

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company's competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Agata Słodkiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KSZTAŁTOWANIE I WYKORZYSTANIE POTENCJAŁU ORGANIZACJI – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie aspektu kształtowania i wykorzystania potencjału organizacji w postaci studium przypadku. Potencjał organizacji rozpatrywany jako nośnik sukcesu organizacji i zapowiedź jego przyszłych zysków staje się atrakcyjnym wskaźnikiem skuteczności i efektywności działalności organizacji, a dodatkowo jest informacją zwrotną odnośnie do zarządzania kapitałem ludzkim. Publikacja oprócz próby uporządkowania definicji pojęcia potencjału organizacji oraz pojęć pokrewnych, opierając się na metodzie badawczej: studium przypadku, tworzy wartość dodaną w postaci praktycznego przykładu rozwiązania kwestii kształtowania i wykorzystania potencjału organizacji. Skutkiem podjęcia tematu jest wypełniona funkcja aplikacyjna w postaci rzeczywistej koncepcji, zaimplementowanej w celach rozwoju firmy, odniesienia teraźniejszych i przyszłych zysków oraz długofalowego sukcesu.

Słowa kluczowe: potencjał organizacji, potencjał personalny, kapitał ludzki, potencjał pracy.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.32

*Celem organizacji jest umożliwienie zwykłym ludziom
robienia niezwykłych rzeczy.*

Peter F. Drucker

1. Wstęp

Definicja potencjału organizacji nie jest tak oczywista, jakby się to mogło wydawać, zarówno w podręcznikach traktujących o zarządzaniu przedsiębiorstwem jak i o zarządzaniu zasobami ludzkimi brakuje jednoznacznego wyjaśnienia tego pojęcia. Poza tym niejednokrotnie występuje istotne rozwarstwienie, ale też i nietransparentność pojęć jemu pokrewnych, ponieważ w towarzystwie potencjału organizacji pojawiają się: potencjał pracy, potencjał ludzki, potencjał społeczny, kapitał ludzki, zasoby ludzkie, co sprawia, że identyfikacja i klaryfikacja terminu są bardzo utrudnione. Jednocześnie w literaturze przedmiotu istnieją niedobory w zakresie problemowego ujęcia zagadnień dotyczących potencjału organizacji, chociaż obserwacja

działań podejmowanych w jednostkach gospodarczych wskazuje, iż wiele z nich dotyczy właśnie tego potencjału, jego kształtowania i wykorzystania.

Przegląd literatury naukowej dotyczącej zagadnienia potencjału organizacji, potencjału kadrowego¹ wskazuje, iż proces nauczania przedmiotu o nazwie zarządzanie personelem, zarządzanie kadrami bądź też zarządzanie zasobami ludzkimi bywa często tradycyjny, pomijający analizy konkretnych sytuacji i problemów występujących w praktyce gospodarczej, tzw. studiów przypadków – tak jak ma to miejsce na uczelniach zachodnich (*case studies*). Owe studia przypadków występują w niektórych tłumaczeniach literatury zagranicznej z zakresu zarządzania. Jeszcze do niedawna na naszym rynku rzadko pojawiały się pozycje literaturowe, w tym podręczniki, ujmujące w sposób zwarty aktualne problemy praktyczne dotyczące zarządzania ludźmi w jednostkach gospodarczych [Gableta 1999]. Jednocześnie model zarządzania zasobami ludzkimi funkcjonuje już blisko ćwierć wieku, wystraszając długo, aby ujawniło się pragnienie zmiany. Nadzieje na *zarządzanie potencjałem społecznym* w zasadzie zawiodły: *zarządzanie potencjałem pracy* nie przyjęło się, a IRM (Individuell Resources Model)² jest póki co, skandynawską nowinką i specyfiką” [Oleksyn 2014, s. 46-47]. Jednakże koncepcja IRM, jak twierdzi jej czołowy reprezentant K. Lindstrom, zapowiada odejście od modelu zasobów ludzkich i przejście do modelu „ludzi z zasobami”.

Autorka artykułu z potrzeby praktycznej, ale i jednocześnie z powodu braku dostępu do innych zwartych, aktualnych przykładów, dokonała próby autorskiego opracowania koncepcji kształtowania i wykorzystania potencjału organizacji. Wobec tego w niniejszym artykule uwaga będzie koncentrować się głównie na: odszukaniu definicji potencjału organizacji i pojęć pokrewnych oraz na tworzeniu samej koncepcji, która ma określić zestaw korzyści wynikających z zaplanowania i zrealizowania działań zmierzających do zdyskontowania potencjału m.in. zatrudnionych konkretnych ludzi w danej organizacji³.

2. Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji na przykładzie X Elektronik

Wprowadzenie: Na potrzeby artykułu, a przede wszystkim dla stworzenia koncepcji modelu kształtowania i wykorzystywania potencjału organizacji w przedsiębiorstwie X Elektronik U.G.⁴, autorka przyjęła do stosowania następującą definicję po-

¹ Do celów artykułu termin potencjał kadrowy będzie stosowany zamiennie z potencjałem ludzkim.

² IRM – koncepcja, która powstała w Szwecji pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku, w centrum stawia relacje partnerskie między pracodawcą a pracownikiem, znaczną autonomię pracownika w firmie, szczególną troskę o zdrowie i pomyślność oraz rozbudowane pakiety socjalne, przyjmujące kluczową kwestię w systemie motywacyjnym. Model przywiązuje dużą wagę do rozwiązań finansowych.

³ Do celów artykułu terminy: organizacja, przedsiębiorstwo, firma, jednostka gospodarcza będą stosowane zamiennie.

⁴ Do celów artykułu przyjęto fikcyjną nazwę gwarantującą firmie anonimowość.

tencjału organizacji, co jednocześnie jest próbą uporządkowania samego pojęcia, wychodząc ze słownikowego pojęcia potencjału definiowanego jako: **1.** Zasób możliwości, mocy, zdolności wytwórczej tkwiący w czymś : sprawność, wydajność, możliwości zwłaszcza państwa w jakiejś dziedzinie np. gospodarczej; **2.** Zbiór elementów rozumianych jako środki, które mogą zostać wykorzystane do osiągnięcia jakiegoś celu; **3.** Potencjał produkcyjny: maksymalne możliwości produkcyjne zakładu obliczone ze względu na wydajność wszystkich maszyn, urządzeń i załogi [Słownik wyrazów obcych... 2013].

Potencjał organizacji [Wspólna Metoda Oceny...2008] określa zatem, czym dana organizacja się zajmuje i w jaki sposób podchodzi do osiągnięcia pożądaných celów. Na potencjał organizacji składają się takie elementy, jak:

1. Przywództwo – rozumiane jako: działanie liderów w kierunku określenia celu organizacji, stworzenia warunków, w których podejmowane zadania są realizowane w sposób wyróżniający się, wytyczenia kierunków działania organizacji poprzez sformułowanie wizji i misji organizacji, motywowania pracowników, analizy wyników oraz przygotowania i przeprowadzania zmian usprawniających funkcjonowanie organizacji.

2. Strategia i planowanie – które odzwierciedlają podejście organizacji do modernizacji i innowacji. Jest to swoista część cyklu Deminga: planuj-wykonaj-sprawdź-działaj.

3. Pracownicy – potencjał ludzki jako najcenniejszy zasób organizacji. Sposób, w jaki pracownicy wzajemnie oddziałują na siebie oraz zarządzają dostępnymi zasobami, decyduje o sukcesie organizacji. Zasób ten ma charakter odnawialny i może być stale powiększany [Łukasiewicz 2009, s. 20].

4. Partnerstwo – rozumiane jako planowanie i zarządzanie relacjami partnerskimi wpływa bezpośrednio na realizację strategii i procesów, które mają miejsce w organizacji. Relacje partnerskie są ważnym czynnikiem skutecznego funkcjonowania organizacji.

5. Procesy – to określone sposoby, kolejność, metodyka, przyczynowo-skutkowość wykonywania zadań w organizacji, wobec czego możemy je podzielić na:

- podstawowe, które mają decydujące znaczenie dla dostawy produktów i usług,
- zarządcze, które związane są ze sterowaniem organizacją,
- pomocnicze, które związane są z dostawą niezbędnych zasobów.

Podsumowując: proces kształtowania i wykorzystania potencjału organizacji to zespół działań prowadzący do: jego zgromadzenia, odnawiania, powiększania, alokacji, wykorzystania, mierzenia; ponadto potencjał zamieniony w „kapitał ludzki jest źródłem przyszłych dochodów, czyli organizacja może oczekiwać zwrotu z poniesionych inwestycji” [Łukasiewicz 2009, s. 20].

Wizja, strategia, model biznesowy X Elektronik U.G. – geneza stworzenia koncepcji. Firma X Elektronik to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, z kapitałem polskim, założona w Niemczech pod koniec 2013 roku. Właścicielem jest Polak, zatrudniony personel administracyjny, inżynierski i pozostały jest wyłącznie

pochodzenia polskiego. Przedsiębiorstwo działa w branży specjalistycznej elektrycznej i liczy w sumie 35 osób.

Wizja – organizacja wiedzy, świadcząca wysokiej jakości usługi specjalistyczne elektryczne.

Wyzwanie 2014-2019: Stabilna finansowo i perspektywicznie pozycja na rynku niemieckim

Plan strategiczny 2014 złożony z etapów:

- Formalne powołanie podmiotu gospodarczego w Monachium/Niemcy – w tym przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, zapewnienie zaplecza doradczego: finansowego i prawnego.
- Dokładnie rozpisane wizje na lata: 2014, 2016, 2018 – nadanie kierunku rozwoju.
- Ustanowienie strategii spółki, strategii personalnej, polityki personalnej.
- Struktura organizacyjna – planowanie w zakresie ilości i jakości, podział ról i funkcji.
- Controlling projektowy, personalny – strategiczny, operacyjny.

Model biznesowy został opracowany i przedstawiony pisemnie – ze względu na to iż:

- Praca z nim pozwala zdefiniować najważniejsze kwestie biznesowe dla firmy.
- Pozwala spojrzeć strategicznie na biznes i kierunki, w których firma może się rozwijać.
- Jest skuteczny w skali całej firmy, działu, lecz także małego zespołu projektowego.

Organizacja nie posiada jeszcze aktywów materialnych, środków trwałych, infrastruktura jest w trakcie tworzenia, zatem głównym zasobem są partnerzy biznesowi oraz zatrudniony personel, którego kwalifikacje pozwalają realizować zlecenia spływające od niemieckich kontrahentów.

Celem właściciela jest stworzenie organizacji transformacyjnej⁵ opartej na wiedzy i stale rozwijającej kapitał intelektualny. Jednak w związku z brakiem w chwili obecnej konkretnych technologii, patentów, innych oferowanych produktów, jedynym źródłem wartości dodanej jest świadczenie usługi pracy: specjalistów, w tym zarówno kadry inżynierskiej, jak i szeregowych elektryków, bądź też realizacja usługi doradczej oraz projektowej.

Jak można wywnioskować, kształtowanie w celu efektywnego wykorzystania potencjału organizacji to rzeczywisty priorytet dla właściciela młodej organizacji, dlatego jest to główny punkt ciężkości wszelkich podejmowanych działań.

Opracowanie koncepcji kształtowania potencjału organizacji drogą do sukcesu i rozwoju. Firmy, podobnie jak żywe organizmy, dysponują potencjałem ener-

⁵ Organizacja, która jest nastawiona na zmianę świata. Nastawienie to wyraża się przede wszystkim w wewnętrznej filozofii i założeniu, że skuteczna zmiana świata na lepsze może być oparta tylko i wyłącznie na wartościach, które w pierwszym rzędzie muszą być realizowane wewnątrz tej organizacji. Organizacja transformacyjna zmienia więc także swoich pracowników, partnerów, usprawnia swoje systemy organizacyjne [Stocki 2003, s. 29].

getycznym dającym im siłę do trwania i rozwoju. Tą energią, zarówno na poziomie poszczególnych pracowników, jak i całej organizacji, można świadomie zarządzać⁶. „Liderzy od dawna deklarują, że ludzie są najcenniejszym zasobem organizacji. Wykorzystanie w pełni wszystkich atutów tych dóbr wymaga dziś szczególnej uwagi i pilnych działań. Firma, która nie jest w stanie szybko oddelegować właściwych ludzi do właściwych zadań strategicznych, ma bowiem niewielkie szanse na rozwój, zwłaszcza na rynku globalnym. Można, rzecz jasna, koncentrować się na powiększaniu kapitału, wprowadzaniu nowych technologii informacyjnych, wyposażeniu firmy w najnowszy sprzęt i światowej klasy procesy, ale w ostatecznym rachunku najbardziej liczą się ludzie”⁷.

X Elektronik U.G. od momentu rozpoczęcia swej działalności kieruje znaczną uwagą w stronę planowania i wdrożenia skutecznego planu rozwoju firmy, który pozwoliłby tej młodej organizacji sprawnie wzmocnić się ekonomicznie na wymagającym rynku niemieckim.

Kolejnym aspektem jest dążenie do minimalizacji zagrożeń, wynikające z faktu, iż deficytowa pod względem wykwalifikowanej siły roboczej, rozwinięta gospodarka niemiecka jest gotowa wchłonąć wszelkie poszukiwane kompetencje, co oznacza ryzyko przejścia specjalistów i doświadczonych wykwalifikowanych pracowników. W związku z tym po przeprowadzeniu analizy SWOT, sporządzeniu planu zabezpieczeń, powstał model wewnętrzny, szyty na miarę pod konkretne wymagania i kulturę.

Każde z kryteriów i jego składowych elementów (tab. 1) podlega oddzielnemu przełożeniu na konkretny plan działania; przykładowym opracowaniem, prezentacją metodyki takiego przełożenia do realizacji, będzie plan działania w obrębie potencjału kadrowego.

Potencjał kadrowy w literaturze przedmiotu skupiony jest wokół potencjału personelu, czyli zatrudnionych pracowników oraz procesów z tego zatrudnienia wynikających. Potencjał pracownika (*employee's potential*) [Słownik HR...(2014)] jest wypadkową określonych cech i właściwości konkretnego zatrudnionego, a więc jego: zdrowia, zdolności, wiedzy ogólnej i zawodowej, umiejętności praktycznych, poziomu rozwoju moralnego, motywacji do pracy i ciągłego rozwoju, zdobytego doświadczenia. Wszystko to decyduje o jego aktualnej i przyszłej adaptacji do zmiennego otoczenia, jak również o jego sile przetargowej na rynku pracy. Suma potencjałów ogółu pracowników stanowi potencjał pracy firmy, zatem w jej interesie leży: pozyskiwanie pracowników o możliwie wysokich walorach oraz skonstruowanie skutecznego systemu inwestowania w zatrudniony personel. Poza tym w definio-

⁶ Institute for Leadership and Human Resources Management przy University of St. Gallen w Szwajcarii realizuje, we współpracy z pracodawcami, pionierski program Organizational Energy, badający uwarunkowania skutecznego zarządzania energią poszczególnych pracowników, zespołów i przedsiębiorstw

⁷ Wypowiedź prezesa Procter&Gamble A.G. Lafley’ a, który wziął na siebie odpowiedzialność za planowanie karier wszystkich dyrektorów generalnych, wiceprezesów i talentów.

Tabela 1. Model kształtowania potencjału organizacji X Elektronik UG

Kryteria	Elementy składowe wraz z rangą* (skala: 0-10, gdzie 10 = bardzo ważny)					
Przywództwo	Wizja, misja, cel główny organizacji	10	Motywacja, przywództwo transformacyjne	10	Analiza wyników, strategiczna karta wyników (<i>balanced scorecard</i> – BSC)	10
Strategia i planowanie	Innowacyjność, doskonalenie	8	PDCA (<i>Plan Do-Check-Act</i>), analiza SWOT	8	Model biznesowy	10
Pracownicy – potencjał kadrowy – potencjał personelu	Selekcja i rekrutacja, oceny talentów	10	Efektywność, zaangażowanie. Ocena 360 stopni	10	Rozwój kapitału intelektualnego i kwalifikacji	10
Partnerstwo i zasoby	Partnerzy i klienci	10	Infrastruktura, zasoby materialne	9	<i>Know-how</i> , patenty czyli zasoby niematerialne [Król, Ludwiczynski 2006, s. 94]	8
Procesy	Podstawowe, które mają decydujące znaczenie dla dostawy produktów i usług, decydujące o jakości	10	Zarządcze, które związane są ze sterowaniem organizacją	8	Pomocnicze, które związane są z dostawą niezbędnych zasobów.	7
Obszary kluczowe	TOP 3 : Przywództwo: -30, potencjał kadrowy: 30, Partnerstwo i zasoby: 27					

* Nadanie rangi zostało przeprowadzone w ramach pracy zespołowej i zatwierdzone przez najwyższe kierownictwo X Elektronik.

Źródło: opracowanie własne.

waniu potencjału pracy „na plan pierwszy wysuwa się specyfika zasobu pracy, na który składają się istoty ludzkie, mające – w przeciwieństwie do innych zasobów osobowość, prawa obywatelskie oraz kontrolę nad tym, czy w ogóle pracują, jak dużo pracują i na ile dobrze. Zasób ten cechuje przy tym zmienność, zróżnicowanie i wrażliwość psychospołeczna.[...] tak więc postawy i działania pracowników oraz realizacja procesu zarządzania personelem powinny być odpowiednio »dopasowywane« do zmieniających się sytuacji zarówno w ramach przedsiębiorstwa jako całości, jak też poszczególnych jego obszarów” [Gableta 1999].

Zarejestrowana na przestrzeni ostatnich lat zmiana podejścia do roli człowieka w organizacji spowodowała znaczący wzrost oczekiwań co do umiejętności pracowników, tak aby wykorzystać ich kreatywność do celów organizacji [Kaplan 2001, s. 125]. W związku z tym w firmie X Elektronik U.G duży nacisk, w obszarze perso-

nalnym, położono na procesy skupione wokół rozwoju pracowników, aczkolwiek pierwszym krokiem stała się ocena, weryfikacja potencjału personelu.

Weryfikacja ta pełni funkcję identyfikacji potencjału w celu podjęcia działań jego świadomego wyzwolenia i alokowania. Jeżeli chodzi o zbiory danych do przeprowadzenia oceny potencjału, to mają one charakter bardziej jakościowy niż ilościowy i sprowadzają się do struktury organizacji oraz z niej wynikającej listy pracowników wraz z ich danymi personalnymi, kwalifikacjami, umiejętnościami, doświadczeniami (ze względu na ochronę danych osobowych nie można wprost tych danych zamieścić na potrzeby artykułu).

Ocena potencjału firmy odbywa się na poziomie liczebności, jak również pod względem cech kwalifikacyjnych personelu (w skali od 1 do 10). W zakresie każdego kryterium dokonano oceny aktualnego stanu: – kolumna A i stanu pożądanego: – kolumna B (tab. 2). W tabeli 2 „istotne niezgodności” (jako największe różnice między A i B: czyli A – stanem rzeczywistym i B – stanem docelowym) wyróżniono drukiem wytłuszczonym i podkreślonym. Następnie ustalono zespołowo, na czym polegają te konkretne niezgodności i przystąpiono do formułowania strategii subfunkcyjnych (tab. 3) [Kościński 2010, s. 144-145].

Tabela 2. Ocena potencjału personelu

Segmenty personelu	Ocena potencjału personelu									
	Liczba osób		Wiedza		Umiejętności		Predyspozycje		Doświadczenie	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Naczelne kierownictwo	2	3	8	10	8	10	7	10	9	10
Techniczne kierownictwo	6	10	7	9	7	10	8	9	5	9
Pracownicy wykonawczy administracyjni	2	2	7	8	7	9	8	8	7	7
Pracownicy wykonawczy Techniczni	25	27	8	8	7	10	7	10	7	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kościński 2010, s. 144].

Następnie suma zaproponowanych działań (numerowanych od 1 do 11) w zakresie motywacji, naboru, oceny oraz szkolenia, stanowi łącznie, odpowiednio, strategię: motywacji, naboru, oceny i szkolenia. Etapem wieńczącym jest ustalenie kolejności i terminów realizacji poszczególnych działań sformułowanych w obrębie poszczególnych strategii subfunkcyjnych.

Na potrzeby artykułu w celu prezentacji metodyki wybrano jako przykład strategię naboru/selekcji, gdzie dane pobrano z tab. 3 dla działań w obszarze „Naboru/selekcji” i po kolei według numerowanych działań (1-11) podano ich przykładowe treści (formułowanie i zatwierdzanie samych działań odbyło się komisyjnie w omawianej organizacji za pomocą burzy mózgów).

Tabela 3. Opracowanie strategii subfunkcjonalnych X Elektronik dla potencjału personalnego w celu kształtowania i wykorzystania potencjału organizacji

Segment personelu	Istotne niezgodności	Działania w obszarze			
		motywacji	naboru/selekcji	oceny	szkolenia
Naczelne kierownictwo	wiedza	1.	1.	1.	1.
	umiejętności	2.	2.	2.	2.
	predyspozycje	3.	3.	3.	3.
Techniczne kierownictwo	liczba	4.	4.	4.	4.
	umiejętności	5.	5.	5.	5.
	doświadczenie	6.	6.	6.	6.
Pracownicy wykonawczy techniczni	umiejętności	7.	7.	7.	7.
	predyspozycje	8.	8.	8.	8.
	doświadczenie	9.	9.	9.	9.
Pracownicy wykonawczy administracyjni	wiedza	10.	10.	10.	10.
	umiejętności	11.	11.	11.	11.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Koziański 2010, s. 145].

Selekcja i rekrutacja pracowników w X Elektronik U.G.:

1. Profil stanowiskowy generuje matrycę kwalifikacji, ta z kolei wyznacza zakres, w którym dopasowuje się kwalifikacje, kompetencje, umiejętności kandydata – warunek selekcji.

2. Patrz punkt 1 powyżej.

3. Ważną kwestią dla organizacji jest profil charakterologiczny (predyspozycje) oparty głównie na: preferencjach postawy, preferowanych wzorcach zachowań, wyznawanych wartościach, zasadach. Wyznaczenie preferowanych wartości, specyfikacja postaw, komunikacja zasad.

4. Rekrutacja wewnętrzna na podstawie analizy matrycy kwalifikacji i potencjału bądź zatrudnienie brakującego personelu kierowniczego technicznego według wymagań profilu funkcji.

5. W firmie, ze względu na chęć jak najlepszego doboru odpowiednich pracowników, korzysta się z narzędzi do określania mocnych stron – w celu obsady głównych ról wymagane jest opracowanie testów praktycznych weryfikujących posiadane umiejętności zawodowe.

6. Ustalenie ilości oraz jakości wymaganego doświadczenia.

7. Na potrzeby identyfikacji talentów również pod względem predyspozycji, kreatywności i identyfikacji szczególnych umiejętności, opracowanie odpowiedniej metodyki oceny.

8. Patrz punkt 7 powyżej.

9. W celu zagwarantowania pozyskania pożądanego doświadczenia wyspecyfikowanie zagadnień tematycznych i zakresów pojęciowych, preferencji kompetencyjnych.

10. Specyfikacja dotycząca wymaganego minimum i poświadczonego poziomu wiedzy.

11. Proces selekcji, rekrutacji odbywa się na podstawie weryfikacji i formalnego potwierdzenia wymaganych umiejętności.

Po przeprowadzeniu podobnego jak powyższe skompletowania działań, do każdego z zakresów sporządzono w formie tabelarycznej roboczy *Plan działań* zawierający: osoby odpowiedzialne za wykonanie zadania, określony termin wykonania, status. W celu weryfikacji i monitoringu realizacji planu działań, w ramach cyklicznych spotkań kierownictwa poświęconych omówieniu wyników firmy, każdorazowo raportuje się status realizacji strategii personalnej, w tym przypadku strategii kształtowania potencjału personalnego. Analogicznie odbywa się proces realizacji strategii kształtowania i wykorzystywania potencjału organizacji X Elektronik U.G.

Podsumowanie – koncepcja potencjału organizacji w X Elektronik U.G.

Jeszcze parę lat temu istniało przekonanie, że potencjał firmy to umiejętność dostosowania się do zmiennych warunków zewnętrznych – tzn. otoczenia konkurencyjnego i makro otoczenia. Współcześnie potencjał firmy to, patrząc holistycznie, możliwości sukcesu tkwiące w samej firmie. Zgodnie z przedstawionym podejściem firma posiada tym większy potencjał, im jest bardziej wszechstronna w tworzeniu – a więc nie tylko rozwijaniu, ale stwarzaniu od podstaw – nowych kluczowych umiejętności. Z kolei im większe są możliwości, zdolności, tym przychodzi to łatwiej. Potencjał można badać z różnych powodów, ale głównie na potrzeby podejmowania decyzji w procesie zarządzania firmą, a także potrzeby dokonywania trafnych wyborów inwestycyjnych, teraz też z powodu jego świadomego, zamierzonego odnawiania i zwiększania, gdyż potencjał organizacji podlega pomiarowi, jest odnawialny i można go powiększać. W celu weryfikacji w X Elektronik U.G. wprowadzono wskaźnik POS – potencjał organizacji sukcesu i jest on uwzględniony przy raportowaniu wyników firmy, należy do kluczowych indyktorów biznesowych.

3. Zakończenie

W zarządzaniu kapitałem ludzkim zakłada się, że dotarcie do właściwych ludzi, zachęcenie ich do pracy na rzecz organizacji oraz skojarzenie interesów pracodawcy i pracownika lub zewnętrznego partnera oznacza wyzwolenie i wykorzystanie jego możliwości, niemal nieograniczonych – czyli potencjału [Oleksyn 2014, s. 48]. Okazuje się jednak, że aby tego dokonać, należy taki potencjał zidentyfikować, kształtować, wyzwalać i mierzyć, co z kolei wymaga zastosowania sprawdzonych praktyk, rozwiązań i narzędzi. W związku z tym, że współcześnie dostęp do najlepszych praktyk nie jest dogodny, a literatura przedmiotu nie obfituje w *case studies*, identyfikuje się zapotrzebowanie na udostępnianie i zbieranie danych na podstawie przeprowadzanych doświadczeń i prób. Jednocześnie oprócz deficytu informacji wciąż występuje potrzeba ugruntowania problematyki na poziomie pojęciowym. Nakreślona w niniejszym tekście charakterystyka rozwoju potencjału organizacji nie wyczerpuje, rzecz jasna, podjętego problemu. Ramy artykułu nie pozwalają na szersze i bardziej pogłębione ujęcie wielu zagadnień. Z tych powodów zasadniczo pominię-

to zagadnienia typu: pomiar, sprawność działania organizacji w kontekście alokowania potencjału i inne.

Autorka artykułu, pomimo świadomości ograniczoności i wycinkowości zasygnalizowanego problemu oraz wymagającego dopracowania zaplecza badawczego, podkreśla priorytet kierowania i podejmowania działań w celach aplikacyjnych w tym konkretnym obszarze przedmiotowym, zarówno dla rozwoju nauki o zarządzaniu, jak i dla rozwoju biznesu i szeroko rozumianej przedsiębiorczości.

Literatura

- Gableta M., *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, problemy praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Warszawa 1999.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna Karta Wyników – jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Koziński J., *Strategia personalna małego i średniego przedsiębiorstwa – Zarządzanie XXI wieku – kierunki zmian*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Toruń 2010.
- Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Lukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2014.
- Słownik HR*, http://www.hrk.pl/pl/home/slovníki/slovník_hr/potencja%C5%82_pracownika.aspx (31.03.2014).
- Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 2013.
- Stocki R., *Zarządzanie dobrami*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2003.
- Wspólna metoda oceny – doskonalenie organizacji poprzez samoocenę*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008.

DEVELOPMENT OF ORGANIZATION POTENTIAL – CASE STUDY

Summary: The article is aimed to present the aspect of shaping and using the potential of the organization as a case study. The organization potential considered as a tool for the success of the organization and the promise of its future profits, is an attractive indicator of the effectiveness and efficiency of the organization and additionally it is feedback regarding the management of human capital. The publication helps clarify the definition of the potential of the organization and related definitions, using a test method in the form of a case study, as well as provides added value in the form of a practical example solution to the development of the potential of the organization. The result of this discussion is completed application function as a real concept implemented for the purpose of development of the company and references to present and future profits and long term success.

Keywords: organization potential, personal potential, human capital, work potential.