 roku), który stworzył modele wzrostu gospodarczego z uwzględnieniem akumulacji kapitału ludzkiego, a N.G. Mankiw, D. Romer i D. Weil (publikacja w 1992 roku) uwzględnili kapitał ludzki w dobrze znanym modelu Solowa. Matematyczna formuła oceny kapitału ludzkiego została zaproponowana przez np. B. Lev i A. Schwartz (opublikowana w 1971 roku). Zgodnie z tymi koncepcjami, wartość kapitału ludzkiego osoby można przedstawić jako bieżącą wartość przyszłego wynagrodzenia. Polski wkład w teorię kapitału ludzkiego w postaci modelu jego pomiaru dokonał M. Dobija (Hołda, Staszek, 2015, s. 107).

Powyżej skrótowo wskazane dokonania w zakresie teorii kapitału ludzkiego mieszczą się w ramach ekonomii. Tymczasem od 2 poł. lat 80. XX wieku kapitał ludzki stał się istotnym obiektem zainteresowań w ramach nauk o zarządzaniu, w szczególności w obszarze badania czynników rozwoju przedsiębiorstw i źródeł przewagi konkurencyjnej, a także poszukiwań nowych rozwiązań dla realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstw.

Lata 80. XX wieku to istotny wzrost zainteresowania wartościami niematerialnymi oraz rosnącą dysproporcją pomiędzy wartością księgową a wartością rynkową przedsiębiorstw. Uwaga skupiona zostaje na tzw. kapitale intelektualnym. W badaniach tych brak jest jednak wyraźnego rozróżnienia kapitału intelektualnego od innych wartości niematerialnych i pojęć zaczerpniętych np. z rachunkowości. Problematyka zasobów niematerialnych rozpatrywana jest więc w ramach takich kategorii pojęć, jak aktywa intelektualne, wartości niematerialne, własność intelektualna, wartości niemierzalne, aktywa i kapitał wiedzy (Ujwary-Gil, 2009, s. 24). Na rozwój koncepcji kapitału intelektualnego złożyło się wiele uwarunkowań i wydarzeń, wśród których do najważniejszych można zaliczyć:

- 1969 – K. Galbraith w liście do M. Kaleckiego wykorzystał pojęcie „kapitał intelektualny”;
- 1980 – H. Itami wykorzystał pojęcie „niewidzialne zasoby”;
- 1987 – T.H. Johnson i R.S. Kaplan zwrócili uwagę, że mierniki oparte na zasobach finansowych tracą swoje znaczenie w przedsiębiorstwach w relacji do mierników zasobów niematerialnych;
- 1989 – w USA powstaje inicjatywa zarządzania zasobami wiedzy;
- 1989 – R. Hall wprowadza pojęcie „zasoby intelektualne niematerialne” i tworzy ich typologię;
- 1989 – powstaje „Raport Konrada” – grupa szwedzkich naukowców przedstawia koncepcję sprawozdania finansowego, które zawiera – obok tradycyjnych informacji o kapitale finansowym – część dotyczącą „know-how”, nazwaną później kapitałem intelektualnym, dzieloną dalej na kapitał związany z jednostką (kapitał ludzki, indywidualny) i kapitał związany z organizacją (kapitał strukturalny) (Mrozewski, 2008, s. 26).

Dalece posunięte próby rozpracowania zagadnienia kapitału intelektualnego odbyły się w firmie Skandia AFS, w której w 1991 roku powołano jeden z pierwszych na świecie działów kapitału intelektualnego. Celem jego było wyodrębnienie i rozwój kapitału intelektualnego organizacji. Pod kierownictwem L. Edvinssona w 1992 roku pierwszy z kilku wirtualnych zespołów podjął próby zdefiniowania kapitału intelektualnego, w efekcie czego wyprowadzono trzy wnioski:

- 1) Informacje dotyczące kapitału intelektualnego są dodatkową, uzupełniającą, ale nie podrzędną informacją w stosunku do informacji finansowych.
- 2) Kapitał intelektualny jest kapitałem niefinansowym, odzwierciedlającym ukrytą lukę pomiędzy wartością rynkową i księgową.
- 3) Kapitał intelektualny ma charakter zobowiązania, a nie majątku (aktywów) (Edvinsson, Malone, 2001, s. 39).

Kapitał intelektualny w praktyce zarządzania wymaga perspektywy kompetencyjnej, ponieważ koncentruje się na wewnętrznych motorach wzrostu w postaci zasobów, możliwości i kompetencji, które są wyrazem doświadczenia i umiejętności rozwiązywania problemów (Mouritsen, Thorsgaard Larsen, Bukh, 2005, s. 21). W zarządzaniu organizacjami ważne jest skoncentrowanie się na ludziach oraz zasobach będących w ich dyspozycji, dlatego też większość koncepcji kapitału intelektualnego wypracowanych w praktyce zarządzania, jak też przez teoretyków uwzględnia kapitał ludzki jako zasadniczą część „napędową” rozwoju przedsiębiorstwa. Nie dywagując tu na temat jego istoty oraz elementów składowych, zwrócić trzeba uwagę, że pojawienie się pojęcia „kapitał ludzki” pobudziło zainteresowanie się nim teoretyków i praktyków zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, którzy poszukiwali nowej koncepcji, racjonalizującej dotychczasowe podejście do pracowników i dynamizującej możliwości wykorzystania zasobów, których nośnikiem są ludzie. W wyniku tego moment powstania gospodarki opartej na wiedzy zaowocował też stopniowym rozwojem koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, która ma zastąpić dotychczasowe zarządzanie zasobami ludzkimi.

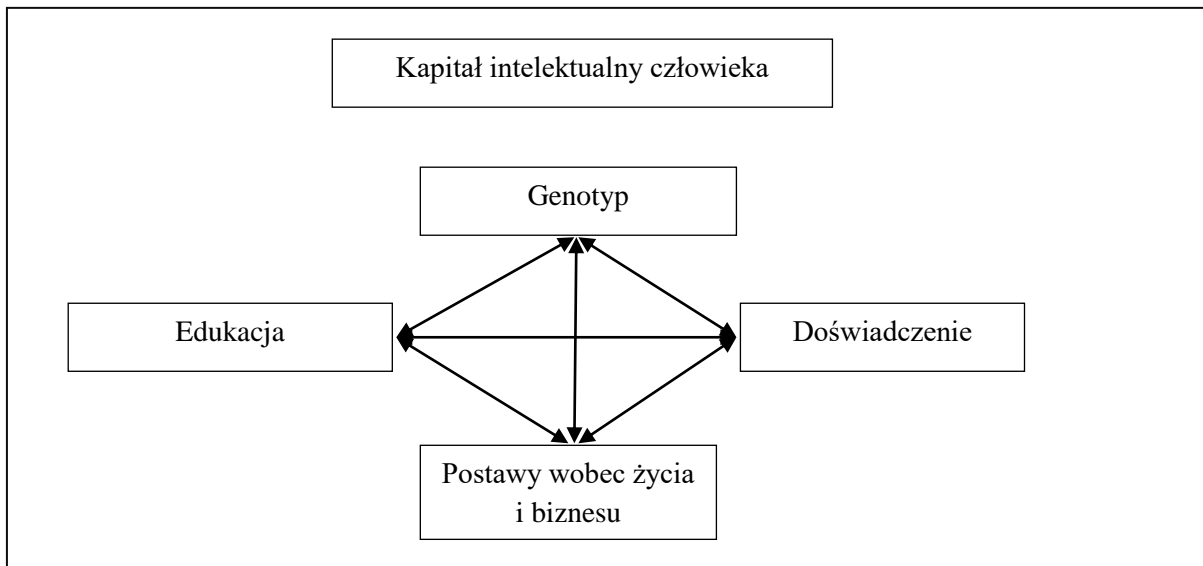
I.3. Podejścia w definiowaniu kapitału ludzkiego

Pierwszym znaczącym problemem teorii zarządzania jest rozgraniczenie sposobu rozumienia oraz ujęcia zasobu ludzkiego i kapitału ludzkiego. A Stabryła ujmuje zasób ludzki jako zbiorowość pracowników. Stanowi on zorganizowaną siłę roboczą, tworzącą system, który dla celów zarządzania rozpatrywany jest z punktu widzenia organizacyjnego, ergonomicznego, psychologicznego, społeczno-ekonomicznego oraz prawnego (2009, s. 15-16). W praktyce zarządzania – co ujawniło się w dobie ostatniego kryzysu od 2008 roku – szczególne znaczenie ma jednak aspekt ilościowy, kalkulacyjny oraz ekonomiczny, z podkreśleniem, że zarządzanie zasobem ludzkim powinno przebiegać w sposób „naturalny”, tj. taki, jak w odniesieniu do każdego innego czynnika ekonomicznego. Na występowanie w praktyce takiego podejścia wskazał m.in. M. Armstrong (1996, s. 33). Cechą szczególną zasobu ludzkiego jest posiadanie wiedzy (jawnej i cichej, deklaratywnej i proceduralnej), zdolności (w tym talentów), zdrowia, wartości i norm oraz przyjmowanie postaw i zachowań w organizacji i wobec niej, które przy użyciu pozostałych zasobów organizacji pozwalają osiągać jej cele. Całość zasobów niematerialnych, których nośnikiem są ludzie, ujmuje się jako kapitał ludzki. Rozpatrując go bardziej szczegółowo, sposób jego ujęcia może być jednak różny (Mikuła, 2015b, s. 89). Przykładowo, A. Stabryła ujmuje kapitał ludzki jako odzwierciedlenie zasobów ludzkich. Jego zdaniem, kapitał ludzki to kategoria zbiorcza, która obejmuje wiedzę, zdolności twórcze i umiejętności praktyczne, kondycję psychofizyczną, motywację, dysponowany fundusz czasu pracy. Oznacza to, że zasoby ludzkie rozpatrywane w aspekcie aksjologicznym to w rzeczywistości kapitał ludzki. Jest on określony przez: 1) wartość ekonomiczną wiedzy, zdolności i inne cechy charakterystyczne pracowników, 2) poziom jakości pracy, 3) wartość etyczną (moralną) oraz behawioralną (Stabryła, 2007, s. 11).

W ostatniej dekadzie XX wieku kapitałem ludzkim szeroko zaczęło interesować się OECD, które w 1996 roku określiło go jako wiedza ludzi, jaką nabywają oni w ciągu życia i wykorzystują do produkcji towarów, usług lub idei w rynkowych lub nierynkowych warunkach. W 1998 roku OECD zweryfikowało swoją definicję, określając kapitał ludzki jako „wiedza, umiejętności, kompetencje i inne atrybuty zawarte w osobie, które są istotne dla działalności gospodarczej” (Yu, 2001, s. 2-3). W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zaobserwować można z kolei trzy zasadnicze sposoby ogólnego definiowania kapitału ludzkiego:

- 1) „pracownicy, charakteryzujący się określonymi cechami” (Król, 2000, s. 241);
- 2) ujęcie kapitału ludzkiego jako sumy zasobów, których nośnikiem są ludzie – np. zdaniem M. Laroche, M. Mérette i G.C. Ruggeri (1999, s. 89) to agregacja (suma) wrodzonych umiejętności i wiedzy oraz umiejętności, które osoby nabywają i rozwijają przez całe życie;
- 3) ujęcie kapitału ludzkiego z widoczną tendencją kompleksowego traktowania jego elementów składowych, których nośnikiem są ludzie – np. według L. Edvinsson, M. Malone (2001, s. 17) to „połączona wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera również wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię”. Taki sposób kompleksowego ujmowania dominuje w praktyce gospodarczej, na co wskazuje w swoich badaniach T. Myjak (2018, s. 192): kapitał ludzki to „połączenie wiedzy teoretycznej, umiejętności praktycznych, zdolności, wewnętrznej motywacji i postaw”.

Przyjęcie u podstaw zarządzania kapitałem ludzkim organizacji jednego z dwóch pierwszych sposobów myślenia o kapitale ludzkim niesie za sobą poważne konsekwencje dla praktyki zarządzania i pomiaru wartości tego zasobu. Potraktowanie kapitału ludzkiego jako prostej sumy zasobów, cech oraz właściwości, których nośnikami są ludzie, eliminuje wymiar możliwej komplementarności i współdziałania jego elementów składowych. Patrzenie przez pryzmat współzależności czy wzajemnie wiążących relacji wskazuje, że poprzez właściwe zarządzanie istnieje możliwość lepszego wykorzystania elementów składowych kapitału ludzkiego i uzyskania efektu synergii. Z tego też względu można zalecić definiowanie kapitału ludzkiego jako konfiguracji zasobów tworzących osobiste kapitały intelektualne ludzi. Kapitał ten po skierowaniu (poprzez wyznaczenie celów) i powiązaniu go z pozostałymi zasobami organizacji aktywizuje działanie organizacji dla tworzenia wartości. Wielkość uzyskanej wartości w dużej mierze uzależniona jest od wzajemnego dopasowania oraz rodzajów i struktury połączeń między wszystkimi zasobami uczestniczącymi w działaniu (Mikuła, 2015b, s. 89-90). Aby prawidłowo zrozumieć istotę zarządzania kapitałem ludzkim, charakterystykę tego rodzaju zasobu należy uszczegółowić o jego specyfikę na poziomie kapitału intelektualnego człowieka, poziomie zespołu ludzi, poziomie organizacji oraz poziomie międzyorganizacyjnym.



Rysunek 1. Intelektualny kapitał człowieka w ujęciu W.J. Hudsona.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Intellectual Capital. How to Build It, Enhance It, Use It* (s. 16), W.J. Hudson, 1993, Toronto: John Wiley & Sons, Inc.

I.4. Kapitał intelektualny człowieka, kapitał ludzki zespołu a kapitał ludzki organizacji

Podobnie jak kapitał ludzki organizacji również kapitał intelektualny człowieka jest różnie definiowany. Prawdopodobnie jako pierwszy w literaturze z zakresu zarządzania zdefiniował go W.J. Hudson (1993, s. 16) jako kombinację genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczeń, postaw wobec życia oraz biznesu (rysunek 1). W skład niego wchodzi więc psychofizjologiczne możliwości człowieka, wiedza zdobyta i postawy ukształtowane w procesie nauki, wychowania i praktycznego działania, wykształcone umiejętności i wybitne uzdolnienia specjalne będące talentami. Inaczej do tego zasobu podchodzi D.J. Skyrme (1999, s. 142), wyróżniając w jego ramach: kompetencje (doświadczenia, wiedzę i umiejętności), czynniki strukturalne (procesy i sieci, np. kontakty i źródła informacji), czynniki klienckie (relacje i reputację), inne (np. prawa autorskie, projekty).

Bazując na ujęciu D.J. Skyrme (1999), można przyjąć, że na kapitał intelektualny człowieka składają się następujące elementy:

- kompetencje, stanowiące kombinację wiedzy, zdolności do działania (w tym m.in. talentów i intuicji) oraz postaw wobec życia, pracy i biznesu, które tworzą całość w odniesieniu do celów i warunków działania;
- czynniki strukturalne, czyli przede wszystkim relacje w obrębie międzyludzkiej sieci wewnątrzorganizacyjnej (w ramach struktury formalnej i nieformalnej organizacji) odzwierciedlone ilością i jakością kontaktów dających dostęp do informacji i wiedzy oraz innych zasobów, lokalizacja pozycji w tej sieci wraz ze wzajemnymi uzależnieniami (relacjami uzależniającymi i uzależnieniami), determinowana m.in. przez formalny i rzeczywisty autorytet, udział w procesach i zakres możliwości sterowania nimi;
- czynniki klienckie, które stanowią sieć kontaktów z partnerami zewnętrznymi (dostawcami, klientami itp. jak też z pracodawcami) i siłę wpływów (m.in. dzięki wypracowanej indywidualnej reputacji), koneksje;
- osobista własność intelektualna (np. posiadane prawa autorskie, patenty).

Kapitał ludzki zespołu pracowników tworzony jest przez konfigurację indywidualnych kapitałów intelektualnych wchodzących w jego skład ludzi. Można więc na niego spojrzeć przez pryzmat czterech płaszczyzn: kompetencji zespołu, relacji wewnętrznych (międzyludzkich) w zespole, relacji członków zespołu z otoczeniem organizacji, własności intelektualnej będącej w posiadaniu członków zespołu, ich podgrup i całego zespołu. Cechy psychofizjologiczne członków zespołu, normy, wartości, poglądy, posiadana wiedza jawna i ukryta, wewnętrzna motywacja łącznie determinują przyjmowane postawy w miejscu pracy, zachowania, skuteczność współpracy. Całość tych czynników wyraża się powstaniem konkretnej atmosfery w pracy, a więc klimatu organizacyjnego, który w mniejszym lub większym stopniu ukierunkowuje ludzi do przyjmowania i osiągania ambitnych celów. Klimat organizacyjny wpływa jednocześnie na poziom atrakcyjności pracy w tym zespole identyfikowany przez jego otoczenie społeczne oraz tworzy jego wizerunek.

Kapitał ludzki poziomu organizacji to wszelkie zasoby, których nośnikiem są ludzie (zajmujący indywidualne stanowiska specjalistów i menedżerów) i zespoły ludzkie tej organizacji, czyli wiedzy (jawnej i cichej, deklaratywnej i proceduralnej), zdolności, wartości, normy, postawy, poglądy, relacje, inteligencja emocjonalna itp., rozpatrywane łącznie jako ich konfiguracja. Kapitał ludzki skierowany na pozostałe zasoby organizacji (zarówno oparte na wiedzy, jak i materialne) aktywizuje działanie organizacji dla tworzenia wartości. Jej wielkość uzależniona jest od wzajemnego dopasowania i struktury połączeń między wszystkimi zasobami. Wyrazem działania ludzi i ich kapitału intelektualnego jest kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa lub instytucji. Bywa ona traktowana jako element kapitału intelektualnego organizacji, ale spojrzeć na nią należy także jak na kontekst zastosowania kapitału ludzkiego do tworzenia wartości. Z jednej strony kultura organizacyjna tworzona jest przez wartości, normy, poglądy składające się na indywidualne kapitały intelektualne ludzi, ale z drugiej strony stanowi wynik formalnych i nieformalnych wykreowanych przez ludzi reguł działania organizacji, w tym zachowań ludzi. Kulturze można przypisać te same funkcje w odniesieniu do organizacji jako całości, jakie przypisano powyżej klimatowi organizacyjnemu w odniesieniu do zespołu ludzi.

I.5. Rozkład kapitału ludzkiego w organizacji

Rozłożenie kapitału ludzkiego w organizacji jest zawsze nierównomierne między poszczególnymi jej częściami. Zagadnienie to można przybliżyć dwójako:

- 1) Ludziom tworzącym organizację przypisuje się do realizacji w mniej lub bardziej sformalizowany sposób zakresy zadań, uprawnień oraz odpowiedzialności, przydziela się im stanowiska pracy lub lokalizuje się ich w zespołach pracowniczych o mniejszym lub większym poziomie formalizacji działania. Kształtuje się między nimi relacje funkcjonalne i hierarchiczne, które umożliwiają realizację procesów pracy i sprawowanie władzy w organizacji. W ten sposób kształtowana jest struktura organizacyjna. Zastosowanie zasady podziału pracy i specjalizacji umożliwia zgrupowanie stanowisk, komórek i jednostek organizacyjnych według realizowanych funkcji (produkcji, marketingu, logistyki, personalnej itd.). Powoduje to, że w różnych zespołach ludzi znajdują się różne zasoby wiedzy i kompetencji pracowniczych. Normalną kolejną rzeczą pracownicy i ich zespoły zróżnicowane są pod względem czynników strukturalnych, klienckich oraz własności intelektualnej. Sprawia to, że w różnych częściach organizacji działającej w warunkach turbulentnego otoczenia pojawiają się rozmaite luki, np. w niezbędnych zasobach wiedzy, relacji, własności intelektualnej. Sytuacja ta prowadzi do ograniczenia elastyczności działania organizacji, może powodować znaczące utrudnienia w zakresie osiągania wyznaczonych celów i jest poważnym problemem zarządczym.
- 2) Ludzi pracujących w organizacji można grupować według różnych kryteriów. Przykładowo, I. Nonaka, H. Takeuchi (2000, s. 185) wyróżnili praktyków wiedzy, konstruktorów wiedzy, dowódców wiedzy (scharakteryzowano ich w tabeli 1). M. Morawski (2009, s. 85) z kolei wskazał pracowników wiedzy, pracowników wewnętrznych i pracowników peryferyjnych. Z natury rzeczy ludzie ci pełnią różne funkcje, mają zróżnicowane zakresy odpowiedzialności, posiadają różne indywidualne kapitały intelektualne, a ich wkład do tworzonej wartości jest na odmiennych poziomach, dlatego też uzyskują zróżnicowane poziomy wynagrodzeń. Na zasób ludzki organizacji można też spojrzeć bardzo szeroko, uwzględniając wszystkie grupy wnoszące wkład do tworzonej wartości. Przy tym wariacie można wskazać ludzi pracujących na rzecz tej organizacji, różnicując ich na grupy: wizjonerów, pracowników wiedzy, personel, partnerów uczestniczących w procesie tworzenia wartości (Mikuła 2010, s. 15-17) – ich role i zadania przedstawiono w tabeli 2. Wówczas kapitał ludzki organizacji uzupełniony zostaje o kapitał ludzki różnego typu społeczności, w tym klientów, pracowników organizacji obcych, współpracujących na przyjętych zasadach.

Tabela 1

Cechy idealne praktyków wiedzy, konstruktorów wiedzy i dowódców wiedzy

Praktycy wiedzy (poziom operacyjny)	Wysokie standardy intelektualne Silna potrzeba zmieniania świata według swojej wizji Bogate doświadczenia z wewnętrznego i zewnętrznego środowiska korporacji Przeszkolenie w prowadzeniu dialogu z klientami i kooperantami firmy Otwarcie na dyskusje i spory z innymi
Konstruktorzy wiedzy (kierownictwo poziomu taktycznego)	Doskonałe umiejętności koordynowania i kierowania projektem Zdolności do formułowania hipotez służących tworzeniu nowych koncepcji Umiejętności łączenia różnych metod tworzenia wiedzy Zdolności komunikowania i wzbudzania dyskusji między członkami zespołu Biegłość w posługiwaniu się metaforami, aby pomagać innym w wyrażaniu ich wyobrażeń Umiejętność wzbudzania zaufania między członkami zespołu Zdolności przewidywania przyszłych wydarzeń na podstawie wiedzy o przeszłości
Dowódcy wiedzy (naczelnie kierownictwo)	Zdolność formułowania wizji wiedzy Umiejętność przekazywania członkom zespołu projektowego wizji oraz kultury korporacji, na której wizja ta jest wsparta Umiejętność potwierdzania wartości wytworzonej wiedzy za pomocą organizacyjnych kryteriów i standardów Talent do znajdowania dobrych liderów projektów Gotowość do wprowadzania chaosu do zespołu przez nadmierne wyzwania Umiejętność wchodzenia w interakcje z członkami zespołu i skłaniania ich do współpracy Zdolność kierowania i zarządzania pełnym procesem organizacyjnego tworzenia wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Kreowanie wiedzy w organizacji* (s. 188-193), I. Nonaka, H. Takeuchi, 2000, Warszawa: Poltext.

Tabela 2

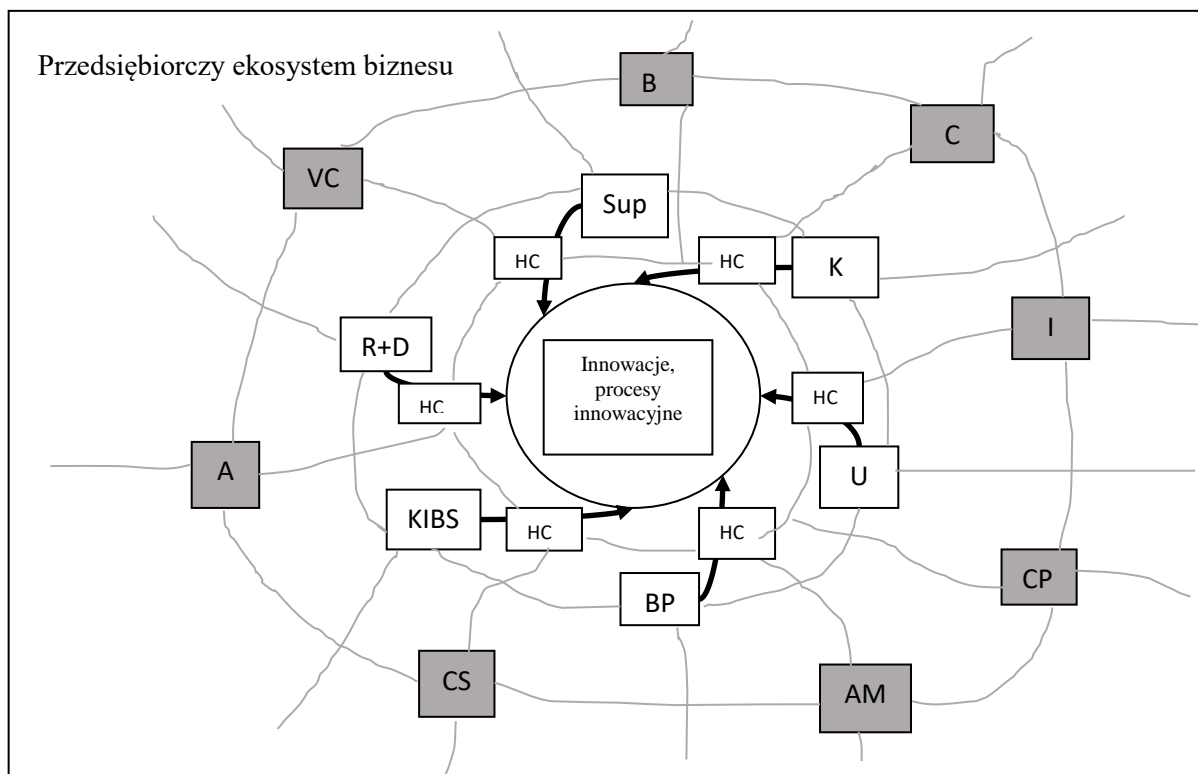
Role i zadania w strukturze zasobów ludzkich współczesnej organizacji

Grupa ludzi pracujących dla organizacji	Pełnione role	Realizowane zadania	Przykłady
Pracownicy wiedzy	Odtwórcze i twórcze	Poszukiwanie, transfer i wykorzystanie wiedzy w kreowaniu nowych zasobów wiedzy	Projektanci, konstruktorzy, naczelnie i średnie kierownictwo, technolodzy, specjaliści public relations
Personel	Wspomagające	Gromadzenie, udostępnianie i ochrona informacji i wiedzy	Obsługa sekretariatów, pracownicy księgowości i kadr, obsługa urzędów produkcyjnych i transportowych
Partnerzy uczestniczący w procesie tworzenia wartości: 1. Zewnętrzni pracownicy wiedzy 2. Partnerzy wspomagający	1. Wspomagające 2. Odtwórcze 3. Twórcze	1. Poszukiwanie, transfer i wykorzystanie wiedzy w kreowaniu nowych zasobów wiedzy 2. Gromadzenie, udostępnianie i ochrona informacji i wiedzy	1. Naukowcy, architekci, prawnicy, doradcy finansowi 2. Leasingowany personel 3. Klienci

Źródło: „Selected Problems of Enterprise Management in the Knowledge-based Economy” (s. 35), B. Mikuła, 2016, w: A. Mazaraki (red.), *Global Challenges of National Economies Development. Part 3*, Kiïv: Kiïvskij nacional'nij torgovel'no-ekonomičnij universitet.

I.6. Międzyorganizacyjny poziom kapitału ludzkiego

Sposobem na zapełnienie luk w kapitale ludzkim organizacji może być rozwinięcie współpracy z podmiotami najbliższego otoczenia, ponieważ każda organizacja funkcjonuje w ramach tzw. ekosystemu biznesu. Jest to grupa firm i innych podmiotów, w tym także osób fizycznych, które ze sobą współpracują i połączone są zbiorem zależności, wytwarzając towary, technologie i usługi, których potrzebują klienci (Zahra, Nambisan, 2012, s. 220). Ekosystem może mieć charakter innowacyjny i przedsiębiorczy. Charakteryzuje się wówczas bogactwem zasobów informacji i wiedzy. Ludzie w nich pracujący mają dostęp do informacji oraz wiedzy na temat nowych potrzeb nabywców, nowych i zmieniających się technologii operacyjnych lub możliwości dostaw, dostępności komponentów i maszyn oraz koncepcji usług i marketingu, a tym samym mogą łatwiej dostrzec na rynku luki wymagające wypełnienia w zakresie produktów, usług lub dostawców. Większość przepływów informacji i wiedzy ma charakter nieformalny, a ważną rolę w tym zakresie odgrywają „aktywa pomostowe”, które służą łączeniu ludzi, pomysłów i zasobów (Mason, Brown, 2014). Podstawą działań ludzi łączących współpracowników jest organizacja procesów informacyjno-komunikacyjnych. O konkurencyjności i potencjale ekosystemu biznesu decyduje posiadany przez niego kapitał intelektualny, a w szczególności kapitał ludzki i relacji. Rysunek 2 przedstawia ogólny model koncentracji kapitału ludzkiego (*human capital* – HC) podmiotów tworzących ekosystem biznesu wokół innowacji oraz procesów innowacyjnych realizowanych wspólnie w tym ekosystemie. Dzięki tej koncentracji i występującym powiązaniom między składnikami kapitałów ludzkich poszczególnych podmiotów powstaje potencjał intelektualny ekosystemu. Do podmiotów tych zaliczyć można: start-upy (Sup), *keystones* (K), uniwersytety (U), ośrodki badawczo-rozwojowe (R+D), firmy sektora *knowledge intensive business service* (usług wiedzochłonnych – KIBS) bezpośrednio zaangażowane w obsługę start-upów i *keystones*, innych partnerów biznesowych (BP). Organizacje te tworzą pierwszą linię ekosystemu biznesu i budują „rdzeń” (kluczową część) jego kapitału ludzkiego. W drugiej linii zlokalizowano podmioty wzbogacające ten kapitał, którymi są: *Venture Capital* (VC), *Business Angels* (BA), organizacje doradcze oraz mentorskie (AM), inkubatory (I), akceleratorzy (A), przestrzenie coworkingowe (CS), wspólnoty praktyków, przedsiębiorców, wiedzy i inne (CP), klienci indywidualni (C). Jak obrazuje model (rysunek 2), poszczególne podmioty wspólnie zasilają się posiadany kapitałem ludzkim, eliminując skutki pojawiania się niedoborów (luk) w tym kapitale u poszczególnych podmiotów.



Rysunek 2. Ogólny model koncentracji kapitału ludzkiego podmiotów ekosystemu biznesu wokół realizowanych wspólnie innowacji i procesów innowacyjnych.

Źródło: opracowanie własne.

I.7. Istota i złożoność zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji

Na zarządzanie kapitałem ludzkim można patrzeć co najmniej z czterech różnych perspektyw. Po pierwsze, polega na realizacji funkcji zarządzania (np. w układzie: decydowanie, planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie), skoncentrowanych na kapitale ludzkim w sposób umożliwiający sprawną realizację celów organizacji i pozwalających osiągać wysoką efektywność ekonomiczną. Po drugie, to postępowanie normujące i dyspozycyjne, mające za zadanie stworzenie warunków, które umożliwią sprawne wykorzystanie przez ludzi będącego w ich posiadaniu kapitału ludzkiego, w tym doprowadzenie organizacji do stanu samoorganizacji i samozarządzania. Po trzecie, polega na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów organizacyjnych, technicznych, społecznych, formalno-prawnych i ekonomiczno-finansowych, na których opiera się i które wykorzystuje system zarządzania kapitałem ludzkim. Po czwarte, w sensie instytucjonalnym zarządzanie to obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych, realizujących zadania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Można tu wyróżnić poziom strategiczny (strategia wiedzy, strategię zarządzania kapitałem ludzkim, strategię zarządzania talentami, strategię zarządzania wiedzą, pomiar kapitału ludzkiego itp. zagadnienia realizowane przez naczelne kierownictwo z istotnym wsparciem poziomu taktycznego i operacyjnego, np. wspólne tworzenie wizji przyszłości i planów działania), taktyczny (np. menedżer zarządzania talentami) i operacyjny (ludzie działający w zespołach). Cechą charakterystyczną jest to, że na każdym z tych poziomów realizowane są zadania z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, gdzie ludzie uczą się, jak się uczyć, kształtują relacje, sterują transferem i wykorzystaniem różnych typów wiedzy itp.

Zarządzania kapitałem ludzkim nie powinno się traktować jedynie jako zbioru działań personalnych, adekwatnych do funkcji zarządzania zasobem ludzkim organizacji. Takie podejście jest spotykane, jeżeli kapitał ludzki utożsamia się z zasobem ludzkim. Zarządzanie kapitałem ludzkim w teorii i praktyce powinno być ujmowane jako szeroki system działań, będących połączeniem przynajmniej albo przede wszystkim funkcji personalnych z zadaniami z zakresu zarządzania wiedzą. Naczelnym celem jest optymalizacja wykorzystania zasobów intelektualnych ludzi pracujących dla organizacji (zwłaszcza wiedzy spersonalizowanej) w procesach generowania i zastosowania wiedzy w organizacji. Szczególnie ważnym zadaniem z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim jest zatem tworzenie właściwej przestrzeni dla działań ludzkich, co polega m.in. na (Mikuła, 2012, s. 28):

- odpowiedniej lokalizacji człowieka w obrębie zespołów pracowniczych (w tym wirtualnych);
- wprowadzaniu do pracy zespołowej;
- osłabianiu siły zależności hierarchicznych (delegowanie uprawnień i odpowiedzialności na poziom wykonawstwa, zmiana ról kierowniczych lub eliminacja formalnego przywództwa na rzecz nieformalnego i często zmieniającego się, ograniczenie liczby szczebli zarządzania i ilości stanowisk kierowniczych, zmiana stylu kierowania);
- zwiększaniu autonomii pracowników i możliwości bezpośrednich kontaktów między nimi, jak i przy wykorzystaniu techniki łączności (np. tworzenie pokoi rozmów, reorganizacja przestrzeni pracy mająca na celu usuwanie barier między ludźmi, np. likwidacja ścianek działowych, indywidualnych pomieszczeń czy indywidualnych stanowisk pracy, wyposażenie pracowników w nowoczesne urządzenia telekomunikacyjne);
- rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji przez wdrażanie zasad zdrowej organizacji;
- wspieraniu nieformalnych relacji, a więc wzajemnej troski, przyjaźni, zaufania między ludźmi i wzajemnych zobowiązań;
- wsparciu inicjatyw pracowniczych zwłaszcza powstających w obrębie różnego rodzaju wspólnot np. praktyków, ale także formalnie funkcjonujących zespołów i organów przedstawicielskich pracowników (komitetów, rad pracowniczych);
- wprowadzeniu pełnego procesu organizacyjnego uczenia się;
- umożliwieniu rozwoju sieci kontaktów partnerskich z otoczeniem organizacji;
- kształtowaniu pożądanego typu klimatu i kultury organizacyjnej.

Zarządzanie kapitałem ludzkim akcentuje intelektualne i edukacyjne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Chodzi tu zwłaszcza o tworzenie warunków umożliwiających i wspierających organizacyjne uczenie się, kreowanie i transfer wiedzy, tworzenie innowacji oraz przyciąganie i utrzymanie w organizacji ludzi o wysokim kapitale intelektualnym (Morawski, 2017, s. 50).

Prowadzenie działań z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim w odniesieniu do osobistego kapitału intelektualnego człowieka zmienia znacząco przebieg takich procesów, jak planowanie, rekrutacja i selekcja, adaptacja, przyjmowanie, przemieszczanie i zwalnianie, wybór form zatrudnienia, ocenianie, awansowanie czy wynagradzanie. Uwzględnienia bowiem wymagają takie czynniki, jak np. (Mikuła, 2012, s. 27):

- indywidualne źródła informacji człowieka tkwiące poza organizacją (np. podczas planowania dostępu do źródeł wiedzy), które opierają się często na nieformalnych relacjach i nieformalnej komunikacji (dlatego też trudne do zidentyfikowania podczas selekcji);

- przynależność do różnego rodzaju wspólnot (np. wirtualnych, praktyków) i organizacji, prestiż społeczny, ilość i siła relacji z potencjalnymi grupami klientów czy bieżącymi klientami;
- rzeczywiste postawy, jakie człowiek ma skłonność przyjmować;
- kontekst posiadanego przez organizację kapitału intelektualnego (a więc kapitału ludzkiego, strukturalnego, klienckiego i własności intelektualnej organizacji).

Zarządzanie kapitałem ludzkim na poziomie osobistego kapitału człowieka polega na planowaniu procesów personalnych w odniesieniu do kapitału intelektualnego pracownika, ich organizowaniu, kierowaniu ludźmi je realizującymi, kontrolowaniu ich przebiegu oraz efektów, a także podejmowaniu decyzji na każdym z etapów tego procesu zarządzania (Mikuła, 2012, s. 27). Na tym poziomie zarządzania kapitałem ludzkim przydatnymi narzędziami są instrumenty z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania kompetencjami oraz zarządzania talentami. Do tego należy też uwzględnić planowanie, organizowanie i kontrolę realizacji procesów z udziałem wiedzy posiadanej i wykorzystywanej w pracy przez pracownika. Chodzi więc o poprawną realizację i optymalizację przebiegu identyfikacji, transferu, gromadzenia, selekcji, kreowania, łączenia, zapisywania, przechowywania, oceniania i stosowania zasobów wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej (Mikuła, 2015a, s. 25). Działania te wchodziły w skład zarządzania wiedzą i są układem procesów z udziałem wiedzy.

Bardzo ważnymi celami zarządzania kapitałem ludzkim na poziomie zespołu pracowniczego jest uzyskanie wysokiego poziomu kompetencji działającej razem grupy ludzi, trwałych relacji wewnętrznych (międzyludzkich) w zespole, pożądaných, szerokich i trwałych relacji jego członków z otoczeniem organizacji, własności intelektualnej będącej w posiadaniu członków zespołu, ich podgrup i całego zespołu niezbędnej do osiągnięcia celów. Szczególny nacisk w procesie zarządzania na tym poziomie musi zostać położony na:

- budowanie składu osobowego zespołu;
- skuteczną realizację operacyjnych zadań z zakresu zarządzania wiedzą;
- tworzenie dostępu do zasobów wiedzy (spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej) niezbędnych dla realizacji zadań;
- kształtowanie relacji międzyludzkich wewnątrz organizacji i z jej otoczeniem;
- wsparcie procesów twórczych, innowacyjnych i uzyskania własności intelektualnej;
- ukształtowanie proinnowacyjnego klimatu organizacyjnego.

Na tym poziomie zarządzania kapitałem ludzkim przydatnymi narzędziami są instrumenty z zakresu zarządzania relacjami, zarządzania wiedzą, zarządzania informacjami i komunikacją, zarządzania innowacjami, kształtowania zachowań organizacyjnych. Teoria zarządzania wskazuje na możliwość wykorzystania wielu narzędzi. Dla przykładu przytoczone tu zostaną metody mogące znaleźć zastosowanie podczas budowania zespołu pracowników, które oparte są na komunikacji, a wskazane przez P. Łukasika (2015, s. 105): rozmowy konsultacyjne, wywiady adaptacyjne i informacyjne, ocena okresowa, zebrania, *lessons learned*, wywiady korekcyjne, odprawy, rozmowy w sprawie zażaleń, poczta elektroniczna, intranet, Internet, negocjacje, spotkania grup nieformalnych, raporty, konferencje.

Narzędzia z zakresu zarządzania relacjami, zarządzania wiedzą, zarządzania informacjami i komunikacją, zarządzania innowacjami, kształtowania zachowań organizacyjnych znajdują zastosowanie na poziomie zarządzania kapitałem ludzkim organizacji, przy czym dochodzą tu zagadnienia związane z zarządzaniem strategicznym organizacją (zwłaszcza dotyczące wyboru i realizacji strategii wiedzy), systemu zarządzania wiedzą oraz kształtowania struktury organizacyjnej. Niezbędnym warunkiem powodzenia w maksymalnym wykorzystaniu kapitału

ludzkiego organizacji jest uzyskanie stanu samoorganizacji i samozarządzania, co przełożyć powinno się (przynajmniej częściowo, ponieważ jest wiele czynników determinujących) na elastyczność działania organizacji. Na bazie literatury przedmiotu wskazać można kilka zaleceń umożliwiających uzyskać ten stan organizacji (Kochański, 2007, s. 87 i n.; Morgan, 1997, s. 110 i n.; Nonaka, Toyama, Konno, 2000, s. 26 i n.):

- minimum specyfikacji, a więc niewielka liczba zasad oraz regulacji kierujących zachowaniami ludzi;
- szybka reakcja i wykorzystanie kreatywności pracowników;
- wewnętrzna niestabilność i twórczy chaos;
- wymagana różnorodność (a więc takie wewnętrzne zróżnicowanie organizacji, które jest adekwatne do zróżnicowania panującego w otoczeniu);
- redundancja informacji, wiedzy i funkcji;
- praca zespołowa;
- autonomia ludzi i zespołów ludzkich;
- kontrola organizacji (technologii, struktury, kultury) oraz otoczenia, a więc ciągłe gromadzenie informacji i wiedzy;
- stworzenie kultury organizacyjnej pozwalającej szybko dostosować się do wymagań klientów i konkurencji (tolerancja niepewności, gotowość do zmian, autokreatywność).

Podkreślić należy, że zarządzanie kapitałem ludzkim na poziomie organizacji powinno być zintegrowane z celami działania oraz rozwoju przedsiębiorstwa i obejmować w szczególności (Linowska, 2010, s. 217):

- wyznaczenie celów rozwoju kapitału ludzkiego w powiązaniu z celami przedsiębiorstwa;
- organizację przedsięwzięć nastawionych na uzyskanie pożądanego profilu przemian i rozwoju kapitału ludzkiego;
- motywowanie pracowników do efektywnego uczestnictwa w tych przedsięwzięciach;
- kontrolę efektów opłacalności podejmowanych działań na rzecz rozwoju kapitału ludzkiego.

W odniesieniu do kapitału intelektualnego, a więc też do kapitału ludzkiego, w zarządzaniu strategicznym organizacją możliwe jest wykorzystanie podejścia opartego na kluczowych kompetencjach przedsiębiorstwa – jako jedna z alternatyw w tym zakresie. Jak podkreślają J. Mouritsen, H. Thorsgaard Larsen i P.N. Bukh (2005, s. 22-23), ważne jest, aby: 1) kierownictwo określiło metaforyczną narrację tożsamości i ambicji firmy; 2) określone zostały pożądanymi cechy, możliwości, kompetencje i relacje; 3) ustalone zostały cele i plany działania niezbędne do osiągnięcia. Za cel strategiczny można wtedy obrać zbudowanie organizacji, która może opracowywać produkty i spełniać potrzeby klientów, które nie zostały jeszcze rozpoznane.

Zarządzanie kapitałem ludzkim na poziomie międzyorganizacyjnym w stosunku do niższych poziomów tego zarządzania może okazać się dość mocno ograniczone od strony możliwości wpływu na inne podmioty i wykorzystania ich zasobów kapitału ludzkiego (chyba, że dana organizacji jest głównym graczem w sieci ekosystemu biznesu). Zarządzanie to koncentruje się więc na:

- tworzeniu, rozwoju oraz utrzymaniu odpowiednich relacji i warunków dla celów współpracy organizacji z zewnętrznymi partnerami gospodarczymi (kooperacja, koopetycja, aliance strategiczne) i instytucjonalnymi;

- tworzeniu, rozwoju oraz utrzymaniu odpowiednich relacji i warunków dla celów współpracy z partnerami indywidualnymi uczestniczącymi w procesie tworzenia wartości stale, krótkookresowo lub spontanicznie – są to konsultanci, przedstawiciele partnerów wspomagających (np. leasingowany personel), osoby z kręgu dostawców i klientów instytucjonalnych oraz indywidualnych, którzy przejęli wykonanie pewnych zadań od organizacji lub wspomagają ich realizację, np. samodzielnie określają cechy produktów, projektują komputerowo elementy kupowanych produktów, zbierają informacje, tworzą hasła reklamowe, uczestniczą w realizacji przedsięwzięć itp. Można ich dzielić z punktu widzenia wielkości wkładu w tworzoną wartość w organizacji oraz wiedzy, jaką udostępniają organizacji do tworzenia wartości, np. na zewnętrznych pracowników wiedzy i partnerów wspomagających;
- przebiegu współpracy z podmiotami ekosystemu biznesu, w tym kreowaniu, transferze wiedzy, komercjalizacji wiedzy, wspólnym wykorzystaniu własności intelektualnej.

Rozwój współpracy wymaga chęci do jej podjęcia przez obie strony. Organizacja musi więc posiadać wyraźne atrybuty przyciągające partnerów. Musi charakteryzować się wiarygodnością, wyróżniać atrakcyjnością i rzadkością posiadanych zasobów, prognozować duże prawdopodobieństwo wzajemności we współdziałaniu i odniesienia korzyści z niego wynikających. Poprawność przebiegu współpracy, polegająca na wspólnym użytkowaniu kapitału ludzkiego obu lub większej ilości stron, wymaga planowanego, dobrze zorganizowanego i kontrolowanego zastosowania odpowiednio dobranych do potrzeb metod. Do metod mogących znaleźć zastosowania przy kooperacji na poziomie międzyorganizacyjnym zaliczyć można (Mikuła, 2018, s. 94-95): spotkania z klientami, wspólne szkolenia dla pracowników różnych podmiotów ekosystemu biznesu, zespoły wspólnego rozwiązywania problemów, zespoły wirtualne, wspólnoty twórcze, społeczności byłych pracowników, wspólnoty klientów, łączenie własności intelektualnej.

Przed zarządzaniem kapitałem ludzkim organizacji stoi wiele dylematów i wyzwań, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników nowej generacji. Podkreśla się konieczność położenia nacisku na współpracę międzypokoleniową, tworzenie kultury organizacyjnej integrującej wielokulturowość, potrzebę przyjęcia perspektywy sieciowej, globalnego pozyskiwania pracowników, modyfikacji standardów pracy oraz organizacji warunków i czasu pracy, przejście na projektowanie zadań o wysokiej autonomii i pełnym sprzężeniu zwrotnym (Pietruszka-Ortyl, 2017, s. 57). Zarządzanie kapitałem ludzkim musi być jednocześnie utożsamiane z takim podejściem, które postrzega i traktuje pracowników jako najważniejszy kapitał organizacji, w który należy inwestować (Myjak, 2015, s. 269-270).

I.8. Podsumowanie

Zaprezentowane elementy koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim organizacji pokazują, że całościowe wykorzystanie jej w praktyce jest sporym wyzwaniem dla menedżerów. Być może z tego też względu koncepcja ta nie jest nadal powszechnie stosowana w praktyce gospodarczej. Rekomendowane trenerskie style kierowania, dostęp do nieformalnych i otwartych sieci komunikacyjnych, motywacja odwołująca się do ambicji intelektualnych, szeroka partycypacja w zarządzaniu (Morawski, 2013, s. 126) i wiele innych elementów, to przyszłość zarządzania organizacjami. Wiele złego uczynił kryzys finansowy w gospodarce światowej końca I dekady XXI wieku. Spowolnił on nie tylko rozwój przedsiębiorstw, ale też rozwój nowych koncepcji zarządzania i prowadzenie badań nad nimi. Dodatkowo efekty wykorzystania koncepcji zwłaszcza w pierwszych fazach jej stosowania mogą być odwrotne od spodziewanych. O paradoksie tym

wspomina L. Edvinsson, pisząc: „inwestowanie w dziedzinie kapitału ludzkiego i IT prowadzi do pogorszenia krótkoterminowych zysków, co z kolei zmniejsza wartość bilansu, zmniejszając tym samym wartość księgową organizacji. Krótko mówiąc, paradoksem jest, że im więcej inwestuje się w modernizację wiedzy i IT, tym mniejsza jest wartość organizacji” (1997, s. 366).

I.9. Bibliografia

- Armstrong, M. (1996). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Dziwulski, J. (2017). Zasoby wiedzy pracowników w organizacji jako kluczowe elementy efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim. *Marketing i Rynek*, 7, 165-166.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long range planning*, 30(3), 366-373.
- Edvinsson, L., Malone, A.S. (2001). *Kapitał intelektualny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Giménez, G. (2005). La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL*, AGOSTO, 103-122.
- Hołda, A., Staszal, A. (2015). The notion of human capital and its essence in the study of economics – contemporary challenges. W: G. Radosavljević (red.), *3rd International Scientific Conference. Contemporary Issues in Economics, Business and Management – EBM 2014. Conference Proceedings* (s. 99-116). Kragujevac: Faculty of Economics University of Kragujevac.
- Hudson, W.J. (1993). *Intellectual Capital. How to Build It, Enhance It, Use It*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- Jabłoński, M. (2002). Rola, struktura i pomiar kapitału intelektualnego organizacji. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 11, 13-21.
- Kochański, T. (2007). Turbulencje otoczenia wyzwaniem dla dynamiki zarządzania organizacją. W: W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk (red.), *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem* (s. 85-97). Warszawa: Difin.
- Król, H. (2000). Strategiczny rozwój kapitału ludzkiego w firmie. W: A. Ludwiczynski (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 238-258). Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd.
- Laroche M., Mérette M., Ruggeri G. C. (1999). *On the concept and dimensions of human capital in a knowledge-based economy context*. Canadian Public Policy/Analyse de Politiques.
- Linowska, A. (2010). Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 34, 207-223.
- Łukasik, P. (2015). Wykorzystanie metod komunikacji w uczeniu tradycyjnym i empirycznym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 939(03), 101-118.
- Mason, C., Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. *Final Report to OECD, Paris*, 30(1), 77-102.
- Mikuła, B. (2010). Zasoby ludzkie nowej generacji. W: J. Stankiewicz (red.), *Spoleczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie – kultura organizacji – społeczna odpowiedzialność* (s. 11-20). Zielona Góra: Uniwersytet Zielonogórski.
- Mikuła, B. (2012). Nowy wymiar zachowań organizacyjnych. W: B. Mikuła (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą* (s. 13-38). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Mikuła, B. (2015a). Potencjał społeczny przedsiębiorstwa i podstawy jego rozwoju. W: M. Jabłoński (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zmian* (s. 11-29). Kraków: Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Mikuła, B. (2015b). The Theoretical Bases of Enterprise Human Capital Management. W: G. Radosavljević (red.), *3rd International Scientific Conference. Contemporary Issues in Economics, Business and Management – EBM 2014. Conference Proceedings* (s. 87-97). Kragujevac: Faculty of Economics University of Kragujevac.
- Mikuła, B. (2016). Selected Problems of Enterprise Management in the Knowledge-based Economy. W: A. Mazaraki (red.), *Global Challenges of National Economies Development. Part 3* (s. 27-39). Kiïv: Kiïvs'kij nacional'nij torgovel'no-ekonomičnij universitet.

- Mikuła, B. (2018). Zarządzanie kapitałem ludzkim w ekosystemie biznesu z perspektywy start-upu. W: M. Makowiec, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Wybrane problemy zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy – przedsiębiorczość i zachowania innowacyjne* (s. 83-102). Kraków: Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Morawski, M. (2009). *Zarządzanie profesjonalistami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Morawski, M. (2013). Zarządzanie kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. W: B. M. Powichrowska (red.), *Zrównoważona gospodarka oparta na wiedzy. Wybrane aspekty* (s. 121-139). Białystok: Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku.
- Morawski, M. (2017). *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mouritsen, J., Thorsgaard Larsen, H., Bukh, P.N. (2005). Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard. *Journal of intellectual capital*, 6(1), 8-27.
- Mrozewski, M. (2008). *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*. Warszawa: Difin.
- Myjak, T. (2015). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie we współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych*. Pobrane z: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2015/T1/t1_0269.pdf.
- Myjak, T. (2018). Wykorzystanie kapitału ludzkiego jako kluczowego zasobu w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne. Gospodarka – Społeczeństwo – Środowisko*, 1(2), 187-195.
- Nonaka, I., Takeuchi H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Poltext.
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*, 33, 5-34.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2017). Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 3(51), 50-61.
- Skyrme, D.J. (1999). *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Stabryła, A. (2007). Podejście podmiotowo-relacyjne w doskonaleniu struktury organizacyjnej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 9-23.
- Stabryła, A. (2009). Współczesne problemy programowania rozwoju przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2(13/2), 11-29.
- Stalończyk, I. (2012). Kapitał ludzki jako główny element kapitału intelektualnego. *Ekonomia i Zarządzanie*, 4, 28-36.
- Ujwary-Gil, A. (2009). *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Yu, W. (2001). *A Survey of Existing Indicators for Human Capital*. Fredericton: University of New Brunswick.
- Zahra, S.A., Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business Horizons*, 55(3), 219-229.

II. Wyzwania dla zarządzania wiedzą we współczesnych organizacjach (Sławomir Ziółkowski)

II.1. Wprowadzenie

Aksjomatyczne traktowanie zarządzania wiedzą jako kluczowego procesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw trwa nieprzerwanie od końca XX wieku. Ponad pięć dekad temu pierwsi badacze zaczęli zwracać uwagę na znaczenie wartości niematerialnych – wiedzy i informacji – jako kluczowych czynników transformacji społeczno-gospodarczej. Badania Amerykanina D. Bella już w 1959 roku skłoniły go do sformułowania pojęcia „społeczeństwo postindustrialne”. Niemal w tym samym czasie po drugiej stronie Pacyfiku japońscy badacze (m.in. T. Umesao i K. Koyama) sformułowali pojęcie „społeczeństwo informacyjne”. Postępująca ewolucja w wymiarze społecznym prędzej czy później musiała znaleźć swoje przełożenie na obszar gospodarki, a idąc dalej – wymusić konieczność zmiany paradygmatu współczesnej ekonomii. Oto ekonomia gospodarek opartych na wytwarzaniu dóbr materialnych przekształcała się w gospodarkę wiedzy, której podstawą są usługi. Kolejne badania i teorie, a nawet wizje futurystów, jak przedstawiona przez A. Tofflera w latach 80. zeszłego stulecia koncepcja „trzeciej fali” – opartej na strategicznym zasobie, jakim jest informacja – były naturalną odpowiedzią na postępujące zmiany w rzeczywistości społeczno-gospodarczej (Ziółkowski, 2015b, s. 191). Wiedza jako strategiczny zasób zaczęła pojawiać się w centrum zainteresowania kolejnych badaczy, zaś terminy takie jak „zarządzanie wiedzą”, „przedsiębiorstwo wiedzy” czy „gospodarka oparta na wiedzy” weszły do kanonu pojęć używanych w naukach o zarządzaniu, ekonomii i praktyce gospodarczej. Stała obecność tej tematyki w badaniach przedstawicieli nauki, jak również rosnące zainteresowanie praktyków zarządzania pozwala z całą pewnością założyć, że nie jest to tylko przejściowa moda, której znaczenie – jak w wypadku wielu innych koncepcji – zostanie w dającej się przewidzieć przyszłości zmarginalizowane, ale też w kolejnych latach wiedza pozostanie centralnym punktem odniesienia w naukach o zarządzaniu. Pewność ta wynika wprost z wyzwań, jakie stawia przed nami trwająca obecnie era postindustrialna, czego efektem są istotne zmiany cywilizacyjne: ewolucja społeczeństwa informacyjnego, globalizacja i uniwersalizacja, ale także bardzo silne, wzajemne przenikanie się sfery gospodarczej i społecznej (np. powszechne zjawisko prosumpcji). Gospodarka oparta na wiedzy jest bowiem gospodarką nieważką (*weightless economy*), co oznacza, że zarabianie pieniędzy w biznesie wymaga proporcjonalnie coraz więcej wiedzy, zaś coraz mniej stali, betonu i ropy naftowej (Fazlagić, 2010).

II.2. Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach

Współczesne organizacje różnią się diametralnie od znanych przez dziesięciolecia homogenicznych podmiotów ze stałą strukturą i jednorodną formą działalności, funkcjonujących na dodatek we względnie stabilnym otoczeniu. Charakteryzują się one heterarchicznością i heterogenicznością, a także niezwykle elastycznością działania, gdzie główny akcent kładzie się na identyfikację źródeł wiedzy (*know-who*), koniecznych w realizacji konkretnych projektów (organizacje wirtualne, sieciowe). W płaskiej strukturze sieci kluczowego znaczenia nabiera zatem odpowiedź na pytanie „gdzie” (*know-where*) lub „u kogo” (*know-who*) szukać odpowiedniej wiedzy, „jak” (*know-how*) na poziomie operacyjnym realizować zadania. To również podstawa dla strategicznej decyzji, którą wiedzą zarządzać.

Know-how, jako wiedza proceduralna, jest opisem tego, co stanowi bieżącą praktykę wewnątrz firmy. Praktyki mogą odnosić się do tego, jak organizować firmę, przepływ gotówki, jakie ustanawiać podziały funkcjonalne itp. Wiedza ujawniana w organizacyjnych zapisach, np. w projektach, planach (wiedzieć co), jest ograniczona do dostarczania informacji np. na temat osób i odpowiedzialności formalnej. *Know-how* jest zrozumieniem jak organizować firmę zgodnie z formalnymi i nieformalnymi podziałami (Materska, 2006, s. 41).

Tego rodzaju podejście wymusza z kolei zmianę dotychczasowych paradygmatów w zarządzaniu organizacjami, kreowaniu kultury społecznej i organizacyjnej czy w końcu – po przeszło 100 latach poszukiwań, konfrontacji różnych szkół oraz teorii zarządzania z rzeczywistością – ostatecznego uznania, że jedynym pewnikiem jest ciągła zmiana, wymagająca holistycznego podejścia w zarządzaniu. Bez wątplenia dziś¹ takim najbardziej uniwersalnym i holistycznym ujęciem jest zwrócenie się ku rozwijaniu potencjału społecznego przedsiębiorstwa, rozumianego jako miękki składnik organizacji, będący wynikiem możliwości wynikających z konfiguracji zasobów materialnych i niematerialnych organizacji. System ten może sprawnie funkcjonować jedynie w oparciu o pracowników wiedzy, dlatego największym wyzwaniem dla gospodarki XXI jest pełne wykorzystanie wiedzy, kapitału ludzkiego i potencjału społecznego (Mikuła, 2015).

II.3. Geneza koncepcji zarządzania wiedzą

Koncepcja zarządzania wiedzą zyskała szczególną popularność pod koniec zeszłego wieku, jednak potrzeba gromadzenia, transferu i ochrony wiedzy była zaspokajana (w sposób intuicyjny) przez tysiąclecia, początkowo dzięki słownemu przekazywaniu wiedzy, potem zapisowi, drukowi, aż po masowe gromadzenie i porządkowanie zbiorów poprzez tworzenie bibliotek, baz danych i repozytoriów.

Pierwsze znane próby naukowego definiowania wiedzy podejmowali już w starożytności Sokrates, Platon i „ojciec logiki” – Arystoteles. Filozoficzne ujęcie wiedzy pojawiało się również w rozważaniach Kartezjusza, a szczególnie w jego sceptycyzmie wobec niezweryfikowanych (poprzez poddawanie w wątpliwość) faktów. Na weryfikację (empiryczną) zastanych prawd postawił również J. Locke, a D. Hume odrzucił metodę indukcji z jej fundamentem w postaci „stałości natury”. Również inni filozofowie, jak I. Kant (który uzupełnił doktrynę Hume’a), G.W.F. Hegel, W. James czy J. Dewey, wskazywali na potrzebę rozwijania wiedzy poprzez poszukiwanie i sprawdzanie (różnymi metodami) prawdziwości tez. Bardziej współcześni filozofowie, G. Ryle oraz M. Polanyi, poprzez wprowadzenie podziału wiedzy na ukrytą (utożsamianą z inteligencją i działaniem) i jawną (związaną z samym posiadaniem zasobów wiedzy), dali z kolei podstawy do stworzenia jednej z najważniejszych teorii zarządzania wiedzą w organizacjach (I. Nonaka, H. Takeuchi). Właśnie ograniczoność dominującego modelu wiedzy dla potrzeb organizacji stała się polem do dyskursu różnych teoretyków (Mason, Mitroff, 1973), a w szczególności dla rozważań amerykańskiego filozofa C.W. Churchmana, który odrzucał traktowanie wiedzy wyłącznie jako zbioru danych (metafora biblioteki) na rzecz aktywności podmiotu ludzkiego i wykorzystywania jej potencjalności. „Podmiot posiadający potencjalność wiedzy musi nie tylko wiedzieć jak coś właściwie wykonywać, ale musi uczyć się w ciągle zmieniającym się otoczeniu” (Danielewski, 2008).

¹ Dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji (i wynikające z tego procesy możliwości i zagrożenia), w najbliższym czasie postawi przed nami szereg dylematów i wyzwań, które z pewnością przełożą się na zmianę myślenia o zarządzaniu i gospodarce, w tym przede wszystkim roli człowieka w tej nowej perspektywie.

Prekursorem współczesnego podejścia do wiedzy w organizacji jest niewątpliwie P. Drucker, który po raz pierwszy użył określenia *knowledge worker* (1959). W późniejszych pracach, równoległe z innym futurologiem, A. Tofflerem (Drucker 1985; Toffler, 1980), wiedzę w organizacji postawił on wyżej niż tradycyjnie uznawane zasoby, takie jak: praca, ziemia i kapitał, uznając nawet, że te ostatnie mogą stać się przeszkodami w rozwoju przedsiębiorstwa.

II.4. Wiedza i zarządzanie wiedzą w organizacjach – definicje

Jak wspomniano wyżej, próby konceptualizacji i zdefiniowania pojęcia „wiedza” trwają od wieków. Powstawały i wciąż powstają nie tylko poszczególne koncepcje, ale wręcz całe kierunki filozoficzne, w których toczy się dyskusja nad istotą wiedzy oraz poznania. W ostatnich dziesięcioleciach dyskusja ta skierowana jest w szczególności na badanie znaczenia oraz roli wiedzy w gospodarce i zarządzaniu organizacjami. W tym kontekście przytoczone zostaną wybrane definicje i teorie odnoszące się do wiedzy.

II.4.1. Dane, informacje, wiedza

W większości publikacji zajmujących się badaniem roli wiedzy w gospodarce, podkreślane są faktyczne różnice między tymi pojęciami, które w codziennym użyciu często traktuje się jako synonimy. Według D.J. Skyrme (1999), dane to pozbawione kontekstu fakty i liczby. Podobnie definiuje je P. Beynon-Davies (1999), pisząc, że dana to po prostu fakt zapisany w postaci jakiegoś symbolu. T.H. Davenport i L. Prusak (1998), umieszczając dane w kontekście organizacyjnym, definiują je jako sformalizowany zapis dokonywanych transakcji. W.M. Grudzewski i I. Hejduk (2004) w swojej definicji wprowadzają kolejny poziom złożoności i opisują dane jako składowe informacji; surowe i niepoddane analizie fakty, liczby oraz zdarzenia. D.J. Skyrme z kolei, definiując informację, pisze o prezentacji danych w określonym kontekście, a P. Drucker (2009) twierdzi, że informacja przedstawia po prostu zależność pomiędzy danymi. A. Freedman (2004) także łączy dane (które według niego technicznie są tylko suchymi faktami i liczbami) z pojęciem „informacja”, którą stają się po odpowiednim przetworzeniu. Wspomniani wcześniej T.H. Davenport i L. Prusak (1998) w tym kontekście wymieniają pięć procesów przetwarzania danych w informację:

- kontekstualizacja;
- kategoryzacja;
- kalkulacja;
- korekcja;
- kondensacja.

Wskazują oni również procesy, dzięki którym informacja może zamienić się w wiedzę:

- porównanie;
- skutki;
- powiązania;
- konwersacja.

Większość definicji wiedzy w ujęciu ekonomicznym czy czysto organizacyjnym odwołuje się do jej elementu składowego, jakim jest informacja. P. Drucker (1999) definiuje wiedzę jako efektywne wykorzystanie informacji w działaniu, podkreślając znaczenie wiedzy w tworzeniu przewagi rynkowej. J. Oleński (1997) uważa, że wiedzą jest zakamuflowaną informacją. A. Tiwana (2003) wiedzę definiuje jako płynną mieszaninę kontekstowych doświadczeń, wartości, informacji i umiejętności, tworzącą ramy dla oceny, rozumienia oraz przyswajania nowych doświadczeń i informacji. Mimo pewnych różnic w definicjach i nazewnictwie, właściwie

wszyscy autorzy zgadzają się co do hierarchicznego ułożenia ww. pojęć. Najprościej ujmowane jest to w ramach tzw. piramidy wiedzy, u podstawy której znajdują się dane, wyżej informacje, a ponad nimi wiedza. Zdaniem niektórych badaczy (Skyrme, 1999; Sharma, 2005), warto ponad wiedzą „dolożyć” jeszcze czwarty poziom, czyli mądrość, a inni (Probst, Raub, Romhardt, 2002) proponują w podstawie piramidy umieścić pojęcie „znaki”, które po zestawieniu zgodnie z zasadami określonej składni tworzą dane. Badacze zwracają także uwagę na charakterystyczne cechy wiedzy, które wyróżniają ją spośród wszystkich zasobów, jakimi mogą dysponować organizacje. Zdaniem A. Tofflera (za: Strojny, 2000, s. 20), wiedzę cechują:

- dominacja – wiedza zajmuje priorytetowe miejsce spośród pozostałych zasobów, a tym samym ma strategiczne (kluczowe) znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa;
- niewyczerpalność – (wartość zasobów wiedzy nie zmniejsza się, gdy jest przekazywana, w dodatku rozwijana);
- symultaniczność – (wiedza może być wykorzystywana przez wiele osób w tym samym czasie i w wielu miejscach jednocześnie);
- nieliniowość – istnieje brak jakichkolwiek korelacji pomiędzy wielkością zasobów wiedzy a wynikającymi z tego faktu korzyściami, tj. duże zasoby wiedzy wcale nie decydują bezpośrednio o przewadze konkurencyjnej i nie gwarantują jednocześnie dominacji nad przedsiębiorstwem dysponującym ograniczoną wiedzę, ale w praktyce taką przewagę uzyskują.

Odnosząc się do ostatniej cechy przywołanej przez Tofflera, należy zaznaczyć, że wartość wiedzy rośnie wraz ze wzrostem intensywności jej wykorzystania (a nie jej ilością). Z tego też względu nie samo generowanie i gromadzenie informacji oraz danych jest kluczowe, ale pozyskiwanie odpowiedniej wiedzy i jej skuteczny transfer. Jak pisze K. Perechuda (2005b), współczesne zarządzanie polega wręcz na „ujarzmianiu” informacji i wiedzy. Wyróżnia przy tym cztery podstawowe procesy:

- tworzenie blokad informacyjnych, zwłaszcza spowodowanych zalewem błędnych informacji;
- pobudzanie procesów tworzenia własnej, wewnętrznej wiedzy organizacji;
- szybkie niszczenie (zapominanie) użytej wiedzy oraz zbędnych danych i informacji;
- uzupełnianie logiki racjonalnego postępowania z decyzjami intuicyjnymi.

B. Mikuła (2008), w kontekście wykorzystania wiedzy jako zasobu w procesach biznesowych, wymienia jej następujące cechy:

- wiedza może być tworzona różnymi metodami;
- jest trudna do uchwycenia i pełnego wykorzystania, ale w przeciwieństwie do innych zasobów materialnych może być wykorzystywana przez różne osoby w różnych miejscach;
- jest względna i wieloznaczna, co powoduje, że może być różnie interpretowana przez różne osoby;
- jest dynamiczna – uchwycenie jej wycinka może prowadzić do diametralnego jej przyrostu oraz ma zdolność do przyrostu w trakcie jej stosowania;
- ma zdolność do szybkiej dezaktualizacji (starzenia się);
- potrafi obniżyć poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach;
- wartość jej może wzrastać z coraz to szerszym wykorzystaniem;
- potrafi się materializować, czyli osadza się w produktach i usługach, co powoduje, że jest limitowana (jednak o różnym stopniu trudności);

- implementuje się także w praktykach, strukturach i procesach organizacyjnych;
- dzięki procesowi kodyfikacji podlega strukturyzacji w dokumentacji technologicznej, dokumentacji organizacyjnej i bazach danych;
- jako sama może stanowić produkt;
- przybiera różną postać.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że wiedza jako zasób jest niejednorodna i może mieć różne źródła. Najbardziej znany (przytoczony wcześniej) podział na wiedzę jawną (formalną) i ukrytą (cichą), zaproponowany przez filozofa M. Polanyiego, rozwinęli oraz spopularyzowali I. Nonaka i H. Takeuchi (1995). Najważniejsze różnice w kontekście organizacyjnym przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3
Różnice pomiędzy wiedzą ukrytą a jawną

Cecha	Wiedza ukryta	Wiedza jawna
Charakter	Osobista, zależna od kontekstu	Można ją kodyfikować i objaśniać
Formalizacja	Trudna do sformalizowania, zapisania, zakodowania czy wyrażenia	Można ją kodyfikować i przekazywać w systematycznym i formalnym języku
Proces tworzenia	Poprzez praktyczne doświadczenie, na drodze prób i błędów	Poprzez objaśnienie wiedzy ukrytej i interpretację informacji
Lokalizacja	Ludzkie umysły	Dokumenty, bazy danych, internetowe witryny, poczta elektroniczna, wykresy etc.
Proces konwersji	Przekształcana w wiedzę jawną przez uzewnętrznienie (eksternalizację), bazujące często na metaforach i analogiach	Przekształcana z powrotem w wiedzę ukrytą poprzez zrozumienie i przyswajanie
Wsparcie IT	Trudna do zarządzania, udostępniania i wspierania za pomocą technologii informatycznej	Do posługiwania się nią doskonale nadaje się dostępna technologia informatyczna
Wymagane medium	Wymaga bogatego medium komunikacyjnego	Można ją przekazywać przez konwencjonalne kanały elektroniczne

Zródło: *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą: e-biznes i zastosowania CRM*, A. Tiwana, 2003, Warszawa: Placet.

Należy dodać, że wzmiankowani japońscy naukowcy w wymiarze ontologicznym wprowadzili również cztery poziomy wiedzy:

- indywidualny;
- grupowy;
- organizacyjny;
- międzyorganizacyjny.

Inny podział, odnoszący się do realizacji celów organizacji, zaproponowali, A. Kowalczyk i B. Nogalski (2007), którzy wyróżnili:

- wiedzę kluczową – jako podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej organizacji;
- wiedzę pomocniczą – niezbędną do prowadzenia przedsiębiorstwa, ale nie tak istotną z punktu widzenia siły konkurencyjnej;
- wiedzę technologiczną – związaną z podstawową działalnością produkcyjną lub usługową;
- wiedzę koordynacyjną – odnoszącą się do zarządzania organizacją (standardy, kultura, komunikacja etc.).

Swój podział wiedzy zaproponowała również organizacja OECD (za: Clarke, 2001, s. 190), zgodnie z którym można wyróżnić:

- wiedzę „CO” (*know what*) – którą można w skrócie określić jako wiedzę o faktach;
- wiedzę „DLACZEGO” (*know why*) – wiedza wyjaśniająca zależności, odnosząca się do związków przyczynowych;
- wiedzę „JAK” (*know how*) – odnosząca się do umiejętności ludzi i zespołów;
- wiedzę „KTO” (*know who*) – odnosząca się do źródeł i właścicieli wiedzy.

J. Brdulak (2012) proponuje podział, który jest szczególnie istotny z perspektywy zarządzania wiedzą, na:

- wiedzę ogólną – możliwą do wykorzystania bez żadnych ograniczeń;
- wiedzę specyficzną – dostępną tylko dla wybranych grup osób, wymagającą dodatkowej ochrony.

Jak już wspomniano, zaproponowane taksonomie odnoszą się do ujęcia organizacyjnego, czy szerzej – ekonomicznego, i każdorazowo pojawiały się w kontekście szerszego omówienia oraz analizy procesu zarządzania wiedzą.

II.4.2. Zarządzanie wiedzą

Jedną z najważniejszych cech wiedzy jest brak (lub bardzo ograniczone) możliwości jej substytucji innymi zasobami. Wiedza jest również znacznie trudniejsza do wyceny, a jej wartość nabiera szczególnego znaczenia w przypadku wiedzy unikalnej i specjalistycznej. Cechy te determinują nowe podejście do wiedzy – jej gromadzenia, tworzenia, magazynowania, dystrybucji, wykorzystania i ochrony – jako zasobu strategicznego w perspektywie zarówno krótko-, jak też długoterminowej. Jako zasób strategiczny, wiedza powinna zatem podlegać procesowi zarządzania, podobnie jak inne zasoby przedsiębiorstwa, uwzględniając jednak jej specyfikę.

Sama koncepcja zarządzania wiedzą doczekała się licznych definicji, jednak kilka z nich na pewno warto przytoczyć.

K. Perechuda (2005b) twierdzi, że zarządzanie wiedzą jest procesem ciągłych realizacji funkcji zarządzania, skoncentrowanym na zasobach wiedzopochodnych (wewnętrznych i zewnętrznych, istniejących i nieistniejących, znanych i ukrytych) oraz zadaniach i instrumentach organizowania oraz komunikowania.

A. Jashapara (2006) zarządzanie wiedzą opisuje jako efektywny proces uczenia się, który wiąże się z poszukiwaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy (zarówno jawnej, jak też ukrytej) oraz wykorzystuje odpowiednie środowisko kulturowe i technologie. Jego celem jest wzrost kapitału intelektualnego i sprawności całego przedsiębiorstwa.

Badacze z Grandfield School of Management definiują zarządzanie wiedzą jako ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji (za: Jaśkowiec, 2004),

Zdaniem I. Nonaki (Nonaka, Tekeuchi, 1995), jest to zespół powtarzających się procesów konwersji wiedzy cichej i formalnej w przystosowanie, uzewnętrznianie, łączenie i uwewnętrznianie, a według G. Probst (Probst, Raub, Romhardt, 2002), zarządzanie wiedzą to lokalizowanie, tworzenie, gromadzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji.

Znacznie szersze oraz bardziej szczegółowe definiowanie procesu zarządzania wiedzą zaproponował B. Mikuła (2006), który podkreślił potrzebę analizy koncepcji ZW w czterech ujęciach:

- w znaczeniu funkcjonalnym – obejmujące kompleksowo realizację głównych funkcji zarządzania, w tym operacyjnych, związanych z transferem, kreowaniem, przechowywaniem, łączeniem, selekcjonowaniem itd. Koncentruje się na zasobie spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej wiedzy oraz związanych z nią procesach, by osiągnąć cele organizacji;
- w znaczeniu procesowym – postępowania normujące i dyspozycyjne, mające na celu stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawną realizację funkcji operacyjnych, a więc wdrożenie systemów organizacyjnych o właściwej konstrukcji optymalizujących główne procesy związane z wiedzą, klimatu, kultury i struktury organizacyjnej, które ukierunkują ludzi na rozwijanie wiedzy, dzielenie się nią, odpowiednie jej wykorzystanie itd.;
- w znaczeniu instrumentalnym – polega ono na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów (od ekonomiczno-finansowych i prawnych, po organizacyjne oraz techniczne), przyczyniających się do przebiegu głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji;
- w znaczeniu instytucjonalnym – obejmuje ono system stanowisk oraz zespołów pracowniczych (poziom strategiczny i operacyjny, organizację formalną i nieformalną), które realizują funkcje i zadania z zakresu zarządzania wiedzą organizacji.

Jak za A.M. Awad i H.M. Ghaziri podkreśla S. Iwan (Trajer, Paszek, Iwan, 2012, s. 45), „praktycznie wszystkie definicje mają kilka punktów wspólnych, które identyfikują zarządzanie wiedzą najpełniej:

- Wykorzystanie dostępnej wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych,
- „Zatapiać” i gromadzenie zasobów wiedzy w procesach biznesowych, produktach i usługach,
- Reprezentowanie wiedzy w bazach danych i dokumentach,
- Promowanie wzrostu zasobów wiedzy poprzez rozwój kultury organizacyjnej i motywowanie,
- Transfer i dzielenie wiedzy w obrębie całej organizacji,
- Regularna ocena wartości i wpływu aktywów wiedzy”.

Uszczegóławiając powyższą propozycję, warto przytoczyć model sześciu kluczowych procesów zarządzania wiedzą, opisany przez G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta (2002):

- identyfikacja wiedzy – poprzez określenie potencjału wewnątrz organizacji oraz źródeł pozyskania brakujących zasobów z otoczenia zewnętrznego;
- zdobywanie wiedzy – wyrażone zaspokajaniem zapotrzebowania na wiedzę oraz wypełnianie luk kompetencyjnych np. poprzez zatrudnianie specjalistów, outsourcing, oraz wykorzystanie informacji pochodzących od interesariuszy (klientów, partnerów biznesowych etc.);
- rozwój wiedzy – skupiający się na poszerzaniu istniejących (w tym pozyskanych) zasobów wiedzy;
- dzielenie się wiedzą – poprzez udostępnienie pracownikom zasobów wiedzy niezbędnej do prawidłowego prowadzenia procesu pracy;

- wykorzystywanie wiedzy – wyrażone z jednej strony efektywnym korzystaniem przez pracowników oraz firmę ze zgromadzonej wiedzy, przy jednoczesnym, innowacyjnym wykorzystaniu zasobów wiedzy dla tworzenia przewagi konkurencyjnej;
- ochrona wiedzy – polegająca na strzeżeniu zasobu wiedzy przed konkurentami oraz na utrzymaniu „ciągłości” dostępu do wiedzy przez organizację, przy założeniu możliwych zmian, np. rotacji personalnych etc.

Wokół zarządzania wiedzą powstały także różne ujęcia rozwoju koncepcji i obecnie dzieli się je na szereg szkół oraz kierunków. Choć w praktyce właściwie w żadnym wypadku nie można mówić o doskonałym „wpisaniu się” w konkretny kierunek, jednak wyróżnić można trzy klasyczne podejścia do zarządzania wiedzą:

- technokratyczne – koncentruje się na systemach przetwarzania informacji, dystrybucji, reprodukcji i ochronie zasobów wiedzy itp.;
- behawioralne – koncentruje się na zmianie filozofii działania organizacji, na zachowaniach organizacyjnych: strategii, praktykach, tworzeniu sieci społecznych (zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych); mówi się w nim o „organizacjach inteligentnych” czy „organizacjach uczących się”;
- ekonomiczne – koncentruje się na konwersji wiedzy na środki finansowe i odwrotnie.

W pewnym uproszczeniu można określić (Adamczewski, 2016) aktualny stan w tym zakresie jako pewien eklektyzm w rozumieniu mozaiki wielu podejść (głównie technokratycznego i behawioralnego). Analizując z kolei koncepcję zarządzania wiedzą z punktu widzenia poziomu planowania działalności przedsiębiorstwa, można ją również ująć w dwóch następujących wymiarach (Błaszczuk, Brdulak, Guzik, Pawluczuk, 2004):

- zarządzanie wiedzą w wymiarze operacyjnym – jest procesem polegającym na tworzeniu wiedzy formalnej i wiedzy cichej, następnie jej przetwarzaniu oraz gromadzeniu, ochronie oraz praktycznym wykorzystaniu dla osiągnięcia zakładanych celów organizacji;
- zarządzanie wiedzą w wymiarze strategicznym – jest sztuką budowania organizacji „opartej na wiedzy i otwartej na wiedzę”, integrującą wokół efektywnego wykorzystania wiedzy strategię firmy, ludzi, kulturę organizacyjną i technologię.

II.4.3. Teoretyczne modele zarządzania wiedzą

II.4.3.1. Model japoński

Jest to jeden z pierwszych teoretycznych modeli zarządzania wiedzą w organizacji, zaś jego autorem jest japoński profesor, I. Nonaka. Podstawą dla tego modelu w wymiarze epistemologicznym stało się rozdzielenie wiedzy na dwa poziomy: wiedzę ukrytą (*tacit*) oraz jawną (*explicit*) (Nonaka, Takeuchi, 2000).

Wiedza ukryta jest zasobem strategicznym przedsiębiorstwa, opartym na doświadczeniu, intuicji i zdolnościach zespołów oraz pojedynczych pracowników. Trudno ją w jednoznaczny sposób sprecyzować, a jeszcze trudniej nią zarządzać. Ponieważ przekazywana jest dobrowolnie, przede wszystkim w ramach bezpośrednich kontaktów pomiędzy pracownikami, wymaga odpowiedniej motywacji do dzielenia się wiedzą i przełamania podstawowej bariery zwanej „lepkością wiedzy” (*sticky knowledge*) zarówno na poziomie indywidualnym, jak również poszczególnych zespołów czy działów przedsiębiorstwa. Przy odpowiednim zarządzaniu, a przede wszystkim wykreowaniu sprzyjającej kultury organizacyjnej, może dojść do transformacji wiedzy ukrytej w wiedzę jawną (Ziółkowski, 2015a, s. 232). Warto wskazać w tym miejscu podstawową różnicę pomiędzy modelem japońskim (czy szerzej wschodnim) a podejściem

zachodnim, w którym zarządzanie wiedzą opiera się głównie na budowaniu infrastruktury informatycznej, będącej w rzeczywistości elektronicznym systemem gromadzenia i przechowywania danych (Perechuda, 2005a). I. Nonaka i H. Takeuchi skupili się tymczasem na kluczowym – ich zdaniem – procesie, czyli dzieleniu się wiedzą. Stworzyli pięciofazowy model procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy, obejmujący następujące etapy:

- dzielenie się wiedzą ukrytą;
- szukanie pomysłów;
- potwierdzanie pomysłów;
- budowanie wzorca;
- wyrównywanie poziomów wiedzy.

W ramach tego modelu, zdaniem autorów, następuje intensywna reakcja (i konwersja) pomiędzy wiedzą ukrytą a wiedzą jawną. Wiedza jawna, zwana również formalną czy obiektywną, jest znacznie wyraźniej sprecyzowana, usystematyzowana w wewnętrznych bazach i dokumentach oraz skodyfikowana językiem formalnym. Według Nonaki i Takeuchi'ego (2000), również wiedza jawna może przeistoczyć się w wiedzę ukrytą, przechodząc przez procesy konwersji opisane w tzw. cyklu SECI (z ang. *Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation*). Cykl konwersji w pierwszej kolejności skupia się na przekształceniu wiedzy ukrytej w ukrytą (proces socjalizacji) podczas bezpośrednich rozmów, spotkań wspólnej pracy czy dyskusji zespołowych. Eksternalizacja to formalne uzewnętrznienie wiedzy ukrytej, dzięki czemu staje się ona wiedzą jawną, a po skodyfikowaniu (kombinacja) może zostać rozpowszechniona w odpowiedniej formie i standardzie organizacyjnym. Ostatnim procesem konwersji jest internalizacja, czyli przyjęcie wiedzy jawnej przez pracowników i – w oparciu o własne doświadczenia oraz wiedzę – przekształcenie w nową (wzbogaconą) wiedzę ukrytą (Ziółkowski, 2015a, s. 232).

II.4.3.2. Model zasobowy zarządzania wiedzą

Równie powszechnym w literaturze modelem, odnoszącym się jednak bardziej do zarządzania strategicznego i badań nad innowacyjnością (Leonard-Barton, 1995) przedsiębiorstw, jest model zasobowy. Zakłada on, że głównym źródłem tworzenia przewagi konkurencyjnej są unikalne zasoby wewnętrzne w postaci kluczowych kompetencji i umiejętności, standardy oraz normy i wartości (Strojny, 2000), które są poddawane procesom odnoszącym się do czterech strategicznych wymiarów zarządzania przedsiębiorstwem, tj. teraźniejszości, przyszłości, wnętrza organizacji i jej otoczenia.

W pierwszym wymiarze (teraźniejszość) model zasobowy koncentruje się na wspólnym rozwiązywaniu problemów oraz poszukiwaniu najlepszych rozwiązań w ramach zespołów. Sprzyja on dzieleniu się wiedzą, uczeniu się i tworzeniu pamięci organizacyjnej. W kolejnym wymiarze (wnętrze organizacji) dochodzi do implementacji i integracji najskuteczniejszych technologii oraz narzędzi wspierających pozostałe procesy. W wymiarze odnoszącym się do przyszłości model zasobowy proponuje eksperymentowanie i poszukiwanie innowacyjnych, kreatywnych rozwiązań. Otoczenie firmy jest natomiast źródłem sukcesywnego pozyskiwania (importowania) wiedzy. Wszystkie te procesy oraz pozyskane za ich pomocą zasoby są łączone w jeden centralny system (będący punktem odniesienia dla strategicznego zarządzania wiedzą), czyli kluczowe kompetencje (Ziółkowski, 2015a, s. 233).

II.4.3.3. Model procesowy zarządzania wiedzą

Podstawą dla stworzenia modelu procesowego były praktyczne doświadczenia z działalności firm konsultingowych (Ernst&Young, KPMG, Artur Andersen), dla których głównym produktem dystrybuowanym na rynek jest właśnie wiedza. Autorzy modelu procesowego (Davenport, Prusak, 1998) jako punkt wyjścia do stworzenia modelu przyjęli definicję stworzoną przez P. Murraya i A. Myersa, którzy zdefiniowali zarządzanie wiedzą jako ogół „procesów determinujących tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji” (Murray, Myers, 1997, s. 11). T.H. Davenport oraz L. Prusak zaproponowali w swoim modelu wyróżnienie trzech podstawowych procesów:

- tworzenie wiedzy (poprzez import z otoczenia oraz tworzenie odpowiednich warunków wewnątrz organizacji);
- kodyfikację wiedzy (poprzez odpowiednie narzędzia i ułatwienia infrastrukturalne);
- transfer wiedzy (dystrybucja wiedzy do przyswojenia i adekwatnego wykorzystania).

Obecnie model procesowy uznawany jest za najbardziej skuteczny w zarządzaniu wiedzą, co zawdzięcza m.in. szerokiej, empirycznej weryfikacji w praktyce działalności dużych przedsiębiorstw. Wydaje się również najbardziej adekwatnym modelem w turbulentnym i zmiennym otoczeniu organizacyjnym, możliwym również do zaadaptowania we współczesnych formach organizacji inteligentnych (organizacje wirtualne, sieciowe).

Szczególnie trzeci z wymienionych przez Davenporta i Prusaka procesów zarządzania wiedzą – jej transfer i odpowiednie wykorzystanie – okazuje się kluczowym wyzwaniem dla praktyki zarządzania (Ziółkowski, 2015a, s. 234).

II.5. „Twarde” i „miękkie” determinanty zarządzania wiedzą

W kontekście zarządzania wiedzą, przede wszystkim w ujęciu procesowym, jedną z najważniejszych kompetencji współczesnych menedżerów jest umiejętność analizy oraz zorganizowania procesu w sposób holistyczny, biorąc pod uwagę zarówno obszar społeczny (systemy motywacyjne, kreowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, transformacja twórcza w zespołach pracowniczych itd.), jak też twardy (budowa infrastruktury technologicznej, udrożnienie kanałów komunikacyjnych, zapewnienie budżetu na pozyskiwanie wiedzy z rynku etc.). O ile jednak tworzenie oraz kodyfikacja wiedzy praktycznie we wszystkich opracowaniach definiowane są dość jednoznacznie, o tyle pojęcie „transfer” wymaga głębszej analizy, zwłaszcza w zestawieniu z takimi pojęciami, jak dzielenie się wiedzą, dyfuzja czy rozpowszechnianie wiedzy. Swoją propozycję przedstawiła m.in. A. Rudawska (2013, s. 93), która w analizie zwróciła uwagę przede wszystkim na kryterium ukierunkowania tych działań:

- dzielenie się wiedzą – wymiana wiedzy między członkami organizacji lub jej częściami;
- transfer wiedzy – przekazywanie konkretnym jednostkom wybranych rozwiązań do konkretnych sytuacji;
- rozpowszechnianie wiedzy – umożliwianie pracownikom dostępu do wiedzy organizacyjnej i indywidualnej.

Wszystkie te działania powodują, że w ramach danego podmiotu zachodzi dyfuzja wiedzy.

Tego rodzaju rozróżnienie i zrozumienie faktycznych różnic wynikających z intencjonalności i form przepływu wiedzy w organizacji ma istotne znaczenie w praktyce zarządzania. Mnogość aplikacji wspomagających transfer i rozpowszechnianie wiedzy oraz ich coraz większa dostępność cenowa mogą skutkować zbyt dużą koncentracją wyłącznie na rozwiązaniach infrastrukturalnych. Efektem takiego podejścia może być potraktowanie zarządzania wiedzą jako bardziej rozbudowanej formy zarządzania informacją, a tym samym niewykorzystanie w należyłym stopniu faktycznego potencjału społecznego przedsiębiorstwa.

II.5.1. Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą

Budowa odpowiedniej infrastruktury informatycznej, czy szerzej – technologicznej, ma bez wątpienia niebagatelne znaczenie dla profesjonalizacji zarządzania wiedzą. Potwierdzają to liczne badania empiryczne, w których bariery technologiczne wskazywane były jako jedne z najważniejszych przeszkód dla całego procesu (Ahmed, Lim, Loh, 2002; Riege, 2005; Sharma, Singh, 2015).

A. Jashapara (2006) wyróżnił pięć najważniejszych funkcji, jakie powinny być zabezpieczone przez systemy informacyjne zarządzania wiedzą: porządkowanie, wyodrębnianie, wartościowanie, upowszechnianie oraz przechowywanie i prezentację wiedzy (tabela 4).

Tabela 4

Wybrane narzędzia systemów informacyjnych w zarządzaniu wiedzą

Kategoria	Charakterystyka
Narzędzia porządkowania wiedzy	<p>Ontologie – sformalizowany opis fragmentu rzeczywistości, używany do systematyzowania wiedzy firmowej wyższego poziomu. W uproszczonej formie może występować pod postacią drzewa kategorii (katalogu).</p> <p>Mapy wiedzy – efekt skatalogowania logicznych elementów przedstawiony w formie wizualnej.</p> <p>Taksonomie – rozłożenie pewnego obszaru wiedzy na logiczne elementy w formie hierarchicznej.</p>
Narzędzia wyodrębniania wiedzy	<p>Narzędzia przetwarzania danych tekstowych – odszukują w bazach pożądaną przez użytkownika dokumentów oraz prowadzą ich automatyczną indeksację i hierarchizację.</p> <p>Systemy ERM (Employee Relationships Management) – jako elementy portalu korporacyjnego (traktowanego już jako ogólne narzędzie zarządzania wiedzą, które integruje dostępne systemy i aplikacje, oraz jest miejscem dostępu do danych i informacji). Szczególną cechą systemów ERM jest spersonalizowany dostęp pracowników do niezbędnej (lub po prostu przydatnej) im w pracy infrastruktury technologicznej i zasobów wiedzy.</p> <p>Systemy agentowe – funkcje bieżącego rejestrowania i analizowania wszystkich dostępnych danych, które następnie posłużą do dokonywania optymalnego wyboru.</p> <p>AI – Artificial intelligence – samodzielne i samouczące się systemy wykorzystywane w znacznie szerszym zakresie, zastępując człowieka nawet w samym procesie decyzyjnym, wykorzystując wiele równoległych i rozproszonych aplikacji.</p>
Narzędzia wartościowania wiedzy	<p>Data mining – w oparciu o analizę statystyczną czy elementy wnioskowania probabilistycznego pozwalają eksplorować hurtownie i bazy danych w poszukiwaniu najbardziej wartościowej wiedzy.</p> <p>ES – Expert Systems – systemy te opierają się na wiedzy eksperckiej oraz algorytmach eksplorujących bazy danych, które są poddawane automatycznemu wnioskowaniu.</p>

<p>Narzędzia upowszechniania wiedzy</p>	<p>Sieć – mowa tutaj zarówno o sieci globalnej Internet, jak i lokalnych sieciach wewnątrzorganizacyjnych (intranet); jest to najważniejszy system stosowany w procesie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach do jej upowszechniania.</p> <p>Poczta elektroniczna oraz komunikatory – pozwalają na bieżącą wymianę informacji, przesyłanie plików do jednej osoby lub całej grupy z możliwością podglądu historii korespondencji. Programy te umożliwiają znacznie szersze spektrum funkcji, jak np. zarządzanie kalendarzem, planowanie i etykietowanie zadań etc.</p> <p>Fora oraz grupy dyskusyjne – pozwalają na wymianę informacji i poglądów, mają charakter publiczny, ale mogą też być ograniczone do węższego grona.</p> <p>Tele- oraz wideokonferencje – zapewniają dwukierunkową (lub więcej) komunikację w czasie rzeczywistym.</p> <p>Biuletyny, subskrypcje oraz newslettery – ich celem jest dostarczanie użytkownikom dedykowanej wiedzy.</p> <p>Do upowszechniania wiedzy wykorzystywane są funkcjonalności systemów ERM (pracownicze), Workflow (przepływ dokumentów i pracy) oraz systemy do zarządzania relacjami z klientem (CRM/KCRM Customer Realtionships Management/Knowledge base Customer Realtionships Management).</p> <p>Knowledge Network – bazy wiedzy współtworzonych przez jej użytkowników Jest to płaszczyzna wymiany doświadczeń oraz zapytań i propozycji rozwiązań problemów.</p> <p>E-learning/distance learning (LMS Learning Management System) – czyli edukacja zdalna, która ma niebagatelne znaczenie dla upowszechniania wiedzy przy wykorzystaniu rozwiązań IT.</p>
<p>Narzędzia przechowywania i prezentacji wiedzy</p>	<p>Foldery publiczne – służą udostępnianiu plików.</p> <p>Repozytoria i bazy danych – wykorzystywane do przechowywania spływających z organizacji informacji, w tym danych liczbowych, graficznych i tekstowych.</p> <p>Hurtownie danych – (najczęściej wyłącznie z możliwością odczytu), w których archiwizowana jest wiedza bieżąca i historyczna z działalności przedsiębiorstwa.</p> <p>Document Management System – umożliwiają archiwizowanie, prezentację (z edycją) oraz porządkowanie i wyszukiwanie elektronicznych dokumentów.</p> <p>Best Practices Base – są zbiorem standardów i instrukcji procedowania sformułowanych na podstawie sprawdzonych doświadczeń i rozwiązań.</p> <p>Case Base – dotyczą szczególnych, problematycznych sytuacji, jakie pojawiły się w konkretnych projektach.</p> <p>Narzędzia Bussines Intelligence (BI) – generują raporty z dostępnych danych, prezentują w formie graficznej najważniejsze wskaźniki w bieżącej działalności przedsiębiorstwa, jednocześnie „proponując” najlepsze rozwiązania.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, M. Kłak, 2010, Kielce: Wydawnictwo WSEiP; „Inżynieria wiedzy i systemy ekspertowe w zarządzaniu wiedzą i wspomaganie decyzji biznesowych”, K. Michalik, 2012, *Zarządzanie i Finanse*, 1(3); „Zarządzanie wiedzą”, H. Solska, 2010, w: S. Wrycza (red.), *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

II.5.2. Dyfuzja wiedzy a zarządzanie kapitałem ludzkim

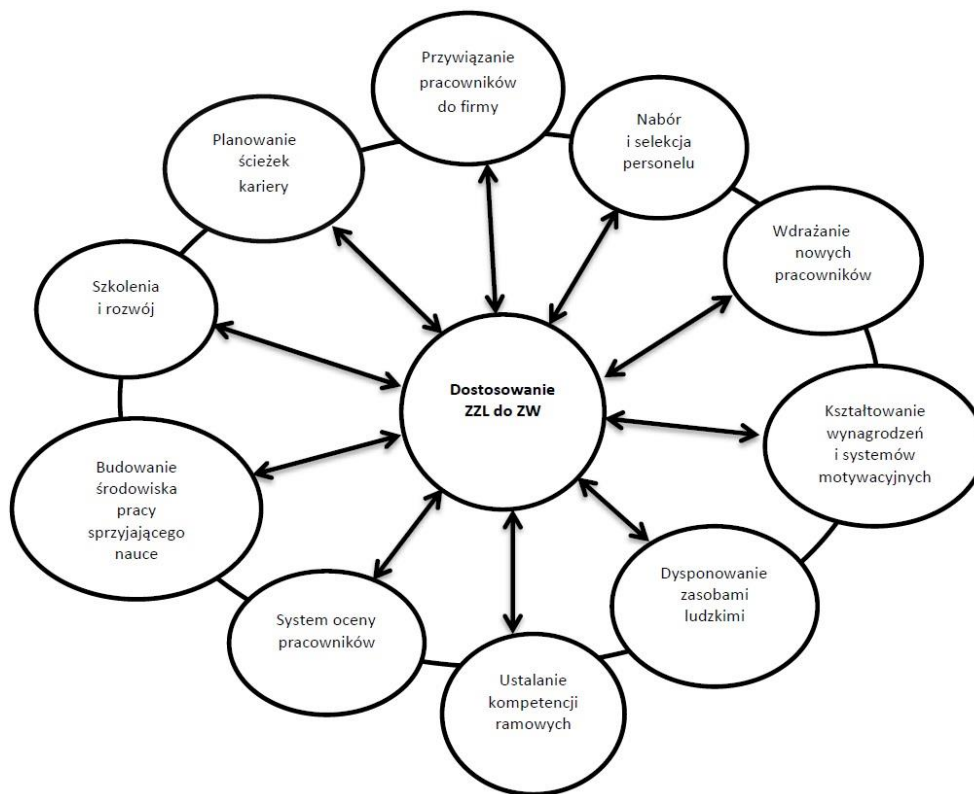
Wykorzystanie narzędzi informatycznych w zarządzaniu wiedzą zwiększa intensywność i możliwości kodyfikowania wiedzy jawnej, lecz w niewielkim stopniu wpływa na pozyskiwanie oraz dyfuzję wiedzy ukrytej. Tymczasem właśnie ta wiedza, z punktu widzenia skutecznego działania i budowania przewagi konkurencyjnej, ma kluczowe znaczenie dla każdej inteligentnej organizacji, ponieważ właściwie nie ma dla niej substytutu. Jest to wiedza, którą zdobywa się poprzez długoletnie doświadczenie, tworzona na podstawie analiz oraz wnioskowania, rezultatów pracy całych zespołów i często związana z efektem synergii. Jej prawdziwą wartość dostrzega się zwłaszcza w sytuacji tzw. odpływu wiedzy (*leaky knowledge*), np. wraz z odejściem kluczowego pracownika. Z drugiej strony mamy również do czynienia z pojęciem „lepkość wiedzy” (*sticky knowledge*). Pracownicy coraz częściej prezentują podejście rynkowe do własnych zasobów niematerialnych (wiedzy, umiejętności, doświadczeń), zdając sobie sprawę z faktu, że to właśnie one stanowią o ich przewadze konkurencyjnej na rynku pracy. Według G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta (2002), brak motywacji, czy inaczej chęci, to jedna z podstawowych barier dla dzielenia się wiedzą przez pracowników, gdyż dumie z posiadania wiedzy specjalistycznej często towarzyszy również obawa przed utratą pozycji w wyniku przekazania tej wiedzy innym. Drugim problemem wskazanym przez ww. autorów może być zdolność do dzielenia się wiedzą, co z kolei wynika z indywidualnych predyspozycji komunikacyjnych i zdolności interpersonalnych.

J.L. Scott i P. Yih-Tong Su (2005) również jako podstawowe problemy do rozwiązania w kontekście dyfuzji wiedzy wskazują cechy indywidualne jednostek, takie jak różnice wynikające z osobowości, wartości, kompetencji, aspiracji i motywacji, a także obaw. Przywołują także bariery wynikające z norm i relacji zespołowych, wynikających ze wzajemnego zaufania, komunikowania się, kultury i więzi społecznych oraz czy w końcu stylu zarządzania, akceptacji i zrozumienia celów i konkurencji. Trzecią kategorią wyzwań są czynniki organizacyjne (wewnętrzne oraz zewnętrzne), wynikające ze strategicznych decyzji zarządu, struktury organizacyjnej, otoczenia konkurencyjnego i wpływu interesariuszy. Jednocześnie autorzy ci wskazują pięć wymiarów, w których mogą pojawić się bariery dla skutecznego zarządzania wiedzą w organizacji:

- jednostka – zespół.
- zespół – jednostka.
- zespół – organizacja.
- organizacja – zespół.
- organizacja – organizacja.

Pojawienie się barier na styku podmiotów uczestniczących we wszystkich procesach – od wytworzenia, poprzez transfer aż do wykorzystania wiedzy – jest zdeterminowane właściwościami danego układu (Scott, Yih-Tong Sun, 2005). Z tego też względu, zdaniem M. Gablety (2009), zarządzanie wiedzą w organizacji tylko wówczas ma sens, gdy potencjał ludzki zajmuje w niej odpowiednio znaczące miejsce. Skuteczność zarządzania wiedzą, jej pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystania jest nierozzerwalnie związana z podmiotowością człowieka, w tym z jego potrzebami i oczekiwaniami. Jak pisze B. Mikuła, zarządzania kapitałem ludzkim:

nie należy traktować jako zbioru działań personalnych adekwatnych do funkcji zarządzania zasobem ludzkim organizacji. Zarządzanie kapitałem ludzkim jest koncepcją o wiele szerszą, która w praktyce stanowi połączenie działań personalnych z zadaniami z zakresu zarządzania wiedzą. Naczelnym jej celem jest optymalizacja wykorzystania zasobów intelektualnych ludzi pracujących dla organizacji (zwłaszcza wiedzy spersonalizowanej) w procesach generowania i zastosowania wiedzy w organizacji (Mikuła, 2012, s. 28).



Rysunek 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą.

Źródło: *Zarządzanie wiedzą*, Ch. Evans, 2005, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Skuteczne wykorzystanie kapitału ludzkiego w procesie zarządzania wiedzą wymaga zatem z pewnością podjęcia szerokiego spektrum działań oraz rozwiązań organizacyjnych, wspierających i promujących dzielenie się wiedzą. Wymusza jednak przede wszystkim zmianę strategiczną, dotyczącą stworzenia kultury organizacyjnej, zorientowanej na wiedzę i efektywnego wykorzystania kapitału ludzkiego.

Kultura organizacyjna warunkuje prawidłowy sposób zarządzania wiedzą, zwłaszcza kultura nawiązująca do wartości i norm, zorientowana na ludzi, wyzwająca w nich zapał i entuzjazm, kładąca zasadniczy nacisk na kreowanie i dzielenie się wiedzą. Ważne są przy tym takie wartości, jak: otwartość, zaufanie, uczciwość, akceptacja porażek, szacunek dla wkładu wnoszonego przez poszczególnych pracowników, szczodrość, wzajemne wsparcie i współpraca (Evans, 2005, s. 58-59).

II.6. Podsumowanie

Wiedza i procesy jej pozyskiwania, transferu, magazynowania czy ochrony z pewnością pozostaną w centrum zainteresowania badaczy oraz praktyków zarządzania przez najbliższe dziesięciolecia. Niemniej, kolejne wyzwania ery społeczeństwa informacyjnego, rewolucja technologiczna i implikacje tych zmian – postępująca ewolucja gospodarki (w tym przede wszystkim formy i struktury poszczególnych organizacji), zmuszają nas do umieszczenia wiedzy, tego strategicznego zasobu przedsiębiorstwa, w szerszym kontekście, jako fundamentalnego składnika potencjału społecznego przedsiębiorstwa. Prawdziwą wartość wiedzy poznajemy bowiem dopiero przy zastosowaniu odpowiedniej konfiguracji, jak również synergii zasobów materialnych i niematerialnych.

II.7. Bibliografia

- Adamczewski, P. (2016). Systemy SMAC w zarządzaniu wiedzą w organizacjach inteligentnych. W: L. Kiełtyka, W. Jędrzejczyk, P. Kobis (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania, kreowanie kapitału intelektualnego organizacji* (s. 191-202). Warszawa: TNOiK.
- Ahmed, K.P., Lim, K.K., Loh, A.Y.E. (2002). *Learning through Knowledge Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Beynon-Davies, P. (1999). *Inżynieria systemów informatycznych*. Warszawa: WNT.
- Błaszczuk, A., Brdulak, J.J., Guzik, M., Pawluczuk, A. (2004). *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Brdulak, J. (2012). *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja. Filary. Dobre praktyki*. Warszawa: OW SGH.
- Clarke, T. (2001). The knowledge economy. *Education + Training*, 4/5(43).
- Danielewski, F. (2008). Filozoficzno-metodologiczne podstawy zarządzania wiedzą. W: K. Perechuda, M. Sobińska (red.), *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą* (s. 14-35). Warszawa: Difin.
- Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge – How Organisations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. (1999). *Spółczesność pokapitalistyczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Drucker, P. (2009). *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Warszawa: MT Biznes.
- Evans, Ch. (2005). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Fazlagić, J. (2010). *Know how w działaniu. Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*. Gliwice: Helion.
- Freedman, A. (2004). *Encyklopedia komputerów*. Gliwice: Helion.
- Gableta, M. (2009). Uwarunkowania i możliwości wzrostu wiedzy spersonalizowanej w organizacji. W: T. Kupczyk (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 20-29). Warszawa: Difin.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2002). Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. W: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*. Warszawa: Difin.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Warszawa: Difin.
- Jashapara, A. (2006). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jaśkowiec M. (2004). Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik sukcesu i przewagi konkurencyjnej organizacji XXI wieku. W: R. Borowiecki, M. Kwieciński (red.), *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Kłak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Kielce: Wydawnictwo WSEiP.
- Kowalczyk, A., Nogalski, B. (2007). *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Warszawa: Difin.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Materska, A. (2006). Wiedza w organizacjach. Prolegomena do zarządzania wiedzą. W: *Informacja w sieci. Problemy. Metody. Technologie* (s. 37-56). Warszawa: WSBP.
- Michalik, K. (2012). Inżynieria wiedzy i systemy ekspertowe w zarządzaniu wiedzą i wspomaganie decyzji biznesowych. *Zarządzanie i Finanse*, 1(3), 569-679.
- Mikuła, B. (2006). Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą. *E-mentor*, 5(17), 38-41.
- Mikuła, B. (2008). Zarządzanie wiedzą. W: S. Kardas (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby* (s. 494-415). Warszawa: Difin.
- Mikuła, B. (2012). Nowy wymiar zachowań organizacyjnych. *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*. Kraków: UEK
- Mikuła, B. (2015). Potencjał społeczny przedsiębiorstwa i podstawy jego rozwoju. W: M. Jabłoński (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zmian* (s. 11-27). Kraków: UEK.

- Mitroff, I., Mason, R. (1973). A program for research on management information system. *Management Science* 19(5), 475-487.
- Murray, P. Myers, A. (1997). *The facts about knowledge, Information strategy – special report, November*.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- OECD. (2000). *Knowledge management in the learning society*. Paris.
- Oleński, J. (1997). *Standardy informacyjne w gospodarce*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Perechuda, K. (2005a). *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna.
- Perechuda, K. (2005b). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9, 18-35.
- Rudawska, A. (2013). Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty. *Organizacja i kierowanie*, 4(157), 90-94.
- Scott, J.L., Yih-Tong Sun, P. (2005). An investigation of barriers of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75-90.
- Sharma, B.P., Singh, M.D. (2015). Modeling the Knowledge Sharing Barriers: An ISM Approach. *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, 5(1), 16-33.
- Sharma, N. (2005). *The origin of the data information knowledge wisdom hierarchy*. Detroit: SOI, University of Michigan.
- Skyrme, D.J. (1999). *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Solska, H. (2010). Zarządzanie wiedzą. W: S. Wrycza (red.), *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki* (s. 457-466). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Strojny, M. (1999). Zarządzanie Wiedzą i Kapitałem Intelktualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej. *Problemy Jakości*, 12, 4-7.
- Strojny, M. (2000). Zarządzanie wiedzą – ogólny zarys koncepcji. *Przegląd Organizacji*, 2, 20-21.
- Tiwana, A. (2003). *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Toffler, A. (1980) *The third wave*. London: Collins.
- Trajer, J., Paszek, A., Iwan, S. (2012). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ziółkowski, S. (2015a). Organizacje przyszłości. Wyzwania dla zarządzania wiedzą w sieciach. *Studia Ekonomiczne: Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 224, 229-238.
- Ziółkowski, S. (2015b). Rola organizacji sieciowych w kształtowaniu koncepcji zarządzania wiedzą. W: P. Górski (red.), *Zmiany demograficzne i społeczne w Polsce i Europie wyzwaniem dla nauki i praktyki zarządzania* (s. 191-199). Kraków: Wydawnictwo AGH.

III. Wykorzystanie dźwigni akulturacji dla usprawniania procesu zarządzania kapitałem ludzkim

(Michał Teczek)

III.1. Wprowadzenie

Kapitał ludzki jest niepodważalnie jednym z najistotniejszych zasobów wpływających na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw. Można śmiało przyjąć założenie, że niezależnie od wielkości organizacji, obszaru funkcjonowania czy profilu organizacyjnego jakość posiadanego kapitału ludzkiego oraz umiejętność skutecznego zarządzania nim w sposób bezpośredni będą przekładać się na efektywność funkcjonowania całej organizacji. Twierdzenie to może znaleźć potwierdzenie w ujęciu prezentowanym przez B. Mikułę, który określa kapitał ludzki jako konfigurację zasobów tworzących osobiste kapitały intelektualne ludzi. Wymusza to konieczność wyróżnienia dwóch zasadniczych poziomów, na których koncentruje się zestaw działań z zakresu zarządzania tym zasobem: poziomu kapitału intelektualnego człowieka oraz poziomu kapitału ludzkiego (kapitału intelektualnego zespołu ludzi) (Mikuła, 2012, s. 26). Wynika z tego, że kapitał ludzki jest bezpośrednio powiązany z kapitałem intelektualnym poszczególnych pracowników, a im wyższy poziom rozwoju pojedynczego pracownika, tym bardziej efektywne działanie całej organizacji. Przeszkolenie tylko jednego pracownika często może nie przynosić spektakularnych efektów, ale przeszkolenie całego działu czy pionu zazwyczaj skutkuje pozytywnym rezultatem organizacyjnym.

Idąc wskazanym tokiem rozumowania, z pewnością można stwierdzić, że wzrost zasobów wiedzy w organizacji pozytywnie wpływa na jakość kapitału ludzkiego. Wiedza (a konkretnie edukacja i kształcenie, których wynikiem jest wiedza) jest natomiast jedną z siedmiu dźwigni akulturacji opisanych przez H. Janne w opracowaniu pt. *Le système social. Essai de théorie générale* (1976). Pojawia się zatem pytanie, czy skoro można wskazać bezpośrednią zależność pomiędzy jedną z dźwigni akulturacji a efektywnością zarządzania kapitałem ludzkim, to czy istnieją inne, podobne, mechanizmy? Być może, posługując się teorią zaproponowaną przez H. Janne, jesteśmy w stanie znaleźć współzależność pomiędzy kształtowaniem kultury organizacyjnej przedsiębiorstw a efektywnością zarządzania kapitałem ludzkim. Podstawą dalszych rozważań, jest wspomniane pojęcie „akulturacja”. Jak wskazuje J.W. Berry, akulturacja to proces zmian kulturowych i psychologicznych, który wynika z ciągłego kontaktu między ludźmi z różnych środowisk kulturowych (Berry, 2006, s. 27). Poddając tę definicję przekształceniu, proces akulturacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim można rozumieć jako proces zmian organizacyjno-kulturowych wynikających z dostosowywania się organizacji do zmian zachodzących zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu.

W niniejszym rozdziale w pierwszej kolejności przedstawiono przesłanki wskazujące, że dźwignie akulturacji opisane przez H. Janne mogą mieć zastosowanie w aktualnych rozważaniach w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. W dalszej części omówiono 7 dźwigni akulturacji (język, edukacja i kształcenie, propaganda/komunikacja, prognozowanie, oczekiwania normatywne, moda oraz wzorce kulturowe) oraz wskazano na odpowiadające im zachowania, powodujące pozytywny lub negatywny wpływ na efektywność zarządzania kapitałem ludzkim. Ostatnim elementem zaprezentowanym w rozdziale jest próba stworzenia autorskiego modelu hierarchicznego (nazwanego piramidą mechanizmów akulturacji), który wskazuje poszczególne dźwignie – od najbardziej fundamentalnej, aż po najbardziej ogólną wraz z występującymi na każdym szczeblu szansami na poprawę efektywności zarządzania kapitałem ludzkim, a także zagrożeniami, które mogą wywoływać kryzysy.

Niezwykle istotna jest zaproponowana przez H. Janne w 1976 roku koncepcja tworzenia kultury organizacyjnej. Należy zaznaczyć, że oryginalna koncepcja dotyczyła rozważań bliskich nurtom socjologicznym, lecz została przeniesiona na grunt nauk o zarządzaniu przez J. Brilmana w opracowaniu pt. *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. W sposób syntetyczny potencjalny wpływ dźwigni akulturacji na zarządzanie kapitałem ludzkim przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5

Dźwignie akulturacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Dźwignia akulturacji	Sposób oddziaływania na zasoby ludzkie
Język	Fundament akulturacji. Odpowiada za tworzenie spójnego przekazu – zarówno w mowie, jak i piśmie. Podstawa dla wszelkich działań o charakterze zarządczym.
Edukacja i kształcenie	Dźwignia elementarna dla poprawy kapitału intelektualnego oraz zasobów wiedzy znajdujących się w organizacji. Im wyższy poziom wiedzy, tym wyższy poziom know-how znajdującego się w obrębie zasobów organizacyjnych.
Propaganda/komunikacja	Pozytywne i negatywne oddziaływania mające na celu doprowadzić, by pracownicy uznawali cele organizacji za swoje własne. W dobrze zarządzanym przedsiębiorstwie propaganda jest zastąpiona komunikacją i ma istotny wpływ na poziom motywacji pracowników.
Prognozy sprawcze i destrukcyjne	Zarząd przedsiębiorstwa zawsze stara się przewidywać najistotniejsze zdarzenia i reagować na nie z wyprzedzeniem. Im skuteczniejsze prognozowanie, tym lepiej organizacja może dostosować się do zmian rynkowych.
Oczekiwania normatywne	Presja społeczna – oczekiwanie, że jednostka lub grupa zachowa się zgodnie z przyjętymi normami społecznymi. Normy społeczne mogą być różne dla poszczególnych grup pracowników, co sprzyja występowaniu konfliktów i problemów w zarządzaniu zasobami ludzkimi.
Moda	Dźwignia odnosi się do wykorzystywania sprawdzonych modeli zarządzania kapitałem ludzkim celem poprawy efektywności działania organizacji.
Wzorce i modele kulturowe	Wzory i systemy wartości charakterystyczne dla różnych typów organizacji. W tym zakresie mieści się również promowanie wzorów zachowań wśród pracowników, których naśladowanie pozytywnie wpływa na funkcjonowanie pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, J. Brilman, 2004, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Przedstawione w tabeli 5 informacje mają charakter ogólny, jednak w dalszej części zaprezentowane zostaną bardziej szczegółowe, które powinny pozwolić na znalezienie odpowiedzi na poszukiwane pytanie.

III.2. Język

Jak wskazuje H. Janne, język jest najbardziej podstawowym mechanizmem akulturacji. Determinuje możliwość realizowania procesów komunikacyjnych pomiędzy poszczególnymi jednostkami. Uznaje się go jednocześnie za element identyfikujący (członków grupy posługujących się tym samym językiem) i izolujący (grupę posługującą się jednym językiem od grupy posługującej się językiem innym). Ludzie mówiący tym samym językiem w sposób naturalny identyfikują

się jako członkowie tej samej społeczności. W ten sam sposób ludzie mówiący różnymi językami identyfikują się jako członkowie innych społeczności, co często wywołuje reakcję w postaci wycofania, zwiększania dystansu oraz wzrostu izolacji. Warto nadmienić, że nawet w sytuacji, gdy osoby władają zbliżonymi językami i są w stanie się komunikować (np. mieszkańcy Stanów Zjednoczonych oraz Wielkiej Brytanii), różnice w sposobie wyrażania się, np. odmienne akcentowanie czy inne słownictwo, powodują błyskawiczną identyfikację jako członka innej społeczności. Podążając dalej tym tokiem rozumowania, można wskazać, że nawet w obszarze tego samego języka występują różnice, które identyfikują mniejsze podgrupy w głównej grupie językowej. Doskonałym tego przykładem są gwary i dialekty, którymi posługują się mieszkańcy różnych regionów danego kraju.

Pojawia się uzasadnione pytanie, czy wskazane przez H. Janne zjawiska społeczne zachodzą również w organizacjach? Odpowiedź wydaje się być twierdząca. Podobnie jak w przypadku dialektów, w sferze biznesu funkcjonują różnorodne żargony, a posługujący się nimi pracownicy z łatwością mogą się komunikować między sobą, pozostając często niezrozumianymi lub zaledwie częściowo rozumianymi przez osoby pracujące na innych stanowiskach bądź w innych branżach. Zjawisko to dotyka praktycznie każdego pracownika, niezależnie od sektora, w którym funkcjonuje. Doskonałym przykładem mogą być naukowcy, posługujący się niezwykle specjalistycznym i skompilowanym słownictwem, które często może być zrozumiane wyłącznie przez innych specjalistów z tej samej branży. Takie same efekty obserwuje się np. w żargonie medycznym, informatycznym, prawniczym, urzędniczym czy też często wyśmiewanej „korpomowie”. Czy zatem pierwsza z dźwigni akulturacji może mieć wpływ na efektywność zarządzania kapitałem ludzkim? Praktyka biznesowa udowadnia, że tak. Wiele organizacji ponosi koszty na organizację szkoleń, których celem jest ujednoczenie języka służbowego w obszarze posiadanych zasobów ludzkich. Powodów tego typu działań jest co najmniej kilka. Do najważniejszych należy ujednoczanie środowiska pracy, szczególnie ważnego w organizacjach międzynarodowych. Zarządzając kapitałem ludzkim, konieczne jest przekazywanie komunikatów w języku zrozumiałym dla każdego pracownika. Duże firmy międzynarodowe już na etapie procesu rekrutacji jasno określają, jaki jest język firmowy i wymagają od każdego pracownika, aby był w stanie się komunikować we wskazanym języku. Niektóre firmy starają się upraszczać język, jakim ich pracownicy komunikują się z otoczeniem, co powinno skutkować poprawą efektywności funkcjonowania organizacji jako całości. Przykładem organizacji, która przeprowadziła tego typu działania jest Zakład Ubezpieczeń Społecznych. W roku 2017 ZUS podjął czynności zmierzające do uproszczenia języka, jakim posługują się jego pracownicy, realizując akcję „Prosto z ZUS”. Działania polegały zarówno na uproszczeniu języka pisanego (zmiana formularzy), jak i mówionego (przeprowadzenia cyklu szkoleń dla pracowników). Jak stwierdziła D. Bieniasz, będąca członkiem zarządu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych: „Akcja „Prosto z ZUS” powstała z myślą o klientach Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Zadanie wymaga dużego nakładu pracy, ponieważ przełożenie ustawowych zwrotów na przystępny język, bez utraty pierwotnego sensu jest niezwykle trudne i wymaga specjalistycznej wiedzy” (zus.pl, dostęp: 15.08.2019). W materiałach szkoleniowych dla pracowników możemy przeczytać m.in.: „odbiorcami naszych pism nie są specjaliści z zakresu ubezpieczeń społecznych. Znajomość specjalistycznego języka jest im obca. Do tego co trzeci Polak ma wykształcenie zawodowe. (...) Dlatego chcemy pisać językiem, którego najważniejszymi cechami są łatwość czytania, zrozumiałość i efektywność” (ZUS, 2017b). W podobnym tonie utrzymane są wskazówki zawarte w poradniku *Jak pisać do klientów ZUS*, gdzie we wprowadzeniu można znaleźć następujące informacje:

poradnik ten powstał, aby łatwiej było nam wyjść poza utarte, urzędnicze schematy myślenia o pisaniu do klientów. (...) Można pisać prostym językiem o trudnych sprawach, będąc przy tym precyzyjnym i nie gubić ważnych dla odbiorców informacji. [...] Ważne jest, abyśmy reprezentując instytucję zaufania publicznego komunikowali się w sposób prosty, przystępny i przejrzysty (ZUS, 2017a).

Wprowadzenie zmian w języku organizacji wymaga szczególnej uwagi ze strony każdego menedżera dbającego o kapitał ludzki. Zmiany te często wywołują ostry sprzeciw pośród pracowników, ponieważ ingerują w same fundamenty kultury organizacyjnej. Choć zmiany języka organizacji wprowadzone w Zakładzie zostały ocenione bardzo wysoko w kraju (Nagroda „Przyjazny Urząd 2019”) i za granicą (nagroda ISSA Good Practice Award), rozmowy przeprowadzone z pracownikami potwierdzają, że nie był to proces łatwy. Pracownicy podczas wywiadów wskazywali, że nowy język jest zbyt kolokwialny, że w nadmierny sposób likwiduje relacje urzędnik-klient oraz może prowadzić do zbyt dużego spoufalania. Należy bezwzględnie podkreślić, że zmiana języka firmowego musi być traktowana jako wyzwanie dla każdego z pracowników będących elementem kapitału ludzkiego. Efektem powinno być lepsze dopasowanie organizacji do oczekiwań otoczenia i wyższa sprawność działania organizacji.

III.3. Edukacja i kształcenie

Czynnik ten w sposób najbardziej bezpośredni odnosi się do kapitału intelektualnego organizacji i ma związek zarówno z zarządzaniem kapitałem ludzkim, jak też zarządzaniem wiedzą w organizacji. Spostrzeżenia te potwierdza B. Mikuła, pisząc: „System zarządzania zasobami ludzkimi, już na etapie wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą, powinien zostać dostosowany do jej celów, zadań i potrzeb. Konieczność dostosowania go do nowych warunków, zwłaszcza działania w ramach gospodarki opartej na wiedzy i zarządzania wiedzą w organizacji, staje się wręcz oczywista” (2006, s. 2-3). Wartość kapitału intelektualnego zmieniała się na przestrzeni dziejów. Jak zauważał P. Drucker, najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa XX wieku były posiadane środki produkcji. Najbardziej wartościowym zasobem instytucji XXI wieku – zarówno w biznesie, jak i poza biznesem – będzie pracownik wiedzy oraz jego wydajność (Drucker, 2009 s. 145). S. Galata twierdzi, że wiedza jest zasobem niezwykle specyficznym. W przeciwieństwie do każdego innego rodzaju zasobów, zasoby wiedzy nie ulegają wyczerpaniu, lecz wręcz przeciwnie – rosną w miarę jej używania. Do wiedzy można zaliczyć fakty, zjawiska i związki pomiędzy nimi, wszystko to, co zostało świadomie spostrzeżone i zarejestrowane oraz możliwe do przekazania innym, stosownie do intencji posiadającego wiedzę w konkretnych warunkach i sytuacji, dla wzbudzenia określonych zachowań (Galata, 2004, s. 50-58). Jeżeli polityka personalna, procesy i działania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi są efektywne, to wówczas można mówić o strategicznym wpływie zarządzania zasobami ludzkimi na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa (Becker, Huselid, Ulrich, 2002, s. 75). Druga z dźwigni akulturacji ma zatem bardzo istotny wpływ na jakość posiadanego kapitału ludzkiego. Wskazane powyżej rozważania jasno udowadniają, że im wyższy poziom rozwoju pracowników, tym lepsze wyniki osiągać będzie przedsiębiorstwo. Edukacja i kształcenie realizowane w obszarze przedsiębiorstw mogą zostać podzielone na edukację nieformalną (zdobywanie doświadczenia wynikającego ze stażu pracy) i edukację formalną (udział pracowników w kursach i szkoleniach organizowanych, lub opłacanych przez pracodawcę). Choć szkolenia są coraz bardziej doceniane przez pracowników, to jednak wciąż część podwładnych odmawia

brania w nich udziału. Powodem tego często jest przekonanie, że szkolenie nie jest przydatne lub też pracownik nie chce zwiększać swoich zasobów wiedzy. Tym bardziej rolą menedżera jest docenianie (oraz stałe monitorowanie postępów) pracowników chętnie biorących udział w szkoleniach, a także realizowanie działań zarządczych, zmierzających do aktywizacji pracowników niechętnych udziałom w szkoleniu. Pracownicy samodzielnie wyrażający chęć poprawy swoich kompetencji w przyszłości mają szansę znaleźć się na wysokich stanowiskach w przedsiębiorstwie, dlatego też należy przykładać szczególną wagę do utrzymania ich w obrębie organizacji. Jedną z najgorszych sytuacji, jaka może mieć miejsce w obszarze edukacji i szkolenia, jest to, że pracownik po przebyciu cyklu szkoleń opuszcza organizację, przechodząc do konkurencji. Szkolenia zawsze są kosztem. Niezależnie, czy jest to edukacja formalna, gdzie pracodawca poniósł wydatki na zorganizowanie szkolenia lub zapłacił, za procesy edukacyjne, firmie zewnętrznej (np. studia podyplomowe, studia MBA itp.), czy jest to edukacja nieformalna, gdzie doświadczony pracownik służy wiedzą i pomocą swoim mniej doświadczonym kolegom. Edukacja musi być rozpatrywana jako inwestycja w przyszłość i jako taka powinna przynieść co najmniej zwrot poniesionych kosztów, jeśli nie zysk. W sytuacji, w której pracownik po zakończeniu cyklu szkoleń zmienia pracodawcę, nie tylko wzmacniamy pozycję konkurencyjną rynkowych oponentów, lecz również tracimy zainwestowane w szkolenie pieniądze. Jest to sytuacja wymagająca szczególnej uwagi ze strony menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. Najczęściej stosowaną metodą jest podpisywanie przez uczestników szkoleń oświadczeń, że w razie rezygnacji z dotychczasowego miejsca zatrudnienia (zazwyczaj przez okres 1 roku) zobowiązują się do zwrotu kosztów szkoleń, w których brali udział. Metoda ta jest prosta i dosyć skuteczna, jednak jej główną wadą jest fakt, że gwarantuje jedynie zwrot z inwestycji w pracownika, nie ma jednak wpływu na uzyskanie wartości dodanej z pracy wykonywanej przez wyszkoloną osobę. Jednym ze sposobów przywiązania pracowników do firmy jest budowanie jasnych ścieżek kariery, opartych o przejrzyste zasady awansu. W sytuacji, w której pracownicy mają świadomość, że zrealizowany cykl szkoleń ma zapewnić wzrost wynagrodzeń oraz prowadzić do awansu stanowiskowego będą mniej skłonni poszukiwać pracy u konkurencji. Oczywiście ta metoda, jak każda inna, nie daje pełnej pewności i powinna być traktowana jako istotna forma wsparcia zarządzania kapitałem ludzkim.

III.4. Propaganda/komunikacja

Jak zauważa M. Makowiec, dobra komunikacja ma ogromne znaczenie w zapobieganiu postawom zachowawczym, a ponadto rozwija umiejętności grupowe. Spotkania i wymiana myśli w atmosferze otwartości często pozwalają poznać predyspozycje poszczególnych osób, dzięki czemu łatwiej jest określić i przypisać role w zespole (Makowiec, 2012). Niestety, nie zawsze menedżerowie zarządzający kapitałem ludzkim skłaniają się w stronę budowania trwałych i skutecznych kanałów komunikacyjnych. Niekiedy w miejsce komunikacji stosują metody o charakterze propagandowym. Zgodnie z definicją *Słownika języka polskiego* – propaganda to technika sterowania poglądami i zachowaniami ludzi, polegająca na celowym, natarczywym, połączonym z manipulacją oddziaływaniu na zbiorowość (sjp.pl, dostęp: 20.08.2019). Pojęcie to jest powszechnie postrzegane w sposób pejoratywny, co ma swoje oczywiste uzasadnienie. Niestety, w wielu przedsiębiorstwach, szczególnie tych o mniejszym stopniu rozwoju organizacyjnego, menedżerowie mogą być skłonni wybierać prostszą, a dosyć efektywną w krótkim okresie drogę wykorzystywania metod o charakterze propagandowym zamiast skupić się na bardziej żmudnym, lecz przynoszącym znacznie lepsze wyniki w perspektywie długookresowej, budowaniu sprawnie funkcjonujących kanałów komunikacyjnych. J. Brillman

stwierdza, że w biznesie do najbardziej klasycznych technik o charakterze propagandy należy wykorzystywanie argumentacji odwołującej się do opinii większości, powoływanie się na autorytety, tendencyjne wiązanie spraw ze szczególnie cenionymi wartościami, odwoływanie się do stereotypów, stosowanie niejasnych, lecz oddziałujących na wyobraźnię uogólnień, a także pochlebstw i obelg (2004). Łatwo podać przykłady negatywnej argumentacji odwołującej się do wyżej przedstawionych przykładów: „większość pracowników wykonuje nadgodziny i nie żąda dodatkowych pieniędzy”, „zobaczymy, co prezes powie na Twoje pomysły”, „powinieneś to zrobić dla dobra organizacji i pozostałych pracowników”, „gdzie znajdziesz pracę w Twoim wieku”, „sam wiesz, jak jest, nie możesz oczekiwać podwyżki w takim momencie”. Używanie sformułowań takich jak wskazane powyżej może być bardzo skuteczne w zakresie zmuszania podwładnych do podejmowania działań zgodnych z wolą przełożonego (często wbrew woli poddanego mechanizmom propagandowym). W efekcie zarządzający mogą mieć do dyspozycji zdyscyplinowaną, lecz zdemotywowaną kadrę pracowniczą. Propagandę można określić jako formę przemocy o charakterze intelektualnym, która buduje atmosferę strachu, niepewności oraz bezsilności. Menedżerowie działający w ten sposób wykorzystują to narzędzie w celu zdobywania i utrzymywania władzy w organizacji. Jak wskazano powyżej, propaganda jest metodą skuteczną jedynie w krótkim okresie czasu, a nadużywana zawsze prowadzi do spadku wydajności pracy oraz negatywnej oceny metod zarządzania kapitałem ludzkim. Odpowiedzią na próbę budowania długofalowych i jednocześnie pozytywnych relacji pomiędzy przełożonymi a podwładnymi jest odpowiednio funkcjonująca komunikacja (komunikowanie się). Jak wskazuje R. Winkler, komunikacja zajmuje centralne miejsce w zarządzaniu, ponieważ zapewnia łączność pomiędzy poszczególnymi elementami organizacji, umożliwiając jej funkcjonowanie jako pewnej całości (2015, s. 119). Komunikowanie jest procesem, który leży u podstaw wszelkich procesów zachodzących w organizacji, wpływając na ich skuteczność. Niezależnie od charakteru pracy, efektywne komunikowanie się jest ważne m.in. z dwóch powodów: po pierwsze, jest rozprzestrzeniające się i zajmujące większość dnia pracy, a po drugie – jest niezbędne dla efektywnego działania organizacji i dla sukcesu jej członków (Stankiewicz, 2006, s. 13). Jak zauważa A. Bodak, komunikowanie się to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania partnerów komunikacyjnych (2007, s. 561), natomiast Z. Nęcki pisze, że podstawowym celem komunikowania jest „koordynacja zachowań instrumentalnych i interpersonalnych osób podejmujących aktywność komunikacyjną” i „nie chodzi tu o bezpośrednią koordynację zachowań obserwowalnych, lecz także o uzgodnienie przekonań, opinii, postaw wobec rzeczywistości” (2000, s. 97-98). Choć znaczna część menedżerów mniejszych organizacji może nie uświadamiać sobie w pełni wagi komunikacji i komunikowania się w organizacji, w większych oraz bardziej zaawansowanych przedsiębiorstwach ta świadomość jest obecna. Organizując szkolenia dla kadry zajmującej się zarządzaniem zasobami ludzkimi, zwraca się uwagę na takie elementy, jak: znaczenie komunikacji werbalnej i niewerbalnej, budowanie wiarygodności nadawcy komunikatu. Za najważniejsze cechy budowania dobrze funkcjonujących kanałów komunikacyjnych uważa się m.in.: skupianie się na faktach, nie wykorzystywanie informacji niepewnych (przypuszczeń, domysłów), brak zezwolenia na mijanie się z prawdą (nawet w dobrej wierze, np. z litości), umiejętność zachowania spokoju w trakcie procesu komunikacyjnego, skupienie uwagi nie tylko na aktywnych i głośnych, lecz na wszystkich uczestnikach procesu komunikacyjnego, zrozumienie emocji wywołanych przekazanymi informacjami, umiejętność przyznania się do błędu. Jak można zauważyć, taki tok postępowania jest diametralnie sprzeczny z mechanizmami propagandowymi.

Bez pielęgnowania odpowiednich warunków, które sprzyjałyby budowaniu klimatu współdziałania przełożonych i podwładnych, nie można liczyć na dobrą komunikację, skutkującą poprawą efektywności zarządzania kapitałem ludzkim. To w konsekwencji musi doprowadzić do ograniczenia wykorzystania potencjału pracowników i spadku efektywności funkcjonowania organizacji. Aby w pełni wykorzystać potencjał kapitału ludzkiego, należy poddać weryfikacji wszystkie procesy komunikacyjne realizowane w firmie i dokonać oceny, czy są one oparte o zasady komunikacji czy propagandy. Efektywna komunikacja przyczynia się do większej proaktywności, większej skuteczności zmian organizacyjnych oraz wzrostu zaufania pracowników do firmy. Poprzez komunikację wyjaśniać należy takie formy interakcji społecznych, jak kooperacja, naśladownictwo czy przewodzenie (Makowiec, Matusiński, 2009, s. 473). Ryzykiem, które może spotkać menedżera stawiającego na komunikację, może być negatywna postawa podwładnych, którzy próby stworzenia wydajnych kanałów komunikacyjnych mogą odczytać jako słabość i spoufalanie się przełożonego z podwładnymi.

III.5. Prognozowanie sprawcze/destrukcyjne

Od najdawniejszych czasów człowiek starał się przewidywać przyszłość. Problematyka ta była obszarem zainteresowań socjologów i psychologów. Już w połowie lat 60. XX wieku H.H. Kelly pisał, że centralnym punktem poznania społecznego jest zrozumienie przyczynowości zdarzeń i zachowań, a tym samym nabywanie zdolności do przewidywania korzystnych czy zagrażających kontaktów społecznych (1967, s. 193). Obecnie przewidywania te opierają się o działania o charakterze naukowym, wspieranym przez badania statystyczne i ekonometryczne. Choć na pierwszy rzut oka może wydawać się, że przewidywanie ma niewiele wspólnego z problematyką zarządzania kapitałem ludzkim, nic bardziej mylnego. Jak słusznie wskazuje M. Kraczkla, współcześni menedżerowie muszą często sprostać bardzo złożonym zadaniom, o globalnym charakterze. Otaczająca ich rzeczywistość organizacyjna niejednokrotnie jest trudna do zrozumienia i zinterpretowania, ma charakter płynny i nie bardzo pozwala się kontrolować. Stąd podejmowane decyzje obarczone są ryzykiem niedostateczności w przewidywaniu ich konsekwencji (2017, s. 197). Umiejętność rozumienia, w jaki sposób działania podejmowane przez menadżerów zarządzających zasobami ludzkimi wpłyną na ich podwładnych, może mieć decydujący wpływ dla efektywności realizowanych procesów. Temat podejmowany w zakresie omawianej dźwigni akulturacji w pewnym stopniu jest zbieżny z rozważaniami dotyczącymi zachowań zbiorowych. Menedżerowie mogą korzystać z potencjału prognozowania sprawczego oraz prognozowania destrukcyjnego. W dużym uproszczeniu pierwsze z nich będzie polegało na podejmowaniu takich decyzji, które doprowadzą do sytuacji, że prognozowane zjawisko wystąpi (np. pracownik zachęcony potencjalną nagrodą zrealizuje zaplanowane działanie). Drugie natomiast polega na zapobieganiu wystąpienia przewidywanego zjawiska (np. zakładając pogorszenie nastrojów w związku z wprowadzeniem nowego systemu zarządzania, zawczasu organizowany jest dla kadry cykl szkoleń przedstawiający powody i korzyści wynikające z wprowadzanej zmiany). Można podnieść argument, że przewidywanie zarówno sprawcze, jak i destrukcyjne korzysta z wcześniej scharakteryzowanych dźwigni akulturacji. Istotą jest jednak działanie z wyprzedzeniem w odpowiednim czasie. Bezpośrednimi skutkami podejmowanych decyzji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi są m.in. produktywność, zaangażowanie i współpraca. Do skutków pośrednich z kolei zaliczyć można np. satysfakcję pracowniczą, a także – w ogólnym rozumieniu – efektywność funkcjonowania organizacji.

III.6. Oczekiwania normatywne

W. Harasim pod pojęciem oczekiwań normatywnych w organizacji rozumie wartości, cele, uznawanie osiągnięć, wynagradzanie i systemy płac. Są one wyrażane w organizacji poprzez projektowanie systemów informacyjnych i informatycznych, odpowiedni system kontroli procesów zarządzania, systemy oceny pracowników, systemy premiowania oraz wynagradzania pracowników. Wskaźniki, cele i systemy uznawania oraz wynagradzania mają za zadanie określić kierunki oczekiwań normatywnych (Harasim, 2015, s. 12). J. Brilman wskazuje oczekiwania normatywne jako elementy kultury organizacyjnej, wyrażające się w głównej mierze poprzez wartości, systemy ocen, wynagrodzeń i sankcji, przy czym, największe znaczenie, według tego autora, mają systemy wynagrodzeń (2004, s. 386). Ten sam autor wskazuje na związek pomiędzy oczekiwaniami normatywnymi a presją społeczną. Uczucie konieczności dopasowania się do oczekiwań wyrażanych przez grupę bardzo często może prowadzić do istotnych zmian w efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jeżeli menedżerowi odpowiedzialnemu za zarządzanie kapitałem ludzkim uda się stworzyć atmosferę stymulującą wszystkich zaangażowanych pracowników do lepszej i wydajniejszej pracy, to w oczywisty sposób będzie miało to pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Część oczekiwań normatywnych czy też presji społecznej może bezpośrednio wywodzić się z kraju funkcjonowania przedsiębiorstwa. Kwestie związane z poziomem szacunku dla przełożonych, zadowoleniem interesariuszy, funkcjonowania w grupach zróżnicowanych ze względu na płeć, wyznaczenie, wiek czy też kraj pochodzenia, to nie tylko kwestia polityki firmy, lecz również przekonań pracowników, które zostały w nich „zaszczepione” znacznie wcześniej, niż podjęli oni swoją pierwszą pracę. Skuteczny menedżer powinien być świadomy różnic oraz oczekiwań i umiejętnie je kształtować oraz wykorzystywać z korzyścią dla organizacji. Przykładem odmiennych oczekiwań normatywnych w Azji, Europie i Ameryce może być presja na ilość czasu spędzanego w pracy. Karoshi, czyli śmierć z przepracowania, mimo, że zdarza się zarówno w Europie, jak również w Ameryce, najpoważniejszym problemem jest w Japonii, gdzie statystyki wskazują, że nawet 10 tys. osób rocznie może umierać z przepracowania, pracując nawet ponad 12 godzin na dobę. Presja współpracowników jest tak duża, że karoshi uznaje się niekiedy za powód do dumy, a rodziny zmarłych w ten sposób pracowników otrzymują bardzo sówite odszkodowania. Patrząc na zachowania pracowników w skali lokalnej, też możemy zaobserwować różnice w zachowaniu, wynikające z zajmowanego stanowiska oraz oczekiwań, jakie wobec pracownika mają współpracownicy i przełożeni. Uogólniając, można stwierdzić, że oczekiwania w stosunku do pracownika są inne w korporacji niż np. w firmie państwowej (choć należy podkreślić ogrom zmian w mentalności pracowników, który jest obserwowany przez ostatnie lata). Podsumowując, należy podkreślić, że na oczekiwania normatywne wpływają dwa niezależne od siebie obszary. Jednym jest presja społeczeństwa, w którym wychowują się pracownicy, a drugim presja współpracowników oraz przełożonych, którzy oczekują zachowań zgodnych z normami obowiązującymi w danym miejscu pracy. Najlepsi menedżerowie potrafią skutecznie zarządzać tymi obszarami, podnosząc efektywność realizowanych działań oraz umiejętnie omijając lub łagodząc obszary, które mogą doprowadzić do istotnych tarć i nieporozumień w zarządzanym przez nich zespole. Warty podkreślenia jest fakt zachodzącej synergii pomiędzy dźwigniami akulturacji. Menedżerowie chcący wspierać pozytywne zachowania podwładnych lub zawczasu łagodzić potencjalne konflikty muszą posiadać umiejętności prognozowania zdarzeń, które mogą pojawić się w zarządzanym przez nich obszarze.

III.7. Moda

Moda znana ze świata konsumpcyjnego ma swoje przełożenie na świat biznesu. Popularne i skuteczne koncepcje zarządzania są chętnie wykorzystywane przez menedżerów liczących, że uda im się powtórzyć sukces konkurencji, którą chcą naśladować. Można stwierdzić, że w pewnym stopniu jest to zachowanie zbieżne ze znanym z teorii ekonomii efektem naśladownictwa, w którym konsumenci są bardziej skłonni nabywać towary chętnie kupowane przez innych uczestników rynku. Zjawisko to jest trudne do jednoznacznego zdefiniowania jako pozytywne lub negatywne. Z jednej strony naśladownictwo jest pochodną innowacji – chcemy naśladować najnowsze i najskuteczniejsze trendy zachodzące w otoczeniu, a z drugiej strony osłabia własną kreatywność, promując pasywną postawę, w której menedżerowie mogą być skłonni odkładać konieczne zmiany w czasie, czekając na posunięcia swoich konkurentów. Przykładami działań w oparciu o tę dźwignię akulturacji może być nagły wzrost popularności koncepcji just in time, po skutecznym zastosowaniu jej przez firmę Toyota, lub benchmarkingu spopularyzowanego przez Rank Xerox. W przypadku zarządzania zasobami ludzkimi można zaobserwować podobne mechanizmy zarówno wśród menedżerów, jak i pracowników niższego szczebla. Menedżerowie skłonni są przyjmować postawy, które zaobserwowali podczas swojej wcześniejszej kariery zawodowej lub wśród innych menedżerów. Podwładni również są skłonni podejmować działania, które zaobserwowali wcześniej i uznali je za skuteczną drogę do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Mogą to być np. określone rodzaje studiów podyplomowych lub też kursów, zdobywanie konkretnych certyfikatów czy nauka popularnych wśród innych pracowników języków. Przykładowo, można czasem spotkać się z twierdzeniem, że nauka egzotycznego, dalekowschodniego języka może być kluczem do sukcesu w przyszłości – naturalnie może być to prawda, ale należy zastanowić się nad prawdopodobieństwem wystąpienia tego zdarzenia, być może dałoby się lepiej spożytkować ten czas na zdobycie mniej modnych, lecz bardziej przydatnych kwalifikacji. Jak zostało wspomniane, trudno zakwalifikować modę do jednoznacznie pozytywnych lub negatywnych zjawisk. Z całą pewnością każda aktywność skutkująca wzrostem posiadanych zasobów wiedzy jest pozytywna, ale z drugiej należy uważać, aby „pod przykrywką” poszukiwania nowych kompetencji podwładni nie marnotrawili czasu na zdobywanie zbędnych zasobów wiedzy. Menedżerowie zarządzający zasobami ludzkimi powinni dokładać wszelkich starań, by modne w zarządzanym przez nich środowisku były te kompetencje, które oprócz poczucia samorozwoju podwładnych faktycznie przekładają się na wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zadanie to jest trudne, lecz z całą pewnością możliwe do zrealizowania, chociażby przez odpowiednie zarządzanie oczekiwaniami normatywnymi dotyczącymi kompetencji oraz zasobów wiedzy, którymi powinni móc się pochwalić pracownicy zarządzanej organizacji.

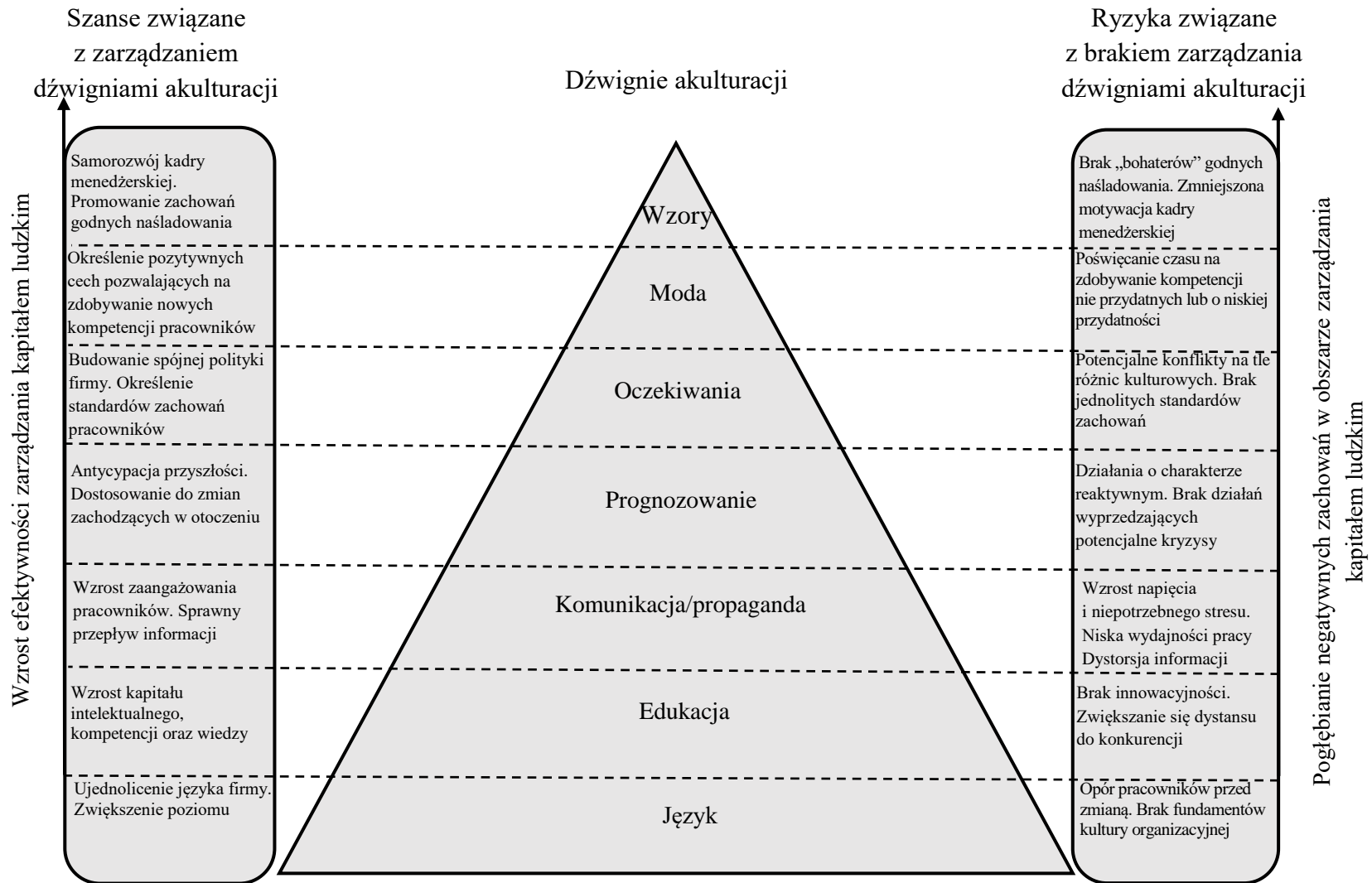
III.8. Wzorce i modele kulturowe

W oryginalnej koncepcji H. Janne wzory i modele odnosiły się do kultur narodowych, które, w połączeniu z dominującą gospodarką, wywierały istotny wpływ na cały niemalże świat. Jako przykład można wskazać gospodarkę Francji, Anglii czy Niemiec po II wojnie światowej. Dominującą rolę przejął model amerykański, a obecnie obserwujemy wzrost znaczenia wpływu chińskiego (choć należy podkreślić, że dla świata zachodniego jest to przede wszystkim wpływ gospodarczy, a nie kulturowy).

Przenosząc powyższe rozważania na grunt zarządzania, ostatnia dźwignia akulturacji w sposób najbardziej bezpośredni dotyka przełożonych, menedżerów zarządzających kapitałem ludzkim. Menedżerowie stoją w pierwszej linii, wyznaczając standardy zachowań dla swoich podwładnych. W idealnej sytuacji menedżerowie powinni być swego rodzaju „bohaterami”, będącymi wzorem do naśladowania dla podwładnych. Naturalnie, w praktyce biznesowej osiągnięcie, a przede wszystkim utrzymanie takiego stanu jest niezwykle trudne. Z tego właśnie powodu to ta dźwignia akulturacji znajduje się na szczycie hierarchicznej piramidy, ponieważ zawsze istnieje możliwość poprawy własnych zachowań, dzięki czemu dążenie do perfekcji jest stanem ciągłym, wymagającym od menedżerów krytycznego spojrzenia, nie tylko na swoich podwładnych, lecz przede wszystkim na swoje własne zachowania. Tak jak w przypadku poprzednich dźwigni, tak i tutaj można zaobserwować logiczną zależność między poszczególnymi poziomami mechanizmów. Stawiając przed sobą trudne, ambitne, lecz możliwe do wykonania zadania, menedżerowie wpływają na swoich podwładnych, budując modę na zachowania pozytywnie oddziałujące na efektywność funkcjonowania organizacji.

III.9. Piramida mechanizmów akulturacji

Po dokonaniu analizy wszystkich siedmiu mechanizmów akulturacji można potwierdzić postawioną na początku rozważań hipotezę, dotyczącą występowania współzależności pomiędzy wykorzystywaniem mechanizmów kształtowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstw dla poprawy efektywności zarządzania kapitałem ludzkim. W wyraźny sposób można zaobserwować, że wykorzystanie wspomnianych elementów powinno być jednym z priorytetów dla kadry menedżerskiej, zajmującej się zarządzaniem kapitałem ludzkim. Autor zaproponował ułożenie dźwigni akulturacji w logiczny ciąg wynikających z siebie procesów, rozpoczynając od języka, a kończąc na wzorcach i modelach. Pierwszy z mechanizmów pozwala menedżerom na zadbanie, by pracownicy korzystali z jednolitego i spójnego języka, który stanie się platformą dla wszystkich dalszych czynności związanych z poprawą efektywności zarządzania kapitałem ludzkim. Brak czynności zarządczych w obrębie pierwszego mechanizmu skutkować może konfliktami pomiędzy pracownikami, dla których język firmowy nie jest tym samym językiem, jak ten, którym posługują się na co dzień. Kolejnym krokiem jest dbałość o kształcenie kadr. Wspieranie chęci rozwoju pracowników jest w dzisiejszych czasach jednym z ważniejszych wyzwań kadry menedżerskiej. Firmy, które nie inwestują w edukację, stają się nieefektywne i w długim okresie dystans dzielący je od firm innowacyjnych ulega zwiększeniu. Aby w dalszym ciągu dbać o rozwój organizacji oraz poprawę pozycji na rynku, w kolejnym etapie działań zarządczych należy zwrócić uwagę na siłę i jasność przekazywanych koncepcji za pomocą kanałów komunikacji.



Rysunek 4. Piramida mechanizmów akulturacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim.
 Źródło: opracowanie własne.

Dobra komunikacja przede wszystkim poprawia przepływ informacji pomiędzy pracownikami i zwiększa zaufanie między menedżerami a pracownikami liniowymi. W przypadku niesprawności informacyjnej, pojawiające się problemy dotyczą najczęściej procesów informacyjnych, powodując niedobory, zaleganie i dystorsję informacji. Sprawna komunikacja zwiększa zasoby informacji, będące w posiadaniu menedżerów, co poprawia możliwości antycypacji nadchodzących zagrożeń. Umiejętność prognozowania nadchodzących kryzysów jest tak samo istotna w procesie zarządzania organizacją, jak i w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Umiejętnie wykorzystując prognozowanie sprawcze i destrukcyjne, menedżerowie są w stanie realizować działania o charakterze proaktywnym. W sytuacji ograniczonych możliwości predykcji jedynymi działaniami, które można brać pod uwagę, są czynności reaktywne, mające na celu ograniczanie istniejących problemów zamiast zapobiegania ich występowaniu. Kolejnym krokiem zmierzającym do poprawy efektywności zarządzania kapitałem ludzkim jest zwrócenie uwagi menedżerów na oczekiwania normatywne pracowników. Zarządzający muszą rozumieć tło kulturowe, z którego wywodzą się pracownicy organizacji i aktywnie kształtować oczekiwania, wyrażane przez systemy oceniania, nagradzania oraz sankcjonowania podwładnych. Kolejnym pozytywnym efektem jest kształtowanie się norm i standardów zachowań obowiązujących wszystkich pracowników wewnątrz organizacji. Nadrzędnym celem podczas realizacji zadań zmierzających do wykorzystania dźwigni związanej z presją społeczną jest zbudowanie relacji, które pozwolą na przejście do kolejnego etapu – mody. O ile oczekiwania normatywne są spowodowane wewnętrznymi regulacjami, obowiązującymi wewnątrz przedsiębiorstwa, o tyle poddawanie się modzie jest aktem podejmowanym samodzielnie, bez bezpośredniego nacisku przez podwładnych. Istnieją jednak możliwości wpływu pośredniego, takie jak budowanie pozytywnych przekonań związanych z miejscem podwładnych w organizacji. Należy również wyraźnie podkreślić występującą synergię pomiędzy wszystkimi omówionymi wcześniej mechanizmami akulturacji. Skuteczne korzystanie z dostępnych mechanizmów ma doprowadzić do sytuacji, w której praca w organizacji będzie doświadczeniem pozytywnym, a sama firma ma stać się modnym i popularnym miejscem pracy. Ostatnim elementem piramidy jest tworzenie wzorców oraz modeli kulturowych. W tym aspekcie można wskazać ten element jako proces samorealizacji menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie kapitałem ludzkim. Proces własnego rozwoju nie ma określonego końca, zawsze można poprawiać swoją wiedzę, kompetencje czy umiejętności interpersonalne. Menedżerowie powinni być „bohaterami” godnymi naśladowania, pracować w ten sposób, by ich następcy uznali ich za wzór czy też za swoich mentorów.

Mimo nadania modelowi graficznej formy piramidy, Autor nie uważa, że jedyną słuszną drogą jest przejście od fundamentu języka do wzorców i modeli przez wszystkie szczeble. Naturalnie, w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo lub problemów, z którymi mierzą się menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie kapitałem ludzkim, można wykorzystać dowolną z omówionych dźwigni akulturacji celem usprawnienia procesów.

III.10. Podsumowanie

W przedstawionym opracowaniu Autor zaproponował własną koncepcję wykorzystania dźwigni akulturacji dla celów usprawnienia procesu zarządzania kapitałem ludzkim. Oryginalny model stworzony przez H. Janne został zaadaptowany do omawianego procesu zarządczego i przedstawiony w formie piramidy. Pierwotna koncepcja zogniskowana była w głównej mierze w obszarze nauk społeczno-socjologicznych, jednak możliwe jest wykorzystanie wskazanych ram dla typowych procesów zarządczych. Wskazano, że optymalnym rozwiązaniem jest poruszanie się, poczynając od fundamentów, którym jest język, a kończąc na szczycie piramidy, na którym znajdują się wzorce i modele kulturowe. Co prawda ten tok postępowania nie jest bezwzględnie

wymagany, lecz pozwala w najlepszym stopniu wykorzystać synergistyczne efekty zachodzące pomiędzy poszczególnymi dźwigniami akulturacji. Poszukiwanie błędów, a w dalszej kolejności ich usprawnianie powinno być ważnym elementem codziennej pracy menedżerów. Należy pamiętać, że poszukiwanie najlepszych możliwych rozwiązań należy zaczynać od krytycznej analizy stanu istniejącego. Zaprezentowany model może być wykorzystany do budowy nowych systemów zarządzania kapitałem ludzkich lub usprawnienia istniejących procesów. Ostatecznym celem zawsze będzie poprawa funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz uzyskanie lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku.

III.11. Bibliografia

- Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2002). *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Berry, J.W. (2006). Contexts of acculturation. W: D.L. Sam, J. W. Berry (eds.), *The Cambridge handbook of acculturation psychology*. Cambridge: Cambridge University Press
- Bodak, A. (2007). Skuteczność komunikacji wewnętrznej we współczesnych zespołach pracowniczych. W: S. Rudolf (red.), *Perspektywy rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce w warunkach Unii Europejskiej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Brilman, J. (2004). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Drucker, P.F. (2009). *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Warszawa MT Biznes.
- Galata, S. (2004). *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategię, etyka*. Warszawa: Difin.
- Harasim, W. (2015). Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie kapitałem ludzkim w tworzeniu wartości dodanej. W: W. Harasim (red.), *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej* (s. 10-30). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Mediów i Show Businessu.
- Janne, H. (1976). *Le systèmesocial. Essai de théoriegénérale*. Bruxelles: l'Université de Bruxelles.
- Kelley, H.H. (1967). Attribution Theory in Social Psychology. W: D. Levine (red.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, Univ. of Nebraska Press.
- Kraczla, M. (2017). Osobowość jako czynnik zachowań menedżerskich w świetle teorii wielkiej piątki. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 105, 195-208.
- Makowiec, M. (2012). Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy. W: B. Mikula (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą* (s. 91-120). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Makowiec, M., Matusiński, W. (2009). Komunikacja wewnętrzna a sprawność funkcjonowania organizacji. W: A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych* (s. 469-486). Warszawa: Difin.
- Mikula, B. (2005). Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (s. 11-37). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mikula, B. (2006). Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą. *E-mentor*, 4(16), 68-71.
- Mikula, B. (red.). (2012). *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Nęcki, Z. (2000). *Komunikacja międzyludzka*. Kraków: Wydawnictwo Antykwa.
- Staniewski, M.W. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wizja Press & IT.
- Stankiewicz, J. (2006). *Komunikowanie się w organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
- Winkler, R. (2015). Proces wdrażania zmian a komunikacja wewnętrzna. W: M. Jabłoński (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zmian* (s. 113-128). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- ZUS. (2017a). *Jak pisać do klientów ZUS. Praktyczne wskazówki dla pracowników*. Warszawa: Zakład Ubezpieczeń Społecznych.
- ZUS. (2017b). *Nowy język ZUS. Podręcznik prostego języka*. Warszawa: Zakład Ubezpieczeń Społecznych.
- <https://sjp.pwn.pl/sjp/propaganda;2508812.html>
- www.zus.pl/o-zus/aktualnosci/-/publisher/aktualnosc/1/prosto-z-zus-czyli-prostszy-jezyk-i-formularze/1428088.

IV. Proprzedsiębiorcze zarządzanie kapitałem ludzkim w sektorze usług turystycznych *(Rafał Kusa)*

IV.1. Wprowadzenie

Przedsiębiorczość jest jednym z pożądanych atrybutów organizacji i pracowników. Utożsamiana jest z ukierunkowaniem na okazje, co jest niezwykle ważne w stale zmieniających się warunkach, w których coraz częściej się one pojawiają. Zjawisko to występuje także w sektorze usług turystycznych. Owa zmienność, obejmująca również rosnące oczekiwania turystów, wraz ze złożonością produktu turystycznego, w którego świadczeniu uczestniczy często wiele podmiotów, sprawia, że konieczne jest ciągłe poszukiwanie nowych możliwości rozwoju oferty. Wiele takich możliwości tkwi w niezaspokojonych potrzebach klientów – stanowią one źródło sposobności, napędzające przedsiębiorcze działania organizacji. Aczkolwiek muszą one być dostrzeżone i odpowiednio zinterpretowane przez przedsiębiorców, w tym także pracowników (intraprzedsiębiorców). W przedsiębiorstwach sektora usług turystycznych bezpośredni kontakt z klientami (i ich potrzebami) ma wielu pracowników i to od nich zależy, ile tych sposobności zostanie dostrzeżonych, a następnie wykorzystanych w ramach procesu przedsiębiorczości.

Rozwój przedsiębiorczości w poszczególnych organizacjach wymaga kompleksowych działań, które dotyczą także funkcji zarządzania kapitałem ludzkim. Tworzenie warunków dla przedsiębiorczego postępowania stanowi ważne zadanie w organizacjach usługowych, w tym także podmiotach sektora usług turystycznych. Obecny stan tego sektora i perspektywy jego rozwoju w przyszłości skłaniają do poświęcenia mu szczególnej uwagi. Biorąc powyższe pod uwagę, w opracowaniu przedstawione zostaną podstawowe założenia proprzedsiębiorczego zarządzania kapitałem ludzkim w tym sektorze. Celem opracowania jest analiza możliwości wykorzystania proprzedsiębiorczego zarządzania kapitałem ludzkim, ale także wykazanie konieczności uwzględnienia specyficznych dla danej branży warunków determinujących jego skuteczność.

W pierwszej części rozdziału zarysowano istotę zarządzania przedsiębiorczego, a następnie jego konsekwencje dla funkcji zarządzania kapitałem ludzkim. W drugiej części scharakteryzowano sektor usług turystycznych i określone jego specyficzne cechy, istotne z perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim. W kolejnej części przedstawiono postulaty odnoszące się do sfery zarządzania kapitałem ludzkim w podmiotach świadczących usługi turystyczne w zakresie rozwoju postaw przedsiębiorczych w tych podmiotach.

IV.2. Zarządzanie przedsiębiorcze i kapitał ludzki

Organizacje funkcjonujące na współczesnym rynku muszą być przygotowane do działania na rynku charakteryzującym się wysokim poziomem niepewności i zmienności, na którym pojawia się szereg zagrożeń oraz sposobności. Wychwytywanie i wykorzystywanie sposobności stanowi istotę przedsiębiorczości (Stevenson, Jarillo, 1990). Sposobności przedsiębiorcze definiowane są jako sytuacje, w których jednostka wykorzystuje różnego rodzaju zasoby, tworząc nowe relacje między sposobami ich wykorzystania a celami do osiągnięcia, wierząc, że przyniesie to zysk (Shane, 2003). Jak zauważył R. Krupski, „niemożliwe jest planowanie wykorzystywania okazji. Możliwe jest natomiast planowanie warunków, które trzeba spełnić, aby jak okazja zaistnieje, móc ją wykorzystać. (...) Podstawowym warunkiem, który musi być spełniony, by móc wykorzystać określoną okazję jest dostęp do zasobów” (2011, s. 17). Jednym z tych zasobów są umiejętności pracowników, którzy potrafią dostrzec okazję, opracować sposób

na jej wykorzystanie, a następnie wdrożyć go. Selekcja takich pracowników, ich przygotowanie, a także stałe utrzymywanie w gotowości do przedsiębiorczego działania jest w tym kontekście ważnym zadaniem działów personalnych, wskazującym na rolę funkcji zarządzania kapitałem ludzkim w działalności przedsiębiorczej organizacji (Schmelter, Mauer, Börsch, Brettel, 2010).

Częstym przejawem przedsiębiorczości jest tworzenie nowych organizacji (Gartner, 1989). Przedsiębiorczość odnosi się jednak także do już istniejących organizacji i przejawia się w nich poprzez „formalne lub nieformalne działania ukierunkowane na tworzenie nowych podmiotów w istniejących organizacjach poprzez innowacje produktowe i procesowe i rozwój rynku”, a działania takie określane są jako przedsiębiorczość korporacyjna (Zahra, 1991, s. 261). Szeroko definiowana przedsiębiorczość korporacyjna uwzględnia wszelkie formy przedsiębiorczego myślenia i działania w dużych istniejących przedsiębiorstwach (Volkmann, Tokarski, Grünhagen, 2010). Przedsiębiorczość korporacyjna wymaga odzwierciedlenia w sposobie zarządzania. Na poziomie strategicznym może prowadzić do przyjęcia koncepcji *zarządzania przez wykorzystywanie okazji*, co oznacza formułowanie strategii organizacji jako perspektywicznego planu tworzenia warunków do wykorzystania okazji (Krupski, 2012). Przedsiębiorcze zarządzanie, ukierunkowane na wykorzystywanie okazji, wymaga m.in. ustalenia, jakiego rodzaju zdarzenia w otoczeniu i wewnątrz organizacji będą identyfikowane jako okazje (Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009). Upowszechnienie tych wytycznych pośród pracowników, ale także przygotowanie ich do działania w obliczu zdarzeń stanowiących okazje (m.in. przez specjalistyczne szkolenia w zakresie przedsiębiorczości i umiejętności wykrywania sposobności) urasta zatem do ważnych zadań działów personalnych (Turro, López, Urbano, 2013).

Przedsiębiorczość jest cechą, która może występować w organizacji z różnym nasileniem, choć jego pomiar nastrocza trudności. Jedną z koncepcji, na bazie której dokonywany jest pomiar poziomu przedsiębiorczości, jest orientacja przedsiębiorcza (*entrepreneurial orientation – EO*). Bazuje ona na definicji przedsiębiorczej firmy zaproponowanej przez D. Millera, zgodnie z którą firma taka „angażuje się w innowacje produktowo-rynkowe, podejmuje ryzykowne przedsięwzięcia, pierwsza wprowadza ‘proaktywne’ innowacje aby pokonać konkurentów” (1983, s. 771). J.G. Covin i D.P. Slevin (1989) zaproponowali skalę do pomiaru orientacji przedsiębiorczej, która obejmuje trzy wymiary: podejmowanie ryzyka, innowacyjność oraz proaktywność. G.T. Lumpkin i G.G. Dees (1996) stworzyli z kolei skalę rozszerzoną o kolejne dwa wymiary: autonomię i konkurencyjną agresywność (*competitive aggressiveness*). Zgodnie z tą koncepcją, chcąc rozwijać swoją przedsiębiorczość, organizacje powinny wzmacniać swoje zachowania we wskazanych powyżej wymiarach, pamiętając jednak, że zbyt duży poziom przedsiębiorczości (np. nadmierna ekspozycja na ryzyko) może okazać się dysfunkcyjna dla organizacji (Morris, Kuratko, 2002).

Na poziom przedsiębiorczości bezpośredni wpływ mają m.in. umiejętności i cechy, a także wynikające z nich zachowania funkcjonujących w niej ludzi. W szczególności, oprócz innowacyjności i gotowości do podejmowania ryzyka, na powodzenie działań przedsiębiorczych wpływ mogą mieć cechy pracowników, takie jak: orientacja długookresowa, koncentracja na wynikach, gotowość do zmian, współpraca, niezależność w postępowaniu, tolerancja niejednoznaczności i gotowość do brania odpowiedzialności (Ibidem). Na dostrzeganie sposobności wpływ może mieć zdolność do przyjęcia perspektywy klienta i wcześniej zdobyta wiedza o rynku (Prandelli, Pasquini, Verona, 2016).

W kontekście poziomu przedsiębiorczości organizacyjnej znaczenie kapitału ludzkiego jest szczególnie istotne na wczesnych etapach rozwoju. Kapitał ludzki jest wręcz postrzegany jako predyktor sukcesu preprzedsiębiorców, jak również dalszego rozwoju przedsiębiorstw

w pierwszym okresie rozwoju. Uczestniczenie w sieciach biznesowych (co jest jednym z aspektów kapitału ludzkiego) pozytywnie wpływa na przyspieszenie rozpoczęcia sprzedaży i osiągnięcie zysku (Davidsson, Honig, 2003). J.A. Zhang, F. Edgar, A. Geare, a także C. O'Kane (2016) zidentyfikowali istotne zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, zarządzaniem zasobami ludzkimi i działalnością innowacyjną, która z kolei przekłada się na wyniki przedsiębiorstwa. G. Tang, Y. Chen i J. Jin (2015) zauważyli wpływ funkcji personalnej na związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a efektywnością innowacji produktowych, który jest szczególnie silny w przypadku firm funkcjonujących w turbulentnym środowisku.

Warunkiem pojawienia się przedsiębiorczych działań w organizacjach jest motywacja pracowników. H.H. Stevenson oraz J.C. Jarillo zauważają, że „nikt nie będzie podążać za sposobnościami, jeśli nie będzie tego chceć” (1990, s. 24), wskazując również, że trudno jest wymusić działania przedsiębiorcze poprzez typowe mechanizmy zarządzania, polegające na wyznaczaniu celów. Wzmacnianie postaw przedsiębiorczych jest jednym z zadań kierowników. W szczególności muszą oni określić pożądany w danej organizacji poziom przedsiębiorczości i odpowiednich działań w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, które są niezbędne do osiągnięcia celów przedsiębiorczych (Morris, Kuratko, 2002). Odpowiedzialność kierowników w zakresie przedsiębiorczości zależy od ich pozycji w hierarchii organizacyjnej. Kierownicy wyższego szczebla określają środki niezbędne do inicjowania nowych przedsięwzięć i odnowy dotychczas funkcjonujących jednostek. Kierownicy średniego szczebla skupiają się na działaniach w zakresie poszukiwania i analizy sposobności, które mogą być podstawą tworzenia nowych przedsięwzięć lub poprawy konkurencyjności dotychczas istniejących jednostek. Kierownicy liniowi kształtują z kolei wśród swoich podwładnych przedsiębiorcze zachowania, dzięki którym kluczowe kompetencje organizacji mogą być użyte do wykorzystania przedsiębiorczych sposobności (Kuratko, 2010, 145). Kierownicy oddziałują na zachowania swoich podwładnych wieloma sposobami, odwołując się także do emocji. E. Brundin, H. Patzelt i D.A. Shepherd (2008) zauważyli związek pomiędzy chęcią do przedsiębiorczego działania pracowników a nastawieniem kierownika do realizowanych zadań. Pozytywny wpływ na zachowania przedsiębiorcze może mieć przedsiębiorcze przywództwo oraz zachęcanie pracowników do identyfikowania i wykorzystywania sposobności (Newman, Tse, Schwarz, Nielsen, 2018). Przedsiębiorcze postawy pracowników są kształtowane także poprzez rozmaite rozwiązania organizacyjne, włącznie z tymi odnoszącymi się do zarządzania kapitałem ludzkim, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Na poziomie strategicznym ważne jest określenie związków pomiędzy działaniami w zakresie kapitału ludzkiego a przedsiębiorczą strategią lub przedsiębiorczymi aspektami strategii i wdrożeniem przedsiębiorczych zachowań organizacji oraz jej członków. S. Dhliwayo (2010) wskazuje konieczność uwzględnienia w przedsiębiorczej strategii rozwiązań sprzyjających kreatywności i innowacyjności pracowników oraz budowania odpowiedzialności i zaufania. W ramach zarządzania kapitałem ludzkim na poziomie operacyjnym ważne jest tworzenie przedsiębiorczego środowiska pracy, na co wpływają działania w zakresie planowania pracy, rekrutacji i selekcji pracowników, ich oceny i wynagradzania oraz szkolenia i rozwoju (Morris, Kuratko, 2002). R. Schmelter i in. (2010) zauważyli w niemieckich małych oraz średnich przedsiębiorstwach silny wpływ selekcji, rozwoju, szkolenia oraz nagradzania personelu na przedsiębiorczość organizacyjną. Zidentyfikowali następujące praktyki z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, które determinują poziom przedsiębiorczości organizacyjnej (Schmelter i in., 2010):

- cechy przedsiębiorcze (kreatywność, inicjatywa, autonomia) jako kryterium selekcji i awansów;
- szkolenia w zakresie umiejętności interpersonalnych (praca zespołowa, rozwiązywanie konfliktów), kreatywności (rozwiązywanie problemów, metody twórczego myślenia), wprowadzania nowych pomysłów i innowacji (zarządzanie projektami, pozyskiwanie zasobów, networking);
- uwzględnianie w wynagradzaniu kadry zarządzającej kreatywności i podejmowanego ryzyka oraz rezultatów działalności innowacyjnej;
- uwzględnianie sukcesów w zakresie rozwoju nowych działalności (wejście na nowy rynek, wprowadzenie nowego produktu) w planowaniu rozwoju pracowników;
- docenianie kreatywności.

W przedsiębiorczych organizacjach powinni być zatrudniani przedsiębiorczy pracownicy, nagradzane przedsiębiorcze działania, a także rozwijane przedsiębiorcze umiejętności i cechy. Przy czym działania w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim muszą być ze sobą oraz strukturą i kulturą organizacji. H. Rigwema oraz R. Venter postulują, żeby tworzyć intraprzedsiębiorcom warunki do eksperymentowania i innowacyjności (Dhliwayo, 2010). M.H. Morris i F.F. Jones zauważyli, że poziom przedsiębiorczości jest wyższy w przedsiębiorstwach, w których programy szkoleniowe skierowane są bardziej do grup niż poszczególnych pracowników i system wynagradzania jest ukierunkowany bardziej na pewność zatrudnienia niż wysokość zarobków (Morris, Kuratko, 2002). Y. Xing, Y. Liu, D.K. Boojihawon i S. Tarba (2019) wskazują na rolę funkcji zarządzania zasobami ludzkimi we wprzęganiu przedsiębiorczych zespołów w rozwój organizacyjnej zwinności oraz innowacyjności, które mają strategiczne znaczenie dla współczesnych organizacji. Zachowania przedsiębiorcze rozpatrywane mogą być zatem zarówno na poziomie pojedynczych pracowników, jak i zespołów.

Niektóre spośród przedsiębiorczych zachowań pracowników i rozwiązań organizacyjnych, które mają je wzmacniać, określone są w skalach do pomiaru orientacji przedsiębiorczej organizacji. W skali zaproponowanej przez M. Hughesa oraz R.E. Morgana (2007) znalazły się wskaźniki odnoszące się do autonomii pracowników (niezależność w myśleniu oraz działaniu, sposób wykonywania pracy, swoboda i niezależność samodzielnego decydowania o sposobie wykonywania swojej pracy, uprawnienia do samodzielnego działania, swoboda komunikowania się, dostęp do wszelkich potrzebnych informacji), a także podejmowania ryzyka (zachęcanie pracowników do podejmowania wyważonego ryzyka w zakresie nowych pomysłów i postrzeganie określenia „ryzykant”). Niektóre wskaźniki odnoszą się do dominującego podejścia do problemów i rozwiązań organizacyjnych (np. poszukiwanie i eksperymentowanie ze sposobnościami, wprowadzanie usprawnień i innowacji, kreatywność w sposobie działania, poszukiwanie nowych sposobów wykonywania zadań, podejmowanie inicjatywy w każdej sytuacji, identyfikowanie sposobności i potrzeb, inicjowanie działań w odpowiedzi na działania innych organizacji, zdecydowane lub agresywne konkurowanie). J.G. Covin i D.P. Slevin (1989) skupiają się w swojej skali na aktywności kierowników najwyższego szczebla, włączając takie stwierdzenia, jak: „najwyższe kierownictwo kładzie silny nacisk na badania i rozwój”, „najwyższe kierownictwo przejawia silne skłonności ku realizacji projektów obarczonych wysokim ryzykiem” czy „najwyższe kierownictwo jest przekonane, że jeśli wymagają tego warunki, to zdecydowane i zróżnicowane działania są niezbędne aby osiągać cele organizacji”. J.F. Hornsby, D.F. Kuratko i R.V. Montagno zaproponowali narzędzie do pomiaru poziomu przedsiębiorczości korporacyjnej (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument – CEAI*). Narzędzie to przeznaczone jest dla dużych organizacji i koncentruje się na pięciu obszarach: wsparcie kierownictwa dla przedsiębiorczych

działań, swoboda w miejscu pracy, nagrody i zachęty, dostępność czasowa i ograniczenia organizacyjne. W skali tej znajdują się pytania odnoszące się bezpośrednio do pracowników, w tym kierowników. Dotyczą one wsparcia udzielanego innowatorom przez kierowników najwyższego szczebla, zachęcania pracowników do podejmowania wyważonego ryzyka, możliwości przeznaczenia przez pracowników części czasu pracy na rozwój ich pomysłów, zachęcania do rozmów z pracownikami innych działów o pomysłach na nowe projekty, odpowiedzialności i swobody decydowania przez pracowników o swojej pracy, niezależności i samokontroli, zróżnicowania metod pracy, wsparcia kierowników przy pokonywaniu trudności i ograniczeń organizacyjnych, nagród i ich powiązania z osiągnięciami czy czasu przeznaczonego na wykonywanie zadań (Morris, Kuratko, 2002).

W świetle powyższych rozważań można stwierdzić, że przedsiębiorczość organizacyjna jest zdeterminowana poprzez praktyki w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, a także rekomendować rozwój tych praktyk, które wspierają przedsiębiorcze zachowania w organizacji. Proprzedsiębiorcze zarządzanie kapitałem ludzkim powinno skupiać się w zakresie swoich funkcji i praktyk na proaktywności, innowacyjności i gotowości do podejmowania ryzyka. Przyjęcie przedsiębiorczej perspektywy w zarządzaniu kapitałem ludzkim umożliwi krytyczną refleksję, która prowadzić może do głębokiej zmiany strategii i praktyk organizacyjnych (Shipton, Budhwar, Sparrow, Brown, 2017). Postulat przyjęcia przedsiębiorczych postaw odnosi się także do pracowników odpowiedzialnych za realizację funkcji zarządzania kapitałem ludzkim. S. Ren i S.E. Jackson (2019) rekomendują, aby pracownicy działów personalnych podejmowali – zarówno indywidualnie, jak i zespołowo – działania zmierzające do rozwoju zasobów, jakimi dysponują, tj. umiejętności, wiedzy, kapitału społecznego, jak również systemu zarządzania w celu zmiany organizacyjnych norm, zasad, rutyn oraz wartości, a działania te określają jako zinstytucjonalizowaną przedsiębiorczość zarządzania zasobami ludzkimi (*HRM institutional entrepreneurship*).

W dalszej części opracowania przeprowadzona zostanie analiza proprzedsiębiorczych działań w odniesieniu do sektora usług turystycznych. Wcześniej przedstawione zostaną jednak cechy tego sektora, które determinują rozwiązania w zakresie proprzedsiębiorczego zarządzania kapitałem ludzkim.

IV.3. Specyfika sektora usług turystycznych

Sektor usług turystycznych obejmuje wiele typów organizacji. W wąskim rozumieniu obejmuje podmioty, dla których turystyka jest podstawowym rodzajem działalności (np. linie lotnicze, hotele, przedsiębiorstwa wynajmujące samochody, określane łącznie jako przemysł turystyczny), a w szerokim tego słowa znaczeniu, oprócz przemysłu turystycznego, obejmuje także podmioty funkcjonujące w innych przemysłach oraz instytucje publiczne, których działalność związana jest z turystyką (określane jako gospodarka turystyczna). Podobnie, rozróżnia się bezpośrednią gospodarkę turystyczną, która obejmuje wszystkie podmioty gospodarcze (osoby fizyczne i prawne) powstające oraz prowadzące działalność w związku z rozwojem i obsługą ruchu turystycznego, a także pośrednią gospodarkę turystyczną, której istnienie nie opiera się wyłącznie na popycie turystycznym, chociaż jednostki ją tworzące w określonym stopniu uczestniczą w jego zaspokajaniu (Rapacz, 1998)². W 2015 roku w Unii Europejskiej co 10. przedsiębiorstwo spoza sektora finansowego zaliczało się do przemysłu turystycznego. Przedsiębiorstwa te zatrudniały 12,7 mln pracowników, co stanowi 21,5% zatrudnionych.

² W praktyce stosowane są różne klasyfikacje i bazujące na nich metodyki pomiaru, co utrudnia niekiedy porównywanie dostępnych danych statystycznych.

Wygenerowały one 3,8% przychodów i 5,7% wartości dodanej wytworzonej w gospodarce poza sektorem finansowym ([www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/ Tourism_statistics](http://www.ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics), dostęp: 27.09.2019). Turystyka jest także ważną częścią gospodarki Polski. W ostatnich latach udział gospodarki turystycznej w PKB utrzymuje się na poziomie 5-6%. Gospodarka turystyczna oferuje ok. 760 tys. miejsc pracy, co stanowi 4,7% zatrudnienia ogółem (Ministerstwo Sportu i Turystyki, 2015). W niniejszym opracowaniu, analizując sektor usług turystycznych, skupimy się na podmiotach świadczących usługi hotelarskie oraz organizacji usług turystycznych (biura podróży³) i w odniesieniu do nich dokonamy analizy uwarunkowań przedsiębiorczego zarządzania kapitałem ludzkim.

Pomimo utrzymującego się w ostatnich latach na ponadprzeciętnym poziomie wzrostu branży turystycznej (ok. 4% rocznie przez 8 kolejnych lat [World Tourism Organisation, 2017]) doświadcza ona szeregu wyzwań i problemów. Wiele spośród nich odnosi się do zatrudnienia. Część z nich ma charakter stały i wynika ze specyfiki działalności turystycznej. Pojawiają się jednak także nowe wyzwania, wobec których dopiero trzeba wypracować rozwiązania.

W przypadku usług turystycznych (podobnie jak wszystkich usług) praca jest ważnym elementem oferowanego produktu. W turystyce stopień mechanizacji pracy jest niewielki. Co prawda realizowane procesy są w dużym stopniu zdigitalizowane⁴, jednak turyści oczekują obsługi ze strony pracowników. Udział pracowników w zapewnieniu satysfakcji klientów jest nie mniej istotny od tego, jaki mają elementy materialne produktu turystycznego. Co więcej, często zadowolenie klienta zależy w dużym stopniu od pracy wykonywanej przez pracowników liniowych (np. obsługi hotelowej), zaangażowanych w bezpośrednią obsługę turystów – to od ich kompetencji zależy subiektywna ocena jakości produktów turystycznych. Tymczasem wiele przedsiębiorstw turystycznych ma problem z zatrudnieniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach.

Jednym ze źródeł tych trudności jest – specyficzna dla turystyki – sezonowość. Towarzyszy jej znaczny udział działalności o charakterze tymczasowym (np. organizacja okolicznościowych imprez), co dodatkowo wymusza okresowe zwiększanie zatrudnienia i rekrutację dodatkowych pracowników do obsługi konkretnych wydarzeń. Następstwem sezonowości i tymczasowości w sferze zatrudnienia jest wysoki poziom rotacji kadr (w Wielkiej Brytanii 75% przy 15% średnio dla wszystkich sektorów [People1st, 2017]) oraz wysoki udział pracowników tymczasowych i zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy. Stanowi to wyzwanie dla wszystkich elementów procesu zarządzania personelem i przekłada się na jego koszty (co szczególnie uwidacznia się w przypadku rekrutacji i szkolenia inicjującego). Przemysł turystyczny jest także wrażliwy na zmiany koniunktury – w okresach wzrostu gospodarczego rośnie popyt na usługi turystyczne, co przekłada się na zwiększone zapotrzebowanie na pracowników, których wraz z poprawą sytuacji na rynku pracy coraz trudniej przyciągnąć do pracy, zwłaszcza w branży obciążonej wcześniej wskazanymi cechami. Oczywiście istnieją grupy pracowników, dla których sezonowość i tymczasowość zatrudnienia nie są ograniczeniem. Wśród nich są studenci, którzy mają istotny udział w strukturze zatrudnienia. Duży udział młodych pracowników oznacza jednak trudności z zapewnieniem obsady stanowisk pracy w okresach „niżów demograficznych”. Zmiany o charakterze koniunkturalnym (a popyt na usługi turystyczne jest na nie szczególnie wrażliwy) skutkować mogą także zmianami poziomu zatrudnienia na stanowiskach stałych

³ Biura podróży stanowią zróżnicowaną wewnątrznie grupę, która obejmuje m.in. tak odmienne podmioty, jak touroperatorów i agencje turystyczne.

⁴ Digitalizacja dotyczy także procesów związanych z bezpośrednią obsługą turystów, np. samodzielne zameldowanie (także poprzez urządzenia mobilne) włącznie z procesem płatności, składanie zamówień w hotelowych restauracjach czy listy zadań dla pracowników obsługi na urządzeniach mobilnych.

(niesezonowych). Biorąc pod uwagę znaczenie kompetencji i doświadczenia pracowników bezpośrednio zaangażowanych w obsługę turystów, problem fluktuacji kadr staje się dla przedsiębiorstw turystycznych krytycznym zagadnieniem, które niesie za sobą poważne zagrożenie dla utrzymania wysokiej jakości usług i konkurencyjności tych przedsiębiorstw (Grobelna, 2015).

Brak stałości zatrudnienia jest jedną z przyczyn postrzegania przez potencjalnych pracowników pracy w turystyce jako mało atrakcyjnej oraz nie dającej możliwości rozwoju (Recruitment International, 2017). Skutkuje to m.in. wysokim udziałem pracowników o niskich kwalifikacjach i o słabej pozycji na rynku pracy (np. ze względu na wiek i pochodzenie). Analiza struktury zatrudnienia w Wielkiej Brytanii wskazuje, że osoby bez kwalifikacji mają w sektorze usług turystycznych większy udział niż w całej gospodarce, a poziom zatrudnienia osób z wyższym wykształceniem jest przeszło 2-krotnie niższy niż w skali całej gospodarki (People1st, 2017). Oczywiście praca na wielu stanowiskach w sektorze usług turystycznych nie wymaga wysokich kwalifikacji, jednak wraz ze wzrostem wymagań ze strony turystów, jak również digitalizacji pracy wzrasta poziom kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy w sposób odpowiadający oczekiwaniom turystów. To z kolei staje się źródłem dodatkowych wyzwań, przed jakimi stają przedsiębiorstwa: pozyskanie oraz utrzymanie odpowiednich pracowników. Jest to tym trudniejsze, że gościnność (która jest kluczową cechą pracowników świadczących usługi turystyczne) staje się elementem innych usług. Tym samym rośnie zapotrzebowanie na pracowników posiadających umiejętności kluczowe dla usług turystycznych, co wzmaga konkurencję na rynku pracy i potęguje wcześniej wskazane wyzwania dla procesu rekrutacji w przedsiębiorstwach turystycznych.

Kolejnym czynnikiem istotnym z perspektywy przedsiębiorczości jest rozproszenie przestrzenne i zróżnicowanie kulturowe, które przejawia się także w postawach przedsiębiorczych. W szczególności różnice w postawach pracowników mogą odnosić się do ich stosunku do ryzyka, stosunku do władzy czy orientacji na cele krótko- lub długoterminowe (www.hofstede-insights.com, dostęp: 03.09.2019), które determinują postawę przedsiębiorczą. W sektorze usług turystycznych zróżnicowanie to dotyczy również małych podmiotów, które prowadzą działalność w zakresie turystyki międzynarodowej.

Wśród cech charakterystycznych dla pracy przy świadczeniu usług turystycznych znajduje się duży udział współpracy zarówno z klientami, jak i innymi podmiotami (co związane jest ze złożonością produktu turystycznego, w którego przygotowaniu zwykle uczestniczy wiele podmiotów). Dotyczy to także stanowisk liniowych, na których wykonywane są zadania proste i zatrudnieni są pracownicy posiadający niskie kwalifikacje. Tymczasem kontakty z klientami i współpracującymi podmiotami mogą być źródłem cennych spostrzeżeń, które mogą odkrywać sposobności przedsiębiorcze i być wyzwalaczem przedsiębiorczego działania. Ich identyfikacja wymaga jednak dodatkowych kompetencji.

Powyższa charakterystyka wskazuje, że sektor usług turystycznych stawia wysokie wymagania wobec zarządzania kapitałem ludzkim. Ponieważ jednym z istotnych warunków sukcesu jest odpowiedni poziom przedsiębiorczości organizacji i pracowników, to zarządzanie kapitałem społecznym musi sprostać temu wymogowi oraz uwzględnić stymulowanie przedsiębiorczości w swoich działaniach. W dalszej części opracowania wskazane zostaną propozycje działań, które mogą stanowić odpowiedź na to oczekiwanie.

IV.4. Stymulowanie przedsiębiorczych postaw pracowników w sektorze usług turystycznych

Pracownicy sektora usług turystycznych stanowią zróżnicowaną grupę. Dla potrzeb dalszej analizy wyodrębnione zostaną wśród nich cztery grupy. Pierwszą z nich stanowią pracownicy zajmujący się przygotowaniem produktu (w tym m.in. zarządzaniem obiektami, kontraktowaniem usług, prognozowaniem rynku). Drugą grupą to pracownicy zajmujący się sprzedażą produktów (w tym pracownicy touroperatorów i obiektów turystycznych, ale także niezależni agenci czy pracownicy agencji turystycznych). Trzecią grupę stanowią kierownicy zespołów. Czwartą grupą obejmuje pracowników zajmujących się obsługą turystów (np. oprowadzaniem turystów w czasie zwiedzania czy ich obsługą w miejscu zakwaterowania, włącznie z utrzymaniem czystości) – jest to w większości przedsiębiorstw turystycznych najliczniejsza grupa. Dwie pierwsze grupy pracowników (zajmujące się przygotowaniem i sprzedażą produktów turystycznych) podlegają zasadom, które obowiązują również w innych branżach i w ich przypadku specyfika branży turystycznej w mniejszym stopniu rzutuje na działania, jakie należy podejmować, żeby zwiększyć poziom ich przedsiębiorczych postaw w miejscu pracy. W przypadku pracowników liniowych, tworzących czwartą grupę, specyfika branży turystycznej wymaga uwzględnienia – pracownicy ci pozostają w bezpośrednim kontakcie z klientami (czego w znacznie mniejszym stopniu doświadczają pracownicy liniowi w przedsiębiorstwach produkcyjnych). A z racji bezpośredniego kontaktu z turystami w trakcie trwania imprez turystycznych mogą oni być ważnym źródłem informacji na temat niezaspokojonych potrzeb turystów i problemów, jakie występują w trakcie trwania imprezy, a także pomysłów co do ewentualnych zmian. W dalszej części analizy skupimy się głównie na tej grupie pracowników, jak też na ich bezpośrednich przełożonych. Pracownicy ci reprezentują cechy charakterystyczne dla sfery kapitału ludzkiego w sektorze usług turystycznych, choć dodatkowo odznacza ich to, że w znacznej części są najniżej opłacanymi pracownikami, posiadają najniższe kwalifikacje, a z racji wysokiego poziomu rotacji w tej grupie pracowników są oni także słabo związani z firmą i słabo zmotywowani do podejmowania działań, które wykraczają poza zakres obowiązków. Należy oczekiwać, że wśród nich niewielu będzie reprezentować wysoki poziom przedsiębiorczości. Działania mające na celu pobudzenie aktywności przedsiębiorczej powinny być zatem skierowane nie do wszystkich, lecz do tych nielicznych pracowników, którzy posiadają odpowiednie cechy i właściwy poziom motywacji.

Działania przedsiębiorcze, jakich można oczekiwać od pracowników zajmujących się bezpośrednią obsługą turystów mogą być związane zarówno z odosobnionymi sytuacjami (np. usterki w obiektach, czy braki w wyposażeniu lub ofercie), jak i stałymi cechami oferowanych usług (np. zbyt krótki czas przewidziany na zwiedzanie atrakcji w czasie wycieczki, czy nieodpowiednia jakość usług dostarczanych przez podwykonawców). Jeśli dane zdarzenie ma charakter incydentalny, to wymaga podjęcia doraźnego działania (np. samodzielne rozwiązanie problemu lub zgłoszenie odpowiednim pracownikom). Jeśli jednak sytuacje takie mają charakter powtarzalny, to ich identyfikacja skutkować powinna wprowadzeniem trwałych rozwiązań, w tym przeprojektowaniem produktów lub wprowadzeniem nowych. Choć działania takie mogą być ocenione jako marginalne, to niekiedy mogą one determinować całościową ocenę produktu turystycznego – o jakości produktu często decyduje jego najslabszy element, a biorąc pod uwagę zróżnicowane oczekiwania i kryteria, jakimi kierują się turyści, to każdy składnik w pewnych sytuacjach może mieć decydujący wpływ. I oczywiście taka subiektywna ocena klienta nie jest bynajmniej mniej ważna od obiektywnej oceny bazującej na szeregu wskaźników, dokonywanej przez dostawcę usług. Ponadto, wielu pracowników liniowych ma kontakt z usługami świadczonymi przez podwykonawców. Biorąc pod uwagę złożoność usług turystycznych

i mnogość podmiotów uczestniczących w jej realizacji, występuje wiele elementów, które mogą rzutować negatywnie na ocenę całego produktu turystycznego. Ważne zatem jest ukierunkowanie pracowników na sondowanie potrzeb turystów i ocenę usług świadczonych przez podwykonawców, a także uzmysłowienie im wagi ich spostrzeżeń i zachęcanie do przekazywania ich swoim przełożonym. Oprócz takich działań, oczekiwać można także dalej idących inicjatyw. Opisywana grupa pracowników, mając bezpośredni kontakt z klientami, odbiera ich opinie i oczekiwania, które mogą być symptomami poważniejszych problemów i zarazem sposobności. Można przyjąć, że wśród tych pracowników znajdują się tacy, którzy dysponują potencjałem, aby na podstawie tych spostrzeżeń samodzielnie zainicjować działania przedsiębiorcze. Zadaniem funkcji zarządzania kapitałem ludzkim jest wspieranie takiej aktywności.

Działania proprzedsiębiorcze dotyczą już etapu projektowania opisu stanowisk pracy. Wskazane jest także określenie, od ilu pracowników, na jakich stanowiskach i w jakim zakresie oczekujemy postaw przedsiębiorczych. W odniesieniu do pracowników, którzy przejawiają cechy przedsiębiorcze, wskazane może być dodanie zapisów dotyczących przedsiębiorczego działania w ramach realizowanych zadań. Przyciągnięcie i zatrzymanie osób przedsiębiorczych (potencjalnych intrapredsiębiorców) wymaga również podjęcia działań zmierzających do uatrakcyjnienia pracy. W tym celu wskazane jest zaoferowanie im odpowiednich warunków zatrudnienia, które obejmują zarówno wynagrodzenie i możliwości rozwoju, jak również warunki do przedsiębiorczego działania, a w szczególności większą autonomię w miejscu pracy oraz dostęp do zasobów (w tym czasu) niezbędnych do realizacji procesów przedsiębiorczych. Ważnym czynnikiem, determinującym zachowania przedsiębiorcze pracowników, jest standaryzacja. Standaryzacja usprawnia proces zarządzania, ale jednocześnie ogranicza swobodę działania pracowników i może zniechęcać do podejmowania inicjatywy. W sektorze usług turystycznych obserwujemy duże zróżnicowanie pod tym względem (np. pomiędzy hotelami sieciowymi i nie sieciowymi), co przekłada się na ocenę środowiska pracy dokonywaną przez pracowników (Molenda, Banasik, 2014). Z perspektywy stymulowania aktywności przedsiębiorczej ważne jest odpowiednie kształtowanie tego środowiska, także pod względem poziomu standaryzacji pracy.

Realizacja działań przedsiębiorczych uzależniona jest od możliwości i postaw pracowników. Stawia to dodatkowe wymagania wobec procesu rekrutacji: pośród zatrudnianych pracowników zidentyfikować tych, którzy posiadają potencjał do przedsiębiorczego działania. Do nich skierowane będą dalsze działania w zakresie szkolenia, motywowania czy projektowania pracy. Identyfikacja przedsiębiorczych pracowników w przedsiębiorstwach turystycznych obarczona jest trudnościami związanymi z liczebnością tej grupy pracowników, potęgowaną przez wysoki poziom fluktuacji pracowników, nierównomierne rozłożenie w czasie procesu rekrutacji (sezonowość), jak i rozproszenie przestrzenne. Stawia to wyzwania zarówno dla pracowników działów personalnych, jak i kierowników liniowych uczestniczących w rekrutacji swoich podwładnych. Wskazane jest zatem opracowanie i stosowanie prostych, tanich oraz szybkich metod identyfikowania wśród zatrudnianych pracowników potencjału do działań przedsiębiorczych.

Ponieważ znaczny udział w działaniach przedsiębiorczych na poziomie liniowym (wykonawczym) mają bezpośredni przełożeni pracowników zajmujących się obsługą klienta, również w ich przypadku ważne jest uwzględnienie cech i umiejętności przedsiębiorczych, które są niezbędne na poszczególnych etapach procesu zarządzania kapitałem ludzkim. Dotyczy to zarówno posiadania przez nich cech przedsiębiorczych wymaganych do samodzielnego inicjowania i wprowadzania przedsiębiorczych działań, jak też umiejętności niezbędnych do współpracy przy realizacji procesów przedsiębiorczych inicjowanych przez podwładnych (w tym znajomości narzędzi i technik stosowanych na różnych etapach procesu przedsiębiorczości),

ale także realizacji funkcji kierowniczej z uwzględnieniem przedsiębiorczości (czyli identyfikowanie przedsiębiorczych pracowników, ich motywowanie i wspieranie ich rozwoju).

Konieczne jest opracowanie metod rozwoju kompetencji przedsiębiorczych wśród intraprzedsiebiorców zatrudnionych przy obsłudze klienta. W odniesieniu do tej grupy pracowników w szczególności pożądane jest wskazanie potencjalnych sytuacji, które mogą sygnalizować występowanie sposobności i instruktaż dotyczący sposobu postępowania po jej identyfikacji. Biorąc pod uwagę liczbę pracowników i ich rotację, podstawowymi formami rozwoju kompetencji mogą być szkolenia w miejscu pracy, a dla wybranych pracowników także coaching. Zapewnienie możliwości rozwoju kompetencji w zakresie przedsiębiorczości z wykorzystaniem takich form stawia dodatkowe wymagania wobec przełożonych i może oznaczać konieczność dodatkowych szkoleń dla kierowników w zakresie metodyki szkolenia podwładnych. Oferowane pracownikom możliwości rozwoju stanowić mogą dla części spośród nich dodatkowe źródło motywacji, zarówno do podejmowania działań przedsiębiorczych, jak i ogólnego zaangażowania w pracę.

Istotnym wyzwaniem jest także stworzenie systemu motywowania i wynagradzania pracowników za ich przedsiębiorcze inicjatywy. Jak już wskazano, wielu pracowników obsługujących turystów zatrudnionych jest tymczasowo (sezonowo) i w niepełnym wymiarze czasu pracy. Sezonowość i wysoki poziom fluktuacji pracowników prowadzą do dominacji celów krótkookresowych, co uwidacznia się np. przy ocenianiu i wynagradzaniu pracowników (ale ma także istotny wpływ na proces rekrutacji i szkolenia). Tymczasem, proces przedsiębiorczości może trwać dłużej niż okres zatrudnienia, co prowadzi do niemożności zrealizowania go przez pracownika inicjującego dany proces, a tym bardziej partycypacji w korzyściach związanych z jego pozytywnymi rezultatami. Może to ograniczać motywację pracowników do podejmowania takiej aktywności. Konieczna zatem może być zmiana podejścia do zatrudnienia, przynajmniej tych pracowników, od których oczekujemy aktywności przedsiębiorczej, a także dążenie do zmniejszenia poziomu rotacji wśród tych pracowników. Ważne jest też opracowanie metodyk nagradzania inicjatyw, a nie tylko efektów, gdyż nie wszystkie próby podejmowane przez pracowników zakończą się powodzeniem. Wynika to zarówno z krótkiego czasu zatrudnienia wielu pracowników, jak i istoty przedsiębiorczego działania, któremu zawsze towarzyszy ryzyko niepowodzenia. Z tego też względu w organizacjach przedsiębiorczych niepowodzenia traktowane są jako nieunikniona konsekwencja poszukiwania nowych rozwiązań, a co więcej – dobre porażki zasługują na uznanie⁵ (Ismail, 2016).

Wśród cech charakterystycznych dla usług turystycznych znajduje się duży udział działań kooperacyjnych, w tym także współpracy z zewnętrznymi podmiotami. W działaniach tych często uczestniczą pracownicy zatrudnieni przy obsłudze turystów. Wielu z nich kontaktuje się z wieloma podmiotami. Współpraca międzyorganizacyjna może stanowić źródło cennych spostrzeżeń, dotyczących nowych możliwości, a równocześnie sama w sobie może stanowić sposobność. Dla zwiększenia efektywności działań przedsiębiorczych ważne mogą być zatem odpowiednie działania w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim oraz zarządzania wiedzą, ukierunkowane na maksymalizowanie korzyści z uczestnictwa organizacji w sieciach współpracujących podmiotów (Beck, Schenker-Wicki, 2014). Wymagać to może dodatkowych działań, ukierunkowanych na rozwój wybranych kompetencji społecznych. Możliwość współpracy, także z pracownikami innych podmiotów, umożliwia zaspokojenie potrzeb społecznych pracowników.

⁵ S. Ismail (2016) podaje przykład firmy Procter&Gamble w której istnieje nagroda o nazwie *Heroic Failure* (Bohaterska Porażka), którą otrzymuje ten pracownik lub zespół, którego niepowodzenie pozwoliło wyciągnąć najcenniejsze wnioski dla całej firmy.

Część podmiotów świadczących usługi turystyczne to podmioty non-profit, co dodatkowo wymaga uwzględnienia ich specyfiki w zakresie przedsiębiorczości (gdyż podmioty niekomercyjne także mogą być, i coraz częściej są, przedsiębiorcze w swoim postępowaniu) oraz zarządzania kapitałem ludzkim (zwłaszcza w kontekście profesjonalizacji sektora non-profit). Jednym ze specyficznych problemów zarządzania w organizacjach niekomercyjnych jest istotny udział wolontariuszy i niewynagradzanych członków zarządów tych organizacji.

Oprócz praktyk w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim na zachowania pracowników wpływ mają także inne czynniki, w tym struktura, technologia, system kontroli, cykl rozwoju organizacji, które dodatkowo wpływają także na siebie nawzajem (Morris, Kuratko, 2002). Wszystkie one muszą być zatem skonfigurowane w sposób wspierający przedsiębiorcze postawy i zachowania, aby były one skuteczne i efektywne w osiąganiu celów organizacji oraz zaspokajaniu potrzeb pracowników. Jednym z ważnych wyzwań jest zapewnienie możliwości wykorzystania propozycji płynących od pracowników liniowych, obsługujących bezpośrednio klientów. Wymaga to wcześniejszego stworzenia systemu zapewniającego przepływ informacji między pracownikami liniowymi a centrami podejmowania decyzji. Postulat ten jest uniwersalny – system przepływu informacji jest ważny w każdej organizacji. Jednak specyfika organizacji turystycznych oznacza udział w nim pracowników sezonowych i wymaga opracowania dla nich prostych procedur przekazywania informacji. Ważne jest także określenie wytycznych, zgodnie z którymi pomysły pracowników będą weryfikowane i wstępnie rozwijane przy współpracy z bezpośrednimi przełożonymi. Stopień ich wykorzystania determinuje także poziom motywacji pracowników – jeśli propozycje zgłaszane przez pracowników będą powszechnie ignorowane, to działać to będzie na nich demotywująco, i to nie tylko w odniesieniu do ich przedsiębiorczej aktywności. Wykorzystanie większej liczby propozycji zgłaszanych przez pracowników oznacza dodatkowe obowiązki dla kierowników, co z kolei może powodować konieczność zmian w strukturze ich zatrudnienia. Część sposobności identyfikowanych przez pracowników może stanowić podstawę nowych produktów, a może też typów działalności. Konieczna jest zatem gotowość organizacji do wprowadzania zmian w swojej ofercie rynkowej i sposobie działania.

Istotne z punktu widzenia efektywności działań ukierunkowanych na podwyższenie przedsiębiorczości pracowników może być również przyjęcie dłuższej perspektywy czasowej w odniesieniu do wybranych aspektów zarządzania. Jak wspomniano, dominacja celów krótkookresowych (wynikająca z sezonowości i tymczasowości zatrudnienia znacznej części pracowników, jak również pracy w niepełnym wymiarze) wpływa niekorzystnie – z perspektywy aktywności przedsiębiorczej – na proces rozwoju kompetencji pracowników i nagradzania ich z tytułu aktywności przedsiębiorczej. Efekty aktywności przedsiębiorczej, podobnie jak i szkolenia w zakresie umiejętności przedsiębiorczych, ujawniają się bowiem często po długim czasie. Pożądane zapewnienie stałości zatrudnienia pracownikom przedsiębiorczym może wymagać zmian strukturalnych w obrębie przedsiębiorstwa. Jeśli takie działania byłyby podjęte, to dodatkowo powinny one być wsparte działaniami ukierunkowanymi na budowanie korzystnego wizerunku firmy jako pracodawcy, w tym w szczególności pracodawcy oferującego stałe zatrudnienie, możliwości rozwoju i dodatkowe wynagrodzenia dla osób podejmujących działania przedsiębiorcze. Powyższe spostrzeżenia wskazują na konieczność zmiany często występującego w przedsiębiorstwach turystycznych modelu sita w kierunku modelu kapitału ludzkiego, co oznacza strategiczną zmianę w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim.

IV.5. Podsumowanie

Projektując proprzedsiębiorczy system zarządzania kapitałem ludzkim, konieczne jest uwzględnienie specyfiki wykonywanej pracy. W rozdziale przedstawiono podstawowe założenia i kierunki rozwoju takiego systemu w sektorze usług turystycznych. Wykazano, że specyfika tych usług powinna być uwzględniona na wszystkich etapach procesu zarządzania kapitałem ludzkim. Wskazano także, że podejmowane działania powinny być zróżnicowane ze względu na formę zatrudnienia i zadania realizowane przez pracowników. Z przeprowadzonej analizy wynika, że działania w zakresie przedsiębiorczości pracowników muszą mieć charakter kompleksowy i wykraczać poza sferę zarządzania kapitałem ludzkim. Co więcej, mogą wymagać zmiany strategicznego podejścia do zarządzania kapitałem ludzkim.

Rozdział ten nie wyczerpuje zagadnienia proprzedsiębiorczego zarządzania kapitałem ludzkim w sektorze usług turystycznych – mnogość problemów i wyzwań, jak również możliwych rozwiązań wykracza poza jego ramy. Z tego też względu rekomendowane są dalsze analizy dotyczące tej problematyki, także w odniesieniu do innych rodzajów działalności. Wskazane są ponadto badania dotyczące poprawy efektywności poprzez proprzedsiębiorcze zarządzanie kapitałem ludzkim w kontekście strategii organizacji, kultury organizacji czy zarządzania wiedzą, jak również zarządzania partycypacyjnego.

IV.6. Bibliografia

- Beck, M., Schenker-Wicki, A. (2014). Cooperating with external partners: the importance of diversity for innovation performance. *European Journal of International Management*, 8(5), 548-569.
- Brundin, E., Patzelt, H., Shepherd, D.A. (2008). Managers' emotional displays and employees' willingness to act entrepreneurially. *Journal of Business Venturing*, 23(2), 221-243.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Davidsson, P., Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Dhliwayo, S. (2010). The entrepreneurial organization. W: B. Urban (ed.), *Frontiers in Entrepreneurship, Perspectives in Entrepreneurship* (s. 139-158). Heidelberg-Berlin: Springer-Verlag.
- Gartner, W.B. (1989). „Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(4), 47-67.
- Grobelna, A. (2015). Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w hotelarstwie: fluktuacja kadr. *Logistyka*, 3, 1638-1651.
- Hughes, M., Morgan, R.E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36, 651-661.
- Ismail, S. (2016). *Organizacje wykładnicze*. Warszawa: Poltext.
- Krupski, R. (2011). Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa. *Organizacja i Kierowanie*, 4(147), 11-24.
- Krupski, R. (2012). O okazjach raz jeszcze: trochę teorii i raportu z badań. *Przegląd Organizacji*, 11, 3-5.
- Krupski, R., Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E. (2009). *Koncepcje strategii organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kuratko, D.F. (2010). Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review. W: Z.J. Acs, D.B. Audretsch (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research An Interdisciplinary Survey and Introduction* (pp. 129-163). New York: Springer-Verlag.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.

- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Ministerstwo Sportu i Turystyki. (2015). *Program Rozwoju Turystyki do 2020 roku*. Pobrane z: <https://msit.gov.pl>.
- Molenda, M., Banasik, W. (2014). Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie turystycznym. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 1(31), 125-137.
- Morris, M.H., Kuratko D.F. (2002). *Corporate Entrepreneurship. Entrepreneurial Development within Organizations*. Mason: Thomson South-Western.
- Newman, A., Tse, H.H.M., Schwarz, G., Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9.
- Prandelli, E., Pasquini, M., Verona, G. (2016). In user's shoes: An experimental design on the role of perspective taking in discovering entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 31(3), 287-301.
- Rapacz, A. (red.). (1998). *Przedsiębiorstwo turystyczne na rynku*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Ren, S., Jackson, S.E. (2019). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review*. In press.
- Shipton, H., Budhwar, P., Sparrow, P., Brown, A. (2017). Editorial overview: HRM and innovation – a multi-level perspective. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 203-208.
- Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, 49(4), 715-741.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Stevenson, H.H., Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11(4), 17-27.
- People1st. (2017). *The performance & talent management revolution: Driving productivity in hospitality & tourism*. Pobrane z: www.people1st.co.uk.
- Recruitment International. (2017). *Finding talent in hospitality and tourism*. Pobrane z: www.recruitment-international.co.uk
- Tang, G., Chen, Y., Jin, J. (2015). Entrepreneurial orientation and innovation performance: roles of strategic HRM and technical turbulence. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53, 163-184.
- Turro, A., López, L., Urbano, D. (2013). Intrapreneurship conditioning factors from a resource-based theory. *European Journal of International Management*, 7(3), 315-332.
- Volkman, C.K., Tokarski, K.O., Grünhagen, M. (2010). *Entrepreneurship in a European Perspective. Concepts for the Creation and Growth of New Ventures*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- World Tourism Organisation. (2017). *Annual Report*. Pobrane z: www.unwto.org.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojhawon (Roshan), D.K., Tarba, S. (2019). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*. In press.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-286.
- Zhang, J.A., Edgar, F., Geare, A., O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 58, 131-143.

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics.
www.hofstede-insights.com.

V. Kreatywność pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim w percepcji pracujących studentów

(Teresa Myjak)

V.1. Wprowadzenie

Współczesna gospodarka wytycza kierunki rozwoju cywilizacji oraz funkcjonowanie człowieka w organizacji (Horyń, 2016), a inwestowanie w kapitał ludzki napędza realizowane procesy, kierując je w stronę osiągania celów przedsiębiorstwa (Fitz-Enz, 2001), które *de facto* znajdują swój wyraz w procesach realizowanych w organizacji (Daniecki, 2014). Osiągnięcie wyznaczonych celów dokonuje się poprzez realizację konkretnych zadań (Juchnowicz, Mazurek-Kucharska, Turek, 2018), dlatego też ważną rolę w organizacji odgrywa kapitał ludzki, tworzony m.in. dzięki ludzkiej kreatywności, co pozwala na budowanie przewag konkurencyjnych.

Kreatywność jest ważną kwestią społeczną. Jest pojęciem określającym cechę przynależną jednostce (Myjak, 2017), ale także stanem umysłu oraz elementem osobowości jednostki, która ma zdolność do generowania nowych pomysłów. Jednostka kreatywna wyróżnia się konkretnymi cechami, a więc posiada zdolności twórcze⁶ i ma świadomość własnego potencjału. Kreatywność pracowników w przedsiębiorstwie należy permanentnie rozwijać w trakcie ich trwania w organizacji, gdyż może stać się wyróżnikiem przedsiębiorstwa i przyczynić się do osiągnięcia sukcesów na rynku. Zapewnienie w przedsiębiorstwie warunków sprzyjających rozwijaniu kreatywności pracowników powinno być jednym z istotnych zadań podmiotów zarządzających kapitałem ludzkim.

W wyniku analizy literatury przedmiotu wysunięto wniosek, że w przypadku terminu „kreatywność” nie ma jednej, powszechnie obowiązującej definicji. Takie samo spostrzeżenie dotyczy kapitału ludzkiego. Podejmowane w literaturze przedmiotu próby wyjaśnienia pojęcia „kreatywność” nasuwają spostrzeżenie, że kreatywność najczęściej rozpatrywana jest poprzez pryzmat zdolności człowieka do tworzenia nowych, oryginalnych pomysłów i rozwiązań. Kapitał ludzki postrzegany jest z kolei najczęściej jako ogół cech i właściwości pracowników, które mają określoną wartość.

Kreatywność jest cechą indywidualną człowieka, która jest niezwykle pożądana przez współczesne przedsiębiorstwa. Organizacje, które zamierzają świadomie zarządzać kapitałem ludzkim powinny rozpoznać czynniki determinujące kreatywność pracowników i określić źródła kreatywności. Rozdział prezentuje czynniki kształtujące indywidualną kreatywność i sposoby jej wykorzystania w organizacji⁷. Rozpoczynając rozważania w kwestii kreatywności pracowników w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim, zdefiniowano termin „kreatywność”, odnosząc się do zagadnienia kapitału ludzkiego⁸, jak również zaprezentowano kreatywność pracowników

⁶ Przegląd literatury przedmiotu oraz obserwacja praktyki gospodarczej skłaniają Autorkę do wniosku, że choć kreatywność i twórczość przez niektórych badaczy rozumiana jest podobnie, to jednak znacznie się różni. O ile cechę (zdolność) twórczą można przypisać zarówno osobie, jak i obiektowi, przedmiotowi (twórczość zwykle wiąże się z jakimś wytworem), o tyle niemożliwe jest przypisanie cechy kreatywności przedmiotom. Kreatywność jest bowiem cechą człowieka.

⁷ Trzeba podkreślić, że zarządzanie kapitałem ludzkim nie traktuje się tu jako zbioru działań personalnych adekwatnych do funkcji zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Jest ono koncepcją o wiele szerszą, która w praktyce stanowi połączenie działań personalnych z zadaniami z zakresu zarządzania wiedzą (zob. Mikuła, 2012). Oznacza to, że zarządzanie kapitałem ludzkim nie jest stosowane jako synonim zarządzania zasobami ludzkimi, gdyż nie stanowi prostej jego transformacji (zob. Poczowski, 2018).

⁸ B. Mikuła zauważa, że kapitał ludzki nie jest prostą sumą zasobów niematerialnych (wiedza, umiejętności, zdolności, postawy, wartości itd.), będących w posiadaniu ludzi, lecz jest ich konfiguracją. Przytacza, że kapitał ludzki jest złożonym systemem powiązanych wzajemnie osobistych kapitałów intelektualnych ludzi tworzących zbiorowość pracującą na rzecz przedsiębiorstwa (zob. Mikuła, 2015). A. Poczowski (2018) zaznacza z kolei, że istotą kapitału ludzkiego są cechy i właściwości ludzi (wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, cechy osobowości, wartości) zarówno te realnie istniejące, jak i te potencjalne, stanowiące źródło aktualnych oraz przyszłych przychodów i tworzenia wartości.

w organizacji i ukazano kreatywność w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Kreatywność w niniejszym rozdziale prezentowana jest jako hipotetyczny/ teoretyczny konstrukt, nie zaś jako pojedyncza cecha (jak ujmują kreatywność psychologowie osobowości). W wyniku takiego podejścia wymieniono składowe kreatywności. Zaproponowano też własną propozycję/koncept rozumienia kreatywności, którą Autorka postrzega jako: cechę jednostki, przejawiającą się w zdolności do generowania nowych koncepcji, nietypowych pomysłów oraz rozwiązań problemów. W dalszej części pracy przedstawiono wyniki badań empirycznych związanych z omawianą problematyką i najważniejsze wnioski wynikające z tych badań, a także przywołano wyniki badań zastanych.

V.2. Istota kreatywności

Kreatywność, jako najważniejsza cecha kapitału ludzkiego (Korkosz-Gębska, 2014), jest zjawiskiem, które opiera się na tworzeniu czegoś nowego i cennego w postaci konkretnych wartości materialnych i niematerialnych. W tym sensie kreatywność można postrzegać jako cenny, unikalny zasób. Generalnie kreatywność jest związana z twórczym myśleniem. Kojarzona jest ze zdolnością do przekraczania tradycyjnych rozwiązań, zasad, wzorców i umiejętnością tworzenia nowych pomysłów, a także łączenia tych pomysłów w oryginalny sposób i rozpatrywania ich z różnych perspektyw. Kreatywność często postrzegana jest jako proces dotyczący wdrażania nowatorskich pomysłów oraz rozwiązań. W tych kwestiach zgadza się wielu autorów, którzy potwierdzają, że kreatywność jest:

- zdolnością człowieka do twórczego wykorzystania potencjału umysłowego przy tworzeniu nowych i oryginalnych pomysłów w postaci koncepcji czy produktów (Ottemiller, Elliott, Giovannetti, 2014);
- zdolnością człowieka do generowania nowych idei, koncepcji albo nowych skojarzeń i powiązań z już istniejącymi ideami oraz koncepcjami (Skrzypek, 2014);
- podstawą tworzenia szans rynkowych (Glinka, Pasieczny, 2015);
- procesem rozwijania oryginalnych i wartościowych pomysłów (Robinson, 2016);
- główną siłą kształtującą zasoby wiedzy oraz umiejętności umożliwiające ich wykorzystanie, aby powiększyć wartość przedsiębiorstwa (Daniecki, 2016);
- cechą indywidualną, polegającą na zdolności do wytwarzania nowych pomysłów, związaną zarówno z intelektem, jak też cechami osobowościowymi i motywacją (Pocztowski, 2018);
- cechą każdej jednostki ludzkiej (Kieszkowska-Grudny, 2018);
- procesem umysłowym przejawiającym się w zachowaniu człowieka, polegającym na tworzeniu nowych idei, koncepcji lub też nowych skojarzeń dzięki myśleniu nieschematycznemu, wymyślaniu nowych pomysłów oraz sposobów działania wraz ze zdolnością do ich wdrażania (Andrzejczak, 2019).

Kreatywny człowiek z wszystkiego może czerpać inspiracje (Szaraf, 2015). Jak piszą M. Karwowski i K. Pawłowska, „cecha ludzka, jaką jest kreatywność rozumiana jako potencjał do twórczych działań, okazuje się szczególnie przydatna i warta pielęgnowania. Troska o rozwój i wykorzystanie kreatywności powinna przede wszystkim polegać na stwarzaniu klimatu psychospołecznego, w którym może się ona wyrażać” (2009, s. 18). Inne ujęcie kreatywności ukazuje ją jako akt przekształcania nowych pomysłów w rzeczywistość, charakteryzujący się umiejętnością postrzegania świata w nowy sposób, znajdowania ukrytych wzorców, tworzenia powiązań między pozornie niezwiązanymi ze sobą zjawiskami oraz generowania rozwiązań (Naiman, 2014). Niektórzy twierdzą, że kreatywność jest wręcz sztuką generowania wielu nowych

pomysłów i stoją na stanowisku, że najlepszą formą kreatywności jest współpraca (Kaye, Jordan-Evans, 2012). Inni autorzy podkreślają, że najlepsi grają pierwszoplanowe role i od ich wyobraźni, umiejętności czy energii w największej mierze zależą wyniki oraz pozycja przedsiębiorstwa (Morawski, Mikuła, 2009). Z uwagi na to, że kreatywność wiąże się z konkretną osobą, kluczowe znaczenie ma połączenie indywidualnych pomysłów z zespołowym charakterem dostarczania informacji, co wyklucza wysoki stopień formalizacji działań w przedsiębiorstwie (Grzesiuk, 2004). Jak pokazują wyniki badań, kreatywności sprzyja bardziej dobrowolność i chęć udziału niż poczucie obowiązku czy też powinności w wykonywaniu zadań w zespole (Stankiewicz, Moczulska, 2016).

A. Minczanowska (2005) pojęcie „kreatywność” rozumie szeroko i wskazuje, że to nie tylko kreatywny stosunek do tego, co zaistniało, ale i autokreacja, czyli:

- proces stwarzania samego siebie (stwarzanie swojego wizerunku);
- proces realizacji tkwiących w człowieku możliwości (pełne lub też częściowe wykorzystanie zdolności, talentów, warunków fizycznych, jakie posiada każdy człowiek do kreowania siebie);
- proces realizacji pewnej idei samego siebie (kreowanie siebie zgodnie ze swoimi ideami, celami odnośnie do samego siebie).

Role, jakie pracownik przyjmuje w pracy lub w jakie się wpisuje, mają zawsze element wspólny z własnymi przekonaniem o sobie, swojej osobowości i postrzeganiem otoczenia (Doraczyńska, 2014). Zdaniem J.A. Cannon i R. McGee (2015), cechy charakteryzujące osoby, które są kreatywne, obejmują: otwartość na doświadczenie, niezależność, pewność siebie, gotowość na ryzyko, poczucie humoru, żartobliwość, radość z eksperymentowania, wrażliwość, wytrwałość, brak uczucia zagrożenia, niekonwencjonalność, elastyczność, preferencje lub złożoność, oryginalność, ukierunkowanie na cel, wewnętrzną kontrolę, osobistą odwagę, poleganie na sobie.

Specyficzny – inny od zaprezentowanego wyżej – wykaz cech osoby kreatywnej podaje M. Nollke (2008), którego zdaniem osoba kreatywna:

- potrafi trafnie rozpoznawać problemy, badać nowe możliwości, wychodząc poza schematy myślowe;
- umie myśleć elastycznie, rozważać wiele możliwości, ma wszechstronne wykształcenie;
- potrafi myśleć dywergentnie, ma umiejętność odkrywania pobocznych aspektów problemu, jest oryginalny;
- jest silnie zmotywowana do pracy, czerpie z niej przyjemność;
- posiada duże doświadczenie, szczególne umiejętności, własny *know-how*;
- nie zadowolą się pierwszym pojawiającym się rozwiązaniem, ma dużo energii i jest odporna na stres;
- ma zdolność oceny faktów pod kątem rozpoznawania różnorodnych rozwiązań, wydobywania obiecujących pomysłów, potrafi krytycznie spojrzeć na mankamenty.

Zestawienie cech osób kreatywnych, jak wynika z dotychczasowych rozważań, jest wielostronne, dlatego nasuwa się refleksja, że kreatywność jest tą cechą jednostki, którą ciągle trzeba rozwijać, ponieważ sprzyja to zarówno samej jednostce ludzkiej, jak też organizacji zarządzającej jej kapitałem.

W tym miejscu warto odnieść się do kwestii zwiększenia kreatywności człowieka. D. Latusek-Jurczak pisze, że „kreatywność każdego członka organizacji, która w organizacji może rozkwitnąć, nabiera szczególnego znaczenia. Kreatywność staje się cechą pożądaną z punktu widzenia zarządzania, godną pielęgnacji a nawet celem rozmaitych programów, szkoleń, treningów zamawianych przez przedsiębiorstwa” (2012, s. 373). Niewątpliwie kształtowanie

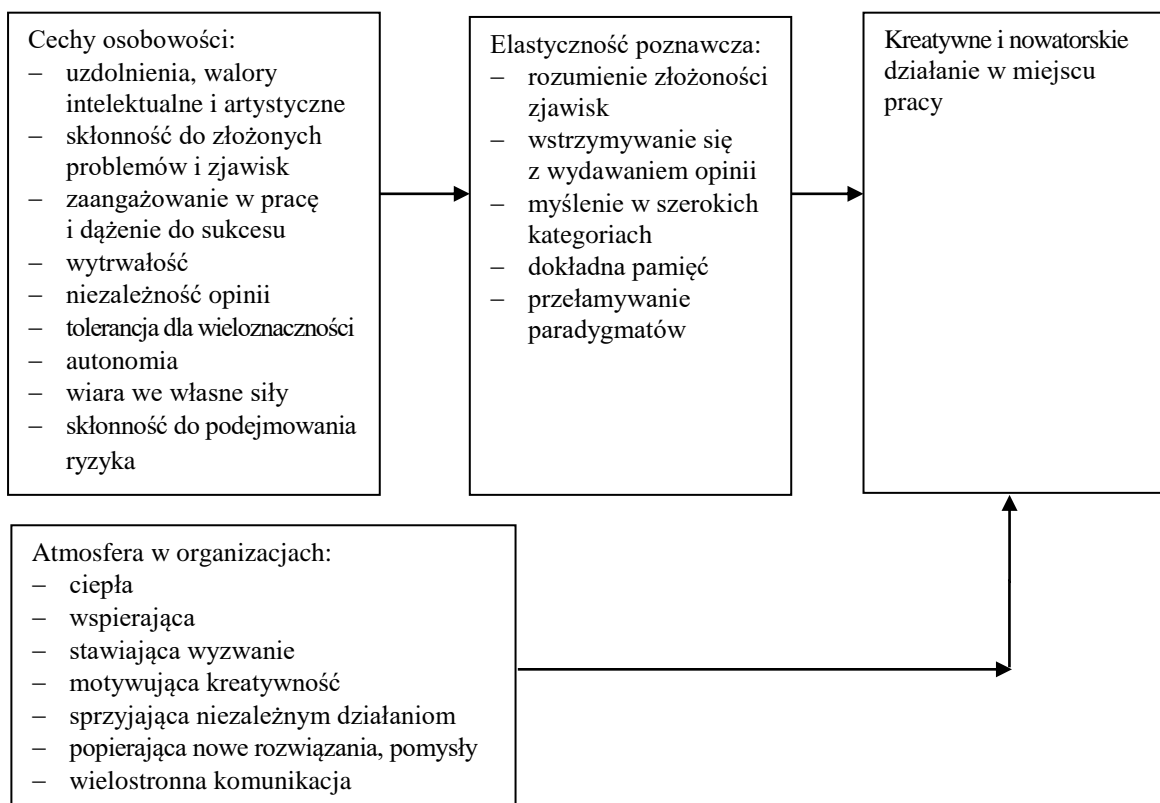
środowiska organizacji sprzyjającego rozwojowi kreatywności pracowników oraz przekształcanie efektów indywidualnej i zespołowej kreatywności w wyniki przedsiębiorstwa jest jednym z podstawowych wskaźników profesjonalnego zarządzania (Moczydłowska, 2012). Kilka wskazówek dotyczących tego, jak można zwiększyć kreatywność jednostki podaje R. Luecke (2005), w przekonaniu którego należy w związku z powyższym:

- realizować jakąś działalność własnego pomysłu: wybierać projekty wyzwalające najwyższą wewnętrzną motywację;
- wykorzystywać aktywność nieoficjalną, pielęgnować jakąś ideę;
- wytworzyć stałą skłonność do działania i wypróbowywania nowych pomysłów;
- dążyć do zgodności: zadbać, aby cele organizacji współbrzmiały z wartościami osobistymi człowieka;
- tworzyć kanały nieformalnej komunikacji, wykorzystywać możliwości wymiany idei z kolegami oraz spontanicznych interakcji pomiędzy ludźmi, znaleźć sposoby na ułatwienie i pobudzanie komunikacji zgodnej z twórczym środowiskiem;
- różnicować bodźce: rozwijać umiejętności związane z różnymi funkcjami firmy, starać się kolejno o różne stanowiska pracy, poznawać ludzi, którzy pobudzają wyobraźnię, uczestniczyć w kursach nie związanych z pracą, podejmować wyzwania miejsca pracy.

V.3. Kreatywność pracowników w przedsiębiorstwie

Kreatywność pracowników jest coraz bardziej cenioną kompetencją w organizacji, pożądaną tak na etapie pozyskiwania pracowników, jak i u osób już zatrudnionych (Lipowska, 2013). Trzeba jednak podkreślić to, że liczne regulacje prawne i organizacyjne tworzone w przedsiębiorstwie w celu zwiększenia bezpieczeństwa i stabilizacji działalności gospodarczej nie są najlepszym środowiskiem dla ludzkiej kreatywności, ponieważ działają ograniczająco na pomysłowość. Tymczasem nowe pomysły pracowników są potrzebne każdemu przedsiębiorstwu bez względu na charakter prowadzonej działalności. Wynika to z faktu, że kreatywne działania wymusza konkurencja oraz klienci, którzy oczekują lepszego zaspokojenia swoich potrzeb, a także właściciele (akcjonariusze, udziałowcy), którzy liczą na wzrost wartości organizacji (Brzozowski, 2010). Zauważyć przy tym należy, że z jednej strony organizacja korzysta z kreatywności pracownika, a jednocześnie – z drugiej – wymaga umiejętności balansowania pomiędzy kreatywnością a tolerowaniem reguł i wartości istotnych dla pozostałych członków organizacji (Chrościcka, 2009). Nie zmienia to jednak faktu, że o istocie i racji bytu przedsiębiorstwa stanowią jego uczestnicy, ponieważ właśnie w nich tkwi potencjał kreatywności i wiedzy (Kowalczyk, 2006). Wiedza znajduje się w umysłach poszczególnych osób, zatem to jednostki są w pierwszej kolejności odpowiedzialne za jej kreowanie (Glińska-Neweś, 2007). Z tego też względu tworzenie oraz wykorzystywanie wiedzy jako źródła kreowania pomysłów i siły konkurencyjnej organizacji wymaga zasadniczych zmian w podejściu do zarządzania ludźmi (Tyrańska, Walas-Trębacz, 2004). Nadmienić trzeba, że kreatywnością – jako zasobem niematerialnym – w pewnym stopniu można i należy zarządzać (Jagoda-Sobalak, 2017).

Kolejny aspekt, który warto w tym miejscu przedstawić, dotyczy cech ludzi kreatywnych oraz ich środowiska (rysunek 5). Z zamieszczonego schematu wynika, że na kreatywność człowieka, oprócz cech osobowości, wpływa także elastyczność poznawcza oraz kreatywne i nowatorskie działanie w miejscu pracy. Zamieszczone na tym schemacie elementy są dopełnieniem rozważań związanych z kreatywnością pracowników i potwierdzają, jak ważna jest ta cecha dla pracodawców angażujących ludzi do pracy, a ponadto zaprezentowane czynniki mogą być drogowskazem informującym o tym, jak skutecznie wspierać kreatywność pracowników.



Rysunek 5. Charakterystyka ludzi kreatywnych i ich środowiska.

Źródło: *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji* (s. 27), M. West, 2000, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kreatywność w przedsiębiorstwie może występować w różnych obszarach, do których należą: ludzie, procesy, produkty kreatywne, miejsce czy systemy zarządzania (Fillis, Rentschler, 2006) i w efekcie powinna prowadzić do podniesienia wewnętrznej sprawności funkcjonowania oraz wzrostu wartości o charakterze ekonomiczno-finansowym (Daniecki, 2016). Nie podlega dyskusji fakt, że kreatywność wymaga nieustannego poszukiwania lepszych rozwiązań, a na kreatywność pracowników ogromny wpływ mają menedżerowie różnych szczebli (Kieszkowska-Grudny, 2018). Kreatywni, kompetentni, proinnowacyjni i oddani przedsiębiorstwu menedżerowie potrafią wzmocnić podobne postawy wśród swoich pracowników (Korkosz-Gębska, 2016). W odczuciu R. Luecke (2005) menedżer może oddziaływać na kreatywność pracowników poprzez następujące czynniki:

- wyznaczanie odpowiednich zadań: troska o to, by odpowiednim ludziom wyznaczać odpowiednie zadania, jest najprostszym i najefektywniejszym sposobem wspierania kreatywności jednostki. Zadania pracowników powinny w największym stopniu wykorzystywać ich wiedzę, umiejętność twórczego myślenia oraz wewnętrzną motywację;
- swobodę działania: menedżerowie powinni ściśle określać cele działania, dając zarazem pracownikom swobodę doboru odpowiednich środków, ponieważ takie postępowanie sprzyja kreatywności jednostek;
- wyznaczenie odpowiedniego czasu i zasobów: menedżerowie powinni wyznaczać realne terminy wykonania zadań oraz udostępniać zasoby, aby ludzie wykazywali się najwyższą kreatywnością.

Wyniki źródeł zastanych wskazują, że menedżerom kreatywnym częściej powierza się kierowanie dużymi zespołami ludzkimi (Szopiński, 2013). Dowiedziono również, że kreatywności pracowników sprzyja zarządzanie przedsiębiorcze, które związane jest z dostrzeganiem oraz wykorzystywaniem okazji rynkowych (Korpysa, 2016). Udokumentowano też fakt, że zastosowanie przez kadre zarządzającą narzędzi wspomagających ocenę kreatywności pracowników pozwoli skutecznie tworzyć kreatywne zespoły, monitorować poziom kreatywności pracowników, a poprzez to tworzyć odpowiednią dla nich ścieżkę kariery i rozwoju (Tomczak-Horyń, Knosala, 2019). Jeżeli chodzi o poziom kreatywności, w największym stopniu wpływ w tym przypadku ma zdolność obserwacji otoczenia – aby zidentyfikować problemy wymagające rozwiązania – oraz umiejętność reagowania w obliczu wyzwań, do czego z kolei konieczne są podstawowe narzędzia i zasoby wiedzy – aby zrozumieć, na czym polega wyzwanie i znaleźć możliwe rozwiązania (Bachnik, 2018).

W nawiązaniu do powyższych kwestii, w tabeli 6 zamieszczono wybrane cechy organizacji wspierającej kreatywność. Zestawienie to pokazuje m.in. sposoby zwiększenia kreatywności pracowników w przedsiębiorstwie poprzez konkretne działania ze strony pracodawców.

Tabela 6

Cechy organizacji wspierającej kreatywność

Wyszczególnienie	Charakterystyka
Kierownictwo akceptuje podejmowanie ryzyka	Kierownictwo musi zaakceptować związek ryzyka z sukcesem i znaleźć mechanizmy, które pozwolą zarządzać nim w organizacji. Musi także poinformować wszystkich, że ryzyko będzie akceptowane
Przepływ informacji jest swobodny i niekontrolowany przez menedżerów	Informacje mogą pobudzać do myślenia, co prowadzi do nowych pomysłów. Menedżerowie na wiele sposobów mogą ułatwiać przepływ informacji: np. poprzez pocztę elektroniczną czy wspólne sesje robocze
Pracownicy mają dostęp do źródeł wiedzy	Źródła wiedzy mogą znajdować się wewnątrz organizacji jak i poza jej obrębem. Przykładowymi źródłami mogą być: klienci, partnerzy, wspólnota naukowa. Wiedza taka często jest surowcem twórczej myśli
Dobre pomysły są wspierane przez patronów ze ścisłego kierownictwa	Każda organizacja potrzebuje menedżerów z wysokich poziomów zarządzania, którzy byliby szermierzami dobrych pomysłów

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie kreatywnością i innowacją* (s. 148-156), R. Luecke, 2005, Czarnów: Wydawnictwo MT Biznes.

V.4. Metodyczne kwestie badań empirycznych

Inspiracją do przeprowadzenia badań związanych z omawianym tematem stał się fakt, że kreatywność, jako cecha pracowników, może być rozpoznawana i analizowana na poziomie indywidualnym (jednostkowym), co uczyniono przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu. Celem badań było zdobycie informacji w kwestii kreatywności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie, w przekonaniu zawodowo pracujących respondentów – studentów studiów niestacjonarnych. W badaniu uwzględniono takie kryteria cechujące respondentów, jak: pierwotne (płeć), wtórne (miejsce zamieszkania) oraz organizacyjne (staż pracy zawodowej).

Niniejszy rozdział prezentuje fragment wyników badań empirycznych, za pomocą których przedstawiono opinie respondentów na temat kreatywności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Dobór próby badawczej był celowy, kwestionariusz ankiety skierowano wyłącznie do osób aktualnie aktywnych zawodowo (pracujących). Przesłanką doboru

próby badawczej był fakt, że – podobnie jak pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach są zróżnicowani pod względem różnych cech – tak i ankietowani różnili się pomiędzy sobą (np. płeć czy stopień studiów). Nie zakładano z góry, że ankietowani jednej specjalności czy kierunku będą inaczej odpowiadać od pozostałych. Autorce zależało na uzyskaniu rzetelnych i konstruktywnych odpowiedzi związanych z analizowaną problematyką. Kwestionariusz ankiety zawierał pytania zarówno zamknięte, jak i otwarte. Zakres badań obejmował następujące wymiary: podmiotowy, przedmiotowy, czasowy i przestrzenny. Podmiotem badań były osoby pracujące – studenci studiów niestacjonarnych Instytutu Ekonomicznego Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Przedmiotem badań – kreatywność pracowników. Badania przeprowadzono w styczniu 2019r. na próbie 109 respondentów. Studenci reprezentowali trzy kierunki, takie, które aktualnie istnieją w Instytucie Ekonomicznym, tj.: Ekonomia (w ramach tego kierunku część osób studiowało specjalność: Administracja i Finanse Sektora Publicznego – AIFSP), a także pozostałe dwa, czyli: Zarządzanie oraz Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw (EiOP). Generalnie na pierwszym stopniu (licencjackim) studiowało 56% ogółu ankietowanych, a na drugim (magisterskim) 44% badanych.

Metodą statystyczną zastosowaną w badaniu była tzw. analiza jednowymiarowa, dotycząca jednej próby badawczej. Odpowiedzi respondentów na każde pytanie charakteryzowano osobno.

W tabeli 7 zamieszczono cechy indywidualne osób biorących udział w badaniu. Analizując rozkład cech socjodemograficznych respondentów w podziale na płeć, zaobserwowano, że kobiety stanowiły większość badanych w porównaniu z mężczyznami (3% respondentów nie podało swojej płci). Uwzględniając strukturę miejsca zamieszkania, okazało się, że blisko 2/3 populacji mieszkało na wsi, a co 5. ankietowany w mieście (17% nie wskazało miejsca zamieszkania). Jeżeli chodzi o staż pracy zawodowej, rozkład odpowiedzi przedstawiał się następująco: najwięcej badanych (ponad 2/3) legitymowało się najkrótszym stażem pracy (do 3 lat), a najmniej (6%) wskazało staż pracy w przedziale 3-5 lat. Niewiele większy odsetek (8%) zaznaczył opcję odpowiedzi 5-10 lat. Osoby z najdłuższym stażem pracy zawodowej stanowiły 13%. Nieznacznym odsetkiem badanych (3%) nie ujawnił posiadanego stażu pracy zawodowej.

Tabela 7

Cechy socjodemograficzne ankietowanych (odpowiedzi w %)

Wyszczególnienie		Ogółem	I stopień studiów			II stopień studiów	
			Zarządzanie I rok	Ekonomia I rok	AiFSP III rok	EiOP I rok	EiOP II rok
Płeć	Kobieta	84	73	87	80	84	91
	Mężczyzna	13	18	13	10	16	9
	Brak odpowiedzi	3	9	----	10	----	----
Miejsce zamieszkania	Miasto	21	18	17	15	24	30
	Wieś	62	55	73	55	64	56
	Brak odpowiedzi	17	27	10	30	12	14
Staż pracy zawodowej	Do 3 lat	70	73	73	45	80	74
	3-5 lat	6	----	7	15	4	4
	5-10 lat	8	9	3	15	8	9
	Pow. 10 lat	13	18	13	15	8	13
	Brak odpowiedzi	3	----	4	10	----	----

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

V.5. Wyniki badań empirycznych

W celu przedstawienia kreatywności pracowników jako cechy w zarządzaniu kapitałem ludzkim, respondentów poproszono o udzielenie konkretnych odpowiedzi na zadane pytania. Jedno z pytań skierowane do badanych dotyczyło wskazania czynników wpływających na kreatywność pracowników w przedsiębiorstwie (tabela 8). Nadmienić trzeba, że odpowiedzi respondentów zaprezentowane w tabelach 8 i 9 nie sumują się do 100%, ponieważ ankietowani mieli możliwość wskazania więcej niż jednej opcji odpowiedzi na zadane pytania.

Tabela 8

Czynniki wpływające na kreatywność pracowników (odpowiedzi w %)

Wyszczególnienie	Ogółem	I stopień studiów			II stopień studiów	
		Zarządzanie I rok	Ekonomia I rok	AiFSP III rok	EiOP I rok	EiOP II rok
Cechy osobowości	81	81	73	80	92	78
Nowatorskie działania w miejscu pracy	40	45	47	45	32	35
Atmosfera (klimat organizacyjny) w przedsiębiorstwie	71	54	67	75	80	74

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdaniem respondentów, jak wynika z tabeli 8, elementami oddziałującymi na kreatywność ludzką były – w pierwszej kolejności – cechy osobowości. Takie stanowisko zajęło 4/5 ogółu ankietowanych, zaś w przypadku podziału na grupy ten odsetek wskazań był jeszcze większy. Relatywnie wysoko respondenci umiejscowili czynnik: atmosfera (klimat organizacyjny) w przedsiębiorstwie – ponad 2/3 ogółu ankietowanych. Jeszcze wyższe miejsce wymienionemu czynnikowi przyznali studiujący EiOP I (4/5 badanych) oraz AiFSP (3/4 badanych). Dwóch respondentów wskazało inne niż zamieszczone w tabeli 8 czynniki: oferowanie przez pracodawcę profitów za kreatywność, a także: wynagrodzenie.

Kolejne pytanie do ankietowanych sformułowano następująco: w jaki sposób Pana/i zdaniem pracodawca może wpłynąć na zwiększenie kreatywności pracowników? (tabela 9).

Tabela 9

Sposoby pracodawcy na zwiększenie kreatywności pracowników (odpowiedzi w %)

Wyszczególnienie	Ogółem	I stopień studiów			II stopień studiów	
		Zarządzanie I rok	Ekonomia I rok	AiFSP III rok	EiOP I rok	EiOP II rok
Wyznaczanie zadań/projektów wyzwalających motywację u pracowników	55	54	57	65	52	48
Wykorzystanie aktywności pracowników w różnych obszarach działania	84	54	60	65	40	65
Wytwarzanie u pracowników skłonność do działania i wypróbowywania nowych pomysłów	58	64	50	70	76	35
Wykorzystanie możliwości wymiany idei oraz spontanicznych interakcji pomiędzy ludźmi	49	27	43	50	20	30
Ułatwianie/pobudzanie komunikacji międzyludzkiej	43	27	37	15	48	26
Dbanie by cele organizacji współbrzmiały z celami pracowników	25	27	27	30	16	26

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza jednowymiarowa danych statystycznych zamieszczonych w tabeli 9 dowiodła, że w odczuciu respondentów jednym ze sposobów zwiększenia kreatywności pracowników w organizacji jest przede wszystkim wykorzystanie aktywności pracowników w różnych obszarach działania. Ponad połowa ogółu ankietowanych wskazała także inne sposoby wzrostu kreatywności pracowników, a mianowicie: wytwarzając u pracowników skłonność do działania i wypróbowywania nowych pomysłów, a także przez wyznaczanie zadań/projektów wyzwalających motywację u pracowników. Niemal co 2. respondent opowiedział się za innym sposobem w tym obszarze, który sugerował wykorzystanie możliwości wymiany idei oraz spontanicznych interakcji pomiędzy ludźmi. Ponad 2/5 ogółu badanych zauważyła jeszcze inną możliwość – ułatwianie/pobudzanie komunikacji międzyludzkiej, a dokładnie co 4. respondent zaproponował dbanie o to, by cele organizacji współbrzmiały z celami pracowników.

Kolejne pytanie adresowane do badanych było pytaniem otwartym, na które ankietowani udzielali własnych odpowiedzi. Zostało ono sformułowane następująco: czy Pana/i zdaniem kreatywność pracowników sprzyja zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie? Poniżej przytoczono opinie respondentów, które są potwierdzeniem, że kreatywność pracowników sprzyja zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Dla zdecydowanej większości badanych kreatywność okazała się być cechą sprzyjającą zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie, ponieważ stwierdzili oni, że:

- kreatywność jest jedną z cenniejszych cech dobrego pracownika;
- kreatywność pracowników pozwala na rozwiązywanie trudnych kwestii zawodowych;
- dzięki niej (kreatywności) można osiągnąć więcej korzyści i wydobyć drzemiący w pracownikach potencjał, który przekłada się na różne płaszczyzny pracy w danym przedsiębiorstwie;
- pracownik, któremu pozwala się na kreatywność jest bardziej zadowolony, lepiej pracuje;
- kreatywny pracownik pracuje dobrze, gdy ma do tego sprzyjające warunki oraz możliwości rozwoju;
- pracownicy są bardziej elastyczni, nie mają problemów z realizacją różnych zadań zleconych przez pracodawcę;
- pracownicy bardziej angażują się w działania przedsiębiorstwa;
- pracownicy mogą wnieść nowe pomysły na prace i zarządzanie w firmie;
- nowe pomysły, twórczość mogą pomóc w rozwijaniu (siebie) w przedsiębiorstwie;
- gdy więcej jest pomysłów, wtedy jest więcej możliwości;
- gdy jest więcej pomysłów, tym większe szanse na to, że przedsiębiorstwo będzie bardziej oryginalne, dzięki temu będą większe szanse na to, że przedsiębiorstwo będzie dobrze funkcjonować;
- można zorganizować odpowiednio miejsce pracy ułatwiające wykonywanie obowiązków;
- kreatywność stwarza nowe możliwości kierownikom w tworzeniu nowych projektów i stanowisk pracy;
- można wypracować pozytywne zmiany;
- kreatywność można wykorzystać do realizacji zamierzeń w przedsiębiorstwie;
- łatwiej jest zarządzać ambitnymi ludźmi;
- kreatywność wpływa na lepsze relacje między pracownikami;

- ludzie, którzy w pracy mogą się wykazać twórczym myśleniem są bardziej szczęśliwi, czują się docenieni, przez co łatwiej jest nimi zarządzać w sposób, który chce przedsiębiorca;
- każdy może czuć uznanie;
- ludzie chcą się rozwijać;
- im lepsza kreatywność, tym lepsza i efektywniejsza praca;
- ludzie są bardziej komunikatywni;
- ułatwiamy sobie pracę współpracując;
- kreatywność rozwija przedsiębiorstwo;
- kreatywność wzbudza motywację pracownika;
- dzięki kreatywności powstają nowe, często szybsze rozwiązania problemów.

Jeden z respondentów odpowiedział w następujący sposób: ciężko to ująć w jednym zdaniu, ale kreatywność ma duży wpływ na rozwój firmy. Jeden z respondentów (student AiFSP III roku), na 109 przebadanych, udzielił odpowiedzi negatywnej – jego zdaniem kreatywność pracowników nie jest cechą sprzyjającą zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Trzeba również dodać, że wśród respondentów były osoby, które nie potrafiły dokładnie określić, czy kreatywność sprzyja, czy też nie sprzyja zarządzaniu kapitałem ludzkim. Wspomniani ankietowani wybrali opcję „trudno powiedzieć”. W podziale na poszczególne grupy frakcja potwierdzających ogólny wniosek, że kreatywność jest cechą sprzyjającą zarządzaniu kapitałem ludzkim, wyglądała następująco: Zarządzanie I rok – 63%; Ekonomia I rok – 66%; AiFSP III rok – 56%; EiOP I rok – 64% oraz EiOP II rok – 43%.

V.6. Podsumowanie

Kreatywność jest indywidualną cechą człowieka, przejawiającą się w zdolności do generowania nowych koncepcji, nietypowych pomysłów i rozwiązań problemów. Z jednej strony wpływa ona na rozwój pracownika, a z drugiej pozwala rozwijać się przedsiębiorstwu, dla którego on pracuje. Z tego też względu pracodawcy powinni dokładać wszelkich starań, aby tworzyć warunki, w których kreatywność może być rozwijana i wykorzystywana z obopólną korzyścią.

Kreatywność jako cecha jednostki jest jedną z wielu, jakimi odznaczają się osoby kreatywne. Kreatywność pracowników jest niewątpliwie cechą, która ułatwia czy też wręcz umożliwia zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. W niniejszym opracowaniu tezę tę potwierdzono. Dowiedziono, w rozważaniach teoretycznych, a także w procesie badawczym – ukazując konkretne odpowiedzi respondentów – że kreatywność sprzyja zarządzaniu tym cennym zasobem niematerialnym. Cechy osobowości okazały się głównym czynnikiem wpływającym na kreatywność pracowników w przedsiębiorstwie. Duże znaczenie ma też atmosfera istniejąca w przedsiębiorstwie.

Wnioski z badań wskazują na ważną rolę kreatywności pracowników dla ich rozwoju oraz przedsiębiorstwa. Na podstawie wyników badań można nabrać przekonania, że obecnie kreatywność jednostki można zwiększać na wiele sposobów, a jednym z nich jest niewątpliwie aktywność pracowników wykazywana w różnych obszarach funkcjonalnych organizacji. Ważne jest także wytwarzanie u pracowników skłonności do działania i wypróbowywania nowych pomysłów czy też wyznaczanie zadań/projektów wyzwalających u nich motywację.

Trzeba w tym miejscu wspomnieć o ograniczeniach procesu badawczego, a jednym z nich było uwzględnienie w badaniu po jednym z kryteriów różnicujących respondentów (pierwotne, wtórne i organizacyjne). Autorka ma świadomość, że mniej korzystne – z perspektywy czytelnika – jest analizowanie odpowiedzi ankietowanych w odniesieniu do stopnia czy roku

studiów niż w odniesieniu do np. wielkości przedsiębiorstwa, w którym badani pracują (mierzonej liczbą zatrudnienia), gałęzi gospodarki, którą reprezentują (np. nowe technologie, finanse, bankowość, przemysł itd.), zasięgu działania (np. rynek lokalny, regionalny, krajowy lub międzynarodowy) czy rodzaju działalności przedsiębiorstwa (np. produkcja, handel, usługi). Z tego też względu przyszłe analizy powinny zostać poszerzone o inne kryteria. W analizie można by także uwzględnić zajmowane stanowisko pracy przez konkretnego respondenta czy cechy organizacji, w której pracuje. Wydaje się, że w dalszych analizach należałoby też opisać w szerszym niż dotąd zakresie problematykę kreatywności pracowników w przedsiębiorstwie.

V.7. Bibliografia

- Andrzejczak, A. (2019). Czy wszyscy muszą być kreatywni? W: J. Fazlagić (red.), *Kreatywność w systemie edukacji* (s. 32-48). Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Bachnik, K. (2018). Źródła kreatywności organizacyjnej – wyniki badań empirycznych. W: A. Lipińska, P. Klimas (red.), *Kierunki badań innowacyjności* (s. 111-122). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Brzozowski, M. (2010). Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie poprzez wzornictwo. W: T. Falencikowski (red.), *Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami. Uwarunkowania strategiczne, innowacyjne i kulturowe* (t. 7, s. 115-126). Gdańsk: Wyższa Szkoła Bankowa.
- Cannon, J.A., McGee, R. (2015). *Rozwój i zmiana organizacji. Zestaw narzędzi*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Chrościcka, K. (2009). Ocena efektywności rozwoju kapitału ludzkiego jako narzędzie nowoczesnego zarządzania. W: K. Piotrkowski, M. Świątkowski (red.), *Zarządzanie w gospodarce postindustrialnej* (s. 81-94). Warszawa: ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna
- Daniecki, W. (2014). *Dobór, adaptacja, motywowanie i rozwój pracowników. Psychologiczno-organizacyjne doradztwo dla firm*. Warszawa: Difin.
- Daniecki, W. (2016). *Koniec z makiawelistycznym zarządzaniem. Od teraz podmiotowe przywództwo*. Warszawa: CeDeWu.
- Doraczyńska, N. (2014). Ograniczające role zawodowe. *Personel i Zarządzanie*, 2(287), 60-63.
- Fillis, I. Rentschler, R. (2006). *Creative Marketing. An Extended Metaphor for Marketing in a New Age*. New York: Palgrave Macmillan.
- Fitz-Enz, J. (2001). *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC.
- Glinka, B., Pasieczny, J. (2015). *Tworzenie przedsiębiorstwa. Szanse, realizacja, rozwój*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
- Glińska-Neweś, A. (2007). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa • Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „DOM ORGANIZATORA”.
- Grzesiuk, K. (2004). Wpływ kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na proces zmian. W: K. Ciejpa-Znamirowski, M. Pawlak (red.), *Współczesne przedsiębiorstwa i systemy finansowe w procesie zmian innowacyjnych* (s. 20-27). Lublin: Katolicki Uniwersytet Lubelski.
- Horyń, W. (2016). Bezpieczeństwo małej firmy jako organizacji ekonomicznej. W: M. Kuć, A. Zduniak (red.), *Bezpieczeństwo – wielorakie perspektywy. Racjonalność a bezpieczeństwo organizacji* (s. 81-88). Poznań: Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa.
- Jagoda-Sobalak, D. (2017). Model organizacji kreatywnej. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Tom I* (s. 46-53). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Juchnowicz, M., Mazurek-Kucharska, B., Turek, D. (2018). *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Metody i narzędzia pomiaru*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Karwowski, M., Pawłowska, K. (2009). Klimat dla kreatywności w miejscu pracy. *Bezpieczeństwo Pracy*, 2, 18-20.
- Kaye, B., Jordan-Evans, J. (2012). *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Kieszkowska-Grudny, A. (2018). Kreatywność i osobowość menedżerów a sukces i przedsiębiorczość organizacji. W: A. Lipińska, P. Klimas (red.), *Kierunki badań innowacyjności* (s. 123-132). Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Korkosz-Gębska, J. (2014). Kreatywność i innowacje w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Tom II* (s. 956-966). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Korkosz-Gębska, J. (2016). Kreatywny menedżer a innowacyjność przedsiębiorstw. W: J. Kaczmarek, P. Litwa (red.), *Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu* (s. 251-258). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Korpysa, J. (2016). *Przedsiębiorczość jako proces tworzenia i funkcjonowania akademickich mikroprzedsiębiorstw spin off w Polsce*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Kowalczyk, A. (2006). Innowacyjne zarządzanie ludźmi w organizacji poprzez wykorzystanie outsourcingu personalnego. W: M. Strużycki (red.), *Innowacyjność w teorii i praktyce* (s. 115-135). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Latuszek-Jurczak, D. (2012). Zadania liderów w stymulowaniu kreatywności i w zarządzaniu wiedzą. W: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą* (s. 361-393). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Lipowska, J. (2013). Zależność kreatywności pracowników od elementów środowiska pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 23-33.
- Luecke, R. (2005). *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*. Czarnów: MT Biznes.
- Mikuła B. (2012). Nowy wymiar zachowań organizacyjnych. W: B. Mikuła (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą* (s. 13-38). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Mikuła B. (2015). Zarządzanie wiedzą w tworzeniu potencjału społecznego organizacji. W: M. Cisek, K. Wąsowska (red.), *Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem* (s. 28-40). Siedlce: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny.
- Minczanowska, A. (2005). Kreatywność jako wartość i cel edukacji. W: E.A. Zwolińska (red.), *Edukacja kreatywna* (s. 22-30). Bydgoszcz: Akademia Bydgoska.
- Moczydłowska, J.M. (2012). Prokreatywny system motywowania jako wyzwanie dla nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 114, 71-80.
- Morawski, M., Mikuła B. (2009). Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 3-4, 47-59.
- Myjak, T. (2017). Innowacyjne aspekty kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. W: I. Gawron, T. Myjak (red.), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia* (s. 51-63). Nowy Sącz: Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu.
- Naiman, L. (2014). *Creativity at Work*. Pobrane z: www.creativityatwork.com/2014/02/17/what-is-creativity/.
- Nollke, M. (2008). *Techniki kreatywności. Jak wpadać na lepsze pomysły*. Warszawa: Flashbook.
- Ottmiller, D.D., Elliott, C.S., Giovannetti, T. (2014). Creativity, Overinclusion, and Everyday Tasks. *Creativity Research Journal*, 26, 289-296.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje, praktyki, wyzwania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Skrzypek, E. (2014). Kreatywność a zarządzanie wiedzą. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie Tom 24, 1*, 175-188.

- Stankiewicz, J., Moczulska, M. (2016). Zachowania pracowników sprzyjające innowacyjności organizacji w świetle badań. *Przegląd Organizacji*, 2, 36-43.
- Szaraf, D. (2015). Kreatywność – radosne rzemiosło. *Marketing w Praktyce*, 8, 14-16.
- Szopiński, J. (2013). Psychologiczne podstawy kreatywności. W: A. Kosieradzka (red.), *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu* (s. 13-48). Kraków-Warszawa: edu-Libri.
- Robinson, K. (2016). *Oblicza umysłu. Ucząc się kreatywności*. Gliwice: ELEMENT.
- Tomczak-Horyń, K., Knosala, R. (2019). Badanie wpływu kreatywności innowatorów na rozwój innowacji w wybranych przedsiębiorstwach produkcyjnych. W: R. Knosala (red.), *Inżynieria zarządzania. Cyfryzacja produkcji. Aktualności badawcze 1* (s. 113-122). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tyrańska, M., Walas-Trębacz, J. (2004). Zmiana zasobów ludzkich w organizacji. W: M. Lisiecki, H. Ponikowski (red.), *Współczesne organizacje i regiony w procesie zmian globalnych* (s. 117-129). Lublin: Katolicki Uniwersytet Lubelski.
- West, M. (2000). *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

VI. Kształtowanie zaangażowania pracowników w organizacji

(Iwona Gawron)

VI.1. Wprowadzenie

Tematyka zaangażowania pracowników zyskuje coraz bardziej na znaczeniu w kontekście zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych, szybkiego tempa zmian technologicznych, mających duży wpływ na jakość i efektywność pracy zatrudnianych w przedsiębiorstwach pracowników. Nie bez znaczenia jest podnoszony przez praktyków i naukowców temat korelacji pomiędzy zaangażowaniem a efektywnością pracowników, sukcesami i osiąganymi przez przedsiębiorstwa wynikami finansowymi. Podstawowym elementem, decydującym o przewadze konkurencyjnej, są niepowtarzalne jednostki ludzkie i złożone z nich zespoły oraz reprezentowany przez nie kapitał intelektualny (Penc, 2000). Pracodawcy, żeby zatrzymać odpływ pracowników, starają się zapewnić dogodne warunki pracy, w tym także pracy zdalnej, oferują szkolenia, aby umożliwić ciągły rozwój i uzupełnianie kompetencji pracowniczych. Stosowana w firmach nowoczesna technologia przyczynia się również do zwiększania wydajności i efektywności pracowników przy próbie zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. Rokrocznie firmy wydają prawie 750 mln dol. na zwiększenie zaangażowania pracowników, lecz na pytanie, co to właściwie oznacza, menedżerowie nie potrafią jednoznacznie odpowiedzieć (Graben, 2019). Może mieć to związek z faktem, że różnorodne organizacje tworzą definicje zaangażowania pracowników na własne potrzeby, kładąc nacisk na obszary, które dla każdej z firm są najważniejsze.

W rozdziale zdefiniowano zaangażowanie i zaufanie pracowników, wskazano czynniki determinujące poziom zaangażowania pracowników, opisano wybrane sposoby pomiaru zaangażowania pracowników. Na zakończenie przywołano badania zaangażowania pracowników przeprowadzone przez firmę Aon Best Employers.

VI.2. Zaangażowanie pracowników – przegląd definicji

„Zaangażowanie” jest pojęciem posiadającym w polskiej i zagranicznej literaturze wiele definicji, ze względu na mnogość różnorodnych czynników wpływających na stopień zaangażowania pracowników. Na problematykę zaangażowania pracowników można spojrzeć z dwóch perspektyw: zaangażowania w pracę oraz zaangażowania organizacyjnego. Jedną z pierwszych była definicja zaproponowana przez W.A. Khana, opisująca zaangażowanie jako stan psychologiczny, dzięki któremu pracownik w czasie wykonywania swoich obowiązków mógł wyrazić siebie nie tylko pod względem fizycznym, ale także emocjonalnym i kognitywnym (Kmiotek, 2012, s. 287). Zaangażowanie w pracę traktowane jest jako stan przeciwstawny wypaleniu zawodowemu, a oznacza uporeczywy, ale jednocześnie pozytywny stan spełnienia, jaki odczuwają pracownicy. Jego cechą charakterystyczną jest wysoki poziom zadowolenia i pobudzenia (Stroińska, 2016, s. 133).

Zaangażowanie organizacyjne łączy się z kolei z indywidualną dyspozycją pracownika do włączania się w działania prowadzące do określonego celu (Becker, 1960, s. 32-42). Zaangażowanie postrzegane jest jako proces, przez który ludzie osobiście utożsamiają się z sukcesem strategii, zmiany, transformacji czy codziennych decyzji operacyjnych (Smythe, 2009). S.P. Robbins (2000) słusznie zwrócił uwagę na fakt, że zaangażowanie obejmuje takie popularne koncepcje, jak partycypacja pracowników lub współdziałanie w zarządzie, demokracja w miejscu pracy, udzielanie lub delegowanie pełnomocnictw oraz własność pracownicza. Należy przede

wszystkim podkreślić, że zaangażowanie ściśle wiąże się z pozafinansowymi działaniami firmy, które pozwalają pracownikom na realizację potrzeb na poziomie emocji oraz kształtują pozytywną postawę w stosunku do wykonywanej pracy i organizacji.

Analizując zagadnienie zaangażowania, można nakreślić główne cechy i działania charakteryzujące zaangażowanego pracownika (Robinson, Perryman, Hayday, 2004):

- pozytywna postawa wobec swojej pracy, zatrudniającej ich organizacji, a także oferowanych przez nią produktów i usług;
- przekonanie, że organizacja stwarza pracownikowi możliwości do rozwoju;
- szacunek względem współpracowników i gotowość działania na rzecz dobra zespołu;
- posiadanie szerokiego spojrzenia na sprawy organizacji i chęć wychodzenia poza własne obowiązki dla dobra organizacji;
- bieżąca aktualizacja wiedzy z obszarów związanych z wykonywaną pracą;
- poszukiwanie i wykorzystywanie szans w celu poprawy wyników przedsiębiorstwa (wykazywanie postaw przedsiębiorczych).

M. Bugdol (2006) zauważył z kolei, że zaangażowanie pracownika w organizację przejawia się w następujących zachowaniach:

- w sytuacjach kryzysowych i konfliktowych występuje gotowość do obrony firmy i jej produktów;
- duma z pracy w danej organizacji, identyfikacja wyrażana stwierdzeniem „moja firma”, „u nas” itp.;
- wykazywanie dużej aktywności i inicjatywy;
- długookresowe zatrudnienie i brak zainteresowania zmianą miejsca pracy;
- dyspozycyjność i zgoda na pracę w godzinach nadwymiarowych w razie potrzeby;
- zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, chęć przyjmowania odpowiedzialności;
- zaufanie względem przełożonych i współpracowników;
- lojalność.

Badania wskazują, że aby pracownicy byli oddani swojej pracy, muszą:

- czuć się usatysfakcjonowani ze swego wynagrodzenia, statusu, warunków pracy itd.;
- otrzymywać regularnie znaki od klientów, potwierdzające jakość wykonywanych produktów (usług);
- otrzymywać od menedżerów dowody uznania (finansowe, ale nie wyłącznie), zawsze, gdy tylko jest to uzasadnione;
- czuć, że są wspomagani w swych działaniach przez pozostałych pracowników zatrudnionych na wszystkich poziomach organizacji;
- autentycznie czuć, że ich zwierzchnicy – menedżerowie ponad wszystko przedkładają dobro klienta i że to właśnie oni, pracownicy liniowi, są tymi, którzy mają służyć klientom, pozostając jednocześnie pod szczególną pieczęią własnych kierowników, którzy się nimi opiekują;
- czuć, że wykonanie zadania (usługi) jest działaniem zespołowym, że należą do wykonującego je zespołu i że ten zespół odnosi sukcesy;
- czuć ten rodzaj satysfakcji, który wypływa z dobrego i całościowego przygotowania do wykonywanej pracy (Penc, 2000, s. 10).

VI.3. Czynniki determinujące poziom zaangażowania pracowników

Problematyka zaangażowania pracowników do pracy przewijała się w naukowych teoriach, takich jak np.: hierarchii potrzeb Masłowa, X i Y McGregora w dwuczynnikowej teorii Herzberga czy teorii ERG Alderfera. Już wtedy zwrócono uwagę, że dla pracowników, oprócz zaspokojenia bezpieczeństwa w sensie materialnym, sprawiedliwego wynagrodzenia, bardziej liczą się takie działania firmy, które umożliwią im zaspokojenie potrzeb przynależności, wpływu, uznania, kształtowania pozytywnych relacji w zespole czy też rozwoju osobistego. Kierownictwo firmy już na etapie rekrutacji pracowników powinno zwrócić uwagę na kandydatów do pracy, którzy wykazują się otwartością, kreatywnością, zapałem, odpowiednimi umiejętnościami oraz niezbędnymi kompetencjami. Rekrutacja, motywowanie oraz utrzymanie w firmie osób utalentowanych to coraz większe wyzwanie, traktowane równie priorytetowo jak nawiązanie trwałych relacji z właściwymi klientami (Mikuła, Morawski, 2009, s. 48). Ludzie wykonujący pracę, którą lubią, są szczęśliwi, ponieważ mogą połączyć pasję i wykonywanie pracy zawodowej. Chętniej angażują się w realizację celów i działań firmy, są ambasadorami firmy, w której pracują. Zwiększanie odpowiedzialności, przydzielanie odpowiedzialnych zadań i projektów to również jedna z metod na zwiększenie zaangażowania pracowników. Pracownicy starają się nie zawieść zaufania przełożonego, wykonują powierzone zadania z największą starannością. Niejednokrotnie dostrzeżenie wysiłku przez przełożonych stanowi znacznie większą nagrodę dla pracowników niż nagrody finansowe. R.A. Webber zwrócił uwagę na fakt, że ważnymi z punktu widzenia pracowników są wszelkie podejmowane działania, mające wpływ na zmianę wzajemnych stosunków pomiędzy pracownikami a wykonywaną przez nich pracą, w celu podniesienia własnej samodzielności i odpowiedzialności, a także szybszej i właściwej informacji pomiędzy pracownikami, w celu osiągnięcia wzrostu zaangażowania pracowników (1996, s. 97).

W kontekście rozważań nad czynnikami determinującymi poziom zaangażowania pracowników warto przywołać podejście autorstwa M. Juchnowicz, według której zaangażowanie pracownicze można wyrazić w trzech podstawowych kategoriach czynników: poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych (tabela 10).

Tabela 10

Kategorie czynników wpływających na zaangażowanie pracowników

Kategorie czynników wpływających na zaangażowanie pracowników	Charakterystyka
poznawcze	<ul style="list-style-type: none">– znajomość celów przedsiębiorstwa, jego wizji i misji,– dostęp do informacji umożliwiających realizację pracy,– znajomość struktury organizacyjnej,– znajomość kanałów komunikacji,– wiedza specjalistyczna,– doświadczenie zawodowe
emocjonalne	<ul style="list-style-type: none">– poczucie zintegrowania z przedsiębiorstwem,– skłonność do poświęceń,– entuzjazm,– postawy wobec pracy,– akceptacja celów przedsiębiorstwa
behawioralne	<ul style="list-style-type: none">– relacje interpersonalne,– umiejętność przyjmowania różnych ról,– system wartości,– elastyczność w działaniu,– otwartość na zmiany– lojalność wobec przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje* (s. 57-63), M. Juchnowicz, 2010, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Można pokusić się o stwierdzenie, że przyszłość należy do nowego typu pracowników, tzw. pracowników wiedzy, czyli wysokiej klasy ekspertów o szerokim profilu specjalności. Od pracowników tych oczekuje się interdyscyplinarnej wiedzy i wszechstronnych umiejętności, które pozwalają dobrze zrozumieć cele strategiczne organizacji oraz reagować elastycznie na turbulentne warunki. Podporządkowanie i pracowitość tracą na znaczeniu, a wykonywanie poleceń przestało być gwarancją sukcesu (Juchnowicz, 2014, s. 32). Pracodawcy nieustannie inwestują w rozwój załogi, gdyż są świadomi tego, że działanie to się opłaca. Starają się sprostać konkurencji na rynku, oferując pracownikom dostęp do edukacji i szkoleń, pracę zdalną przy wsparciu nowoczesnych technologii. Elastyczne metody pracy mają na celu usprawnienie i ułatwienie pracy, a udział pracowników w szkoleniach i kursach dodatkowo wzmacnia więź pracowników z firmą. Podnoszenie kwalifikacji pracowników służy zarówno rozwojowi firmy, jak i samym pracownikom. Dobrze przygotowani oraz przeszkoleni pracownicy wpływają na poziom sprzedaży i zysk przedsiębiorstwa.

Warto podkreślić, że szczególnie w przypadku pokolenia Y na znaczeniu zyskują obecnie pozafinansowe aspekty pracy. Millenialsi lubią otrzymywać pochwały za wykonaną pracę i są bardziej zainteresowani gromadzeniem ciekawych doświadczeń niż typową karierą zawodową (<https://polskatimes.pl/zaangazowanie-pracownikow-kluczem-do-sukcesu-firmy/ar/10141180>, dostęp: 07.08.2019). Aby zwiększyć zaangażowanie pracowników, należy budować zaufanie, doceniać pracowników, motywować i informować ich o strategicznych działaniach firmy. Nie bez znaczenia jest tworzenie odpowiednich warunków pracy dla pracowników oraz kształtowanie takiej kultury organizacji, która będzie sprzyjała współpracy, a także poczuciu zaangażowania w efekty pracy zarówno przełożonych, jak i podwładnych (rysunek 6).



Rysunek 6. Metody wzmacniania zaangażowania pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych* (s. 44), M. Armstrong, 2014, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

Na rynku funkcjonują firmy, które w celu wzmocnienia zaangażowania pracowników zapraszają ich do współtworzenia środowiska pracy i stanowisk pracy. Przykładowo, pracodawcy dają pracownikom możliwość wyboru ergonomicznych, elektrycznie regulowanych biurków tzw. Fly-desk, które można dostosować do pracy w pozycji siedzącej i stojącej. Pracownicy uczestniczą również w wyborze mebli wypoczynkowych, wybierają kształt, kolor i materiał, z którego będą wykonane. Dodatkowo, w firmach są wydzielone specjalne pomieszczenia, tzw. „chillouty”, w których pracownicy mogą odpocząć, zrelaksować się, wyciszyć i zebrać siły do dalszej pracy. Nawet kolor ścian czy wzór tapety konsultowany jest z pracownikami podczas przeprowadzanej ankiety wewnątrz firmy. Pracownicy mogą również wykazać się kreatywnością i zaprojektować autorski wzór tapety, nawiązujący do profilu działalności firmy. Istotną rolę w budowaniu zaangażowania pracowników odgrywają oferowane przez firmy benefity w postaci karnetów sportowych, dodatkowe ubezpieczenia medyczne czy możliwość skorzystania z usług specjalistycznych poradni zdrowotnych. Troska pracodawców o stan zdrowia pracowników i inwestowanie w ich rozwój przekłada się na większe docenienie pracodawców i zaangażowanie pracowników. Na uwagę zasługują też organizowane przez przedsiębiorstwa różnego rodzaju akcje charytatywne, proekologiczne, tj. np. sprzątanie świata, pomoc osobom bezdomnym, zbiórki na rzecz potrzebujących, które świadczą o tym, że firma jest odpowiedzialna społecznie. W wielu firmach przeprowadzany jest bezpłatny, sezonowy serwis sprzętu sportowego dla pracowników. Dodatkowo, żeby zwiększyć kontakt z pracownikami tworzone są specjalne strony internetowe, na których zamieszczane są bieżące informacje o planach i działaniach firmy, postępach pracy i wprowadzanych zmianach, gdzie również pracownicy mogą zamieszczać swoje pomysły i uwagi. Pracodawcy podejmują rozmaite inicjatywy i działania, aby wzmocnić zaangażowanie pracowników i zaufanie, bez którego trudno byłoby wyobrazić sobie grę rynkową.

VI.4. Od zaufania do zaangażowania pracowników w organizacji

Zaufanie jest zagadnieniem, które można analizować z punktu widzenia różnych dziedzin nauki, takich jak np. etyka, psychologia, socjologia, marketing i zarządzanie. Zaufanie jest czymś więcej niż tylko zwykłym poleganiem na kimś – jest to swoisty apel do dobrej woli drugiej strony, oparty na bezinteresownym zaangażowaniu (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2007, s. 13). Zaufanie jest główną wartością organizacyjną, której osiągnięcie wymaga silnych podstaw etycznych, a w praktyce zarządzania wyznacza wartości operacyjne. Wartość ta wpływa na wyniki ekonomiczne i powinna być przedmiotem trwałych pragnień oraz działań. Jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy (Bugdol, 2010).

Zarządzanie zaufaniem nabiera coraz większego znaczenia także w wyniku rosnącej wirtualizacji kontaktów firmy z klientem, które jest determinowane wieloma czynnikami, tj. np.: dostępnymi funduszami klienta, rodzajem nabywanego dobra, rodzajem konkurencji na rynku danego dobra. Zaufanie do kogoś lub czegoś oznacza, iż druga strona podziela nasze normy i wartości oraz będzie działać z korzyścią dla nas oraz nie wyrządzi nam krzywdy (Lewicka-Strzałocka, 2003, s. 197).

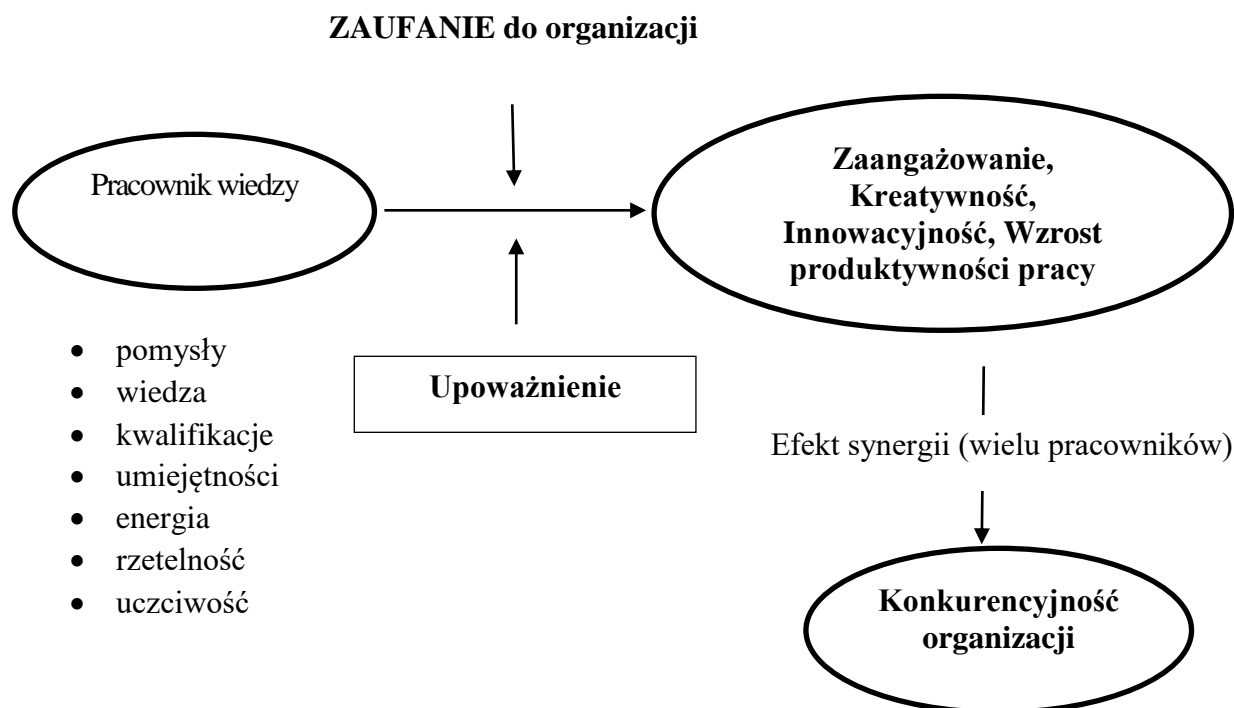
O szczególnej roli zaufania w świecie współczesnym decydują zwłaszcza: podmiotowość społeczeństw, współzależność, rosnąca liczba nowych zagrożeń i niebezpieczeństw, coraz większa pula możliwości działań, złożoność otaczających nas systemów, anonimowość, a wreszcie wzrost kontaktów z nieznanymi osobami (Sztompka, 1998, s. 19-32). Zaufanie jest nieodzownym elementem funkcjonowania współczesnych organizacji – zarówno w przypadku tworzenia relacji biznesowych, jak również w funkcjonowaniu przestrzeni wewnętrznej organizacji. Cechą immanentną współczesnych przedsiębiorstw jest to, że siła powiązań relacji biznesowych determinuje siłę zaangażowania stron. Zaufanie staje się kluczowym elementem współpracy, a jego brak powoduje paraliż transakcji wymiany. Należy pamiętać, że zaufanie jest dobrem bardzo kruchym, długo jest zdobywane i bardzo szybko można je stracić. Co więcej, tworzenie nowych relacji jest czasochłonne i generuje niepotrzebne wydatki lub procedury. D.J. Collins i C.A. Montgomery postrzegają zaufanie jako zasób strategiczny organizacji, ponieważ:

- 1) Dzięki zaufaniu organizacja może odpowiadać na dynamiczne zmiany w turbulentnym otoczeniu.
- 2) Wysoki poziom zaufania jest aktywem niematerialnym nielicznych organizacji.
- 3) Zaufanie interpersonalne stanowi specyficznie pojmowany „akcjonariat pracowniczy”, ponieważ może występować u wszystkich pracowników.
- 4) Zaufanie wykazuje dużą rezystancję na naśladowanie bądź automatyczne kopiowanie (trudne do imitacji)
- 5) Przy kreowaniu zaufania z biegiem czasu ma ono tendencję do wzrastania.
- 6) Zaufania nie można zastąpić innymi utylitarnymi wartościami, ponieważ jest ono stymulatorem innych norm kulturowych.
- 7) Zaufanie może być podstawą wysoce konkurencyjnej strategii działania.
- 8) Zaufania nie można ukształtować poprzez administracyjne rozporządzenia oraz skodyfikowane przepisy organizacyjne.
- 9) Zaufanie obejmuje praktycznie wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa lub innej organizacji (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2007, s. 32).

Relacje pomiędzy podwładnymi a przełożonymi powinny być oparte na zaufaniu i współpracy. Przełożony oczekuje od pracowników zaangażowania, kreatywności, wzrostu efektywności, a pracownicy w zamian liczą na docenienie, szacunek i zapewnienie odpowiednich warunków pracy. Jest to proces długotrwały i wymaga zaangażowania kierownictwa firmy oraz pracowników. Wzajemne wypełnianie ustalonych zobowiązań, skuteczna komunikacja wewnątrz firmy, współpraca i wsparcie w sytuacjach kryzysowych stwarza atmosferę sprzyjającą budowaniu trwałych i harmonijnych relacji między pracownikiem a organizacją, co również przekłada się na relacje pomiędzy pracownikami firmy a klientami, interesariuszami i dostawcami. Efektem końcowym tego procesu jest konkurencyjność organizacji.

Warto zaznaczyć, że założenia gospodarki opartej na wiedzy (por. Mikuła, 2008, 2015) nie tylko w ujęciu prakseologicznym bazują na współzależności, a wręcz symbiozie wielu różnych podmiotów, dla której jednak warunkiem koniecznym jest zaufanie. Z tego też względu zachęcanie pracowników do kooperacji i dzielenia się wiedzą, a nie tylko jej gromadzeniem, jest dobrym drogowskazem w kierunku budowania zaangażowanego zespołu (rysunek 7).

Kultura Organizacyjna
(docenianie pracowników, szacunek, warunki pracy, przywództwo przez integrację)



Rysunek 7. Wpływ zaufania w zarządzaniu pracownikami wiedzy.

Źródło: „Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy”, W.M. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *E-mentor*, 5(27). Pobrane z: www.e-mentor.edu.pl (dostęp: 08.05.2018).

Reasumując, można stwierdzić, że zaufanie sprzyja wykształcaniu się głębokich relacji, których podstawą jest wiara w dobre intencje partnera, wynikające z jego zachowania, cechującego się niezawodnością i pewnością (Furtak, 2003, s. 165).

VI.5. Wybrane sposoby pomiaru zaangażowania pracowników

W nowoczesnych organizacjach menedżerowie doceniają wartość kapitału ludzkiego i starają się dokonać pomiaru tego cennego zasobu przedsiębiorstwa. Badanie zaangażowania pracowników ma na celu poznanie ich opinii, a także ocenienie nastrojów panujących w firmie. Wiele organizacji wykorzystuje do badania zaangażowania pracowników test 12 pytań Gallupa, opracowany w 1988 roku przez Instytut Gallupa (międzynarodową organizację badawczą). „Instytut Gallupa przez ponad 25 lat prowadził wywiady z ponad milionem pracowników. Pytano o różne aspekty pracy, w celu wyłowienia najważniejszych kwestii decydujących o odpowiedzi na pytanie: co to jest dobre miejsce pracy?” (www.projektgamma.pl/co-to-jest-dobre-miejsce-pracy-poznaj-test-12-pytan-gallupa, dostęp: 03.08.2019). Test Gallupa to narzędzie składające się z 12 pytań o nazwie Q12:

- 1) Czy wiesz czego oczekuje się od Ciebie w pracy?
- 2) Czy masz odpowiednie narzędzia i wyposażenie, których potrzebujesz, aby wykonywać dobrze swoją pracę?
- 3) Czy w pracy każdego dnia masz okazję, aby robić to, co potrafisz najlepiej?
- 4) Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni zostałeś pochwalony za dobrą pracę?
- 5) Czy twój przełożony albo ktoś w pracy troszczy się o Ciebie jako osobę?
- 6) Czy jest ktoś w pracy, kto wzmacnia twój rozwój?
- 7) Czy w pracy liczą się z twoją opinią?
- 8) Czy misja/cel twojej firmy sprawia, że czujesz, że twoja praca jest ważna?
- 9) Czy twoi współpracownicy są zaangażowani w wykonywanie pracy wysokiej jakości?
- 10) Czy masz najlepszego przyjaciela w pracy?
- 11) Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy ktoś rozmawiał z tobą na temat twojego rozwoju?
- 12) Czy w ostatnim roku miałeś w pracy możliwość nauki i rozwoju? (Buckingham, Coffman, 1999).

Osoby, które biorą udział w teście proszone są o ustosunkowanie się do pytań i ocenę w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza „Absolutnie się nie zgadzam”, a 5 „Całkowicie się zgadzam”. Wyniki testów dostarczają kierownictwu informacji na temat liczby pracowników zaangażowanych, a także tej grupy pracowników, która zdecydowanie nie jest zaangażowana w pracę.

Kolejnym modelem, który jest wykorzystywany do pomiaru zaangażowania pracowników jest model opracowany przez firmę DDI, która stworzyła kwestionariusz składający się z pytań dotyczących następujących obszarów:

- 1) Wartości indywidualnej – pracownicy czują się bardziej zaangażowani, kiedy mają: możliwość dostarczania unikatowego wkładu, mają poczucie współdecydowania i warunki do rozwoju.
- 2) Koncentracji na pracy – pracownicy czują się bardziej zaangażowani, kiedy mają: jasno określony kierunek działania, odpowiadają za wypracowane przez siebie wyniki i funkcjonują w środowisku pracy sprzyjającym efektywnej pracy.
- 3) Wsparcia interpersonalnego – pracownicy czują się bardziej zaangażowani, kiedy pracują w bezpiecznym i sprzyjającym współpracy środowisku, ufają sobie wzajemnie i szybko rozwiązują konflikty (Juchnowicz, 2012, s. 65-66).

Omawiając metody pomiaru zaangażowania pracowników nie sposób pominąć modelu firmy Mercer, w którym wykorzystywany kwestionariusz ankietowy pozwolił na klasyfikację pracowników na cztery grupy z punktu widzenia poziomu zaangażowania (tabela 11).

Tabela 11

Poziomy zaangażowania pracowników w modelu Mercer

Pracownik usatysfakcjonowany	Pracownik zmotywowany	Pracownik oddany	Orędownik
<ul style="list-style-type: none"> – Lubi pracę – Nie jest niezadowolony z warunków i sytuacji – Jest zadowolony z pracy – Nie wykracza poza określone normy – Nie musi być koniecznie pracownikiem zespołowym – Jest często skupiony 	<ul style="list-style-type: none"> – Współpracuje ze zwiększoną energią – Starą się zrealizować osobiste cele – Bardziej ceni osiągnięcie celów osobistych niż zespołowych czy organizacyjnych – Jest skupionym indywidualnym pracownikiem – Jest bardziej lojalny osobistym celom zawodowym niż celom organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> – Patrzy optymistycznie w przyszłość, jest lojalny – Widzi większy obraz, ze zrozumieniem swojej pozycji w nim – Pracuje wspólnie, aby osiągnąć zespołowe cele – Jest otwarcie ambitny dla siebie, zespołu i firmy – Wierzy, że organizacja umożliwi mu dobrą efektywność – Ma poczucie przynależności do organizacji, poczucie wartości i zaangażowania w pracę i w sposób otwarty je komunikuje 	<ul style="list-style-type: none"> – Wnosi dyskrecyjny wysiłek – Proaktywnie szuka możliwości spełniania misji organizacji – Pozytywnie mówi o wyrobach i usługach organizacji – Rekomenduje organizację jako pracodawcę – Jest gotowy wstrzymać się od krytyki i /lub być konstruktywnie krytyczny dla dobra organizacji – Jest odporny na krótkoterminowe niezadowolenie

Źródło: *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania* (s. 67), M. Juchnowicz 2012, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Warto zwrócić uwagę na badania nad zaangażowaniem firmy Towers Watson Willis⁹, według której zaangażowanie kształtuje się pod wpływem wzajemnego oddziaływania pięciu grup czynników (tabela 12).

Tabela 12

Pięć kluczowych czynników trwałego zaangażowania według Towers Watson Willis

Przywódstwo	Cele i obowiązki	Równowaga	Wizerunek	Upodmiotowienie
<ul style="list-style-type: none"> – autorytet w biznesie – zainteresowanie zespołem – przejawianie wartości w czynie – zaufanie i delegowanie 	<ul style="list-style-type: none"> – dobre rozumienie strategii i celów – rozumienie wkładu swojej pracy w osiągnięcie celów 	<ul style="list-style-type: none"> – równowaga między życiem a pracą – elastyczność – adekwatna etatyzacja – racjonalne obciążenie pracą 	<ul style="list-style-type: none"> – prestiż organizacji – etyka i szczerść w firmie 	<ul style="list-style-type: none"> – wkład w podejmowane decyzje – komunikacja wewnętrzna – udział w usprawnianiu firmy

Źródło: „Dla każdego coś innego. Budowanie zaangażowania pracowników priorytetem działów HR” (s. 53), A. Syguła, 2017, *Personel i Zarządzanie*, 7(328).

⁹ Towers Watson Willis to firma w branży doradztwa i pośrednictwa, która stworzyła model wykorzystywany do pomiaru zaangażowania.

Wśród najczęstszych błędów w prowadzeniu badań zaangażowania pracowników można wyróżnić następujące:

- 1) Zbyt mało komunikatów skierowanych do pracowników, wyjaśniających intencje badania i ograniczających obawy przed wypełnieniem ankiety.
- 2) Brak zaangażowania i komunikacji ze strony głównych menedżerów organizacji.
- 3) Świadome zniechęcanie pracowników przez menedżerów.
- 4) Nakłanianie do udzielenia zafałszowanych opinii (najczęściej przez średni szczebel menedżerski).
- 5) Niedopasowanie ankiety do organizacji.
- 6) Brak wniosków i działań po przeprowadzeniu badania.
- 7) Nieinformowanie pracowników o wynikach badania.
- 8) Bagatelizowanie wyników, szczególnie jeśli nie poszły po myśli menedżerów.
- 9) Zbyt długi czas od przeprowadzenia ankiety do poinformowania pracowników, zaplanowania i podjęcia działań (Sasin, 2018, s. 107).

Firmy powinny stale badać oraz budować zaangażowanie pracowników. Badanie zaangażowania dostarcza kierownictwu niezwykle bogate kompendium wiedzy o sytuacji w firmie, relacjach między współpracownikami i daje możliwość poznania opinii pracowników o środowisku pracy. Podwładni mogą zasygnalizować pojawiające się problemy w firmie i trudności, z którymi borykają się na co dzień. Co więcej, mogą wejść w rolę innowatorów i zaproponować kierownictwu jakieś rozwiązanie, które z jednej strony ułatwi wykonywanie obowiązków służbowych, a z drugiej mogą przelożyć się na bardziej wydajną i efektywną pracę. Przeprowadzanie badania zaangażowania pracowników to dopiero pierwszy etap w poznaniu rzeczywistej sytuacji w firmie. Kolejnym, bardzo istotnym krokiem jest poinformowanie o wynikach badania i przeprowadzenie dyskusji nad otrzymanymi wynikami. W badaniu powinni uczestniczyć, oprócz pracowników zatrudnionych na stałe, pracownicy nowozatrudnieni, a także ci, którzy zdecydowali o odejściu z firmy – wówczas wyniki będą wielowymiarowe i pozwolą kierownictwu podjąć odpowiednie działania korygujące.

VI.6. Rola bezpośredniego przełożonego w budowaniu zaangażowania

Przełożeni mają ogromny wpływ na zaangażowanie pracowników. Od kadry zarządzającej zależy atmosfera w pracy, możliwości rozwoju pracowników, a także osiąganie celów i wyników. Przełożony, który jest wiarygodny, autentyczny oraz słowny, może scalić zespół i stworzyć motywujący klimat organizacyjny. Podejście pracowników do ich obowiązków jest silnie uzależnione od ich relacji z bezpośrednimi przełożonymi. Okazuje się, że to postawa kierownictwa wyższego szczebla względem personelu ma większy wpływ na zaangażowanie niż czynniki związane z codzienną pracą (McGee, Rennie, 2015, s. 172). Skuteczni liderzy zarządzają w sposób rozwijający zaufanie. Są gotowi do dzielenia się wątpliwościami, przyznają się do swoich błędów i pomyłek, co wzbudza zaufanie i zbliża ludzi, a kiedy zaufanie jest wysokie, ludzie są kreatywni, otwarci, odważni, lojalni, atmosfera jest pełna energii i akceptacji. Kiedy liderzy nie są świadomi lub popełniają błędy w tym obszarze, doprowadza to do spadku zaangażowania, absencji, strachu, spadku wyników, a nawet malwersacji (Kotow, 2017, s. 6). Menedżerowie, którzy budują zaufanie, mają bardziej zaangażowanych pracowników i osiągają lepsze wyniki w pracy (Anderson, 2005, s. 392-404). Z. Dowgiałło i W. Zadworny uważają, że kierownik odpowiada za realizację celów poprzez dobór współpracowników, przestrzeganie zasady racjonalnego gospodarowania, zapewnienie wysokiej wydajności, wykorzystanie czynników produkcji, obniżenie kosztów produkcji – oszczędności oraz zapewnienie warunków pobudzających inicjatywę, poczucie odpowiedzialności (Dowgiałło, Zadworny, 2005, s. 59).

Dzięki umiejętnemu kierowaniu menedżer może wpływać na stopień zaangażowania pracowników, poziom ich motywacji, wzbudzać twórczość oraz kreatywność czy sprzyjać wypracowaniu właściwych relacji interpersonalnych, a także rozwijać współpracę i wdrażać spójne priorytety na poszczególnych poziomach funkcjonalnych i we wszystkich zespołach projektowych w organizacji. Menedżer musi przyjąć systemowe podejście do projektów innowacyjnych (Englund, Graham, 1999, s. 52-64).

Właściwe planowanie, organizowanie, motywowanie, rozwiązywanie różnych problemów organizacyjnych oraz podejmowanie decyzji powoduje, że pracownicy podążają za przełożonym i osiągają założone cele. Jedną z kluczowych umiejętności, którą powinien posiadać przełożony, to umiejętność nawiązywania i kształtowania relacji międzyludzkich. Prowadzenie rozmów z pracownikami, dyskrecja, życzliwość i otwartość na inicjatywę personelu ułatwiają budowę zaangażowanego personelu. Nie bez znaczenia jest znajomość postaw i zachowań ludzkich, które przełożony może w odpowiedni sposób kształtować (tabela 13).

Tabela 13

Wybrane postawy pracownicze w trzech wymiarach

Wymiar postaw pracowniczych	Przedmiot postawy pracowniczej	Przykładowe postawy pracownicze
Indywidualny	pracownik sam, dla siebie	realizacja kariery zawodowej, ukierunkowanie na rozwój osobisty, ukierunkowanie na osiągnięcie sukcesu
Grupowy	inni pracownicy organizacji	postawa prospołeczna, ukierunkowanie na pracę zespołową
Organizacyjny	wykonywana praca	zaangażowanie i zadowolenie z pracy, ukierunkowanie na osiągnięcie celów i wyników
	zasoby organizacji	troska o racjonalne wykorzystywanie zasobów, oszczędność
	cele organizacji	lojalność, identyfikacja z organizacją zaangażowanie w organizację kreatywność, innowacyjność
	misja i wizja organizacji	zaangażowanie w organizację
	składowe makrootoczenia organizacji	przestrzeganie norm społecznych, praworządność
składowe mikrootoczenia organizacji	ukierunkowanie na wysoką jakość obsługi, uczciwość w stosunku do klientów firmy, wrogość w stosunku do konkurencyjnych firm	

Źródło: „Kształtowanie postaw pracowników z wykorzystaniem programowania neurolingwistycznego”, G. Gruszczyńska- Malec, M. Rutkowska, 2012, *Współczesne Zarządzanie*, 3, s. 89-90.

Wielość możliwych postaw pracowniczych można uporządkować poprzez przydzielenie ich do konkretnych kategorii obiektów, które z kolei mogą stanowić przedmiot postaw aktywnych zawodowo jednostek wobec przedsiębiorstwa, zwiększając ich satysfakcję i zaangażowanie (Listwan, Sułkowski, 2016, s. 135).

VI.7. Zaangażowanie w świetle wyników badań

Badania zaangażowania pracowników firmy Aon Best Employers 2018 wykazały, że połowa Polaków jest zaangażowana. W badaniu brano pod uwagę takie czynniki, jak: zaangażowanie pracowników, angażujące przywództwo, kultura wysokich wyników, wiarygodna marka pracodawcy (www.biznes.newseria.pl/, dostęp: 27.08.2019).

Pracownicy oceniając firmę, w której pracują, zadeklarowali wiedzę na temat znajomości postawionych przed nimi celów, planów co do przyszłości firmy i możliwości rozwoju indywidualnych pracowników. Pozytywnie oceniali firmę pod kątem odpowiedzialności w sferze CSR i dotrzymywania składanych obietnic wobec personelu. Respondenci doceniali współpracę zespołową a czynnikiem, który najbardziej motywuje do pracy jest poczucie wpływu ich pracy na realizację wizji i misji firmy, co z kolei wpływa na wzrost wynagrodzenia (tabela 14).

Tabela 14

Wybrane opinie pracowników, którzy zostali poddani badaniu zaangażowania przeprowadzonemu przez firmę Aon Best Employers w 2018 roku

Badanie zaangażowania pracowników – wybrane opinie pracowników	Procent
Wiem, jaka przyszłość mnie czeka	46
Rozumiem, w jaki sposób postawione przede mną cele wiążą się z celami firmy	68
Wiem, że sukces firmy ma wpływ na moje wynagrodzenie	45
Mam poczucie, że firma, w której pracuję, jest odpowiedzialna w sferze CSR – odpowiedzialności społecznej i ekologicznej	60
Mam poczucie, że firma, w której pracuję, jest odpowiedzialna – w sferze składanych obietnic wobec pracowników	42
Motywuje mnie poczucie wpływu – pracownicy mają większość świadomość, że ich praca ma przełożenie na realizację wizji i misji firmy, co w efekcie wpływa na jego korzyści i wzrost wynagrodzenia	43
Cenię jakość współpracy, firma daje możliwość rozwojowej i efektywnej współpracy pomiędzy zespołami, działami i jednostkami	38
Uważam, że decyzje w mojej firmie podejmowane są z odpowiednią szybkością	40

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.biznes.newseria.pl/biuro-prasowe/praca/raport-aon-czy-czeka-nas,b1180954937 (dostęp: 27.08.2019).

Badania wskazują, że to nie atrakcyjne benefity czy formalne szkolenia decydują o tym, dlaczego pracownicy rzeczywiście cenią swoją pracę. Przede wszystkim pracownicy chcą wiązać się z organizacjami, które dają poczucie sensu, są mądrze zarządzane, mają sprawnie funkcjonujące procesy i zapewniają rozwój poprzez współtworzenie nowych, innowacyjnych produktów/rozwiązań (www.biznes.newseria.pl/biuro-prasowe/praca/raport-aon-czy-czeka-nas,b1180954937, dostęp: 27.08.2019).

Jeżeli chodzi o grupę menedżerów, która była poddana badaniu, to zaangażowanie deklarowało 61% badanych. Nieco ponad połowę, gdyż 52%, menedżerów zwróciło uwagę na bardzo istotny fakt zachwiania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym.

VI.8. Podsumowanie

Na zaangażowanie pracowników ma wpływ wiele czynników, tj. np. warunki pracy, odpowiednia motywacja, zadowolenie, satysfakcja z wykonywanej pracy, związek z firmą i dostrzeganie możliwości rozwoju. Zaangażowanie przejawia się w dbaniu o jakość osiąganych rezultatów, inicjatywie i braniu odpowiedzialności za efekty pracy. Otwarty dialog, obustronna współpraca i porozumienie sprzyjają powstawaniu trwałych relacji, które zwiększają zaufanie między personelem a przełożonymi/menedżerami. Bardzo ważną rolę odgrywa w zespole osoba przełożonego, który z jednej strony formułuje cele firmy, zna drogę do osiągnięcia ich i równocześnie potrafi umiejętnie po tej drodze prowadzić członków swojej organizacji (Bielawska-Batorowicz, 2012, s. 215). Pracodawcy zdają sobie sprawę, że w dobie „ryнку pracownika” i braku „rąk do pracy”, podnoszenie pensji w dzisiejszych czasach już nie wystarcza. Na nowo trzeba przeprojektować systemy motywacyjne w firmach ze szczególnym akcentem na pozafinansowe działania firmy aby wpłynąć na większe zaangażowanie pracowników, poprzez realizację ich potrzeb na poziomie emocji. Praktyka wskazuje, że to właśnie dzięki zaufaniu i zaangażowaniu pracowników możliwe jest sprawne funkcjonowanie w warunkach niepewności, dynamicznej zmiany i pracy prowadzonej na odległość. Rolą przełożonego jest tak inspirować i motywować pracowników, aby jak najlepiej pracowali i osiągnęli założone cele. W sytuacji, kiedy pracownicy wykonują swoją pracę sumiennie i rzetelnie, czują, że mają oparcie w swoim przełożonym i mogą mu zaufać, wówczas są bardziej zaangażowani.

VI.9. Bibliografia

- Anderson, J.A. (2005). Trust in managers: a study of why Swedish subordinates trust their managers. *Business Ethics. A European Review*, 14(4), 392-404.
- Armstrong, M. (2014). *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Society*, 66(1), 32-42.
- Bielawska-Batorowicz, E. (red.). (2012). *Wprowadzenie do psychologii dla ekonomistów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Buckingham, M., Coffman, C. (1999). *First Break all the Rules*. London: Simon & Schuster.
- Bugdol, M. (2006). *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Bugdol, M. (2010). *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Dowgiałło, Z., Zadworny, W. (2005). *Rola menedżera w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wybrane problemy, praktyczne zasady, techniki*. Szczecin: Wydawnictwo Książek „Znicz”.
- Englund, R.L., Graham, R.J. (1999). From Experience: Linking Projects to Strategy. *Journal of Production and Innovation Management*, 16(1), 52-64.
- Furtak, R. (2003). *Marketing partnerski na rynku usług*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Graben, S. (2019). *Dwa oblicza zaangażowania pracownika*. Pobrane z: www.hbrp.pl.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M. (2007). *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Gruszczyńska-Malec, G., Rutkowska, M. (2012). Kształtowanie postaw pracowników z wykorzystaniem programowania neurolingwistycznego. *Współczesne Zarządzanie*, 3, 86-96.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A. (2003). Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes: A Meta-Analysis, The Gallup Organization. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M. (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kmiotek, K. (2012). Zaangażowanie jako oczekiwany element relacji z pracownikiem we współczesnym przedsiębiorstwie. *Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego*, 8, 285-298.
- Kotow, S. (2017). Dlaczego zaufanie jest istotną wartością w zarządzaniu pracownikami. *Personel i Zarządzanie*, 7(328), 6-6.
- Levin, D.Z., Cross, R., Abrams, L.C., Lesser, E.L. (2002). *Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination*. IBM Institute for Knowledge – Based Organizations. Pobrane z: www.researchgate.net.
- Lewicka- Strzałecka, A. (2003). Zaufanie w relacji konsument-biznes. *Prakseologia*, 12, 195-207.
- Listwan, T., Sułkowski, Ł. (2016). *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- McGee, R., Rennie, A. (2015). *Budowanie zaangażowania pracowników. Zestaw narzędzi*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer SA.
- Mikula B. (2008). Zarządzanie wiedzą. W: J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby*. Warszawa: Difin.
- Mikula B. (2015). Zarządzanie wiedzą w tworzeniu potencjału społecznego organizacji. W: M. Cisek, K. Wąsowska (red.), *Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem* (s. 28-40). Siedlce: Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny.
- Mikula B., Morawski M. (2009). Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4, 47-59.
- Penc, J. (2000). *Kreatywne kierowanie*. Warszawa: Placet.
- Robbins, S.P. (2000). *Zasady zachowania w organizacji*. Tłum. J. Gilewicz. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Sasin, M. (2018). *Budowanie zaangażowania. Czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Smythe, J. (2009). *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Stroińska, E. (2016). Kształtowanie satysfakcji zaangażowania pracowników. W: T. Listwan, Ł. Sułkowski (red.), *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 128-150). Warszawa: Difin SA.
- Syguła, A. (2017). Dla każdego coś innego. Budowanie zaangażowania pracowników priorytetem działów HR. *Personel i Zarządzanie*, 7(328), 50-54.
- Sztompka P. (1998). Trust, distrust and two paradoxes of democracy. *European Journal of Social Theory*, 1(1), 19-32.
- Webber, R.A. (1996). *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- www.biznes.newseria.pl/biuro-prasowe/praca/raport-aon-czy-czeka-nas,b1180954937.
- www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/27/id/598.
- www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/m_morawski_b_mikula_zzl_3-4-2009.pdf.
- www.polskatimes.pl/zaangazowanie-pracownikow-kluczem-do-sukcesu-firmy/ar/10141180.
- www.projektgamma.pl/co-to-jest-dobre-miejsce-pracy-poznaj-test-12-pytan-gallupa.

VII. Zarządzanie karierą zawodową – wybrane zagadnienia (Honorata Trzecińska)

VII.1. Wprowadzenie

Zmiany dynamicznie zachodzące we współczesnej gospodarce, w tym na rynku pracy, w funkcjonowaniu organizacji, powodują m.in. znaczący oddźwięk w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, a szczególnie w formach realizowania karier zawodowych. Należy zauważyć, że obecnie kariera zawodowa coraz bardziej oddala się od modelu wspinania się po szczeblach drabiny korporacyjnej, zakładającego, że aby poczynić w niej postępy, pracownik musi pozostawać w tej samej firmie przez wiele lat. W okresie transformacji przebieg kariery zawodowej ograniczał się wyłącznie do jednej organizacji bądź niewielkiej jej liczby, a strona formalna zatrudnienia gwarantowała pracownikowi pewność i stabilizację. Awans pracownika nierzadko uwarunkowany był jedynie spełnieniem przez niego kryteriów formalnych (np. poziom wykształcenia czy staż pracy) lub też pozamerytorycznych.

Biorąc aktualnie pod uwagę zmienność otoczenia biznesowego, przedstawiony wyżej tradycyjny proces realizacyjny kariery zawodowej zdezaktualizował się. Tradycyjny, stały i długoterminowy model kariery został zastąpiony przez model nowoczesny, zbudowany z karier szybkich, wielokierunkowych i zarazem należy podkreślić – krótkotrwałych, opartych w głównej mierze na aktywności oraz odpowiedzialności własnej jednostki¹⁰, zastępowaniem kwalifikacji – kompetencjami. Zmienił się również stosunek do inwestycji w tzw. kapitał kariery¹¹. Od kariery zawodowej oczekuje się obecnie więcej, tj. korzyści indywidualnych, przede wszystkim ma ona pozwalać na rozwój jednostki i być połączona z jej zainteresowaniami, a związek poziomu i kierunku wykształcenia z zawodem jest coraz rzadszy. Zastępowanie tradycyjnego kapitału ludzkiego, opartego na kwalifikacjach, kapitałem nowym, opartym na kompetencjach, daje wiele wymiernych korzyści pracodawcom, takich jak szybki zwrot kosztów pracy, o nieukrytym, niezidentyfikowanym potencjale ludzkim, jakimi są zdolności.

Ukształtował się zatem nowy rodzaj pracownika i nowy wzorzec – menedżera, gdzie zatrudnieni i zatrudniający na jednej płaszczyźnie mogą się razem rozwijać. Zachodzące zmiany w otoczeniu, rynku pracy, biorąc pod uwagę historyczne zaszłości oraz aktualne tendencje, przedstawia tabela 15.

¹⁰ W modelu tradycyjnym kariery zawodowej jest ona ścieżką mobilności w ramach jednej organizacji. Model ten nazywany jest często karierą linearną lub podejściem linearnym do dalszej drogi zawodowej, polegającym na ścisłym związku uzyskanego poziomu wykształcenia i zawodu z późniejszym zatrudnieniem.

¹¹ Kapitał kariery rozumiany jest jako zakumulowane kompetencje, które jednostka uzyskuje w toku edukacji, pracy, doświadczenia życiowego, społecznego i kulturowego. Uważa się, że zaniechanie inwestowania w kapitał kariery przez jednostkę w momencie rozpoczęcia pracy jest równoznaczne z całkowitym zanikiem zdolności zatrudnieniowej (Bańka, 2006).

Analiza kapitału kariery w kontekście teorii kapitału ludzkiego pozwala wskazać następujące jego właściwości:

- kapitał kariery, podobnie jak kapitał ludzki, można traktować jako własność jednostki lub jako własność organizacji, co oznacza, że można go oddzielić od jego właściciela. Ta dwoistość podejścia do kapitału kariery ma dwie ważne konsekwencje, tj. z jednej strony określoną wartość stanowi człowiek z jego kapitałem, a z drugiej – posiadane przez niego zasoby można w pewien niezależny sposób wartościować, biorąc pod uwagę ich ważność z punktu widzenia wymagań danego zawodu, aktualnych oczekiwań organizacji czy rynku pracy;
- wartość posiadanego przez jednostkę kapitału kariery nie jest stała i niezmienna, zależy ona od szeregu uwarunkowań organizacyjno-rynkowych;
- do gromadzenia kapitału kariery niezbędne jest zarówno stworzenie odpowiednich warunków społeczno-ekonomicznych umożliwiających realizację tego procesu, jak i gotowość samej jednostki do skorzystania z tych warunków (Turska, 2014).

Tabela 15

Zmiany w charakterystyce karier

Aspekt	Kariera tradycyjna	Kariera nowa
Środowisko	stabilne	dynamicznie zmieniające się
Odpowiedzialność za karierę	organizacja	jednostka
Przestrzeń kariery	jedna organizacja	wiele organizacji (też równoległe)
Kryterium rozwoju	wzrost zgodny z wymogami stanowiska	wzrost zgodny z oczekiwanymi rezultatami i wiedzą
Sposób rozwoju	linearny	wielokierunkowy
Mobilność w karierze	niewielka	duża
Istota kariery	postęp, władza	wolność, wzrost
Podstawowe wartości	zaangażowanie organizacyjne	satysfakcja z pracy, profesjonalizm
Wymiary sukcesu	wynagrodzenie, pozycja w organizacji	sukces psychologiczny
Miara sukcesu	rozwój organizacji (elastyczność organizacyjna)	kompetencje stanowiące o wartości zatrudnieniowej
Oczekiwania jednostki	bezpieczeństwo zatrudnienia	wzrost wartości zatrudnieniowej jednostki
Szkolenie i trening	formalne w organizacji	<i>on-the-job</i>

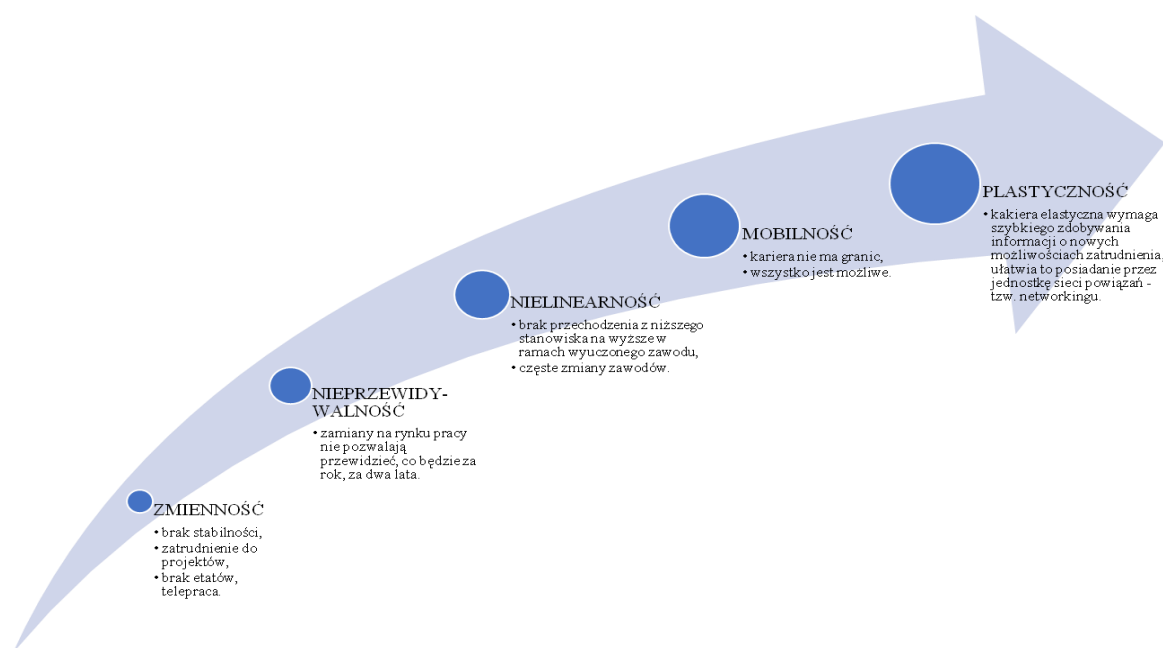
Źródło: *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, A. Miś, 2007, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

W. Sztumski zwraca uwagę szczególnie na błyskawiczne zmiany strukturalne na rynku pracy i nawiązuje do tego, nazywając współczesny świat „turboświatem”, wyróżniając jednocześnie następujące, charakteryzujące go właściwości – twierdząc, że jest to wszechobecna zasada przyspieszania, ściganie się z uciekającym czasem, narastająca „szybko-zmienność”, niepewność oraz nieprzewidywalność (Turska, 2014).

A. Giddens (2002) podkreśla z kolei, że obecnie zachodzące zmiany są powiązanymi ze sobą etapami, które ze względu na trwanie w czasie mają złożony charakter, co powoduje, że współczesny człowiek zmuszony jest mierzyć się z nimi wielokrotnie. Należą do nich także trudne sytuacje, w których zostaje przerwana ciągłość jego zawodowej biografii. Zachodzące przemiany cywilizacyjne i kulturowe redefiniują pojęcie wyboru zawodu, który w świecie późnej nowoczesności nie jest już jednorazowym aktem, lecz staje się złożonym procesem, coraz częściej ustępującym miejsca pojęciu kariery, rozumianej jako zawodowa i życiowa droga jednostki. Aktywność zawodowa i związane z nią wybory zawodowe, oparte na modelu kariery, wymagają odmiennych założeń teoretycznych. W procesie rozwoju kariery ważna pozostaje idea dopasowania, jednak nie chodzi już o wąskie dopasowanie stałych, niezmiennych cech i predyspozycji jednostki do jednego, wykonywanego całe życie zawodu. Obecnie zawody, rynek pracy, środowisko nieustannie się zmieniają, dlatego dziś dopasowany do niego jest ten, kto potrafi być elastyczny, otwarty, mobilny i daje sobie szansę na dostosowanie swoich kwalifikacji do potrzeb rynku pracy. Cechy współczesnej kariery zawodowej prezentuje rysunek 8.

Pojęcie „kariera” w języku potocznym oznacza zdobywanie coraz wyższej pozycji zawodowej, naukowej lub przebieg pracy zawodowej, spis osiągniętych kolejno stanowisk w danym zawodzie (pracy) czy wykonywanych w ramach konkretnej organizacji lub instytucji zawodowej. Rozumiane jest także jako uzyskanie przez pracownika awansu stanowiskowego w organizacji, zdobywanie przez niego coraz wyższych kwalifikacji zawodowych, przebyta droga zawodowa, a inaczej ułożona chronologicznie zawodowa biografia (Urbański, 2005).

Planowanie, a następnie kierowanie własną ścieżką zawodową stało się dużym wyzwaniem, procesem, który należy rozpocząć od zapoznania się z nowymi modelami, które obecnie obowiązują na rynku pracy.



Rysunek 8. Cechy współczesnej kariery zawodowej.

Źródło: *Planowanie kariery a interaktywna sieć zawodów*, K. Lelińska, 2016, Warszawa: Difin.

Można wnioskować, że osoby posiadające z tego zakresu wiedzę, świadome tych procesów, są bardziej przygotowane do budowania własnej tożsamości zawodowej. Są bardziej niezależne na rynku pracy i wymagające względem pracodawców w kontekście otrzymywanych środków na dalszy rozwój czy wyższej gratyfikacji finansowej. Stają się również pracownikami bardziej konkurencyjnymi na rynku pracy. Niezależne decydowanie o swojej karierze stawia nowe wyzwania przed kadrami zarządzającymi i ich organizacjami.

Celem niniejszego rozdziału jest próba zdefiniowania terminu kariera zawodowa w świetle literatury przedmiotu oraz problem związany z planowaniem kariery zawodowej w zmieniającej się rzeczywistości, a dokładnie konstruowaniem alternatywnych planów zawodowych, które stanowią nieodłączny i niedoceniony element strategii zawodowej. Rozdział zawiera elementarną wiedzę z tego zakresu, stanowi bowiem wstęp do dyskusji i dalszych rozważań w tym obszarze.

VII.2. Terminologia pojęcia „kariera zawodowa”

Kształtowanie definicji terminu „kariera¹² zawodowa” w literaturze przedmiotu nie doprowadziło na przestrzeni lat do przyjęcia jednej, powszechnej i uniwersalnej formuły rozumienia tego pojęcia. Autorzy zainteresowani tą problematyką indywidualnie interpretują znaczenie tego procesu i proponują wiele definicji w tym obszarze. Na potrzeby niniejszego rozdziału przytoczone zostaną jedynie wybrane definicje, stosowane zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym. Należy jednak podkreślić, że zdefiniowanie, a tym samym operacjonalizacja tego pojęcia, nastęrcza wiele trudności. Jest to termin, który w literaturze pojawił się stosunkowo niedawno, jest złożony i składa się z wielu komponentów, a przede wszystkim ma charakter interdyscyplinarny. Analizując problematykę kariery zawodowej,

¹² Kariera wywodzi się z języka francuskiego (*carriere*) i pierwotnie oznaczała drogę lub tor wyścigów konnych (Miś, 2007).

należy zauważyć, że we współczesnej literaturze przedmiotu koegzystuje wiele pokrewnych i powiązanych z nią kategorii oraz bliskoznacznych pojęć, takich jak np. rozwój zawodowy, sukces zawodowy bądź styl życia.

Najogólniej rzecz biorąc, w literaturze istnieją dwa sposoby patrzenia na karierę. Może być ona rozpatrywana jako strukturalna własność zawodu lub organizacji bądź też może stanowić własność samej jednostki. Drugie podejście ujmuje karierę jako ogół zgromadzonych przez jednostkę stanowisk, prac, pozycji i doświadczeń zawodowych.

Biorąc zatem pod uwagę fakt, że termin „kariera zawodowa” jest pojęciem wieloznacznym, rozważania terminologiczne należy rozpocząć od zaprezentowania definicji, która w szeroki sposób ujmuje ten proces. W tym celu warto przywołać definicję zaproponowaną przez Z. Baumaną, który proces ten ujmuje w trzech wymiarach: ideologicznym, moralnym oraz społecznym (Lelińska 2016.).

W wymiarze ideologicznym kariera jest realizacją funkcjonującego w danym społeczeństwie modelu życiowego sukcesu, ukierunkowującego ludzi na realizację określonych idei, własnych pomysłów czy celów. Wspomniane modele życiowego sukcesu mogą być poddawane ocenie przez pryzmat „dobra” i „zła”, a zatem będzie to rozumiane jako moralny wymiar kariery. Wymiar społeczny kariery będzie natomiast traktowany jako obiektywny fakt społeczny, odnoszący się do zmiany pozycji zawodowej. Kariera jest drogą do profesjonalnego, indywidualnego rozwoju kadry w organizacji lub pojedynczej jednostki, którą zamierza przejść w swoim osobistym życiu zawodowym.

W wielu interpretacjach tego pojęcia wyróżnia się dwa zasadnicze jego aspekty:

- obiektywny – wymiar ten można opisać przy pomocy liczby i rodzaju stanowisk, sekwencji pełnionych funkcji i ról, perspektyw awansu, zdobytych kwalifikacji, a w tym kompetencji. Według tego podejścia sposób interpretowania i analizowania karier zawodowych jest bardzo istotny z perspektywy funkcjonowania organizacji, kiedy ścieżki kariery ściśle wiążą się z głównymi celami i charakterem prowadzonej przez organizację działalności;
- subiektywny – wymiar ten wiąże się z oceną własnego rozwoju i osiągnięć (poziomą satysfakcją z dotychczasowego przebiegu kariery) oraz możliwościami realizacji własnych wartości i aspiracji, sposobem postrzegania otoczenia oraz indywidualnymi doświadczeniami życiowymi (Bohdziewicz, 2008).

Według E. Goffmana, który również wyeksponował dwuaspektowość kariery, aspekt obiektywny stanowi jej publicznie dostępny kształt formalno-instytucjonalny, tj. oficjalnie zajmowane pozycje i pełnione role oraz sposób funkcjonowania w ich ramach, a także społeczne reakcje na zmiany zachodzące w tym zakresie. Aspekt subiektywny to – zdaniem tego badacza – interakcyjnie budowany przez jednostkę obraz siebie jako realizatora roli zawodowej (Ibidem). Rozróżnienie między obiektywnymi i subiektywnymi aspektami kariery zawodowej jest od lat 80. ubiegłego stulecia dobrze utrwaloną w literaturze naukowej konstrukcją definicyjną tego pojęcia.

Podobne możliwości konstruowania definicji kariery zawodowej sformułowali J.O. Raynor, E.E. Entin i E.T. Brown, twierdzący, że kariera zawodowa jest swoistym połączeniem tego, co dana osoba robi, oraz tego, jak siebie postrzega, w jaki sposób rozumie samą siebie w kontekście jej środowiska społecznego, jej przyszłych planów, dotychczasowych osiągnięć i niepowodzeń, aktualnych cech oraz kompetencji (Ibidem).

Tempo i kierunek rozwoju karier w dużej mierze zależy od szeregu czynników i może posiadać dużą zmienność. Jednym ze znaczących elementów jest specyfika środowiska pracy, tak więc rozwój zawodowy ściśle wiąże się z adaptacją zarówno społeczną – do środowiska społecznego, jak też zawodową, związaną z daną branżą czy bezpośrednim stanowiskiem pracy (Kwiatek, 2015).

Jak już podkreślano, pojęcie „kariera” w literaturze jest ujmowane wielowymiarowo i w ten sposób definiowane. Problem wieloznaczności tego określenia podnosił D.T. Hall, którego zdaniem kariera to indywidualnie postrzegana sekwencja postaw oraz zachowań wynikających z doświadczeń związanych z pracą oraz innymi działaniami na przestrzeni życia danej osoby. Jest to konstrukcja definicyjna kariery, obejmująca wszystkie płaszczyzny życia jednostki i pełnione w ich ramach role. Dla Halla jest ona procesem dotyczącym całego życia jednostki, nie tylko okresu jej aktywności zawodowej, lecz obejmującym też doświadczenia i działania kształtujące jej życie, które wynosi ona z pracy zawodowej (Bohdziewicz, 2008).

Zdaniem tego badacza, kariera sprowadzona została do czterech charakterystycznych ujęć:

- określona profesja – w tym sensie kariera dotyczy tylko tych zawodów, w których jasno określona jest ścieżka rozwoju zawodowego, wytyczona następstwem stanowisk. Kariera dokonuje się tu przez kumulację wiedzy i umiejętności, z góry określoną wymogami kolejnego stanowiska;
- awansowanie – kariera jednostki dokonuje się poprzez kolejne stanowiska w strukturze organizacyjnej;
- sekwencja prac wykonywanych przez jednostkę w toku jej życia zawodowego – oznacza indywidualny wzorzec kolejno wykonywanych prac, jest atrybutem wyłącznie pracujących jednostek;
- sekwencja doświadczeń jednostki związanych z pełnioną rolą – kluczowe w tym ujęciu jest doświadczenie (Miś, 2007a).

Wieloznaczność pojęcia „kariera zawodowa”, nawiązującego do koncepcji Halla, podkreślają również D.M. Harris i R.L. DeSimone, podając w ślad za J.H. Greenhousem oraz E.H. Scheinem różne interpretacje tego terminu (Bohdziewicz, 2008).

E. Schein uważa, że kariera to droga prowadząca do profesjonalnej doskonałości i osiągnięcia satysfakcji w życiu zawodowym. W swoich rozważaniach teoretycznych wyróżnił on trzy rodzaje karier:

- pionową – pokonywanie drogi w górę hierarchii organizacji;
- poziomą – poszerzanie kompetencji, umożliwiające zmianę stanowisk i zakresu obowiązków;
- w głąb organizacji – zdobywanie władzy i wpływów, które wynikają z wieloletniej pracy w tej samej firmie i znajomości jej tajników (Lelińska, 2016).

W interpretacji pojęcia „kariera zawodowa” nie należy również pomijać koncepcji formułowanej przez A.L. Straussa, który nazywa tę domenę kariery obiektywnym przesunięciem w strukturze społecznej z udziałem samej jednostki (Bohdziewicz, 2008). Nieco inne podejście do określenia tego terminu zaprezentował D.E. Super, eksponując, że indywidualna kariera zawodowa to odnoszący się do obszaru pracy proces rozwoju postaw, wartości, umiejętności, zainteresowań, cech osobowości oraz wiedzy (Ibidem). Badacz ten szeroko zakreślił ramy tego pojęcia, włączając w jego obszar definicyjny nie tylko płaszczyznę aktywności zawodowej jednostki, ale również okres wcześniejszej edukacji typu instytucjonalnego oraz strefę czasu wolnego, o ile realizowane w jej ramach działania pozostają w związku z pracą zawodową.

Na polskiej scenie naukowej dopiero w latach 80. rozpoczęto odkrywać praktyczne znaczenie i przydatność definiowania kariery zawodowej jako istotnej płaszczyzny w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, na co wskazują badania m.in. M. Kosteckiego, A. Boruckiego, J. Wasilewskiego i H. Najduchowskiej. Definicje polskich autorów kładą głównie nacisk na obiektywny charakter kariery.

Propozycja definicyjna autorstwa J. Szczupaczyńskiego zakłada, że kariera to sekwencja stanowisk pracy oraz zawodów, jakie pracownik zajmuje i wykonuje w czasie zatrudnienia w określonej organizacji lub w całym okresie aktywności zawodowej (Miś, 2007a). Zbliżony punkt widzenia prezentuje A. Pocztowski, karierę charakteryzujący jako kolejne stanowiska pracy, związane z określoną pozycją w hierarchii organizacyjnej, które pracownik zajmuje w okresie zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie (Ibidem).

Według A. Kargulowej, kariera zawodowa to lista wydarzeń składających się na życie, sekwencja zawodów i innych ról życiowych, które razem wyrażają stosunek danej osoby do pracy w aspekcie jej całkowitego procesu rozwoju osobowości. Kariera zawodowa istnieje tylko w takim stopniu, w jakim jednostki dążą do jej realizacji. W węższym ujęciu jest rozumiana również jako awans zawodowy (Lelińska, 2006).

Reasumując, można stwierdzić, że kariera zawodowa jest ujmowana w literaturze personalnie, posiada elementy obiektywne i subiektywne, koncentruje się na sekwencji doświadczeń związanych z zatrudnieniem, z także niekoniecznie musi oznaczać awans i zawód czy stanowisko charakteryzujące się wysokim statusem społecznym.

VII.3. Wybrane modele i typy kariery zawodowej

Przedstawione sposoby pojmowania kariery wskazują, jak już podkreślano, na jej wielowymiarowość i powiązanie z różnymi sferami życia człowieka. Definiowanie kariery wykracza poza zakres wyłącznie zawodowy, wiążąc ją ze sposobem życia, rozwojem osobistym, wyborami, działaniami, wyznawanymi wartościami. Współczesne kariery, konstruowane samodzielnie przez jednostkę, zależą w dużym stopniu od jej aktywności, gotowości na zmiany i elastycznego dostosowania się do wymagań rynku pracy. W literaturze przedmiotu znaleźć można rosnącą wciąż liczbę modeli współcześnie realizowanych karier zawodowych. Przykładami realizowanych obecnie karier mogą być „kariera proteuszowa”, „kariera bez granic” lub „kariera kalejdoskopowa” (Sidor-Rządkowska, 2018).

Za twórcę pojęcia „kariera proteuszowa”, uważany jest T. Hall¹³, który podkreśla, że osoba realizująca model proteuszowy indywidualnie określa miary sukcesu, kierując się wyłącznie własnym systemem wartości oraz samodzielnie zarządza własną karierą zawodową, biorąc pod uwagę zmieniające się otoczenie. W ramach tego pojęcia autor ten wyróżnia dodatkowo trzy rodzaje kariery:

- kariera zależna (niski poziom zorientowania na własny system wartości, niski poziom zarządzania własną karierą) – charakterystyczna dla osób, które nie są w stanie wyznaczyć samodzielnie własnych priorytetów zawodowych i oczekują, że zadanie to przejmie zatrudniająca je organizacja;
- kariera sztywna (wysoki poziom zorientowania na własny system wartości, niski poziom zarządzania własną karierą) – cechująca osoby kierujące się indywidualną hierarchią wartości, jednocześnie niezdolne adaptować się do zmieniających się warunków otoczenia;

¹³ Pojęcie „kariera proteuszowa” nawiązuje w swej koncepcji do boga Proteusza z mitologii greckiej, który miał zdolność zmieniania swojej postaci oraz dar przewidywania przyszłości (Sidor-Rządkowska, 2018).

- kariera reaktywna (niski poziom zorientowania na własny system wartości, wysoki poziom zarządzania własną karierą) – podejście właściwe dla osób podejmujących wiele wysiłków adaptacyjnych, niepotrafiące jednak określić własnych priorytetów zawodowych (Sidor-Rządkowska, 2018).

Koncepcja „kariery bez granic” odnosi się do ekonomicznych, technologicznych oraz społecznych realiów rynku pracy. Twórcy tego modelu, M.B. Arthur i D.M. Rousseau, zakładają, że ówczesnie realizowana kariera zawodowa powinna się opierać na fizycznej (zmiana branży czy pracodawcy) i psychologicznej mobilności (gotowość do zmiany kariery). Tak rozumiana kariera oznacza dla danej jednostki konieczność wnikliwej analizy szans, które oferuje środowisko pracy, wykorzystywania sieci powiązań zewnętrznych, a nie uzależniania się od jednego pracodawcy, i zachowania w szczególności równowagi między pracą a życiem osobistym. Biorąc pod uwagę, że nie wszyscy ludzie wykazują gotowość do osiągnięcia wysokiego poziomu mobilności fizycznej i psychologicznej, autorzy wyróżnili cztery zróżnicowane profile karier:

- profil kariery 1 (niska mobilność fizyczna i psychologiczna) – charakteryzuje osoby w pełni zadowolone z dotychczasowego przebiegu kariery i osiągniętej pozycji zawodowej. Postawa ta cechuje zarówno osoby o bardzo wysokich, jak i o bardzo niskich kompetencjach zawodowych;
- profil kariery 2 (wysoka mobilność psychologiczna i niska mobilność fizyczna) – charakteryzuje osoby dążące do podnoszenia swojej atrakcyjności zawodowej poprzez podnoszenie posiadanych kwalifikacji, jednak niewykazujące gotowości do zmiany miejsca zatrudnienia;
- profil kariery 3 (niska mobilność psychologiczna i wysoka mobilność fizyczna) – charakteryzuje osoby często zmieniające pracę ze względu na wyższe wynagrodzenie lub lepsze warunki zatrudnienia, niechętnie jednak podejmujące się wysiłków związanych z podwyższaniem kwalifikacji;
- profil kariery 4 (wysoka mobilność fizyczna i psychologiczna) – charakteryzuje osoby dążące do zwiększenia swojej atrakcyjności zawodowej, podnoszące swoje kwalifikacje, a także wykorzystujące szanse związane ze zmianą miejsca pracy (Sidor-Rządkowska, 2018).

„Kariera kalejdoskopowa” zakłada z kolei, że człowiek realizujący karierę musi zmierzyć się z istotnymi dla jej rozwoju trzema kluczowymi elementami, a więc: autentycznością (zgodność roli zawodowej i środowiska pracy z wartościami przyjętymi przez człowieka, jego ideałami i poczuciem tożsamości), równowagą (dotyczy osiągnięcia optymalnego balansu między pracą a życiem pozazawodowym) oraz wyzwaniem (dotyczy pokonywania przeszkód zawodowych i wykorzystywanie możliwości, dzięki którym jest możliwy rozwój potencjału). Cechą współczesnych karier zawodowych jest ich zmienność i nieprzewidywalność, wiążąca się z gotowością jednostki do korygowania podjętych w przeszłości decyzji.

VII.4. Istota planowania i teorie rozwoju ścieżki kariery zawodowej

Warto zwrócić uwagę, że coraz częściej w literaturze planowanie kariery zastępowane jest konstruowaniem kariery, co wskazuje na realny wpływ jednostki na jej kształt, na samodzielność w doborze środków i narzędzi. Kariera zawodowa stała się konstruktem, który każdy może definiować inaczej, a jej osiągnięcie nie jest łączone wyłącznie z awansem, zajmowaniem coraz to wyższych stanowisk i gratyfikacją finansową. Kariera to wielowymiarowy, indywidualny scenariusz przebiegu życia zawodowego, obejmujący różne aspekty aktywności, tj. zawodowy, psychologiczny, społeczny i życiowy. Biorąc pod uwagę szereg omówionych

w opracowaniu definicji kariery zawodowej, można stwierdzić, że główny akcent w nich kładziony jest przede wszystkim na rozwój własnych możliwości jednostki w trakcie przebiegu całej drogi zawodowej oraz na osiąganie zakładanych celów. Wytaczanie celów, jakie jednostka chce osiągnąć, określenie sposobów ich osiągnięcia, poszukiwanie rozwiązań, podejmowanie decyzji, które pozwolą na realizację przyjętych celów, a także wybór najodpowiedniejszej drogi spośród różnych rozwiązań w dążeniu do osiągnięcia sukcesu nazywany jest planowaniem kariery (Lelińska, 2016). W świetle literatury przedmiotu, według zbliżonej definicji, planowanie kariery to ustalanie celów, jakie pragnie się osiągnąć w przyszłej pracy zawodowej, poszukiwanie rozwiązań i podejmowanie decyzji, które pozwolą systematycznie dążyć do przyjętych celów, wybór najodpowiedniejszej drogi między różnymi rozwiązaniami w celu osiągnięcia sukcesu w nieodległym terminie (Ibidem). Poziom umiejętności planowania kariery jest pojęciem nieco bardziej złożonym. Składają się na to takie elementy, jak m.in. posiadanie planu rozwoju kariery, wiedza o zawodach i rynku pracy oraz umiejętności poruszania się na tym rynku. Plan rozwoju kariery zawodowej przejawia się z kolei m.in. w tym, że jednostka posiada:

- sprecyzowane cele i dążenia życiowe oraz realne oczekiwania zawodowe;
- ukształtowaną hierarchię wartości cenionych w przyszłej pracy zawodowej;
- wiarę w siebie i przyszłe osiągnięcia zawodowe;
- aspiracje edukacyjne i zawodowe;
- plan podjęcia zatrudnienia oraz alternatywny plan działania w sytuacji braku możliwości znalezienia pracy w wyuczonym zawodzie (Ibidem).

Wiedza o rynku pracy może się przejawiać m.in. posiadaniem informacji o stopie bezrobocia, instytucjach zatrudniających absolwentów z określonymi kwalifikacjami zawodowymi, źródłach informacji o możliwościach zatrudnienia, stanowiskach możliwych do uzyskania, zawodach rozwojowych. Umiejętności poruszania się na rynku pracy mogą się przejawiać, m.in. posiadaną wiedzą o trudnościach ze znalezieniem pracy, sprawnym przygotowaniem aktualnych dokumentów aplikacyjnych potrzebnych dla pracodawcy, znajomością zasad rozmowy z pracodawcą, wiedzą o oczekiwaniach i wymaganiach stawianych kandydatom przez pracodawcę. Można przypuszczać, że posiadanie informacji składających się na wiedzę o rynku pracy i umiejętności poruszania się na tym rynku mają wpływ na kluczowy wyższy poziom umiejętności planowania kariery zawodowej.

K. Brooks wyróżnił pięć faz planowania ścieżki kariery zawodowej:

- gromadzenia informacji o sobie, tj. o swoich zainteresowaniach, kompetencjach, potrzebach i aktywności w odniesieniu do nauki i pracy, sposobów spędzania wolnego czasu;
- tzw. przesuwania naszej uwagi na różne możliwości, tj. diagnoza i analiza dostępnych dróg rozwoju zawodowego;
- zdarzeń nieoczekiwanych i nieprzewidywalnych – wykorzystywanie różnych zmiennych, pojawiających się okoliczności w planowaniu drogi zawodowej;
- uporządkowania, w której wskazuje się kierunek i obszary poszukiwań;
- przyciągania do podjęcia decyzji – nowe pojawiające się cele, wartości, które przesuwiają się w określonym kierunku (Ibidem).

Biorąc powyższe pod uwagę, o karierze możemy mówić tylko wtedy, gdy ktoś dąży do jej rozwoju. Z tego też względu ważnym pojęciem w tym obszarze jest „rozwój kariery zawodowej”, definiowany jako obejmujący całe życie proces rozwoju postaw, wartości, umiejętności, zdolności, zainteresowań, cech osobowości i wiedzy, odnoszących się do pracy (Bajcar i in., 2006).

Efektywne zarządzanie karierą to jedna z najważniejszych umiejętności, jakie powinna posiadać osoba wkraczająca na rynek pracy. Jak wskazuje Z. Wołk (2009), w warunkach gospodarki wolnorynkowej aktywność własna jednostki jest niezwykle ważna.

Konsekwencja i wytrwałość w realizacji zmierzzonego celu stają się kartą przetargową i stanowią o sukcesie zawodowym jednostki na rynku pracy, a zachodzące zmiany na nim prowadzą do spersonalizowanego zarządzania własną karierą. Troska o własny rozwój zawodowy powinna być zatem nieodłącznym elementem funkcjonowania jednostki w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Specjaliści zajmujący się planowaniem kariery osób zatrudnionych, ale także jednostek szukających pracy wskazują, że plan kariery powinien być tworzony na okres od 3 do 5 lat. Wzory uczestnictwa w kształtowaniu własnej kariery opisane są w tabeli 16.

Tabela 16

Wzory uczestnictwa w karierze

Bierny uczestnik własnej kariery	Samorefleksyjny autor własnej kariery
<ul style="list-style-type: none"> – poczucie braku wpływu na rzeczywistość, – unikanie podejmowania decyzji, – niedostrzeganie niewykorzystanych szans i możliwości życiowych, – niepodejmowanie walki o realizację swoich pragnień, – obawa przed zmianami, – niedostrzeganie możliwości poprawienia własnej sytuacji, – zawodowej i życiowej, – skupianie się przede wszystkim na własnych niedoskonałościach. 	<ul style="list-style-type: none"> – gotowość do podejmowania decyzji związanych z pracą i życiem, – świadomość wagi podejmowanych decyzji, – podejmowanie ryzyka związanego z nowymi wyzwaniami, – gotowość do dopasowania się do otoczenia zawodowego i kulturowego, – otwartość na nowe doświadczenia, – konstruowanie wciąż na nowo drogi zawodowej i życiowej, – świadomość własnych możliwości zdolności i ograniczeń.

Źródło: *Alternatywny scenariusz projektowania kariery zawodowej studentów w świetle wyników badań*, M. Barańska, 2016, Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

Na kanwie różnorodnych ujęć definicyjnych, planowanie i rozwój kariery zawodowej jest wynikiem sekwencji wielu cząstkowych decyzji edukacyjnych, zawodowych, a także zatrudnieniowych, prowadzących do stabilizacji w danej roli zawodowej w celu zajęcia określonej pozycji w strukturze społecznej. Proces rozwoju kariery zawodowej w latach 50. jako jeden z pierwszych przedstawił D.E. Super w postaci pięciu etapów życia, tj.:

- wzrostu (od 4. do 14. roku życia) – okres ten charakteryzuje się procesem kształtowania i rozwijania obrazu siebie poprzez identyfikację dziecka z osobami znaczącymi w ich życiu. W tej fazie wyznacznikiem kariery zawodowej są potrzeby i odgrywanie ról społecznych w zabawie, załączki zainteresowań, wstępna samoocena własnych umiejętności w stosunku do wymagań poszczególnych zawodów;
- poszukiwań (od 15. do 24. roku życia) – to okres życia, w którym obserwuje się kształtowanie obrazu siebie przez wypróbowywanie różnych ról społecznych oraz zawodowe doświadczenia w ramach szkoły oraz w czasie wolnym i w podejmowanych pracach okresowych. W tej fazie jednostka dokonuje pierwszych wyborów w oparciu o własne potrzeby, zainteresowania, umiejętności, wartości oraz realne możliwości. W tej fazie dominują rozwiązania uwzględniające rzeczywiste możliwości kształtowane przez wejście na rynek pracy, kształcenie profesjonalne i próby urzeczywistniania obrazu „ja” oraz wybór najbardziej prawdopodobnego obszaru aktywności zawodowej, podejmowanie pierwszej pracy i testowanie jej w kategoriach zawodu oraz pracy wykonywanych przez cały okres aktywności zawodowej;

- zajmowania pozycji (od 25. do 44. roku życia) – ten etap charakteryzuje się poszukiwaniem przez jednostkę stałego miejsca zatrudnienia po dokonaniu wyboru głównego kierunku zatrudnienia w wyniku wcześniejszych prób lub specjalistycznego kształcenia. W fazie tej występuje wiele zmian decyzji w procesie określania własnej pozycji zawodowej lub ustalania braku preferencji do wykonywania danego typu pracy. Czas ten stanowi najbardziej twórczy okres pod względem aktywności zawodowej;
- stabilizacji (od 45. do 64. roku życia) – aktywność jednostki sprowadza się do podejmowania działań stabilizujących wybraną drogę kariery zawodowej. Dominuje raczej motywacja do rozwijania realizowanych rodzajów aktywności niż do podejmowania nowych;
- schyłku (65. rok życia i więcej) – charakteryzuje się zmniejszeniem tempa pracy, ograniczaniem zakresu obowiązków i czasu pracy ze względu na zmniejszające się możliwości fizyczne i psychiczne, a także ograniczenia społeczne. Nieco później (powyżej 71 lat) następuje całkowite zakończenie aktywności zawodowej i pogodzenie się z tym faktem (Lelińska, 2016).

Każdy z etapów życia człowieka silnie wiąże się z jego rozwojem zawodowym, wyznaczając jednostce zadania do realizacji, takie jak wzrost, eksploracja, tworzenie, stabilizacja oraz schyłek. Zadania te, według autora, wiążą się bardziej z subiektywnym obrazem siebie niż z wiekiem i przyjmują różne formy w kolejnych etapach życia. W dobie aktualnych, dynamicznych przemian na rynku pracy, wymienione wyżej etapy jednak ewoluują. Każda jednostka samodzielnie może wpływać na kształt swojej drogi zawodowej, w tym na zmiany stanowisk czy też pracy, rozwój kompetencji, osobowości – planowania od nowa swojej kariery zawodowej. W świetle przeprowadzonych badań i przedstawionych wyników, D.E. Super, uwzględniając fakt, że jednostka w trakcie rozwoju zawodowego zachowuje się w sposób względnie stabilny i przewidywalny, wyróżnił cztery typowe wzory kariery zawodowej u mężczyzn i siedem u kobiet. Wśród mężczyzn należą do nich:

- **kariery stabilna** – charakteryzuje się podejmowaniem pracy bezpośrednio po ukończeniu szkoły, głównie przez pracowników wysoko wykwalifikowanych, urzędników i menedżerów;
- **kariery konwencjonalna** – przypomina karierę stabilną, ale dodatkowo występuje tutaj faza przygotowawcza do stałej pracy;
- **kariery niestabilna** – przebiega według schematu: próba – stabilizacja – próba, szczególnie dla osób średnio wykwalifikowanych, samozatrudnionych i urzędników;
- **kariery wielokrotnych prób** – charakteryzuje się częstymi zmianami pracy, zwłaszcza w przypadku osób mniej wykwalifikowanych (Hornowska, Paluchowski, 1993).

Kobiety prezentują odmienne wzory karier zawodowych, którymi są tzw.:

- **stabilna kariery gospodyni domowej** – charakteryzuje się wczesnym zawarciem małżeństwa i krótkim stażem pracy zawodowej;
- **kariery konwencjonalna** – oznacza podjęcie pracy zaraz po zakończeniu edukacji i realizowaniu jej do momentu zawarcia małżeństwa;
- **kariery stabilnej pracy** – dotyczy najczęściej kobiet koncentrujących się na pracy;
- **kariery dwutorowa** – oznacza integrowanie obowiązków zawodowych i domowych;
- **kariery przerywana** – w której praca zawodowa jest często przerywana z powodu konieczności opieki i wychowania dzieci;

- **kariery niestabilna** – podobnie jak u mężczyzn, występują tu przerwy w pracy zawodowej, które kobieta spędza przeważnie w domu;
- **kariery wielokrotnych prób** – w której wzorec jest taki sam jak u mężczyzn.

D.E. Super, podchodząc kompleksowo do procesu planowania kariery zawodowej, wskazał również zewnętrzne i wewnętrzne czynniki ją kształtujące. Czynniki zewnętrzne – jako te związane z otoczeniem i ze środowiskiem zewnętrznym – należy upatrywać jako tzw.:

- czynniki sytuacyjne i środowiskowe;
- czynniki wychowawcze.

Do czynników wewnętrznych autor zaliczył poziom rozwoju ogólnego jednostki (poziom rozwoju poznawczego, społecznego, osobowości, poziom wiedzy o świecie i samowiedzy) oraz cechy indywidualne (tj. zdolności, zainteresowania, cechy osobowości, stan zdrowia).

VII.5. Rodzaje narzędzi diagnostycznych w planowaniu kariery

W naukach społecznych większość ujęć definicyjnych diagnozy odnosi się w polskiej literaturze do klasycznej definicji S. Ziemskiego, który ujmuje ją jako rozpoznanie jakiegoś stanu rzeczy i jego tendencji rozwojowych na podstawie jego objawów, w oparciu o znajomość ogólnych prawidłowości. Definicja ta wskazuje doradcy zawodowemu dwa podstawowe kierunki myślenia o czynnościach diagnostycznych. Pierwszy odnosi się do kompetencji w zakresie poszukiwania „objawów”, czyli danych do analizy, a drugi wskazuje na wagę kompetencji w zakresie interpretacji uzyskanych danych. Takie ujęcie generuje z kolei dwa kluczowe dla diagnostyki w doradztwie zawodowym pytania. Pierwsze z nich dotyczy doboru metod, technik i narzędzi pozyskiwania danych, a drugie jest pytaniem o teorię, na podstawie której można dokonywać interpretacji. To, co odróżnia diagnozowanie od zwykłego zbierania danych to właśnie ocenianie i interpretowanie uzyskanych informacji. Specjaliści zajmujący się diagnozą w planowaniu kariery wykorzystują różne narzędzia w celu opracowania merytorycznej oceny zawodowej, w tym cech osobowości danej osoby. Z tego też względu diagnoza interpretowana jest jako sposób pozyskiwania informacji, na podstawie których może być zaplanowany proces wsparcia doradczego (Lelińska, 2016).

Ważną cechą diagnozy jest jej złożoność. S. Ziemiński wskazuje na pięć diagnoz cząstkowych, które razem stanowią diagnozę rozwiniętą:

- diagnoza klasyfikacyjna (typologiczną);
- diagnoza genetyczna;
- diagnoza znaczenia;
- diagnoza fazy;
- diagnoza prognostyczna (*Metody, techniki i narzędzia diagnostyczne w poradnictwie zawodowym*, 2012).

Doradca, poza rozbudowanym warształem metod i technik diagnostycznych, powinien charakteryzować się także odpowiednim poziomem wiedzy w zakresie teorii, na gruncie których chce dokonywać interpretacji. Jest to bardzo ważne rozróżnienie. W dobrze prowadzonej diagnostyce procedura zbierania danych jest ważna, jednak niezwykle istotne, a właściwie kluczowe, dla celów doradczych jest to, jak te dane zostaną wykorzystane i zintegrowane z całym procesem doradczym.

Zestawy narzędzi stosowanych do diagnozy, wykorzystywanych w planowaniu kariery zawodowej zawierają m.in. kwestionariusze i testy pomagające rozpoznać zasoby jednostki oraz jego ograniczenia, ogólne o lokalne źródła danych na temat możliwości rynku pracy, scenariusze ćwiczeń, programy szkoleniowe dla grup, indywidualne narzędzia doradcze, a także inne instrumenty dostosowane do potrzeb (Porzak, 2006).

Najczęściej przedmiotem diagnozy są następujące elementy:

- zdolności ogólne i kierunkowe;
- cechy temperamentu;
- potrzeby i wartości w odniesieniu do pracy zawodowej;
- kompetencje zawodowe i wielokulturowe;
- siła motywacji do zdobywania różnych osiągnięć, cechy charakteru;
- mocne strony osobowości;
- aspiracje zawodowe;
- preferencje i zainteresowania zawodowe;
- postawy;
- wiedzy o zawodach i rynku pracy;
- stan zdrowia (Lelińska, 2016).

Wśród wymienionych cech na szczególną uwagę zasługują te narzędzia, które służą pomiarowi cech psychologicznych, zwane testami psychologicznymi¹⁴. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie grupy metod pomiaru cech psychologicznych, diagnozujących potencjał zawodowy jednostki, tj.:

- metody (techniki) standaryzowane – wyposażone w testy pomiaru cech psychologicznych, które mają dokładnie sprecyzowane zasady ich stosowania. Posiadają podręcznik wyjaśniający interpretację wyników. Kryteriami i cechami tych metod są: obiektywność wyników, jednolitość warunków, w jakich przeprowadza się badania testem, trafność, z jaką test realizuje założone cele, rzetelność, normalizacja, adaptacja kulturowa, uprawnienia i stosowne instrukcje;
- niestandaryzowane – to narzędzia, dla stosowania których nie wymaga się specjalnych uprawnień, nie posiadają norm, podręcznika, szczególnych instrukcji (*Metody, techniki i narzędzia diagnostyczne w poradnictwie zawodowym*, 2012).

Oddzielną formą wyżej wymienionych metod są coraz częściej stosowane narzędzia w wersji komunikatorów internetowych i narzędzi społecznościowych. Sprawne korzystanie z mediów społecznościowych w sferze doradztwa w planowaniu kariery coraz częściej staje się nie tylko koniecznością, ale też ogromną szansą i kluczową kompetencją doradcy, ponieważ znaczenie i potencjał pracy prowadzonej w przestrzeni internetowej nieustannie rośnie.

Specjaliści zajmujący się wspieraniem w planowaniu karier mają do dyspozycji wiele narzędzi online opartych o różne koncepcje zdolności, w tym testy jedno- lub wielowymiarowe, do których należą np.:

¹⁴ Testy psychologiczne są zbiorami pytań służących do badania własności jednostek lub grup ludzkich przez wywoływanie wśród nich określonych obserwowalnych reakcji werbalnych lub niewerbalnych, będących reprezentatywnymi próbkami ich zachowania się.

- MIDAS (ang.: *Multiple Intelligences Developmental Assessment Scales*), opracowany przez C. Brantona Shearera. Skale MIDAS opierają się na aplikacji teorii inteligencji wielorakich do sfery doradztwa karier. Autor narzędzia i część innych naukowców wykazali, że zastosowanie wielowymiarowej oceny uzdolnień klientów doradztwa dotyczącego karier daje poprawę procesu doradztwa, jak i rozwoju osobistej ścieżki kariery (Bordei, 2015);
- Test Uzdolnień Wielorakich (TUW), oparty na teorii Gardnera. Jest to dostępny online kwestionariusz i zestaw prób praktycznych, umożliwiający badania uzdolnień. Narzędzie pozwala ocenić ogólny potencjał intelektualny, a dzięki automatycznie generowanym raportom i zaleceniom wspiera wczesne planowanie kariery zawodowej (Poleszak, Porzak, Kata, Kopik, 2014). Narzędzia tego typu są bardzo użyteczne w praktyce doradcy zajmującego się planowaniem kariery, o ile pamięta się, że wyniki wczesnych, wielowymiarowych diagnoz nie wskazują trwałych cech i nie rozstrzygają czegokolwiek, ale stanowią punkt odniesienia dla przyszłych weryfikacji. Stosując takie narzędzia w praktyce szkolnego doradcy, zajmującego się planowaniem kariery, należy zawsze weryfikować informacje pochodzące z testów takich, jak MIDAS lub TUW przez pryzmat danych z innych źródeł, w tym świadectw szkolnych, informacji na temat realizowanych pasji i aktywnie przejawianych zainteresowań lub pogłębionych wywiadów z uczniami i osobami posiadającymi dogłębną wiedzę na ich temat: rodzicami, nauczycielami lub innymi osobami;
- preferencje i zainteresowania zawodowe – kwestionariusz zainteresowań zawodowych – według teorii Hollanda – kwestionariusz preferowanych aktywności D. Predigera, profil zainteresowań zawodowych E. Karpińskiej, wielowymiarowy kwestionariusz preferencji A. Matczak;
- inteligencja/uzdolnienia – Bateria testów (APIS-P), Test zdolności językowych (TZJ), test inteligencji, teoria inteligencji wielorakich H. Gardera;
- cechy charakteru/temperamentu – test temperamentu FCZ-KT, określenie cech temperamentu G. Sołtysińskiej;
- aspiracje, plany, dążenia, zamiary, pragnienia, życzenia – ankiety, wywiady, rozmowy;
- wartości i cele związane z pracą i edukacją – kwestionariusz E. Scheina;
- kompetencje/umiejętności – kwestionariusz mocne, słabe strony, kwestionariusz stylów podejmowania decyzji, kwestionariusz inteligencji emocjonalnej (PTP).

VII.6. Podsumowanie

Efektywne zarządzanie karierą zawodową powinno być zarówno w interesie samej jednostki, kadry zawodowej, jak i podmiotów realizujących założenia polityki kadrowej, gdyż:

- przyczynia się to do lepszego dopasowania zdolności i umiejętności kadry do wykonywanych zadań;
- przedsiębiorstwa, znane z faktu, że dbają (powinny dbać) o zaspokajanie aspiracji zawodowych kadry, przyciągają na określone stanowiska lepszych, bardziej ambitnych, dynamicznych i kompetentnych kandydatów z wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy, oferując im określone możliwości kariery, awans i niejednokrotnie wyższe wynagrodzenie;
- przyczynia się do poprawy motywacji kadry, a także pozwala sprawniej rozwiązywać niektóre typowe problemy związane z kryzysem rozwoju zawodowego.

VII.7. Bibliografia

- Bajcar, B., Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A., Nosal, C. (2006). *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod*. Warszawa: Wydawnictwo Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy.
- Bańka, A. (2006). *Psychologiczne doradztwo karier*. Poznań: Wydawnictwo Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Barańska, M. (2016). *Alternatywny scenariusz projektowania kariery zawodowej studentów w świetle wyników badań*. Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Bohdziewicz, P. (2008). *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bordei, S. (2015). Midas – an Useful Tool for Career Counselling. *Journal of Innovation in Psychology, Education & Didactics*, 19(2), 217-224.
- Giddens, A. (2002). *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hornowska, E., Paluchowski, W.J. (1993). Technika badania ważności pracy. Model teoretyczny i wstępne wyniki. W: J. Brzeziński (red.), *Psychologiczne i psychometryczne problemy diagnostyki psychologicznej*. Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Kwiatek, A. (2015). *Zarządzanie karierami w instytucjach finansowych*. Częstochowa: Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie Nr 20.
- Lelińska, K. (2006). *Zawodoznawstwo w planowaniu kariery*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Lelińska, K. (2016). *Planowanie kariery a interaktywna sieć zawodów*. Warszawa: Difin.
- Metody, techniki i narzędzia diagnostyczne w poradnictwie zawodowym*. (2012). Materiały poseminaryjne. Warszawa: Wydawnictwo Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Miś, A. (2007a). *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Miś, A. (2007b). Kształtowanie karier w organizacji. W: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Poleszak, W., Porzak, R., Kata, G., Kopik, A. (2014). *Diagnoza i wspomaganie w rozwoju dzieci uzdolnionych*. Warszawa: ORE.
- Porzak, R. (2006). *Doradztwo w planowaniu kariery. Podstawy teoretyczne i przykładowe praktyki*. Lublin: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii Innowacji w Lublinie.
- Sidor-Rządkowska, M. (2018). *Caching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku*. Warszawa: Wydawnictwo Wolter Kluwer.
- Turska, E. (2014). *Kapitał kariery ludzi młodych. Uwarunkowania i konsekwencje*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Urbański, J. (2005). Rozwój i kariera zawodowa pracownika w organizacji. W: W. Bańka (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym w nowoczesnej organizacji*. Płock: Wydawnictwo Naukowe NOVUM.
- Wołek, Z. (2009). *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*. Radom: Wydawnictwo ITE-PIB.

VIII. Znaczenie szkoleń w rozwoju współczesnych organizacji w świetle praktyki małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

(Tomasz Załona)

VIII.1. Wprowadzenie

Współczesną rzeczywistość, w której funkcjonują podmioty gospodarcze, za sprawą m.in. narastającej automatyzacji produkcji, wielkoobszarowego rozwoju sztucznej inteligencji (*Artificial Intelligence*), w tym rosnącego znaczenie algorytmów, uczenia maszynowego czy konstituowania się Zdecentralizowanych Autonomicznych Organizacji (*Decentralized Autonomous Organization – DAO*), śmiało nazwać można przełomową. Pomimo dynamicznie zmieniających się uwarunkowań wiele współczesnych przedsiębiorstw opiera jednak swoją przewagę konkurencyjną na kapitale ludzkim, który – chociaż coraz częściej wspomagany technologiami informatycznymi i informacyjnymi – stanowi nadal kluczowy element, decydujący o rozwoju i przyszłości tych podmiotów. W literaturze poświęconej kapitałowi ludzkiemu można odnaleźć pogląd wskazujący, że o jego jakości w danej organizacji decydują kompetencje, jakimi dysponują tworzącą ją ludzie. Przekonanie to leży u podstaw wielu modeli teoretycznych, do których zaliczyć można koncepcje: kształcenia ustawicznego, zarządzania wiedzą i informacją, a także zarządzania kompetencjami pracowników czy organizacji uczącej się. Jego wpływ na zarządzanie organizacjami w ostatnich kilkudziesięciu latach był na tyle duży, że ostatnie ćwierćwiecze XX wieku często określane było czasem rewolucji kompetencyjnej (Oleksyn, 2003, s. 6). Prorozwojowe znaczenie wiedzy i kompetencji zauważyły nie tylko organizacje, ale także państwa i związki gospodarczo-polityczne, takie jak Stany Zjednoczone, Chiny czy Unia Europejska. Współczesną normą budowania potencjału organizacyjnego lub gospodarczego jest retencja i absorpcja najbardziej wykwalifikowanej kadry, często na drodze tzw. „drenażu mózgow¹⁵”. Inną popularną metodą wzmocnienia kapitału ludzkiego jest odpowiednia edukacja, obejmująca kształcenie ustawiczne przez całe życie. Ważnym jej wymiarem jest edukacja poza system szkolnictwa, w tym samokształcenie, nieformalne zdobywanie kompetencji oraz bardziej sformalizowane formy szkoleń. Celem niniejszego rozdziału jest zdiagnozowanie w świetle badań empirycznych, zrealizowanych w gronie menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), znaczenia podnoszenia kwalifikacji oraz kształtowania pożądaných kompetencji personelu małych i średnich przedsiębiorstw przy pomocy szkoleń.

Celem niniejszego rozdziału jest zdiagnozowanie w świetle badań empirycznych, zrealizowanych w gronie menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), znaczenia podnoszenia kwalifikacji oraz kształtowania pożądaných kompetencji personelu małych i średnich przedsiębiorstw przy pomocy szkoleń.

¹⁵ Drenaż mózgow (*brain drain*) – zjawisko „skłaniania specjalistów wysokiej klasy do podejmowania pracy w krajach uprzemysłowionych przez zapewnienie im lepszych warunków ekonomicznych i nowoczesnej organizacji pracy” (https://pl.wikipedia.org/wiki/Drena%C5%BC_m%C3%B3zg%C3%B3w, dostęp: 20.08.2019).

VIII.2. Szkolenia jako instrument podnoszenia kwalifikacji i budowania kompetencji pracowników

W literaturze przedmiotu obecne są różnorodne definicje pojęcia „szkolenia”. Część autorów rozumie szkolenia bardzo wąsko, uznając, że są one formą uczenia pracowników operacyjnych i technicznych wykonywania określonych zadań związanych z ich przydziałem czynności. Podejście takie nie utożsamia szkoleń z podnoszeniem kwalifikacji kadry menadżerskiej (Griffin, 2015, s. 456). Na przeciwnym biegunie znajdują się koncepcje traktujące szkolenia bardzo szeroko i uznające, że odnoszą się one do każdej dorosłej osoby, która podnosi swoje kwalifikacje i kształtuje swoje zawodowe kompetencje w dowolny sposób, zaliczając w to studia podyplomowe, MBA (różnorodne formy szkolne), a nawet praktykę zawodową (por. Andrzejczak, 2010, s. 84). Oznacza to, że najbardziej pojemne definicje szkoleń zakładają, że dana osoba może szkolić się w sposób zorganizowany i planowy, ale zarazem może, także przypadkowo, zetknąć się z daną sytuacją lub problemem, która okaże się dla niej doświadczeniem uzupełniającym dotychczasową wiedzę, kształtującym nowe umiejętności i budującym określone kompetencje.

Dodatkowo, powstałe na gruncie różnorodnych nauk definicje różnią się akcentem, na który kładą zasadniczy nacisk: koncepcje wypracowane na płaszczyźnie pedagogiki koncentrują się na przekazywaniu wiedzy, kształtowaniu umiejętności oraz postaw jednostki ludzkiej, z kolei te wypracowane na gruncie zarządzania zwracają większą uwagę na zagadnienie rozwoju organizacji poprzez odpowiednie szkolenia osób ją tworzących (Ibidem, s. 84). E. Dębska zwróciła uwagę, że pojęcie „szkolenie” bardzo często przytaczane jest przez literaturę skancerowaną na zagadnieniu zarządzania zasobami ludzkimi (2012, s. 30). Wskazała, że szkolenia na płaszczyźnie ZZL integralnie związane są z rozwojem organizacji, kształtowaniem karier pracowników oraz z ich rozwojem. Wpisują się także w instrumentarium rozwoju zasobów ludzkich, implementowanych zgodnie z przyjętą przez przedsiębiorstwo strategią (Ibidem, s. 30).

Odnosząc się do analizy obecnych w literaturze definicji pojęcia „szkolenia”, A. Andrzejczak zauważyła, że różnią się one pomiędzy sobą:

- zakresem czasowym, w jakim szkolenia mają oddziaływać na funkcjonowanie organizacji. Część definicji traktuje szkolenia jako instrument, dzięki któremu personel organizacji lepiej radzi sobie z bieżącymi problemami, inne traktują jako czynnik, dzięki któremu organizacja może się rozwijać i zmieniać, budować swoją przyszłą przewagę konkurencyjną (podejście aktualistyczne lub perspektywiczne);
- uwzględnieniem różnych beneficjentów szkoleń, np. pracowników niższego szczebla, wszystkich osób tworzących daną organizację, interesariuszy organizacji, którzy korzystają na interakcjach z kompetentnym personelem, a w końcu samej organizacji, która może rozwijać się dzięki odpowiedniemu kapitałowi ludzkiemu;
- łącznym lub rozdzielnym traktowaniem szkoleń i rozwijania (doskonalenia) umiejętności pracowników.

W poniższym rozdziale szkolenia traktuje się w ujęciu szerokim, gdyż rozumiane są jako wszelkie zainicjowane przez organizację procedury i działania, zmierzające do wspierania uczenia się jej członków oraz jako jeden z instrumentów rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji. Przyjęta definicja podporządkowana jest celowi opracowania i nie wyklucza traktowania szkoleń jako różnych form samokształcenia, doskonalenia zawodowego lub podnoszenia kwalifikacji jednostki ludzkiej poza organizacją lub niezależnie od niej.

Rozważając funkcje szkoleń w organizacji, A. Andrzejczak (2010, s. 87-88) wymieniła:

- funkcję adaptacyjną, rozumianą jako dostosowywanie kompetencji pracowników do wykonywanej przez nich wiązki zadań;
- funkcję modernizacyjną, polegającą na uzupełnianiu wiedzy oraz kształtowaniu umiejętności pracowników w zakresie, jaki obligowany jest przez postęp naukowy, techniczny lub organizacyjny w danej branży;
- funkcję innowacyjną, która polega na kształtowaniu kompetencji, które są źródłem pożądaných zmian i innowacji implementowanych przez organizację;
- funkcję społeczną, skoncentrowaną na rozwoju społecznym pracowników i rozwijaniu ich umiejętności interpersonalnych.

U. Pauli (2012, s. 125-127), odnosząc się do wyżej wskazanych funkcji, zauważył, że nie wyczerpują one powodów, dla których organizacje korzystają ze szkoleń, w efekcie czego zaproponował ich poszerzenie, wymieniając:

- funkcję rozwojową, odnoszącą się ogólnie do rozwijania kompetencji pracowników;
- funkcję integracyjną, zorientowaną na wdrożenie wspólnych standardów, kultury i tożsamości organizacyjnej;
- funkcję społeczną, skoncentrowaną na tworzeniu więzi i relacji międzyludzkich pomiędzy personelem organizacji;
- funkcję motywacyjną, której celem jest zwiększenie poziomu motywacji i satysfakcji z wykonywanej przez pracowników pracy;
- funkcję informacyjną, polegającą na przekazaniu pracownikom oczekiwań względem nich, poinformowaniu ich o realizowanych przez dany podmiot gospodarczy strategiach, działaniach oraz kierunkach rozwoju;
- funkcję innowacyjną, będącą podstawą innowacji wypracowanych i/lub wdrażanych w wyniku szkoleń;
- funkcję wizerunkową, oznaczającą możliwość kreowania korzystnego wizerunku pracodawcy, dbającego o rozwój swoich pracowników zarówno w środowisku wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Podobnie E. Beck zauważa, że właściwie zaprojektowane i przeprowadzone szkolenie może być źródłem korzyści organizacyjnych oraz indywidualnych dla jej pracowników. W opinii tej autorki do najważniejszych korzyści zaliczyć należy:

- podniesienie kwalifikacji i przyrost motywacji osób pracowników, co przekłada się na osiągnięcie celów organizacyjnych;
- poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji i wzrost jej efektywności działania;
- poprawę jakości wytwarzanych produktów lub świadczonych usług;
- zmniejszenie rotacji i absencji pracowników;
- poprawę morale personelu;
- usprawnienie wewnętrznej komunikacji (Beck i in., 2007, s. 71).

Wymienione funkcje i korzyści nie wyczerpują wszystkich powodów implementacji szkoleń przez podmioty gospodarcze, gdyż cele podnoszenia kwalifikacji personelu są często pochodnymi uwarunkowań rozwojowych, w jakich funkcjonują konkretne podmioty (Oleksiuk, 2009, s. 114), co legitymizuje prowadzenie badań w tym zakresie.

Wychodząc od przyjętej w rozdziale definicji, warto zauważyć, że w przypadku realizacji szkoleń jako działań zorganizowanych powinno się je traktować procesowo, zauważając, że ich realizacja składa się z kilku kluczowych etapów, zapewniających racjonalność podjętych działań (Kunasz, 2006, s. 29). M. Kunasz, na podstawie kwerendy wybranej literatury, wskazał na obecne w niej modele procesu szkolenia i doskonalenia zawodowego, takie jak model (Ibidem, s. 29):

- organizacji uczącej się;
- rozwojowy;
- konsultacyjny;
- przejściowy;
- planowy;
- systematyczny.

Autor ten zauważył, że w pierwszych dwóch ww. modelach proces szkolenia oraz doskonalenia zawodowego uznawany jest jako najważniejszy instrument zarządzania zasobami ludzkimi, implementowany przez organizacje w długim okresie czasu. W pozostałych czterech wymienionych modelach proces szkolenia traktowany jest jako znacznie bardziej czasowo ograniczony (Ibidem, s. 29-30).

W polskiej literaturze naukowej poświęconej szkoleniom funkcjonuje pogląd że, realizację szkoleń można i należy dzielić na etapy, do których A. Poczowski (2007, s. 284) zaliczył:

- identyfikację potrzeb szkoleniowych;
- opracowanie planów szkoleń;
- realizacja szkoleń;
- ocena przebiegu i ich efektywności.

Proces ten został przez niektórych badaczy poszerzany o dodatkowe fazy, przykładowo, A. Andrzejczak, dokonując analizy i syntezy etapów procesu szkoleniowego (nazwanego cyklem szkoleniowym), w oparciu o wybranych autorów, zaproponowała, aby w jego skład wchodziło (2010, s. 97-98):

- określenie ogólnej idei szkolenia;
- identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych;
- projektowanie programu szkolenia;
- przygotowanie pomocy i materiałów dydaktycznych;
- realizacja szkolenia;
- analiza i ocena efektów szkolenia.

Rozszerzenie to wydaje się autorowi niniejszego rozdziału w pełni zasadne, choć powinno być poszerzone o transfer efektów szkolenia do środowiska pracy, na co zresztą zwróciła uwagę sama A. Andrzejczak razem z A. Pisarską, zauważając, że faza ta jest integralną częścią procesu szkoleniowego (2011, s. 69). Zaprezentowany powyżej cykl szkoleniowy nie wyczerpuje wszystkich możliwych do wskazania etapów procesu szkolenia. Zauważyło to wielu badanych, wzbogacając go m.in. o:

- określenie zakresu przekazywanej wiedzy i kształtowanych umiejętności oraz kompetencji w ramach projektowanego szkolenia;
- dobór uczestników np. na drodze selekcji lub rekrutacji;
- wybór lokalizacji i miejsca realizacji szkolenia;
- dobór odpowiednich trenerów;
- koordynację poszczególnych etapów omawianego procesu.

Biorąc jednak pod uwagę optymalizację objętościową narzędzia badawczego i związaną z tym zwrotność, w badaniach własnych posłużono się modelem zaproponowanym przez A. Andrzejczak, wzbogaconym o transfer efektów szkolenia do środowiska pracy.

VIII.3. Badania własne

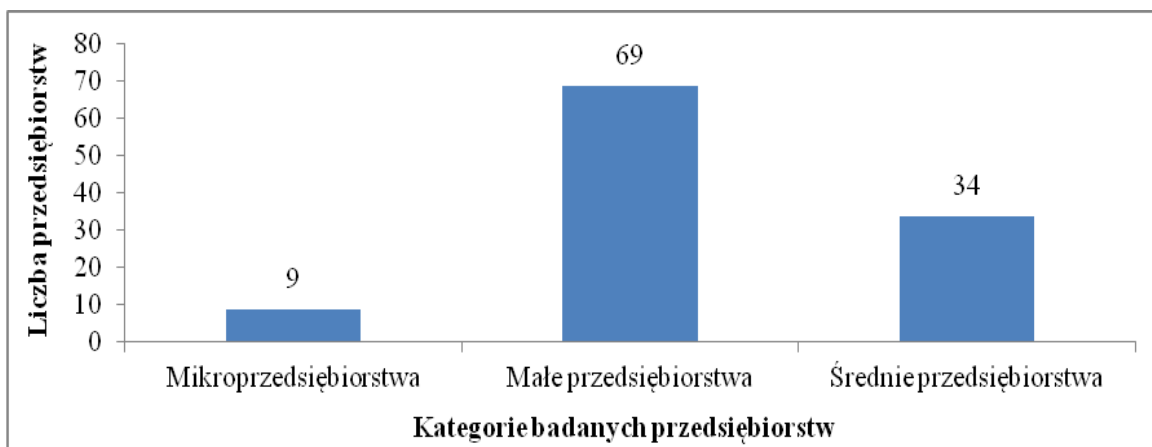
Autor w ramach realizacji przyjętego celu przeprowadził badania ankietowe, skierowane do menedżerów firm, które w przeszłości korzystały ze szkoleń jako formy rozwoju własnego kapitału ludzkiego. Realizowane badania odbywały się w okresie między lipcem a październikiem 2019 roku. W zbieraniu materiału empirycznego wykorzystano dwa kanały komunikacji:

- bezpośrednio spotkania z grupami docelowymi, jakie odbywały się przy okazji prowadzonych przez Autora szkoleń i prelekcji, realizowanych dla menedżerów i właścicieli MSP;
- komunikację elektroniczną, głównie za pomocą mediów społecznościowych i maila, polegającą na przesłaniu kwestionariusza ankiety z prośbą jego wypełnienia do osób zarządzających i właścicielami podmiotów gospodarczych, z którymi Autor zna się na gruncie zawodowym.

W ramach badań własnych posłużono się metodą sondażu diagnostycznego, w zakresie której wykorzystano technikę ankietowania, w oparciu o opracowany kwestionariusz w dwóch wersjach: papierowej i elektronicznej. Diagnozowanymi w ramach badań obszarami były:

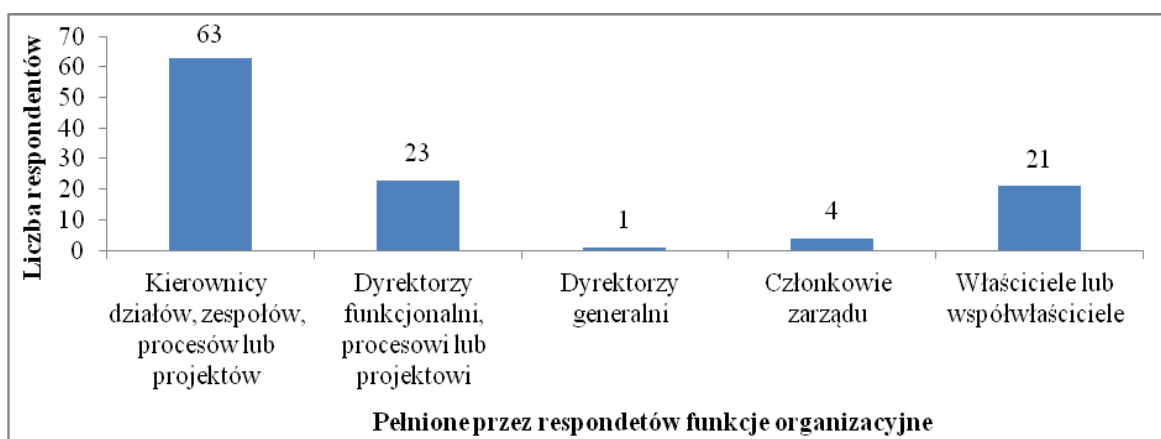
- opinia menedżerów na temat szkoleń jako instrumentu wspierającego uczenie się pracowników i kadry zarządzającej przedsiębiorstwa;
- ocena znaczenia wiedzy i umiejętności oraz kompetencji pracowników dla sprawnego funkcjonowania podmiotu gospodarnego oraz jego rozwoju;
- praktyka organizacji szkoleń w badanych podmiotach;
- ocena jakości szkoleń, organizowanych w przeszłości dla pracowników i kadry zarządzającej badanych podmiotów;
- identyfikacja głównych ograniczeń i barier w zakresie korzystania ze szkoleń w badanych podmiotach;
- trudności w zakresie transferu do organizacji efektów szkoleń;
- ocena najważniejszych korzyści z organizacji szkoleń oraz uczestnictwa w nich przedstawicieli badanych przedsiębiorstw.

W wyniku zrealizowanych badań zebrano 112 poprawnie wypełnionych ankiet, które posłużyły do analizy i wnioskowania. Wszystkie przebadane podmioty należały do grona małych oraz średnich przedsiębiorstw, zatrudniających nie więcej niż 250 pracowników. W badanej populacji najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa małe, których w badanej zbiorowości było ok. 61,6%, co zaprezentowane jest na wykresie 1.



Wykres 1. Podział badanych podmiotów na: mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa.
Źródło: opracowanie własne.

W grupie respondentów najliczniej reprezentowani byli kierownicy: działów, zespołów, procesów lub projektów, którzy stanowili 56,25% ogółu badanych. W badanej grupie ok. 20,5% osób pełniło funkcje dyrektorów: funkcjonalnych, procesów lub projektów, a 18,75% było właścicielami lub współwłaścicielami badanych podmiotów (szczegółowy rozkład opisywanej zmiennej przedstawiony jest na wykresie 2). Badani menedżerowie posiadali zróżnicowane doświadczenie na piastowanych stanowiskach, 12 osób pracowało na nich krócej niż rok, 27 badanych pełniło swoje funkcje dłużej niż rok, ale krócej niż 3 lata. Najliczniejsze grono stanowiły osoby, które posiadały doświadczenie na piastowanym stanowisku w przedziale 3-6 lat i było to 44 badanych. Pięciu respondentów posiadało dłuższe niż 6, ale krótsze niż 10 lat doświadczenie na obecnym stanowisku, a 24 badanych było na nim dłużej niż 10 lat.



Wykres 2. Podział respondentów ze względu na pełnione w organizacji funkcje (stanowiska).
Źródło: opracowanie własne.

VIII.4. Wyniki badań własnych

Badani menedżerowie byli poproszeni o ocenę skuteczności i efektywności szkoleń jako instrumentu wspierającego uczenie się pracowników i kadry zarządzającej przedsiębiorstwa. Diagnoza ta przeprowadzona została na podstawie oceny przez respondentów ośmiu tez (stwierdzeń) wymienionych w arkuszu ankiety. Zebrane wskazania respondentów zestawiono w tabeli 17.

Tabela 17

Ocena skuteczności i efektywności szkoleń jak instrumentu wspierającego uczenie się kadr przedsiębiorstwa oraz znaczenia wiedzy i umiejętności oraz kompetencji pracowników dla sprawnego funkcjonowania podmiotu gospodarnego oraz jego rozwoju

Poddawane ocenie menadżerów stwierdzenia (tezy)	Odpowiedzi respondentów				
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Ani się zgadzam, ani nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
Szkolenia są skutecznym instrumentem wspierającym uczenie się i rozwój kadr przedsiębiorstwa.	86	21	4	1	—
Szkolenia są skutecznym instrumentem przekazywania wiedzy osobom pracującym w przedsiębiorstwie.	78	28	5	1	—
Szkolenia są skutecznym instrumentem kształtowania umiejętności i kompetencji osób pracujących w przedsiębiorstwie.	85	22	4	1	—
Szkolenia są efektywnym instrumentem wspierającym uczenie się i rozwoju kadr przedsiębiorstwa.	71	31	7	1	—
Szkolenia są efektywnym instrumentem przekazywania wiedzy osobom pracującym w przedsiębiorstwie.	66	36	9	1	—
Szkolenia są efektywnym instrumentem kształtowania umiejętności i kompetencji osób pracujących w przedsiębiorstwie.	69	35	8	1	—
Wiedza i umiejętności oraz kompetencje pracowników są niezbędne do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw.	89	22	1	—	—
Wiedza i umiejętności oraz kompetencje pracowników są niezbędne dla rozwoju przedsiębiorstw oraz wpływają na ich pozycję konkurencyjną.	91	21	—	—	—

Źródło: opracowanie własne.

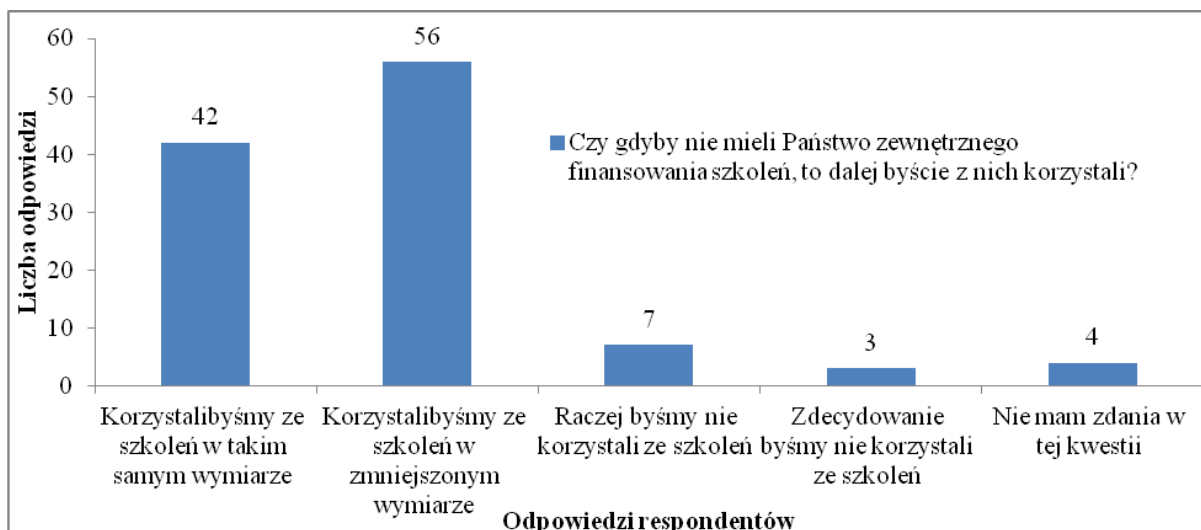
Analiza zebranego materiału empirycznego pozwala zauważyć, że zdecydowana większość badanych uznała szkolenia jako skuteczny i efektywny instrument wspierający uczenie się oraz rozwój kadr przedsiębiorstwa. Zgromadzone wyniki badań pozwalają zauważyć, że badani respondenci z większą pewnością ocenili skuteczność i efektywność szkoleń w zakresie kształtowania umiejętności oraz kompetencji personelu niż w zakresie przekazywania wiedzy. Niewielkie różnice wystąpiły także w zakresie oceny skuteczności i efektywności szkoleń w obszarze badanych rezultatów. Respondenci byli w większym stopniu przekonani o skuteczności szkoleń niż o ich efektywności w zakresie stawianych przed nimi celów. W opinii Autora może mieć to związek z wysokimi kosztami realizacji szkoleń, które badani wskazali jako jedną z barier korzystania ze szkoleń przez podmioty gospodarcze. Może to też wynikać z przekonania, że oprócz szkoleń istnieją jeszcze inne, mniej zużywające zasoby, metody rozwoju kadr i podnoszenia ich kompetencji. Badani oceniali również znaczenie wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników dla sprawnego funkcjonowania podmiotu gospodarnego oraz jego rozwoju. Około 79,4% respondentów zdecydowanie zgodziło się ze stwierdzeniem, że wiedza i umiejętności oraz kompetencje pracowników są niezbędne do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstw. Jeszcze większy odsetek badanych (81,25%) zdecydowanie zgodził się z tezą, że do rozwoju przedsiębiorstw potrzebna jest wiedza, umiejętności i kompetencje pracowników.

Zrealizowane badania pozwoliły poznać praktykę organizacji szkoleń w badanych przedsiębiorstwach. Wszystkie biorące udział w badaniu podmioty w przeszłości korzystały ze szkoleń jako instrumentu budowania potencjału własnego kapitału ludzkiego. Najwięcej z nich – 73 – korzystało ze szkoleń zewnętrznych, zarazem prowadząc własne szkolenia wewnętrzne. W badanej zbiorowości znalazły się także 31 podmioty, które w przeszłości korzystały tylko ze szkoleń zewnętrznych oraz 8 przedsiębiorstw realizujących jedynie szkolenia wewnętrzne.

Badane podmioty były zróżnicowane pod względem częstotliwości korzystania ze szkoleń – 21 z nich korzystało z nich rzadziej niż raz na 4 lata, 28 przedsiębiorstw raz na 2 do 4 lat, 27 respondentów deklarowało szkolenia w firmach, które reprezentowali, rzadziej niż raz w roku, ale częściej niż raz 2 lata. Licniejsza grupa, 36, menedżerów wskazała, że kadry firmy, w której pracują, szkolą się raz w roku lub częściej. W badanej grupie jedynie 16 badanych zadeklarowało, że szkolenia w firmach, które reprezentują, odbywają się cyklicznie, a pozostali respondenci wskazywali, że w ich przedsiębiorstwach nie odbywają się one regularnie.

W gronie podmiotów korzystających ze szkoleń zewnętrznych pracownicy tylko 12 z nich byli delegowani przez własne przedsiębiorstwa na szkolenia otwarte, zarazem wszystkie 104 przedsiębiorstwa korzystały z zewnętrznych szkoleń zamkniętych, w których udział brali tylko pracownicy danego podmiotu. W gronie respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa realizujące tylko szkolenia wewnętrzne, 2 osoby wskazały na organizację szkoleń poza siedzibą firmy, zaznaczając zarazem, że działania edukacyjne również odbywały się na terenie ich przedsiębiorstw. Firmy praktykujące szkolenia zewnętrzne częściej korzystały z zajęć edukacyjnych poza lokalizacją przedsiębiorstwa, było to 101 podmiotów, a w tym gronie znajdowały się również 73 podmioty, które oprócz tego realizowały działania edukacyjne w swoich siedzibach. W gronie podmiotów, korzystających ze szkoleń zewnętrznych tylko 3 firmy odbywały je wyłącznie na terenie własnej siedziby. W ramach ankietyzacji respondenci wskazywali również na podstawie swojego doświadczenia gdzie, w ich opinii, powinny odbywać się szkolenia. Najlicniejsze grono badanych – 59 osób – zadeklarowało, że powinny być one realizowane zarówno w siedzibie firmy, jak i poza nią, 27 respondentów uznało, że właściwym byłoby, aby takie formy edukacji były realizowane tylko na terenie przedsiębiorstwa, 19 było odmiennego zdania, uznając, że powinny się one odbywać tylko poza miejscem pracy, 6 osób uważało, że lokalizacja odbywania szkolenia nie ma znaczenia, a w badanej zbiorowości była także jedna osoba, która nie miała zdania w tej kwestii.

W badanej zbiorowości było 14 podmiotów, które samodzielnie pokrywały koszty realizacji szkoleń, a wśród nich znajdowało się 8 przedsiębiorstw, które nie korzystały ze szkoleń zewnętrznych. Licniejsze, gdyż liczące 39 firmy, było grono podmiotów, które w przeszłości za szkolenia płaciły samodzielnie, a także korzystały z ich dofinansowania z funduszy zewnętrznych. Pozostałe 59 przedsiębiorstw wysyłało w przeszłości swoich pracowników tylko na szkolenia współfinansowane ze środków zewnętrznych. W kontekście powyższych faktów znaczenia nabiera deklaracja aż 98 menedżerów, którzy wskazywali, że gdyby nie pozyskali dofinansowania szkoleń, również by z nich korzystali. Szczegółowy rozkład odpowiedzi respondentów w tym zakresie przedstawiony jest na wykresie 3.



Wykres 3. Deklaracja badanych menedżerów w zakresie korzystania ze szkoleń w sytuacji braku ich zewnętrznego finansowania.

Źródło: opracowanie własne.

Badając praktykę organizacji szkoleń w małych i średnich przedsiębiorstwach, zdiagnozowano, jak przebiega proces ich przygotowania, realizacji i oceny. Przeprowadzone badania ujawniły pewne słabości w tym zakresie, wskazując w przypadku części analizowanych pomiotów na brak implementacji dobrych praktyk w rozumieniu dbałości o rzetelną realizację cyklu szkoleniowego.

Tabela 18

Praktyka badanych przedsiębiorstw w zakresie realizacji elementów cyklu szkoleniowego

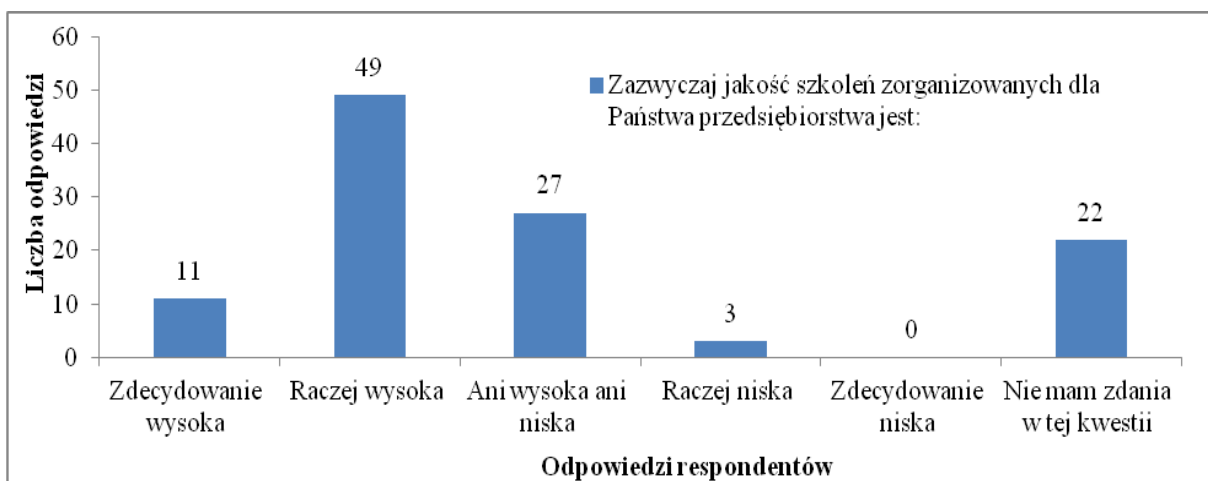
Etap cyklu szkoleniowego	Odpowiedzi respondentów						
	Zawsze	Bardzo często	Często	Ani często, ani rzadko	Rzadko	Bardzo rzadko	Nigdy
Określenie ogólnej idei/zarysu projektowanych szkoleń jako czynnika pozwalającego osiągać cele organizacyjne	34	47	19	—	12	—	—
Własna lub zlecona identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych	34	42	21	—	15	—	—
Projektowanie programu szkoleniowego lub współpraca z firmą szkoleniową w tym zakresie	51	47	11	—	1	2	—
Opracowanie lub zapewnienie uczestnikom materiałów dydaktycznych	19	38	20	12	19	3	1
Monitorowanie przebiegu szkolenia w zakresie merytorycznym (realizacji programu) i formalnym	19	31	21	27	6	6	2
Własna lub zlecona analiza i ocena efektów szkolenia	11	21	10	27	26	9	1
Wspieranie transferu efektów szkolenia do organizacji	11	9	5	36	31	11	9

Źródło: opracowanie własne.

Zebrany i zaprezentowany w tabeli 18 materiał empiryczny wykazuje, że większość badanych (ok. 89,2%) podmiotów zawsze, zazwyczaj lub często określała ogólną ideę/zarys realizowanych szkoleń. Podobnie liczna grupa (86,6%) dokonywała samodzielnie lub zlecała analizę potrzeb szkoleniowych. Zdecydowanie najlepiej badane przedsiębiorstwa wypadły w zakresie projektowania programu szkoleniowego lub współpracy w tym zakresie z firmami szkoleniowymi – zawsze robiło to ok. 45,53% podmiotów, bardzo często ok. 41,96%, a ok. 9,82% z nich deklarowało, że działania takie podejmuje często. Mniejszą dbałością badane

firmy wykazywały się w zakresie zapewniania uczestnikom materiałów szkoleniowych: zawsze, bardzo często i często przekazywało je uczestnikom 68,75% badanych podmiotów. Jeszcze mniej, gdyż ok. 63,4%, diagnozowanych przedsiębiorstw z taką samą częstotliwością monitorowało przebieg szkolenia w zakresie merytorycznym i formalnym. Mniej niż połowa – tylko ok. 37,5% – badanych firm dokonywała zawsze, bardzo często lub często analizy i oceny efektów szkoleń. Najmniejszą aktywnością badane organizacje wykazały się w zakresie wspierania transferu efektów szkolenia do organizacji, co zawsze, często i bardzo często robiło tylko ok. 22,3% z nich.

Biorący udział w badaniu menedżerowie, oprócz przedstawienia faktów na temat organizacji szkoleń w firmach, jakie reprezentowali, byli poproszeni o ocenę jakości szkoleń organizowanych przez lub dla podmiotów jakie reprezentowali. Najliczniejsza grupa badanych – 43,75% – uznała, że mają one raczej wysoką jakość, a o przeciętnej jakości przekonanych było ok. 24,1% respondentów. O zdecydowanie wysokiej jakości szkoleń przeświadczonych było tylko ok. 9,8% badanych i co ważne – należeli do niej dokładnie ci sami badani, którzy wskazali, że w ich firmach analizuje się efekty szkoleń oraz wspiera ich transfer do organizacji. Ocenic jakości szkoleń realizowanych dla badanych podmiotów nie potrafiło ok. 19,6% respondentów. Około 2,7% badanych przyznało, że nie jest zadowolonych z realizacji szkoleń dla podmiotów, które reprezentują. Szczegółowy rozkład odpowiedzi w zakresie omawianego zagadnienia zaprezentowany jest wykresie 4.



Wykres 4. Jakość szkoleń organizowanych dla analizowanych przedsiębiorstw w opinii menedżerów. Źródło: opracowanie własne.

W ramach badań, wykorzystując pytania otwarte, poproszono respondentów o wskazanie nie więcej niż trzech, w ich opinii, najważniejszych:

- ograniczeń wewnątrzorganizacyjnych;
- zewnętrznych barier w zakresie organizacji i korzystania ze szkoleń przez podmioty gospodarcze w Polsce;
- korzyści dla przedsiębiorstwa z organizacji szkoleń oraz uczestnictwa w nich przedstawicieli badanych przedsiębiorstw.

Zebrane w ramach badania ankietowego odpowiedzi zakwalifikowano do kilkunastu kategorii, poddając je sumowaniu. W tabeli 19 zaprezentowano sformułowane na podstawie wskazań respondentów kategorie ograniczeń wewnętrznych wraz z liczbą ich wskazań.

Tabela 19

Kategorie głównych wewnętrznych ograniczeń uniemożliwiających korzystanie ze szkoleń przez podmioty gospodarcze w Polsce w opinii badanych menedżerów

Brak doświadczenia i wypracowanych dobrych praktyk w zakresie organizacji i korzystania z efektów szkoleń.	21
Brak własnych funduszy przeznaczonych na podnoszenie kwalifikacji pracowników i szkolenia.	48
Brak osoby lub komórki organizacyjnej, która zajmowałaby się profesjonalnie organizacją szkoleń i rozwijaniem kompetencji pracowników.	26
Brak pracownika skutecznie pozyskującego fundusze zewnętrzne na szkolenia i rozwój organizacji.	2
Brak pracownika zatrudnionego w danym podmiocie posiadającego kompetencje do prowadzenia szkoleń.	2
Brak własnej infrastruktury, zaplecza umożliwiającego w przedsiębiorstwie realizację szkoleń.	7
Duże obłożenie zadaniami i obowiązkami kadr pracowniczych i wynikający z tego brak czasu.	74
Niechęć pracowników do szkoleń poza godzinami pracy.	4
Nieświadomość lub niska świadomość właścicieli lub menedżerów firmy w zakresie potrzeby podnoszenia kwalifikacji personelu.	34
Niezorientowanie menedżerów i pracowników firm w zakresie możliwości korzystania ze szkoleń.	12
Przekonanie pracowników o nieefektywności szkoleń i straty czasu poświęconego na szkolenia lub przeświadczenie personelu o braku potrzeby podnoszenia własnych kwalifikacji.	37

Źródło: opracowanie własne.

Zebrany materiał wykazał, że badani menedżerowie w dużym obciążeniu oraz licznych obowiązkach pracowników upatrywali głównego ograniczenia w zakresie organizacji szkoleń i uczestnictwa w nich personelu przedsiębiorstw. Innym często wymienianym w ankietach ograniczeniem były finanse i koszty związane z organizacją lub uczestnictwem w szkoleniach. Badani wskazywali, że liczne podmioty gospodarcze nie posiadają budżetu przeznaczonego na ten cel. Trzecim pod względem częstotliwości wskazywanym ograniczeniem była postawa i opinie pracowników na temat przydatności szkoleń oraz potrzeby podnoszenia własnych kwalifikacji. Kolejnym często powtarzającym się ograniczeniem była niska świadomość właścicieli i menedżerów firm w zakresie potrzeby podnoszenia kwalifikacji personelu.

Tabela 20

Kategorie głównych barier uniemożliwiających korzystanie ze szkoleń przez podmioty gospodarcze w Polsce w opinii badanych menadżerów

Agresywne działania marketingowe części firm działających w branży szkoleniowej, zaburzające merytoryczną ocenę jakości oferowanych usług.	6
Duże koszty organizacji i uczestnictwa w szkoleniach.	91
Niewystarczające przygotowanie merytoryczne części osób prowadzących szkolenia, problemy z zatrudnieniem kompetentnego trenera.	22
Orientacja transakcyjna części firm szkoleniowych skupianych głównie na generowaniu zysku, a nie na rozwijaniu kompetencji pracowników i rozwiązywaniu realnych problemów szkolonych podmiotów.	17
Skomplikowany proces aplikacji o fundusze zewnętrzne na szkolenia, w tym zawile procedury biurowe, w tym zawile procedury biurowe związane z ich realizacją.	6
Trudności z oceną jakości szkolenia <i>ex ante</i> .	3
Trudności ze standaryzacją i powtarzalnością efektów szkolenia.	6
Uzależnienie decyzji o organizacji szkoleń od pozyskania funduszy zewnętrznych, podmioty gospodarcze nie chcą finansować szkoleń z własnych środków jeśli konkurencyjne firmy pozyskały na ten cel fundusze zewnętrzne.	37
Zróżnicowany poziom szkoleń, w tym obecność na rynku słabych jakościowo usług.	41

Źródło: opracowanie własne.

Badani menedżerowie wymienili mniej zewnętrznych barier niż wewnętrznych ograniczeń w zakresie możliwości korzystania ze szkoleń. Najczęściej wskazywaną barierą były duże koszty, jakie towarzyszą organizacji szkoleń. Inną, dość często wymienianą, przeszkodą był zróżnicowany poziom szkoleń, w tym obecność na rynku słabych jakościowo usług. Na uwagę zasługuje także uzależnienie decyzji o organizacji szkoleń od pozyskania ich zewnętrznego finansowania. Część badanych wprost napisało, że nie zamierza organizować szkoleń bez współfinansowania, gdyż nie chcą płacić za coś, na co ich konkurencja pozyskała dofinansowanie. Innymi dość często wskazywanymi trudnościami były problemy ze znalezieniem kompetentnego trenera oraz niewystarczające przygotowanie merytoryczne części osób prowadzących szkolenia.

Tabela 21

Kategorie głównych korzyści przedsiębiorstw z organizacji szkoleń oraz uczestnictwa w nich przedstawiciele badanych podmiotów

Możliwość powierzenia pracownikom nowych zadań.	41
Odczuwanie przez pracowników mniejszego stresu w związku z wykonywaniami obowiązkami oraz lepsze radzenie sobie w sytuacjach niepewności.	12
Podniesienie kompetencji pracowników w zakresie wykonywanej przez nich wiązki zadań. Lepsza organizacja pracy oraz wyższa jej efektywność w gronie osób korzystających ze szkoleń.	83
Poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez podniesienie jakości kapitału ludzkiego.	19
Rozwój kompetencji interpersonalnych w gronie zatrudnionych, w tym poprawa relacji w zespole, bardziej konstruktywne rozwiązywanie konfliktów, wzajemny wzrost zaufania pomiędzy pracownikami.	43
Poprawa wizerunku pracodawcy jako dbającego o rozwój pracowników.	8
Uświadomienie pracownikom potrzeby rozwoju osobistego i podnoszenia własnych kwalifikacji	3
Większa lojalność pracowników względem firmy.	6
Lepsze dostosowywanie się pracowników do zmian występujących w środowisku pracy.	2
Wzrost zadowolenia z wykonywanej pracy i zwiększona motywacja do jej wykonywania.	21

Zródło: opracowanie własne.

Badani menedżerowie określili także główne korzyści, jakie czerpią reprezentowane przez nich firmy z organizacji szkoleń oraz delegowania na nie swoich pracowników (ich zestawienie znajduje się w tabeli 5). Badani najczęściej wskazywali (83 osoby), że dzięki szkoleniom podnoszą się kompetencje pracowników, co przekłada się na jakość wykonywanej przez nich pracy, a w tym poprawia się organizacja pracy oraz rośnie jej efektywność. Często zauważanym przez respondentów (43 wskazań) beneficjentem, wynikającym z uczestnictwa w szkoleniach pracowników firmy, były korzyści interpersonalne, do których badani zaliczali: poprawę relacji z zespołem, bardziej konstruktywne rozwiązywanie problemów, wzajemny wzrost zaufania między pracownikami. Liczna, 41-osobowa, grupa respondentów zwróciła uwagę, że dzięki szkoleniom mają oni możliwość powierzenia pracownikom nowych obowiązków.

VIII.5. Podsumowanie

W zrealizowanych badaniach wzięli udział tylko przedstawiciele małych i średnich przedsiębiorstw, które w przeszłości korzystały ze szkoleń. Nie umożliwia to ekstrapolacji wniosków na wszystkie podmioty klasyfikowane jako MŚP. Zebrany materiał, choć skromny, w opinii Autora pozwala na fragmentaryczne przedstawienie praktyki korzystania ze szkoleń przez małe i średnie firmy w Polsce.

Zrealizowane badania dowiodły, że biorący udział w badaniu menedżerowie byli przekonani o przydatności szkoleń w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników oraz zauważali znaczenie wiedzy i umiejętności w kwestii kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Potrafili samodzielnie wymienić liczne korzyści organizacyjne, wynikające z uczestnictwa personelu w szkoleniach.

Niestety, w badanej zbiorowości tylko ok. 34,8% podmiotów organizowało w przeszłości szkolenia wewnętrzne, a ok. 83,9% firm korzystało ze szkoleń zewnętrznych. Zebrany materiał wskazuje na częściową dychotomię poglądów badanych menedżerów i praktyki wykorzystania szkoleń w analizowanych przedsiębiorstwach. Z jednej strony badani respondenci przekonywali o własnej świadomości w zakresie znaczenia szkoleń jako instrumentu budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, z drugiej jednak, zestawiając te dane z częstotliwością uczestnictwa pracowników badanych podmiotów w szkoleniach (tylko 36 menedżerów deklarowało udział pracowników w szkoleniach raz do roku lub częściej) oraz z faktem, że tylko 16 firm korzystało ze szkoleń cyklicznie, można domniemywać, że w większości badanych MŚP szkolenia nie były traktowane jako stały instrument zarządzania kapitałem ludzkim. Podobne kontrowersje można zauważyć, zestawiając powyżej wspomnianą deklarację kadry zarządzającej z praktyką organizacji szkoleń w badanych podmiotach w zakresie analizy i oceny efektów szkolenia oraz wspierania transferu efektów szkolenia do organizacji. To pierwsze działanie podejmowało zawsze, bardzo często lub często tylko w 37,5% podmiotów, a wspieranie transferu efektów szkolenia deklarowało w takim samym zakresie tylko ok. 22,3% badanych. Sugeruje to, że pomimo świadomości kadry zarządzającej w zakresie znaczenia szkoleń, większość badanych podmiotów nie działa w zgodzie z tą świadomością.

Tezę tę wydaje się potwierdzać fakt, że liczne, liczące ok. 52,7%, grono badanych podmiotów uczestniczyło tylko w tych szkoleniach, które były współfinansowane ze środków zewnętrznych. Fakt ten dobrze koresponduje z deklaracją ponad połowy badanych respondentów, którzy wskazywali, że gdyby szkolenia nie miały zewnętrznego finansowania, to reprezentowane przez nich podmioty korzystałyby z nich w zmniejszonym wymiarze lub wcale. Przekonanych o niezależnym od dofinansowania korzystaniu ze szkoleń było tylko 37,5% badanych. Deklaracje te korespondują również z dwoma często wymienianymi barierami oraz ograniczeniami korzystania ze szkoleń. Były to *duże koszty organizacji i uczestnictwa w szkoleniach* oraz *brak własnych funduszy przedsiębiorstwa na podnoszenie kwalifikacji pracowników i szkolenia*. Twierdzenia te były sprzężone z przekonaniem części menedżerów, że decyzję o organizacji szkoleń należy uzależnić od pozyskania na nie zewnętrznego współfinansowania. Wynikało to z ograniczeń budżetowych oraz z przeświadczenia części menedżerów, że środki te są dostępne i należą się ich firmie oraz niechęci płacenia za coś, na co można, przynajmniej w części, pozyskać zewnętrzne finansowanie.

W zakresie zdiagnozowanych ograniczeń na szczególną uwagę zasługują:

- duże obciążenie zadaniami i obowiązkami kadr pracowniczych i wynikający z tego brak czasu;
- przekonanie pracowników o nieefektywności szkoleń i straty czasu poświęconego na szkolenia lub przeświadczenie personelu o braku potrzeby podnoszenia własnych kwalifikacji;
- nieświadomość lub niska świadomość właścicieli lub menedżerów firmy w zakresie potrzeby podnoszenia kwalifikacji personelu.

Wymienione powyższe ograniczenia potwierdzają, że rzeczywistość w zakresie funkcjonowania części małych i średnich przedsiębiorstw w obszarze implementacji szkoleń nie odzwierciedla deklaracji badanych menedżerów w kwestii istotności szkoleń w budowaniu pozycji konkurencyjnej tych przedsiębiorstw. Gdyby zarządzający MŚP byli przekonani o strategicznym znaczeniu szkoleń dla ich organizacji, zapewne traktowałiby je jako inwestycje, angażowałiby własne środki przedsiębiorstwa i realizowany proces szkoleniowy cyklicznie, a także wspierali pracowników pod względem logistycznym tak, aby mogli skutecznie podnosić

swoje kwalifikacje, bez kolizji z ich obowiązkami. Założenie to potwierdziła grupa 34 respondentów, którzy zwrócili uwagę na niską świadomość części właścicieli oraz kadry zarządzającej MŚP w zakresie potrzeby podnoszenia kwalifikacji pracowników. Dodatkowo 37 ankietowanych wskazało niechęć pracowników do uczestnictwa w szkoleniach jako główną przeszkodę w ich realizacji.

Innymi ważnymi, ale rzadziej deklarowanymi, ograniczeniami w organizacji szkoleń były: niedoświadczenie badanych MŚP w zakresie pozyskiwania funduszy oraz organizacji szkoleń, a także braki kadrowe w tych obszarach. Nieliczna grupa badanych zwróciła uwagę na obecne na rynku patologie, które były barierami w efektywnym korzystaniu ze szkoleń, zaliczyć do nich można:

- obecność na rynku szkoleniowym słabych jakościowo usług;
- niewystarczające przygotowanie merytoryczne części osób prowadzących szkolenia;
- agresywne działania marketingowe części firm działających w branży szkoleniowej, zaburzające merytoryczną ocenę jakości oferowanych usług;
- orientację transakcyjną części firm szkoleniowych skupioną głównie na generowaniu zysku, a nie na rozwijaniu kompetencji pracowników i rozwiązywaniu realnych problemów szkolonych podmiotów;
- skomplikowany, w opinii części badanych, proces aplikacji o fundusze zewnętrzne na szkolenia, w tym zawile procedury biurokratyczne związane z ich realizacją.

Materiał empiryczny oraz powyżej przedstawiona autorska interpretacja wyników zrealizowanych badań pozwalają na sformułowanie rekomendacji w zakresie korzystania ze szkoleń przez przedsiębiorstwa klasyfikowane jako MŚP. W opinii Autora podmioty te powinny rozważyć prowadzenie bardziej świadomej polityki z zakresu rozwoju personelu i szkoleń pracowników. Wszelkie działania dydaktyczne powinny być realizowane w oparciu o cykl szkoleniowy, przy uwzględnieniu jego najważniejszych etapów. Realizujący szkolenia podmiot powinien przeprowadzić rzetelną analizę potrzeb szkoleniowych w nawiązaniu do celów organizacyjnych, zaprojektować program szkoleniowy, dokonać wyboru podmiotu lub osoby szkolącej, zadbać o odpowiednie, umożliwiające rekapitulację efektów kształcenia materiały dla uczestników, monitorować przebieg szkoleń, dokonywać analizy i oceny ich efektów, a także wspierać transferu efektów szkolenia do organizacji. Niezależnie od szkoleń zewnętrznych, małe i średnie przedsiębiorstwa powinny wypracować własny system wspierania rozwój pracowników np. na drodze szkoleń wewnętrznych realizowanych przez bardziej kompetentnych pracowników. Ważne jest również korzystanie przez MŚP przy projektowaniu szkoleń z dobrych praktyk, opublikowanych studiów przypadku, artykułów naukowych. Wraz z tym powinna się poszerzać świadomość menedżerów w zakresie wymogów, jakie powinni stawiać firmom szkoleniowym i trenerom oraz wspierania procesu podnoszenia kwalifikacji pracowników.

VIII.6. Bibliografia

- Andrzejczak, A., Pisarska, A. (2011). Organizacyjne uwarunkowania transferu szkolenia w opinii menedżerów. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5(82), 69-84.
- Andrzejczak, A. (2010). *Projektowanie i realizacja szkoleń*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Beck, E., Długosz-Truszkowska, E., Guca, S., Lenart, M., Wiernek, B., Zbiegień-Maciąg, L. (2007). *Zarządzanie pracownikami*. Kraków: AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne.
- Dębska, E. (2012). Chaos pojęciowy wokół szkoleń i treningów. Próba uporządkowania terminologii. *Edukacja dorosłych*, 1(66), 23-42.

- Griffin, R.W. (2015). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kunasz, M. (2006). Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań. *Studia i Materiały. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, 1, 29-36.
- Oleksiuk, A. (2009). *Inwestowanie w kapitał ludzki w Polsce*. Szczecin: Economicus.
- Oleksyn, T. (2003). Zarządzanie a kompetencje w organizacji – refleksje i propozycje. *Zarządzanie i Edukacja*, 4(40), 5-37.
- Pauli, U. (2012). *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*. Praca doktorska obroniona na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Pobrane z: <https://r.uek.krakow.pl/bitstream/123456789/2786/1/1200002565.pdf>.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi: strategie, procesy, metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

https://pl.wikipedia.org/wiki/Drena%C5%BC_m%C3%B3zg%C3%B3w.

IX. Istota i znaczenie zespołu projektowego w zarządzaniu projektami

(Agnieszka Peszko)

IX.1. Wprowadzenie

Zarządzanie projektami jest stosunkowo nową dziedziną wiedzy, zarówno w obszarze praktyki, jak i nauki. Systematyzowanie zagadnień na ten temat to 2 poł. XX wieku, jednak od tego czasu obserwuje się olbrzymie zainteresowanie tematyką związaną z projektami. Tylko w czterech znaczących, międzynarodowych bazach naukowych (Scopus, Web of Science, Ebsco i Wiley-Blackwell), począwszy od lat 60. obecnego wieku do końca 2018 roku, frazę „project management” posiadało ponad 7 100 publikacji w tytule, ponad 90 tys. w słowach kluczowych i ponad 22 tys. w streszczeniu (Konieczna, 2019, s. 27). Obecnie znajomość zasad, metod i technik zarządzania projektami staje się niezbędnym składnikiem wiedzy fachowej nie tylko specjalistów od zarządzania czy menedżerów dużych organizacji, lecz również mniejszych przedsiębiorców (Bukłaha i in., 2012, s. 15).

W osiągnięciu celów organizacji olbrzymie znaczenie czynnika ludzkiego jest niezaprzeczalne. Już ponad 100 lat temu H. Ford powiedział „Zabierzcie mi cały majątek, tylko zostawcie mi moich ludzi, a ja odbuduję wszystko”. Inny gigant biznesu, A. Cornegie, twierdził z kolei: „możecie zabrać mi moje pieniądze i fabryki, ale zostawcie mi moich sprzedawców, a w dwa lata wszystko odzyskam” (<http://getmore.com.pl/index.php/2015/01/zarzadzanie-to-ludzie/>, dostęp: 19.09.2019).

W zasadzie od tamtej pory w kwestii zarządzania ludźmi nic się nie zmieniło. Efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim to niezwykle znaczący, a zarazem najtrudniejszy element pracy kierownika. W zarządzaniu projektami, gdzie istotną cechą projektu jest określony czas jego realizacji, odpowiedni dobór ludzi do zespołu i efektywne zarządzanie nimi staje się jeszcze bardziej wymagające. Presja czasu, określony budżet oraz zdefiniowany cel projektu powodują, że znaczenie odpowiednio dobranego zespołu powinno być jedną z istotniejszych kwestii, braną pod uwagę przy planowaniu i wdrażaniu projektu.

Celem niniejszego rozdziału jest zaakcentowanie znaczącego wpływu odpowiednio dobranego zespołu projektowego na powodzenie projektu, niezależnie od tego czy prowadzony jest w oparciu o uniwersalne metodyki zarządzania projektami, czy metodyki zwinne. W rozdziale przedstawiono specyfikę zarządzania projektami, która powoduje, że dobór takiego zespołu jest niezwykle istotny z punktu widzenia osiągnięcia zakładanych w projekcie celów. Scharakteryzowano czynniki stanowiące o powodzeniu projektu. Opisano również specyfikę tworzenia zespołu projektowego oraz przybliżono najpopularniejsze metodyki zarządzania projektami w kontekście doboru takiego zespołu.

IX.2. Specyfika zarządzania projektami

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji projektu. Wszystkie je łączą wspólne cechy, które odróżniają projekt od działań operacyjnych w przedsiębiorstwie.

Termin „projekt” pochodzi od łacińskiego słowa *proiectus*, oznaczającego „wysuwanie ku przodowi”. Ogólnie, projekt definiowany jest jako konkretne przedsięwzięcie, działalność, której realizacja doprowadzić ma do uzyskania, wytworzenia zakładanego wyrobu bądź usługi. Związany jest z myśleniem przyszłościowym, przez co charakteryzuje go wysoki stopień niepewności i ryzyka (Stabryła, 2006, s. 29).

Projekt definiowany bywa także jako koncepcja, która jest nowa, niespotkana, inna od standardowych działań prowadzonych w ramach przedsiębiorstwa (Pawlak, 2006, s. 17). To sekwencja zadań podjętych z zamierzeniem osiągnięcia unikalnych celów w określonych ramach czasowych (Mingus, 2002, s. 107).

Nieco dokładniej projekt definiowany jest jako jednorazowe, wielozadaniowe zlecenie o określonych terminach rozpoczęcia i zakończenia, dobrze sprecyzowanym zakresie prac, budżecie oraz tymczasowym zespole, który rozwiązuje się po zakończeniu zlecenia (Lewis, 2006, s. 15). To przedsięwzięcie, na które składa się zespół czynności, które mają datę rozpoczęcia, specyficzne cele i limity, ustalone odpowiedzialności (obowiązki) realizatorów, budżet, rozkład czynności oraz datę ich ukończenia (Frączkowski, 2003, s. 11). To sekwencja skończonych i powiązanych działań, których udana realizacja polega na dostarczeniu oczekiwanej wartości biznesowej, stanowiącej uzasadnienie dla jego realizacji (Wysocki, 2018, s. 41).

Według PMBOK Guide (*A Guide to the Projekt Management Body of Knowledge*, 2009), projekt to określony w czasie zestaw działań podejmowanych w logicznie określonej kolejności w celu wytworzenia określonego, niepowtarzalnego wyrobu bądź usługi (Chatfield, Johnson, 2016, s. 469).

W metodyce zarządzania projektami PRINCE2 projekt definiowany jest jako tymczasowa organizacja powołana w celu dostarczenia jednego lub więcej produktów biznesowych według uzgodnionego Uzasadnienia Biznesowego. Przez Uzasadnienie Biznesowe rozumie się tutaj zbiór wytycznych, które określają, czy realizacja projektu jest nadal słuszna oraz opłacalna (*PRINCE2...*, 2017, s. 8).

Na podstawie powyższych definicji można wskazać kluczowe cechy charakterystyczne dla każdego projektu. Wynika z nich, że projekt to zamierzenie o charakterze:

- celowym – projekty są zaplanowane i zamierzone, każdy projekt ma jasno zdefiniowany cel, rezultatem projektu może być produkt bądź usługa;
- tymczasowym, okresowym – każdy projekt jest określony w czasie, polega na realizacji zadania w wyznaczonym terminie, ma określoną datę rozpoczęcia i zakończenia;
- jednorazowym, unikatowym, niepowtarzalnym – jednorazowe działania, których nie da się powtórzyć drugi raz dokładnie w ten sam sposób;
- wyodrębnionym spośród innych – nie jest związany z bieżącym, rutynowym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, istnieje ponad podziałami organizacyjnymi i funkcjonalnymi przedsiębiorstwa;
- specyficznie zorganizowanym – wymaga zmian w strukturze dotychczas obowiązującej w przedsiębiorstwie, wymaga zaangażowania różnych specjalistów i zasobów;
- złożonym – da się go podzielić na zadania cząstkowe;
- ograniczonym – m.in. przez czas, budżet, zakres produktu.

Ostatnia wymieniona cecha – ograniczoność projektu, wynika z zależności określanej w literaturze jako model trójkąta, czy inaczej trójkąt projektu lub złoty trójkąt. Mówi ona, że cele projektu można opisać za pomocą trzech elementów:

- czas – ograniczenia czasowe;
- koszt – określony budżet;
- zakres – wymagany nakład pracy.



Rysunek 9. Model trójkąta w zarządzaniu projektami.

Źródło: *Zarządzanie projektami: ludzie, procedury, wyniki* (s. 15), J. Kisielnicki, 2017, Piaseczno: Wydawnictwo Nieoczywiste.

Według modelu trójkąta, z teoretycznego punktu widzenia, skuteczne zarządzanie projektem można sprowadzić do kontroli i analizy zmian tych trzech elementów. Czas, zakres oraz koszt są ze sobą ściśle powiązane i stanowią o równowadze w projekcie. Gdy zmianie ulegnie jeden z parametrów, należy zmienić dodatkowo inny, by równowaga projektu nie została zachwiana. Aby kontrolować czas i zapewnić terminowe zakończenie projektu, tworzy się harmonogramy projektu. W celu zapewnienia, że realizacja projektu nie pochłonie więcej środków niż przewidziano w budżecie, tworzy się plany kosztów, planuje zasoby. Ostatni element, zakres projektu, to prawidłowa struktura zadaniowa. Określenie tej struktury jest zapewnieniem, że w projekcie zostanie wykonana cała wymagana praca i tylko ta, która jest niezbędna. Zakres projektu determinuje zakres produktu, czyli jakość, cechy użytkowe i funkcje jakie w zamierzeniu ma spełniać produkt końcowy projektu. W planowaniu i śledzeniu tych elementów w trakcie trwania projektu pomocne są niewątpliwie narzędzia informatyczne, np. MS Project.

Według modelu trójkąta, projekt osiągnie sukces, jeśli zostanie zakończony na czas, w ramach określonego budżetu i o określonych parametrach jakościowych. Kierownik projektu może dostosowywać powyższe parametry, aby skutecznie zarządzać projektem (Bartoszczuk, 2015, s. 7).

Należy jednak pamiętać, że czas, zakres i budżet to nie jedyne czynniki, które ograniczają projekt. Wymienić należy jeszcze m.in. jakość końcowego rezultatu, występujące ryzyko na każdym etapie projektu, a także prawidłowo dobrany zespół projektowy. Ze względu na specyfikę zarządzania projektami, znaczenie tego ostatniego staje się niezwykle istotne.

Zarządzanie projektami to wyspecjalizowany obszar zarządzania, który rozwinął się w celu koordynowania i kontrolowania niektórych złożonych działań nowoczesnego przemysłu (Prabhakar, 2008, s. 5).

Traktując zarządzanie projektami jako wyodrębnioną dziedzinę teorii oraz praktyki, w definiowaniu tego pojęcia można zastosować formułę systemową, którą określają następujące wyróżniki: cele i zakres przedsięwzięć, planowanie, organizacja zespołów projektowych, efektywność przedsięwzięć, technika wdrożenia projektu oraz kontrola przebiegu procesu projektowania i prac wdrożeniowych (Stabryła, 2006, s. 15).

Inaczej, zarządzanie projektem to wypełnianie klasycznych funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, przewodzenie, motywowanie oraz kontrola) w odniesieniu do specyficznych przedsięwzięć, jakimi są projekty. Specyfika ta wynika głównie z faktu, że są to przedsięwzięcia nietypowe, skomplikowane, angażujące różnych specjalistów (Pawlak, 2006, s. 28).

Zarządzanie projektami odbywa się zatem przez celowe planowanie, sterowanie oraz nadzorowanie procesów oraz korzystanie z zasobów w odniesieniu do przedsięwzięcia, które ze względu na jego wielkość, złożoność i długotrwałość realizacji zostało podzielone na odrębne, systematycznie rozwiązywane, zadania cząstkowe (Prusak, Wyrwicka, 1997, s. 15-16).

Według *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (2009, s. 6), zarządzanie projektami to zastosowanie dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w działaniach projektu w celu spełnienia albo wręcz przewyższenia wymagań i oczekiwań zleceniodawców projektu.

W metodologii Prince2 zarządzanie projektem definiowane jest natomiast jako planowanie, delegowanie, monitorowanie i kontrolowanie wszystkich aspektów projektu oraz motywowanie zaangażowanych osób, aby osiągnąć cele projektu w granicach docelowych wskaźników wykonania dla czasu, kosztów, jakości, zakresu, korzyści i ryzyka (*PRINCE2...*, 2017, s. 9).

IX.3. Metodyki klasyczne a metodyki zwinne w zarządzaniu projektami

Metodyki zarządzania projektami to, najprościej definiując, zbiory zasad zarządzania projektami. To kompleksowe metody zarządzania projektami, zawierające zalecenia co do postępowania, odnoszące się do całego kompleksu problemów i procesów zarządzania projektami (Trocki, 2017, s. 25).

Metodyki ustalone w drodze konsensusu środowiska specjalistów zarządzania projektami, zatwierdzone przez właściwy organ i odpowiednio udokumentowane, określane są jako standardy zarządzania projektami.

W naukach o zarządzaniu projektami można wyróżnić uniwersalne i zwinne metodyki zarządzania projektami. Uniwersalne metodyki charakteryzują się tym, że mają najszerszy zakres zastosowania. Przewidziane są do wykorzystania w różnych dziedzinach i sytuacjach zarządzania projektami. Są one opracowane zazwyczaj jako standardy zarządzania projektami przez instytucje zajmujące się rozwojem i rozpowszechnianiem wzorcowych metod zarządzania projektami. Są przeważnie łatwo dostępne i mało kosztowne. Do najbardziej znanych uniwersalnych metodyk zarządzania projektami na świecie należą:

- PMBoK: *Project Management Body of Knowledge* – metodyka opracowana przez Project Management Institute;
- PRINCE2: *Project In Controlled Environments* – metodyka opracowana przez brytyjską agencję rządową – Office of Government Commerce/AXELOS;
- IPMA ICB: *IPMA Competency Baseline* – metodyka oparta na wytycznych kompetencyjnych;
- PCM: *Project Cycle Management* – metodyka zarządzania cyklem projektu, opracowana dla projektów rozwojowych i europejskich;
- Ten Step – stworzona na bazie metodyki Project Management Body of Knowledge, opracowanej przez PMI.

Powyższa lista została stworzona na podstawie światowych badań dotyczących wykorzystania metodyk zarządzania projektami. Jednym z nich jest badanie wykonane przez PricewaterhouseCoopers na 1 524 respondentach z 34 sektorów i 38 państw. Wyniki wskazują, że wśród metodyk zarządzania projektami niekwestionowanym liderem na świecie jest metodyka PMBoK (41% wskazań). Metodyka PRINCE2 (szerzej wykorzystywana w Europie) uzyskała w tych badaniach jedynie 2% wskazań. 30% respondentów wskazało na inne lub własne wykorzystywane metodyki, zaś 26% odpowiedziało, że nie opiera się na żadnej metodyce w prowadzeniu projektów.

Według podobnych badań przeprowadzonych jedynie w Niemczech na 449 osobach, najczęściej stosowaną metodyką u naszych zachodnich sąsiadów jest metodyka PMBoK (43%). Na 2. miejscu w tych badaniach znalazła się metodyka PRINCE2 (14%), a na 3. – IPMA ICB 3.0.

W Polsce podobne badania przeprowadzone były w 2010 roku wśród 78 kierowników projektów. Wynika z nich, że w naszym kraju przedsiębiorcy najczęściej sięgają po metodykę PRINCE2 (30% wskazań). 17% respondentów wykorzystywało zasady metodyki PMBoK. Na zwinne metodyki zarządzania projektami wskazało 8% badanych. Z metodyki PCM i IPMA ICB korzystało po 4% badanych. 11% wskazywało na inne metodyki, a 26% tworzyło własne metodyki zarządzania projektem (Trocki, 2017, s. 30, 99-100).

Z powyższych badań wynika, że największą popularnością, nie tylko w Europie, ale i na świecie, cieszy się metodyka PMBoK Guide. Uznaje się ją za wzorzec procesów zarządzania projektami. W Polsce obok metodyki PMBoK popularna jest również metodyka PRINCE2. Z powodu zmiennego otoczenia coraz większą popularność zdobywają także zwinne metodyki zarządzania projektami.

Metodyka PMBoK Guide – *A Guide to the Projekt Management Body of Knowledge* to kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami opracowany przez Project Management Institute (PMI). PMI to międzynarodowa organizacja branżowa, która skupia osoby zajmujące się zarządzaniem projektami. Powstała ona w 1969 roku w USA, w Pensylwanii. Obecnie zrzesza ona 482 tys. członków w 202 krajach, w których istnieje 276 oddziałów (www.pmi.org.pl, dostęp: 19.09.2019). Udoskonalany i wydawany co 4 lata PMBOK Guide (ostanie wydanie 2017) zawiera powszechnie akceptowane praktyki oraz standardy w zarządzaniu projektem i porządkuje je według dziedzin tematycznych. Są one uznawane powszechnie za podstawę wiedzy profesjonalnego kierownika projektu.

Według metodyki PMBoK, zarządzanie projektem wymaga realizacji 47 procesów szczegółowo opisanych względem swojego uzasadnienia i zakresu. Zastosowanie każdego z procesów łączy się z odpowiednią wiedzą, umiejętnościami, technikami i narzędziami. Procesy te pogrupowane są według dwóch równie ważnych i wzajemnie się uzupełniających wymiarów:

- 10 obszarów wiedzy, wskazujących kierownikowi obszary problemowe, tematyczne, istotne dla przebiegu i sukcesu projektu;
- 5 grup procesów opartych o cykl zarządzania projektami (zainicjowanie projektu, planowanie projektu, realizacja projektu, monitorowanie i kontrola oraz zakończenie, zamknięcie projektu).

Obszary wiedzy metodyki dzielą się na obszary podstawowe i uzupełniające. Obszary podstawowe wynikają z modelu trójkąta. Jest to zarządzanie zakresem projektu, zarządzanie czasem, zarządzanie kosztami i zarządzanie jakością projektu. Do obszarów uzupełniających PMBoK zalicza z kolei zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie komunikacją, zarządzanie ryzykiem oraz zarządzanie zamówieniami w projekcie (zaopatrzeniem). Wszystkie te obszary spaja zarządzanie integracją projektu.

Obszar zarządzania zasobami ludzkimi projektu to jeden z obszarów uzupełniających w metodyce PMBoK. Ma na celu efektywne wykorzystanie pracowników zatrudnionych w projekcie. Obejmuje planowanie zespołu projektowego (określenie obowiązków oraz struktury hierarchicznej), pozyskanie pracowników do zespołu, tworzenie i rozwój zespołu. Efektami tych działań ma być prawidłowe określenie przydziału zadań, odpowiedzialności i uprawnień, stworzenie struktury organizacyjnej projektu oraz planu zarządzania personelem.

Zespół projektowy tworzony jest podczas procesu planowania projektu. Należy wtedy odpowiedzieć na pytania: co trzeba zrobić?, kto ma to zrobić?, za ile?, kiedy?

Drugą pod względem popularności metodyką zarządzania projektami w Polsce jest metodyka PRINCE2, będąca standardem zarządzania projektami, wywodzącym się z Wielkiej Brytanii. Została opublikowana w 1989 roku przez brytyjską agencję rządową jako zbiór najlepszych praktyk zarządzania projektami. Początkowo stosowana była jedynie do projektów informatycznych, ale z czasem zyskała dużą popularność i powszechne uznanie również w innego typu projektach. Obecnie PRINCE2 jest powszechnie rozpoznawanym i zalecanym standardem zarządzania projektami w krajach Unii Europejskiej. Metodyka ta koncentruje się na działaniach zarządczych i procesach decyzyjnych w projekcie. Do zarządzania projektem wprowadza komitet sterujący, jako ciało podejmujące strategiczne decyzje w projekcie, odciążając tym samym kierownika projektu. Innymi słowy, rozdziela bieżące zarządzanie projektem, za które odpowiada kierownik projektu, od decyzji strategicznych, za które odpowiada właśnie specjalnie powoływany do tego celu komitet sterujący. W Komitecie Sterującym reprezentowane są trzy strony projektu, dzięki czemu możliwe jest poszukiwanie wspólnych rozwiązań problemów:

- inwestor (biznes), czyli strona, która zamierza dzięki projektowi osiągnąć określone korzyści;
- klient, czyli użytkownik produktów powstających w ramach projektu;
- zespół projektowy, czyli dostawcy usług lub rozwiązań, niezależnie od tego, czy pochodzą z wewnątrz, czy z zewnątrz organizacji.

Zarządzanie projektami w metodyce PRINCE2 obejmuje fazy: przedprojektową, inicjowania, realizacyjną oraz poprojektową. Zespół projektowy formułowany jest w fazie przedprojektowej (*PRINCE2...*, 2017, s. 49).

Podejście zwinne w metodykach zarządzania projektami stanowi kontrast dla podejść uniwersalnych, jakimi są m.in. PRINCE2 i PMBoK Guide. W metodykach uniwersalnych wymogi są określane już na samym początku projektu i nie zmieniają się podczas jego trwania. Zupełnie inaczej jest w metodykach zwinnych.

Zwinne metodyki zarządzania projektami są stosunkowo nowe w porównaniu do uniwersalnych metodyk. Powstały końcem lat 90. ubiegłego wieku. Źródłem ich rozwoju były problemy w realizacji projektów informatycznych, których specyfika, złożoność i podatność na niekontrolowane zmiany zakresu powodowały niski odsetek projektów ukończonych z powodzeniem (Wyrozębski, 2015, s. 209). Punktem wyjścia w powstaniu zwinnych metodyk była obserwacja, że projektowanie na dużym poziomie szczegółowości, według tradycyjnych metodyk, nie bierze wystarczająco pod uwagę możliwych zmian w wymaganiach klientów

w trakcie trwania projektu, zmian w kształcie produktu finalnego czy też zmian w otoczeniu projektu. Z tego też względu zaczęto postulować, że podniesienie skuteczności i efektywności projektów wymaga rozwoju metod zarządzania przystosowanych do nowych warunków i okoliczności realizacji projektów. Zaczęto uważać, że klasyczne, tradycyjne metody nie są w stanie w wielu przypadkach sprostać nowym wymaganiom.

Kamieniem milowym w rozwoju zwinnego podejścia do zarządzania projektami było spisanie w 2001 roku stanowiska łączącego ich twórców i zwolenników. Podpisali oni wtedy tzw. Manifest Zwinnego Wytwarzania Oprogramowania (Manifesto for Agile Software Development), inaczej Manifest Zwinności (Agile Manifesto), nazywany również Manifestem Agile (www.agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html, dostęp: 19.09.2019).

Do najbardziej znanych metod zwinnych w wykorzystywanych obecnie w praktyce zalicza się SCRUM, Kanban, Lean, Cynefin.

O dużym rozwoju zwinnego podejścia do zarządzania projektami może świadczyć fakt, że AXELOS stworzył metodykę PRINCE2 Agile. To forma metodyki, która łączy cechy klasycznego i zwinnego podejścia do zarządzania projektami. Agile został stworzony przy współpracy specjalistów metodyki PRINCE2 i filozofii Agile. Z założenia nowy standard ma połączyć najlepsze cechy dwóch zupełnie innych podejść do zarządzania projektem oraz wytwarzania produktu (<https://productvision.pl/2017/prince2-agile-metodyka-klasyka-zwinnosci/>, dostęp: 19.09.2019).

Znaczenie prawidłowo dobranych ludzi do projektu jest szczególnie docenione i podkreślone w metodykach zwinnych. W manifestie Agile uwypuklono, że ludzie i ich wzajemne interakcje mają dla projektu fundamentalne znaczenie. Manifest nie dopuszcza sytuacji, w której procesy i narzędzia wykorzystywane do wspierania projektu staną się ważniejsze niż ludzie, którzy go realizują. Zwinne metodyki mocno podkreślają wpływ zmotywowanego zespołu projektowego na końcowy rezultat projektu. Prowadzenie projektu metodyką Agile wymaga stałej, ścisłej współpracy pomiędzy członkami zespołu. Potrzebne są tu więc nie tylko wysokie kompetencje merytoryczne członków zespołu projektowego, ale również wysokie kompetencje społeczne, umożliwiające efektywne komunikowanie się i współdziałanie.

IX.4. Zespół projektowy jako czynnik stanowiący o powodzeniu projektu

Sukces projektu utożsamiany jest z pomyślną jego realizacją, w wyniku której osiągnięty został pożądaný, założony rezultat. Kryteria powodzenia projektu stanowią podstawę oceny, która pozwala przyjąć, że dany projekt zakończył się sukcesem bądź porażką (Diallo, Thuillier, 2005, s. 238).

Wśród podstawowych kryteriów powodzenia projektu wyróżnia się trzy główne, wynikające z modelu trójkąta. Są to opisane w punkcie pierwszym: czas, budżet i zakres projektu. Można uznać, że tak postrzegany sukces projektu ma charakter względnie obiektywny, jednak nie stanowi kompletnej oceny powodzenia projektu. Finalna ocena projektu jest sprawą dużo bardziej złożoną (Hughes, Tippett, Thomas, 2004, s. 109).

Pomimo odmiennego charakteru różnych projektów, można wskazać pewne wspólne czynniki, które w istotny sposób zwiększają szansę na powodzenie realizacji projektu (Haffer, 2013, s. 109). Zwykle ujmuje się je w dwóch grupach: jako czynniki wewnętrzne i czynniki zewnętrzne. Wewnętrzne to czynniki związane bezpośrednio z projektem, kierownikiem projektu i zespołem projektowym oraz dotyczące organizacji, w której projekt jest realizowany. Czynniki zewnętrzne wynikają z otoczenia konkurencyjnego i makrootoczenia. Wpływ zespołów na te ostatnie jest bardzo ograniczony.

Jak ważnym czynnikiem stanowiącym o powodzeniu projektu jest odpowiednio dobrany zespół, wynika m.in. z badań (Kopczyński, 2014, s. 107-108) przeprowadzonych w Polsce w 2013 roku na próbie 184 przedsiębiorstw, których jednym z celów była identyfikacja czynników determinujących efektywność zarządzania projektami. Zidentyfikowano czynniki, które, w opinii respondentów, mogą decydować o efektywności zarządzania projektami oraz oceniono poziom ich znaczenia. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że kluczowymi elementami, które mogą wpływać na efektywność zarządzania projektami, są czynniki związane właśnie z obszarem społecznym, a w szczególności z doбором zespołu projektowego (42,4%), organizacją zespołu projektowego (31,6%), jak również z kompetencjami kierownika projektu (20,3%) oraz motywacją zespołu (18,6%). Ważnym czynnikiem jest również komunikacja w zespole projektowym (20,3%).

Podobne wyniki uzyskano w badaniach, które przeprowadzono w ramach realizacji projektu badawczego zatytułowanego *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce* (Haffer, 2013, s. 110-115). Także tutaj wyniki jednoznacznie wskazały, że o sukcesie projektu, bez względu na jego charakter i specyfikę, decydują w największym stopniu czynniki wewnątrzorganizacyjne, w tym przede wszystkim te odnoszące się do kierownika projektu oraz zespołu projektowego. Według przytoczonych badań, najistotniejszymi miarami skutecznej realizacji projektu w przedsiębiorstwach są satysfakcja klienta i sprawność realizacji procesów zarządzania projektami, które zależą od prawidłowo dobranego zespołu projektowego.

Powyższe wnioski potwierdzają również badania wykonane we współpracy pomiędzy VitalSmarts i The Concours Group (Galant-Patter, 2012, s. 7). Celem przedsięwzięcia było opracowanie formalnego systemu badań, pozwalających na identyfikację błędów w realizacji projektów prowadzących do ich przerwania lub zakończenia niezgodnego z oczekiwanym. Analizami objęto ponad 2 200 projektów o budżetach zaczynających się od dziesiątek tysięcy do miliardów dolarów. Wyniki analiz zaprezentowano w raporcie pt. *The Silence Fails* (www.silencefails.com/downloads/SilenceFailsFullReport.pdf, dostęp: 19.09.2019).

Według autorów raportu, jednym z najbardziej krytycznych obszarów w realizacji projektu jest właśnie źle dobrany zespół projektowy. Jeżeli członkowie zespołu nie posiadają odpowiedniej wiedzy, która wymagana jest do realizacji projektu lub nie chcą czy też nie są w stanie zaangażować się w efektywną realizację projektu (co zdarza się w ok. 80%! przebadanych projektach), to te projekty w 82% kończą się z przekroczonym budżetem, opóźnieniami, a ich produkty finalne są złej jakości. Z raportu wynika również, że dużym problemem jest ignorowanie przez członków zespołu priorytetów zadań w trakcie realizacji projektu. W 78% badanych przedsiębiorstwach sytuacja ta doprowadziła do przekroczenia budżetu, w 87% do nie dotrzymania terminów realizacji. W 2/3 zespołów dodatkowo spowodowało to osłabienie morale zespołu, a aż w 80% uniemożliwia spełnienie oczekiwań sponsora. Źle dobrany zespół projektowy często ukrywa faktyczny stan projektu. Badania wykazały również, że lider projektu i członkowie zespołu często nie sygnalizują występujących w projekcie problemów i czekają, aż ktoś inny to powie lub zapyta, co w efekcie doprowadza w 78% do przekroczenia budżetu, w 86% do nie dotrzymania terminów realizacji, a w 74% uniemożliwia spełnienie oczekiwań funkcjonalnych lub jakościowych produktu (Galant-Pater, 2012, s. 321).

Przytoczone powyższe wyniki badań jednoznacznie wskazują, że zespół projektowy to jeden z najistotniejszych komponentów w zarządzaniu projektami. Niezależnie od tego, jak dobrze został opracowany plan bazowy projektu i jaką z metodyk wybierzemy do jego prowadzenia, to kwestia, czy zostanie on zrealizowany, zależy w olbrzymim stopniu od zespołu projektowego.

IX.5. Tworzenie zespołu projektowego

Głównym celem zarządzania kapitałem ludzkim (także w projekcie) jest optymalizacja wykorzystania zasobów intelektualnych ludzi pracujących dla organizacji w procesach generowania i zastosowania wiedzy w organizacji. Z tego też względu szczególnie ważnym zadaniem z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim jest tworzenie właściwej przestrzeni dla działań ludzkich, czyli m.in. odpowiednie umiejscowienie pracownika w obrębie zespołów pracowniczych, wprowadzenie do pracy zespołowej, delegowanie uprawnień na niższe szczeble przez co osłabianie siły zależności hierarchicznych i zwiększanie autonomii pracowników, wspieranie stosunków pozaformalnych w zespole, rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji, wspieraniu inicjatyw pracowników, kształtowaniu pożądanej kultury organizacyjnej, czy rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji (Mikuła, 2012, s. 28).

Formalnie spośród osób tworzących zespół projektowy można wyróżnić (Trocki, 2017, s. 126):

- osoby zarządzające projektem, kierownicy projektu;
- osoby, które wykonują czynności związane z projektem;
- pracownicy zewnętrzni, zaangażowani na zlecenie.

Specyfika zarządzania projektami sprawia, że aby zespół dobrze funkcjonował, potrzebne są zarówno wysokie kompetencje merytoryczne, jak i zespołowe, społeczne u poszczególnych członków zespołu. W wielu przypadkach to właśnie te drugie stanowią o sukcesie projektu. Oczywiście ideałem jest zespół o wysokich kompetencjach merytorycznych i społecznych jednocześnie. To dojrzały, kompetentny, dobrze zbudowany zespół, w którym praca jest efektywna i przyjemna. Zespół o wysokich kompetencjach merytorycznych, ale niskich kompetencjach społecznych to grupa fachowców, którzy niestety często nie potrafią ze sobą współpracować. Praca w takim zespole rodzi frustracje i mimo posiadania potrzebnej wiedzy czy doświadczenia merytorycznego projekt może zostać niezrealizowany w zakładanym zakresie. Lepsze rezultaty osiągają natomiast zespoły o niskich kompetencjach merytorycznych, ale wysokich społecznych. To zgrany zespół, który mimo merytorycznych braków, wspiera się w sytuacjach trudnych i kryzysowych (Szymańska, 2012, s. 133).

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele cech dobrze dobranego zespołu projektowego, do których zalicza się (Janasz, Wiśniewska, 2014, s. 93):

- chęć do wspólnego osiągnięcia celów;
- pełne zaangażowanie;
- odpowiedzialność ogółu;
- poczucie wspólnoty;
- określenie reguł, norm postępowania, które pozwalają na minimalizację konfliktów w zespole;
- określenie i zrozumienie wzajemnych zależności w grupie;
- tworzenie atmosfery wzajemnego szacunku, popieranie innowacyjności i dążenie do doskonałości;
- zbieżność celów indywidualnych i zespołowych;
- zespół działa w trybie okresowym, powoływany na czas trwania projektu;
- stosunkowo niewielka ilość osób.

Mając na uwadze powyższe cechy, biorąc pod uwagę specyfikę danego projektu oraz tworząc idealny zespół projektowy, należy mieć więc na uwadze nie tylko wysokie kwalifikacje merytoryczne, ale również wysokie kompetencje zespołowe (społeczne) członków zespołu, którymi są np.: umiejętność pracy w zespole, odporność na stres, wysoką kulturę osobistą, odpowiedzialność za powierzone zadania do wykonania, umiejętność rozwiązywania problemów czy umiejętność porozumiewania się z kierownikiem projektu.

Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że nie ma takiej doskonałej osoby, która posiadałaby wszystkie wyżej wymienione cechy i umiejętności. Z tego też względu należy pamiętać, aby dobór osób, które będą ze sobą współpracowały, nie był przypadkowy. W przypadku zespołu projektowego niezwykle ważna jest prawidłowa struktura tego zespołu.

W literaturze przedmiotu można znaleźć metody, które mają za zadanie pomóc w prawidłowym doborze członków do zespołu. Jedną z najpopularniejszych jest tzw. Teoria Ról Zespołowych, której twórcą jest brytyjski naukowiec M. Belbin. Założył on, że nie tylko wykształcenie i umiejętności, ale również typ osobowości (a zatem preferowane role zespołowe i styl komunikacji) mają duży wpływ na efektywność zespołów. Zespół to nie jest tylko grupa ludzi przebywających w tej samej przestrzeni lub dziale. Zespół to grupa ludzi wybranych ze względu na to, co mogą wnieść do zespołu i którzy potrafią wedle uznania dzielić się wiedzą oraz umiejętnościami (www.belbin.pl/podstawy-budowania-zespolow/, dostęp: 19.09.2019).

M. Belbin stworzył listę 9 ról zespołowych. Uważał, że jeśli przedsięwzięcie ma zakończyć się sukcesem, w każdej grupie projektowej powinny znaleźć się osoby reprezentujące każdą z tych ról. Należy jednak mieć na uwadze, że dany człowiek może posiadać cechy osobowości i przejawiać zachowania odpowiadające 2-3 rolom w zespole, z czego jedna z nich jest zazwyczaj dominująca.

Idealny zespół projektowy jest zbiorem ludzi, którzy muszą polegać na skumulowanej wiedzy, umiejętnościach i talentach każdego z wzajemnie zależnych członków zespołu. W praktyce stworzenie takiego zespołu jest bardzo trudne, gdyż nie istnieje uniwersalny model pracy zespołowej, który można wykorzystywać w każdej sytuacji. To charakter rozwiązywanego problemu, zakres projektu decyduje o formie pracy zespołowej. Co więcej, metody pracy zespołowej, sprawdzające się w realizacji jednego projektu lub w konkretnej sytuacji, mogą okazać się zupełnie nieprzydatne przy rozwiązywaniu innego problemu. Trudność w stworzeniu idealnego zespołu projektowego polega również na tym, że zespoły projektowe funkcjonują w szerszym kontekście i wymagają większego wsparcia ze strony kierowników projektu, niż w przypadku zarządzania operacyjnymi działaniami w przedsiębiorstwie (Szymańska, 2012, s. 130-131, 138).

W teorii budowa zespołu projektowego obejmuje następujące etapy (Krok, 2008, s. 22; Gudek, 2013):

- formowanie zespołu projektowego (ang. *forming*) – na tym etapie poziom emocji jest wysoki, wszystko jest nowe i ekscytujące, nikt jeszcze do końca nie wie, jaka będzie jego rola w zespole, po uzyskaniu pierwszych informacji o projekcie członkowie zespołu zachowują niezależność i są powściągliwi w kontaktach z pozostałymi osobami;
- ścieranie, okres burzy (ang. *storming*) – wymaga od ludzi zwiększenia otwartości na współpracę w celu wymiany odmiennych poglądów, pomysłów i stanowisk, następuje wyznaczenie ról, jakie mają spełniać poszczególni członkowie zespołu (role organizacyjne, techniczne czy międzyludzkie), ujawniają się osobowości, pojawiają się ograniczenia najczęściej w strukturze organizacyjnej, preferencjach, oczekiwaniach, zauważalne są próby oceny metod zarządzania czy podejmowanych decyzji;

- normowanie (ang. *norming*) – to moment, w którym ludzie w zespole zaczynają nabierać do siebie zaufania, wzrasta pewność siebie poszczególnych członków zespołu, zacieśniają się więzi pomiędzy współpracownikami, różnica zdań jest szanowana, rozpoczyna się poszukiwanie konstruktywnych rozwiązań, członkowie zespołu korygują swoje zachowania i przyzwyczajenia, aby wdrożenie projektu mogło sprawnie przebiegać, wyznaczone cele wydają się być nie aż tak odległe i wszyscy zaczynają współpracować, dążąc do ich realizacji;
- właściwe działanie (ang. *performing*) – na tym etapie zespół płynnie funkcjonuje, a poszczególni członkowie na zmianę kierują jego pracami, pojawia się delegowanie zadań, więc wszyscy mają szansę na rozwój i wykazanie pełni swoich możliwości, wyznaczone cele i zadania są realizowane w sposób efektywny i zgodny z planem, na każdy pojawiający się problem znajduje się skuteczne rozwiązanie, członków zespołu łączą wzajemne zależności, których nawet nie są do końca świadomi, a mają one wpływ na współpracę.

Mając na uwadze specyfikę projektu, w szczególności jego ograniczoność w czasie, definiując etapy kształtowania się zespołu projektowego, do opisanych powyżej etapów należy dodać jeszcze jeden, ostatni – rozstanie członków zespołu (ang. *adjourning*). Ponieważ z definicji każdy projekt jest unikatowy, jednorazowy, tak więc po jego zakończeniu członkowie kończą pracę nad projektem. Zespół projektowy zostaje rozwiązany.

W praktyce do skompletowania składu zespołu projektowego mogą prowadzić różne drogi (A *Guide to the Projekt Management Body of Knowledge*, 2009, s. 240-255):

- nominacja określona z góry (ang. *Pre-Assignment*) – w takiej sytuacji zazwyczaj znajdują się osoby, które zostały odgórnie przydzielone do projektu z różnych powodów;
- negocjowanie nominacji personelu (ang. *Negotiation*) – w przypadku, gdy zasoby ludzkie są ograniczone, ze względu na uczestnictwo w kilku projektach, wówczas do porozumienia muszą dojść kierownicy tych projektów;
- pozyskanie zasobów z zewnątrz (ang. *Acquisition*) – gdy brakuje ludzi o rzadkich, a zarazem wysokich kompetencjach (rekrutacja zewnętrzna);
- utworzenie zespołu wirtualnego (ang. *Virtual Team*) – ze względu na duże odległości dzielące współpracujące jednostki, taki tryb pracy jest możliwy dzięki technologiom informatycznym.

Skompletowanie ludzi do dobrze funkcjonującego zespołu nie jest łatwe. Tworząc sprawnie działający zespół, należy sprecyzować jego cel, sposób komunikowania, stworzyć atmosferę ufności i twórczości, a także odpowiednio dobrać jego członków. Konieczna jest analiza przyszłego lub aktualnie działającego zespołu nie tylko pod kątem potrzebnych i posiadanych jego kompetencji, ale również motywacji, nastawienia uczestników projektu, ich możliwości działania oraz wkładu każdej osoby w sukces zespołu. Pominięcie tych aspektów spowodować może, że w zespołach rodzić się będzie frustracja, występować będzie niski poziom inspiracji, niezdrowa atmosfera i rywalizacja, napięcie, niechęć do dzielenia się pomysłami, czekanie, aż ktoś zrealizuje poszczególne zadania, niska motywacja do pracy czy słabe zaangażowanie się w pracę itp. (Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2009, s. 81).

IX.6. Tradycyjne a zwinne podejście do zarządzania projektami w temacie znaczenia zespołu projektowego

Specyfika projektów wymaga większego uwzględnienia członków zespołu projektowego w procesach decyzyjnych oraz zwracania większej uwagi na kwestie motywacji i stosunki międzyludzkie niż w przypadku zarządzania operacyjnego.

We współczesnej rzeczywistości gospodarczej można zaobserwować również zmiany w podejściu do samego zarządzania projektami. Ewoluuje ono od zarządzania tradycyjnego do zarządzania zwinnego. Podejście tradycyjne, oparte na klasycznym planowaniu, w coraz mniejszym stopniu pasuje do współczesnego, dynamicznego i złożonego środowiska zarządzania. Podejście zwinne z kolei oparte jest na dużej elastyczności i kreatywności zespołu projektowego, co dodatkowo podnosi rangę procesu doboru jego członków. Silnie wpływa to na rolę i kompetencje zespołu projektowego oraz kierownika projektu (Kopczyński, 2014, s. 101).

Metodyki uniwersalne (np. PMBoK, PRINCE2), reprezentujące podejście tradycyjne do zarządzania projektami, opierają pracę na specjalistach z wąskich dziedzin. Wymagane więc są tu wysokie kompetencje członków zespołu w obszarze wiedzy i doświadczeń.

W podejściu zwinnym zarządzania projektem praca oparta jest na zespołach samodyscyplinujących i samoorganizujących się. Oczywiście duże znaczenie mają tu, jak w przypadku uniwersalnych metodyk, odpowiednie kompetencje merytoryczne, czyli wiedza członków zespołu. Szczególnego znaczenia w metodykach zwinnych nabierają jednak kompetencje społeczne, takie jak predyspozycje osobowościowe, behawioralne. Wspólna praca i podejmowanie wspólnych decyzji wymuszają wysoki poziom komunikacji oraz interakcji w zespole, ponieważ do zespołu włączani są klienci, którzy aktywnie uczestniczą w tworzeniu wartości końcowej.

Nawiązując do dotychczasowych rozważań, można sformułować wniosek, że podejście reprezentowane przez tradycyjne metodyki zarządzania kładzie silny nacisk przede wszystkim na planowanie i kontrolę wykonania założonego planu. W podejściu zwinnym z kolei, w miejsce procesów oraz wspierających je technik, pojawia się koncentracja na relacjach pomiędzy członkami zespołu, dynamicznym planowaniu, ciągłym dostarczaniu wartości klientowi, rzeczywistym pomiarze postępu prac i wytwarzanych elementach wartości. Dobra komunikacja, stanowiąca fundament podejścia zwinnego, wymaga silnego akcentu na elementy personalne oraz zrozumienie ról organizacyjnych (Coplien, Harrison, 2004, s. 401).

W projektach tradycyjnych łatwiej wspierać pracę zespołu dzięki dobrze zdefiniowanym celom i potrzebom projektowym oraz dobrym udokumentowaniu projektu. W zwinnym podejściu zespoły muszą się charakteryzować bardzo wysoką elastycznością w celu natychmiastowego radzenia sobie ze zmianami i szybko dostarczać rezultaty zleceniodawcy. Istotne jest także, aby zespoły były zdolne do elastycznego przeorganizowania się oraz zmieniania swoich ról organizacyjnych. Członkowie zespołu powinni charakteryzować się szczególnym poziomem zaangażowania i być gotowi do podjęcia znacznego wysiłku (Kopczyński, 2014, s. 106).

Z tego też względu tak istotne staje się, aby wśród kryteriów wyboru metodyki zarządzania projektem wziąć pod uwagę, jaki zespół będzie pracował przy tym projekcie. Wiedząc, że mamy do dyspozycji słabszy zespół, postuluje się wybór metodyki klasycznej. Braki merytoryczne i społeczne zespołu mogą wtedy zostać zrównoważone przez nadzorujących zespół kierowników. Mogą oni ewentualnie dokonywać zmian w przydziale zadań czy składzie zespołu. Takie zmiany z założenia nie powinny mieć miejsca w zespołach pracujących w projektach realizowanych przy użyciu metodologii zwinnych. Prowadząc projekt przy wykorzystaniu zwinnych metodyk zespół powinien być doświadczony, znać się od dłuższego czasu, posiadać umiejętność szacowania parametrów zadań, mieć dobre zdolności komunikacyjne (Krupa, 2016).

IX.7. Podsumowanie

Zarządzanie projektami jest stosunkowo młodą dziedziną wiedzy, zarówno praktycznej, jak i naukowej, jednak w ostatnich latach obserwuje się jej duży rozwój. W organizacjach prowadzi się obecnie coraz więcej projektów, są one coraz bardziej złożone i angażuje się w nie coraz więcej zasobów materialnych oraz ludzkich.

Umiejętność sprawnego zarządzania projektami niewątpliwie przyczynia się do sukcesu, którym jest nie tylko osiągnięcie założonych celów, ale także uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Znaczenie prawidłowo dobranego zespołu projektowego dla powodzenia projektu jest niezaprzeczone. Dobrze dobrany zespół projektowy w wielu przypadkach stanowi o powodzeniu projektu.

W każdym realizowanym projekcie przy doborze osób do zespołu projektowego brane pod uwagę powinny być nie tylko kompetencje twarde, merytoryczne, ale również umiejętności interpersonalne, osobowość i umiejętność pracy zespołowej. Tak dobrany zespół projektowy osiąga lepszą efektywność. Uczestnicy zespołu lepiej i ściślej ze sobą współpracują, skuteczniej rozwiązują problemy. W takim zespole mogą wykazać się kreatywnością, zaangażowaniem, trafnością w podejmowaniu decyzji i odpowiedzialnością.

IX.8. Bibliografia

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge.* (2009). Warszawa: Management Training & Development Center.
- Bartoszczuk, P. (2015). *Time and Quality In Project Management.* Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Brzezińska, E., Paszkowska-Rogacz, A. (2009). *Człowiek w firmie: bez obaw i z ochotą.* Warszawa: Difin.
- Bukłaha, E., Gruba, B., Juchniewicz, M., Metelski, W., Wyrozębski, P. (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami.* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Chatfield, C., Johnson, T. (2016). *Microsoft Project 2016. Krok po kroku.* Warszawa: APN Promise.
- Coplien, J.O., Harrison, N.B. (2004). *Organizational Patterns of Agile Software Development.* Pearson Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, New York, USA.
- Diallo, A., Thuillier, D. (April 2005). The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International Journal of Project Management*, 23, 237-252. *Executive Summary. The Five Crucial Conversations for Flawless Execution, VitalSmarts.* (2005).
- Frączkowski, K. (2003). *Zarządzanie projektem informatycznym.* Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Galant-Pater, M. (2012). *Przyczyny porażek i sukcesów informatyzacji biznesu w świetle badań empirycznych.* Pobrane z: www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2009/035_Galant-Pater.pdf.
- Gudek, A. (2013). *Sukces projektu badawczego, a zespół projektowy.* Pobrane z: <http://laboratoria.net/artukul/16683.html>.
- Haffer, J. (2013). Model skutecznego zarządzania projektami w świetle badań empirycznych. *Zarządzanie i Finanse*, 4, 95-105.
- Hughes, S.W., Tippet, D.D., Thomas, W.K. (2004). Measuring project success in construction industry. *Engineering Management Journal*, 16, 31-37.
- Janasz, K., Wiśniewska, J. (2014). *Zarządzanie projektami w organizacji.* Warszawa: Difin.
- Kisielnicki, J. (2017). *Zarządzanie projektami: ludzie, procedury, wyniki.* Piaseczno: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Konieczna, I. (2019). Popularyzacja badań w zakresie zarządzania projektami – wyniki badań bibliometrycznych. *Przegląd Organizacji*, 3, 26-32.

- Kopczyński, T. (2014). Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(9), 101-114.
- Krok, E. (2008). *Zarządzanie zespołami*. Gliwice: Helion.
- Krupa, T. (2016). 8 sprawdzonych kryteriów wyboru metodyki zarządzania projektami. Pobrane z: www.jcommerce.pl/jpro/artykuly/8-sprawdzonych-kryteriow-wyboru-metodyki-zarzadzania-projektami.
- Lewis, J.P. (2006). *Podstawy zarządzania projektami. Zdobywanie kwalifikacji pozwalających wyprzedzić konkurencję*. Gliwice: Helion.
- Mikuła, B. (2012). Nowy wymiar zachowań organizacyjnych. W: B. Mikuła (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą* (s. 13-38). Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Mingus, N. (2002). *Zarządzanie projektami*. Gliwice: Helion.
- Pawlak, M. (2006). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Prabhakar, G.P. (2008). Projects and Their Management: A Literature Review. *International Journal of Business and Management*, 3(9), 3-9.
- PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami. (2017). AXELOS. The Stationery Office.
- Prusak, W., Wyrwicka, M. (1997). *Zarządzanie projektami*. Poznań: Zachodnie Centrum Organizacji.
- Silence Fails: The Five Crucial Conversations for Flawless Execution, VitalSmarts*. (2006). Pobrane z: www.silencefails.com/downloads/SilenceFailsFullReport.pdf.
- Stabryła, A. (2006). *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szymańska, K. (2012). Przegląd współczesnych poglądów na zarządzanie zasobami ludzkimi w projektach. *Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie*, 6(1-4), 129-149.
- Trocki, M. (red.). (2017). *Metodyki i standardy zarządzania projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Trocki, M., Grucza, B., Ogonek, K. (2009). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wyrozębski, P. (2015). Zwinne koncepcje i modele planowania przebiegu projektów. W: M. Trocki, P. Wyrozębski (red.), *Planowanie przebiegu projektów* (s. 209-228). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wysocki, R.K. (2018). *Efektywne zarządzanie projektami*. Gliwice: Helion.
- <http://getmore.com.pl/index.php/2015/01/zarzadzanie-to-ludzie/>.
- <https://productvision.pl/2017/prince2-agile-metodyka-klasyka-zwinnosc/>.
- www.agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html.
- www.belbin.pl/podstawy-budowania-zespolow/.
- www.pmi.org.pl.

X. Personalistyczne podstawy zarządzania

(Robert Rogowski)

X.1. Wprowadzenie

Zarządzanie i przywództwo są powszechnie podejmowanym tematem – tak w literaturze naukowej, jak też poradnikowej. Zarządzanie jest procesem realizowanym przez człowieka, a podejmowane w jego ramach decyzje dotyczą człowieka (bezpośrednio lub pośrednio). Proces zarządzania ma wymiar społeczny (każda organizacja funkcjonuje w otoczeniu społecznym, a także sama jest grupą społeczną). Efekty podejmowanych przez zarządzających działań mają horyzont krótkoterminowy i długoterminowy, mogą być przy tym także mniej lub bardziej uświadamiane przez podejmującego (podejmujących) decyzje. Obok przewidywalnych i na ogół oczekiwanych rezultatów, pojawiają się efekty niespodziewane (które dodatkowo mogą też być niedostrzegane). Aksjologicznym centrum procesów zarządczych jest (każda) osoba ludzka. Ta konstatacja prowadzi do pytania, co personalizm, jako filozofia i etyka, których punktem wyjścia jest osoba ludzka (jej wartość, czyli godność osobowa), może zaoferować zarządzaniu jako praktyce ludzkiego działania, ale także naukom o zarządzaniu?

F.J. Mazurek w swym dziele poświęconym godności osoby ludzkiej i prawom człowieka pisze o konieczności aplikacji koncepcji godności osoby do wszystkich dziedzin życia (2001, s. 433):

Wrodzona, niezbywalna i nienaruszalna godność ma charakter wybitnie aplikacyjny we wszystkich dziedzinach i zakresach bytowania człowieka. Ma swe praktyczne odniesienia do różnych nauk: etyki, filozofii prawa, ekonomii, pedagogiki, psychologii, socjologii, politologii, biologii, medycyny i nauk technicznych jak np. biotechnologii. Ma też praktyczne odniesienie do systemów prawnych, politycznych, społecznych, kulturalnych i gospodarczych. Osobę ludzką należy więc szanować, gdyż jest ona *miraculum mundi*. Wszystkie rzeczy mają cenę (są wymienne), osoba zaś ma godność – na obliczu każdej osoby ludzkiej jaśnieje blask Boży.

Chociaż *explicite* nauki o zarządzaniu w powyższej wypowiedzi zostały pominięte, to niewątpliwie można przyjąć, że cytowany autor zgodziłby się na ich wyartykułowanie.

Główne pytanie, na które Autor będzie próbował odpowiedzieć w niniejszym rozdziale, brzmi następująco: jakie konsekwencje dla zarządzania wynikają z personalizmu? W zakresie tego pytania mieści się szereg problemów szczegółowych, które będą jedynie zasygnalizowane jako wymagające dalszej pogłębionej analizy. Warto zastanowić się nad takimi zagadnieniami, jak praktyczna możliwość wdrażania zasad personalizmu w proces zarządczy. Ważnym zagadnieniem jest też problem uszczegółowienia normy personalistycznej na zestaw bardziej konkretnych zasad etycznych.

Tytułem uwagi wstępnej, Autor chciałby tu rozróżnić organizacje z punktu widzenia funkcji celu, gdyż inaczej będzie przebiegało aplikowanie koncepcji personalizmu w organizacjach charytatywnych, a inaczej w podmiotach gospodarczych. Rozróżnić też należy organizacje prywatne od publicznych, gdyż te drugie na ogół mają postawione cele ogólnospołeczne. Biorąc pod uwagę złożoność i różnorodność wskazanych typów podmiotów, w niniejszym rozdziale domyślnie przyjęto do analizy organizacje gospodarcze (nastawione na osiągnięcie założonych wyników ekonomicznych).

Funkcjonowanie każdej organizacji, w tym podmiotów gospodarczych, odbywa się w społeczeństwie i jest w nim zakorzenione. S. Partycki zwraca uwagę, że wśród niektórych ekonomistów wciąż panuje opinia, iż życie gospodarcze, w tym rynki, to zjawisko autoteliczne, tj. niezależne od kontekstu społeczno-kulturowego. Tego rodzaju postrzeganie przez badaczy sfery gospodarczej zagraża oderwaniem się od rzeczywistości (Partycki, 2004). Rynek nie jest samodzielny, niezależny od człowieka, mechanizmem – to ludzkie decyzje i działania w postaci kupna i sprzedaży (bez człowieka rynek nie istnieje). Wolny rynek jest natomiast jedną z ludzkich wolności, w ramach których podejmuje się różne decyzje, mające na celu zaspokojenie rozmaitych potrzeb. Wolny rynek jest zatem przestrzenią, w ramach której realizowane jest konkretne dobro (wytwarzane produkty, świadczone usługi, zatrudniani pracownicy, płacone podatki – wszystko to poprawia poziom życia). Praktyka pokazała także, że wolny rynek, aby służył człowiekowi, musi być poddany regulacjom (zasadom moralnym przybierającym w znacznym stopniu postać norm prawnych), które chronią jego uczestników, zapewniając także istotną z punktu widzenia zarządzania przewidywalność i ograniczają tzw. negatywne efekty zewnętrzne. Rynki są zatem przestrzenią relacji międzyludzkich (mają wymiar społeczny i w konsekwencji także moralny). Proces zarządzania dotyczy funkcjonowania organizacji na konkretnych rynkach, czyli w praktyce dotyczy ludzi.

X.2. Pojęcie „osoba”

Nikt do końca nie poznał, kim jest osoba ludzka. O osobie można już wiele powiedzieć, korzystając z całego przekroju nauk podejmujących próby poszukiwania prawdy o człowieku, poczynając od nauk filozoficznych, nauk społecznych, aż do nauk biologiczno-fizycznych. Historia nauki i ideologii pokazuje wiele koncepcji osoby ludzkiej, które nieraz mają charakter redukcjonizmów ograniczających człowieka do jednego bądź kilku wymiarów.

I tak przykładowo, u Kartezjusza człowiek rozumiany jest jako substancja, której istotą jest myślenie, a organizm biologiczny jest tylko dodatkiem do nieśmiertelnej duszy (1918). Dla empirystów takich jak J. Locke i D. Hume człowiek jest ciągiem nieustannych przeżyć i odczuć, nieposiadającym trwałej substancjalności i tożsamości (Kowalczyk, 2012). K. Marks również miał swoją koncepcję jednostki ludzkiej. A. Schaff interpretuje człowieka u Marksa jako żywego osobnika „z krwi i kości, jako egzemplarz gatunku biologicznego, jako część przyrody. I to jest pierwszy element marksowskiej koncepcji jednostki ludzkiej jako koncepcji materialistycznej” (1965). Marksizm odrzuca zatem ontologiczny status człowieka pojmowanego jako osoby (bytu także duchowego).

Wszystkie znane ideologie w jakimś stopniu, bezpośrednio bądź pośrednio, definiują człowieka. Ponieważ na ich gruncie budowane są systemy polityczne, ekonomiczne, a także koncepcje zarządzania, zawarta w nich wizja człowieka jest fundamentalna z punktu widzenia realnego traktowania człowieka. Historia zweryfikowała już dramatyczne dla ludzi ograniczone koncepcje osoby ludzkiej (ideologia faszystowska, ideologia komunistyczna, ideologia liberalnego indywidualizmu).

Termin „osoba” wywodzi się ze starożytnego słowa *prosopon*, oznaczającego najpierw maskę używaną przez aktorów na scenie teatru, później używanego do określenia wybitnych postaci, a następnie do określenia wszystkich ludzi. W języku łacińskim stosowany był termin *persona*, który został przyjęty przez języki europejskie. W Biblii natomiast hebrajski termin *phaneh* oznacza postać, jednostkę ludzką, podmiot (Kowalczyk, 2012). Boecjusz zdefiniował osobę jako jednostkową substancję natury rozumnej (*rationalis naturae individua substantia*), a więc niepodzielny i wewnętrznie zintegrowany byt, posiadający rozumne i świadome „ja”

(Krapiec, 1999). Dla św. Tomasza każda osoba jest osobnikiem (zwierzęta natomiast są tylko osobnikami, ale nie osobami). Natura osoby, mając fundament ontologiczny, ukierunkowuje ją do działań poprzez posiadane władze (rozum, wolę). Człowiek składa się z materialnego ciała i niematerialnej duszy, o czym świadczą rozumność oraz wolność, które występują jedynie w rzeczywistości transmaturalnej (Kowalczyk, 2012). Człowiek spełnia czynny i akty o treści materialnej (np. doświadczenie bólu) oraz niematerialnej, którymi są np. rozumowanie, poznanie pojęciowe i akty refleksji (Krapiec, 1999). Choć człowieka cechuje fizyczna słabość, istnieje w nim także trwała tożsamość, a więc ciągłość istnienia pomimo doświadczeń, podejmowanych decyzji, pojawiających się emocji. Człowiek z jednej strony jest zakorzeniony w świecie (fizycznie, biologicznie), ale z drugiej może ten świat transcendować dzięki swym władzom duchowym poprzez obejmowanie go swym rozumem i myślą (Kowalczyk, 2012). Należy także zauważyć, że osoba ludzka jest bytem potencjalnym, a więc takim, który poprzez czyny buduje się, doskonali się, spełnia się dochodząc do coraz wyższego stopnia samorealizacji (Krapiec, 1999). Każdy człowiek od momentu zaistnienia (rozpoczęcia swojego istnienia) rozwija się w coraz większym stopniu, wypełniając swą potencjalność nowymi treściami. Od pewnego momentu zaczyna sobie uświadamiać siebie i rozwijać swoją wolność. Możliwość dokonywania wyborów jest potężną siłą człowieka. Jaki pisze J. Templeton (2013), w każdej chwili życia człowiek może podjąć decyzję o tym, kim się stawać i jak żyć. Co więcej, człowiek, posiadając wolną wolę, poprzez afirmację prawdy, nawet kosztem fizycznego przetrwania, ma władzę negocjowania i sprzeciwiania się, może powiedzieć „nie” lub „tak” (Fromm, 2013).

Czyn może być moralnie dobry (potocznie moralny, etyczny), moralnie zły (potocznie niemoralny, nieetyczny) lub moralnie neutralny (amoralny). K. Wojtyła stwierdza, że „czyn zakłada osobę” (1994). Czyn, jako punkt wyjścia, prowadzi do odkrycia i ujawnienia osoby. Człowiek posiada wolę – potencjalność podmiotu, którą K. Wojtyła definiuje jako „to, co pozwala człowiekowi chcieć” (1994). Osoba, jako byt potencjalny, poprzez swoją wolę kształtuje siebie (co jest określane jako samostanowienie). Posiadając umysł, może myśleć i poznawać prawdę, odróżniając ją od fałszu. Rozpoznana prawda posiada normatywny charakter i wyzwała powinność wewnętrzną. Prawdziwa wolność dzieje się poprzez wewnętrzne poznanie prawdy o dobru, a nie poprzez przymus lub nacisk zewnętrzny. Rodzi to odpowiedzialność za dany czyn. Człowiek jest odpowiedzialny za swe czyny, ponieważ posiada zdolność odpowiadania wolą na rozpoznaną prawdę o wartościach (o dobru) (Wojtyła, 1994). K. Wojtyła wypowiada się na temat człowieka w wielu miejscach i momentach. Jednym z kluczowych jego stwierdzeń jest teza mówiąca, że człowiek jest osobą. Pisze on (Ibidem, 419):

Wyznacza ono niejako pozycję właściwą człowiekowi w świecie. Mówi o jego naturalnej wielkości. Człowiek ma pozycję nadrzędną w stosunku do całej przyrody, stoi ponad wszystkim, z czym spotykamy się w widzialnym świecie. Przekonanie to tkwi korzeniami w doświadczeniu (...) Swoją odrębność i wyższość w stosunku do innych stworzeń sprawdza wciąż każdy z osobna człowiek – bez względu na to, jak bardzo czułby się poniżony przez swe braki fizyczne czy duchowe. W tym ostatnim wypadku owa wyższość i naturalna godność osoby potwierdza się niejako przez kontrast. Sprawdza ją także cała ludzkość w swoim nieustającym doświadczeniu: w doświadczeniu historii, kultury, techniki, twórczości i produkcji. Skutki działania człowieka w różnych zbiorowościach świadczą o nim. Istota, która wciąż przeobraża przyrodę, podnosząc ją niejako na swój poziom, musi czuć się wyższa od tej przyrody; i musi być od niej wyższa.

Moralność dotyczy zatem tylko osób, a dobro i zło moralne zachodzi jedynie w czynach (ale także w ich braku, czyli zaniedbaniu). Czynów dokonuje człowiek-osoba (świadome i wolne działanie), dlatego dobro lub zło moralne są udziałem człowieka (nie istnieją same w sobie w przyrodzie). Człowiek zakotwiczony jest w „moralności”, ale i moralność utkwiona jest w człowieku. Sfera moralna pojawia się tam, gdzie jest człowiek (można powiedzieć, że moralność jest aspektem człowieczeństwa podobnie jak jego biologiczność, fizyczność, psychiczność). Dlatego nie ma możliwości zrezygnowania z moralności. Moralność rodzi się na gruncie ludzkich decyzji (stąd tak mocno wpisana jest w proces zarządzania) i ma także wymiar zewnętrzny, gdyż jest relacją międzyludzką i dotyczy innych (pracownika, konsumenta, grupy społecznej, społeczeństwa). Jak pisze A. Szostek (1995, s. 31-32):

czynnikiem, który niejako powoduje zaistnienie swego moralnego ‘napięcia’ okazuje się być osoba-przedmiot. Podmiot czuje się zobowiązany do respektowania wartości ‘drugiego’, do działania na jego rzecz, afirmowania go. Ktokolwiek zjawia się w polu mego poznania i działania, ‘wytrąca mnie’ z bierności – a czyni to tym silniej, im poważniejsza jest jego potrzeba oraz im wyraźniej jej zaspokojenie zależy ode mnie”.

Moralność dotyczy relacji człowiek-człowiek, człowiek-grupa społeczna oraz człowiek wobec samego siebie (odnosi się zatem do wszystkich sfer zarządzania). Każda decyzja w zarządzaniu może zostać poddana analizie pod względem wielu kryteriów. W przypadku kryterium prakseologicznego brana jest pod uwagę efektywność decyzji, w kryterium prawnym zgodność decyzji z normami prawa stanowionego, natomiast w przypadku kryterium etycznego to, czy decyzja jest moralnie dobra czy też moralnie zła. Decyzja zarządcza może więc być zgodna z prawem, efektywna i moralnie dobra. Może jednak być moralnie zła, efektywna i niezgodna z prawem. Możliwe też są inne kombinacje. Istnienie wielu kryteriów oceny decyzji i czynu nie oznacza, że wszystkie są równoważne. Przyjmując za punkt wyjścia osobę jako wartość najważniejszą w procesie zarządzania (pod względem aksjologicznym), podstawowym kryterium oceny czynu jest norma moralna. Pojawia się tu osobny problem, związany z istnieniem różnych koncepcji etycznych opartych na różnych założeniach i celach. Również w potocznych wypowiedziach pojawiają się odwołania do wartości i norm moralnych, które mogą być różnie rozumiane lub uznawane i przywoływane po prostu wybiórczo (instrumentalnie). Z tego też względu należy wyraźnie zaznaczyć, że słuszną normą moralną jest tylko taka, u której podstaw jest osoba ludzka i której celem jest osoba ludzka (jej ochrona).

X.3. Pojęcia: „godność osobowa”, „godność osobowościowa” i „godność osobista”

Termin „godność” używany jest w różnym znaczeniu, stąd konieczne jest rozróżnienie godności osoby (godność osobowa, godność osoby ludzkiej, godność człowieka), godności osobowościowej i godności osobistej (społecznej). Godność osoby ludzkiej to wartość ontyczna, wpisana w istotę bytu ludzkiego w momencie jego zaistnienia, a w związku z tym niezbywalna. Jak pisze F.J. Mazurek (2001), jest ona wartością wartości, uniwersalną, centralną, a nawet absolutną. Osoby i rzeczy dzieli coś nieskończonego, radykalnego, dzieli je przepaść. Godność osoby jest metafizyczno-aksjologiczną cechą każdego człowieka, niezmienną i niezniszczalną wartością, która wynika wyłącznie z faktu, istnienia bytu ludzkiego (Rodziński, 1998). Na powinnościowy charakter wartości człowieka wskazuje A. Szostek (1995, s. 46), pisząc:

natura człowieka odróżnia go od innych bytów nie tylko w sensie czysto opisowym, ale i aksjologicznym; z racji tego, kim jest, człowiek jest cenniejszy niż inne byty na ziemi. Cennieść tę – wynikającą z faktu bycia osobą [...] – określa się mianem godności osobowej. Godność ta nakłada nań – i na społeczność, w której żyje – obowiązek jej respektowania, tj. życia ‘na miarę’ tego, kim człowiek jest.

I. Kant wykazuje, że godność człowieka jest bezwarunkowa i absolutna. Oznacza to, że różnica między człowiekiem a rzeczą jest również absolutna i nie można (w sensie obiektywnym) wyznaczyć ceny dla człowieka, jak można określić cenę dla rzeczy. Ponieważ człowiek jest osobą, czyni to go istotą bezcenną, która zawsze powinna być celem samym w sobie (Kant formułuje tu swój kategoryczny imperatyw moralny, podawany w kilku wersjach). Oznacza to, że człowiekowi należy się poszanowanie, gdyż jego wartość jest identyczna z wartościami innych ludzi (Kant, 2005). I. Kant twierdził nawet, że człowiek nie ma wartości, lecz godność. Wynika to z tego, że wartości są wymierne, czyli można znaleźć dla nich jakiś równoważnik. W przypadku godności mamy natomiast na myśli taką właściwość, która wyklucza jej posiadacza z wszelkich kalkulacji, ponieważ on sam jest dla nich miarą (Spaemann, 2000). J. Crosby w analizach osoby ludzkiej wnioskuje podobnie, stwierdzając, że osoba „nie może należeć do kogoś w sensie bycia posiadaniem przez tę osobę; posiadaniem, tak jak posiadana jest przez nią jej własność” (2007, s. 23).

W rozumieniu M. Schelera, istota człowieka przekracza takie jego właściwości, jak inteligencja i zdolność wyboru. Jest nią duch, którego częścią jest rozum (pozwalający na myślenie pojęciowe), naoczność (pozwalająca na poznawanie zawartości istot), akty wolitywne i emocjonalne (dobroć, miłość, skrucha, szacunek, duchowe zdziwienie, szczęśliwość, rozpacz, swobodna decyzja). Człowiek posiada „centrum aktowe”, w którym przejawia się duch i świadczy o tym, że człowiek jest osobą. Centrum to jest czymś innym od innych centrów życiowych (psychiki ludzkiej). M. Scheler wyjaśnia istotę ducha, opisując jego szczególną funkcję poznawczą. Cechą duchowej istoty jest jej egzystencjalne uwolnienie od tego co organiczne, tj. jej wolność przejawiająca się możliwością oderwania od nacisku, od tego, co organiczne, od popędowego wymiaru człowieczeństwa. Istota duchowa jest „wolna od otoczenia” i „otwarta wobec świata”. Scheler czyni ciekawe spostrzeżenie, że tylko istota duchowa zdolna jest do ironii i humoru, a to zawsze jest jakimś wzniesieniem się ponad własne istnienie (1987).

T. Styczeń wyprowadza etykę z osoby (i jej godności). Z tego, kim jest człowiek-osoba wynika, w jaki sposób powinniśmy się wobec niej zachować. „Osoba-przedmiot staje po prostu wobec osoby-podmiotu jako ktoś, kto samym faktem bycia osobą domaga się dla siebie uznania od wszelkich osób, bez względu na jakiegokolwiek inne cele” (Styczeń, 1993, s. 34). Osoba-przedmiot wywołuje określoną powinność moralną wobec osoby-podmiotu z racji posiadania przez osobę-przedmiot godności. Powinność tę osoba-podmiot może spełnić lub nie spełnić. Odsłania się tu człowiek jako byt wolny i rozumny.

Według M.A. Krapca (1999), człowiek jest bytem osobowym, a nie tylko jednym z wielu egzemplarzy gatunku (*homo sapiens*). Osoba ludzka jest także osobowością potencjalną, czyli taką, która poprzez swe akty konstruuje się, buduje się, doskonali się, spełnia się dochodząc do pełni. Godność osobowa jest związana z godnością osobowościową, która jest przez człowieka nabywana. Definiowana jest jako jego doskonałość, wynikająca z czynów moralnych. F.J. Mazurek (2001) rozróżnia w człowieku element stały i zmienny. Człowiek jako byt potencjalny aktualizuje się, rozwija i doskonali (nabywa godność osobowościową) lub poprzez złe postępowanie traci ją. Godność osobowościowa nie jest zatem wartością wrodzoną, lecz osiąganą w różnym

stopniu przez poszczególne osoby. Każdy czyn (działanie wolne i świadome) posiada wewnętrzną właściwość w postaci moralności, tzn. może być moralnie dobry lub zły. Dobro i zło moralne mogą być tylko efektem czynów, a czyn jest dziełem tylko osoby. Etyka łączy się tu z antropologią. Człowiek nie tylko doświadcza moralności, lecz poprzez swe czyny staje się dobry lub zły (Wojtyła, 1994).

Trzecim powszechnie używanym terminem jest „godność osobista”. Ma ona charakter psychospołeczny, jest zmienna, relatywna i związana z poczuciem własnej godności, z honorem czy też zajmowaną ważną funkcją, jaką pełni dana osoba w społeczeństwie (godność społeczna). Jej rozumienie bliskie jest ujęciom socjologów i psychologów, odwołujących się do takich kategorii, jak cecha osobowości, potrzeba, poczucie własnej tożsamości, samoakceptacja, prestiż, honor, szacunek wobec siebie samego czy też szacunek okazywany ze strony innych (Mazurek, 2001, s. 50).

X.4. Normatywne konsekwencje w zarządzaniu, wynikające ze statusu aksjologicznego osoby ludzkiej

Akty zarządcze świadczą o osobowym charakterze zarządzania (w konsekwencji także mają wymiar moralny). Podejmujący decyzje wykorzystują osobowe atrybuty, takie jak rozum i wola, które następnie kreują rzeczywistość, zarówno zewnętrzną w stosunku do organizacji, jak i wewnętrzną. Zarządzanie wymaga refleksji, namysłu, analizy, wyobraźni, pomysłowości, dostrzegania szans, zagrożeń, czasem odwagi i gotowości do podjęcia ryzyka. Choć należy rozróżnić przedsiębiorcę od menedżera, to jednak w obu przypadkach znaleźć możemy modelowe cechy wspólne (choć nie zawsze wszystkich wymaga się od wynajętych menedżerów). Czasem konieczne jest to, o czym pisał J. Schumpeter, badając przedsiębiorcę i przedsiębiorczość, a więc gotowość do podejmowania działań mimo przeciwności, pasja, intuicja, wizja, a także umiejętność budowania relacji społecznych. Definiował on przedsiębiorcę jako „człowieka czynu”, pragnącego dokonywać zmian w otaczającej go rzeczywistości (Swedberg, 2008).

Osobowy charakter zarządzania oznacza istnienie jego wymiaru moralnego, który jest jednym z fundamentalnych aspektów wszelkiej aktywności człowieka. Choć zdarzają się opinie, wedle których etyka nie ma nic wspólnego z biznesem (koncepcja amoralności biznesu), to w rzeczywistości człowiek zawsze funkcjonuje w tym samym świecie wartości i norm moralnych, niezależnie od realizowanych czynności czy wykonywanego zawodu. Zarządzających obowiązują te same ogólne normy moralne, co przedstawiciela każdego zawodu, nie ze względu na zawód, a z powodu bycia człowiekiem. Moralność jako przedmiot badawczy nauk normatywnych (etyka) i deskryptywnych (socjologia moralności, psychologia moralności) nie jest łatwa do zdefiniowania. Trudno znaleźć jednoznaczną i zadowalającą jej definicję. Jak zauważa J. Mariański: „moralność jest nie tylko pojęciem nieostrym, ale i terminem wieloznacznym. Odróżnienie jej od innych sfer życia nie jest sprawą łatwą, zwłaszcza na poziomie potocznych intuicji semantycznych” (1989, s. 118).

Poprawnie konstruowany system etyczny (odczytywanie norm moralnych) wymaga oparcia na prawdzie o rzeczywistości, w szczególności na prawdzie o osobie ludzkiej. Tylko wtedy normy będą ukierunkowane na ochronę każdego człowieka. Powszechnym zagrożeniem jest subiektywizacja etyki i woluntarystyczne konstruowanie norm etycznych, nie wyprowadzanych w oparciu o naturę bytu ludzkiego, lecz na takiej bądź innej, arbitralnie przyjętej koncepcji człowieka. Etyka zarządzania, jako nauka normatywna, musi opierać się na racjonalnych stwierdzeniach, opartych na rzeczywistości i faktach. Z tego też względu należy rozróżnić etykę normatywną od etyki deskryptywnej, która ma jedynie charakter opisujący rzeczywistość

społeczną w jej moralnym wymiarze. To rozróżnienie jest niezbędne z metodologicznego punktu widzenia, gdyż mieszanie tych dwóch porządków (normatywnego i opisowego) staje się czasem źródłem nieporozumień i prowadzi do wyprowadzania fałszywych wniosków. Jednym z takich banalnych i błędnie wyprowadzanych wniosków jest twierdzenie, że biznes nie ma nic wspólnego z etyką, gdyż przedsiębiorcy i tak oszukują. Zupełnie innego rodzaju jest pytanie: jak powinien być realizowany proces zarządczy z moralnego punktu widzenia?, a zupełnie innym jest pytanie: jak jest realizowany proces zarządczy? Analogicznie z punktu widzenia praktyki gospodarczej, rozróżniamy model idealnie zarządzającego menedżera (jako typ idealny, pewna doskonałość), na który składa się zestaw zaleceń i norm postępowania efektywnego i skutecznego, od realnie funkcjonującego menedżera, który w jakimś stopniu zbliża się do modelowego ideału.

Jako najbardziej uzasadnioną i poprawną uznaję etykę personalistyczną (posiada najbardziej solidny fundament, oparty na realizmie poznawczym i pełnej, integralnej koncepcji człowieka). Etyka ta ukierunkowana jest na człowieka i to każdego człowieka, bez wyjątku. W największym stopniu go chroni i jednocześnie bywa trudna w realizacji, zwłaszcza gdy w grę wchodzi konflikt dobro człowieka – dobro ekonomiczne, gdy człowiek jest wykorzystywany (traktowany instrumentalnie, używany) w procesie gospodarowania i zarządzania.

Każda osoba jest równa pod względem aksjologicznym wobec innej osoby. Z tego powodu zaproponowałem zasadę międzyosobowej równości aksjologicznej, zgodnie z którą nie ma możliwości wskazania (znalezienia) dwóch takich osób, co do których moglibyśmy stwierdzić, że wartość jednej osoby jest mniejsza/większa od wartości drugiej osoby. Osoby zarządzająca i podwładna, pracownik szeregowy i prezes, kobieta i mężczyzna, człowiek posiadający dwa metry wzrostu i dwa centymetry wzrostu, osoba niepełnosprawna i zdrowa, osoba ciemnoskóra i biała, osoba wierząca i ateista, prezydent i zwykły obywatel, sprzedawca i nabywca, marksista i katolik, liberał i konserwatysta itd. są równe pod względem aksjologicznym.

W zarządzaniu najpełniej uzasadnioną normą moralną może być tylko taki postulat postępowania, który odpowiada na wartość osoby ludzkiej (chroni każdą osobę). Personalistyczna koncepcja zarządzania oznacza uwzględnienie w procesie podejmowania decyzji wszystkich osób, na które może ona mieć jakiś wpływ (zwłaszcza negatywny). Tak ogólna formuła jest dosyć czytelna, jednak w praktyce zarządczej pojawiają się złożone problemy i sytuacje, w których dostęp do informacji, w tym konsekwencji podejmowanych decyzji, może być różny. Pojawia się wtedy pytanie, czy zrobiono wszystko, co jest możliwe, aby poznać konsekwencje działań.

X.5. Podsumowanie

Personalizm to zarówno koncepcja osoby ludzkiej (pełna, integralna), jak i określona postawa człowieka wobec człowieka (z personalizmu wyprowadzić możemy normy postępowania, które człowiek może przyjąć, zinterioryzować i starać się nimi żyć, wkomponowywać je w życie społeczne, gospodarcze czy też polityczne). Personalizm przeciwstawia się wszelkim wąsko pojmowanym koncepcjom człowieka (redukcjonizmom) i wskazuje na człowieka jako podmiot (osoba nigdy nie może być traktowana przedmiotowo). Prawda o osobie zobowiązuje do poszukiwania w procesie zarządzania takich norm działań, które służą i chronią każdą osobę (bez wyjątku) w możliwie najlepszym stopniu, by jak najpełniej mogła urzeczywistnić swój potencjał rozwojowy. Norma ta na poziomie ogólnym jest dosyć jasna, jednak w praktyce rodzi trudności. Pojawia się tu zatem bardzo praktyczne pytanie o ogólne i szczegółowe zasady, na jakich powinno być oparte postępowanie osoby zarządzającej (normy etyki osobowej), zasady, wedle których powinno być kształtowane funkcjonowanie organizacji wewnątrz i na

zewnątrz (normy etyki społecznej). Próbując sformułować praktyczne wnioski dla zarządzania, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na konieczność nieustannego uwrażliwiania człowieka na wartość drugiego człowieka, co najlepiej może być realizowane w procesie wychowawczym. Ten okres jest kluczowy z punktu widzenia nabywanego przez człowieka systemu wartości. Późniejsze nauczanie może już nie być tak efektywne, niemniej jednak jest konieczne. Walka o poszanowanie człowieka nigdy nie powinna się kończyć i powinna być podtrzymywana w każdej organizacji, jeżeli chcemy chronić człowieka. Oczywiście życie gospodarcze oraz funkcjonowanie organizacji niosą dla ludzi cały ogrom problemów, konfliktów, napięć czy też dylematów. Stosowanie normy personalistycznej w biznesie może nie być łatwe, gdyż może czasem oznaczać konieczność poświęcenia korzyści na rzecz chronienia człowieka (osoby), a to wymaga pewnego wysiłku i rezygnacji np. z dodatkowych zysków. Nie oznacza to, że zysk jest złem – przeciwnie, to wielkie dobro, to nagroda za trud pracy, zaangażowanie i sprawne zarządzanie. Zło moralne pojawia się wtedy, gdy to dobro jest osiąganego w sposób niegodziwy, czyli poprzez użycie drugiego człowieka, nieuczciwe jego potraktowanie, kłamstwo i inne czyny instrumentalizujące osoby. Wdrażanie normy personalistycznej w proces zarządzania to nieustanny wysiłek namysłu nad podejmowanymi decyzjami, to konieczność uwrażliwienia na wartość każdego człowieka (pracownika, klienta i członków społeczeństwa). Szacunek i poszanowanie godności każdej osoby ludzkiej to oś aksjologiczna personalistycznej koncepcji zarządzania.

X.6. Bibliografia

- Crosby, J.F. (2007). *Zarys filozofii osoby*. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Descartes, R. (1918). *Rozprawa o metodzie dobrego powodowania swoim rozumem i szukania prawdy w naukach*. Warszawa: G. Gebethner.
- Fromm, E. (2013). *Rewolucja nadziei. W stronę uczonej technologii*. Kraków: Vis-à-Vis/Etiuda.
- Kant, I. (2005). *Metafizyka moralności*. Tłum. E. Nowak. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kowalczyk, S. (2012). *Personalizm. Podstawy, idee, konsekwencje*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Krapiec, M.A. (1999). *Odzyskać świat realny*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Mariański, J. (1989). *Wprowadzenie do socjologii moralności*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Mazurek, F.J. (2001). *Godność osoby ludzkiej podstawą praw człowieka*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Partycki, S. (2004). *Zarys teorii socjologii gospodarki*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Rodziński, A. (1998). *Na orbitach wartości*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Schaff, A. (1965). *Marksizm a jednostka ludzka*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Scheler, M. (1987). *Pisma z antropologii filozoficznej i teorii wiedzy*. Tłum. S. Czerniak, A. Węgrzecki. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Spaemann, R. (2000). *Podstawowe pojęcia moralne*. Tłum. P. Mikulska, J. Merecki. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Styczeń, T. (1993). *Wprowadzenie do etyki*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Swedberg, R. (2008). *Rebuilding Schumpeter's Theory of Entrepreneurship*. W: T. Nishizawa, Y. Shionoya (red.), *Marshall and Schumpeter On Evolution Economic Sociology of Capitalist Development* (s. 2-16). Cornwall: Hitotsubashi University.
- Szostek, A. (1995). *Wokół godności, prawdy i miłości*. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
- Templeton, J. (2013). *Uniwersalne prawa życia*. Tłum. Z. Kasprzyk. Kraków: Wydawnictwo WAM.
- Wojtyła, K. (1994). *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*. Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.

Zakończenie

Zarządzanie kapitałem ludzkim jest zagadnieniem, które inspiruje teoretyków i praktyków już od trzech stuleci. Jest to obszar mający istotne znaczenie dla zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż jest strategicznym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa i stanowi siłę napędową dla gospodarki. Kapitał ludzki jest kluczowy w ciągłym doskonaleniu procesów, innowacyjności, a tworzące go wiedza, zdolności i umiejętności, które posiada każdy człowiek, mogą decydować o pozycji przedsiębiorstwa na rynku. W każdej organizacji powinno się zwracać uwagę na tworzenie atmosfery, w której ogromną wagę przykładają się do współpracy, zaufania, zaangażowania i kreatywności. W sytuacji, gdy relacje pomiędzy pracownikami są właściwe, wzajemna współpraca i życzliwość sprzyjają pracy, uczeniu się oraz dzieleniu się wiedzą. Z tego też względu, aby zatrzymać utalentowanych pracowników, pracodawcy starają się zapewnić dogodne warunki pracy, w tym także pracy zdalnej. W celu wzmocnienia kapitału ludzkiego oferują szkolenia, aby umożliwić ciągły rozwój i uzupełnianie kompetencji pracowniczych. W turbulentnym otoczeniu istotne jest, aby pracownicy wykazywali się przedsiębiorczością, przejawiającą się dążeniem do wykorzystywania nadarżających się okazji rynkowych. Niewątpliwie jakość posiadanego przez przedsiębiorstwa kapitału ludzkiego i skuteczne zarządzanie nim może przekładać się na efektywność funkcjonowania całej organizacji. W zarządzaniu kapitałem ludzkim ważne miejsce zajmują takie wartości, jak m.in.: zaufanie, partycypacja, kreatywność, zaangażowanie, kariera zawodowa, partnerstwo czy relacje na płaszczyźnie pracownicy wiedzy a menedżerowie i właściciele przedsiębiorstw. Dlatego też taki, a nie inny obszar tematyczny stał się przedmiotem rozważań w poszczególnych rozdziałach monografii, w której dokonano pogłębionej analizy ewolucji poglądów w wybranych obszarach zarządzania kapitałem ludzkim, jak również diagnozy korzyści wynikających z zarządzania tym niematerialnym zasobem i rekomendacji wybranych praktyk, modeli oraz schematów postępowania w tym obszarze funkcjonalnym organizacji. Nie wyczerpuje on w całości zagadnień związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim, dlatego niezbędna wydaje się kontynuacja podjętych problemów/tematów na tle wyzwań, jakie niesie współczesna gospodarka.

dr inż. Iwona Gawron
dr Teresa Myjak

Spis tabel

Tabela 1. <i>Cechy idealne praktyków wiedzy, konstruktorów wiedzy i dowódców wiedzy</i>	16
Tabela 2. <i>Role i zadania w strukturze zasobów ludzkich współczesnej organizacji</i>	16
Tabela 3. <i>Różnice pomiędzy wiedzą ukrytą a jawną</i>	29
Tabela 4. <i>Wybrane narzędzia systemów informacyjnych w zarządzaniu wiedzą</i>	35
Tabela 5. <i>Dźwignie akulturacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim</i>	42
Tabela 6. <i>Cechy organizacji wspierającej kreatywność</i>	72
Tabela 7. <i>Cechy socjodemograficzne ankietowanych (odpowiedzi w %)</i>	73
Tabela 8. <i>Czynniki wpływające na kreatywność pracowników (odpowiedzi w %)</i>	74
Tabela 9. <i>Sposoby pracodawcy na zwiększenie kreatywności pracowników (odpowiedzi w %)</i>	74
Tabela 10. <i>Kategorie czynników wpływających na zaangażowanie pracowników</i>	82
Tabela 11. <i>Poziomy zaangażowania pracowników w modelu Mercer</i>	88
Tabela 12. <i>Pięć kluczowych czynników trwałego zaangażowania według Towers Watson Willis</i>	88
Tabela 13. <i>Wybrane postawy pracownicze w trzech wymiarach</i>	90
Tabela 14. <i>Wybrane opinie pracowników, którzy zostali poddani badaniu zaangażowania przeprowadzonemu przez firmę Aon Best Employers w 2018 roku</i>	91
Tabela 15. <i>Zmiany w charakterystyce karier</i>	95
Tabela 16. <i>Wzory uczestnictwa w karierze</i>	102
Tabela 17. <i>Ocena skuteczności i efektywności szkoleń jak instrumentu wspierającego uczenie się kadr przedsiębiorstwa oraz znaczenia wiedzy i umiejętności oraz kompetencji pracowników dla sprawnego funkcjonowania podmiotu gospodarnego oraz jego rozwoju</i>	114
Tabela 18. <i>Praktyka badanych przedsiębiorstw w zakresie realizacji elementów cyklu szkoleniowego</i> ...	116
Tabela 19. <i>Kategorie głównych wewnętrznych ograniczeń uniemożliwiających korzystanie ze szkoleń przez podmioty gospodarcze w Polsce w opinii badanych menadżerów</i>	118
Tabela 20. <i>Kategorie głównych barier uniemożliwiających korzystanie ze szkoleń przez podmioty gospodarcze w Polsce w opinii badanych menadżerów</i>	118
Tabela 21. <i>Kategorie głównych korzyści przedsiębiorstw z organizacji szkoleń oraz uczestnictwa w nich przedstawicieli badanych podmiotów</i>	119

Spis rysunków

<i>Rysunek 1. Intelktualny kapitał człowieka w ujęciu W.J. Hudsona</i>	13
<i>Rysunek 2. Ogólny model koncentracji kapitału ludzkiego podmiotów ekosystemu biznesu wokół realizowanych wspólnie innowacji i procesów innowacyjnych</i>	18
<i>Rysunek 3. Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą</i>	38
<i>Rysunek 4. Piramida mechanizmów akulturacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim</i>	51
<i>Rysunek 5. Charakterystyka ludzi kreatywnych i ich środowiska</i>	71
<i>Rysunek 6. Metody wzmocnienia zaangażowania pracowników</i>	83
<i>Rysunek 7. Wpływ zaufania w zarządzaniu pracownikami wiedzy</i>	86
<i>Rysunek 8. Cechy współczesnej kariery zawodowej</i>	96
<i>Rysunek 9. Model trójkąta w zarządzaniu projektami</i>	125

Spis wykresów

<i>Wykres 1. Podział badanych podmiotów na: mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa</i>	113
<i>Wykres 2. Podział respondentów ze względów na pełnione w organizacji funkcje (stanowiska)</i>	113
<i>Wykres 3. Deklaracja badanych menedżerów w zakresie korzystania ze szkoleń w sytuacji braku ich zewnętrznego finansowania</i>	116
<i>Wykres 4. Jakość szkoleń organizowanych dla analizowanych przedsiębiorstw w opinii menedżerów</i>	117

Informacje o Autorach

dr inż. Iwona GAWRON

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Zakładzie Zarządzania w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Od 2015 roku kierownik studiów podyplomowych „Zarządzanie zasobami ludzkimi”. Zainteresowania naukowe koncentruje na problematyce zarządzania przedsiębiorstwem, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania informacją. Jest autorką kilkudziesięciu artykułów (jako autor i współautor) wydanych w Polsce i poza granicami kraju.

dr Rafał KUSA

Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, gdzie uzyskał także stopień doktora nauk ekonomicznych. Od 1999 roku pracownik naukowo-dydaktyczny Wydziału Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. Współautor czterech monografii naukowych i autor lub współautor przeszło 60 innych publikacji naukowych. Zainteresowania badawcze obejmują zarządzanie strategiczne, innowacyjność, przedsiębiorczość organizacyjną, przedsiębiorczość społeczną i zarządzanie w turystyce.

dr hab. Bogusz MIKUŁA, prof. PWSZ

Kierownik Zakładu Zarządzania i Turystyki Instytutu Ekonomicznego Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. W swoich zainteresowaniach koncentruje się głównie na nowoczesnych koncepcjach i metodach zarządzania, a w szczególności na tematyce zarządzania wiedzą oraz kapitałem intelektualnym, zarządzania talentami, kształtowania zachowań ludzi w organizacjach. Autor i współautor ponad 200 publikacji.

dr Teresa MYJAK

Adiunkt w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Zainteresowania naukowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie wiedzą, zarządzanie strategiczne, zarządzanie w przedsiębiorstwie, organizacja i zarządzanie, zachowania organizacyjne, edukacja, praca zawodowa. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji związanych z wyżej wymienionym obszarem.

dr Agnieszka PESZKO

Absolwentka ówczesnej Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Pracę doktorską obroniła z wyróżnieniem w 2012 roku już na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Od 2004 roku pracownik dydaktyczno-naukowy Wydziału Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej. Obecnie adiunkt w Katedrze Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego. Autorka kilkudziesięciu publikacji naukowych. Prowadzone przez nią zajęcia ze studentami w dużej mierze pokrywają się z jej zainteresowaniami naukowymi: zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie MSP oraz zarządzanie projektami.

dr Robert ROGOWSKI

Adiunkt w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Nowym Sączu. Doktor nauk humanistycznych w zakresie socjologii, absolwent Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II. Zainteresowania naukowe koncentruje wokół zagadnień związanych z etyką życia gospodarczego, socjologii przedsiębiorczości, socjologii pracy, a także socjologii moralności.

dr Michał TECZKE

Adiunkt w katedrze Metod Organizacji i Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie oraz adiunkt w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Głównym obszarem zainteresowań naukowych są metody i techniki zarządzania, relacje biznes – konsument – biznes oraz zagadnienia związane z nowoczesnymi systemami motywacyjnymi.

dr Honorata TRZCIŃSKA

Adiunkt w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Doktor nauk ekonomicznych. Zainteresowania naukowe: zagadnienia związane z funkcjonowaniem sektora ochrony zdrowia, a w tym jego integralnej części – przedsiębiorstw uzdrowiskowych.

dr Tomasz ZACŁONA

Adiunkt w Instytucie Ekonomicznym Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Doktor zarządzania w obszarze nauk humanistycznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Wykładowca studiów podyplomowych z zakresu public relations na Uniwersytecie Jagiellońskim. Wieloletni trener biznesu w zakresie negocjacji i technik sprzedaży oraz public relations. Zainteresowania naukowe: kształtowanie wizerunku komunikacji interpersonalnej, negocjacje, zarządzanie.

dr inż. Sławomir ZIÓŁKOWSKI

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego na Wydziale Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie. W pracy naukowej i dydaktycznej podejmuje problematykę zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności psychologicznych aspektów kierowania kadrami w przedsiębiorstwie, negocjacji menadżerskich oraz kierowania zespołami projektowymi. Jako praktyk od lat zajmujący się koordynowaniem projektów w dużych firmach sektora IT i mediów, obecnie w swoich badaniach naukowych poświęca się tematyce zarządzania wiedzą – zarówno w perspektywie organizacji, jak też transferu wiedzy i współpracy w skali otoczenia makro.