

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 naukowci

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 |

Aneta Stosik

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

HR MENEDŻER I WDRAŻANIE KONCEPCJI IDEA MANAGEMENT W MAŁEJ FIRMIE USŁUGOWEJ

Streszczenie: W artykule przedstawiono próbę wdrożenia koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej. Omówiono również wyzwania współczesnej organizacji w zakresie funkcji HR menedżera. Wskazano również na tendencje aplikacji innowacyjnych rozwiązań w zakresie HR w małych firmach na podstawie doświadczeń firm dużych. W artykule wskazano również na możliwość wspierania funkcji motywacyjnej czy zarządzania wiedzą pracowników w małej firmie. Ukazano również sposób doskonalenia organizacji poprzez partycypacyjny model zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Artykuł ma charakter ogólnej charakterystyki koncepcji Idea Management, a jej aplikacja w małej firmie wskazana została jako wyzwanie dla małych przedsiębiorstw w celu zwiększenia sprawności organizacyjnej menedżerów w kontekście zarządzania wiedzą pracowników.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, kapitał intelektualny, *HR business partner*, Idea Management, zarządzanie talentami.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.35

1. Wstęp

Human resources (HR) zmienia się wraz ze zmianą rynku, gospodarki, dynamiki zmian w przedsiębiorstwach i zmian w otoczeniu organizacji. Jeszcze kilka lat temu działy personalne pełniły funkcje typowo usługowe dla pracowników, dziś natomiast ich funkcja przesuwana się do roli partnera biznesowego na poziomach strategicznych funkcjonowania przedsiębiorstw. Trend ten widoczny jest wyraźnie w dużych firmach, choć coraz częściej zaznacza się również w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Menedżer współczesnej, nowoczesnej organizacji staje przed wyzwaniem wykazania zdolności do elastycznego zarządzania kadrami i umiejętności dopasowania swoich zadań do celów biznesowych firmy, a co za tym idzie, do wyznaczania innych niż do tej pory ról i funkcji lidera w procesie zarządzania zmianami w organizacji. Najcenniejsze w dzisiejszej organizacji stają się niekopiowalne pomysły, kreatywność i ponadprzeciętne umysły, które są w stanie podoląć dynamice zmian. Małe firmy coraz częściej potrzebują, na wzór wielkich korporacji, wspar-

cia ze strony partnerów biznesowych ze sfery HR (*HR business partners* – HR BP), którzy wspierają strategiczne decyzje na podstawie znajomości niematerialnych zasobów swoich organizacji. Ich rola wykracza poza rolę budowania zespołów, rozwijania pracowników, pozyskania talentów, jak też ich niekonwencjonalnego wykorzystania. Takim właśnie przykładem wykorzystania potencjałów i talentów ludzi w firmach jest wdrażana w dużych, choć możliwa do zastosowania w małych firmach, koncepcja zarządzania pomysłami pracowników (*Idea Management* – IM), która wpisuje się w koncepcje zarządzania wiedzą jako czynnik charakteryzujący organizację uczącą się i organizację opartą na wiedzy.

Koncepcja ta w małej firmie jest aplikacją istniejących systemów zarządzania, głównie w korporacjach. Jednak łatwość wdrożenia, nieduże koszty szkoleń i systemów wspierających umożliwiają niemalże każdej małej organizacji wspieranie funkcji motywacyjnej i zarządzania wiedzą pracowników.

Polskie HR (*human resources*) wciąż koncentruje się na doskonaleniu pracowników, tymczasem trendy ogólnoświatowe wskazują, że przewagi należy szukać w zarządzaniu talentami, nieprzeciętności i wyjątkowości zatrudnianych pracowników. Współcześni liderzy muszą myśleć koncepcyjnie i strategicznie, muszą cechować się otwartością umysłu i szukać nowych sposobów zdobycie lojalności pracowników w specjalnie do tego budowanych kulturach organizacyjnych, dawać swoim pracownikom więcej swobody w myśleniu i działaniu, wspierać ich autonomię, a jednocześnie wyznaczać zadania adekwatne do wspólnie definiowanych celów [Zakrzewska 2014, s. 8-9].

Nieprzewidywalność zmian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw stawia przed liderami, menedżerami szereg wyzwań, z których najistotniejsze wydają się: elastyczne podejście do modyfikacji strategii, elastyczne podejście do realokacji zasobów oraz szybkie zmiany w strukturach zatrudnienia, zmiany w sposobach realizacji zadań, zmiany w sposobach definiowania i realizowania procesów, a w konsekwencji elastyczne modelowanie procedur. Od zawsze organizacje zderzały się z trudnością skonstruowania adekwatnych do potrzeb motywatorów systemów wynagrodzeń, metod wywierania wpływu czy zarządzania efektywnością. Dziś wydaje się to jeszcze trudniejsze, przede wszystkim w związku ze złożonością zadań, różnicami pokoleniowymi w aspekcie potrzeb, innymi wyzwaniami kształtowania ról i funkcji pracowników.

2. Idea Management w małych firmach

Obecnie na całym świecie robi się wszystko, by skutecznie wykorzystywać wiedzę i pomysły pracowników. W Polsce systemowe zarządzanie pomysłami pracowników jest wciąż czymś nowym. Nowoczesne programy zarządzania pomysłami mogą mieć rzeczywisty wpływ na innowacyjność organizacji, doskonalenie procesów i podnoszenie przychodów z nowych produktów. Na tym tle szczególnie dziwi fakt, że w dobie kryzysu firmy w Polsce tak rzadko korzystają z tej prostej i relatywnie

taniej możliwości ograniczania kosztów i zwiększania przychodów. Program zarządzania pomysłami wydaje się doskonałym narzędziem do szybkiego tworzenia i wdrażania rozwiązań, które przynoszą konkretne efekty – większą wydajność, ograniczenie kosztów, usprawnienie procesów. Innowacje organizacyjne zmieniają sposób, w jaki pracownicy wykonują swoje zadania, innowacje produktowe pozwalają doskonalić lub stworzyć zupełnie nowe produkty i usługi, innowacje strategiczne zaś mogą otwierać zupełnie nowe rynki, na których jeszcze nie ma konkurencji.

Pomysły i wiedza pracowników powinny stanowić stały napęd dla organizacji. Aby tak jednak było, trzeba wiedzieć, jak wykorzystać tę energię, żeby wysiłek pracowników nie został zmarnowany.

W małych firmach wiedza i talenty pracowników nie zawsze są sprawnie wykorzystywane do zwiększania wartości w organizacji. Wydaje się, że system, który wspiera organizację pod względem pomysłów na zmiany, a tym samym promuje pomysły w postaci premii czy korzyści niematerialnych, może być doskonałą praktyką małych firm, które nie za często korzystają z doświadczeń korporacyjnych ze względu na wysokie koszty takich rozwiązań. Tymczasem przykład wdrożenia prezentowany w artykule pokazuje, że niezależnie od branży czy wielkości firmy można aplikować rozwiązania, które, choć tworzone dla „dużych”, doskonale mogą sprawdzać się dla „małych”.

Skuteczne zarządzanie pomysłami opiera się na prowadzeniu kampanii innowacyjnych skoncentrowanych na wyzwaniach zdefiniowanych przez menedżerów. Takie podejście umożliwia zbieranie pomysłów na konkretne tematy zgłaszane przez pracowników [Królak-Wyszyńska, Rudolf 2010].

Skuteczne zaangażowanie pracowników zapewnia firmie dostęp do innowacyjnych pomysłów, które pochodzą z każdej części firmy.

Nowe rozwiązania mogą być tworzone przez pracowników różnych szczebli i działów – warunkiem jest stworzenie przestrzeni (pracownikom) oraz zapewnienie organizacji skutecznego narzędzia do zarządzania pomysłami.

Poprzez wdrożenie koncepcji IM można realizować dwie strategie zarządzania wiedzą w organizacji.

Pierwsza traktuje zarządzanie wiedzą jako sposób na doskonalenie produktów i usług. To podejście dominuje w sektorach, w których nadal podstawowym aktywnym przedsiębiorstwa są zasoby fizyczne. Kapitał intelektualny służy w nich jedynie ulepszeniu i unowocześnieniu produktów, poprawiając ich pozycję konkurencyjną.

Druga strategia to zarządzanie wiedzą jako sposób doskonalenia procesów. Dotyczy to przedsiębiorstw działających w bardzo złożonych i zmiennych sektorach, w których wewnętrzne procesy są na tyle skomplikowane, iż wymagają ciągłego usprawniania.

Zbudowanie platformy wspierania pomysłów w małej firmie, gromadzenia ich oraz wdrażania daje doskonałe efekty mobilizujące pracowników do coraz bardziej kreatywnego rozwiązywania problemów, usprawniania pracy, doskonalenia procesów, a w konsekwencji zaspokajania potrzeb i motywacji.

Główne efekty to:

- stworzenie efektywnego kanału wykorzystującego wiedzę, pomysły i potencjał pracowników do rozwiązywania problemów firmy,
- usprawnianie komunikacji wewnętrznej,
- gromadzenie pomysłów odpowiadających na aktualne wyzwania organizacji,
- szybkie wdrożenie nowych rozwiązań i usprawnień,
- odkrywanie ukrytych talentów i stworzenie społeczności innowatorów zmotywowanych do kreatywnej pracy,
- wzrost wydajności poprzez motywację,
- eliminowanie niesprawności organizacyjnej,
- integracja pracowników.

To tani, szybki i prosty sposób na zarządzanie wiedzą swoich pracowników w małym przedsiębiorstwie.

3. Przykład wdrożenia w firmie medycznej

Eksperymentalnie wdrożeniu IM poddano małą firmę usługową¹ w branży medycznej. Wdrożenie nastąpiło w latach 2011-2014, poprzedzone było szkoleniami wewnętrznymi, których celem było zapoznanie z celami organizacji, wprowadzenie pracy grupowej, podział funkcji i zadań (na nowo, w świetle oczekiwań pracowników – optymalizacja zadań w zakresie kompetencji i kwalifikacji załogi), opracowanie systemu motywacji pozamaterialnej, uświadomienie zasad współpracy przy wdrożeniu systemu IM, opracowanie matrycy kompetencyjnej. Na tym etapie ujawniono szereg obszarów do optymalizacji, usprawnień i koniecznych zmian. Dodatkowym atutem był proces otwarcia pracowników na zmiany, których nie dokonywano przez lata, ponieważ wszelkie zmiany kojarzyły się pracownikom negatywnie i wywoływały opór. Tymczasem otwarty panel dyskusyjny stał się okazją do budowania otwartej i elastycznej postawy pracowników wobec zmian i traktowania jej jako szansy, a nie zagrożenia. Proces zmiany postaw i zachowań pracowników trwał kilka miesięcy, ale konsekwentnie otwarta i partycypacyjna postawa menedżera ugruntowała zaufanie pracowników do procesu przemian. Zwłaszcza że pracownicy mogli przekonać się o korzyściach, które z tych zmian wynikają: polepszenie jakości pracy, ulepszenie stanowisk, bardziej optymalne wykonanie powierzonych zadań, ergonomii pracy, współdecydowanie o zmianach. Wzrosła też wyraźnie motywacja pracowników, co zdecydowanie obniżyło absencję pracowników w skali każdego roku, liczbę konfliktów oraz podwyższyło gotowość do współpracy, a nawet dzielenia się wiedzą. Ponadto zmniejszyła się konkurencja wewnętrzna.

Wdrożenie podzielono na trzy etapy: I: warsztaty merytoryczne wdrożenia systemu – zapoznanie z zasadami zgłaszania wniosków, II: warsztaty metodyczne

¹ Firma prowadząca działalność gospodarczą od 1999 roku w formie spółki cywilnej we Wrocławiu. Zatrudnia 25 osób w różnych formach zatrudnienia, od kontraktu, umów cywilnoprawnych, po umowy o pracę na czas nieokreślony. Stosuje *outsourcing* w zakresie obsługi prawnej, IT, marketingu.

wdrożenia systemu – analiza zgłaszanych przypadków i system rozwiązań, IIII uzgadnianie wdrożenia zmian – opracowanie procedur.

I etap to zapoznanie pracowników z systemem i otwarcie na zmiany oraz wskazywanie na korzyści udziału w IM, również te finansowe. II etap to warsztaty (kilkugodzinne spotkania raz w tygodniu), których celem było opracowanie zgłaszanych mailowo wniosków² racjonalizatorskich przez pracowników, którzy dobrowolnie zgłaszali pomysły na usprawnienia wybranych procedur, wybranych procesów, wybranych elementów organizacji czy nowych produktów i usług w zakresie przepracowania koniecznych zmian dotychczasowych zasad współpracy itp. Warsztaty pracowników prowadzone były za pomocą technik moderacyjnych przez menedżera firmy³, bez udziału właścicieli, po uzgodnieniu z nimi zasad pracy. III etap to proces opracowania procedur i wdrożenie. Na tym etapie pracownicy również mieli możliwość współdecydowania o organizacyjnych aspektach zmiany, która stawała się udziałem zespołu pracowników, dzięki czemu była bardziej akceptowana.

Wszystkie etapy systemu Idea Management w małej firmie są równie ważne. Najbardziej pracochłonny i czasochłonny jest jednak II etap wdrożenia, który wymaga spotkań moderowanych z zespołem pracowników. W zależności od stopnia skomplikowania zgłoszonego tematu czy pomysłu zajmuje on od kilku godzin do kilku dni, a nawet tygodni. Sprawność przebiegu moderacji uzależniona jest od stopnia przygotowania spotkania przez menedżera i jego doświadczenia w prowadzeniu spotkań z pracownikami. Istotna jest również sprawność komunikacji i reżim czasowy, jaki prezentuje prowadzący.

Na przestrzeni trzech lat zarządzania IM w badanej firmie wpłynęło kilkadziesiąt pomysłów racjonalizatorskich, głównie w zakresie zmian procedur medycznych, które skracały czas obsługi pacjentów lub podnosiły jej jakość, często również ograniczały koszty bez szkody dla poziomu zadowolenia klienta (prowadzono jednocześnie badania rynku dotyczące satysfakcji pacjenta), zmian procesów obsługi klienta (zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego), zmian produktów w postaci doskonalenia usług i wprowadzania wartości dodanej. Wszystkie pomysły musiały wnosić albo poprawę jakości, albo optymalizację czasu, albo zmniejszenie niesprawności procesu, albo ograniczenie kosztów. Wszystkie wdrażane pomysły analizowane były pod kątem racjonalności, efektywności i skuteczności. Wszystkie wdrożone zmiany były weryfikowane w czasie i oceniane na kolejnych etapach wdrożeń.

² Pomysły zgłaszane były do menedżera, w dogodnym dla pracownika terminie, z krótkim opisem problemu do dyskusji na forum grupy. Lista wniosków była przedstawiana na spotkaniu z pracownikami, a następnie określano priorytety poszczególnych pomysłów poprzez głosowanie i wybierano ten, który uzyskał największą liczbę głosów. Wspólnie z menedżerem, moderującym spotkanie, analizowano zgłoszony pomysł, a następnie przy wykorzystaniu technik moderacyjnych opracowywano nową procedurę rozwiązań racjonalizatorskich, wprowadzano zmiany, informując wszystkich pracowników o nowych rozwiązaniach systemowych.

³ Menedżer badanej organizacji jest doświadczony w moderacjach grupowych i zna zasady pracy grupowej oraz budowania zespołów.

Najbardziej spektakularne pomysły, wdrożone w formie zmian w systemie organizacji, przyniosły oszczędności na poziomie 40-50 tys. rocznie lub wzrost zadowolenia klienta wewnętrznego, co owocowało poprawą nastrojów pracowników (badania barometru nastrojów), zmniejszoną absencją, zdecydowanie lepszą współpracą zespołu. Wzrosło zaufanie do pracodawcy oraz poziom lojalności pracowników. Zwiększyła się również ocena poziomu motywacji⁴ w pracy.

Koncepcja zarządzania pomysłami stała się w praktyce doskonałym sposobem na wspieranie zmian w organizacji, przełamując opór wobec nich.

Główną rolę odgrywa w systemie wdrażania zmian organizacyjnych HR Biznes Partner (menedżer małej firmy usługowej pełniący również funkcję HR BP).

HR Biznes Partner w małej firmie to menedżer personalny, który zna i rozumie biznes swojej firmy i jest partnerem dla swoich wewnętrznych klientów, czyli pracowników. Jest też partnerem biznesowym dla właścicieli, partnerem, który w istotny sposób wspiera zmiany, decyduje o strukturze i strategii marketingowej. Sprowadzony do roli generalisty, staje się megamózgiem odpowiedzialnym za wiele procesów, od pozyskiwania pracowników, dysponowania nimi, wyznaczania ról, zakresu funkcji, decydowania o rozwoju, do kształtowania polityki personalnej, polityki cenowej. Jest także rzecznikiem klienta, tworząc najbardziej adekwatny do oczekiwań produkt. HR małej firmy to przede wszystkim osoba menedżera, który jest partnerem biznesowym dla właściciela przedsiębiorstwa, który przy dysponowaniu zasobami organizacji dąży do osiągnięcia jego strategicznych celów. Docelowo obejmuje on budowanie i analizę potencjału ludzkiego w organizacji; planowanie długoterminowych poziomów zatrudnienia i ścieżek rozwoju oraz wykorzystanie i dzielenie się dostępną wiedzą w celu zapewnienia najlepszych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Model HR Biznes Partnera zaczął być promowany przez Dave'a Ulricha, jednego z największych autorytetów w świecie HR. Według tego modelu HR Biznes Partner jest [Ulrich 1997]:

- partnerem strategicznym,
- agentem zmian,
- rzecznikiem pracowników,
- ekspertem,
- animatorem rozwoju kapitału ludzkiego.

Wdrożenie tego modelu w firmie oznacza, że HR jest częścią biznesowego zespołu kierującego firmą i jest on głównym partnerem w rozmowach o efektywności organizacyjnej, procesach i systemach wspierających biznes oraz o zmianach strate-

⁴ Motywacja wzrasta dzięki dobremu systemowi nagradzania pracowników za pomysły. Konieczne jest indywidualne opracowanie prowizji lub innego systemu nagradzania pracowników za skuteczne i efektywne wdrożenie zgłaszanych zmian. Badana firma opracowała system procentowego systemu prowizji od ograniczenia kosztów dzięki pomysłowi w skali rocznych oszczędności, oraz jednostkowy system jednorazowych nagród pieniężnych każdorazowo wyceniany przez menedżera.

gicznych firmy. Często jego zaplecze stanowią eksperci od wynagrodzeń i świadczeń lub rekrutacji i rozwoju pracowników, eksperci pozyskiwani w outsourcingu, którzy stanowią sztab doradców biznesowych w postaci partnerów wspierających zmiany – w małych firmach to głównie zakres doradztwa finansowego, doradztwa prawnego, doradztwa marketingowego. Kluczowe kompetencje w zakresie budowania zespołu pracowników menedżer – HR BP pozostawia sobie. To on kształtuje oczekiwany potencjał zasobów, z którym będzie mógł wyprzedzać zmiany i konkurować w otoczeniu niekonwencjonalnymi pomysłami, rozwiązaniami i innowacyjnymi. Ale do tego potrzebuje talentów, które będą go wspierać. Te talenty może wyłapywać poprzez wdrożenie systemów wspierających, np. Idea Management, która doskonale sprawdza się na większą skalę w firmach dużych, ale również bardzo dobrze adaptuje się na gruncie małych przedsiębiorstw. Jest motorem procesu wspierania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jako sposobu zarządzania przedsiębiorstwem obejmującego ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji jego celów.

„Pozyskiwanie pracowników do zmian i włączenie ich w procesy lepszego wykorzystania potencjału intelektualnego i podniesienie jakości współpracy staje się podstawą nowoczesnego zarządzania określanego jako zarządzanie wiedzą” [Łasiński, Głowicki 2013, s. 19].

4. Podsumowanie

Koncepcja zarządzania pomysłami (Idea Management), mimo że dedykowana i realizowana głównie w dużych przedsiębiorstwach, z powodzeniem może być aplikowana w małych firmach. Jest motorem zmian i wspiera zarządzanie wiedzą w organizacji. Sprzyja zarówno przeprowadzaniu radykalnych przeobrażeń firmy, jak też drobnym przemianom organizacyjno-zarządczym. Wspiera ducha zespołu, tworząc oczekiwaną przez właścicieli kulturę organizacyjną. Dzięki partycypacyjnemu stylowi kierowania, poprzez przyjmowanie wniosków racjonalizatorskich wzrasta motywacja pracowników, wzrasta lojalność pracowników, wzmagają się procesy myślenia o usprawnianiu nawet najmniejszych systemów i procedur w organizacji, które czynią je bardziej efektywnymi. Dodatkowym atutem jest zmiana postaw personelu w kierunku proaktywnym.

Choć wymaga zaangażowania naczelnego kierownictwa i wygospodarowania czasu na moderacyjny system opracowania wdrożeń, jest w konsekwencji bardzo cenionym systemem przez pracowników i właścicieli. Korzyści są wymierne dla obu stron, zarówno dla firmy, jak i dla pracowników, a w rezultacie dla klientów, którzy doświadczają lepszej jakości obsługi, często krótszego czasu realizacji i wyższej satysfakcji.

Elastyczność w HR to bycie blisko pracowników i prowadzenie dialogu z klientami wewnętrznymi, a nie narzucanie gotowych rozwiązań. Dziś bowiem elastycz-

ność to ludzie, a nie systemy i procedury wewnętrzne. Jeżeli *management* jest mózgiem organizacji, to niewątpliwie HR powinien być jej sercem. *Management* odpowiada za wynik, a HR za kulturę i komunikację wewnętrzną [Stosik, Głowicki, Zarecka 2011, s. 242-248].

Zarządzanie ludźmi w organizacjach to funkcja, która ulega ciągłej transformacji. Obejmuje szeroki zakres działań, ale w gruncie rzeczy sprowadza się do kilku podstawowych praktyk:

1. Zwiększenia znaczenia HR tak, by miało silną i wiodącą pozycję w firmie, oraz zadbania o to, by pracownicy działu odznaczali się szczególnymi cechami i mogli pomagać menedżerom kreować lepszą rzeczywistość organizacyjną.

2. Stosowania precyzyjniejszych systemów oceny efektywności (IM daje możliwości wdrażania takich systemów).

3. Opracowania skutecznych mechanizmów motywowania pracowników i zatrzymywania ich w firmie (IM wspomaga skutecznie takie mechanizmy).

4. Stawiania czoła napiętym relacjom (IM wspiera rozwiązywanie konfliktów).

5. Stworzenia możliwie płaskich struktur firmy o bardzo przejrzystych stosunkach zależności i zakresach obowiązków (IM pozwala na zmiany w tym kierunku).

W świetle powyższych rozważań koncepcja HR Biznes Partner oraz Idea Management stają się odpowiedzią na rosnące potrzeby jakości w obsłudze klienta wewnętrznego i dają możliwość rozwoju małych przedsiębiorstw z zastosowaniem „dużych” koncepcji.

Literatura

- Głowicki P., Lasiński G., *Praca grupowa jako efektywne narzędzie rozwijania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 161, UE, Katowice 2013.
- HR 2014. *Strategiczna rola działu kadr*. „Harvard Business Review Polska” 2014 (grudzień-styczeń), dodatek, Warszawa 2014.
- HR Biznes Partner jako alternatywa do tradycyjnego działu HR, wywiad, „Gazeta Prawna” 2009, <http://www.hrbp.pl/web/en/Blog/view/id/13>.
- Królak-Wyszyńska K., Rudolf T., *Miliony z pomysłów, czyli jak zdobyć dodatkowe przychody dzięki zarządzaniu pomysłami*, „E-mentor” 2010. nr 2 (34).
- Stosik A., Głowicki P., Zarecka E., *HR business partner – nowa rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 218, UE, Wrocław 2011.
- Ulrich D., *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston (MA) 1997.
- Zakrzewska L., *Globalne i lokalne mega trendy w świecie kadr*, [w:] HR 2014. *strategiczna rola działu kadr*, „Harvard Business Review Polska” 2014 (grudzień-styczeń), dodatek, Warszawa 2014.

IDEA MANAGEMENT CONCEPT IMPLEMENTATION IN SMALL SERVICE BUSINESS

Summary: The article presents Idea Management concept implemented in a small service company. One part of the paper is dedicated to present challenges of modern organization within HR function as well as HR innovations applied in small companies. In the further part of the article, the author also indicates possibilities of supporting motivation function and employees' knowledge management in a small company. The author discusses improvements of the organization through the participation of model of human resources management too. The article has a convention of general characteristics of Idea Management concept and the implementation of this concept in a small company is shown as a challenge for small organizations and is proposed to increase managers' efficiency regarding employees' knowledge management.

Keywords: human capital, intellectual capital, HR business partner, idea management, talents management.