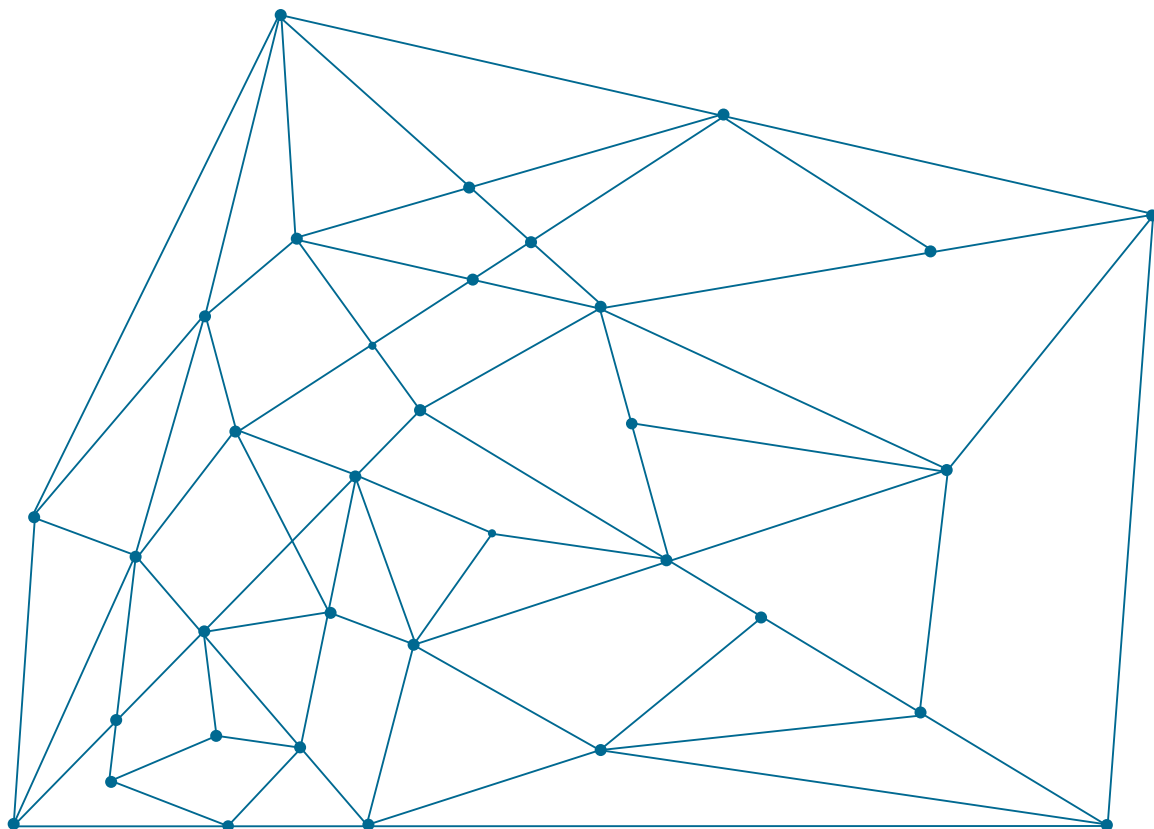


# WYZWANIA NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

---

Redakcja naukowa  
Magdalena Graczyk-Kucharska  
Małgorzata Spychała  
Marek Goliński  
Maciej Szafrąński



Recenzenci:

dr hab. inż. Waldemar Jędrzejczyk, prof. PCz  
Politechnika Częstochowska  
dr hab. inż. Janusz Wielki, prof. PO  
Politechnika Opolska

Afiliacja naukowa:  
Wydział Inżynierii Zarządzania  
Politechnika Poznańska

Redakcja  
dr inż. MAGDALENA GRACZYK-KUCHARSKA  
dr inż. MAŁGORZATA SPYCHAŁA  
dr inż. MAREK GOLIŃSKI  
dr inż. MACIEJ SZAFRAŃSKI

Projekt okładki  
SYLWIA ŁUKASZEWICZ

Opracowanie komputerowe  
EMILIA KOZŁOWSKA

Utwór w całości ani w fragmentach nie może być powielany ani rozpowszechniany za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich

© Copyright by Authors

© Copyright by Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom 2020

e-ISBN 978-83-66550-07-0

Wydano nakładem:

Instytutu Naukowo-Wydawniczego „Spatium”

26-600 Radom, ul. 25 Czerwca 68/62 tel. 48 369 80 74, fax 48 369 80 75

e-mail: [wydawnictwo@inw-spatium.pl](mailto:wydawnictwo@inw-spatium.pl)

<http://www.inw-spatium.pl>

Magdalena Graczyk-Kucharska, Małgorzata Spychała  
Marek Goliński, Maciej Szafrąński

**WYZWANIA NOWOCZESNEGO  
ZARZĄDZANIA ZASOBAMI  
LUDZKIMI**

Radom 2020

## ZESPÓŁ AUTORSKI

Marek GOLIŃSKI – rozdział 4, podrozdziały 6.1, 9.1, 9.2, 10.3, 10.10, 10.12, podsumowanie

Magdalena GRACZYK-KUCHARSKA – wprowadzenie, rozdziały 1, 8, podrozdziały 5.1, 6.2, 10.1, 10.2, 10.7-10.8, 10.11

Małgorzata SPYCHAŁA – rozdziały 3, 7, podrozdziały 5.2, 5.3, 6.3, 10.4-10.6, podsumowanie

Maciej SZAFRAŃSKI – wprowadzenie, rozdział 2, podrozdziały 9.3, 10.9

## SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE .....	5
<b>Rozdział 1. TRADYCYJNE I NOWOCZESNE PODEJŚCIE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI .....</b>	<b>11</b>
1.1. Ujęcie tradycyjne zarządzania zasobami ludzkimi .....	11
1.2. Ewolucja funkcji działów HR .....	12
1.3. Strategiczna rola działów HR .....	15
1.4. Nowoczesne podejście w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	18
<b>Rozdział 2. ZŁOŻONA NATURA KOMPETENCJI .....</b>	<b>23</b>
2.1. Różne spojrzenia na kompetencje .....	23
2.2. Jakościowe ujęcie kompetencji – kompetencja jako cecha człowieka .....	24
2.3. Zasobowe ujęcie kompetencji – kompetencja jako zasób w przedsiębiorstwie ...	26
2.4. Marketingowe ujęcie kompetencji – kompetencja jako produkt .....	29
2.5. Zasadność wieloaspektowego ujmowania kompetencji .....	31
<b>Rozdział 3. TRADYCYJNE I NOWOCZESNE METODY I TECHNIKI ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE .....</b>	<b>33</b>
3.1. Istota zarządzania kompetencjami pracowników .....	33
3.2. Identyfikacja kompetencji pracowniczych – metody, techniki i narzędzia .....	36
3.3. Ocena kompetencji pracowniczych – metody i techniki .....	37
3.4. Rozwój kompetencji pracowniczych – metody i techniki .....	39
3.5. Charakterystyka wybranych nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie .....	40
<b>Rozdział 4. WPLYW NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII NA REKRUTACJĘ PRACOWNIKÓW .....</b>	<b>45</b>
4.1. Uwarunkowania wdrażania nowoczesnych technologii w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	45
4.2. Warunki techniczno-organizacyjne wdrażania nowoczesnych technologii w HR .....	46
4.3. Metody i narzędzia stosowane w rekrutacji .....	51
4.4. Kierunki rozwoju metod rekrutacji .....	54
<b>Rozdział 5. DOPASOWANE NARZĘDZIA REKRUTACJI I KOMUNIKACJI DO PRACOWNIKÓW GENERACJI X, Y i Z .....</b>	<b>57</b>
5.1. Charakterystyka różnic pokoleniowych .....	57
5.2. Charakterystyka wybranych narzędzi komunikacji i rekrutacji .....	59
5.3. Dopasowanie narzędzi rekrutacji i komunikacji do pokolenia X,Y, Z i Alpha ...	62

<b>Rozdział 6. KULTURA ORGANIZACJI A EMPLOYER BRANDING W PRZY- CIĄGANIU I ZATRZYMYWANIU PRACOWNIKÓW .....</b>	67
6.1. Employer Branding .....	67
6.2. Employer Branding oczami pracodawców .....	70
6.3. Kultura organizacyjna a Employer Branding .....	75
<b>Rozdział 7. ZARZĄDZANIE TALENTAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE .....</b>	79
7.1. Istota zarządzania talentami .....	79
7.2. Rozwój talentów w organizacji .....	81
7.3. Zarządzanie talentami w Polsce .....	83
7.4. Korzyści zarządzania talentami .....	86
7.5. Przeszkody skutecznego zarządzania talentami .....	87
<b>Rozdział 8. PLANOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH I KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI .....</b>	89
8.1. Zmiana wymagań kompetencyjnych na rynku pracy .....	89
8.2. Planowanie zapotrzebowania na kompetencje przyszłości .....	91
8.3. Wyzwania w planowaniu wymaganych kompetencji w przyszłości .....	96
<b>Rozdział 9. SIECIOWOŚĆ W CIĄGŁYM DOSKONALENIU KOMPETENCJI .</b>	101
9.1. Ogólna idea sieciowości .....	101
9.2. Uwarunkowania tworzenia sieci .....	103
9.3. Wielkopolska Sieć Edukacyjno-Gospodarcza – przykład zarządzania kom- petencjami w regionie .....	105
<b>Rozdział 10. DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH – CASE STUDY .....</b>	113
10.1. Wprowadzenie .....	113
10.2. Ardagh Glass S.A. ....	114
10.3. Arvato Supply Chain Solutions w Polsce .....	117
10.4. Bolsius Polska sp. z o.o. ....	119
10.5. DFDS Polska .....	123
10.6. Fresh Logistics Polska .....	126
10.7. Mahle Behr Ostrów Wielkopolski .....	129
10.8. Mondi Simet Sp. z o.o. ....	132
10.9. Phoenix Contact Wielkopolska .....	135
10.10. Pratt & Whitney Kalisz.....	138
10.11. Volkswagen Poznań .....	140
10.12. Wobit E.K.J. Ober s.c. ....	143
<b>PODSUMOWANIE .....</b>	147
<b>LITERATURA .....</b>	151

## WPROWADZENIE

Monografia pod tytułem *Wyzwania nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi* została opracowana przez pracowników Zakładu Marketingu i Rozwoju Organizacji, Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. Inspirację czerpali oni z wieloletnich badań prowadzonych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania kompetencjami wspieranych również obecnie przez działy ds. zarządzania zasobami ludzkimi w średnich i dużych przedsiębiorstwach.

Relacje te budowane i rozwijane są od wielu lat w ramach inicjatywy Politechniki Poznańskiej – Akcelerator Wiedzy Technicznej® (AWT®). Inicjatywa była i jest punktem wyjścia do wielu projektów, w których celem jest między innymi podnoszenie kompetencji przyszłych kandydatów do pracy. Można tu wymienić chociażby: *Wielkopolski system monitorowania i prognozowania* (2010-2012), nr POKL.09.02.00-30-155/09, priorytet IX, Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach, działanie: 9.2. Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego, finansowanie: budżet państwa, Europejski Fundusz Społeczny; *Czas zawodowców – wielkopolskie kształcenie zawodowe* (2012-2015), nr POKL.09.02.00-30-001/12, priorytet IX, Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach, działanie 9.2. Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego, finansowanie: budżet państwa, Europejski Fundusz Społeczny; *Czas zawodowców BIS – zawodowa Wielkopolska* (2016-2022), nr RPWP.08.03.03-30-0001/15, oś priorytetowa 8: Edukacja, działanie 8.3, Wzmocnienie oraz dostosowanie kształcenia i szkolenia zawodowego do potrzeb rynku pracy, poddziałanie 8.3.3, finansowanie: budżet państwa, Europejski Fundusz Społeczny.

Kluczowym beneficjentem tej wieloletniej współpracy jest Samorząd Województwa Wielkopolskiego, którego struktury gwarantują ciągłość i trwałość rozwiązań tworzonych w tych w większości systemowych i długoletnich projektach.

Wymienione projekty stały się bodźcem do rozwoju Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej, w ramach której umacniane są relacje i współpraca z przedsiębiorstwami istotnie wpływającymi na funkcjonowanie nie tylko regionalnego (wielkopolskiego) ale często też globalnego rynku pracy. Trwająca od kilku lat wymiana wiedzy i doświadczeń w sieci na linii nauka-praktyka, stała się inspiracją do przybliżenia nowoczesnych trendów i rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Są one przedstawione w oparciu o badania własne, realizowane w dużej mierze wspólnie przez wszystkich autorów książki.

Monografię otwiera artykuł Magdaleny Graczyk-Kucharskiej pt. *Tradycyjne i nowoczesne podejście w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. W rozdziale tym najpierw scharakteryzowano wybrane tradycyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi. Dalej, zaprezentowano ewolucję funkcji działów Human Resources oraz podkreślono strategiczną rolę działów HR dla przedsiębiorstw. Wreszcie odniesiono się do najnowszych rozwiązań w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W szczegól-

ności zwrócono uwagę na takie kwestie jak: zarządzanie talentami, analiza efektywności e-narzędzi, transfer kompetencji, wymiana wiedzy i doświadczeń pracowników działów HR w sieci współpracujących podmiotów.

Drugi rozdział, opracowany przez Macieja Szafrąńskiego, pt. *Złożona natura kompetencji*, pozwala lepiej zrozumieć potrzebę postrzegania kompetencji z różnych perspektywy. W rozdziale skupiono się na trzech: jakościowej, zasobowej, marketingowej. W ujęciu jakościowym zaprezentowano kompetencje jako cechy. W ujęciu zasobowym odniesiono się wprost do tytułu książki, proponując wcześniej w rozdziale, żeby nie człowieka a jedynie jego kompetencje i ewentualnie inne jego cechy traktować jako zasób. W trzecim, marketingowym ujęciu kompetencje zaprezentowano jako produkty i składowe produktów.

W rozdziale trzecim, przygotowanym przez Małgorzatę Spychałę, noszącym tytuł *Tradycyjne i nowoczesne metody i techniki zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie*, podkreślono istotę zarządzania kompetencjami pracowników między innymi, poprzez zdefiniowanie i charakterystykę celów głównych systemu zarządzania kompetencjami. W rozdziale zidentyfikowano kompetencje pracownicze oraz scharakteryzowano metody i techniki ich oceny i rozwoju. W interesujący i syntetyczny sposób przedstawiono systematykę nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie, porównując jednocześnie nowoczesne i tradycyjne metody, techniki i narzędzia zarządzania kompetencjami w zakresie: identyfikacji, oceny i rozwoju kompetencji pracowniczych.

W czwartym rozdziale autorstwa Marka Golińskiego pt. *Wpływ nowoczesnych technologii na rekrutację pracowników* dokonano charakterystyki uwarunkowań wdrażania nowoczesnych technologii w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dodatkowo, zdefiniowano warunki techniczno-organizacyjne w procesie wdrażania innowacyjnych rozwiązań między innymi w obszarze szkolenia, rekrutacji, zarządzania talentami i zarządzania relacjami z pracownikami. Przedstawiono także przykładową ścieżkę rekrutacji z wykorzystaniem nowoczesnych technologii oraz zdefiniowano typy e-rekrutacji. Na koniec, zwrócono uwagę na kierunki rozwoju nowych technologii, w tym kwestie prywatności i bezpieczeństwa danych w Internecie.

Rozdział piąty pt. *Dopasowane narzędzia rekrutacji i komunikacji do pracowników generacji X, Y i Z*, autorstwa Małgorzaty Spychały i Magdaleny Graczyk-Kucharskiej stanowi o różnicach międzygeneracyjnych, a w konsekwencji o różnych kanałach komunikacji i narzędzi, które powinny być uwzględniane w skutecznym procesie rekrutacji pracowników. Wirtualne światy społecznościowe to jedno z nowoczesnych narzędzi dotarcia do młodego pokolenia Z. W rozdziale prezentowane są również działania, które powinny być podejmowane w organizacji dla zwiększania efektywności komunikacji między pokoleniami. Wybrane z nich odnoszą się do jasnego precyzowania oczekiwań i potrzeb każdego pokolenia, jak i aktywnego słuchania pracowników z różnych pokoleń w celu doskonalenia wewnętrznych systemów komunikacji.

Kolejny rozdział autorstwa Magdaleny Graczyk-Kucharskiej, Małgorzaty Spychały oraz Marka Golińskiego pt. *Kultura organizacji a Employer Branding*



w *przyciąganiu i zatrzymywaniu pracowników* rozpoczyna się od przedstawienia genezy i zdefiniowania pojęcia Employer Branding (EB). W dalszej części, zaprezentowano wyniki badań własnych, których efektem jest wykaz działań EB i ich oddziaływanie na przedsiębiorstwo. W związku z tym, że Employer Branding służy kreowaniu wizerunku marki pracodawcy i jest determinowany przez tożsamość organizacyjną i tożsamość korporacyjną, głęboko osadzone w kulturze organizacji, w ostatnim podrozdziale nawiązano do budowania EB w oparciu o kulturę organizacji.

W rozdziale siódmym pn. *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie* autorstwa Małgorzaty Spychały poruszono jeden z istotnych problemów, który będzie rozwiązywany w najbliższych latach w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi: jak pozyskiwać do organizacji utalentowanych ludzi? Dlatego w rozdziale scharakteryzowano główne etapy zarządzania talentami w organizacji oraz zaprezentowano metody rozwoju utalentowanych pracowników. Wskazano dobre praktyki w organizacjach, w których zarządza się talentami oraz wypunktowano korzyści wynikające z wdrażania w organizacji własnych programów zarządzania talentami. Jedną z głównych przeszkód skutecznego zarządzania talentami jest brak wystarczającego zaangażowania kierownictwa wyższego szczebla w doskonalenie tego procesu. Inne problemy w tym zakresie także zasygnalizowano w rozdziale.

W ósmym rozdziale opracowanym przez Magdalenę Graczyk-Kucharską pt. *Planowanie zasobów ludzkich i kompetencje przyszłości*, zwrócono uwagę na zmianę wymagań kompetencyjnych na rynku pracy spowodowaną między innymi postępującą automatyzacją procesów, między innymi informacyjnych. W rozdziale przyjęto paradygmat ewolucji pracownika w kierunku sterowania przez niego współpracującymi z nim robotami. Zwrócono uwagę na konieczność planowania zapotrzebowania na kompetencje przyszłości w kontekście osiągnięcia strategicznych celów w przedsiębiorstwach. W rozdziale opisano proces planowania zasobów ludzkich oraz wymagania jakie należy stawiać w tym procesie w organizacjach przyszłości. W oparciu o przeprowadzone badania własne zaprezentowano także cechy pracownika, których rozwój jest niezbędny dla dalszego sprawnego rozwoju każdej organizacji. Wskazano również kompetencje techniczne i społeczne, które będą wymagane jako kluczowe w przyszłości w najbliższych latach.

Marek Goliński i Maciej Szafrąński w rozdziale dziewiątym pod tytułem *Sięciowość w ciągłym doskonaleniu kompetencji* przybliżyli ogólną ideę sieciowości oraz wybrane uwarunkowania tworzenia sieci społecznych. Jako przykład takiej sieci zaprezentowali Wielkopolską Sieć Edukacyjno-Gospodarczą (WSEG), w której główny nacisk położony został na zarządzanie kompetencjami w regionie. W rozdziale syntetycznie przybliżono genezę powstawania WSEG, jej cel, zakres tematyczny i strukturę. Dalej zaprezentowano model zarządzania wiedzą o kompetencjach w sieci, jak również przykład pomiaru i oceny nabywanej wiedzy o kompetencjach w grupie uczniów i pracodawców WSEG.

W ostatnim, dziesiątym rozdziale autorstwa Magdaleny Graczyk-Kucharskiej, Małgorzaty Spychały, Marka Golińskiego i Macieja Szafrąńskiego, opisano dobre praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach współ-

pracujących w ramach Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej. Zaprezentowane *case study* opracowane zostały na podstawie materiałów i informacji przesłanych i udostępnionych przez pracowników tych firm i opublikowane za ich zgodą i wiedzą.

Warto podkreślić, że w monografii ujęto jedynie część problematyki z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach.

Autorzy mają nadzieję, że po książkę tę sięgną z zainteresowaniem praktycy, pracownicy naukowcy, samorządowcy, dyrektorzy szkół i jednostek prowadzących kształcenie zawodowe, przedstawiciele organizacji pracodawców, osoby zainteresowane rynkiem pracy, studenci i uczniowie ostatnich klas szkół średnich oraz inni Czytelnicy, którzy pragną rozszerzać swoją wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi lub stale doskonalić własne kompetencje poszukując źródeł wiedzy, które wesprą ten proces.

*Magdalena Graczyk-Kucharska, Maciej Szafrński*

## PODZIĘKOWANIA

Autorzy pragną serdecznie podziękować współpracującym w sieci firmom za to, że zechciały podzielić się swoją wiedzą o wdrożonych z dużymi sukcesami rozwiązaniach podnoszących jakość procesów w obszarze HRM. Zaprezentowane dobre praktyki mogą stać się inspiracją do tworzenia innowacji organizacyjnych i społecznych, dla lepszego planowania, organizowania, sterowania i monitorowania zasobów ludzkich w wielu organizacjach. Autorzy pragną **podziękować** firmie Ardagh Glass S.A., w szczególności Pani **Hannie Dopierale**, Pani **Annie Biskup** oraz Pani **Katarzynie Sznigir**, firmie Arvato Supply Chain Solutions i Pani **Aldonie Krzyczmonik**, firmie Bolsius Polska sp. z o.o. oraz Pani **Katarzynie Grześkowiak-Glickiej**, jak i Panu **Piotrowi Nowakowi**, firmie DFDS Polska oraz Pani **Dorocie Richardt** i Pani **Agacie Kaczanowicz**, firmie Fresh Logistics – Grupa Raben oraz Pani **Dominice Olejniczak** i Pani **Karolinie Sulanowskiej**, firmie Mahle Behr Ostrów Wielkopolski oraz Pani **Ewie Wróblewskiej**, firmie Mondi Simet Sp. z o.o. oraz Pani **Jolancie Karaś**, firmie Phoenix Contact Wielkopolska oraz Pani **Magdzie Pawińskiej**, Panu **Damianowi Mrozowi**, Panu **Łukaszowi Krzyżankowi**, oraz Panu **Damianowi Bąkowskiemu**, firmie Pratt & Whitney Kalisz oraz Pracownikom Działu HR, firmie Wobit oraz Pani **Katarzynie Ober-Degórskiej**, firmie Volskwagen Poznań oraz Panu **Łukaszowi Kałmuckiemu** i Pani **Karolinie Jach**, którzy na potrzeby niniejszej monografii wsparli autorów wolą współpracy, materiałami i konsultacjami, które istotnie przyczyniły się do powstania tego wartościowego rozdziału.

Ogromną inspiracją do napisania tej monografii była wola usystematyzowania i podania w syntetyczny i przystępny sposób wiedzy i doświadczeń, którą autorzy i przedstawiciele przedsiębiorstw dzielą się w ramach Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej, rozwijanej w dużej mierze dzięki systemowym projektom *Czas zawodowców*. Dlatego **autorzy bardzo dziękują Samorządowi Województwa Wielkopolskiego za wieloletnie wsparcie społeczności regionu, szkół, firm, uczelni, organizacji rynku edukacji oraz lokalnych samorządów, za zapewnianie atmosfery i warunków sprzyjających podnoszeniu jakości kompetencji w regionie, w szczególności kluczowych dla rozwoju nowoczesnej gospodarki.**

Autorzy dziękują wszystkim przedsiębiorcom, instytucjom rynku pracy, organizacjom publicznym i edukacyjnym za aktywne włączanie się w dyskusję i wymianę wiedzy w obszarze doskonalenia kompetencji. W szczególności kierują podziękowania do wszystkich przedsiębiorstw i innych organizacji, za długotrwałą udokumentowaną współpracę w ramach WSEG. Wśród tych przedsiębiorstw i instytucji wymienić należy:

1. ACE Glass M. Woźniak Sp.k.
2. Alvo Sp. z o.o. Sp. k.
3. Amica S.A.
4. Ardagh Glass S.A.

5. Arvato Polska Sp. z o.o.
6. Bolsius Polska Sp. z o.o.
7. CDRL S.A.
8. CEVA Logistics Poland Sp. z o.o.
9. Colian Sp. z o.o.
10. DFDS Sp. z o.o.
11. Eltaris Sławomir Golis
12. Enea Innowacje Sp. z o.o.
13. EURO-PEGAZ Spółka z o.o. Transport Spółka Komandytowa
14. Fundacja Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza
15. Groclin S.A.
16. Hydro Extrusion Poland Sp. z o.o.
17. Jarocińska Fabryka Obrabiarek S.A.
18. Kablonex Nawroczy Sp.J.
19. LITEX Promo Sp. z o.o.
20. LITEX Service Sp. z o.o.
21. LUBAWA S.A.
22. Mahle Behr Ostrów Wielkopolski Sp. z o.o.
23. MANN+HUMMEL FT Poland Sp. z o.o. Sp.k.
24. MAX-POL A. Czajka Sp. z o.o.
25. Messor Sp. z o.o.
26. MIKROMA POLSKA S.A.
27. Mondi Simet Sp. Z o.o.
28. Nestle Polska S.A.
29. Odlewnia Żeliwa "Śrem" Sp. z o.o.
30. P.P.H. WObit E.K.J Ober s.c.
31. PAS Polska Sp. z o.o.
32. Phoenix Contact Wielkopolska Sp. z o.o.
33. Plastwil Sp. z o.o.
34. Pratt & Whitney Kalisz Sp. z o.o.
35. Promag S.A.
36. Przedsiębiorstwo Promax S.J. Zofia Furmanek-Okrój, Wiesław Okrój
37. Raben Transport Sp. z o.o.
38. RAWAG Sp. z o.o.
39. Reco Polska Produkcja Sp. z o.o.
40. RETNIG Ryszard Ginter
41. Sieć Badawcza Łukasiewicz - Instytut Pojazdów Szynowych „TABOR”
42. Sivantos Sp. z o.o.
43. Solaris BUS & Coach S.A.
44. Spółdzielnia Mleczarska z Gostyniu
45. Stowarzyszenie Wielkopolski Klaster Teleinformatyczny
46. Teknia Kalisz Sp. z o.o.
47. Volkswagen Poznań Sp. z o.o.
48. WSK Poznań Sp. z o.o.
49. Zakład Rolniczo-Przemysłowy „Farmutil HS” S.A.

## Rozdział 1

Magdalena GRACZYK-KUCHARSKA\*

### TRADYCYJNE I NOWOCZESNE PODEJŚCIE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

#### 1.1. UJĘCIE TRADYCYJNE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

M. Armstrong podkreśla, że **zarządzanie zasobami ludzkimi** to rozwijanie i wdrażanie strategii personalnej zintegrowanej ze strategią ogólną organizacji, jak również dbałość o to, by kultura, wartości i struktura organizacyjna oraz jakość, motywacja i zaangażowanie członków organizacji służyły całkowicie osiągnięciu jej celów (Armstrong, 1996, s. 9; Sołtys, 2013, s. 57). Możliwości, jakie niesie ze sobą sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi, stwarza dobre warunki do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem. By tak się stało warto przeanalizować ewolucję funkcji w działach, odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi.

**Funkcje** pełnione przez działy zasobów ludzkich (ang. *Human Resources*, HR) rozpatrywać można z kilku perspektyw. Pierwszą z nich, są działania oczekiwane przez pracowników, względem tego, jakie funkcje pełnić powinny działy zasobów ludzkich. Inną perspektywą, są faktycznie realizowane zadania przez działy HR. Menedżerowie przedsiębiorstw, zarząd, naczelne kierownictwo (określający strategię personalną w przedsiębiorstwie), jak i kadra kierownicza pozostałych działów mają najczęściej swoje wyobrażenie na temat tego, jaką rolę działy zasobów ludzkich powinny pełnić, jaką uzupełniać, oraz w jakich procesach uczestniczyć. Jedną z negatywnych perspektyw wpływających na ocenę pełnionych funkcji HR, a przez to również działów HR, są mity i obiegowe opinie, które od lat utarły się w powszechnym postrzeganiu często nowoczesnych, świetnie kierowanych i bardzo dobrze funkcjonujących działów zarządzania zasobami ludzkimi.

Jak postrzega się dział zasobów ludzkich? Jakie funkcje pełni, jakie pełnić powinien, a w jakich wspierać musi inne działy w organizacjach? Jedną z często powtarzanych opinii, jest stwierdzenie, że pracownicy działów HR odpowiedzialni są jedynie za przestrzeganie przepisów, obciążeni pracami związanymi z zadaniami administracyjnymi i formalizacją odnoszącą się do określonych w organizacjach stanowisk pracy (Szumowski, 2010, s. 201). W tradycyjnym ujęciu, działy HR są postrzegane jako te, odpowiedzialne za proces rekrutacyjny, podpisanie umowy i szkolenia.

---

\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.

W ujęciu teoretycznym, zazwyczaj wskazuje się **pięć podstawowych funkcji zarządzania kadrami** (Listwan, 2006, s. 54):

- planowanie kadr,
- dobór kadr,
- rozwój i motywowanie,
- odejścia pracowników,
- kontrola funkcji.



**Rys. 1.1.** „Tradycyjny” model HR.

Źródło: opracowanie na podstawie: Szumowski, W. (2010). Nowy model funkcji HR. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (137), s. 210

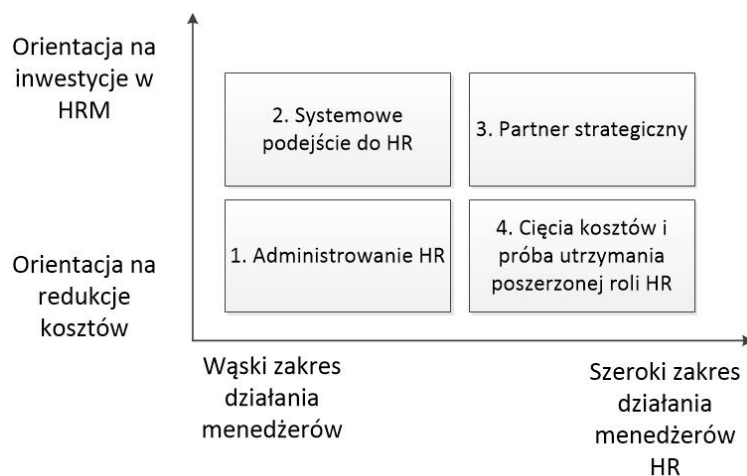
Zasadniczo, pracownicy działów HR postrzegają swoją rolę w organizacji jako przyciąganie, utrzymywanie i motywowanie pracowników. Dla wielu firm, punktem wyjścia rozwijanego działu HR był tradycyjny model (rys. 1.1) administrowania kadrami, gdzie kładziono nacisk na funkcje administracji kadrowo-płacowej. Na tym etapie nie myślano o zaawansowanych narzędziach, również informatycznych, wspierających funkcjonowanie działów HR czy rozwój zawodowy pracowników, a system ocen pracowniczych czy ścieżki karier w ogóle nie istniały.

## 1.2. EWOLUCJA FUNKCJI DZIAŁÓW HR

Jednym z pierwszych działań, podejmowanych przez organizacje, które wykroczyły poza funkcje działów HR w ujęciu tradycyjnym, było **rozpoczęcie pracy nad tworzeniem narzędzi i systemów HR**. Kluczowymi działaniami w tym etapie było opracowanie systemów rekrutacyjnych (rozdział 4) w oparciu o profile kompetencyjne stanowisk pracy (rozdział 3), metodykę *Assessment Center*, systemu ocen pracowniczych oraz modernizację systemów nagradzania i premiowania pracowników.

Kolejny etap rozwoju funkcji działów HR, to **systemowe podejście** do zarządzania zasobami ludzkimi oraz próba uzyskania synergii w zaimplementowanych narzędziach HR, zwiększając sprawność ich stosowania. Na tym etapie ewolucji działów HR, pracowników działów zasobów ludzkich cechuje pełen profesjonalizm w korzystaniu z narzędzi, rozumienie modeli biznesowych i wykorzystywanie okazji z nimi związanych, jak również budowanie partnerskich relacji z zarządem organizacji i przełożonymi. Dział HR staje się ważnym **partnerem w budowaniu wartości** organizacji w długim horyzoncie czasu. Wychodzi z roli działań operacyjnych przechodząc do zadań i funkcji strategicznych.

Na przestrzeni lat, jedną z bezsprzecznych pozytywnych zmian w funkcjach i działaniach realizowanych przez działy HR jest wzrost oczekiwań i zrozumienia znacznej części pracowników każdej organizacji dla inicjatyw z zakresu szkoleń i rozwoju własnego. Wielu z pracowników rozumie również korzyści z działań podejmowanych wobec okresowych ocen pracowniczych, będących często podstawą do zwiększania wynagrodzenia, planowania szkoleń i dalszej ścieżki kariery w organizacji. Inicjatywy dotyczące badań opinii i satysfakcji zawodowej pracowników, działania iteracyjne oraz wszelkie indywidualne programy pracownicze są również na ogół bardzo pozytywnie odbierane przez pracowników.



**Rys. 1.2.** Schemat cyklu rozwoju i regresu działalności HR w przedsiębiorstwach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Woźniakowski, A. (2012). Ewolucja funkcjonowania i zadań działów HR: nowe wyzwania dla dyrektorów HR. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2, s. 141

W czasach kryzysu gospodarczego często zauważalnym skutkiem jest minimalizowanie kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo w tym kosztów w działach HR. Z kolei w czasach rozkwitu gospodarczego działy HR dysponują zwiększonymi budżetami, co pozwala na liczne inwestycje w HRM i zwiększanie roli działów zasobów

ludzkich w organizacjach. Zmiany w działach HR spowalniane są nie tylko recesją ekonomiczną, lecz również dostępnością wykwalifikowanej kadry oraz dostępnością innych zasobów w tym zasobów finansowych przedsiębiorstwa. Na rysunku 1.2 zaprezentowano schemat cyklu rozwoju i regresu działalności HR w przedsiębiorstwach.

Kluczowymi czynnikami przyspieszającymi wzrost roli działów HR w organizacjach był wzrost zapotrzebowania na specjalistyczne kompetencje pracowników (rozdział 8), które były niezbędnym zasobem do sprawnego realizowania procesów przedsiębiorstwa (rozdział 2). Innymi czynnikami były m.in.: administrowanie wynagrodzeniami i świadczeniami pracowników, konieczność dostosowania sposobu działalności i organizacji pracy do norm i wytycznych prawnie regulujących stosunek i prawo pracy, czy ochrona pracowników przed dyskryminacją (Dessler, 2008, s. 12).

Funkcje i zadania realizowane przez działy HR zmieniają się nie tylko ze względu na otoczenie i wzrost gospodarczy, ale przede wszystkim ze względu na **wzrost organizacji**. Przedsiębiorstwa powstają, funkcjonują i rozwijają się w turbulentnym środowisku. Otoczenie każdej organizacji charakteryzuje się dużą dynamiką, wysoką złożonością, różnorodnymi interakcjami i relacjami między podmiotami, co skutkuje koniecznością funkcjonowania w warunkach wysokiej niepewności. Cykl życia przedsiębiorstwa wskazuje na konieczność dostosowania się do zmieniającego się otoczenia, z uwzględnieniem i koniecznością rozwiązywania problemów na różnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa (Golik-Górecka, Skonieczka, 2018, s. 49). W literaturze naukowej prezentowanych jest wiele modeli cykli życia przedsiębiorstw. Kluczowe z nich oparte są jednak o trzy fazy (Smith i in., 1985):

- I. Założenie firmy.
- II. Wzrost.
- III. Dojrzałość.

W kontekście faz rozwoju organizacji, działy HR pełnią złożone role (rys. 1.3). Począwszy od **pierwszego etapu** założenia firmy oraz pierwszych działań wchodzenia na rynek działy HR zajmują się przede wszystkim administracją kadr oraz formalizacją zakresu pracy. Organizują pracę zatrudnionych w organizacji pracowników i utrzymują ład i dyscyplinę pracy.

**W fazie drugiej** tj. wzrostu organizacji, podejmowane są pierwsze działania związane z planowaniem. Zadania odnoszą się między innymi do planowania wielkości zatrudnienia, funkcji czy zapewnienia właściwych kompetencji pracowników, które niezbędne są do realizowania procesów w przedsiębiorstwie dla osiągnięcia jego celów. Kluczowym działaniem w tym etapie rozwoju organizacji staje się właściwa realizacja procesu rekrutacji i selekcji (rozdział 4), który poprzedzony jest analizą zapotrzebowania na kompetencje na określonych stanowiskach pracy, jak planowanie szkoleń i innych działań powiązanych z doskonaleniem kadr.





**Rys. 1.3.** Ewolucja funkcji działów HR w kontekście wzrostu organizacji.

Źródło: opracowanie na podstawie: Szumowski, W. (2010). Nowy model funkcji HR. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (137), s. 210

**Trzeci**, ostatni etap, to dojrzałość przedsiębiorstwa, w którym planuje się i podejmuje się działania długookresowe, strategiczne. Zatrudnieni pracownicy w działach HR stają się doradcami menedżerów współpracując w tworzeniu strategii przedsiębiorstwa m.in. w kontekście projektowania, doskonalenia i utrzymania systemów HR oraz projektowania systemu zarządzania wspomagającego zarządzających organizacją.

### 1.3. STRATEGICZNA ROLA DZIAŁÓW HR

Rola i pozycja działów zasobów ludzkich w przyszłości to ważny temat nie tylko dla teoretyków, ale i ekspertów oraz praktyków działów HR. Kapitał ludzki, budowanie kapitału strukturalnego<sup>1</sup> i wartości firmy umacnia działy HR w budowaniu ich strategicznej roli. Mimo zwiększającej się świadomości menedżerów o rozszerzających się funkcjach działów HR, często przyzwyczajenia dyrektorów firm, jak również zmiany na rynkach i kryzysy gospodarcze, nie pozwalają w łatwy sposób rozstrzygnąć ważnych dla rozwoju działów HR kwestii.

Jednym ze znaczących, a zarazem negatywnych czynników makroekonomicznych, wpływających niekorzystnie na kondycję działów HR, jest spowolnienie gospodarcze, które miało miejsce w latach 2001-2003, 2009-2010 oraz nieznanym jeszcze w pełni skutek ogólnoświatowego zakazu wyjazdu i swobodnego

<sup>1</sup> W tym procesy, systemy informatyczne, marki, patenty, licencje, majątkowe prawa autorskie, znaki towarowe, infrastruktura, strategię oraz kultura organizacyjna.

przemieszczania się tzw. „lockdownu”, przypadający na rok 2020. Konieczność przymusowych urlopów, przestoje firm, liczne zwolnienia, wzrost bezrobocia, to wszystko skutkowało obniżaniem budżetów działów HR oraz redukcją wielu projektów. Wśród programów, które miały być rozwijane w tym czasie w firmach zaliczyć można m.in. rozbudowę nowoczesnych narzędzi zarządzania kompetencjami pracowników, planowanie ścieżek karier, strategii HR, rozwój programów wspierania talentów (Woźniakowski, 2012, s. 138) (rozdział 7), rozbudowa systemów związanych z budowaniem marki pracodawcy (ang. *Employer Branding*, EB) z uwzględnieniem kultury organizacyjnej (rozdział 6), rozwój procesów wspierających nowo zatrudnianych pracowników (ang. *onboarding*), czy doskonalenie procesów rekrutacyjnych.

W czasie silnego wzrostu gospodarczego wiele firm umocniło z powrotem swoje działy HR, przechodząc jednocześnie skomplikowaną ewolucję modeli działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Zmiany te zachodziły począwszy od prostego administrowania kadrami, przez etap tworzenia narzędzi i systemów wspierających ZZL, aż po systemowe zarządzanie zasobami ludzkimi. Polegały one na uzyskaniu zdolności do analizowania dynamicznych relacji między strategią firmy a kulturą organizacyjną, strukturą zatrudnienia oraz planami zatrudnienia, jak również modelem zarządzania wynikami w pracy (Woźniakowski, 2012, s. 138).

Jednym z najczęstszych ograniczeń rozwoju działów HR jest bariera świadomości menedżerów i przyzwyczajenia do tradycyjnych funkcji HR, myślenia stereotypowego, lecz również ograniczenia dostępności zasobów organizacji. Funkcja strategiczna działów HR (rys. 1.4) może być realizowana, przy odpowiednio sprawnej organizacji procesów pozyskiwania informacji i zapewnieniu efektywnej komunikacji wewnętrznej. Zanim dział HR zacznie pełnić funkcje doradcze dla zarządu



**Rys. 1.4.** Dział HR jako partner strategiczny i animator zmian.

Źródło: opracowanie na podstawie: Szumowski, W. (2010). Nowy model funkcji HR. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (137), s. 210

i wspomagać budowanie strategii przedsiębiorstwa z uwzględnieniem planów i dostępności zasobów ludzkich, musi wypracować sposoby efektywnego **pozyskiwania informacji** zarówno z otoczenia, jak i z wnętrza organizacji. Uzupełnieniem roli strategicznej HR będzie zarządzanie zmianami, ukierunkowane na elastyczne podejmowanie decyzji w kontekście implementowania nowej strategii i ocenie efektywności podejmowanych działań (Szumowski, 2010).

Dział HR musi zapewnić, że (Brockbank, 1997, s. 66):

- zatrudniani są ludzie o odpowiednich kompetencjach i kwalifikacjach,
- wyróżniający pracownicy są promowani,
- w uzasadnionych przypadkach wybrani pracownicy są przenoszeni lub zwalniani,
- nagrody i premie są dostosowane do krótkoterminowych wyników biznesowych,
- wybrani pracownicy posiadają wiedzę specjalistyczną, w tym wiedzę techniczną tak, aby umożliwić realizację celów organizacji.

Każda organizacja funkcjonuje jako system naczyń połączonych. Każda z decyzji podejmowana w jednym dziale oddziałuje bezpośrednio lub pośrednio na inne. Tym samym, skutkuje tempem i efektywnością realizacji określonych zadań, które wpływają na osiągnięcie w wyznaczonym czasie celów organizacji. Żaden z procesów realizowanych w przedsiębiorstwie nie może odbyć się bez udziału człowieka. Nawet te procesy, które są w pełni zautomatyzowane, musiały zostać zaprojektowane i wdrożone przez człowieka. Wybrani pracownicy nadzorują poprawność ich realizacji, monitorują efektywność. Inni, dokonują okresowych przeglądów maszyn, serwisu i ciągłego sprawnego utrzymania. Analiza potencjału wdrożenia automatyzacji procesów, jak i sprawne zarządzanie organizacją są również oparte o dostępność zasobów kompetencyjnych organizacji. Odpowiednia „mieszanka” zasobów umiejętności oraz poziomów ich opanowania na różnych poziomach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, są kluczowe dla sprawczości, elastyczności i efektywności w działalności każdej organizacji. Ten rodzaj zasobów, zasobów kompetencyjnych, ma być zapewniany przez działy zasobów ludzkich. Dlatego ważne jest, by zarządzanie zasobami ludzkimi nie było ograniczane jedynie do działań operacyjnych, ale by pracownicy działów HR włączani byli w budowanie długoterminowej strategii planowania zasobów ludzkich zgodną z planami rozwoju organizacji. W takiej sytuacji, pracownicy działów HR mogą zarządzać zmianą i podjąć najlepszą ze względów kosztowych, organizacyjnych i czasowych decyzję dotyczącą planowania:

- pakietów szkoleń związanych z przekwalifikowaniem pracowników na inne stanowiska w określonym dziale lub na przykład na nowe linie produkcyjne, gdzie wymagane będą nowe lub opanowane na wyższym stopniu umiejętności określonego pracownika,
- zatrudniania,
- redukcji zatrudnienia.

Każdy podmiot zabiega o tworzenie niepowtarzalnego potencjału zasobów, które są: wartościowe, rzadkie, trudne do podrobienia i odpowiednio zorganizowane. Zasoby stanowią o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Oprócz grupy zasobów materialnych i niematerialnych, samodzielną grupę stanowią umiejętności. To one

pozwalają na efektywne wykorzystanie wszystkich zasobów organizacyjnych w celu tworzenia nowej, często innowacyjnej wartości. Właśnie z tego powodu, rola działów HR nie może być deprecjonowana w organizacjach. Działy HR zapewniają i mają zapewnić dostęp do kompetencji, będących niezbędnymi do realizacji wyznaczonych celów organizacji. Bez odpowiednio zorganizowanych procesów, w tym komunikacji (rozdział 5), dobrze dopasowanych do możliwości zasobowych w tym finansowych i narzędziowych przedsiębiorstwa, nie ma możliwości w pełni korzystania z wszystkich zasobów umiejętności każdego z pracowników organizacji. W tej sytuacji, szanse pojawiające się w otoczeniu, które mogą pozwolić na zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstwa mogą pozostać niewykorzystywane.

#### **1.4. NOWOCZESNE PODEJŚCIE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI**

Autorzy literatury tematu wskazują, że technologie i zarządzanie talentami, to dwa obszary, które mogą wpłynąć na nowe kierunki rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi (Alexander i Wijaya, 2020). Technologie informacyjne pozwalają na usprawnienie pracy, jak również systemowe podejście do gromadzenia, przechowywania, odzyskiwania, jak i upowszechniania danych. W literaturze naukowej, zwłaszcza anglojęzycznej w ostatnich dwóch latach, coraz częściej zwraca się uwagę na ZZL w kontekście technologii informacyjnych, nazywając ten obszar *Electronic Human Resource Management* (E-HRM). Działy HR coraz częściej wykorzystują narzędzia elektroniczne i systemy wspomagające w przepływie i komunikacji zdalnej na różnych etapach realizowania funkcji powiązanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Dotyczy to zarówno selekcji kandydatów, rekrutacji, jak i szkoleń, rozwoju ścieżki kariery czy działań związanych z wdrażaniem kandydatów w miejscu pracy (ang. *onboarding*). W tym kontekście, istotne jest odpowiednie zabezpieczenie danych na różnych etapach rekrutacji i selekcji kandydatów, jak również na etapie przechowywania danych zgodnie z aktualnymi przepisami prawa.

Johnson (2016) przedstawia zmiany funkcji działów HR w kolejnych dziesięcioleciach. Autorzy wskazują, że do lat 1940, wszystkie prace w działach HR realizowane były w formie pracy manualnej. W latach 1960-1970, zaczęto poszukiwać narzędzi wspomagających minimalizowanie redundancji danych. W kolejnym dziesięcioleciu tj. 1980-1990, zaczęto scalać funkcje różnych działów w tym tych, odnoszących się do księgowości, finansów, HR czy produkcji. W tym czasie, działy HR zaczęły przyjmować strategię analizy danych oraz planowania zapotrzebowania na zasoby ludzkie w organizacjach. W latach 1990-2010 dokonano upodmiotowienia pracowników i przeniesienia „własności” danych pracowników na dyrektywę o ochronie prywatności pracowników w Unii Europejskiej. Dane i sposób nimi zarządzania w kontekście nowych technologii ma w ostatnim czasie kluczowe znaczenie, również ze względu na europejskie rozporządzenie dotyczące ochrony danych osobowych (RODO) i związanych

z tym działań dostosowania środków technicznych i IT, środków organizacyjnych, procedur związanych z usuwaniem danych, wdrożeniem zasady przejrzystości, dokumentacją służącą ochronie danych osobowych i zgodnemu z przepisami procedur przetwarzania danych oraz zgłaszania naruszeń, spełnienia obowiązku informacyjnego i innych procesów w tym profilowania. Narzędzia wspierające ZZL powinny wspierać nie tylko osiągnięcie celów organizacji, lecz również winny być wykorzystywane zgodnie z aktami prawa w tym również zgodnie z rozporządzeniami dotyczącymi ochrony danych osobowych.

W literaturze (Brockbank, 1997) zwraca się dużą uwagę na osiągnięcie wspólnych celów w kontekście E-HRM i celów organizacji. Należą do nich:

- wsparcie narzędziowe z wykorzystaniem systemów informacyjnych w osiągnięciu celów HRM,
- podnoszenie efektywności procesów administracyjnych działów HR,
- podnoszenie jakości obsługi klienta w procesach realizowanych przez działy HR, w tym osób zatrudnianych i pracowników przedsiębiorstw.



**Rys. 1.5.** Rozwój funkcji w przyszłości działów HR w ujęciu strategicznym.  
Źródło: opracowanie własne

Narzędzia informatyczne HR (rozdział 4) mogą być wykorzystywane w realizacji wielu funkcji działów HR np. (Al-kasasbeh, i in., 2016, s. 10675-10676) e-rekrutacji, e-selekcji, e-wynagrodzeniu, e-kształceniu, e-ocenie pracowniczej, e-komunikacji. Warto też zwrócić uwagę na szerszy kontekst systemu informacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi względem systemów informatycznych. Termin system informacyjny ma swoje korzenie w szerszej dziedzinie systemów informatycznych i pierwotnie został zdefiniowany jako: system wykorzystywany do pozyskiwania, przechowywania, manipulowania, analizowania, wyszukiwania i dystrybucji informacji dotyczących zasobów ludzkich organizacji. System informacyjny zarządzania zasobami

ludzkimi to nie tylko sprzęt komputerowy i powiązane oprogramowanie związane z HR. Systemy te powiązane są ze sprzętem i oprogramowaniem, jednak obejmują również ludzi zaangażowanych w realizowane procesy HR, formularze, zasady i procedury oraz dane (Kavanagh, i in., 1990, s. 29).

Wśród bieżących i istotnych działań realizowanych przez działy HR (rys. 1.5) w kontekście systemów wspomagających podejmowanie decyzji, jest ocena efektywności stosowanych e-narzędzi. Na rynku pojawia się wiele (Johnson, 2016, s. 534) systemów informacyjnych, wspomagających działy HR zarówno w rekrutacji, zarządzaniu bazą kandydatów, „*onboardingu*”, komunikacji z kandydatami, pracownikami czy potencjalnymi kandydatami do pracy. Narzędzia informatyczne wspomagać mogą także w monitorowaniu zrealizowanych szkoleń, analizie aktualnego profilu kompetencyjnego pracownika czy wyznaczeniu strategii personalnej pracownika, rozumianego jako dobór planu rozwoju kompetencji. Wszystkie narzędzia mają za zadanie wspieranie realizowanych prac w działach zasobów ludzkich, jednak dobór tych narzędzi oraz pomiar ich efektywności leży po stronie pracowników działów HR.

Jedną z nowoczesnych funkcji, które powinny być realizowane przez działy HR jest zarządzanie wiedzą o pracownikach oraz transfer kompetencji między pracownikami starszego i młodszego pokolenia. Zarządzanie wiedzą o pracownikach odnosi się do przyjmowania w przedsiębiorstwie stanowiska roli kompetencji jako zasobu, który wykorzystywany może być niekoniecznie w kontekście nauczanego zawodu, lecz w rozumieniu zasobu możliwego do wykorzystania w wielu działach również w określonym czasie. Podejście takie powiązane jest z rotowaniem pracownika na wielu stanowiskach pracy, co może być motywujące do dalszego rozwoju pracownika. Przyczynia się do minimalizowania odejść pracowników z firmy oraz minimalizowania monotonii w pracy.

Z kolei transfer kompetencji między pracownikami, sprzyja wymianie wiedzy, umiejętności i postaw między pokoleniami. Jest to niezmiernie istotne z punktu widzenia starzejącego się społeczeństwa oraz wymierania niektórych zawodów na rynku pracy. Dotyczy to szczególnie branż o wysokiej specjalizacji i zwiększającej się automatyzacji, takim przykładem mogą być huty. Zapewnienie transferu kompetencji jest tym bardziej istotne w przypadku braku możliwości rozwoju określonych umiejętności na różnych poziomach kształcenia np. na poziomie średnim lub wyższym. Ograniczenia te mogą być spowodowane niewielkim zainteresowaniem określonym zawodem przez osoby kandydujące na dany kierunek. Przyczyny niskiego zainteresowania mogą być powiązane z trudnymi warunkami pracy w zawodzie, nieadekwatnym wynagrodzeniem w powiązaniu z wymaganiami pracodawcy, czy brakiem określonego kierunku w miejscu lub okolicy zamieszkania. Transfer kompetencji w przedsiębiorstwach najczęściej odbywa się poprzez odpowiednie systemy mentoringowe w przedsiębiorstwach, które nie rzadko połączone są z programami praktyk i staży w przedsiębiorstwach. W programach mentoringowych niewykwalifikowani pracownicy nabywają określonych, często rzadkich na rynku pracy, kompetencji. Dzieje się to najczęściej pod okiem doświadczonych specjalistów i ekspertów w przedsiębiorstwie.

Poza rolą strategiczną działów HR, która powinna być pełniona w nowoczesnych przedsiębiorstwach w fazie dojrzałości czy organizacji aspirujących do roli organizacji inteligentnych, należy zadbać także o rozwój pracowników działów zasobów ludzkich. Jedną z możliwości rozwoju umiejętności pracowników działów HR jest korzystanie z rozwiązań systemowych, wdrożonych w przedsiębiorstwach np. planowania ścieżki kariery, szkolenia, czy innych form doskonalenia kadr. Ujęcie nowoczesne działów HR, obok działań strategicznych, odnosi się również do pozyskiwania informacji z wewnątrz organizacji, jak i monitorowania otoczenia rynkowego również w kontekście wymaganych kompetencji w przyszłości (rozdział 8). Tego typu analizy, wraz z analizami przypadków w innych przedsiębiorstwach, również benchmarkingu, mogą rzucić nowe światło na dotychczasowe problemy przedsiębiorstw w zakresie zasobów ludzkich i zainspirować do tworzenia i wdrażania innowacyjnych w skali przedsiębiorstwa rozwiązań. Ostatnie badania również wskazują, że działy HR lepiej realizują swoje funkcje i są bardziej efektywne, jeśli są wspierane i monitorowane w realizacji i efektywności swoich działań (Intindola i in., 2017, s. 1799). Wsparcie to może być realizowane okresowo poprzez audyty lub konsultacje ekspertów w sieci (rozdział 9). Jednym z dobrych przykładów wymiany wiedzy i doświadczeń w sieci w obszarze zasobów ludzkich jest Wielkopolska Sieć Edukacyjno-Gospodarcza (WSEG). W sieć WSEG zaangażowane są kluczowe przedsiębiorstwa, instytucje rynku pracy, podmioty edukacyjne w tym Politechnika Poznańska, których wspólnym celem jest doskonalenie kompetencji potencjalnych pracowników w Wielkopolsce oraz rozwój i dopasowanie umiejętności do potrzeb lokalnego rynku pracy. WSEG jest swego rodzaju inicjatywą współpracujących podmiotów, które otrzymują wzajemne wsparcie w podejmowaniu wyzwań w kontekście doskonalenia zasobów ludzkich. Wymiana wiedzy i doświadczeń oparta jest często o innowacyjne rozwiązania i inspiracje, będące podstawą do wdrażania możliwych zmian w poszczególnych organizacjach. Innowacje te często definiowane są jako działania organizacyjne i społeczne, którymi chętnie dzielą się pracodawcy, co zaprezentowano w rozdziale 10, jako opis dobrych praktyk uczestników WSEG. Przez innowacje organizacyjne rozumieć należy nowe lub unowocześnione systemy organizacyjne, a innowacje społeczne, zmiany w zakresie technik motywacyjnych. Pozostałe zakresy innowacyjności przedsiębiorstw tj. innowacje produktowe, technologiczne i marketingowe, stanowią często mieszankę know-how przedsiębiorstw. Te innowacje stanowią dobro własne przynależnych do sieci instytucji i z tych właśnie względów organizacje niechętnie się nimi szczegółowo dzielą w ramach dobrych praktyk we WSEG, co jest również zrozumiałe przez wszystkich uczestników sieci. W zamian za współdzielenie wiedzy w sieci dotyczącej efektywnie funkcjonujących w organizacjach rozwiązań odnoszących się do innowacji organizacyjnych i społecznych, przynależne do WSEG instytucje otrzymują wiele inspiracji. Mogą być one dobrowolnie transferowane w innowacje organizacyjne na przykład odnoszące się do sposobu zarządzania talentami w przedsiębiorstwie, komunikacji między pracownikami, podejmowania działań w zakresie zarządzania zmianą, czy innych, tradycyjnych funkcji realizowanych w zakresie działów ZZL jak rekrutacja czy ocena pracowników. Transfer kompetencji, wymiana wiedzy, jak i inne funkcje i działania realizowane przez działy HR nie mogą odbyć się bez zrozumienia różnych znaczeń kompetencji, co scharakteryzowano w kolejnym rozdziale.





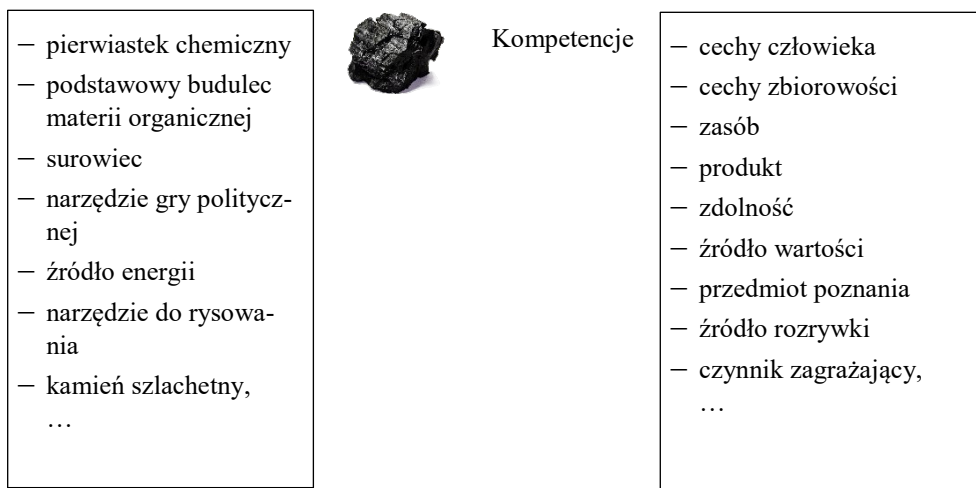
## Rozdział 2

Maciej SZAFRAŃSKI\*

### ZŁOŻONA NATURA KOMPETENCJI

#### 2.1. RÓŻNE SPOJRZENIA NA KOMPETENCJE

Na rysunku 2.1 przedstawiony został węgiel. Co on ma wspólnego z kompetencjami? Prawie nic, ale łączy je przynajmniej jedna właściwość. Węgiel i kompetencje mogą być postrzegane na bardzo wiele sposobów. Przykłady różnego spojrzenia na te dwa obiekty naszego poznania zebrano na rysunku 2.1.



**Rys. 2.1.** Różne spojrzenia na węgiel i kompetencje.

Źródło: opracowanie własne

**Kompetencje** są ważne zarówno z punktu widzenia pojedynczego człowieka jak i z punktu widzenia grup czy zespołów ludzi. Są więc ważne również w organizacjach, w tym w przedsiębiorstwach, gdzie powinno się zarządzać kompetencjami

---

\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.

(patrz rozdział 3). Aby nimi sprawnie zarządzać, często konieczne okazuje się spoglądanie na nie z różnego punktu widzenia. Dopiero wtedy dostrzec można ich złożoność oraz wydobyć na światło dzienne potencjał jaki w nich tkwi.

Poniżej opisana została natura kompetencji w kilku wybranych ujęciach: jakościowym, zasobowym, marketingowym. Rozdział stanowi próbę syntetycznego uporządkowania wiedzy o kompetencjach w przedsiębiorstwie. Kompendium może ułatwić w przedsiębiorstwach upowszechnianie jej wśród pracowników oraz pomóc zrozumieć, dlaczego w **zarządzaniu kompetencjami** zwanym też **zarządzaniem opartym na kompetencjach** (Brockmann, i in., 2008), przydatne jest wieloaspektowe spojrzenie na kompetencje.

## 2.2. JAKOŚCIOWE UJĘCIE KOMPETENCJI – KOMPETENCJA JAKO CECHA CZŁOWIEKA

Przyjęcie jakościowego spojrzenia na kompetencje prowadzi do wniosku, że są one cechami. **Jakość** rozumianą jako zbiór cech (Mantura, 2010, s. 47), można przypisywać każdemu przedmiotowi poznania: gwiazdzie, samochodowi, węglowi a nawet człowiekowi, bo jako podmiot również może być interesującym przedmiotem poznania, czyli badań, obserwacji, analiz itp. Nigdy nie zgłębimy całej wiedzy o jakimkolwiek przedmiocie z prostej przyczyny – każdy przedmiot poznania ma nieskończenie wiele cech, które dodatkowo często zmieniają się w czasie. Zjawisko dokładniej opisał W. Mantura (1990, s. 43). Interesują nas najczęściej **cechy istotne**, a jeśli mówimy o istotności, to zaczynamy wkraczać w obszar **aksjologii** czyli nauki o wartości. Dla tych, którzy chcieliby poznać głębiej tę problematykę, godna polecenia jest pozycja pod redakcją P. Duchlińskiego i G. Hołuba (2011). Często nasze poznanie ograniczamy do podzbioru cech, który łączymy z obszarem naszych zainteresowań. To dlatego jeśli interesują nas właściwości cieplne węgla raczej badamy, jak będzie zachowywał się kiedy na różne sposoby będziemy go spalać, a nie interesuje nas jak będzie wyglądał po oszlifowaniu. Jubiler zwróci uwagę na zupełnie inne jego cechy niż dyrektor elektrowni. Tak samo jest w przypadku innych przedmiotów poznania, w tym cech człowieka. Lekarza będą interesowały wyniki badania krwi, trenera boksu: wytrzymałość, siła, zwinność, a przedstawiciela działu HR – kompetencje pracownika. Jeśli interesuje nas jakiś jednorodny podzbiór cech to za A. Hamrolem możemy nazywać go **charakterystyką** (2005, s. 21). Opisując więc kompetencje człowieka w przedsiębiorstwie (kandydata, pracownika, stażysty, praktykanta) tworzymy jego charakterystykę w interesującym nas zakresie – dopasowania do pracy na danym stanowisku. W związku z tym, że mamy wrodzoną potrzebę i zdolność kategoryzowania, grupowania, klasyfikowania różnych zjawisk, dokonujemy prób poszukiwania cech mniej i bardziej ze sobą powiązanych. W ten sposób dzielimy kompetencje na różne podzbiory. I tak ukształtowały się bardzo popularne składowe

kompetencji: wiedza, umiejętności i inne kompetencje. W tabeli 2.1 zebrano kilka propozycji takiego spojrzenia na kompetencje.

**Tabela 2.1.** Kompetencje jako zbiór wiedzy, umiejętności i innych kompetencji

Sposób podziału kompetencji traktowanych jako cechy człowieka	Źródło
Charakterystyki posiadane przez pracowników, najczęściej reprezentowane przez wiedzę, umiejętności, zdolności (KSA – Knowledge, Skills, Abilities) i cechy osobowościowe potrzebne do właściwego wykonywania pracy.	McClelland, 1973
Zespół cech danej osoby, na który składają się motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje.	Whiddett i Hollyfird, 1982, s. 13
Kompetencje pracowników obejmują ich zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, wewnętrzną motywację, postawy i zachowania ważne w pracy zawodowej, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną, formalne wyposażenie w prawo do działania w imieniu danej organizacji, wyznawane wartości i zasady etyczne.	Oleksyn, 2006, s. 39
Wiedza i umiejętności, ale także bardziej abstrakcyjne rodzaje kompetencji – cierpliwość, wytrwałość, elastyczność i pewność siebie.	Dubois i Rothwell, 2008, s. 38
Wiedza, umiejętności i postawy, które odzwierciedlone są w działaniu.	PARP, 2011, s. 29

Źródło: opracowanie własne.

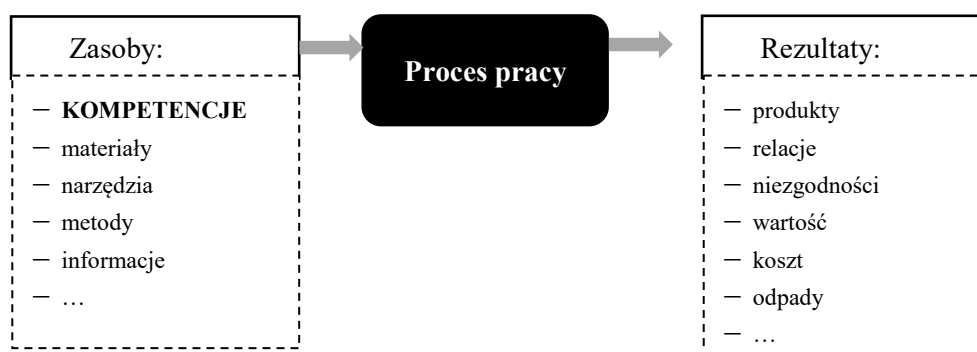
Czasami kompetencje jako cechy odnoszone są w literaturze do przedmiotów. Na przykład Carolous i inni, odnoszą je do telefonów komórkowych (2019). Badając rezultaty zastosowania smartfonów jako aktorów społecznych (*smartphones as social actors* – SASA), rozmawiających z użytkownikami i wchodzących w rolę asystentów, przypisują im płęć, uprzejmość i kompetencje. Choć program wgrany do telefonu tylko imituje konsultanta, to wywołuje u rozmówcy reakcje takie same jakby ten rozmawiał z prawdziwą osobą. Tym samym rozmówca ocenia mówiącą aplikację jak człowieka. Badacze wnioskujeją, jak kompetencje przypisane telefonom wpływają na zadowolenie rozmówców.

Nadawanie ludzkich cech przedmiotom jest dość popularne także w badaniach marketingowych (patrz na przykład: Szafrński i inni, 2019), bo ułatwia respondentowi ocenę zjawiska, o które jest pytany. Jest to jedna z metod projekcyjnych (Kaczmarczyk, 1996, s. 262) stosowana w celu badania wizerunku produktów lub marek i podejmowania decyzji o sposobie ich pozycjonowania.

### 2.3. ZASOBOWE UJĘCIE KOMPETENCJI – KOMPETENCJA JAKO ZASÓB W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Zarządzanie kompetencjami, które zdefiniowane zostanie w rozdziale 3 wpisuje się w **zarządzanie zasobami ludzkimi**, które zostało przybliżone w rozdziale 1. Zanim zostanie wyjaśniona zasobowa natura kompetencji niezbędne jest wyjaśnienie problemu roli człowieka w przedsiębiorstwie. Problem pojawia się w wyniku użycia zwrotu „zarządzanie zasobami ludzkimi”. Czy chodzi o to, że człowiek jest zasobem, czy też o to, że każdy człowiek dysponuje jakimś zasobem, na przykład kompetencjami? Z biznesowego punktu widzenia nie ma większych wątpliwości, bo w organizacji chodzi o sprawne osiągnięcie celów, więc wszystko co jest w otoczeniu i wewnątrz organizacji, a przydaje się, aby cele zrealizować, jest zasobem, co oznacza, że może być nim również człowiek. Przyjęcie takiej narracji wiąże się jednak z uprzedmiotowieniem człowieka, co jest nieetyczne, jeśli przyjąć filozofię humanizmu i antropocentrycznego spojrzenia na rzeczywistość. Dla każdego człowieka, który kocha siebie i akceptuje bycie człowiekiem, nadrzędna powinna być filozofia humanizmu nad filozofią biznesu, co prowadzi do wniosku, że człowiek w ekonomii, w tym w biznesie, nie może być traktowany jako zasób. W organizacji należy więc oddzielić pojęcie człowieka od pojęcia zasobu, którego człowiek może być jedynie nosicielem. Każdy człowiek posiada więc jakieś zasoby, którymi może się podzielić z innymi ludźmi, w szczególności zespołami ludzi czy organizacjami.

Jednym z zasobów, którym dysponuje człowiek są kompetencje. Mogą być one wymieniane na inne dobra takie jak na przykład pieniądze, przedmioty, działania, czas lub inne kompetencje. Jest to szczególnie zasób, bo człowiek ma bardzo duży wpływ na wejście w ich posiadanie. Nie każdy będzie właścicielem ropy, nie każdy urodzi się w rodzinie królewskiej, by tylko dlatego być bogatym, ale każdy może nabyć kompetencje i je wykorzystać na własne potrzeby lub innych, w szczególności oferując je na rynku pracy. Kompetencje potrzebne są w przedsiębiorstwach na wejściu do procesów pracy podobnie jak inne zasoby (rys. 2.2).



**Rys. 2.2.** Miejsce kompetencji jako zasobu na wejściu do procesu pracy w przedsiębiorstwie.

Źródło: opracowanie własne

- W przedsiębiorstwie kompetencje mogą być rozpatrywane w odniesieniu do:
- pojedynczego pracownika (tabela 2.1),
  - zespołu pracowników (Khedhaouria i Jamal, 2015),
  - całej organizacji (Vendrell-Herrero i in., 2019).

Mówi się więc o **kompetencjach indywidualnych** lub **zbiorowych**. Indywidualne mogą mieć pochodzenie endogenne (talenty) lub egzogenne, wynikające z procesu socjalizacji i kształcenia (Więcek-Janka i Szafranski, 2017, s. 373).

**Wymagane umiejętności** ★★☆☆☆

(Eko) Ekonomia	
Znajomość SAP	ocena kandydata: 3 oczekiwany poziom: 5
Znajomość zagadnień z obszaru kadrowo-płacowego	brak oczekiwany poziom: 4
(J) Językowe	
Znajomość języka angielskiego w mowie i piśmie	brak oczekiwany poziom: 4
(Społ) Społeczne	
Chęć rozwoju	ocena kandydata: 3 oczekiwany poziom: 3
Kreatywność	ocena kandydata: 3 oczekiwany poziom: 3
Odpowiedzialność	ocena kandydata: 3 oczekiwany poziom: 3
Samodzielność	ocena kandydata: 3 oczekiwany poziom: 3
Umiejętność analitycznego myślenia	ocena kandydata: 3 oczekiwany poziom: 3
Umiejętność pracy zespołowej	ocena kandydata: 3 oczekiwany poziom: 4
Zdolność dzielenia się wiedzą i umiejętnościami	ocena kandydata: 3 oczekiwany poziom: 3
(Zarz) Zarządzanie	
Znajomość zagadnień związanych z procesami biznesowymi	brak oczekiwany poziom: 2

© 2020 — „Czas zawodowców BIS – zawodowa Wielkopolska”; Kontakt i zgłoszenia; Regulamin; Obowiązek informacyjny  
ver 30.05.2020 00:55:35

Fundusze Europejskie Program Regionalny    SAMORZĄD WOJEWÓDZTWA WIELKOPOLSKIEGO    POLITECHNIKA POZNAŃSKA    Unia Europejska Europejski Fundusz Społeczny

**Rys. 2.3.** Przykład mechanizmu opracowania oferty pracy z wybranymi wymaganymi umiejętnościami i określonym oczekiwanym poziomem tych umiejętności.

Źródło: [www.system.zawodowcy.org](http://www.system.zawodowcy.org)

W przypadku kompetencji, podobnie jak w przypadku każdego zasobu, ważne jest, aby spełniały one **wymagania**. Dlatego warto te wymagania zdefiniować przed zatrudnieniem pracownika. Często opisuje się je w formie **profilu kompetencyjnego** na stanowisku pracy (patrz: rozdział 3). Następnie, przez zastosowanie różnych

metod i narzędzi rekrutacji (Szafrński i in., 2017) dąży się do znalezienia pracownika, którego kompetencje będą odpowiadały wymaganiom. W procesie rekrutacji można więc znaleźć bezpośrednie odniesienie do zarządzania jakością (Mantura, 2016). Opisuje się **jakość wzorcową (projektową)** zbioru kompetencji na stanowisku pracy, a następnie w wyniku zaprojektowanego procesu „kontrola dostaw kompetencji” oferowanych przez kandydata lub pracownika, badana jest **zgodność jakości rzeczywistej** z projektową. Zgodność ta może dotyczyć zarówno zbioru kompetencji (czy pracownik posiada, czy też nie posiada wszystkich kompetencji opisanych w profilu kompetencyjnym dla stanowiska pracy) jak i poziomu poszczególnych kompetencji (jeśli już pracownik posiada daną kompetencję, to w jakim stopniu ją opanował). Innowacyjnym narzędziem wspomagającym ten proces jest platforma, która znajduje się na stronie [www.system.zawodowcy.org](http://www.system.zawodowcy.org) (rys. 2.3), a której szerszy opis znajduje się w rozdziale 4.

Jak wspomniano, jedną z kategorii kompetencji jest **wiedza**. Jest ona zawsze przypisana do człowieka. Teza ta wynika z klasycznej definicji wiedzy, którą rozumie się jako: „oczywiste, prawdziwe przekonanie” (Chisholm, 1994, s. 173). Przekonania może mieć tylko istota myśląca, a jedyną taką istotą na Ziemi jest człowiek. Jeśli więc przekonaniu człowieka towarzyszą cechy oczywistości i prawdziwości, to będzie ono wiedzą.

W **zespołach**, a więc w grupach ludzi, którzy mają przynajmniej jeden wspólny cel, korzystna dla osiągania celów organizacji jest ciągła wymiana wiedzy – **dzielenie się wiedzą** (Dupuy, 2004). W związku z tym, że pracownicy nie zawsze chcą się dzielić wiedzą, albo nie potrafią tego robić, albo nie wiedzą, że coś wiedzą, stąd nie mogą się podzielić wiedzą niejawną. Niezwykle ważne jest właściwe **zarządzanie wiedzą** w przedsiębiorstwie (Evans, 2005).

Kiedy jest to możliwe i uzasadnione finansowo warto wiedzę **kodyfikować**, co polega na jej systematyzowaniu, archiwizowaniu i udostępnianiu w oparciu o ustalone zasady. Kodyfikacja pozornie prowadzi do oderwania wiedzy od człowieka. Jeśli spojrzeć na ludzkość jako system społeczny, funkcjonujący w czasie dążącym do nieskończoności (potencjalnie jest to możliwe), to jako jednostki stanowimy część całości organizmu społecznego wykraczającej poza istnienie jednego pokolenia. Choć z większością nie spotkaliśmy się lub nie spotkamy, również korzystamy z ich udostępnionej wiedzy. Rodzic przekazuje swoją wiedzę dziecku i nawet kiedy umrze, jego dziecko nadal ją wykorzystuje lub uwzględnia. Einstein, mimo że umarł, nadal przekazuje nam swoją wiedzę, dzięki temu, że została skodyfikowana. „*Non omnis moriar*”, czyli „*nie wszystek umrę*” mógłby powiedzieć każdy z nich. Tak samo może wyglądać utrwalanie wiedzy w przedsiębiorstwach. Odejście człowieka z organizacji nie musi oznaczać oderwania od niego wiedzy. Skodyfikowana wiedza zostaje, ale jej autorem, posiadaczem, nosicielem nadal jest ten człowiek.

Inną kategorię kompetencji stanowią **umiejętności**, które czasami uznawane są za podkategorię wiedzy – **wiedzę „jak?”** (*Organisation for Economic Co-operation and Development*, 1996, s. 12). Tymi kompetencjami jeszcze trudniej się dzielić lub je archiwizować, gdyż wyraźniej niż w przypadku wiedzy ujawniają się

one dopiero w **działaniu**. Szczególnie wyraźnie odczuć to można w działalności usługowej lub w procesach obsługi klientów. Nie zawsze jednego chirurga można zastąpić innym, nie każdy sprzedawca osiąga tak samo dobre wyniki sprzedaży.

W procesach pracy kompetencje ujawniają się w działaniu, a ich **wartość** kumuluje się w powstających produktach. Produkty są nośnikiem kompetencji. Kiedy patrzymy na piramidę w Egipcie, zapiera nam dech. Wiemy, że zaprojektował ją i wraz z dużym zespołem wykonał ktoś o nieprzeciętnych kompetencjach. Im dokładniej zapoznajemy się z piramidą, tym lepiej poznajemy kompetencje jakie były niezbędne do jej wykonania. Piramida jest więc nie tylko nośnikiem skumulowanych kompetencji, ale także źródłem wiedzy o nich. Podobnie jak za pomocą baz wiedzy, rysunków, filmów, również za pomocą produktów kodyfikujemy wiedzę o kompetencjach. Są to zapisy przeszłej (w przypadku wyrobów) lub terażniejszej (w przypadku usług) aktywności człowieka.

#### 2.4. MARKETINGOWE UJĘCIE KOMPETENCJI – KOMPETENCJA JAKO PRODUKT

Jeśli kompetencje zostaną uznane za zasób, to znaczy, że ktoś je potrzebuje a ktoś inny je dostarcza. Obustronna potrzeba wymiany prowadzi do powstania **ryнку kompetencji**. Kompetencje jako przedmiot wymiany rynkowej zazwyczaj wykazują cechy **produktu**. Analogicznie jak na innych rynkach, których istnienie warunkują procesy wymiany, pojawiają się czynniki, które wymuszają na podmiotach takie postępowanie z kompetencjami, aby można je było sprzedać lub kupić. W przedsiębiorstwach powstają uświadomione lub nie systemy **marketingu kompetencji** (Więcek-Janka i Szafranski, 2017). I nie ma znaczenia, czy tak się je nazywa, czy nie, czy zarządza się nimi, czy nie. One po prostu są. Są to szczególne systemy marketingu, w których działania marketingowe ukierunkowane są, aby wesprzeć sprzedaż kompetencji (a nie człowieka!). Im większa jest w przedsiębiorstwie świadomość procesu wymiany kompetencji, tym skuteczniej i efektywniej można zarządzać marketingiem kompetencji.

Pojęcie marketingu kompetencji nie jest rozpowszechnione (Więcek-Janka i Szafranski, 2017, s. 373), co wynika między innymi z faktu, że kompetencje w przedsiębiorstwach kojarzone są przede wszystkim z zarządzaniem zasobami ludzkimi (HRM). W niektórych biznesach co do tego, że kompetencje są produktem, nie ma większych wątpliwości. Przykładem może być transfer piłkarzy między klubami. Wartość piłkarza ocenia się przez pryzmat jego skuteczności, która wynika z jego umiejętności i doświadczenia. Z kolei firmy pośrednictwa pracy opierają swój biznes na kompetencjach pracowników, które są przedmiotem wymiany.

Za szczególną odmianę marketingu kompetencji można uznać marketing ukierunkowany na wymianę osobistych kompetencji, który proponuje się określać jako

**marketing osobistych kompetencji** lub **marketing osobistego profilu kompetencji**. Jest to system, który może być rozwijany i doskonalony przez kandydata do pracy, freelancera, przedsiębiorcę prowadzącego jednoosobową działalność gospodarczą lub ewentualnie mikroprzedsiębiorstwo, w którym kluczowe dla biznesu są kompetencje jednej osoby, najczęściej właściciela. W takim systemie marketingu, aby łatwiej było komunikować się z otoczeniem, może dochodzić do budowania **marki osobistej** (Power, 2020).

W przypadku większych przedsiębiorstw, w których znaczenie mają kompetencje wielu pracowników a nie jednego, na przykład właściciela, i jednocześnie te kompetencje są szczególnie ważne z punktu widzenia wartości produktów postrzeganej przez klientów (zjawisko powszechnie w przedsiębiorstwach usługowych), marketing jako system może rozwijać się w kierunku **marketingu opartego na kompetencjach**. Kompetencje będą stanowiły ważne narzędzie komunikacji z klientami, którzy mają zostać przekonani, że odpowiednie kompetencje pracowników przedsiębiorstwa są gwarancją dostarczenia produktów spełniających oczekiwania.

W przedsiębiorstwach usługowych marketing oparty na kompetencjach może dominować albo może stanowić podsystem **marketingu usług** opisanego na przykład przez A. Payne'a (1996).

W wyniku udostępniania kompetencji, z czym często wiąże się uszczuplenie innego zasobu jakim jest czas, ich dostawca otrzymuje zapłatę. W wąskim zakresie będzie to po prostu wynagrodzenie. W szerszym, inne szeroko rozumiane benefity. W związku z tym, że w procesie wymiany strony muszą poznać warunki wymiany, a część „dostawców kompetencji” może na rynku kompetencji wybierać spośród wielu potencjalnych klientów, trzeba im w sposób przejrzysty prezentować wszystkie korzyści wynikające z wymiany. W związku z tym, że dla ludzi coraz częściej ważny jest całościowy kształt warunków w jakich będą pracować, systemy korzyści związane z dzieleniem się przez nich kompetencjami są coraz bardziej skomplikowane. Trzeba nimi zarządzać i je komunikować. Dlatego w wielu przedsiębiorstwach rozwijają się różne systemy **Employer Brandingu**. Są to systemy działań ukierunkowane na ukształtowanie w oczekiwany sposób procesu wymiany kompetencji zarówno na etapie zawierania transakcji (do podpisania kontraktu, umowy zlecenia, umowy o pracę, itp.) jak i na etapie wykonywania pracy. Część z tych działań stanowią działania marketingowe stosowane w celu wsparcia pozyskania pracowników lub usługodawców o odpowiednich kompetencjach, w tym:

- projektowanie korzyści odpowiadających na oczekiwania dostawców kompetencji, które stanowią formę zapłaty za kompetencje,
- promocja tych korzyści,
- odpowiednie docieranie z korzyściami, czyli dystrybucja korzyści,
- wycena korzyści.

Problematyka Employer Brandingu została omówiona szerzej w rozdziale 6.



## 2.5. ZASADNOŚĆ WIELOASPEKTOWEGO UJMOWANIA KOMPETENCJI

Wieloaspektowe spojrzenie na kompetencje w przedsiębiorstwach:

- pozwala bardziej uświadomić sobie ich złożoność,
- ułatwia zrozumienie przez pracowników wszystkich działów, że każdy z nich posiada swój potencjał i ograniczenia kompetencyjne,
- otwiera dyskusję o tym w jakim stopniu w rozpatrywanym okresie, możliwe jest uzupełnienie kompetencji w przedsiębiorstwie, a w jakim zakresie niezbędne jest pozyskiwanie kompetencji z zewnątrz, żeby zrealizować strategiczne a nie tylko operacyjne cele przedsiębiorstwa,
- ułatwia zrozumienie roli dzielenia się kompetencjami, identyfikowania luk kompetencji i kreatywnego wykorzystywania ich dotychczas nieuruchomionych nadmiarów,
- rozszerza repertuar działań marketingowych w przedsiębiorstwie oraz spojrzenie na zarządzanie jakością,
- wzmacnia integrację wszystkich podsystemów w przedsiębiorstwie,
- wzmacnia upodmiotowienie człowieka.

Na bazie doświadczeń i obserwacji wynikających z wieloletnich kontaktów z przedsiębiorstwami, na przykład w ramach realizowanych projektów, można wyciągnąć w tym miejscu wstępne wnioski, że tak jak często w przedsiębiorstwach dostrzega się, że każdy pracownik odpowiada za jakość czy za koszty, tak nie zawsze jeszcze docenia się wpływ kompetencji pracownika na skuteczność i efektywność osiągania celów w całej organizacji, a nie tylko na stanowisku pracy. Nieczęsto też kierownicy różnych działów zainteresowani są włączaniem się w zarządzanie kompetencjami, pozostawiając ten temat działom HR. Nawet zapisy w tak powszechnie stosowanych dokumentach jak normy ISO 9000 nie przyspieszają w przedsiębiorstwach przepływu wiedzy o potrzebie szerokiego spojrzenia na problem zarządzania kompetencjami (PN-EN ISO 9004:2009, pkt 9.2 People, 2018).

Skupienie się na kompetencjach człowieka, a nie generalnie na człowieku, ułatwia rzeczową rozmowę z pracownikiem na temat kierunków jego rozwoju, ewentualnych niezgodności, które często po prostu wynikają z luk kompetencyjnych. Można je przecież zminimalizować lub wyeliminować. Zupełnie inaczej rozmawia się z kierownikiem, który mówi: „*Błędy na twoim stanowisku pracy wyeliminujesz, jeśli poświęcisz więcej czasu na doskonalenie czynności, które powinieneś wykonywać tak jak na tym filmie*”, niż w sytuacji kiedy mówi: „*Zastanów się co możesz ze sobą zrobić, żebyś nie popełniał tak wielu błędów*”. Takie rozmowy stanowią część procesu zarządzania kompetencjami, któremu poświęcony jest kolejny rozdział.



## Rozdział 3

Małgorzata SPYCHAŁA\*

### **TRADYCYJNE I NOWOCZESNE METODY I TECHNIKI ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

#### **3.1. ISTOTA ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI PRACOWNIKÓW**

Dynamiczny charakter kompetencji, a także dopasowanie ich do wymogów organizacyjnych wywołują konieczność ich ciągłego identyfikowania, oceny i doskonalenia. (Campion, i in., 2011; Miranda, i in., 2017; Różewski, Małachowski, 2012; Sanchez, 2004; Sampson, Fytros, 2008; Kor, Mesko, 2013; Bratton, Gold, 2007). W przypadku celowego, systematycznego i metodycznego podejścia do tych wyzwań można mówić o **zarządzaniu kompetencjami**, które polega na dostosowaniu wiedzy, umiejętności i postaw pracowników do celów organizacji oraz wykorzystanie ich zgodnie z tymi celami. Zarządzanie kompetencjami koncentruje się w szczególności na identyfikacji i lokalizacji kompetencji oraz obejmuje zarządzanie różnymi systemami, procesami i inicjatywami w celu zapewnienia, że organizacja i jej członkowie wspólnie wykorzystują swoje kompetencje do osiągnięcia organizacyjnych celów operacyjnych i strategicznych (Hustad, Munkvold, 2005; Nordhaug, 1993). Zarządzanie kompetencjami pozwala organizacji zidentyfikować luki w wiedzy, które mogą pomóc w ocenie i udoskonaleniu zapotrzebowania na zasoby ludzkie i inicjatywy szkolenia zawodowego (Lindvall, i in., 2002). Informacje te mogą być wykorzystane do mapowania rozwoju zawodowego członków organizacji. Dzięki opracowaniu skutecznego systemu zarządzania kompetencjami można znacznie skrócić czas na znalezienie specjalistów w organizacji, co może zwiększyć ogólną produktywność (Rus, i in., 2001). W literaturze przedmiotu obszarem zarządzania kompetencjami zajmowali się m.in. Levy-Laboyer 1997; Hollyforde, Wihddett, 2003; Filipowicz, 2004; Oleksyn, 2006; Dubois, Rothwell, 2008; Witkowski, Listwan, 2008.

Zarządzanie kompetencjami pracowników obejmuje:

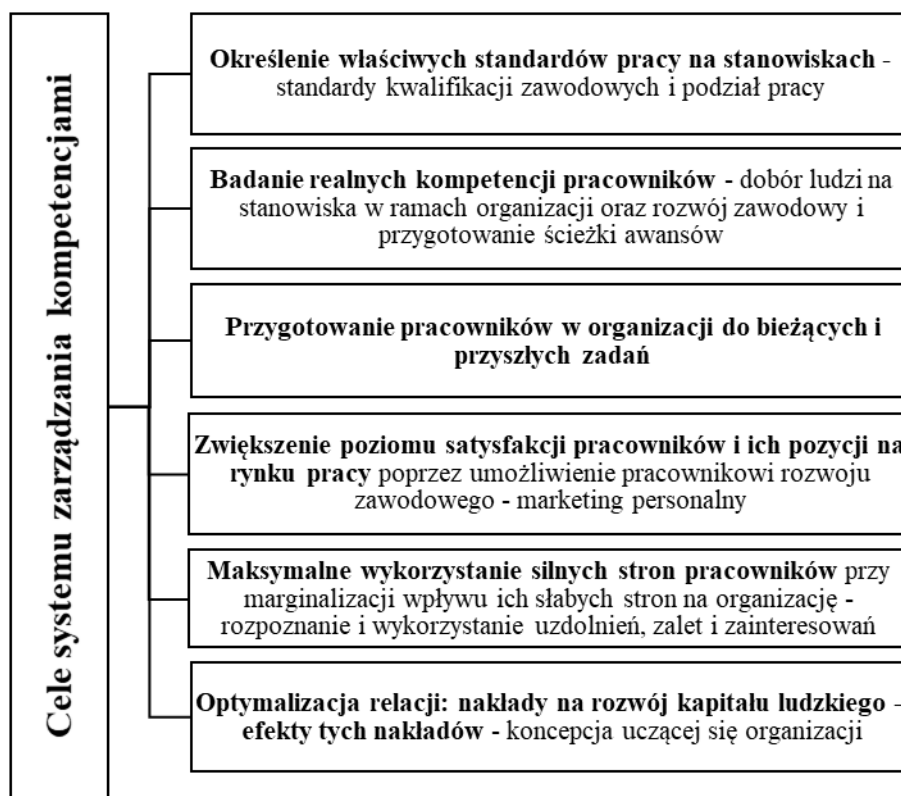
- analizowanie potrzeb i projektowanie portfeli kompetencji,
- system planowania i monitorowania – jakość i ilość kompetencji – doprowadzanie do zapewnienia właściwych kompetencji we właściwych miejscach i o właściwym czasie,

---

\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.

- analizowanie i ocenianie relacji pomiędzy kompetencjami potrzebnymi a rzeczywistością dostępnymi oraz doprowadzenie do zgodności jednych i drugich,
- wydajny system rozwoju kompetencji – zapoznanie się, rozwój personelu, rozwój organizacji, zachęcanie ludzi do zdobywania i rozwijania potrzebnych kompetencji,
- inne kompetencje promujące działania związane z zasobami ludzkimi (rekrutacja, programy nagród, planowanie kariery, dbanie o dobre samopoczucie w miejscu pracy, relacje w miejscu pracy),
- systemy zarządzania wiedzą i systemy informacyjne,
- system zarządzania talentami (Laakso-Manninen, Viitala, 2007; McCormack, Johnson, 2001; Oleksyn, 2006).

Kluczowym elementem procesu zarządzania kompetencjami jest wyznaczenie wymagań stawianych przez daną organizację. Komunikowanie przez pracodawców



**Rys. 3.1.** Główne cele systemu zarządzania kompetencjami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Dudzińska-Głaz, 2012, 86-90; Juchnowicz, 2002, s. 89-87

na rynku pracy oczekiwań wobec kompetencji przyszłych pracowników, kształtuje też wyobrażenie kandydatów do pracy dotyczące specyfiki przyszłego miejsca pracy. Standardy te stanowią następnie podstawę oceny kompetencji osób, które wykonują, bądź będą wykonywać, określone zadania w organizacji. Podejście takie pozwala z jednej strony pozyskać do pracy osoby, które mają wiedzę, umiejętności i postawy wartościowe z punktu widzenia organizacji, z drugiej strony koncentracja na kompetencjach pozwala określić kierunek rozwoju zawodowego i osobistego pracowników, którzy będą związani z danym przedsiębiorstwem (Górski, i in., 2015, s. 13). Na rysunku 3.1 zostały przedstawione główne cele systemu zarządzania kompetencjami.

Nowoczesne zarządzanie kompetencjami pracowniczymi w praktyce wymaga stosowania różnych metod i technik. Korzysta się z metod tradycyjnych, które wykorzystywane są w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Powstały jednak niekonwencjonalne narzędzia i techniki, bardzo innowacyjne, które stosowane są tylko w obszarze zarządzania kompetencjami. Jaka jest różnica między metodą a techniką? Według A. Czermińskiego metoda oznacza sposób postępowania, dobór rodzaju działania, przyjęty do stosowania z możliwością powtarzania go we wszystkich przypadkach danego typu. Technika natomiast, to czynności postępowania przeznaczone do specjalnego celu, elementu lub okresu (Czermiński, Grzybowski, 1996). Są to szczególne czynności wykonywania różnych prac cząstkowych. Pozwalają one na przykład zgromadzić i uporządkować potrzebne dane. Stanowią czynności wynikające z doboru odpowiedniej metody i przez metodę uwarunkowane (Apanowicz, 2002, s. 80) Podczas przeprowadzania badań kompetencji wykorzystuje się również narzędzia badawcze. Są to „przedmioty, instrumenty, urządzenia techniczne, aparatura pomiarowa, służąca do realizacji technik badań. Jest to wszystko to, co można wykorzystać do zbierania i rejestrowania badanych faktów, informacji i zjawisk. O ile technika badawcza oznacza czynność, to narzędzie badawcze jest instrumentem służącym do gromadzenia danych z badań naukowych” (Apanowicz, 2002, s. 90). Spośród wielu narzędzi badawczych na szczególną uwagę zasługują, ze względu na powszechne ich zastosowanie, kwestionariusz ankiety lub wywiadu, test, arkusz obserwacji.

W literaturze przedmiotu z obszaru zarządzania kompetencjami pracowników można spotkać wiele metod i technik, które są podzielone ze względu na:

- identyfikację kompetencji pracowniczych – analizę kompetencji wymaganych na danym stanowisku pracy do realizacji zadań jak również określenie listy kompetencji, które będą potrzebne na stanowisku w przyszłości,
- ocenę kompetencji pracowniczych – rozpoznanie rzeczywistych poziomów kompetencyjnych pracownika, który wykonuje dane zadania na stanowisku,
- rozwój kompetencji pracowniczych – doskonalenie i kształcenie kompetencji, w celu skuteczniejszej realizacji zadań na stanowisku.

Kierując się powyższym podziałem, w dalszej części rozdziału zaprezentowane zostaną metody i techniki zarządzania kompetencjami.

### 3.2. IDENTYFIKACJA KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH – METODY, TECHNIKI I NARZĘDZIA

D. Dubois oraz W. Rothwell (2008) uważają, że **wiedzę i umiejętności pracowników identyfikować** można poprzez:

- wskazanie zachowań lub mierzalnych wyników osiąganych dzięki wykorzystaniu tych kompetencji przy jednoczesnym uwzględnieniu charakteru wykonywanej pracy,
- wskaźniki behawioralne – opis działania lub zespołu działań, których wystąpienia można oczekiwać w sytuacji, gdy dana osoba skutecznie korzysta z posiadanych przez siebie kompetencji w celu wykonania swojej pracy.

Dobór metod badania kompetencji jest uzależniony od wielkości, branży, zakresu działania przedsiębiorstwa, specyfiki stanowisk, dla których określa się wymogi kompetencyjne, bezpośredniego celu przeprowadzania identyfikacji kompetencji, czy budżetu i czasu, którym dysponuje organizacja (Siodor-Rządkowska, 2006). Każdy oceniający musi więc najpierw określić cel badania, a następnie dobrać metodę identyfikacji kompetencji pracowników tak, aby uzyskać obiektywne informacje na temat wiedzy, umiejętności, ich zaangażowania w proces doskonalenia rozwiązań organizacyjnych oraz biegłości w wykonywaniu przydzielonych im zadań. Na etapie identyfikowania potrzebnych kompetencji w przedsiębiorstwie należy również określić skład osobowy zespołu, który pokazuje kto będzie przeprowadzał proces identyfikacji i opis kompetencji.

Identyfikacja kompetencji może odnosić się również do zadań wykonywanych w przyszłości. Techniki opierające się na projekcji przyszłości polegają na analizie wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań działania, następnie opracowuje się prognozy dotyczące kompetencji, jakie będą potrzebne w firmie. W nowoczesnych przedsiębiorstwach nastawionych na dynamikę i rozwój kompetencji zawodowych pracowników, bardzo często korzysta się z prognozowania wiedzy i umiejętności niezbędnej do wykonania przyszłych zadań. Służy temu działalność pracowników w ramach zespołów projektowych, ćwiczenia oparte na analizie przypadków czy rozwiązywaniu problemów.

Do metod i technik na tym etapie zarządzania kompetencjami zalicza się:

- metodę analizy dokumentacji kadrowej,
- technikę badania materiałów archiwalnych,
- metodę obserwacji zadań na stanowisku pracy, w tym technika obserwacji pracownika podczas wykonywania zadań,
- metodę wywiadów indywidualnych z kierownikami (narzędzia – kwestionariusze wywiadu),
- metodę projektowania profili kompetencyjnych (narzędzia – kwestionariusze kompetencyjne),
- metodę projektowania modelu referencyjnego stanowisk pracy (narzędzie – kwestionariusz modelu referencyjnego stanowiska pracy).

Etap identyfikacji kompetencji pracowniczych jest podstawą do oceny a potem do rozwoju i doskonalenia luk kompetencyjnych, dlatego tak ważne jest, aby dobrać odpowiednie metody i narzędzia, które wskażą rzeczywisty obraz kompetencyjny w przedsiębiorstwie.

### 3.3. OCENA KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH – METODY I TECHNIKI

Kompetencje stanowią doskonałą miarę jakościową kapitału ludzkiego. Osoba, która osiąga satysfakcjonujące wyniki oraz działa w skuteczny sposób, jest osobą kompetentną do wykonania danego zadania. Chcąc ocenić wiedzę i umiejętności pracownika należy starannie dobrać metodę, ze względu na cel badania, metody pomiaru i źródła pozyskiwanych informacji (Smółka, 2008). Kryteria ewaluacji muszą być z góry ustalone. Sama ewaluacja polega na porównaniu planowanych i oczekiwanych wyników ze względu na zastosowanie kompetencji z aktualnymi wynikami. W rezultacie możliwe jest zrewidowanie dotychczasowych ustaleń względem tego, czy pracownicy posiadają określone kompetencje albo też tego, jakie kompetencje są niezbędne, aby z powodzeniem realizować działania, czyli wykonywać powierzone czynności. Przeprowadzając ewaluację kompetencji zawodowych należy **oceniać kompetencje techniczne** tzw. „*twarde*”, dotyczące wiedzy fachowej oraz **kompetencje społeczne** „*miękkie*”, dotyczące zachowań pracowników w relacji z innymi osobami. Dokonując oceny kompetencji „*twardych*”, należy więc posługiwać się oceną efektów pracy, rozumianą jako badanie realizacji celów w ostatnich latach. Można tutaj korzystać z analizy ocen w czasie ostatnich kilku lat, czy oceny wyników pracy w zespołach projektowych i na tej podstawie opracować programy szkoleniowe. Innym sposobem oceny kompetencji technicznych są sprawdziany i testy oraz oceny uzyskane na kursach, szkoleniach. Oceniając kompetencje „*miękkie*” należy wykorzystać takie metody jak:

- obserwacje na stanowisku pracy,
- wywiady indywidualne z kierownikami, współpracownikami, klientami czy podwładnymi,
- kompetencyjna ocena pracy,
- analiza zdarzeń krytycznych,
- gry symulacyjne,
- opinie uzyskane w rozmowie behawioralnej,
- wyniki testów psychologicznych,
- Assessment Center,
- panele ekspertów a także samoocenę kompetencji pracowniczych.

G. Filipowicz (2014) uważa, że w praktyce organizacyjnej występują cztery główne grupy metod i narzędzi:

- skale obserwacyjne i kwestionariusze (podstawa oceny 180 i 360 stopni) – odnosi się do obserwowalnych aspektów funkcjonowania człowieka, które są opisane na wszystkich poziomach wykorzystując język behawioralny,
- testy kompetencyjne – oceniają kompetencje w zakresie wiedzy – jak powinniśmy się zachować) i postaw – jaka jest nasza postawa względem wymaganego zachowania,
- wywiad behawioralny, jako podstawa procesu doboru kadr – prowadzony w formie rozmowy, w której zadawane są pytania związane z opisem konkretnych kompetencji; odpowiadając na pytania, pracownik musi się odnieść do własnego doświadczenia z przeszłości; zakłada się, że jeżeli ktoś zachował się w określony sposób w przeszłości to zachowa się podobnie w przyszłości,
- *Assessment & Development Center* – zbiór różnorodnych metod, technik i instrumentów wykorzystywanych do diagnozowania kompetencji, które mogą obejmować różne rodzaje testów, próbek pracy, zadań, wywiadów itp.

Obok technik tradycyjnych wykorzystywanych do oceny kompetencji, można wyróżnić techniki pomocne przy prowadzeniu badań ankietowych:

- CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interviewing*) – technika, polegająca na przeprowadzaniu wywiadów telefonicznych realizowanych przy wsparciu programu komputerowego,
- CAWI (ang. *Computer Assisted Web Interview*) – technika wywiadu bezpośredniego prowadzona za pośrednictwem Internetu, w którym znajduje się kwestionariusz do samodzielnego wypełnienia,
- CAPI (ang. *Computer Assisted Personal Interview*) – technika polegająca na przeprowadzeniu wywiadu z respondentem przy użyciu urządzeń mobilnych, tj. laptop, palmtop, na których zapisywane są udzielone odpowiedzi,
- CASI (ang. *Computer Assisted Self-interviewing*) – wspomagana komputerowo technika badania sondażowego polegająca na tym, że respondent samodzielnie wypełnia ankietę, wpisując swoje odpowiedzi do komputera przyniesionego przez pracownika organizacji badawczej.

Oceniając kompetencje techniczne pracowników, np. wiedza z zakresu automatyki, elektroniki, umiejętność obsługi programu Excel, pracodawcy wykorzystują takie narzędzia jak: sprawdziany wiedzy czy testy. Jednak nie są to obiektywne narzędzia sprawdzające wiedzę i umiejętności pracowników. Dlaczego? Sprawdziany wiedzy bardzo często weryfikują tylko znajomość części pewnego zagadnienia z danego działu, testy również nie są doskonałym narzędziem sprawdzającym znajomość danego obszaru. Dlatego należy posłużyć się dodatkowymi metodami, które określą poziom kompetencyjny danego pracownika, np. obserwacje pracownika podczas realizacji zadań na stanowisku pracy, symulacje, odgrywanie ról, wywiady ustrukturyzowane bądź analiza przypadków i rozwiązywanie problemów. Wymienione metody i techniki pozwalają ocenić poziom kompetencji technicznych oraz behawioralnych pracowników. To metody, które pozwolą w sposób rzetelny określić lukę kompetencyjną badanych.



### 3.4. ROZWÓJ KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH – METODY I TECHNIKI

Rozwój i doskonalenie kompetencji pracownika polega na zmianie zakresu jego wiedzy i umiejętności w celu wykonania nowych zadań bądź wykonania realizowanych zadań w sposób bardziej efektywny. Jest to proces ciągły, gdyż pracownik chcąc stawić czoła zmianom zaistniałym w firmie, powinien nieustannie doskonalić swoją wiedzę i umiejętności (Spychała, Sobczak, 2008). Doskonalenie kompetencji pracowniczych polegać będzie na ciągłym procesie uczenia się i stanowi kluczowy czynnik sukcesu organizacji.

Analizując metody rozwoju i doskonalenia kompetencji pracowników można posłużyć się zestawieniem Z. Malara, (2006) który oprócz tradycyjnych metod doskonalenia kompetencji, analizuje również metody nowoczesne. Są to:

- samorozwój – uczenie, samokształcenie, nowe zasoby wiedzy, nowe teorie i wyniki badań,
- uczenie się w organizacji – uczenie się przez systematyczne doświadczenie i rozwiązywanie problemów,
- uczenie się przez wymianę: dialog, dyskusje, negocjacje, wywiady, komunikowanie się,
- uczenie się od konkurencji: tracing, monitoring, public relations, benchmarking, sponsoring, franchising,
- czerpanie wiedzy z otoczenia: biura consultingowe, szkoły biznesu, media, konferencje i sympozja.

Autor uważa, że najskuteczniejszym instrumentem zdobywania kompetencji jest działanie (Malara 2006). Pogląd ten podziela A. Sajkiewicz, która oprócz metody uczenia się w działaniu, ze najbardziej efektywne metody szkolenia uznaje coaching i mentoring oraz rotację stanowisk (w poziomie, pionie i na zewnątrz organizacji) (Sajkiewicz, 2008). Coaching to metoda bazująca na samodzielnym wybieraniu celów i sposobów ich osiągnięcia. Zadaniem coacha jest poprowadzenie rozmowy z klientem w taki sposób, aby to on sam odnalazł najbardziej trafne rozwiązania swoich problemów. Natomiast mentoring, polega na tym, że doświadczony pracownik wchodzi w relację partnerską i pomaga nie tylko w rozwoju zawodowym, ale również w radzeniu sobie ze stresem czy rozwiązywaniu konfliktów w pracy.

Rozwój i doskonalenie kompetencji pracowniczych może odbywać się drogą formalną, pozaformalną i nieformalną. Poszerzanie wiedzy na uczelni nie jest dostateczną formą, gdyż potrzebna jest jeszcze praktyka, sprawdzenie swojej wiedzy, nabywanie nowej i efektywne działanie na danym stanowisku pracy, aby móc kształtować umiejętności. Zmieniające się warunki pracy, technologie, nowe przedmioty i środki pracy wymuszają na pracownikach kształtowanie dodatkowych kompetencji, dlatego bardzo ważne są szkolenia, warsztaty, staże w innych przedsiębiorstwach czy transfery, aby móc wykonać nowe zadania. Należy również podkreślić rolę życia rodzinnego i towarzyskiego w kształtowaniu kompetencji społecznych, gdzie pracownik

doskonali swoje kompetencje komunikacyjne, negocjacyjne czy organizacyjne (Spychała, Branowska, 2019).

### 3.5. CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH NOWOCZESNYCH METOD I NARZĘDZI ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Obok tradycyjnych metod i narzędzi stosowanych w procesie zarządzania kompetencjami pracowników istnieje wiele metod pozwalających trafniej analizować zachowania pracowników pod kątem wymagań danego stanowiska, organizować im pracę, motywować i doskonalić. Wśród obecnych trendów panujących w zarządzaniu kompetencjami pracowników wyróżnić można: networking, e-rekrutację oraz e-mo-dele referencyjne stanowisk pracy. W dalszej części scharakteryzowano każdą z nich.

**Networking** to popularna metoda budowania sieci kontaktów istotnych z punktu widzenia prowadzenia biznesu. Networking ma na celu obustronną wymianę informacji, rad, wzajemne rekomendacje i wsparcie. Korzyści płynących z networkingu jest wiele, między innymi są to:

- nawiązanie nowych relacji z innymi firmami,
- nowi klienci,
- pozyskanie sprawdzonych dostawców i wykonawców usług,
- poszerzenie sieci znajomości z zaufanymi kontaktami biznesowymi w różnych branżach,
- poznanie ludzi (ich kompetencji), do których dostęp w innych warunkach jest utrudniony,
- znalezienie talentów (specjalistycznych kompetencji pracowników),
- lepsza widoczność danej firmy (osoby) na rynku pracy.

Przykładem wykorzystania tej metody jest WSEG (Wielkopolska Sieć Edukacyjno-Gospodarcza, która została opisana w rozdziale 1 oraz 9), gdzie organizuje się bezpośrednie spotkania branżowe takie jak panele, warsztaty, konferencje. Podczas spotkań pracodawcy mogą identyfikować kompetencje potencjalnych pracowników, poznać wymagania kompetencyjne innych przedsiębiorstw na danych stanowiskach pracy a jednocześnie rozwijać własne kompetencje pracownicze poprzez metodę uczenia się od ekspertów i specjalistów.

**E-rekrutacja**, rekrutacja internetowa, rekrutacja społecznościowa to „sposób wdrożenia strategii, polityk i praktyk w organizacji, przez świadome i ukierunkowane wsparcie wykorzystujące kanały komunikacyjne bazujące na technologii Web” (Girard, Fallery, 2010, s. 1). E-rekrutacja opiera się na powszechnym dostępie do sieci nieograniczonej liczby kandydatów znajdujących się na globalnym rynku pracy, którzy mogą przesyłać dane na temat poziomu swoich kompetencji za pomocą Internetu. Ta metoda daje szansę na przekazanie większej ilości informacji o wymaganiach kompetencyjnych na stanowisku pracy i firmach. Jednym z takich narzędzi

e-rekrutacyjnych jest *system.zawodowcy.org*, który polega na pozyskaniu oraz wstępnej selekcji kandydatów. Cechuje się on nieograniczoną dostępnością minimalnym nakładem czasowym, niskim kosztem oraz dużą elastycznością. Łatwy kontakt umożliwia wstępne zweryfikowanie kompetencji oszczędzając przy tym czas i pieniądze przedsiębiorstwa. Funkcje systemu są stale dopracowywane oraz dopasowywane do zmieniających się potrzeb użytkowników (więcej informacji: patrz rozdział 4).

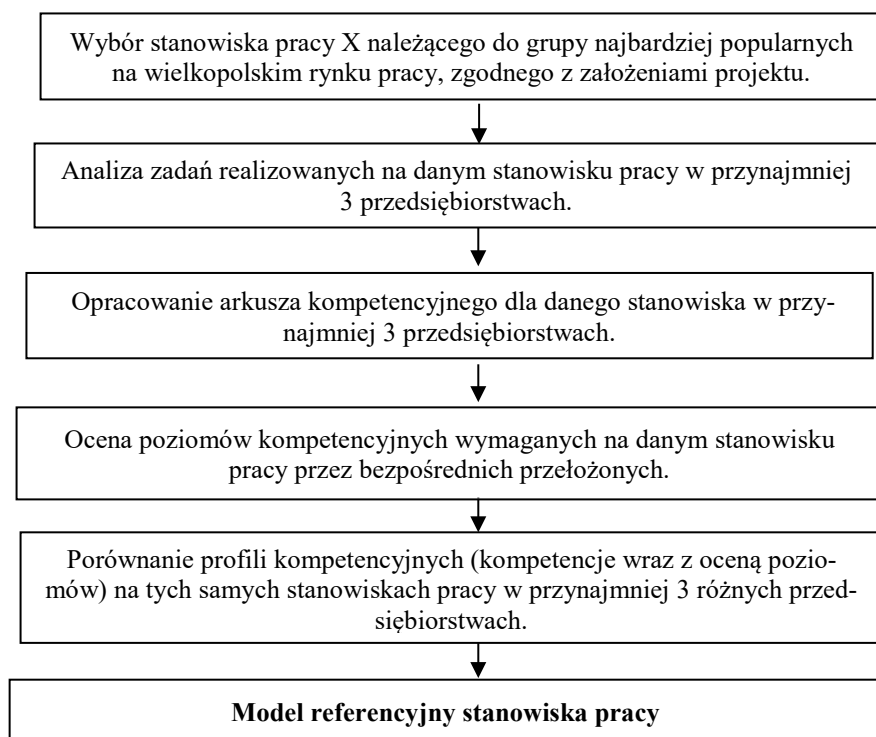
**E-modele referencyjne stanowisk pracy**, to kolejne nowoczesne narzędzie, które wykorzystywane jest w zarządzaniu kompetencjami. Model referencyjny danego stanowiska pracy to zbiór kompetencji technicznych (specjalistycznych) i społecznych na tym stanowisku pracy w odniesieniu do określonego rynku pracy wraz z wymaganym poziomem kompetencji. Jego głównym celem jest usprawnienie projektowania indywidualnych modeli przedsiębiorstw poprzez zapewnienie ogólnego rozwiązania, zmniejszenie kosztów projektowania modeli oraz ułatwienie zarządzania i kontroli organizacji (Spychała, i in., 20017. Model referencyjny stanowiska pracy umożliwia więc racjonalne i gospodarne wykorzystywanie posiadanych przez przedsiębiorstwa zasobów ludzkich oraz lepsze dostosowanie przedsiębiorstw do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych (Spychała, i in., 2019). Modele referencyjne nie są tworzone tylko na potrzeby jednej firmy. Są uniwersalne i mogą być stosowane w różnych obszarach w wielu firmach, na tych samych stanowiskach pracy. W ramach projektu „*Czas zawodowcy BIS – zawodowa Wielkopolska*” są opracowywane e-modele referencyjne na różnych stanowiskach pracy w oparciu o realne dane z Wielkopolskich przedsiębiorstw i umieszczane na platformie internetowej (patrz rys. 3.2).

Zaprojektowane modele referencyjne umożliwiają dokładne rozpoznanie wymagań kompetencyjnych oraz ujednolicają oczekiwania wobec kandydatów na pracowników na danych stanowiskach pracy w różnych przedsiębiorstwach. Dzięki nim, można opracować ogłoszenia o pracę na dane stanowisko w sposób prosty i szybki.

Modele referencyjne dają również możliwość identyfikacji i monitorowania poziomu rozwoju kompetencji danej osoby, umożliwiają wybór szkoleń i warsztatów w celu doskonalenia kompetencji oraz opracowanie obiektywnych kryteriów podczas oceny kandydatów na dane stanowisko pracy w różnych przedsiębiorstwach.

Tabela 3.1 stanowi podsumowanie rozważań dotyczących tradycyjnych i nowoczesnych metod, technik i narzędzi zarządzania kompetencjami pracowników.

Zaprezentowane metody i narzędzia, przy pomocy których realizuje się poszczególne funkcje personalne w przedsiębiorstwie, są stosowane we wszystkich etapach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach wykorzystujących nowoczesne technologie. Jednym z tych etapów jest rekrutacja, która zostanie szczegółowo omówiona w kolejnym rozdziale.



**Rys. 3.2.** Etapy projektowania modelu referencyjnego stanowiska pracy.  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Spychała, Goliński, Szafranski, Graczyk-Kucharska (2019), pp. 282-291

**Tabela 3.1.** Tradycyjne i nowoczesne metody, techniki i narzędzia zarządzania kompetencjami pracowników

Obszary zarządzania kompetencjami pracowników	Tradycyjne metody, techniki i narzędzia zarządzania kompetencjami	Nowoczesne metody, techniki i narzędzia zarządzania kompetencjami
1	2	3
<b>Identyfikacja kompetencji pracowniczych</b>	<b>Metody</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– metoda analizy dokumentacji kadrowej</li> <li>– metoda obserwacji zadań na stanowisku pracy</li> </ul>	<b>Metody</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– networking</li> <li>– Assessment Center</li> <li>– psychografologia</li> </ul>

tabela 3.1 – cd.

1	2	3
<b>Identyfikacja kompetencji pracowniczych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– metoda sondażu diagnostycznego</li> <li>– metoda projektowania profili kompetencyjnych</li> <li>– metoda projektowania modelu referencyjnego stanowisk pracy</li> </ul> <b>Techniki</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– technika badania materiałów archiwalnych</li> <li>– technika obserwacji pracownika podczas wykonywania zadań</li> <li>– technika wywiadu</li> <li>– technika ankietowa</li> <li>– rozmowa kwalifikacyjna</li> </ul> <b>Narzędzia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kwestionariusze wywiadu</li> <li>– kwestionariusze kompetencyjne</li> <li>– arkusz kompetencyjny</li> <li>– arkusze modeli referencyjnych</li> <li>– CV i list motywacyjny</li> <li>– karty stanowiskowe</li> <li>– testy osobowości</li> <li>– testy uzdolnień i umiejętności</li> </ul>	<b>Techniki</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– rozmowy kwalifikacyjne za pomocą Internetu</li> <li>– technika wywiadu internetowego</li> <li>– technika ankietowa z wykorzystaniem Internetu</li> </ul> <b>Narzędzia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– e-Rekruter</li> <li>– e-kwestionariusze wywiadu</li> <li>– e-modele referencyjne</li> <li>– system.zawodowcy.org</li> <li>– testy projekcyjne</li> </ul>
<b>Ocena kompetencji pracowniczych</b>	<b>Metody</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– metody 180/270/360 stopni</li> <li>– metoda obserwacyjna</li> <li>– metoda analizy efektów pracy</li> <li>– metoda obserwacji zachowań doświadczonego pracownika na stanowisku pracy</li> <li>– metoda przypadków krytycznych</li> </ul> <b>Techniki</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ranking</li> <li>– technika porównywania parami</li> <li>– technika rozkładu normalnego</li> <li>– ocena opisowa</li> <li>– wywiad behawioralny</li> <li>– Sesje robocze z ekspertami</li> </ul>	<b>Metody</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– networking</li> <li>– Assessment Center</li> </ul> <b>Narzędzia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– e-kwestionariusze wywiadu</li> <li>– e-modele referencyjne</li> <li>– system.zawodowcy.org</li> <li>– testy symulacyjne</li> </ul>

tabela 3.1 – cd.

1	2	3
	<p><b>Narzędzia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– test kompetencyjny</li> <li>– sprawdziany wiedzy i umiejętności</li> <li>– testy praktyczne</li> <li>– testy sytuacyjne</li> <li>– Kwestionariusze dotyczące analizy pracy</li> <li>– Kwestionariusze z ćwiczeniami</li> </ul>	
<p><b>Rozwój kompetencji pracowniczych</b></p>	<p><b>Metody</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wykłady problemowe</li> <li>– szkolenie na stanowisku pracy</li> <li>– zastępstwa na stanowiskach pracy</li> <li>– rotacja na stanowiskach pracy</li> <li>– analiza przypadków</li> <li>– udział w szkoleniach z określonego zakresu</li> <li>– udział w warsztatach</li> <li>– naturalny trening społeczny</li> <li>– samodoskonalenie</li> </ul> <p><b>Techniki</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– próby wykonywania zadań w inny niż dotychczas sposób</li> <li>– dyskusje grupowe</li> <li>– konsultacje z przełożonym</li> <li>– obserwacja i <i>feedback</i> wykonane przez osoby na równorzędnym stanowisku</li> <li>– obserwacja rzeczywistych lub symulowanych zadań</li> <li>– próbki pracy</li> <li>– naśladowanie osób, którzy odnieśli sukces w danej dziedzinie</li> </ul> <p><b>Narzędzia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– test tzw. “papier i ołówek”</li> <li>– testy psychometryczne</li> <li>– kwestionariusze samooceny</li> <li>– profile kompetencyjne</li> </ul>	<p><b>Metody</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– networking</li> <li>– Development Center</li> <li>– Benchmarking</li> <li>– Coaching</li> <li>– Mentoring</li> <li>– Mieszana metoda kształcenia (<i>Blended learning</i>)</li> <li>– realizacja projektów w zespołach</li> <li>– zespoły wirtualne</li> <li>– e-learning z wykorzystaniem technik multimedialnych</li> <li>– gry przestrzenne</li> <li>– odgrywanie ról z wykorzystaniem technik IT</li> <li>– symulacje z wykorzystaniem technik IT</li> <li>– counselling</li> <li>– wizyty studyjne: krajowe, zagraniczne</li> <li>– nieformalne dyskusje spotkania, wymiany poglądów i doświadczeń</li> </ul> <p><b>Techniki</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wideo konferencje</li> <li>– ćwiczenia symulacyjne</li> <li>– specjalistyczny instruktaż</li> </ul> <p><b>Narzędzia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– e-modele referencyjne</li> <li>– system.zawodowcy.org</li> <li>– programy szkoleniowe</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## Rozdział 4

Marek GOLIŃSKI\*

### **WPŁYW NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII NA REKRUTACJĘ PRACOWNIKÓW**

#### **4.1. UWARUNKOWANIA WDRAŻANIA NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI**

Komputeryzacja i cyfryzacja to pojęcia najczęściej wymieniane w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa. Konieczność informatyzacji wszystkich działów przedsiębiorstwa i postępująca automatyzacja produkcji stają się miarą innowacyjności przedsiębiorstw. Zmiany dotyczą również zarządzania personelem. Obecnie standardem przyspieszającym realizację zadań w obszarze HR jest wykorzystanie nowoczesnych technologii do wspierania procesu rekrutacji, rozwoju ścieżki kariery pracowników oraz budowania wizerunku firm. Konsekwencją powszechnego rozwoju technologii jest zmiana oczekiwań względem kandydatów do pracy, gdzie coraz większe znaczenie odgrywają kompetencje społeczne, analityczne i cyfrowe, natomiast eliminuje się prace monotonne, odtwórcze czy manualne (Nowastowska, Stroińska, 2019).

Tak jak zmieniają się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, tak też zmienia się znaczenie pracy w życiu człowieka, roli jaką praca odgrywa w życiu, ale również ulegają zmianom formy wykonywania obowiązków oraz stopień zaangażowania pracownika. Przed takimi wyzwaniami stają osoby odpowiedzialne za zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie, a możliwość zwiększenia ich efektywności i skuteczności zależy w dużym stopniu od wykorzystania nowych technologii. Oczywiście, pełni sukcesu w realizacji zadań działu HR nie można upatrywać wyłącznie w pełnym „zanurzeniu się” np. w Internecie. Praca w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na wiedzy z obszaru zarządzania, znajomości strategii firmy, doświadczeniu połączonym z kreatywnością oraz posiadaniu wysokiego poziomu umiejętności interpersonalnych i komunikacyjnych. Dopiero w oparciu o taki potencjał i klasyczne metody zarządzania personelem powinno się sięgać po nowoczesne technologie.

---

\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.

Od kilku dekad właściwy dobór kandydatów do pracy stanowi element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Szeroki zakres działań i daleko idąca specjalizacja spowodowały, że w zakresie poszukiwania pracowników wyodrębniono nowy obszar działań rynkowych nazwany marketingiem rekrutacyjnym (Olszak, 2014). Pracownik staje się nie tylko członkiem zespołu, realizującym wspólne cele przedsiębiorstwa, nie jest postrzegany jedynie jako zasób posiadający określone kompetencje, ale staje się również klientem przedsiębiorstwa, ubiegającym się o miejsce pracy. Taka dwustronna relacja czyni pracownika prosumentem, czyli osobą z jednej strony kształtującą jakąś wartość wymienną (będąc pracownikiem przedsiębiorstwa) i będącą jednocześnie konsumentem (korzystając z oferty pracy) (Shafiq i in., 2020).

Wykorzystując nowoczesne technologie w rekrutacji należy pamiętać, że tak jak zmieniają się uwarunkowania zatrudnienia, tak w równym stopniu zmieniają się oczekiwania pracowników i ich sposób funkcjonowania na rynku pracy. Obecnie pracownicy oczekują innej ścieżki kariery takiej, jaka była przed czterdziestu laty. Nowoczesne technologie, praca w sferze wirtualnych procesów oraz umiędzynarodowienie przedsiębiorstw powodują globalne przemieszczanie zasobów, a w tym nieograniczony transfer kompetencji. Wzorem do naśladowania nie jest już pozostanie w pierwszej pracy do emerytury, a częste zmiany zatrudnienia, wynikają z większej sprawności w przekwalifikowaniu się i szukaniu nowych profesji (Mazurkiewicz, 2019). Wynika to z większego otwarcia na naukę, determinacji w poznawaniu nowych technologii i zdobywaniu kompetencji. Inny jest również stosunek do pracy, która nie jest obecnie celem, a metodą do realizacji celów i dlatego pracownicy poszukują elastyczności i rozwiązań mogących pogodzić życie zawodowe z prywatnym (ang. *Work-life balance*).

Przed takimi wyzwaniami stają firmy, które chcąc zatrudniać najlepszych pracowników muszą właściwie ich rekrutować, a następnie zaproponować odpowiednią ścieżkę kariery i możliwości rozwoju.

#### **4.2. WARUNKI TECHNICZNO-ORGANIZACYJNE WDRAŻANIA NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII W HR**

Niezależnie od stopnia zaawansowania technologicznego przedsiębiorstwa i ukierunkowania na rozwój przedsiębiorstwa, podstawowe zadania stawiane działom odpowiedzialnym za zarządzanie zasobami nie zmieniają się. Zmienia się natomiast sposób realizacji poszczególnych zadań i wymaga on czasami ingerencji w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa znacznie częściej angażuje służby techniczno-informatyczne. Oprócz modyfikacji struktury zasobów informatycznych najistotniejszym warunkiem wdrożenia nowoczesnych technologii jest uświadomienie sobie potrzeby ich stosowania oraz przekonanie do tego wyboru całego przedsiębiorstwa. Jest to bardzo ważne zadanie osób odpowiedzialnych za zarządzanie personelem,



szczególne dlatego, że wielu specjalistów nie może pozwolić sobie na komfort spoglądania w przyszłość, ponieważ boryka się z problemami bieżącymi, a niekiedy nie uporała się jeszcze z kryzysami przeszłości.

Najistotniejsze obszary aktywności działów HR, w których możliwe jest wsparcie poprzez nowoczesne technologie zamieszczone zostały w tabeli 4.1.

**Tabela 4.1.** Wybrane obszary aktywności działu HR w połączeniu z zastosowaniem nowoczesnych technologii

Obszar aktywności działu HR	Możliwości zastosowania nowoczesnych technologii
Szkolenie i rozwój	<ul style="list-style-type: none"> <li>– edukacja zdalna w szczególności realizowana przez e-learning</li> <li>– wykorzystanie sieci społecznościowych</li> <li>– wirtualny spacer po firmie</li> </ul>
Rekrutacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Internet – jako źródło informacji i forma kontaktu</li> <li>– wykorzystanie platform rekrutacyjnych m.in. <a href="http://system.zawodowcy.org">system.zawodowcy.org</a></li> </ul>
Zarządzanie talentami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pozyskiwanie pracowników do pracy zdalnej</li> </ul>
Zarządzanie relacjami z pracownikami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uzupełnienie komunikacji bezpośredniej zdalną (intranet)</li> <li>– <i>newslettery</i></li> <li>– <i>chat on-line</i> jako możliwość zaangażowania kierownictwa</li> </ul>
Procesy administracyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przetwarzanie dużych ilości informacji</li> <li>– standaryzacja przetwarzania listy płac</li> </ul>
Dostosowania prawne na zróżnicowanych rynkach globalnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostęp do zasobów informacyjnych w tym legislacyjnych poszczególnych państw</li> <li>– specjalistyczne fora</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

W ramach wdrażania nowoczesnych technologii, gdy możliwy jest wybór formy i podmiotu realizującego rozwiązanie, wyodrębnić można cztery podstawowe podejścia, począwszy od pracy bez wsparcia informatycznego, aż po *outsourcing*.

- a) Najprostszym rozwiązaniem jest realizacja wszystkich zadań w formie klasycznej bez wykorzystania komputerów – sposób na tyle archaiczny, że raczej już nie stosowany.
- b) Większość firm funkcjonuje w oparciu o oprogramowanie komputerowe, które w zależności od potrzeb i możliwości finansowych jest standardowe albo dedykowane dla określonych potrzeb firmy. Przeważają rozwiązania rozproszone, tj. programy i aplikacje o ograniczonej funkcjonalności, np. przeznaczone wyłącznie do obsługi listy płac lub opracowywania ofert rekrutacyjnych.

**Tabela 4.2.** Przykładowa ścieżka rekrutacji uwzględniająca nowoczesne technologie

Etap ścieżki rekrutacyjnej	Możliwości zastosowania nowoczesnych technologii
Określenie potrzeb kompetencyjnych dla wybranego stanowiska pracy – rzetelne przedstawienie wymagań (obowiązków na stanowisku, oczekiwanej efektywności ich realizacji, kwalifikacji) oraz oferowanych korzyści	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wewnętrzna baza stanowisk w powiązaniu z wymaganymi kompetencjami – Zintegrowany System Informacyjny</li> <li>– znajomość rynkowych standardów opisujących wymagania kompetencyjne na rynku np. system.zawodowcy.org,</li> <li>– portale udostępniające oferty pracy</li> <li>– analiza zewnętrznych źródeł wtórnych nt. rynku pracy</li> <li>– prezentacja przedsiębiorstwa poprzez udostępnianie materiałów na temat firmy <i>on-line</i></li> </ul>
Publikacja ogłoszenia o pracę – poszukiwanie kandydata poprzez kanały wewnętrzne i zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wybór optymalnych kanałów informacji (dominacja Internetu)</li> <li>– określenie optymalnych form rekrutacji (zbieżny)</li> <li>– współpraca z instytucjami pośredniczącymi w znajdowaniu kandydatów</li> <li>– współpraca z liderami poszczególnych działów w przedsiębiorstwie (wewnętrzne systemy oceny pracowników)</li> <li>– analiza profili społecznościowych: GoldenLine, LinkedIn</li> <li>– networking</li> <li>– kontakt z instytucjami edukacyjnymi: szkoły, uczelnie</li> <li>– analiza bieżących trendów</li> </ul>
Zbieranie zgłoszeń od kandydatów, przeprowadzenie wstępnej weryfikacji – klasyfikowanie ofert, odrzucanie ofert	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dopasowanie pracowników do kultury organizacji</li> <li>– minimalizacja kosztu dotarcia do najlepszych poprzez wykorzystanie globalnego zasięgu Internetu</li> </ul>
Wybór kandydatów zgodnie z wybraną metodą	<ul style="list-style-type: none"> <li>– spotkania zdalne zastępujące rozmowy bezpośrednie i telefony</li> <li>– przekazanie zdalnie zadań testowych do weryfikacji kompetencji</li> <li>– weryfikacja kwalifikacji w oparciu o opisy stanowiskowe,</li> </ul>
Zamknięcie procesu rekrutacji – propozycja oferty pracy dla wybranego kandydata, informacja zwrotna o odrzuceniu dla pozostałych kandydatów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– assesment center</li> <li>– komunikacja zdalna</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Graczyk-Kucharska, M. Goliński, M. Spychała, M. Szafrąński (2019) warsztaty pt. „Nowoczesne narzędzia łączące rynek pracy z Pracownikiem”.

- c) Coraz więcej firm angażuje inne działy – najczęściej dział informatyczny – do wykonywania lub wdrażania wybranych prac z obszaru HR. W przypadku okresowych szkoleń oraz kursów doskonalących mogą to być pracownicy z innych działów, posiadający unikalne kompetencje albo osoby dysponujące właściwymi kwalifikacjami.
- d) W przypadku małej powtarzalności zadań lub wysokiej specjalizacji przedsiębiorstwo może zrealizować prace w oparciu o **outsourcing**. Jeżeli przedsiębiorstwo nie dysponuje działem HR, to cały szereg prac związanych z zarządzaniem personelem jest delegowanych na zewnątrz przedsiębiorstwa.

W oparciu o klasyczne podejście do pozyskiwania kandydata można przeanalizować ścieżkę działań (tabela 4.2) angażującą w proces rekrutacji również nowoczesne technologie.

Każdy dział funkcjonujący w przedsiębiorstwie odgrywa istotną rolę, a pracownicy poszczególnych działów uważają, że właśnie ich dział jest najważniejszy. Strategiczną rolę odgrywają jednak te, których funkcjonowanie ma istotny wpływ na całe przedsiębiorstwo i które generują najistotniejsze wartości. Na takie wyzwania przygotowany musi być proces rekrutacji, który uwzględni w procesie naboru **parametry oceniające oczekiwaną sprawność działów**, a w tym pracowników. Przydatne są w takim przypadku kluczowe wskaźniki efektywności (ang. *Key Performance Indicators*), odzwierciedlające planowane wyniki biznesowe. Takie kryterium pozwala na wskazanie priorytetowych stanowisk, a przez to jest wskazówką do prowadzenia rekrutacji.

Najważniejszym jednak wyzwaniem procesu rekrutacji jest **optymalizacja prognoz** na zatrudnienie, w ramach której, na podstawie czasem nieprecyzyjnych informacji, należy pogodzić plany i ambicje właścicieli przedsiębiorstwa z sytuacją na rynku pracy i w gospodarce (więcej patrz rozdział 8).

Niezależnie od umiejscowienia działu HR w strukturze przedsiębiorstwa, czy nawet w formie outsourcingu, zarządzanie kapitałem ludzkim jest tak istotnym działaniem, że powinien on utrzymywać **ściśłą współpracę z innymi działami** i jednocześnie odgrywać integracyjną rolę w całym przedsiębiorstwie. Zharmonizowanie zadań HR z innymi działami jest niezbędne nie tylko na etapie rekrutacji, ale również w celu opracowywania ścieżek rozwoju pracowników, organizacji procesu kontroli i doskonalenia oraz kreowania atmosfery, przyczyniającej się do przyciągania i zatrzymania najlepszych kandydatów (więcej patrz rozdział 7).

Aby zwiększyć efektywność i osiągać lepsze rezultaty, w oparciu o nowe zadania, które wymagają dostępu do dużych ilości informacji i jednocześnie wsparcia nowoczesnymi narzędziami informatycznymi, zmieniać muszą się również pracownicy działów HR. Przykładowe role „nowych” pracowników HR, korzystających z nowych technologii, zaproponował Dave Ulrich (Ulrich, 2017):

- „*Techniczny i medialny integrator*” – korzysta i uczy korzystać z mediów społecznościowych, wprowadza nowe rozwiązania technologiczne, adaptuje nowoczesne rozwiązania dla zwiększenia aktywności organizacji,

- „Kierownik ds. zgodności” – wprowadza procedury, umie zarządzać procesami zmian, zna przepisy, przestrzega je i interpretuje, pomaga innym postępować zgodnie z wytycznymi,
- „Projektant i interpreter analityczny” – potrafi i lubi korzystać z analiz, w oparciu o dane usprawnia proces decyzyjny, korzysta z danych umieszczonych w chmurach.

Kolejną rolę zaproponowali Filipczyk i Gołuchowski, którzy „Agenta zmian” wskazali jako osobę mogącą integrować potrzeby HR i np. kształcenie na uczelni. Menadżer HR, który dostrzega obszary wymaganych zmian, inicjuje zmiany, przekonuje do zmian, przeprowadza i utrwalą zmiany, został zaproponowany jako osoba mogąca udoskonalić proces kształcenia w trakcie studiów włącznie z pomocą w pisaniu pracy dyplomowej (Filipczyk, Gołuchowski, 2018).

Biorąc pod uwagę nowoczesne technologie w rekrutacji należy również uwzględnić zmiany w samych formach organizacji pracy, zasygnalizowano je na rys. 4.1.



**Rys. 4.1.** Nowe formy zatrudnienia wpływające na metody i narzędzia rekrutacji.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurofound (2019)

Dział HR wspólnie z działem marketingu stanowią często siłę napędową przy wdrażaniu nowoczesnych technologii, wykorzystywanych do analizy bieżących trendów i prognozowania rozwoju, które z kolei są niezbędne do tworzenia strate-

gii zarządzania przedsiębiorstwem, w tym strategii zarządzania kadrami. Rozwój gospodarczy utożsamia się z rewolucyjnymi zmianami w produkcji, natomiast rozwój robotyki, cyfryzacji, systemów kognitywnych, czy sztucznej inteligencji ma bardzo duży wpływ na rynek pracy, a w efekcie uzupełnienie braków kompetencyjnych wśród niewykwalifikowanych pracowników (patrz rozdział 8).

Wyzwaniem dla dzisiejszych działów HR jest przebudowa struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, zlecenie części prac innym podmiotom na zasadzie outsourcingu, automatyzacja wiele rutynowych, codziennych zadań, tak aby pracownicy mogli zająć się bardziej efektywną pracą, generując większą wartość swojej pracy, co pozwoli odnieść sukcesy rynkowe w przyszłości.

### 4.3. METODY I NARZĘDZIA STOSOWANE W REKRUTACJI

Wprowadzenie innowacji w organizacji i nadszanie za zmianami w otoczeniu dotyczy wszystkich działów przedsiębiorstwa. Dział HR, nie stanowi wyjątku, chociaż ze względu na konieczność pracy z ludźmi, jako wrażliwym zasobem firmy, zmiany nie powinny mieć charakteru rewolucyjnego. Wśród wielu zadań HR, rekrutacja jest czynnością najczęściej kojarzoną z tym działem, a braki sukcesów w procesie naboru pracowników, najczęściej kładą się cieniem na bilans osiągnięć pracowników HR.

Podstawą sukcesu procesu rekrutacji, oprócz właściwie opisanego stanowiska pracy jest właściwie wybrana forma komunikacji z kandydatami. Obecnie najskuteczniejszym sposobem powszechnego komunikowania się jest Internet i to on stał się podstawową metodą pozyskiwania kandydatów do pracy.

**Tabela 4.3.** Typy e-rekrutacji w powiązaniu z nowoczesnymi technologiami

Typ rekrutacji	Cecha charakterystyczna	Nowoczesne technologie	Zalety
1	2	3	4
web 1.0	Komunikacja w jednym kierunku firma – kandydat	Strony www przedsiębiorstwa, Portale rekrutacyjne	Osiągnięcie skali oddziaływania poprzez publikację w Internecie, na wielu stronach www
web 2.0	Analiza zachowań potencjalnych kandydatów, poprzez zbieranie informacji ze stron społecznościowych	Serwisy społecznościowe, Wyszukiwarki, Blogi, Fora internetowe	Opracowanie i ocena profilu kandydata na podstawie samodzielnie pozyskanych informacji. Opracowanie wysyłki zaproszeń do sprofilowanego kandydata

tabela 4.3 – cd.

1	2	3	4
web 3.0	Komunikacja przedsiębiorstwa z kandydatami poprzez uczestnictwo na formach, portalach tematycznych (wortalach)	Serwisy społecznościowe, Blogi. Targi pracy za pośrednictwem Internetu, Wideorekrutacja – poprzez organizowanie wirtualnych testów	<i>Employer Branding</i> – „podprogowe oddziaływanie na kandydatów nie szukających aktywnie pracy. Wyszukiwanie talentów
web 4.0	Rekrutacja „w tle” wykorzystanie do działań rekrutacyjnych: Gamifikacji, Crowdsourcingu	Serwisy społecznościowe. Fora tematyczne	Oparcie przekazu o zorganizowane i sprofilowane społeczności. Networking. Weryfikacja kompetencji w zadaniach wirtualnych
web 5.0 plany	Emocjonalna więź człowiek-maszyna	Odczytywanie wybranych wskaźników biometrycznych i próba interpretacji emocji	Komunikacja bez słów. Interakcja z treścią przekazu (Daws, 2016) Kompletność przekazywanych treści

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Woźniak, 2014; Fleerackers, Meyvis 2019

Przy zastosowaniu nowoczesnych technologii, zakres informacji dotyczących kandydata oraz metody samej rekrutacji nie odbiegają radykalnie od tradycyjnych. Zmienia się natomiast zdecydowanie kanał komunikacyjny, który w istotnej części procesu rekrutacji odbywa się z wykorzystaniem Internetu. Poprzez analogie do powszechnej tendencji włączania Internetu w funkcjonowanie klasycznych rozwiązań zaczęto używać pojęcia e-rekrutacja. Obejmuje ono rozwój stron internetowych i interaktywności w Internecie, można przedstawić również rozwój podejścia do rekrutacji.

Równoległe z rozwojem metod i narzędzi komunikowania, w Internecie następuje dynamiczny rozwój sposobów rekrutacji.

A. Klasyczna metoda rekrutacji polegająca na złożeniu papierowego CV w biurze firmy, niezależnie od anachronicznej formy, jest obecnie trudna do realizacji w praktyce. Wysłanie CV drogą e-mailową również staje się niewystarczające. Dzisiejsze życiorysy i doświadczenia zawodowe kandydatów przesyłane są w formie **prezentacji multimedialnych** z wieloma interaktywnymi odnośnikami – do **osobistych stron i blogów** lub **plików wideo**. Ważna jest kreatywność i wyróżnienie się na tle innych kandydatów, dlatego oryginalne formy zyskują na znaczeniu. Przykładem tego może być *storytelling*, który jako zaimprovizowana historyjka z życia,

przekonać ma rekrutującego i wpłynąć pozytywnie na decyzję o zatrudnieniu (Hofman-Kohlmeyer, 2018).

B. **Portale internetowe** są najbardziej rozpowszechnionym miejscem oferowania i poszukiwania pracy. Różnicują się na te o charakterze zawodowym (LinkedIn, Goldenline), masowym (Facebook, Twitter) oraz sprofilowanym na rekrutację (olx.pl/Praca, pracuj.pl/Praca, GoWork.pl/Praca, jooble.org). Informacje o konkretnych ofertach bardzo często uzupełniane są informacjami merytorycznymi o przedsiębiorstwie, mają wtedy charakter wspierający proces naboru kandydatów. Nadal istotną rolę w znalezieniu kandydata odgrywają pośrednicy, zwłaszcza w sytuacji poszukiwania specjalistów – stosowana jest wtedy metoda *direct search*. Szczególnym przypadkiem *direct search* jest *executive search*, które ułatwia zawężenie poszukiwań do najlepszych kandydatów (Suchar, 2008).

C. Częstym zadaniem rekrutera było przeprowadzanie szczegółowej rozmowy z kandydatem. Ta czynność również poddała się wirtualizacji za sprawą **chatbotów**, czyli programów komputerowych, które używając naturalnego ludzkiego języka wchodzi w interakcję z użytkownikiem. Za pośrednictwem *chatbotów* można przekazywać informacje o firmie, o ofertach pracy, zbierane są też dane osobowe, można dokonać wstępnej selekcji kandydatów w ramach pytań przesiewowych i umówić spotkanie z rekruterem (Berdowska, 2018).

D. Uczestnictwo w targach pracy jest nadal atrakcyjną formą rekrutacji i jak pozostałe działania również odbywa się w świecie wirtualnym. Duże znaczenie w sytuacji przeniesienia targów w świat nierealny odgrywają **filmy rekrutacyjne**, które w oparciu o sugestywny scenariusz i przekaz o wartościach organizacji, powinny wywołać zainteresowanie wśród potencjalnych kandydatów. Filmy, w których występują zatrudnieni pracownicy zwiększają również zaufanie do organizacji i podkreślają wartości firmy, dla której warto pracować (Woźniak, 2014).

E. **Kampanie wizerunkowe** mają zwrócić uwagę potencjalnego kandydata na firmę – dlatego bardzo ważna jest forma przekazu, jej oryginalność, gdzie przy zastosowaniu niewielkiej ilości treści buduje się wizerunek pracodawcy. Kampania powinna zachęcić kandydata do odwiedzenia firmy. Pracodawcy często umożliwiają zwiedzanie firmy połączone z bezpośrednim kontaktem kandydata z pracownikami firmy, co ma wzbudzić większe zaufanie wobec organizacji (Zajac, 2014, Jędrzejczyk, 2020b).

F. Coraz większą popularność zdobywają **programy stażowe** oraz **praktyki**, dzięki którym kandydaci mają możliwość rozwoju przydatnych umiejętności, zapoznania się z realiami funkcjonowania przedsiębiorstwa, a pracodawca weryfikuje przydatność przyszłego pracownika. Praktyki i staże często powiązane są z konkursami rekrutacyjnymi, zwłaszcza w sytuacji, gdy spośród wielu kandydatów trzeba wybrać określoną liczbę osób oraz odkryć nowe talenty (Strzebońska, 2017) (więcej rozdział 7).

G. Gruntowną metodą weryfikującą kandydata jest *Assessment Center*, łącząca kilka form testowania kandydata, a jednocześnie umożliwiającą zdalną rekrutację. W cyklu różnorodnych zadań weryfikowany jest potencjał zawodowy kandydatów w warunkach zbliżonych do sytuacji, z jakim spotkają się w rzeczywistej pracy. Od-

nosząc się do przyzwyczajęń i nawyków osób „wychowanych” na grach komputerowych wzbogacić można *Assessment Center* o elementy **gemifikacji (grywalizacji)** zwiększając jednocześnie motywację kandydatów do większego zaangażowania w realizowane zadania (Kania, 2018).

Przed pracownikami działów HR postawiono bardzo trudne zadanie: rekrutować najlepszych pracowników przy dynamicznie zmieniających się warunkach gospodarczych, intensywnej konkurencji i trudnych warunkach do prognozowania. W takiej sytuacji bardzo istotnym, wręcz nieodzownym wsparciem dla rekruterów jest wykorzystywanie nowoczesnych technologii i ciągle aktualizowanie metod i narzędzi pozyskiwania nowych pracowników.

#### 4.4. KIERUNKI ROZWOJU METOD REKRUTACJI

Postęp technologiczny powoduje duże zmiany na rynku pracy. Pojawiają się uzasadnione obawy o ograniczenie znaczenia człowieka w procesie wytwórczym, a w konsekwencji utrzymanie miejsc pracy (rozdział 2). Wiele stanowisk związanych z prostymi i powtarzalnymi zadaniami i procesami zostało już zautomatyzowanych. Jest to naturalny kierunek, nadal większość umiejętności pozostaje domeną ludzi, a kompetencji człowieka, pomimo rozwoju sztucznej inteligencji, nigdy całkowicie nie uda się zastąpić przez roboty. Budowanie przewagi konkurencyjnej w większym stopniu opierać będzie się na kreatywności człowieka, chociażby w zakresie wymyślania zastosowań robotów.

Procesy rekrutacyjne będą musiały uwzględnić zmiany zachodzące zarówno w technice, jak i w zakresie kultury organizacyjnej. Niezależnie od profesji, zwiększać będzie się znaczenie kompetencji społecznych. Oczekiwane od kandydatów komunikatywność, chęć współpracy i zaangażowanie w wykonanie prac, będzie mogło być z powodzeniem zweryfikowane przez nowoczesne technologie. Już dzisiaj szkolenia pracowników zbudowane na internetowych platformach edukacyjnych służą nie tylko podnoszeniu kompetencji pracowników, ale spełniają również rolę w budowaniu wizerunku firmy. Otwarte **kursy online na serwerze chmury korporacyjnej** odgrywają ważną rolę w budowaniu kultury korporacyjnej, upowszechnianiu polityk korporacyjnych. Za pomocą technologii cyfrowej świadczone są usługi instruktazowe dla pracowników i kandydatów do pracy, a systemy oceny wnoszą duży wkład zarówno w przygotowanie rekrutacji, jak i proces oceny i awansu (Wang, i in., 2019).

Na rynku pracy dominować będą ludzie korzystający z **sieci społecznościowych** i traktujących to narzędzie jako bardzo istotne w procesie poszukiwania pracy – szczególnie poprzez wykorzystanie rekomendacji (Bartakova, i in., 2017). Pracownicy działów HR będą musieli wykorzystywać media społecznościowe w budowaniu wizerunku swojej firmy w taki sposób, aby pracownik postrzegał organizację jako atrakcyjnego pracodawcę i jako „świetne miejsce pracy”, jako



organizację, dla której ludzie chcą pracować, i którzy nie tylko realizują cele ekonomiczne, ale budują też potencjał swój i firmy na przyszłość (Stacho i in., 2019).

Świadomość społeczna dotycząca wykorzystania wiedzy z sieci społecznościowych powinna wzrastać, ponieważ tradycyjne metody rekrutacji pracowników w wielu instytucjach są już całkowicie zastąpione przez techniki wykorzystujące Internet i sieci społecznościowe (Vetráková, i in., 2018). Prekursorem wykorzystania nowoczesnych technologii w procesach rekrutacji od lat są już branża IT i consultingowa (Pinho, i in., 2019).

Wielu rekruterów używa obu portali społecznościowych LinkedIn, jak i Facebook, aby zwiększyć ilość informacji dostępnych o kandydacie jeszcze przed rozmową kwalifikacyjną. Zakres zamieszczonych tam informacji może decydować o zaproszeniach na pierwszą rozmowę kwalifikacyjną (Caers, Castelyns, 2010). Media społecznościowe dla wielu (zwłaszcza młodych) ludzi, stają się wiodącą platformą do dzielenia się opiniami, przemyśleniami i informacjami. Cyfrowy ślad tych wiadomości jest bardzo trudny do usunięcia i jest w stanie ujawnić prawdziwą osobowość kandydata, dlatego z powodzeniem zastępuje klasyczne testy lub ankiety. Wzbogacenie tych informacji o obserwację sposobu pisania użycia językowego na Twitterze może stanowić o decyzji w procesie rekrutacji lub awansie pracownika (Alamsyah, i in., 2018).

Warto jednak wspomnieć w ramach podsumowania, że pojawia się wiele głosów zaniepokojonych kwestiami prywatności i **bezpieczeństwa danych** w Internecie. Obawy dotyczą w szczególności zagrożenia nieuprawnionym wtargnięciem w obszary prywatności kontaktu z innymi ludźmi, możliwości ograniczania dostępu do danych osobistych, swobody w podejmowaniu prywatnych decyzji w kwestiach osobistych i intymnych, możliwości wykorzystania identyfikacji biometrycznej. Oprócz ogólnospołecznych obaw, zastrzeżenia dotyczą możliwości przetwarzania informacji o pracownikach i potencjalnych pracownikach przez firmy. Dotyczy to również użycia kamer, które w założeniach powinny pełnić głównie funkcje kontrolne (Ustawa o ochronie danych osobowych, 2018). W odniesieniu do kwestii rekrutacyjnych, możliwe jest automatyczne profilowanie pracowników, łącznie z podejmowaniem decyzji, które mają skutki prawne dla pracowników, co wiąże się z dużym ryzykiem dyskryminacji bez wiedzy zainteresowanych osób (Todolí-Signes, 2019).

Niezależnie od negatywnych opinii i niebezpieczeństw związanych z wirtualizacją i cyfryzacją, obecnie jesteśmy już „skazani” na wykorzystywanie nowoczesnych technologii, które w zdecydowany sposób usprawniają pracę, a w przypadku działań rekrutacyjnych zapewniają większą skuteczność i efektywność działań.

Uwzględniając stosowanie nowoczesnych technologii w rekrutacji kluczowym zagadnieniem jest znajomość preferencji metod w grupie kandydatów. Jest to szczególnie ważne w przypadku większego zróżnicowania wiekowego i możliwości różnic pokoleniowych – tym zagadnieniem poświęcony jest kolejny rozdział.



## Rozdział 5

Małgorzata SPYCHAŁA\*

Magdalena GRACZYK-KUCHARSKA\*

### **DOPASOWANE NARZĘDZIA REKRUTACJI I KOMUNIKACJI DO PRACOWNIKÓW GENERACJI BABY-BOOMERS, X, Y, Z I ALPHA**

#### **5.1. CHARAKTERYSTYKA RÓŻNIC POKOLENIOWYCH**

Komunikacja między pracownikami istotnie się różniła na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat. Wiedza związana z zarządzaniem międzypokoleniowym, charakterystyką cech i przyzwyczajzeń poszczególnych grup wiekowych, ich podejścia do komunikacji i współpracy, to jedne z istotnych działań (Brown, et al., 2015; Stone, Deadrick, 2015) realizowanych przez działy HR. Napięcia międzygeneracyjne od lat występują w organizacjach, jednak w ostatnim czasie można zauważyć wzrost zainteresowania tym problemem (Lieber, 2010; Lyos, et al., 2015; Bennett et al., 2017), zwłaszcza w kontekście zarządzania kapitałem intelektualnym (Teece, 1998).

Zgodnie z definicją McCrindle and Wolfinger (2010), generacja to grupa osób urodzonych w podobnym okresie którzy są ukształtowani podobnymi czynnikami społecznymi, ekonomicznymi, technicznymi i politycznymi. Według Howe i Strauss (1992) **trzy czynniki** mają kluczowe znaczenie dla klasyfikacji kolejnych generacji: członkostwo, wspólne przekonania i zachowania oraz wspólne miejsce lub sytuacja w historii. Kluczowe cechy kolejnych generacji są zróżnicowane według regionu (Bova i Kroth, 2001). Każda grupa osób w określonej części świata ma swoją perspektywę na pracę. W dalszej części krótko scharakteryzowano grupy pokoleń: Baby-boomers, X, Y, Z oraz Alpha. Warto zaznaczyć, że okresy przypadające na kolejne pokolenia są umowne i mogą różnić się ze względu na region świata i interpretację autora.

Pokolenie **Baby-boomers** przypada na lata 1945-1964. Generacja wyżu demograficznego wyróżnia się największym poziomem zaangażowania i znaczenia pracy w życiu (Hoole, Bonnema, 2015, p. 1). Osoby z tej grupy są ambitne, wysoce konkurencyjne i nastawione na pracę. Przywiązują dużą wagę do zaangażowania w organizację i jej rozwój, pracując przy tym z dużym prawdopodobieństwem w jednej

---

\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.

firmie przez całe życie. Pokolenie Baby-boomers charakteryzuje stabilność zachowań, cierpliwość, praca indywidualna oraz akceptacja reguł i wzorów postępowania (Rosa, 2013, s. 138).

**Generacja X** nazywana również „*Baby Boosters*” to osoby urodzone w latach 1965-1980, które wchodziły w dorosłość w okresie kryzysu ekonomicznego lat 70-tych XX wieku. Ich głównym źródłem informacji pozostawała telewizja. Wśród cech, wyróżniających tę grupę zalicza się duży sceptycyzm, nieufność i dużą czujność na przejawy niekompetencji. Są mniej oddani firmie niż Baby-boomers, lecz bardziej lojalni, niż generacja Y. Osoby z pokolenia X to pracoholicy o wysokiej etyce pracy. Uznają autorytet szefa, choć nie przepadają za hierarchią i zwierzchnikami. W pracy cenią sobie pozytywną i negatywną informację zwrotną, a do efektywnej pracy potrzebują wsparcia zespołu i poczucia przydatności. Zadowolenie z pracy jest ich największym motywatorem, a delegowanie zadań jest według nich kluczowe dla sprawnego zarządzania i osiągnięcia celów (Somblik-Jęczmień, 2013, s. 230).

Pokolenia nowej generacji takie jak pokolenie Y czy Z, stanowiące grupę osób urodzonych pomiędzy 1974 a 2000 rokiem, oczekują coraz bardziej wyrafinowanych rozwiązań technologicznych, już we wczesnych etapach ich życia. **Pokolenie Y**, które poniekąd dojrzało wraz z dostępną dziś technologią, taką jak: komunikacja internetowa czy telefonia mobilna, przyzwyczajone jest do schematu, w którym polecenie jest realizowane niemal natychmiast od momentu wyrażenia chęci jego realizacji. Przyjmuje się, że są to osoby urodzone w latach 1977-1997 (Gruchoła, 2016) i określane jako: „*Pokolenie Y*” (ang. *Generation Y*), „*pokolenie w sieci*” (*Digital Nation*) czy „*pokolenie kłapek i ipodów*”. Grupę tę klasyfikuje się na mniejsze podgrupy, ze względu na to, czy wchodziłi do ery komputerowej jako dorośli, czy jako osoby młodsze, niepamiętające rzeczywistości bez komputerów. Pierwsza grupa nazywana jest jako „*cyfrowi imigranci*” (ang. *Digital immigrants*), druga z kolei „*cyfrowi tubylcy*” (ang. *Digital natives*). Nadal istnieje wiele wyzwań w nauczaniu cyfrowych tubylców, by z uwzględnieniem krytycznego podejścia nauczyć korzystania z nowoczesnych narzędzi informatycznych, naturalnie i na co dzień (Prensky, 2001b, s. 5).

Po grupie Baby Boomers, Generacji X, Generacji Y (Southgate, 2017; Susani & Natalia, 2018) pora na kolejne **pokolenie Z** wchodzące na rynek pracy około 2018-2025 roku, a różniące się osobliwie od pozostałych grup sposobem bycia, życia i korzystania na co dzień z technologii. Samo pojęcie generacji Z zostało zaadoptowane przez Schroer w 2008, by wyróżnić wszystkich tych, którzy urodzili się po milenium (Amiama-Espallat, Myor-Ruiz, 2017). W raportach i literaturze spotkać się można również z innymi określeniami tej grupy jak „*postmillennials*”, „*centennials*”, „*pivotal*” (Southgate, 2017) czy „*zappers*” (Csiszárík-Kocsír, Garia-Fodor, 2018). Osoby z tego pokolenia nie potrafią funkcjonować bez Internetu, gdyż jest on dla nich czymś zwyczajnym, codziennym, co znają od najmłodszych lat (Roblek, et al., 2019). Osoby te dążą do oszałamiającej kariery, natychmiast i bez wysiłku, i nie godzą się na wizję długotrwałego budowania kariery zawodowej za pomocą małych kroków. Cechuje ich mobilność, znajomość języków obcych, co sprawia, że poszukują pracy nie tylko w najbliższej okolicy, regionie czy w Polsce, lecz również poza granicami kraju.

Szybko odnajdują się, jeśli chodzi o obecność i pracę w nowych krajach. Pokolenie Z cechuje wysokie ryzyko, nie zależy im na stabilności w pracy, pożądamy różnorodności i uciekają od rutyny. Są spragnieni poznawania i odkrywania nowych rzeczy, co przejawia się m.in. chęcią komunikowania się z innymi kulturami, stażami zagranicznymi, próbą nowych metod pracy i doskonalenia ustalonych procesów (Graczyk-Kucharska, 2019). Utrzymują wiele kontaktów ze znajomymi poprzez Internet, co wskazują również badania prowadzone przez Lazanyi i Bilan (2017) o średnio większej liczbie znajomych w pokoleniu Z, aniżeli w innych, starszych grupach. Są przystosowani do realizowania kilku zadań równolegle, gdyż trudno im skupić się na jednej czynności. Chcą wszystko mieć i osiągać cele natychmiast. Są nastawieni do życia w sposób materialistyczny, realistyczny, a jednocześnie bywają twórczy i ambitni. Wiedzę pozyskują głównie ze źródeł internetowych, często sami je tworzą nie odnosząc się do obecnie istniejącej wiedzy w danym obszarze. Dużo czasu spędzają na grach *on-line* (Perez-Escoda, et al., 2016). Młode osoby z pokolenia Z dość naturalnie podchodzą do rekrutacji z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi rekrutacyjnych (Derous, De Fuyt, 2016; Dalessandro, 2018), jednocześnie preferowany jest przez nich elastyczny czas pracy (Lasanyi, Bilan, 2017).

Najmłodsze pokolenie osób urodzonych po 2010 roku nazywane jest **pokoleniem Alpha**. Nazwa tej generacji pochodzi od pierwszej litery alfabetu greckiego. Grupa tych osób najwcześniej zacznie wchodzić około 2025-2030 roku na rynek pracy, jednak już teraz prognozuje się, że będą to osoby bardziej wykształcone i technologicznie zaawansowane. Nie będą pamiętać czasów bez smartphonów i portali społecznościowych jak Facebook (Gruchoła, 2016, s. 8).

Wśród pracowników zaobserwować można, że najlepiej współpracują ze sobą pokolenia, które jako co drugie wchodziły na rynek pracy. Związane jest to ze zmienną krytyczną wobec wyższego traktowania pracy względem życia prywatnego lub odwrotnie. Wskazuje się, że osoby, z generacji X i Z uchodzą za pracoholików, a wychowując dzieci, pragnęli uczyć je umiejętności szanowania czasu prywatnego. Dlatego pokolenie Baby-boomers i Y, prawdopodobnie również Alpha, będą tymi, dla których zachowanie *work life balance* jest i będzie kluczowym czynnikiem w ich w życiu, a przez to, osoby z tych generacji w środowisku pracy lepiej będą się komunikować i łatwiej współpracować.

## 5.2. CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH NARZĘDZI KOMUNIKACJI I REKRUTACJI

W XXI wieku, wieku digitalizacji usług oraz informacji, firmy zmieniają swoją strategię działań operacyjnych skupiając coraz większą uwagę na medium jakim jest Internet. Na przestrzeni kilku ostatnich lat można zaobserwować tendencję, w której zmienia się pojęcie komunikacji, z komunikacji masowej do ukierunkowanej, rozumianej jako indywidualne podejście do odbiorcy końcowego komunikatu.

**Internet**, ze względu na zmieniające się trendy i zachowania uczestników procesu komunikowania, zakres narzędzi, oferuje požądane przez użytkowników nowe funkcjonalności. Jako medium interaktywne pozwala jego użytkownikowi na komunikację zwrotną z nadawcą lub innymi odbiorcami. W obszarze narzędzi komunikacji internetowej niewątpliwie istotną rolę odgrywają obecnie **media społecznościowe**, które z racji dynamiki rozwoju, charakteru i zakresu działań oraz systematycznego wzrostu liczby użytkowników stanowią ważny kanał komunikacji z otoczeniem. Są to media używane do społecznościowych interakcji w postaci rozbudowanego zestawu narzędzi komunikacyjnych wykraczających poza dotychczasową komunikację społecznościową. Występują pod wieloma postaciami, m.in. w formie **blogów i mikroblogów** (Twitter, WordPress, Blogger), sieci społecznościowych (Facebook, LinkedIn, nk.pl, MySpace), **serwisów kontentowych** (YouToube, flickr, Instagram, Pinterest), **wirtualnych gier społecznościowych** (World of Warcraft), **wirtualnych światów społecznościowych** (Second Life) oraz **zakładek społecznościowych** (delicious.com). Jednym z największych i odgrywających najistotniejszą rolę w świecie mediów społecznościowych jest portal społecznościowy **Facebook**. To największa, wielofunkcyjna i bogata w różnorodne narzędzia komunikacji sieć społecznościowa (Kuczamer-Kłopotowska, 2016, s. 216-227).

Tabela 5.1. Wybrane narzędzia komunikacji.

Narzędzie komunikacyjne	Charakterystyka narzędzia komunikacyjnego
1	2
<b>Platformy blogowe</b>	Narzędzie publikacji wiadomości i informacji, skierowane do członków społeczności, na której użytkownicy mają możliwość zamieszczania własnych komentarzy lub uzupełnień do opublikowanych artykułów
<b>Mikroblogi</b>	Narzędzie umożliwiające regularne publikowanie bardzo krótkich wiadomości
<b>Sieć społecznościowa</b>	Platforma, która umożliwia użytkownikom interakcję i tworzenie profili osobistych. Bazuje na budowaniu sieci lub społeczności, zachęcaniu do uczestnictwa, wymiany treści w formie tekstowej, nagrań wideo lub zdjęć
<b>Serwisy kontentowe</b>	Służą do wymiany treści: przesyłania i publikowania materiałów multimedialnych, takich jak zdjęcia, filmy wideo, itp.
<b>Gry społecznościowe (social gaming)</b>	Rodzaj interaktywnych gier <i>on-line</i> , w które zaangażowana jest więcej niż jedna osoba. Użytkownik ma możliwość grania z osobami, które są na liście jego znajomych w danym portalu

tabela 5.1 – cd.

1	2
<b>Wirtualne światy społecznościowe</b>	Gry będące symulacją realnego społeczeństwa, w których gracz kreuje od podstaw własnego awatara i porusza się w wirtualnym świecie. Istotą gry jest wchodzenie w interakcje z wieloma innymi uczestnikami gry, modyfikowanie wirtualnego świata i uczestniczenie w jego wirtualnej gospodarce
<b>Zakładki społecznościowe (social bookmarking)</b>	Służą do gromadzenia odnośników (zakładek) do stron internetowych w ramach społeczności internetowej. Odnośniki organizowane są przy pomocy metadanych, najczęściej w formie etykietek (tagów)

Źródło: opracowanie na podstawie: Kuczamer-Kłopotowska, 2016, s. 216-227.

Dlaczego te narzędzia komunikacyjne są tak różnorodne i ciągle się rozwijają? To rozwijająca się technologia, a przede wszystkim potrzeby użytkowników, młodego pokolenia, wymuszają powstawanie coraz to bardziej innowacyjnych narzędzi. Narzędzia te są używane w różnych obszarach zarządzania firmą, również na etapie rekrutacji i selekcji pracowników. Obok tradycyjnych form rekrutacji pojawiają się nowe, zupełnie inne, co w racjonalnym połączeniu pozwala na podejmowanie trafnych decyzji personalnych (patrz rozdział 4). Dzięki podejmowaniu innowacyjnych działań wynikających z pojawiających się trendów, selekcyjnerzy mają możliwość elastycznego dostosowywania procesu rekrutacji i selekcji do obecnej sytuacji na rynku pracy oraz posiadanych zasobów (Olszak, 2014).

Do najpopularniejszych serwisów internetowych zajmujących się rekrutacją należą: [www.kariera.com.pl](http://www.kariera.com.pl), [www.pracuj.pl](http://www.pracuj.pl), [www.gazetapraca.pl](http://www.gazetapraca.pl), [www.jobs4it.pl](http://www.jobs4it.pl), [www.hrk.pl](http://www.hrk.pl), [nasza-klasa.pl](http://nasza-klasa.pl), [facebook.com](http://facebook.com), [www.goldenline.pl](http://www.goldenline.pl). Na tych serwisach znajduje się wiele przydatnych informacji i wiadomości dotyczących tematów związanych z aktualnym rynkiem pracy, przede wszystkim edukacji, staży oraz praktyk. W cyberprzestrzeni, na społecznościowych profesjonalnych forach, ludzie współtworzą niesamowitą bazę doświadczeń i informacji. Niektóre serwisy np. GoldenLine, to narzędzie, które „*chłonie wiedzę i buduje relacje*”. Łączy podobnych sobie ludzi o bardzo różnych zainteresowaniach, stanowiskach, celach zawodowych (Wieczorek, 2011). Portale rekrutacyjne zasadniczo realizują swoją funkcję rekrutacyjną na dwa sposoby. Pierwszy z nich zakłada, że aplikacja jest dokonywana za pośrednictwem portalu, taki model stosują m.in. [www.infopraca.pl](http://www.infopraca.pl), [www.szybkopraca.pl](http://www.szybkopraca.pl), [www.jobexpress.pl](http://www.jobexpress.pl). W drugim przypadku w ofertach pracy podawane są dane kontaktowe i nawiązanie kontaktu oraz wysłanie dokumentów aplikacyjnych odbywa się poza portalem. Taki model realizowany jest na portalach [www.pracuj.pl](http://www.pracuj.pl) i [www.jobs.pl](http://www.jobs.pl).

Nowoczesne systemy informatyczne umożliwiają również zarządzanie rekrutacją, tj.: szybką emisję, tworzenie bazy potencjalnych pracowników, administrację zgłoszeniami, a także prowadzenie łatwej i szybkiej korespondencji z kandydatami.

Do najpopularniejszych w Polsce aplikacji wspomagających rekrutację należą Talent Finder i Mr.Ted. Talent Finder ([www.talentfinder.pl](http://www.talentfinder.pl)) to nowoczesna aplikacja internetowa (ATS – Applicant Tracking System), gwarantująca skuteczne zarządzanie procesami rekrutacji. Mr.Ted ([www.mrted.pl](http://www.mrted.pl)) to międzynarodowy dostawca rozwiązań z zakresu pomocy organizacjom w optymalizacji złożonych procesów pozyskiwania i wdrażania kandydatów do pracy (Wieczorek, 2011).

Kolejnym narzędziem komunikacyjnym wykorzystywanym podczas procesu rekrutacji i selekcji jest **networking** (patrz rozdział 3). Stanowi on sieć kontaktów, istotną z punktu widzenia szeroko rozumianego biznesu, w tym przypadku dwóch rodzajów sieci: sieci klientów oraz sieci współpracowników. Networking oparty jest na relacjach, które się pielęgnuje po to, by mogła nastąpić obustronna wymiana informacji i rad, by można było się wzajemnie rekomendować i wspierać (Tullier 2006, s. 23). Im większa liczba kontaktów, tym szybciej można dotrzeć do poszukiwanych kandydatów z tzw. polecenia, co pozwala na oszczędność czasu oraz kosztów związanych z publikacją ogłoszenia w prasie, czy na portalach www, z punktu widzenia pracodawcy. Z perspektywy kandydata jest to dużo prostszy i pewniejszy sposób na znalezienie pracy w zaufanym miejscu (polecanym przez znajomego, który tam pracuje/pracował) (Olszak, 2014).

**E-rekrutacja**, czyli rekrutacja internetowa, obecnie najnowsza i najbardziej powszechna metoda rekrutacji. Polega ona na wykorzystaniu Internetu przy pozyskiwaniu pracowników, a następnie ich selekcji. Cechuje się nieograniczoną lokalizacją, minimalnym czasem dostępu, stosunkowo niskim kosztem jednostkowym, dużą elastycznością oraz bieżącą aktualizacją informacji *on-line* (Listwan, Kawka, 2010, s. 120). Oprócz przesyłania CV, prowadzenia wywiadów *on-line* z wykorzystaniem platform przeznaczonych do komunikacji audiowizualnej, czy przesłania testów *on-line*, część spotkań z kandydatem odbywa się w wirtualnym pokoju spotkań (ang. *cloud meeting, cloud room*) lub za pomocą komunikatora internetowego, umożliwiającego nie tylko dialog, lecz również kontakt wzrokowy z rozmówcą (Olszak, 2014).

Scharakteryzowane wybrane narzędzia komunikacji i rekrutacji należy dobrać w zależności od stanowisk, branży, formy rekrutacji a przede wszystkim dopasować do kandydatów, którzy będą aplikować na stanowiska. Dalsze badania i prace naukowe warto rozszerzać o metodykę budowania zespołów multigeneracyjnych.

### 5.3. DOPASOWANIE NARZĘDZI REKRUTACJI I KOMUNIKACJI DO POKOLENIA X, Y, Z I ALPHA

Dobór narzędzi komunikacji będzie zależał od sposobu komunikowania się danego pokolenia. Poszczególne generacje scharakteryzowano w pierwszym podrozdziale. W tym, ukierunkowano się na dobór narzędzi rekrutacyjnych do charakterystycznych cech danego pokolenia oraz najczęstszego sposobu komunikowania się.



W tabeli 5.2 zestawiono kanały komunikacyjne w zależności od pokolenia. Osoby z generacji X preferują spotkania bezpośrednie lub rozmowę telefoniczną. Nie stronią jednak od nowszych kanałów komunikacji takich jak e-mail czy zapytanie za pośrednictwem strony internetowej. **Millenials** (Y) komunikują się pośrednio za pomocą mediów społecznościowych i wolą korzystać z komunikacji cyfrowej niż z komunikacji bezpośredniej. Oczekują, że ich opinie zostaną wysłuchane i na nie otrzymają odpowiedź, co oznacza, że firmy muszą prowadzić więcej dwustronnych rozmów ze swoimi kandydatami. Grupa młodsza pokolenia Y liczy w Polsce około 5 mln osób. Ich siła nabywcza dopiero się kształtuje i stanowi duży potencjał dla biznesu (Kuczamer-Kłopotowska, 2016, s. 223).

Według badań każdego dnia młode osoby z **pokolenia Z** i **Alpha** korzystają z Internetu średnio przez 4 godziny i 12 minut na dobę (Nask, 2019). Oglądanie telewizji i jednoczesne korzystanie z telefonu czy komputera, to popularne zjawisko właśnie wśród przedstawicieli pokolenia Z. 55% osób poniżej 24 roku życia podczas oglądania telewizji sprawdza swoje portale społecznościowe (Grabowoda, 2019). Pokolenie Z domaga się natychmiastowych odpowiedzi na pytania. Żywi ponadprzeciętną chęć do wyrażania swoich opinii w sieci. Natomiast stroni od komunikacji bezpośredniej, czasem młodzież z pokolenia Z ma duży problem z zamówieniem pizzy przez telefon.

**Tabela 5.2. Preferowane narzędzia komunikacji w zależności od pokolenia**

Narzędzia i sposoby komunikacji	Pokolenie X	Pokolenie Y (Millenials)	Pokolenie Z	Pokolenie Alpha
Komunikacja bezpośrednia	***	**	—	—
Rozmowa telefoniczna	***	**	—	—
Wideo rozmowa	—	**	***	***
Sms	*	***	***	***
Mail	*	***	**	*
Media społecznościowe (Mesanger, Facebook, Instagram, Snapchat, Tik-Tok)	—	***	***	***

Legenda:

— nie korzysta lub bardzo rzadko korzysta z narzędzia; \* rzadko korzysta z narzędzia; \*\* często korzysta z narzędzia; \*\*\* bardzo często korzysta z narzędzia.

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany demograficzne, nowe technologie, globalizacja, różnica pokoleń i funkcjonowanie na rynku pracy równocześnie kilku generacji pracowników – wszystko to zmusza współczesnych pracodawców do zmiany podejścia w zatrudnianiu pracowników, a przede wszystkim większej elastyczności. Pracodawcy będą zmagać się

**Tabela 5.3.** Wybrane elementy procesu rekrutacyjnego w zależności od pokolenia BB, X i Y

	<b>Pokolenie Baby-boomers</b>	<b>Pokolenie X</b>	<b>Pokolenie Y</b>
<b>Wybór nośnika ogłoszenia rekrutacyjnego</b>	Ogłoszenie w prasie codziennej, czasopismach branżowych Ogłoszenie w Internecie Ulotki z ogłoszeniem w miejscach publicznych Przekaz ustny	Ogłoszenie w prasie fachowej Ogłoszenie w Internecie Wykorzystanie profesjonalnych serwisów rekrutacyjnych, np. Golden Line, LinkedIn	Ogłoszenie w Internecie Ogłoszenie przez portale i serwisy społecznościowe Facebook, MySpac Szerokie wykorzystanie nowoczesnych technologii, własnej witryny i portali branżowych Networking
<b>Przykładowe narzędzia selekcji kandydatów</b>	Bezpośrednia rozmowa kwalifikacyjna Testy psychologiczne Testy wiedzy Praktyczne próbki pracy, Symulacje	Bezpośrednia rozmowa kwalifikacyjna; Rozmowa telefoniczna Testy psychologiczne Testy wiedzy Zastosowanie nieszablonowych metod i technik weryfikujących sprawność na stanowisku Duża swoboda w kształtowaniu programu AC i wyborze ćwiczeń	Rozmowa kwalifikacyjna <i>on-line</i> Rozmowa telefoniczna Testy psychologiczne/ testy wiedzy z wykorzystaniem komputera Zastosowanie nieszablonowych metod i technik weryfikujących sprawność na stanowisku Symulacje komputerowe Gry i zabawy ruchowe
<b>Udzielanie informacji zwrotnej kandydatom odrzuconym</b>	Formalna informacja zwrotna	Konkretna informacja zwrotna	Szybka informacja zwrotna

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 39-41.

nie tylko z zatrudnianiem młodego pokolenia, ale także będą musieli odnaleźć się w zarządzaniu pracownikami reprezentujących pokolenie X (Kroenke, 2015, s.100). W firmach obecnie stykają się już trzy różne generacje: starsza tzw. Baby-boomers (głównie liderzy, sprawujący władzę), generacja X, czyli tzw. pokolenie sukcesu, oraz generacja Y, za chwilę dołączy do nich również pokolenie Z. W związku z tym przed menadżerami i działami HR stoi duże wyzwanie odnośnie do umiejętnego wykorzystania potencjału różnych grup pokoleniowych i doboru odpowiednich narzędzi oraz praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczy to także rozwiązań rekrutacyjnych, które są pierwszym etapem „wejścia” pracowników do organizacji (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 29). W tabeli 5.3 zaprezentowano wybrane elementy procesu rekrutacyjnego w zależności od pokolenia BB, X i Y.

Na pracowników niezależnie od tego jakie pokolenie reprezentują należy patrzeć indywidualnie w kontekście ich umiejętności, wiedzy, predyspozycji, oczekiwań wobec pracy. Odpowiednie dopasowanie do stanowisk pozwala uniknąć sytuacji, kiedy osoba niezainteresowana rozwojem w danym obszarze musi w nim pracować, a dodatkowo współpracować z innymi. To co najważniejsze, to poszanowanie potrzeb wszystkich generacji, które muszą współpracować ze sobą w ramach jednego zespołu czy biura. Wielu pracodawców zapomina o tym, że potrzeby wszystkich tych pokoleń znacznie różnią się od siebie. To co wydaje się atrakcyjne dla Y, dla X jest już nie do zaakceptowania. Pracodawca, który decyduje się na zatrudnienie zróżnicowanych wiekowo pracowników, musi zapewniać odpowiednie warunki do interakcji, ale jednocześnie zadbać o potrzeby zaangażowanych w pracę pokoleń (Kroenke, 2015, s. 105).



**Rys. 5.1.** Efektywność komunikowania się między pokoleniem BB, X, Y, Z i Alpha.

Źródło: opracowanie własne

W jaki sposób efektywnie komunikować się z pokoleniem BB, X, Y, Z i Alpha? Jakie narzędzia należy dobrać, aby były dopasowane do kandydatów międzypokoleniowych?

Na rysunku 5.1 udzielono odpowiedzi na postawione pytania. Przedstawiciele tych pokoleń sami decydują o tym, które kanały chcą wykorzystywać, by realizować swoje cele. Jeśli celem pokolenia X jest nawiązanie kontaktu z młodymi ludźmi, to musi pamiętać o wrażliwości, szczerości i aktywnym słuchaniu. Tylko wtedy jest możliwe, że te pokolenia będą ze sobą współpracować i uczyć się od siebie. Pokolenie BB i X nauczy się od pokolenia Y i Z wykorzystywać współczesne technologie, natomiast młodzi ludzie pod okiem starszych będą doskonalić swoje specjalistyczne kompetencje i nabywać doświadczenia. Aby umożliwić różnym pokoleniom możliwość rozwoju i wzajemnej wymiany wiedzy, należy przede wszystkim kształtować kulturę organizacyjną i zadbać o odpowiedni Employer Branding.

## Rozdział 6

Magdalena GRACZYK-KUCHARSKA\*  
Małgorzata SPYCHAŁA\*  
Marek Goliński\*

### **KULTURA ORGANIZACJI A EMPLOYER BRANDING W PRZYCIĄGANIU I ZATRZYMYWANIU PRACOWNIKÓW**

#### **6.1. EMPLOYER BRANDING**

Pojęcie **Employer Branding** (EB) pojawia się bardzo często w kontekście komunikowania się przedsiębiorstwa z otoczeniem i kojarzone jest z kształtowaniem pozytywnego wizerunku pracodawcy. Ze względu na znaczenie dla przedsiębiorstwa i kontekst działań rynkowych, Employer Branding zaliczany jest do działań marketingowych, a ze względu na formę oddziaływania włącza się go do metod promocyjnych. Biorąc jednak pod uwagę szeroki zakres aktywności przedsiębiorstwa w ramach Employer Brandingu, oraz dużą dynamikę zmian w wykorzystywanych narzędziach, nie stosuje się jednoznacznej klasyfikacji Employer Brandingu, który może być przedmiotem zadań działu marketingu, HR lub biura zarządu. Należy pamiętać o dwoistej naturze EB, oddziałującej zarówno na sferę społeczną, jak i ekonomiczną, wynikającą z odwoływania się do argumentów emocjonalnych oraz czysto pragmatycznych. Dla skuteczności działań, wynikających z założeń realizowanych przez HR, należy uwzględnić perspektywiczny rozwój przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę korzyści dla pracowników, ale jednocześnie należy uwzględniać aspekt biznesowy realizujący bieżące zadania marketingowe (Kozłowski, 2016, Jędrzejczyk 2020a).

Za propagatora Employer Branding uważa się Simona Barrowa, który od lat 90. ubiegłego wieku poruszał tematykę marki przedsiębiorstwa (Barrow, 1990). Samo pojęcie, chociaż stosunkowo nowe, posiada swoją dłuższą historię, ponieważ dbanie o wizerunek przedsiębiorstwa jest również przedmiotem działań *Public Relations*. Jego rozwój, pomijając historyczne korzenie, datować można od 1900 r. kiedy w Bostonie zostało założone Biuro reklamy „*Publicity Bureau*” (Heath, 2006). Employer Branding wśród grupy działań PR koncentruje się na wspieraniu komunikacji w procesie zatrudniania pracowników, wpływając na większe zaufanie do pracodawcy i inicjując większe zaangażowanie kandydatów. Wskazuje też na

---

\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.

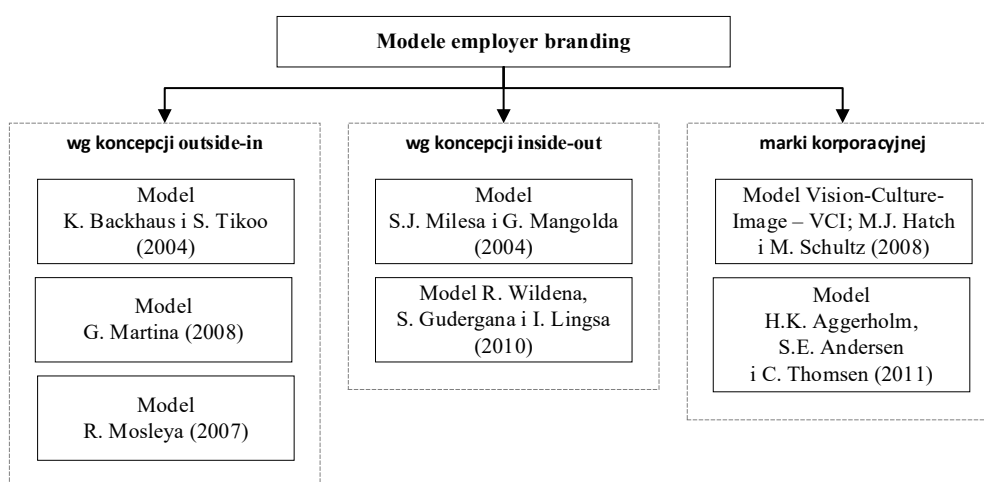
duży potencjał, kapitału korporacyjnego gwarantującego skuteczność działań przedsiębiorstwa (Ambler, Barrow, 1996).

Employer Branding wspiera szereg działań przedsiębiorstwa, tym samym musi harmonijnie współgrać z innymi narzędziami komunikacyjnymi i przekazami informacyjnymi przedsiębiorstwa. Uwzględniając różnorodność działań przedsiębiorstwa w budowaniu dobrego wizerunku, kluczowa jest koordynacja wszystkich czynności, zwłaszcza w sytuacji wykorzystania nowoczesnych technologii w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, kiedy przedsiębiorca, stosując bardziej nowoczesne podejście, chce być postrzegany jako lepszy, bardziej innowacyjny. Podstawowym i długofalowym celem budowania pozytywnego obrazu organizacji, jako godnego zaufania pracodawcy, jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku sprzedażowym, ale też na rynku pracy. Realizuje się to poprzez oddziaływanie na zachowania klienta zewnętrznego oraz wewnętrznego. Tak jak Employer Branding kształtuje wizerunek pracodawcy szczególnie wśród obecnych i przyszłych pracowników, tak specjalizacją w zakresie oddziaływania głównie na klienta zewnętrznego jest Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*).

Podobnie, jak w przypadku wszystkich działań promocyjnych, a w szczególności PR, można zadać pytanie, jakie firmy powinny realizować działania w ramach Employer Brandingu, czy jest to zależne od branży, czy od wielkości przedsiębiorstwa? Odpowiedź jest prosta – wszystkie firmy powinny prowadzić działania w ramach EB. Natomiast trudniejsza jest odpowiedź na pytanie, jak to robić? Podobnie jak w przypadku reklamy, przedsiębiorstwom o uznanej renomie, posiadającym bogatą i wartościową ofertę produktów zdecydowanie łatwiej odnaleźć się w działaniach EB. Przedsiębiorstwu, które jest stosunkowo krótko na rynku, trudniej zapewnić potencjalnego pracownika z gwarancją zatrudnienia i kompleksowością działań dotyczących rozwoju zawodowego. W takich sytuacjach wartością staje się to, co przedsiębiorstwo może zaoferować w danym momencie i w najbliższej przyszłości. Biorąc pod uwagę zróżnicowanie pokoleniowe pracowników i niejednorodne oczekiwania zarówno płacowe, jak i pozapłacowe, w ramach budowania strategii EB, ważne jest przeanalizowanie charakterystyk grup potencjalnych pracowników i przygotowanie szerokiej oferty korzyści w ramach przygotowania do rekrutacji (Berthon, et al., 2020). Planując sposoby dotarcia z informacją do potencjalnych pracowników należy również uwzględnić zróżnicowanie generacyjne i wynikające z niego przyzwyczajenia do form komunikacji. Nowoczesne technologie stanowią duże wsparcie dla przedsiębiorstw, pozwalają na gruntowne zaprezentowanie oferty i charakterystyki firmy, włączając w to nawet pracowników, jako „ambasadorów marki”, ale w przypadku niepowodzeń, informacja o nich rozprzestrzenia się bardzo szybko i pozostawia niezatarte ślady. To podkreśla znaczenie dbałości o formę i treści komunikacji w EB.

Wraz ze wspomnianą potrzebą koordynacji działań, kluczowa dla EB jest komunikacja, która bazuje na tym „co” powiedzieć? Jakie treści stanowić będą wartość dla pracownika i jak zapewnić rzetelną informację o firmie i właściwie przekazać rolę, jaką będzie w niej pełnił przyszły pracownik. Kolejną podstawą właściwej komunikacji to „komu” przekazać komunikat? Sprecyzowanie grupy docelowej wyróżnia dwie podstawowe kategorie pracowników tj. pracowników

potencjalnych, do której ma trafić oferta pracy, zawierająca rzeczywisty zakres poszukiwanych kompetencji pracowniczych wynikający z zadań na stanowisku pracy oraz pracowników już pracujących, których chcemy utrzymać w pracy i dbać o ich zaangażowanie. W zależności od grupy adresatów, można mówić o EB wewnętrznym i zewnętrznym. Ma to swoje konsekwencje w sposobie doboru metod i narzędzi (co omówione zostanie w dalszej części rozdziału), a w literaturze fachowej stało się podstawą opracowania specjalistycznych modeli postępowania (rys. 6.1).



**Rys. 6.1.** Wybrane modele Employer Brandingu.

Źródło: opracowano na podstawie: Dąbrowska, 2014; Backhaus, Tikoo, 2004; Martin, 2008; Mosley, 2007; Miles, Mangold, 2004; Wilden, i in., 2010; Hatch, Schultz, 2008; Aggerholm, i in., 2011; za: Szafrński, i in., 2019

Trzecim pytaniem jest „gdzie” komunikować? – w oparciu o jakie media dotrzeć do kandydatów i pracowników, uwzględniając ich różnorodność, a jednocześnie trafiając w preferowane kanały komunikacyjne. W przypadku większości ofert pracy i przekazów wewnątrz firmowych głównym medium jest obecnie Internet. Stanowi on najskuteczniejsze narzędzie komunikacji, mając jednocześnie oddziaływanie promocyjne w doborze pracowników, wspiera motywację pracowników oraz w opinii konkurencji buduje pozycję rynkową zgodną ze strategią firmy (Agarwal, et al., 2020).

Niezależnie od przyjętych modeli realizujących EB oraz sposobów komunikacji, bardzo istotne jest systematyczne badanie, jak obecni i potencjalni pracownicy postrzegają przedsiębiorstwo. Ocenę tę należy dokonać w oparciu o te cechy, które przedsiębiorstwo uznało za kluczowe w odniesieniu do pracownika (np. wysokość wynagrodzeń, szanse na rozwój ścieżki zawodowej, poczucie wartości, jaką stanowi się dla firmy, zdobyte kwalifikacje, satysfakcje z pracy) lub w odniesieniu do przedsiębiorstwa (utożsamianie się z celami firmy, identyfikowanie się z zasadami i kulturą w organizacji, lojalność wobec pracodawcy).

Cykliczna weryfikacja informacji o wizerunku firmy, w oparciu o badania pierwotne i wtórne, pozwoli na doskonalenie działań w ramach Employer Brandingu, a jednocześnie wzmocni pozycję konkurencyjną firmy na rynku.

## 6.2. EMPLOYER BRANDING OCZAMI PRACODAWCÓW

To, w jaki sposób działania Employer Brandingowe postrzegane są przez pracowników przedsiębiorstw określono podczas spotkań z 18 badanymi w ramach dwóch wywiadów grupowych zogniskowanych (ang. *Focus Group Interview* – FGI) w 2017 roku. Podczas każdego FGI uczestnicy dzieleni byli na mniejsze, maksymalnie pięcio-osobowe, interdyscyplinarne zespoły. W wywiadach grupowych uczestniczyli różni przedstawiciele powiązani z rynkiem pracy w tym m.in.: przedstawiciele przedsiębiorstw z działów HR w tym kierownicy i główni specjaliści działów zasobów ludzkich firm zatrudniających powyżej 150 pracowników z Wielkopolski. To oni stanowili niemal 80% badanych. Pozostali respondenci reprezentowali powiatowe urzędy pracy oraz przedstawiciele grupy studentów. W ramach sześciogodzinnego spotkania zadano pytanie „*czym dla uczestników spotkania jest Employer Branding?*”. Badani FGI mogli zapisywać zarówno działania, które są realizowane obecnie w ramach organizacji, lub które powinny być realizowane podczas budowania marki przedsiębiorstwa i wzmocnienia działań realizowanych w ramach EB. Po wypracowaniu indywidualnych pomysłów sporządzono wykaz wszystkich rozwiązań, które następnie indywidualnie oceniono przez każdego z uczestników w skali od jeden do sześć, przy założeniu, że jeden oznacza najniższą ocenę, a zarazem ma najmniejszy wpływ na efektywne budowanie strategii i realizowania działań w zakresie EB, natomiast sześć oznacza najlepsze efekty. Kluczowe działania w zakresie EB oraz ich średnią ocenę zaprezentowano w tabeli 6.1, zaprezentowaną tuż po omówieniu obszarów oddziaływania EB. Opracowując wyniki badania, wszystkie wymienione elementy, działania i funkcje podzielono na EB wewnętrzny i zewnętrzny (rys. 6.2).

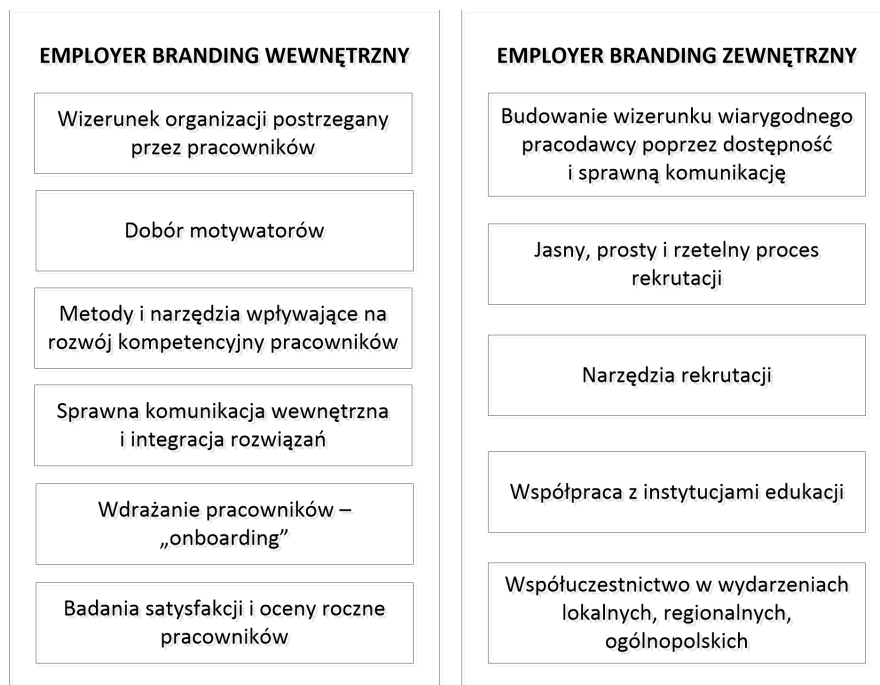
W ramach **wewnętrznego EB**, wyróżnić można kilka obszarów, które oceniane przez pracowników wpływają na opinie o niej i są przez nich upowszechniane. Wśród obszarów tych możemy wyróżnić wizerunek organizacji, który budowany jest przez instytucje w kontekście działań opartych o wartości organizacyjne, bezpieczeństwo, społeczną odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR), również w zakresie wparcia edukacji, współpracy z uczelniami czy szkołami, wymianę informacji wewnętrznymi kanałami jak na przykład intranet.



Tabela 6.1. Ranking kluczowych działań w zakresie EB

Obszar oddziaływania EB	Klasyfikacja działania	Rodzaj działań	Średnia ocena
Wewnętrzne	Wizerunek	Dbanie o bezpieczeństwo	6
Zewnętrzne	Wizerunek oraz komunikacja i promocja	Atrakcyjne oferty pracy	6
Wewnętrzne	Wizerunek	Marka	5,7
Wewnętrzne	Motywacja	Pikniki pracownicze wraz z rodzinami	5,5
Wewnętrzne	Podnoszenie kompetencji i rozwój kariery	Awans przez zdobytą wiedzę	5,5
Wewnętrzne	Motywacja	Włączanie ludzi w proces podejmowania decyzji	5,3
Zewnętrzne / Wewnętrzne	Narzędzia	Umowa o pracę	5,3
Wewnętrzne	Wizerunek	Wartości organizacyjne	5,2
Wewnętrzne	Podnoszenie kompetencji i rozwój kariery	Polityka szkoleniowa – jasna i komunikatywna	5,1
Wewnętrzne	Badania wśród pracowników	Oceny roczne	5
Wewnętrzne	Badania wśród pracowników	Badanie zaangażowania	5
Zewnętrzne	Wizerunek oraz komunikacja i promocja	Dzień otwarty w firmie dla potencjalnych kandydatów	5
Zewnętrzne	Wizerunek oraz komunikacja i promocja	Strona KARIERA – polska strona nt. Firmy	4,6
Wewnętrzne	Podnoszenie kompetencji i rozwój kariery	Planowanie ścieżki kariery w przedsiębiorstwie z działem HR	4,5
Zewnętrzne / Wewnętrzne	Narzędzia	Programy referencyjne (systemy poleceń)	4,5
Zewnętrzne / Wewnętrzne	Narzędzia	Wolontariat pracowniczy	4,5
Zewnętrzne / Wewnętrzne	Narzędzia	Rekrutacja wewnętrzna – zewnętrzna prowadzona przez zasoby firmy	4,5
Zewnętrzne	Rekrutacja	Profesjonalny proces rekrutacji – <i>feedback</i> po rekrutacji	4,5
Wewnętrzne	Motywacja	Sponsoring firmowy	4,3
Wewnętrzne	Integracja i komunikacja	Spotkania firmowe i integracja, <i>team lunch</i> , pikniki pracownicze	4,3
Zewnętrzne	Wizerunek oraz komunikacja i promocja	Wykorzystanie mediów społecznościowych	4,3
Wewnętrzne	Wdrażanie pracowników	Nowoczesne wprowadzanie pracownika do organizacji	4,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Graczyk-Kucharska, M. Spychała, M. Goliński, M. Szafrński, (2018). Warsztaty pt. „Pracodawca z wyboru, czyli budowanie marki przedsiębiorcy – Employer Branding”.



**Rys. 6.2.** Elementy wewnętrznego i zewnętrznego Employer Branding.  
Źródło: opracowanie własne

Innym obszarem w zakresie EB wewnętrznego jest rozwijanie motywacji wśród pracowników, która budowana jest za pomocą odpowiedniej „mieszanki” motywatorów. Wśród nich, wymienić możemy m.in.: pakiety sportowe (np. karta multisport), dodatkowe pakiety prywatnej opieki medycznej, szkolenia językowe, konkursy dla pracowników, których tematem przewodnim są innowacyjne rozwiązania. Kolejne grupy motywatorów stanowią nagrody finansowe np. nagrody roczne za aktywność pracowników, „jubileuszówki” – premie z okazji jubileuszu założenia firmy, premie miesięczne czy roczne. Ważne jest włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji, ale również w akcje charytatywne i akcje profilaktyczne m.in. szczepienia czy mammobus. Organizowanie uroczystych spotkań z okazji „jubileuszu” pracy, pikniki pracownicze wraz z rodzinami czy wydarzenia sportowe. Pracownicy pozytywnie postrzegają sponsoring owoców, napojów i słodczy, kawomaty, jak i zapewnienie dostępności owoców również na hali produkcyjnej. Jednym z pomysłów na motywowanie pracowników do działań jest definiowanie budżetu pracowniczego przeznaczanego na realizowanie celów własnych zespołów, rabaty pracownicze, utrzymanie stałej załogi czy sponsoring firmowy.

Podnoszenie kompetencji i rozwój kariery pracowników jest ważnym elementem budującym EB wśród pracowników. Osoby budujące markę pracodawcy na rynku

pracy powinny mieć na uwadze długoterminowe planowanie ścieżek kariery pracowników, utrzymanie jasnej, dostępnej i zrozumiałej polityki szkoleniowej. Zwrócić powinny uwagę również na doskonalenie kompetencji miękkich menedżerów, w tym szkolenia z przywództwa (ang. *leadership*), dofinansowania do rozwijania umiejętności na uczelniach wyższych, również innych szkoleń doskonalących umiejętności „miękkie” (społeczne) i „twarde” (techniczne). Wizerunkowo ciekawym rozwiązaniem może być organizowanie lub współorganizowanie konferencji np. rocznej liderów, dostępność magazynów branżowych dla pracowników, planowanie awansów poprzez rekrutacje wewnętrzne i indywidualne ścieżki awansów.

Jednym z pierwszych działań, które budują więź z organizacją i silnie oddziałuje na budowanie wizerunku przedsiębiorstwa, jest sposób wdrażania nowych pracowników w organizację. Wszystkie działania wdrożeniowe począwszy od pierwszego maila z informacją o pozytywnie zakończonym procesie rekrutacji, przez uzgodnienie warunków zatrudnienia, informowanie o koniecznych badaniach lekarskich, planowanych szkoleniach wdrożeniowych, aż po pierwszą wizytę w firmie, organizowane spotkania, informowanie o zasadach przyjętych w firmie, zasadach pracy i kulturą pracy i organizacji firmy, powinny być skoordynowane przez jedną osobę i przekazane pracownikowi najlepiej przed pierwszym dniem pracy w firmie. Wsparcie współpracowników jest pożądane zwłaszcza w pierwszych dniach pracy, podobnie jak ciągły *mentoring* przełożonych.

Ostatnim obszarem, którego wyniki stanowią również informację zwrotną dla pracodawcy i oceną efektywności realizowanych działań w zakresie EB, są badania wśród pracowników. Mogą być one prowadzone za pomocą indywidualnego kwestionariusza badań również w formie online, gdzie pracownicy anonimowo wypełniają odpowiedzi na pytania i oceniają m.in. satysfakcję z pracy, otoczenie w pracy, formy komunikacji, motywatory i demotywowatory, oczekiwania wobec pracodawcy czy sposób i formę delegowania zadań. Badania mogą być prowadzone również w formie wywiadów grupowych, jednak w tym przypadku zatarta zostaje anonimowość wypowiadających się osób. Brak anonimowości wymagany jest podczas ocen rocznych pracowników, w czasie której dochodzi do indywidualnej rozmowy z pracownikiem i planowania indywidualnej ścieżki kariery pracownika w danej organizacji. Badania wśród pracowników zwłaszcza indywidualne rozmowy mają pozwolić na odnalezienie i wypracowanie indywidualnej więzi między pracownikiem a przedsiębiorstwem oraz doskonalenie procesów wewnętrznych organizacji.

Drugi obszar **EB** to działania, narzędzia, metody i funkcje wpisane w zakres oddziaływania **zewnętrznego**. Kluczowa z nich, mająca największy wpływ na otoczenie jest spójna komunikacja i budowanie wizerunku pracodawcy poza przedsiębiorstwem. Kluczowym narzędziem w tym obszarze, najczęściej wskazywanym przez pracodawców były targi pracy, które umożliwiają bezpośredni kontakt z kandydatami. Istotna jest aktywna postawa w mediach społecznościowych. Narzędzia te istotnie mogą wspomagać proces rekrutacji pracowników i uwiarygadniać wizerunek firmy na rynku pracy. Kolejnym ważnym elementem budującym zewnętrzny EB jest zakładka kariera na stronie internetowej firmy, gdzie publikowane są bieżące informacje dotyczące

możliwości aplikowania na różne stanowiska pracy. Jedną z podkreślanych przez pracodawców form komunikacji zewnętrznej jest organizowanie dni otwartych w firmie oraz spotkania z uczniami i studentami w siedzibie firmy, organizowane również w formie zajęć. Spotkania w przedsiębiorstwie mogą przyjąć również formę warsztatów dla potencjalnych kandydatów do pracy. Wizerunek firmy może być budowany również poprzez lokalne media, reklamę w prasie, sponsoring lokalny, czy uczestnictwo w akcjach charytatywnych jak Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy lub Szlachetna Paczka. punktu widzenia kandydata, istotne jest zapewnienie spójnego wizerunku zarówno na stronie internetowej firmy, w *social* mediach, reklamach, prasie, jak i w publikowanych ofertach pracy.

Sam proces rekrutacji i kontakt z rekruterem, jak również otrzymanie lub brak feedbacku bardzo wpływa na postrzeganie pracodawcy, a przez to upowszechnianie opinii o nim. Opinie o firmie kandydat buduje już na etapie czytania oferty pracy. Zwraca on uwagę nie tylko na grafikę, lecz również realność stawianych wymagań na określonym stanowisku pracy. Dlatego rekruterzy powinni dopracować ofertę pracy przed jej publikacją i dobrze zaplanować czas i miejsce ich upowszechniania. Pracodawcy nie powinni zostawiać aplikacji bez odpowiedzi, zwłaszcza w przypadku, gdy system daje taką funkcjonalność rekruterom. Kandydat w takiej sytuacji może śledzić automatycznie jej etap i być informowany na bieżąco o postępie procesu rekrutacyjnego. Kandydaci denerwują się i źle postrzegają firmę, gdy w systemie nie widać zmian w statusie aplikacji, a rzeczywisty proces rekrutacji na to stanowisko został już zakończony. Podczas rekrutacji należy zwrócić uwagę również na inne kluczowe czynniki budujące EB firmy. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej należy zadbać o przyjazną atmosferę spotkania z możliwością elastycznej zmiany miejsca rekrutacji np. ze względu na brak możliwości dotarcia kandydata do miejsca spotkania w przypadku osób niepełnosprawnych. Kluczową w rekrutacji jest komunikacja i informacja zwrotna po rozmowie kwalifikacyjnej. Nawet informacja o negatywnie zakończonym dla kandydata procesie rekrutacyjnym, z dodatkowym „*feedbackiem*” prawdziwie wyjaśniającym przyczyny odrzucenia sprawia, że aplikujący do pracy może dobrze postrzegać firmę. Dlatego często po zmianie profilu kompetencyjnego i rozwinięciu określonych umiejętności nie rezygnuje z dalszego aplikowania do pracy w tej samej firmie.

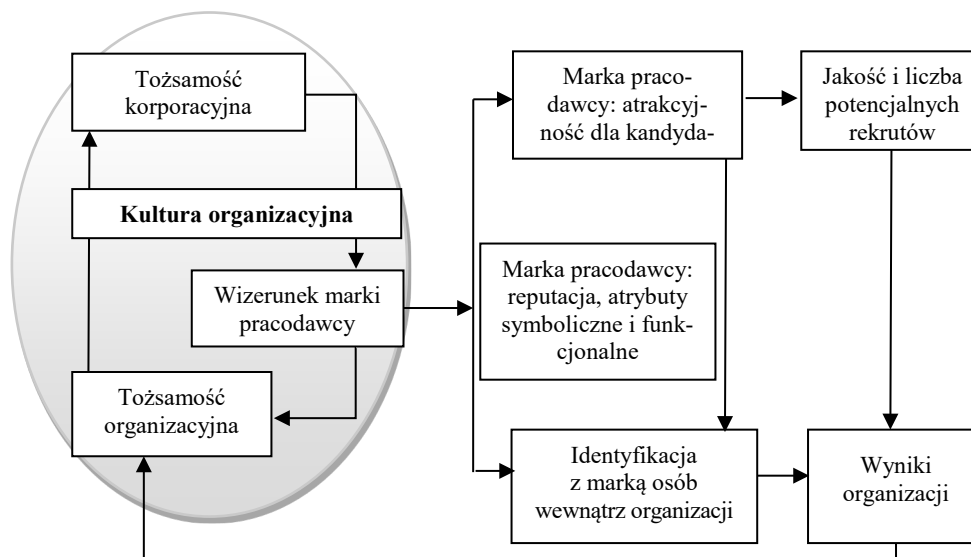
Wsparciem dla procesu rekrutacyjnego są narzędzia rekrutacji (patrz rozdział 4). Nowoczesne narzędzia informatyczne wspomagają rekrutację i pozwalają na zachowanie dbałości o wizerunek firmy. W przypadku ofert należy dbać o odpowiednie oznaczenia, wygląd oraz aspekty wizualne oprawy graficznej. Zewnętrzny EB budowany jest również przy pomocy innych metod i narzędzi wykorzystywanych podczas rekrutacji jak: system poleceń pracowniczych, wolontariat pracowniczy, rekrutacja wewnętrzna (powiązanie z EB wewnętrznym w zakresie planowania ścieżki kariery), staże, praktyki. Wizerunek firmy wzmacniany może być również rodzajem umowy zawartej między pracownikiem a przedsiębiorcą. Umowa o pracę na czas nieokreślony zwiększa bezpieczeństwo pracownika i wpływa pozytywnie na wizerunek firmy.

Ciągłe doskonalenie połączone z filozofią Kaizen przyczynia się do umacniania wizerunku organizacji. Ciągłe doskonalenie łączy się również z edukacją. Współpraca przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Umocniany może być m.in. przez współpracę ze szkołą w zakresie klas patronackich, czy na uczelniach przez studia dualne lub doktoraty wdrożeniowe.

Kreowanie wizerunku pracodawcy w kontekście odpowiedzialnego pracodawcy na rynku pracy nie jest łatwym zadaniem. Każdy z przedsiębiorców, powinien przyjmując własną strategię EB zgodnie z dostępnymi zasobami finansowymi, ludzkimi, materialnymi i prawnymi oraz z okresowymi ograniczeniami związanymi np. z „*lock-downem*”, czy kryzysem gospodarczym.

### 6.3. KULTURA ORGANIZACYJNA A EMPLOYER BRANDING

Każda organizacja ma swój styl funkcjonowania, na który składa się szereg elementów stworzonych, zaakceptowanych i przestrzeganych przez wszystkich jej członków. Ten zbiór elementów, który odróżnia organizację od innych nosi nazwę kultury organizacyjnej (Robbins, 2000). Jest to zespół wartości, tradycji, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi i myśli w organizacji. Jest ona zasilana przez system obrzędów, rytuałów, wzorców komunikowania się, nieformalnych struktur (Mullins, 2007). Kultura organizacyjna przejawia się w „*praktykach*” organizacyjnych. Te praktyki organizacyjne obejmują między innymi symbole, rytuały, zasady, normy zachowania, bohaterów, opowiadania, język, procedury i struktury władzy (Hofstede, 1997; Mullins, 2007). Kultura organizacyjna kształtuje wizerunek organizacji, oddziałuje ona bowiem na postawy i zachowania jej członków. Stanowi obowiązujący zbiór podzielanych przez członków organizacji podstawowych założeń, który stworzyli oni przystosowując się do warunków otoczenia i który jest wpajany nowym członkom jako właściwy sposób rozwiązywania problemów (Hofstede, 2000). Wizerunek organizacji definiowany jest też jako marka pracodawcy, która związana jest z realiami zatrudnienia (ang. *employment experience*) oraz odpowiedzią na pytanie „*Jak to jest pracować w tej firmie?*”, z uwzględnieniem elementów „*twardych*” jak np. pensja, oraz „*miękkich*”, takich jak kultura organizacyjna i wartości (Martin, i in., 2005, s. 78-79). Badania empiryczne (Schein, 1992; Hofstede, 2000; Cameron, Quinn, 2003; Backhaus, Tikoo, 2004; Martin, 2008) wskazują, że typ kultury organizacyjnej silnie oddziałuje na różnorodne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jednocześnie badacze przekonują, że sposób postrzegania danej organizacji istotnie wpływa na osiągnięte przez nią efekty i stanowi ważny czynnik jej sukcesu. Kultura organizacyjna może być więc używana jako potężne narzędzie do minimalizacji problemów związanych z HR.



Rys. 6.3. Modelowe ujęcie kształtowania wizerunku pracodawcy G. Martina.  
Źródło: (Martin, 2008, s. 18-19)

Employer Branding jest procesem kreowania wizerunku marki pracodawcy zdefiniowanym przez tożsamość organizacyjną i tożsamość korporacyjną, głęboko osadzonym w kulturze organizacji. Wizerunek pracodawcy jest źródłem reputacji, która wpływa na atrakcyjność organizacji dla kandydatów i identyfikację z marką pracowników. Zależności te prezentuje model Martina (Martin, 2008, s. 18-19). W ujęciu tym Employer Branding rozpoczyna się od wykreowania wizerunku marki pracodawcy (ang. *employer brand image*), reprezentowanego przez pakiet korzyści oferowanych przez pracodawcę i komunikowanego jako propozycja wartości dla pracownika (atributy symboliczne i funkcjonalne). Wizerunek ten wpływa na atrakcyjność pracodawcy w oczach kandydatów zewnętrznych oraz na identyfikację zatrudnionych już pracowników z firmą i jej marką. Wizerunek pracodawcy jest w omawianym modelu pochodną tożsamości organizacyjnej (ang. *organisational identity*) przejawiającej się w zachowaniach organizacyjnych, języku, przekonaniach członków organizacji. Drugim czynnikiem wpływającym na wizerunek pracodawcy jest w prezentowanym ujęciu tożsamość korporacyjna (ang. *corporate identity*), którą zdaniem G. Martina firma komunikuje poprzez swoją reprezentację graficzną, strukturę, misję i strategię. Tożsamość organizacyjna i korporacyjna są mocno osadzone w kulturze organizacji. Wizerunek marki pracodawcy jest zapisem tego, jaką organizacja chciałaby być. Reputacja (która pojawia się w modelu obok atrybutów symbolicznych i funkcjonalnych) jest odzwierciedleniem tego, czym organizacja w rzeczywistości jest, widziana oczami obecnych i potencjalnych pracowników. W omawianym modelu sugeruje się wpływ wizerunku pracodawcy na wyniki organizacji.

W przypadku obecnych pracowników jest to wpływ bezpośredni, gdyż identyfikacja z firmą przekłada się bezpośrednio na wyniki. W przypadku potencjalnych pracowników, lepsze wyniki biznesowe są wynikiem zwiększenia efektywności procesów rekrutacyjnych (Martin, 2008, s. 18-19).

Zdarza się, że działania employer brandigowe mają na celu zmienić obowiązującą kulturę organizacyjną firmy oraz tożsamość organizacji. Jeżeli pracownicy akceptują cele i wartości firmy, wówczas w naturalny sposób identyfikują się z nią. Mają też tendencję, by na dłużej związać się z firmą. Postawy i zachowania pracowników są kształtowane przez kulturę organizacyjną.

Pozytywny odbiór podejmowanych wysiłków skutkuje we wzroście produktywności pracowników. Firmy o silnym Employer Brandingu bardziej się angażują we wspólne podejmowanie decyzji z pracownikami i wspomagające procesy zarządzania, promowanie pozytywnego wizerunku na wewnętrznych i zewnętrznych rynkach pracy. Kultura organizacyjna prowadzi do zwiększenia wydajności i produktywności, pomaga w poprawianiu Employer Brandingu (Keino, 2017) oraz zatrzymywaniu pracowników w przedsiębiorstwie czy zarządzaniu talentami. Pracownicy uzdolnieni stanowią bardzo duże zainteresowanie w organizacjach, dlatego kolejny rozdział zostanie im poświęcony.





## Rozdział 7

Małgorzata SPYCHAŁA\*

### ZARZĄDZANIE TALENTAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

#### 7.1. ISTOTA ZARZĄDZANIA TALENTAMI

Globalizacja, gospodarka oparta na wiedzy, rozwój nowoczesnej technologii oraz ciągłe zmiany w miejscu pracy powodują, że pomiędzy przedsiębiorstwami trwa „wojna o talenty”, czyli chęć zatrudnienia najlepszych pracowników (Tarique, Schuler, 2010). Przedsiębiorstwa chcą wykorzystywać ponadprzeciętną wiedzę i umiejętności, ponieważ to właśnie te kompetencje są źródłem rozwoju organizacji i podstawą kreowania przewagi konkurencyjnej na rynku (Aston, Morton, 2005; Ingram, Glod, 2012).

Określenie talentu jest ściśle powiązane z wybitnym potencjałem jednostki. Utalentowani pracownicy stanowią niewielką grupę w przedsiębiorstwach tj. 3% zatrudnionych, a w osiągających największe sukcesy 5% (Berger, Berger, 2011, s. 5-6). Jakie więc cechy, kompetencje czy zachowania wyróżniają osoby utalentowane? Analizując literaturę znajdziemy bardzo wiele charakterystyk talentów (Chełpa, 2005; Berger, Berger, 2011; Ingram, 2011; Listwan, 2005; Jabłoński, 2009; Bis, Kruk, 2017). Autorzy zgodni są co do tego, że pracownicy ci mają **ponadprzeciętne zdolności**, charakteryzujące się podwyższonym potencjałem intelektualnym oraz zdolnościami specjalistycznymi w danej dziedzinie. Oprócz tych kompetencji wyróżniają się kreatywnością i oryginalnym podejściem do problemu, nie stronią od ryzyka i niekonwencjonalnych wyzwań. Ich zaangażowanie w pracę jest wzorowe, są bardzo pracowici, wytrwale dążą do celu, samomotywując się i wierząc we własne możliwości. Zdolności wrodzone pracowników utalentowanych są bardzo trudne do skopiowania lub pozyskania przez konkurentów. Zarządzanie talentami to współcześnie **jeden z najważniejszych światowych trendów** w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Podkreśla się, że rozwiązania w zakresie zarządzania talentami będą miały duży wpływ na politykę rozwoju zasobów ludzkich w najbliższych latach w wielu organizacjach (Brzeziński, 2016). Zarządzanie talentami dostosowuje się do wielu zmian w miejscu pracy (Frank, Taylor, 2004) i powiązane jest z zestawem typowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi: rekrutacją, motywowaniem, szkoleniem i rozwojem pracowników (Heinen, O'Neill, 2004).

\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.

Systemy rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, szkoleń i rozwoju pracowników, motywowania i wynagrodzeń oraz ocen pracowniczych powinny być spójne w kontekście celów jakie organizacja chce osiągnąć w zarządzaniu talentami, by skutecznie rozwijać się i doskonalić swój potencjał (rys. 7.1).



**Rys. 7.1.** Główne etapy zarządzania talentami w organizacji.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Heinen, O'Neill, 2004)

Każdy z tych etapów ma swą specyfikę i wymaga określonych działań ze strony organizacji. Etap identyfikacji, rekrutacji i selekcji talentów wymaga zastosowania wielu metod i sposobów oceny kluczowych cech, umiejętności i możliwości uzdolnionych pracowników. Poprawnie opracowane i skutecznie wdrożone rozwiązania z zakresu zarządzania talentami umożliwiają organizacji wybieganie w przyszłość, aby właściwie identyfikować m.in. kompetencje pracowników, które są potrzebne do ciągłego rozwoju i doskonalenia organizacji (Rizwana, Mushtaq, 2016). Niektórzy badacze postrzegają zarządzanie talentami przede wszystkim z perspektywy kapitału ludzkiego (Cappelli, 2008), inni postrzegają je jako klucz do sukcesu organizacji. Jeszcze inni widzą dostosowanie zarządzania talentami ściśle do strategii biznesowej i kultury korporacyjnej.

Cannon i McGee (2012) uważają **zarządzanie talentami jako proces**, w ramach którego organizacja identyfikuje niezbędne jej osoby, zarządza nimi i dba o ich rozwój z myślą o przyszłości. Proces ten obejmuje:

- opracowanie strategii w celu określenia, czego organizacja potrzebuje,
- określenie procedur pozwalających dokonać pomiaru kompetencji, jakich oczekuje organizacja oraz jakie już posiada,
- stworzenie szeregu narzędzi umożliwiających zastosowanie spersonalizowanego podejścia uzależnionego od indywidualnych potrzeb konkretnego pracownika,
- identyfikację sposobów pozyskiwania i zatrzymania osób niezbędnych organizacji do odniesienia sukcesu,
- opracowanie odpowiednich metod wyłączenia z szeregu pracowników firmy tych osób, które nie spełniają wymagań organizacji,
- pomiar efektów zastosowania powyższych metod, umożliwiający nieustanne aktualizowanie i udoskonalanie polityki organizacji w zakresie zarządzania talentami, co zapewni optymalne wyniki, obecnie i w dłuższej perspektywie (Cannon, McGee, 2012).

Talenty więc trzeba identyfikować, motywować, nagradzać, budować ich samoocenę oraz dbać o udzielanie im informacji zwrotnej w codziennej pracy (Konecki, 2008). Przede wszystkim jednak należy je rozwijać w organizacjach.

## 7.2. ROZWÓJ TALENTÓW W ORGANIZACJI

Inwestowanie w najlepszych, najbardziej uzdolnionych i ponadprzeciętnych pracowników motywuje innych pracowników do podejmowania działań i wysiłku w doskonalenie siebie i organizacji (Morawski, Mikuła, 2009). Należy planować, selekcjonować i wdrażać, w ramach zarządzania talentami, strategię rozwoju talentów, aby zapewnić obecnie i w przyszłości odpowiednią liczbę utalentowanych pracowników pozwalającą na realizację celów strategicznych organizacji. Procesy i narzędzia rozwoju talentów stają się istotnym motywatorem pozwalającym wyróżnić się od konkurencji i zwiększyć wskaźnik utrzymania talentów. **Rozwój pracowników utalentowanych** może odbywać się przez (Huk, 2014):

- samorozwój i relację partnerską – pozyskiwanie wiedzy z różnych źródeł oraz od bardziej doświadczonych pracowników,
- aktywną naukę – realizację zadań w pracy zespołowej, wymianę wiedzy z innymi pracownikami, tworzenie nowej wiedzy podczas realizacji różnych projektów,
- szkolenia i kursy – doskonalenie i rozwijanie wiedzy w wyniku zorganizowanych działań, prowadzonych przez pracowników firmy lub przez osoby spoza organizacji,
- formalne kształcenie pracowników – uczestnictwo w wykładach prowadzonych przez uczelnie wyższe i inne instytucje,
- realokację pracowników utalentowanych między innymi oddziałami firmy, zwłaszcza zagranicznymi.

Rozwój osób utalentowanych powinien odbywać się poprzez **samorozwój**, a także wzajemną pomoc pracowników. Szkolenia zindywidualizowane są dopasowywane do konkretnych potrzeb danego pracownika z ponadprzeciętnymi umiejętnościami. Wówczas układa się indywidualny plan rozwoju dla niego, bądź pracownik sam wybiera tematykę i formę szkoleń w porozumieniu ze swoim coachem.

Jakie działania rozwojowe mogą być stosowane w organizacjach? W tabeli 7.1 zostały zaprezentowane przykłady działań rozwojowych dla utalentowanych pracowników, starając się odpowiedzieć na powyższe pytanie.

**Tabela 7.1.** Przykłady działań rozwojowych dla utalentowanych pracowników w organizacjach

Rodzaj doskonalenia pracowników utalentowanych	Przykłady działań rozwojowych
Samorozwój	<ul style="list-style-type: none"> <li>– realizacja samodzielnych ambitnych projektów</li> <li>– dostęp do czasopism i literatury fachowej</li> <li>– swoboda działania i autonomia przy podejmowaniu decyzji</li> </ul>
Relacja partnerska	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mentoring</li> <li>– coaching</li> <li>– kontakt z wybitnymi pracownikami</li> <li>– role i funkcje utalentowanego pracownika jako wewnętrznego trenera, instruktora, eksperta, doradcy, opiekuna nowo przyjmowanych pracowników czy pełnomocnika kierownictwa firmy</li> </ul>
Aktywna nauka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– praca w zespołach projektowych</li> <li>– Development Center</li> <li>– udział w projektach międzynarodowych</li> <li>– Assessment Center</li> <li>– metody symulacyjne (gry kierownicze, ćwiczenia, <i>case study</i> itp.)</li> </ul>
Szkolenia i kursy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– indywidualne szkolenia i warsztaty</li> <li>– e-learning</li> <li>– udział w warsztatach, <i>action learning</i></li> <li>– konferencje dla menedżerów i specjalistów</li> </ul>
Formalne kształcenie pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>– udział w wykładach na uczelniach wyższych, specjalnie zorganizowanych dla danego przedsiębiorstwa</li> <li>– udział w studiach podyplomowych MBA</li> </ul>
Realokacja pracowników utalentowanych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rotacja pomiędzy różnymi oddziałami firmy</li> <li>– przejście przez wszystkie stanowiska prac</li> <li>– staże zagraniczne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Huk, 2014; Wyrzykowska, 2013; Maliszewska, 2005; Morawski, Mikuła, 2009; Jarosławska 2011; Kopera, 2016.

Analizując różnorodność działań rozwojowych talentów stosowanych przez różne organizacje dostrzega się ich **indywidualny charakter**. Należy kształtować warunki sprzyjające rozwojowi utalentowanych pracowników uwzględniając ich zróżnicowane wartości, ambicje i oczekiwania. Doskonalić kompetencje utalentowanych pracowników można drogą formalną, poprzez: uczelnie wyższe, MBA, pozaformalną na przykład: szkolenia czy warsztaty lub nieformalną przez samodoskonalenie. W doskonaleniu kompetencji talentów drogą formalną powinno się wykorzystywać **nowe, aktywizujące metody** pracy z pracownikiem utalentowanym, gdyż tradycyjne metody rozwoju umiejętności mogą nie wystarczyć. Metody doskonalenia kompetencji powinny być dobrane w zależności od potrzeb talentów. Należy więc najpierw zbadać poziom kompetencji tych pracowników a następnie opracować program rozwojowy.

### 7.3. ZARZĄDZANIE TALENTAMI W POLSCE

Pracownicy o wyszukanych kompetencjach i największym potencjale określani są mianem „talentów” lub „utalentowanych pracowników”. Dla nich tworzy się specjalne programy rozwojowe, których celem jest zdobywanie nowej wiedzy, rozwój ich kompetencji oraz odpowiednie kształtowanie kultury zarządzania talentami. Programy szkoleń i rozwoju ukierunkowane są na zapewnienie utalentowanym pracownikom możliwości realizacji zróżnicowanych zadań i podejmowanie nowych wyzwań oraz zdobywanie praktycznych doświadczeń. W wielu firmach polskich opracowuje się programy zarządzania talentami. Tabela 7.2 prezentuje opisy takich programów dla wybranych firm polskich.

**Tabela 7.2.** Przykłady polskich firm, które stosują systemy zarządzania talentami bądź ich elementy

Nazwa firmy	Opis działań w zakresie zarządzania talentami
<b>Bank Millennium SA</b>	Dla pracowników o największym potencjale istnieją Programy Rozwojowe: specjalnie dobrane szkolenia są ukierunkowane na rozwój kluczowych kompetencji. Nad rozwojem czuwa mentor w osobie Członka Zarządu. Dwa razy w roku specjalnie dla nich organizowane jest Forum Rozwojowe.
<b>BRE Bank</b>	Dla najlepszych pracowników, wyłonionych podczas rocznej oceny, ustala się Indywidualne Programy Rozwoju. Otrzymują oni również własny fundusz szkoleniowy dla realizacji inicjatyw rozwojowych.
<b>Carlsberg Polska</b>	Istnieją programy rozwoju kluczowych pracowników, tworzy się plany sukcesji, rekrutuje i rozwija talenty na wszystkich poziomach w organizacji. Ideą programów jest, by talenty swoją postawą dawały przykład innym.

tabela 7.2 – cd.

Nazwa firmy	Opis działań w zakresie zarządzania talentami
<b>GSK Pharma</b>	Wdrożono program „ <i>Talent Management</i> ”; rozwój karier zakłada m.in. obejmowanie stanowisk z pewnym wyprzedzeniem, co daje dodatkową motywację do szybkiego uzupełnienia luki kompetencyjnej i szybszego uczenia się.
<b>ING Polska</b>	W ramach programu „ <i>Talent Management</i> ”, po identyfikacji talentów na bazie Indywidualnego Planu Rozwoju, realizowane są: coaching, szkolenia, poszerzanie odpowiedzialności lub powierzanie nowych zadań, zmiana stanowiska. Istnieje również międzynarodowa baza talentów ING Talent Track.
<b>Lotos SA</b>	Istnieją wyodrębnione programy: Program Indywidualnych Ścieżek Rozwoju, Program Kadry Rezerwowej, program ABSOLWENT, Akademia LOTOS. Masterfoods Talenty wylania się w procesie rocznej oceny, ze względu na zdolność uczenia się i skuteczność realizowanych zadań. Zapewniany jest rozwój przez m.in. zlecenie nowych zadań i uczestnictwo w projektach międzynarodowych.
<b>PKN Orlen SA</b>	W ramach programu „ <i>Young Talents</i> ” wylania się, a następnie szkoli w zakresie <i>general management</i> pracowników ze szczególnym potencjałem. Istnieje również Akademia Biznesu PKN, zwana mini-MBA, której absolwentom proponuje się indywidualne plany rozwoju.
<b>Polska telefonia Cyfrowa Sp. z o.o.</b>	Dla najlepszych pracowników, których kompetencje oraz zaangażowanie w powierzone projekty i zadania zostały ocenione przez przełożonych jako nieprzeciętne, istnieje program „ <i>XL Talent</i> ”: szkolenia, studia finansowane przez firmę bądź staże firmie lub zagranicą, uczestnicy realizują indywidualny plan rozwoju dopasowany do szczegółowych potrzeb.
<b>Sygnity (ComputerLand + Emax)</b>	Dokonuje się identyfikacji talentów i dzieli się je na dwie grupy: młodzi pasjonaci i doświadczeni pracownicy. Realizowany jest program „ <i>Mistrz-Uczeń</i> ”, szkolenia, udział w innowacyjnych projektach, również zagranicznych, przynależność do Strategicznych Jednostek Biznesowych.
<b>Unilever</b>	W ramach Business Leaders Development Programme wylania się, na podstawie kompetencji oraz dotychczasowych wyników i osiągnięć, najlepszych pracowników i dla każdej osoby tworzy plan rozwoju: szkolenia, Development Centre.

Źródło: J. Tabor, Raport badawczy „Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań”, E-mentor nr 2 (24) / 2008.

Z powyższej tabeli wynika, że w przedsiębiorstwach wdrażane są programy rozwoju talentów w celu pozyskania najlepszych kandydatów do pracy, zapobiegania

utracie najcenniejszych pracowników, tworzenia nowej kadry menedżerskiej, koncentracji działań rozwojowych na najlepszych pracownikach. Analizując powyższe przykłady wnioskuje się, że nie ma jednego uniwersalnego programu „zarządzania talentami”. Każda firma to inna kultura organizacyjna, inna strategia rozwoju. Programy rozwojowe różnią się od siebie i są dopasowane do aktualnych i przyszłych potrzeb firmy (Balcerzyk, Smal, 2017). Programy zarządzania talentami powinny zawierać zróżnicowane rozwiązania i nie koncentrować się tylko np. na szkoleniach.

Podjęcie decyzji przez organizację o wdrożeniu programu zarządzania talentami jest uwarunkowane takimi czynnikami jak (Kaczmarska, Sienkiewicz, 2005):

- chęć zwiększenia efektywności całej organizacji,
- możliwość zdobywania utalentowanych pracowników w zewnętrznym otoczeniu rynkowym,
- potrzeba wewnętrznego kształtowania rozwoju grupy sukcesorów,
- potrzeba kształtowania zaangażowania i lojalności pracowników o wysokim potencjale w stosunku do firmy,
- efektywność i sprawność przebiegu procesu szkoleniowego,
- poszerzenie zbioru narzędzi motywacyjnych.

I. Dudzik (2018, s. 69-74) dokonała szczegółowej analizy raportów badawczych firmy House of Skills z 2006 i 2015 roku oraz firmy HRM partners SA z 2010, 2013 i 2016 roku, dotyczącej programów zarządzania talentami na przestrzeni ostatniej dekady. Autorka podkreśla, że zmienia się sposób myślenia o talencie. Nadal jest to osoba osiągająca wysokie wyniki i posiadająca unikatowe kompetencje, ale przede wszystkim jest to ktoś o wyraźnym nastawieniu na rozwój. Zmieniła się mentalność i podejście przedsiębiorców do samych programów talentowych. Coraz więcej badanych firm posiada programy talentowe i chce realizować kolejne ich edycje. Świadczy to o rosnącej efektywności tych procesów i korzyściach, jakie przynoszą organizacjom. Ponadto programy ZT są kierowane do coraz szerszego grona pracowników, przez co tracą swój ekskluzywny charakter. Zmienia się również nastawienie programów talentowych na realizację konkretnych celów i potrzeb biznesowych – z narzędzia mającego głównie zmniejszyć fluktuację pracowników stało się ono narzędziem pozwalającym na utrzymanie talentów w firmie oraz dającym możliwość wykorzystania ich potencjału poprzez zaangażowanie w realizację różnorodnych projektów. Koncepcje programów wyraźnie ewoluują, stają się bardziej różnorodne, praktyczne i wymagające (Dudzik, 2018, s. 69-74).

Programy zarządzania talentami w wielu firmach są nieodpowiednie dla utalentowanych pracowników lub nie ma ich wcale. Dlatego firmy powinny dobrze określić swoje potrzeby i oczekiwania. Wiedzieć kogo potrzebują, co mogą zaproponować, czy i jak chcą rozwijać swoje zespoły, jakie programy zaoferować pracownikom. Tylko uwzględniając potrzeby i oczekiwania obu stron organizacje są w stanie odnieść korzyści z zarządzania talentami.

### 7.4. KORZYŚCI ZARZĄDZANIA TALENTAMI

Jakie korzyści daje zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie? Korzyści te można rozpatrywać z punktu widzenia jednostki, zespołu i organizacji.

**Tabela 7.3.** Korzyści zarządzania talentami w organizacji

Korzyści dla uzdolnionego pracownika	Korzyści dla zespołu	Korzyści dla organizacji
Wzrost szacunku wobec utalentowanych pracowników ze strony menedżerów	Wzrost zaangażowania innych pracowników w zespole	Optymalne wykorzystanie potencjału pracowników w różnych obszarach firmy
Zaangażowanie pracowników w podejmowanie wspólnych decyzji	Budowanie zintegrowanych i skupionych na realizacji celów firmy zespołów	Budowanie organizacji uczącej się, w której pracownicy dzielą się wiedzą i doświadczeniami
Postrzeganie pracowników jako równouprawnionych partnerów w działaniach	Zwiększenie efektywności wymiany informacji między członkami zespołu	Wnikliwa identyfikacja profili kompetencyjnych talentów
Wzrost zaangażowania uzdolnionego pracownika	Wzrost kompetencji członków zespołu poprzez naśladowanie talentów	Zwiększenie efektywności wymiany informacji między różnymi obszarami firmy
przekazywanie pracownikom informacji zwrotnej o jakości ich pracy i wydajności	Możliwość uczenia się członków zespołu od najlepszych pracowników	Zbudowanie systemu informacji o wybitnych pracownikach i ich osiągnięciach
Dopasowanie pracowników do stanowisk odpowiadających ich kompetencjom	Wzrost kreatywności i innowacyjności w zespole	Udoskonalenie przeprowadzania ocen potencjału i doświadczeń pracowników
Docenienie najlepszych pracowników	Jasne określanie i przekazywanie celów w zespole	Długofalowe budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji
Wyższy poziom lojalności pracownika		Rozwój kluczowych kompetencji w organizacji
Szybsza adaptacja pracownika do nowych obowiązków		Ciągły monitoring talentów
większa otwartość na zmiany i wyzwania		Employer Branding
wyższe zdolności innowacyjne pracownika		Budowanie silnej kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Heidrick, Struggles, 2011; Lawler 2008; Wellins, i in., 2004; Kontoghiorghes, Frangou, 2009; Pochopień, 2018).



Korzyści zarządzania talentami można rozpatrywać z punktu widzenia etapów ZZL. W kontekście realizacji określonych celów strategicznych na etapie planowania korzyścią jest właściwe rozpoznawanie, jakich talentów organizacja potrzebuje. W ramach rekrutacji organizacja skupia się na pozyskiwaniu właściwych pracowników i buduje programy retencyjne mające na celu zatrzymanie najlepszych. Działania związane z identyfikowaniem talentów mają pozytywny wpływ na ich zatrzymywanie. Kolejny etap to podejmowanie działań zorientowanych na tworzenie programów rozwojowych i ścieżek karier dla utalentowanych pracowników. Działania zorientowane na rozwój utalentowanych pracowników również owocują ich zatrzymywaniem. Pozostawanie talentów w organizacji wiąże się na ogół z ich zadowoleniem z miejsca pracy, które zwykle zależy od postrzeganej przez pracowników możliwości rozwoju (Rizwana, Mushtaq, 2016). Nie zawsze jednak organizacja może wdrożyć system zarządzania talentami, istnieją bowiem przeszkody, które uniemożliwiają rozwój talentów.

## 7.5. PRZESZKODY SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA TALENTAMI

Istnieją liczne przeszkody uniemożliwiające skuteczne zarządzanie talentami. Na podstawie badań przeprowadzonych przez McKinsey Quarterly wyszczególniono siedem najbardziej istotnych (Guthridge i inni, 2008, s. 51) (rys. 7.2).



**Rys. 7.2.** Główne przeszkody skutecznego zarządzania talentami.

Źródło: (Guthridge, i in., 2008, s. 51)

Analizując wykres stwierdza się, że głównym problemem jest brak zaangażowania zarówno menedżerów wyższego szczebla, jak i menedżerów liniowych. Jeśli kierownictwo wyższego szczebla nie opracuje efektywnej strategii zarządzania talentami, nie ma możliwości pozyskania, identyfikowania i zatrzymania utalentowanych pracowników w organizacji.

Kolejnym bardzo ważnym czynnikiem jest strategia współpracy i dzielenia się wiedzą w organizacji. Jeśli kultura organizacyjna nie zachęca do kooperacji tylko rywalizacji, nie będzie możliwe efektywne zarządzanie talentami. Każdy z pracowników powinien mieć swój plan rozwoju, a tym bardziej pracownik określany jako „talent”. Dlatego traktowanie wszystkich pracowników na równi, jeśli chodzi o programy rozwojowe i systemy motywacyjne, prowadzi do zniechęcenia i znudzenia talentów. Ważne jest więc, aby pracownicy, których określono jako „talenty”, mieli przejrzystość systemu zarządzania talentami. Niewłaściwa alokacja inwestowanych zasobów prowadzić może do niechcianej fluktuacji, spadku morale, obniżenia się wydajności, zwłaszcza w grupach pracowników najlepszych (talentów) i przekraczających oczekiwania organizacji, zgodnie z przyjętymi kryteriami oceny (Berger, Berger, 2011, s. 6).

Podsumowując, jedynie organizacja, która zdaje sobie sprawę, jakich umiejętności potrzeba jej do zrealizowania obranej strategii, umie je zidentyfikować i wie, jak wypełnić ewentualne luki, może umiejętnie zarządzać talentami. Realizacja zarządzania talentami wymaga rzetelnego przygotowania, merytorycznej wiedzy, która pozwoli na osiągnięcie zaplanowanych celów całej organizacji, jak i indywidualnych pracowników. W szczególności dotyczy to świadomych i transparentnych, zarówno dla menedżerów jak i pracowników, działań podejmowanych w tym obszarze. Jednym z takich działań jest kreowanie kultury zarządzania talentami, gdzie menedżerowie powinni skoncentrować uwagę na promowaniu takich wartości, jak kreatywność, szacunek dla osiągnięć pracowników, wzajemne zaufanie pracowników, ich zaangażowanie, lojalność oraz identyfikacja z organizacją. Kultura organizacyjna promująca te wartości istotnie wspiera utalentowanych pracowników.

Każda organizacja, która chce odnieść sukces potrzebuje talentów z różnych obszarów działalności firmy – i to nie tylko spośród członków kadry zarządzającej. Zadanie profesjonalistów z dziedziny zarządzania talentami polega na opracowaniu narzędzi umożliwiających wykrycie i rozwijanie tych talentów w ludziach, którzy już pracują dla organizacji, jak i tych, którzy mogą dołączyć do niej w przyszłości.

## Rozdział 8

Magdalena GRACZYK-KUCHARSKA\*

### **PLANOWANIE ZASOBÓW LUDZKICH I KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI**

#### **8.1. ZMIANA WYMAGAŃ KOMPETENCYJNYCH NA RYNKU PRACY**

Teoretycy, praktycy, jak również klasycy i współcześni badacze organizacji zgodnie przyjmują, że kluczowym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw, jak również podnoszenia sprawności zespołów są kompetencje pracownicze, w oparciu o których dostępność członkowie organizacji podejmują decyzje i działania oraz osiągają zamierzone cele. Członkowie organizacji, bazując na dostępnych kompetencjach, pełnią wiodącą rolę w organizacji, warunkując powstawanie wartości, definiując cele i dobierając zbiór pozostałych zasobów (rzeczowych, finansowych, energetycznych, informacyjnych, ludzkich) (Jabłoński, 2015, s. 267-268).

Wszystkie stanowiska pracy powiązane są z przepływem informacji. Zakres wiedzy i informacji niezbędnych do realizacji zadań na określonym stanowisku pracy nieustannie się poszerza. Wzrasta liczba źródeł danych, ilość informacji niezbędna do analizowania i uwzględniania ich w procesie podejmowania decyzji. Wzrasta też tempo zmian w zakresie przetwarzania informacji. Zmiana technologii udostępniania informacji, organizacji pracy i zakresu obowiązków na stanowisku pracy sprawia, że o ile w tradycyjnej organizacji, praca z informacjami była przede wszystkim atrybutem pracy administracyjno-biurowej i menedżerskiej, tak obecnie cecha ta jest upowszechniona również na najniższych stanowiskach pracy w strukturach organizacyjnych. Dotyczy to zwłaszcza nowoczesnych sektorów jak: energetyczny, finansowy, budowlany czy przetwórczy, w którym istotne jest zaangażowanie niematerialnych czynników wytwórczych, czyli zasobów wiedzy i informacji.

Historycznie, pracownicy pełniący określone funkcje w procesie produkcyjnym cechowali się relatywnie niskim poziomem kompetencji. Dla osiągnięcia satysfakcjonującego poziomu wynagrodzenia liczyła się przede wszystkim siła mięśni i ciężka praca. Współcześnie, technologie informacyjno-komunikacyjne, organizacyjne i nowoczesne rozwiązania techniczne wywarły istotny wpływ na automatyzację procesów produkcyjnych oraz zmniejszania liczby zatrudnionych z najniższymi

---

\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.

kompetencjami i kwalifikacjami. Pracownicy, którzy nie spełniają wymagań kompetencyjnych stawianych przez pracodawców są relatywnie gorzej wynagradzani.

Postęp techniczny w istocie przyczynił się do automatyzacji procesów przedsiębiorstw. Automatyzacja procesów nie jest kojarzona już tylko z procesami produkcyjnymi, lecz również z księgowością, logistyką, reklamą czy finansami. Systemy wspomagające podejmowanie decyzji, oparte często o sztuczną inteligencję umożliwiają symulowanie zjawisk, są coraz częściej istotnym wsparciem dla kierownictwa organizacji. Innowacje cyfrowe, takie jak uczenie się maszyn, analizy dużych zbiorów danych (ang. *big data*) i sztuczna inteligencja (SI) zmieniają charakter wielu zawodów i sposób wykonywania zadań. Dlatego zmiany technologii wymuszają dopasowanie kompetencji pracowników do zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania organizacji w kontekście zmian otoczenia, nie tylko w odniesieniu do procesów produkcyjnych, najczęściej kojarzonych z automatyzacją, lecz również w odniesieniu do prac administracyjno-biurowych i kierowniczych. Sztuczna inteligencja nie jest w stanie zastąpić holistycznego ujęcia w kontekście logiki myślenia człowieka. Nowe technologie zmieniają rynek pracy. Wśród tych, które mają największe znaczenie w automatyzacji procesów są m.in.: sztuczna inteligencja (AI), sieci neuronowe, uczenie się maszynowe, robotyka, systemy IVR (ang. *interactive voice response*) i NLP (ang. *natural language processing*) (Hatałska, 2016).

Kompetencje człowieka zawsze będą wspomagającymi i wymaganymi na różnych stanowiskach pracy, również w kontekście planowania, organizowania, wdrażania i kontroli zautomatyzowanych procesów. Nawet dobrze opracowane algorytmy wspomagające muszą być monitorowane okresowo przez człowieka i doskonałe. Dobrym przykładem jest zautomatyzowany proces dostawy półproduktów do magazynu. Okres pandemii, ze względu na ogólnosiwiatowy „lockdown”, wymusił zmiany zachowań ludzkich, a w konsekwencji danych, na których bazują algorytmy. Finalnie, wpływa to na zwiększenie liczby magazynowanych towarów, gdyż wyniki nie są tak dopasowane jak w czasach relatywnie ustabilizowanych przyzwyczajzeń zakupowych konsumentów na rynku. Takie zaburzenia powinny być wychwytywane przez pracowników, monitorujących poprawność realizowanych procesów. Maszyny bowiem jeszcze w obecnych czasach nie mają możliwości potwierdzania wiarygodności analizowanych danych lub robią to w ograniczonym zakresie. Kompetencje ludzkie, wiedza i umiejętności stają się tu kluczowym strażnikiem w ograniczaniu gigantycznych strat przedsiębiorstw, spowodowanych niepożądanymi kosztami np. automatycznymi zamówieniami realizowanymi za pomocą sztucznej inteligencji i algorytmów uczenia maszynowego.

W kontekście produkcji, łatwo odnieść rozwój i wpływ nowoczesnych technologii do budowanej od 2011 koncepcji odnoszącej się do czwartej rewolucji przemysłowej (ang. *Industry 4.0*), która została zidentyfikowana przez Henninga Kagermanna, jako cyfrowa transformacja wszystkich procesów w łańcuchu tworzenia wartości produktu. W tym kontekście, istotnego znaczenia nabierają Cyber-Physical Systems (CPS) (Lee, i in., 2015), także rozwiązania w obszarze Internetu rzeczy (ang. *Internet of Things*), który w ramach Industry 4.0 stanowi element składający się na funkcje wsparcia

marketingu i sprzedaży, zintegrowanego w ramach systemu informacji i komunikacji, dla osiągnięcia sukcesu komercyjnego (Kozlov, i in., 2019). Rozwój technologii ma istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw produkcyjnych na konkurencyjnym rynku (Brettel, i in., 2014). W danej organizacji powinien być zrównoważony, stosując odpowiednią strategię i politykę przedsiębiorstwa i wdrażając nowe strategie wspierające, system edukacyjny i szkoleniowy (Costache, i in., 2017, s. 744), dla minimalizowania luk kompetencyjnych w organizacji. W celu kreowania nowej wartości oraz wykorzystania dostępnych zasobów przedsiębiorstwa istotnym jest budowanie potencjału zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa jakimi są m.in. kompetencje przedsiębiorstwa (Graczyk-Kucharska, i in., 2017)

Zmieniające się środowisko, w którym będzie funkcjonować organizacja powoduje, że rola pracownika będzie ewoluowała w kierunku zarządzania czynnościami wykonywanymi przez współpracujące z nim roboty. To łączenie kontekstowego podejmowania decyzji przez człowieka z precyzją i regularnością robotów będzie źródłem skokowego wzrostu produktywności (Brettel, i in., 2014). W kontekście zmian technologicznych, od pracowników coraz częściej oczekuje się większej aktywności podejmowanej z własnej inicjatywy, doskonałych umiejętności komunikacyjnych, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych oraz zdolności do organizowania własnej pracy (Smit, i in., 2016).

## 8.2. PLANOWANIE ZAPOTRZEBOWANIA NA KOMPETENCJE W PRZYSZŁOŚCI

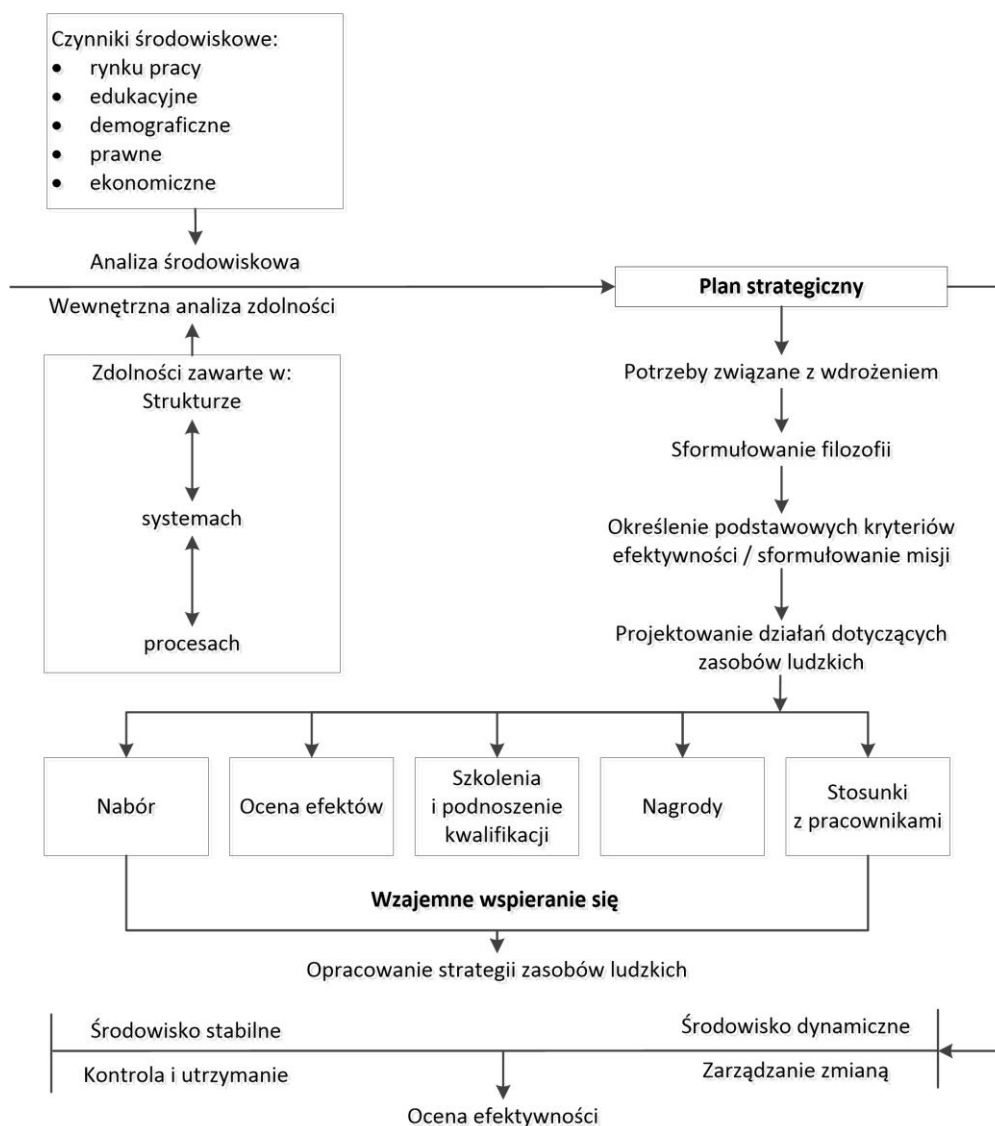
W kilku wcześniejszych rozdziałach tej książki wielokrotnie podkreślano, że istotną cechą przedsiębiorstwa jest postrzeganie zasobów ludzkich jako źródła budowania przewagi konkurencyjnej. Działania w obszarze zarządzania zasobów ludzkich powinny więc być skierowane w dużej mierze, na obszar zarządzania strategicznego. Dotyczy to również planowania zapotrzebowania w przyszłości na kompetencje pracowników, wymaganych w kontekście strategii rozwoju przedsiębiorstwa, zmiany procesów, produktów, technologii i organizacji pracy. Istotnym staje się więc właściwy dobór ludzi tak, by przyszli pracownicy nie tylko byli w obowiązku realizowania powierzonych zadań, lecz również cechowali się innowacyjnością w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji.

Kontekst zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do wewnętrznych czynników funkcjonowania przedsiębiorstwa odnosi się do (Pocztowski, 2008, s. 45):

- strategii przedsiębiorstwa,
- struktury organizacyjnej,
- kultury organizacji.

Model zarządzania strategicznego zasobami ludzkimi zaprezentowano na rysunku 8.1. Uwzględnia on opracowanie strategii zasobów ludzkich z uwzględnieniem analizy środowiskowej oraz wewnętrznej analizy zdolności organizacji

i możliwości realizacji określonego planu strategicznego, jak również działania dotyczące zasobów ludzkich, zmiany w otoczeniu i ocenę efektywności przyjętego planu.



**Rys. 8.1.** Model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Źródło: Lundy O., Cowling A. (2000). Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 15

Dobór i planowanie zasobów ludzkich, również procesy rekrutacyjne pracowników powinny uwzględniać możliwość współpracy i dopasowanie pracownika do realnych warunków panujących w danej organizacji. Na uwagę zasługuje tu również kultura organizacji, struktura organizacyjna warunkująca pracę w określonych zespołach i wymuszająca określony sposób przepływu informacji, jak również dobór zespołu w oparciu o przyjętą w przedsiębiorstwie strategię. Strategia, najczęściej odnosi się do (Pocztowski, 2008, s. 52):

- celów biznesowych,
- polityki przedsiębiorstwa i jej określonych zasad oraz wytycznych,
- planu działania, w którym dochodzi do integracji celów, zasad i działań,
- decyzji kierownictwa, wyznaczających kierunek działania organizacji,
- programów, precyzujących zadania w ramach przyjętego planu.

Przykładowy układ strategii zarządzania zasobami ludzkimi określają (Lunely, Cowling, 2000, s. 35):

- misja firmy w sferze zasobów ludzkich,
- analiza otoczenia,
- analiza zasobów ludzkich oraz system ZZL,
- cele strategiczne w sferze zasobów ludzkich,
- stan wyjściowy planu i programy działania,
- zasady monitorowania.

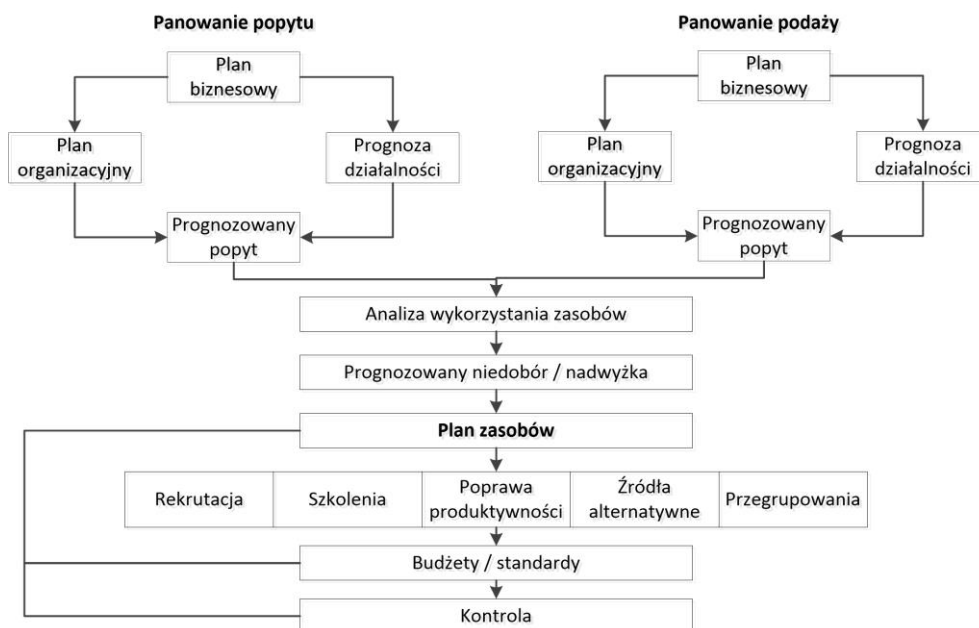
Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi definiowane jest jako proces łączenia funkcji personalnej z realizacją strategicznych celów danej organizacji, którego efektem jest poprawa wydajności (Bratton, 2017, s. 37). W kontekście planowania strategicznego, należy szukać odpowiedzi na kolejne pytania:

- Jakie kompetencje są krytyczne, dla osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa?
- Czy na rynku pracy dostępne są kompetencje krytyczne, wymagane przez organizację w przyszłości?
- Jakie działania wewnętrzne (w instytucji) i zewnętrzne (w otoczeniu) powinna podejmować organizacja, by zapewnić dostępność kompetencji krytycznych wymaganych w przyszłości?

Planowanie zasobów ludzkich było już podkreślane w latach siedemdziesiątych przez Scheina (1976), jako istotne działanie w kontekście dopasowania organizacji do zmieniającego się otoczenia, technologii, zmienności wpływu czynników ekonomicznych, politycznych i socjo-kulturowych. Strategia jest planem, wyznaczonym przez kierownictwo i przyjętym do realizacji. Obejmuje zarówno zaplanowane działania, jak i te, które pojawiają się w trakcie jego realizacji (Szejniuk, 2017, s. 312) na przykład, ze względu na zmiany w otoczeniu jak kryzys gospodarczy, czy pandemię wymuszającą w dużej mierze wprowadzenie ograniczeń w przemieszczaniu się (ang. *lockdown*). W oparciu o strategię przedsiębiorstwa powinna zostać opracowana i zapisana w formie dokumentu, **strategia personalna** (Wiśniewska, 2019), która określa nie tylko zakres zapotrzebowania na kompetencje

w przyszłości, lecz uwzględnia również fakt i dopasowanie zespołu do kultury organizacyjnej i obranej strategii przedsiębiorstwa.

Planowanie personelu dokonuje interpretacji planów względem stawianych przez organizację wymagań w obszarze personalnym. Może również wywierać wpływ na obszar planowania strategicznego, zwracając uwagę na efektywniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich (Zajac, 2019, s. 110). Proces planowania zasobów ludzkich wraz z jego elementami zaprezentowano na rysunku 8.2.



**Rys. 8.1.** Proces planowania zasobów ludzkich.

Źródło: Armstrong M. (2005). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 283

**Planowanie personelu** jest procesem podejmowania decyzji, który obejmuje takie obszary jak: określenie i pozyskiwanie danej liczby osób posiadających odpowiednie umiejętności, motywowanie pracowników do osiągnięcia celów oraz tworzenie interaktywnych powiązań między celami przedsiębiorstwa a czynnościami w zakresie planowania personelu (Armstrong, 2005, s. 277). Długotrwałe planowanie zasobów ludzkich oraz ich alokacja ma na celu ukształtowanie **ilościowych i jakościowych miar** uwzględniających również wiedzę pracowników. Aspekt ilościowy odnosi się do zapewnienia odpowiedniej liczby osób w odpowiednim czasie. Aspekt jakościowy dotyczy tworzenia i kształtowania właściwej kultury organizacyjnej, co jest korzystne dla przejrzystej integracji celów przedsiębiorstwa z wartościami, przekonaniem i zachowaniami pracowników. Aspekt jakościowy ściśle powiązany jest



też z określaniem profilu kompetencyjnego pracowników, by efektywnie mogli realizować powierzone im prace (Zajac, 2019, s. 111-112).

W kontekście planowania zasobów ludzkich można wyróżnić kolejne grupy czynności (Kopeć, 2004, s. 15):

- diagnoza stanu obecnego, która obejmuje: analizę celów przedsiębiorstwa, analizę stanu i struktury zatrudnienia, analizę zmian rynku pracy, charakterystykę zmian w funkcjonowaniu stanowisk i organizacji pracy lub zdefiniowanie potrzeb wprowadzenia takich zmian, analizę i ocenę wszystkich zmiennych wpływających na planowane zatrudnienie (np. wydajność pracy, czas pracy, normy),
- czynności prognostyczne, obejmujące: zebranie danych niezbędnych do analizy, dobór metod planistycznych, sformułowanie celów personalnych, ustalenie przedmiotowego zakresu planowania w oparciu o zdefiniowane cele, opracowanie planów zatrudnienia,
- uzgadnianie i synchronizacja planów zatrudnienia z innymi planami opracowanymi na potrzeby różnych sfer działalności przedsiębiorstwa, podjęcie decyzji przez kierownictwo odnośnie wdrożenia wybranych wariantów planów w organizacji, dobór sposobów monitorowania realizowanych planów oraz osób odpowiedzialnych za te prace, podejmowanie działań prewencyjnych minimalizujących zakłócenia i umożliwiających realizację przyjętego planu, korekta planu,
- ocena realizacji przyjętego planu zatrudnienia na podstawie przyjętych planów względem rzeczywistych wielkości, ustalenie wielkości odchyień oraz analiza i wnioskowanie różnic między wartościami planowanymi a rzeczywistymi (z podziałem na korzystne i negatywne), analiza możliwości wykorzystania szans, okazji i innych pozytywnych zjawisk w przyszłym planowaniu oraz relacji między korzyściami a kosztami.

Dobry plan zatrudnienia powinien zwiększać racjonalność działań personalnych. Przez zbilansowanie zapotrzebowania na zasoby ludzkie z wewnętrzną i zewnętrzną podażą, kierownictwo uzyskuje informacje o nadmiarze i niedoborze pracowników. Pozwala to na podejmowanie działań związanych z nadwyżką lub deficytem zasobów ludzkich. Działanie elastycznie polega na poszukiwaniu alternatyw dla zwolnienia części załogi. Dlatego konieczne jest myślenie w kategoriach ciągłych zmian (Zajac, 2019, s. 117) i poszukiwanie innych możliwości rozwiązywania wyzwań związanych z nadwyżkami pracowników, jak na przykład: ograniczenie lub wstrzymanie pozyskiwania pracowników, redukcja liczby nadgodzin, nieprzedłużanie umów czasowych czy wcześniejsze emerytury (Ludwicyński, 2014, s. 183). Plany zatrudnienia odnosić się powinny również do zmieniającego się otoczenia, w tym technologii, które wymuszają zmiany kompetencyjne pracowników w nowoczesnych procesach przedsiębiorstw, implementujących nowe technologie.

### 8.3. WYZWANIA W PLANOWANIU WYMAGANYCH KOMPETENCJI W PRZYSZŁOŚCI

Z analizy źródeł wtórych wiadomo, że na świecie wzrasta globalna luka kompetencyjna, rozumiana jako brak dopasowania umiejętności posiadanych przez pracowników do potrzeb pracodawców (Hays, 2018a, 2018b). Wolniejszy wzrost płac i zmiany strukturalne rynku pracy nadal podtrzymują lukę kompetencyjną. Wyzwania, z którymi w najbliższej przyszłości będą mierzyć się organizacje, dotyczyć będą w dużej mierze problemu niedoboru wykwalifikowanych pracowników oraz wysokich oczekiwań kandydatów (Hays, 2019).

Z badań wynika, że upowszechnianie sztucznej inteligencji będzie mieć znaczący wpływ na zapotrzebowanie firm na nowe umiejętności. Tak twierdzi 59% ankietowanych menedżerów. Automatyzacja wkracza nie tylko do zawodów żmudnych i powtarzalnych, lecz również do tych kreatywnych. Roboty komponują muzykę, piszą wiersze i scenariusze filmowe, przejmują również kompetencje lekarzy i prawników. Wśród obecnie poszukiwanych przez firmy umiejętności pierwsze trzy miejsca zajmują kompetencje twarde związane z możliwościami wielowymiarowej analizy danych (uzyskiwania na ich podstawie wiedzy) oraz rozwoju oprogramowania. Niemal 90% badanych twierdzi, że w nadchodzących latach kluczowe dla firm staną się **wewnętrzne programy przekwalifikowania pracowników i rozwoju nowych kompetencji**. 68% menedżerów już dziś uznaje przekwalifikowanie pracowników za bardzo ważne, jednak mniej niż połowa (46%) traktuje tę kwestię jako wysoki priorytet (Salesforce Research, 2019).

To, w jaki sposób przedsiębiorstwa postrzegają swoje wyzwania wobec zmian otoczenia i wpływu tych zmian na wymagane w przyszłości kompetencje, badano podczas pięciu spotkań z 22 kluczowymi przedsiębiorstwami w ramach badań własnych w trakcie wywiadów grupowych zogniskowanych (ang. *Focus Group Interview* – FGI) w 2019 roku. Uczestnikami badania byli przedstawiciele wielkopolskich firm średniego i wyższego szczebla w tym przede wszystkim kierownicy i dyrektorzy działów zasobów ludzkich, członkowie zarządu lub dyrektorzy firm. Podczas każdego FGI uczestnicy analizowali wyzwania dla przedsiębiorstw, w przyszłości w kontekście działań w obszarze HR, jak również opinie, co do wymaganych w przyszłości kompetencji. Uczestnicy badania reprezentowali łącznie firmy, zatrudniające około 39 tysięcy pracowników w Polsce i zasadniczo, były to osoby z globalnych firm produkcyjnych lub logistycznych. Dalsza część tego podrozdziału odnosi się do wyników tych badań.

Planowanie zasobów w przyszłości ściśle powiązane jest z planowaniem strategicznym, co omówiono w poprzednim podrozdziale. W kontekście planowania strategicznego, przedsiębiorcy zdefiniowali kolejne wyzwania dla swoich organizacji:

- zwiększanie świadomości w zakresie różnorodności,
- zarządzanie różnorodnością zwłaszcza w kontekście wejścia na rynek przedstawicieli młodego pokolenia w tym pokolenia Z,

- umocnienie roli kobiet na stanowiskach kierowniczych,
- rozwój interdyscyplinarności zwłaszcza w ramach zespołów projektowych i budowanie struktury przedsiębiorstwa pod ten model działania,
- umacnianie przywództwa,
- programy detekcji i rozwoju ekspertów,
- zapewnienie wielofunkcyjności pracowników,
- rozwój autonomicznych zespołów produkcyjnych,
- zarządzanie zmianą,
- ciągłe doskonalenie,
- stosowanie dobrych praktyk.

Działy zasobów ludzkich skutecznie powinny organizować swoje prace tak, by mogły odpowiadać na wyzwania strategiczne, budować i rozwijać przedsiębiorstwo w oparciu o doskonalenie funkcjonowania organizacji zapewniając efektywność realizowanych zadań. Prace te w dużej mierze odnosić się powinny do stworzenia kultury odpowiedzialności wśród pracowników, jak również poprzez dbałość o kontakty, trwałe budowanie relacji i pozyskiwanie zaufania wśród pracowników. Ważnym jest kształtowanie wizerunku firmy dla zwiększania poziomu identyfikacji pracowników z firmą. Przy definiowaniu zapotrzebowania na kompetencje pracowników HR-owcy zwrócić powinni bacznie uwagę na budowanie zespołów, również w kontekście integrowania prac, uzupełniania kompetencji przez różnych członków tego samego zespołu oraz motywowanie i pobudzanie do pracy. Organizowanie prac to między innymi rozwój i umacnianie kompetencji przywództwa, komunikacji i współpracy również w zespołach rozproszonych, pracujących zdalnie w różnych miejscach na świecie. Tutaj przydatne mogą być programy detekcji i rozwoju ekspertów oraz zwiększanie świadomości w zakresie różnorodności. Wszystkie działania planowane i realizowane w danej organizacji powinny być dopasowane do przyszłych wymagań wobec kandydata. Jako cechy kandydatów wymagane w przyszłości wskazać można m.in. umiejętność nadawania kierunków rozwoju organizacji, innowacyjność, nieszablonowe myślenie czy wielozadaniowość. Cechy pracownika, których rozwój jest niezbędny w przyszłości zaprezentowano na rysunku 8.3.

Do kompetencji kluczowych wymaganych i wskazywanych najczęściej przez pracodawców w kontekście przyszłości wylistowano dwanaście z nich. Warto zwrócić uwagę na dysproporcje między ilością kompetencji technicznych i społecznych. Dwie z nich to kompetencje techniczne, pozostałe to kompetencje miękkie i językowe. Wykaz kompetencji kluczowych wymaganych w przyszłości wraz z częstotliwością ich wymieniaania<sup>1</sup> zaprezentowano w tabeli 8.1.

---

<sup>1</sup> Warto podkreślić, że kompetencje wskazane w niniejszym punkcie nie były przekazywane uczestnikom w formie listy, wobec czego faktyczny stan zapotrzebowania na te kompetencje, zgodnie z poniższą tabelą, w badaniach ilościowych mogłyby się istotnie różnić. Lista kompetencji pracowniczych została stworzona w oparciu o przygotowane wcześniej wypowiedzi/prezentacje uczestników spotkania, będących reprezentantami 22

• krytyczne myślenie	• działania na rzecz organizacji	• umiejętność zarządzania
• kompetencje techniczne	• umiejętność nadawania kierunków	• umiejętności interpersonalne
• wnioskowanie	• innowacyjność, nieszablonowe myślenie	• umiejętność wspierania rozwoju pracowników
• umiejętność samodzielnej nauki	• twórczość	• umiejętność przekonywania
• wielozadaniowość	• kreatywność	• inteligencja emocjonalna
• inicjatywa	• kompleksowe rozwiązywanie problemów	• umiejętność budowania trwałych relacji
• zaangażowanie; kompetencje dotyczące angażowania się w zadania, projekty	• podejmowanie decyzji	• otwartość
• orientacja na rozwiązania	• współpraca (z innymi), praca zespołowa	

**Rys. 8.3.** Cechy pracownika, których rozwój jest niezbędny w przyszłości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Graczyk-Kucharska, M. Szafrąński, M. Goliński, M. Spychała (2019). Warsztaty pt. „Perspektywy rozwoju kompetencji w przedsiębiorstwach”

**Tabela 8.1.** Kompetencje kluczowe wymagane w przyszłości

Kompetencje	% wskazań kompetencji jako kluczowych dla badanych firm
Znajomość języków obcych	64
Praca w zespole	59
Kompetencje komunikacyjne i medialne	55
Myślenie analityczne	50
Umiejętność obsługiwanie specjalistycznych programów	45
Samoorganizacja	45
Zdolności do wykorzystania własnej wiedzy i informacji	36
Umiejętność kreacji zespołowej	36
Samodoskonalenie	36
Umiejętność pracy w projektach	36
Elastyczne reagowanie na zmiany/kompetencje adaptacyjne	32
Interdyscyplinarność	32

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Graczyk-Kucharska, M. Szafrąński, M. Goliński, M. Spychała (2019). Warsztaty pt. „Perspektywy rozwoju kompetencji w przedsiębiorstwach”.

wielkopolskich przedsiębiorstwach i stanowi faktyczne, a nie sugerowane, zapotrzebowanie na kompetencje pracownicze.

**Tabela 8.2.** Pozostałe kompetencje techniczne i społeczne wymagane w przyszłości

<b>Kompetencje techniczne</b>	<b>Kompetencje społeczne</b>
Podstawowa wiedza techniczna	Myślenie krytyczne
Multidyscyplinarność inżynierska w projektowaniu rozwiązań z rozumieniem użytkownika i jego potrzeb	Wielozadaniowość
Umiejętność czytania rysunku technicznego	Myślenie systemowe
Umiejętność i znajomość obsługi Excel	Kompleksowe rozwiązywanie złożonych problemów
Umiejętność kontroli procesów	Samodzielność w decyzjach
analiza przyczyn i skutków wad w procesach produkcyjnych	Nieszablonowe myślenie, pomysłowość/kreatywność
Analiza zdolności procesów	Otwartość na nowe technologie
Analiza strumieni danych	Terminowa realizacja zadań
Komunikacja między maszynami	Odporność na stres
Techniki robotów	Umiejętności manualne
Analiza obrazów	Umiejętność planowania swojej ścieżki kariery
Technologie druku 3D	Budowanie na różnorodności
Techniki wytwarzania w tym techniki obróbki plastycznej	Przywództwo
Umiejętności w obszarze pneumatyki i hydrauliki	Obsługa komputera zdolność delegowania zadań i ich egzekwowania
Praca z technologiami wirtualnej rzeczywistości	Inteligencja emocjonalna
Bezpieczeństwo w sieci	Zarządzanie projektami
Znajomość metodologii rozwiązywania problemów	Umiejętność zarządzania między pokoleniami
Technologie związane z samochodami elektrycznymi	Aktywne słuchanie
Grupa umiejętności dotycząca elektroniki i pojazdów elektrycznych	Dokładność, rzetelność i skrupulatność realizowanych zadań
Umiejętność uruchamiania podzespołów w pojeździe	Umiejętność zaangażowania w realizowane działania
Automatyka przemysłowa i programowanie sterowników	Podejmowanie inicjatywy
Podstawy finansów	Orientacja na wynik
	Umiejętność wykorzystania wiedzy organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Graczyk-Kucharska, M. Szafranski, M. Goliński, M. Spychała (2019). Warsztaty pt. „Perspektywy rozwoju kompetencji w przedsiębiorstwach”.

Badani wymieniali też inne kompetencje techniczne i społeczne. Choć były to kompetencje rzadziej wskazywane w niektórych branżach mogą uchodzić za kluczowe. Te zaprezentowano w tabeli 8.2.

Kompetencje techniczne i społeczne są ważne w kontekście rozwoju własnego pracownika tak, by dopasować swój profil kompetencyjny lepiej do potrzeb pracodawcy. Jedną z grup kompetencji przekrojowych, wymaganych na różnych stanowiskach pracy obecnie i w przyszłości są też kompetencje cyfrowe. W kontekście postępu informacyjno-technologicznego, w 2013 roku zdefiniowano pojęcie kluczowych umiejętności cyfrowych (OCED, 2013), wśród których wyróżniono:

- umiejętności interpretacji tekstu, rozumienia treści i możliwości tworzenia tekstów,
- umiejętności wnioskowania w oparciu o dane, liczby i komunikację treści matematycznych, logicznego rozumowania wpływające na wnioskowanie przyczynowo-skutkowe,
- zdolność stosowania cyfrowych technologii, urządzeń oraz sieci komunikacyjnych w celu komunikacji, jak również zdobycia i weryfikacji informacji,
- umiejętności korzystania z komputera i informacji, w celu wykorzystania ich do badań, tworzenia wartości i komunikowania się w celu pełnego uczestnictwa w życiu zawodowym, społecznym i prywatnym.

Technologie cyfrowe wywierają wpływ również na kształcenie i uczenie się (2018/C 189/1). Dostęp do technologii zdalnego kształcenia minimalizują ograniczenia spowodowane brakiem dostępności do materiałów, nauczycieli czy niską mobilnością pracowników. Cyfrowe technologie zapewnić mogą powtarzalność kursów dla wielu pracowników, zapewniając udostępnianie tych samych materiałów, przekazywanych w ten sam sposób, za pomocą identycznych narzędzi, mając pewność tego samego poziomu kształcenia dla wszystkich uczestników kursów. Tworzenie lub rozbudowa platform e-learningowych przedsiębiorstwach może być również dobrą alternatywą w czasach „lockdownu” i pracy zdalnej.

Sukces pracowników na rynku pracy uzależniony jest od zmian, jakie będą wprowadzane przez instytucje publiczne i partnerów społecznych, czyli pracodawców.

W kontekście strategicznym, wyróżnić można trzy obszary, w których powinny zostać wprowadzone modyfikacje (*International Labour Organization*, 2019):

- inwestowanie w potencjał pracownika poprzez wymóg uczenia się przez całe życie,
- inwestowanie w instytucje rynku pracy i dialog społeczny z/i między pracownikami,
- przekształcanie i modyfikowanie gospodarek w taki sposób, aby zapewniały godziwe i równe warunki pracy.

Powyższe działania powinny być planowane i podejmowanie nie tylko indywidualne przez każdą organizację, ale wspierane w ramach szerszej idei doskonalenia kształcenia i minimalizowania luk kompetencyjnych np. w ramach sieci współpracujących podmiotów. Celem takiej współpracy jest między innymi skracanie czasu dostępu do zasobów kompetencyjnych i minimalizowanie kosztów związanych z doksztalcaniem kandydatów do określonych stanowisk pracy, również w przyszłości.

## Rozdział 9

Marek GOLIŃSKI\*, Maciej SZAFRAŃSKI\*

### **SIECIOWOŚĆ W CIĄGŁYM DOSKONALENIU KOMPETENCJI**

#### **9.1. OGÓLNA IDEA SIECIOWOŚCI**

Biorąc pod uwagę wyzwania, przed którymi staje obecnie zarządzanie zasobami ludzkimi, kluczowym czynnikiem odnoszenia sukcesu w tym obszarze, jest umiejętność budowania relacji i to zarówno w najbliższym, jak i dalszym otoczeniu. Budowanie relacji przekłada się również na wymianę informacji, a to w efekcie na poprawę pozycji konkurencyjnej. Z tego powodu ważnym zadaniem dla pracowników HR jest rozwój współpracy, którego przykładem może być zakładanie i uczestnictwo w sieciach.

Sieć przedsiębiorstw powstaje jako niezależne kapitałowo porozumienie kilku podmiotów w celu osiągnięcia korzyści rynkowych. Powstanie każdej sieci motywowane jest uzyskiwaniem większych korzyści w sytuacji kiedy występuje współpraca, niż gdyby każdy podmiot działał niezależnie. Podmioty wchodzące w skład sieci utrzymują nadal autonomię decyzyjną, a aktywność związana z funkcjonowaniem w sieci zazwyczaj dotyczy wąskiej sfery działalności. Ograniczony zakres realizowania działań w ramach sieci wynika z ekonomicznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przystępując do sieci, poszczególne podmioty stają przed koniecznością zbilansowania korzyści osiągniętych indywidualnie i wartościami osiąganymi dzięki współpracy w grupie.

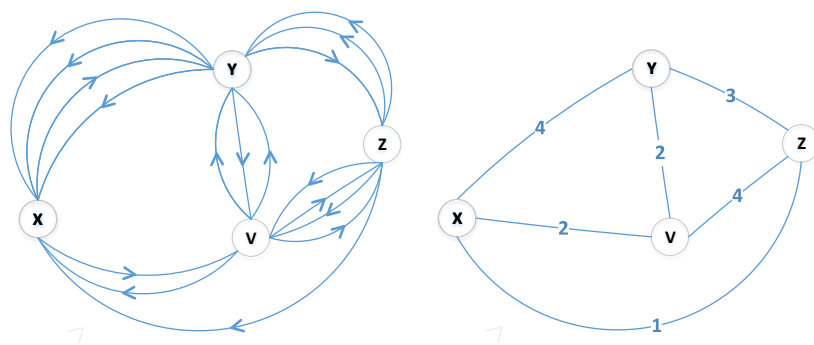
Motywacją przystąpienia do sieci jest możliwość uzyskania dostępu do zasobów, w tym zasobów ludzkich, które trudniej lub drożej pozyskać indywidualnie, zwiększenie możliwości ekspansji rynkowej oraz zdobycie korzystniejszej pozycji w relacjach z otoczeniem gospodarczym. Korzyści najczęściej dotyczą dostępu do zasobów niematerialnych, szczególnie wymiany informacji, na przykład w odniesieniu do efektywnych narzędzi rekrutacji, kontaktów i relacji oraz kapitału ludzkiego związanego z pracownikami, którzy posiadają odpowiednie kompetencje (Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska, 2012).

Pojęcie sieci i wykorzystanie zjawiska sieciowego ma bogatą historię. Przytaczane są przykłady zastosowania podejścia sieciowego m.in. do rozwiązań problemów matematycznych już w 1736 roku, kiedy Leonhard Euler, stosując grafy wyjaśnił

---

\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.

zagadkę związaną z przechodzeniem przez mosty w Królewcu (Ujwary-Gil, 2017). Naukowa analiza funkcjonowania sieci wykorzystuje teorię grafów przedstawiając plastycznie, strukturę obiektów wraz z połączeniami pomiędzy nimi (rys 9.1). **Wierzchołki** grafów stanowią obiekty, które połączone są **krawędziami** symbolizującymi **relacje** (więzi) pomiędzy nimi. Przykładem relacji pomiędzy obiektami mogą być przepływy zasobów. W zależności od przyjętej konwencji można oddzielnie obrazować grafy przepływu informacji, oddzielnie finansów lub kompetencji pracowniczych. Dla uproszczenia grafiki i ograniczenia liczby rysunków możliwe jest skumulowanie wszystkich przepływów w jeden łuk łączący wierzchołki i nadanie mu ważności w odpowiedniej skali liczbowej (rys. 9.1).



**Rys. 9.1.** Diagram grafu i diagram połączeń sieci.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wilson R.J. (1996)

Spopularyzowanie koncepcji podejścia sieciowego przypisuje się naukom społecznym, zwłaszcza psychologii społecznej. Przykładem analizy i badań wynikających z konsekwencji powiązań sieciowych może być eksperyment Milgrama, badający więzi komunikacyjne w społeczności (Travers, Milgram, 1969). Rozwijanie i wzmacnianie więzi, jest przedmiotem rozwoju sieci. Największą siłę i potencjał z sieci uzyskuje się wtedy, kiedy udział wszystkich uczestników jest równomierny, a osiągnięte przez nich korzyści są uzależnione od ich zaangażowania.

Uczestnictwo w sieci wynika z konieczności współpracy przy realizacji celów, które bardzo często mają charakter gospodarczy, ale również mogą odnosić się do dążeń osobistych czy rodzinnych. Bardzo często ma to swoje konsekwencje w zaangażowaniu się w działania sieci zwłaszcza w wymiarze lokalnym. Regionalne podejścia do pojęcia sieciowości jest bardzo praktyczne i znajduje swoje uzasadnienie w wielu dziedzinach życia, m.in. w analizie przestrzennej, w zarządzaniu środowiskiem przyrodniczym, czy w działalności społecznej w tym edukacyjnej. Lokalne uwarunkowania sieci potwierdzają zasadę Toblera, która jako Pierwsze Prawo Geografii stanowi, że „wszystkie miejsca wpływają na siebie nawzajem, ale miejsca bliższe wpływają na siebie bardziej niż odległe” (Tobler, 1979). Ze względu na charak-



ter powstających więzi oraz zakres celów realizowanych przez uczestników sieci można mówić o **sieciach społecznych**, bardziej naturalnych, wynikających często z potrzeby budowania wspólnoty oraz **sieciach gospodarczych**, gdzie celem jest efekt ekonomiczny.

Popularność i znaczenie funkcjonowania sieci wiąże się z uzyskiwaniem większych korzyści wynikających ze zdecentralizowanego sposobu zarządzania zasobami i większą skutecznością działań inicjowanych „*oddolnie*”. W sytuacji funkcjonowania na rynku regionalnym, aktywizuje się np. sprzedaż czy problemy z poszukiwaniem pracowników regionalnie, co przynosi większą efektywność działań. Wiąże się to z rozwijaniem sieci w obszarze, gdzie są one wykorzystywane oraz rozwiązywaniem problemów w miejscu ich powstawania np. wsparcie rozwoju kształcenia danych kompetencji w obszarze, gdzie występuje brak specjalistów w danej dziedzinie, lub dzielenie się doświadczeniami w środowisku, w którym występują podobne problemy. Tego typu działania stanowią idę budowania powiązań sieciowych, rozpoczynając od wymiany zasobów, kończąc na dzieleniu się informacjami i budowaniem wspólnej wiedzy (Bodin, Crona, 2009). Sieci gospodarcze mają wielu potencjalnych uczestników, m.in. dzięki potrzebie integracji społecznej. Budowanie sieci stanowić może interfejs między uczestnikami sieci wynikający z występowania relacji i siły spójności między ludźmi, które spowodowane są m.in. wspólnymi dążeniami np. poniesieniem poziomu życia lokalnej społeczności, powstawaniem nowych miejsc pracy, czy poprawą jakości kształcenia (Shiau, i in., 2017).

Przedsiębiorstwo planując długotrwałe funkcjonowanie na rynku i posiadając poczucie odpowiedzialność społecznej, wykraczające poza zasady zrównoważonego rozwoju, powinno zakładać współpracę z innymi instytucjami w szerokim zakresie, a partnerstwo w sieci staje się wtedy wręcz koniecznością aby osiągnąć założone cele.

## 9.2. UWARUNKOWNIA TWORZENIA SIECI

Czynnikiem istotnym w trakcie budowania sieci jest osiągnięcie zakładanych korzyści związanych z celem własnym działania poszczególnych uczestników sieci. Podmioty przystępują do sieci, tylko wtedy, kiedy dla osiągnięcia własnych celów muszą albo powinny skorzystać z wartości, które posiadają inne podmioty, a jednocześnie same posiadają pewne wymienne wartości.

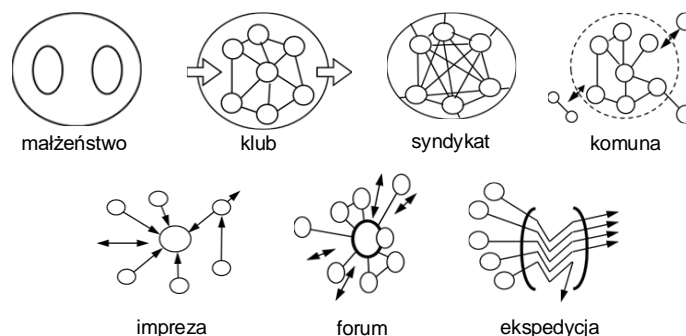
Każde partnerstwo dobiera się uwzględniając zasadę wzajemności korzyści: aby coś otrzymać trzeba coś dać. W ramach sieci łączą się różne podmioty. Jeżeli przedmiot ich działalności jest tożsamy lub zbliżony, otwartość do współpracy jest mniejsza, a zakres wspólnych działań ograniczony do wybranych obszarów. Przykładem mogą być przedsiębiorstwa jednej branży, które mogą łączyć się w celu wypracowania regulacji prawnych korzystnych dla branży. W przypadku, gdy zakresy działań instytucji nie pokrywają się, nie ma niebezpieczeństwa sprzeczności interesów.

Wówczas podmioty te mogą przejawiać większą otwartość, a jednocześnie ich aktywność może się wzajemnie uzupełniać.

Istotną cechą funkcjonowania sieci jest dobrowolny charakter przystępowania do niej i możliwość odstąpienia na zasadach ustalonych w sieci. Tworzenie i uczestniczenie w sieci ma charakter bardzo dynamiczny i wynika z sytuacji rynkowej i wewnętrznych potrzeb organizacji. Przystępując do sieci podmioty chcą poprawić swoją pozycję konkurencyjną, czyli stać się lepszymi niż inne instytucje na drodze przetrwania i rozwoju. Działania przedsiębiorstw w sieci mogą łagodzić silne tarcia rynkowe, w szczególnych przypadkach przejawy agresywnej konkurencji ustępują i pojawia się podejście mniej konfliktowe. Łagodnym przejściem od konkurencji do współpracy np. w ramach sieci jest **koopetycja**. Działanie to polega na jednoczesnym konkurowaniu i kooperowaniu pomiędzy organizacjami (Bouncken, Kraus, 2013). Okoliczności takie zachodzą wtedy, gdy np. grupa przedsiębiorstw wspólnie wpływa na zakres i jakość kompetencji swoich przyszłych pracowników inwestując swoje zaangażowanie i współpracując na rzecz lokalnej społeczności. Tak jak powołanie i rozwój sieci jest spontaniczny to dla sprawności działań w ramach sieci konieczny jest koordynator. Zadaniem koordynatora powinno być integrowanie sieci, a do tego zadania powinna go uprawniać pozycja oparta na posiadaniu kluczowych kompetencji i zdolności zarządczych (Perechuda, 2005, Jędrzejczyk, 2019).

Cechą wszystkich organizacji sieciowych jest współpraca przy realizacji własnych celów, natomiast sieci można różnicować według wielu kryteriów, które będą determinowały ich inicjowanie oraz w dalszej kolejności wpływały na ich strukturę. Najczęstsze kryteria zróżnicowania to: planowanie w skali czasu, stopień formalizacji relacji, niezależność tworzenia wartości, heterogeniczność partnerów, liczba partnerów, otwartość i elastyczność (rys. 9.2). Za literaturą tematu przytoczyć można trzy czynniki istotne przy powoływaniu sieci (Rudy, 2009):

- potencjał – zasoby, którymi dysponuje uczestnik sieci,
- kontrola – uprawnienia, jakimi będzie dysponował funkcjonując w ramach sieci,
- kontekst – uwarunkowania, które spowodowały przystąpienie do sieci.



**Rys. 9.2.** Przykładowe typy sieci.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Roehl, Rollwagen, 2004

Jak wspomniano na wstępie rozdziału, sieci służą często wymianie wartości niematerialnych, wśród których wiedza zajmuje istotną pozycję. W badaniach, które przedstawia Lachiewicz i Zakrzewska-Bielawska przeanalizowano najważniejsze korzyści wynikające z funkcjonowania w strukturze sieciowej dla poszczególnych uczestników (Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska, 2012):

- możliwości realizacji wspólnych projektów (98% badanych wskazań),
- możliwości wymiany pomysłów w ramach sieci (96%),
- lepsza pozycja wobec banków, dostawców i innych organizacji (94%),
- większa możliwość ekspansji rynkowej (92%),
- przekazywanie innowacji oraz wzrost atrakcyjności firmy na rynku z uwagi na wykorzystywanie logo i marki produktu (88%).

Jak widać z przytoczonych badań, wymiana informacji stanowi znaczący udział w spodziewanych korzyściach funkcjonowania w sieci.

W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej, przedsiębiorstwa projektując swoją strategię działań będą musiały uwzględniać rozwiązania elastyczne i podejmowane w krótkim horyzoncie czasowym. Takie sytuacje wymagają zazwyczaj gruntownej zmiany strategii, a w efekcie radykalnej zmiany struktur, procesów i zasobów ludzkich wewnątrz organizacji. Funkcjonowanie w sieci (lub jednocześnie w kilku sieciach) umożliwia przedsiębiorstwom dostęp do przydatnych informacji, dużą elastyczność działań, ekspansywność rynkową oraz wymianę zasobów przy jednoczesnej sprawnej reakcji na pojawiające się okazje rynkowe.

Zakres korzyści dla firm przystępujących do sieci nie jest uzależniony od wielkości, formy prawnej, czy rodzaju prowadzonej działalności, jednak ze względu na potencjał informacyjny sieci, przystąpienie do niej rekomendować należy w pierwszej kolejności przedsiębiorstwom młodszym, o mniejszym doświadczeniu.

Sieć gospodarcza dzięki temu, że umożliwia dyfuzję informacji, oraz transfer wiedzy między jej uczestnikami może stanowić korzyść nie tylko dla uczestników sieci, ale może prowadzić do rozwiązań systemowych zdecydowanie wykraczających poza działanie sieci. Opis takich rozwiązań przedstawiano w następnym podrozdziale.

### **9.3. WIELKOPOLSKA SIĘĆ EDUKACYJNO-GOSPODARCZA – PRZYKŁAD ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI W REGIONIE**

#### **Geneza Wielkopolskie Sieci Edukacyjno-Gospodarczej (WSEG)**

Wielkopolska Sieć Edukacyjno-Gospodarcza (WSEG) to innowacja organizacyjna, funkcjonująca i doskonalona od 2010 roku przez Politechnikę Poznańską, Samorząd Województwa Wielkopolskiego, przedsiębiorstwa, średnie szkoły techniczne z regionu i inne instytucje, głównie edukacyjne.

Jak wynika z nazwy, funkcjonuje w Wielkopolsce, regionie Polski, w którym mieszka około 3,5 mln mieszkańców.

Główną przyczyną, która spowodowała, że sieć powstała, był niezadawalający poziom wiedzy o wymaganych kompetencjach zawodowych w regionie. Przez kompetencje zawodowe rozumie się wszystkie, które wymagane są na stanowiskach pracy w przedsiębiorstwach. Są to zarówno kompetencje kluczowe, techniczne jak i przekrojowe potrzebne w każdej kategorii przedsiębiorstw i w każdym sektorze gospodarki. Zauważonym problemem był nie tylko niewystarczający poziom wiedzy interesariuszy (szkoły, samorządy, przyszli pracownicy, rodzice, naukowcy, decydenci w przedsiębiorstwach) na temat wymagań kompetencyjnych w przedsiębiorstwach. Inne problemy, które dostrzeżono już w 2006 roku to:

- brak baz wiedzy na temat wymaganych kompetencji w przedsiębiorstwach,
- zbyt wolna dyfuzja wiedzy w społeczności regionu na temat wymagań kompetencyjnych na stanowiskach pracy,
- częsty brak umiejętności definiowania i komunikowania wymagań na stanowiskach pracy, w szczególności w MŚP (które w Wielkopolsce stanowią 99,8% wszystkich przedsiębiorstw),
- bierność wielu uczniów kształcących się w zawodach w zakresie zainteresowania zawodem lub branżą, w której się kształcą,
- niedobór nauczycieli zawodów oraz doradców zawodowych,
- niedofinansowany i niedostosowany do wymagań rynku pracy formalny system kształcenia zawodowego.

W takich warunkach w roku 2010 postawiono następujące cele:

- długoterminowe doskonalenie w regionie zarządzania wiedzą o kompetencjach;
- w oparciu o gromadzoną wiedzę, przyspieszenie likwidowania luk kompetencyjnych zarówno uczniów średnich szkół technicznych (przyszłych pracowników) jak i nauczycieli zawodu.

WSEG rozwijana jest w ramach trzech kolejnych projektów finansowanych ze środków UE w ramach programów operacyjnych, z których poprzedni w 2014 r. otrzymał I nagrodę Ministra Infrastruktury i Rozwoju „Najlepsza inwestycja w człowieka” w ramach konkursu „Dobre praktyki EFS”. Wizja WSEG powstała w ramach inicjatywy Politechniki Poznańskiej – Akcelerator Wiedzy Technicznej® AWT® (Szafrąński i in., 2008, Szafrąński, 2018). W AWT® inicjowane są działania dla szybszego rozwoju techniki i ochrony przed wykluczeniem. Miejsce WSEG w strukturze działań projektowych przedstawiono na rysunku 9.3.

Silnym impulsem do rozwoju Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej było zaangażowanie się w inicjatywę Samorządu Województwa Wielkopolskiego.

W ramach WSEG ważne jest ciągłe zwiększanie wiedzy partnerów o istniejących relacjach między nimi i o wartości płynącej ze wzmacniania tych relacji. Wyższy poziom wiedzy o współzależności interesariuszy pozytywnie oddziałuje na budowanie i utrwalanie kapitału intelektualnego.



**Rys. 9.3.** Wielkopolska Siec Edukacyjno-Gospodarcza w strukturze wspólnych działań podejmowanych w partnerstwie przez Politechnikę Poznańską i Samorząd Województwa Wielkopolskiego w latach 2006-2020.

Źródło: opracowanie własne

### Cel, zakres tematyczny i struktura WSEG

Celem funkcjonowania WSEG jest rozwój i doskonalenie zarządzania wiedzą o kompetencjach w regionie.

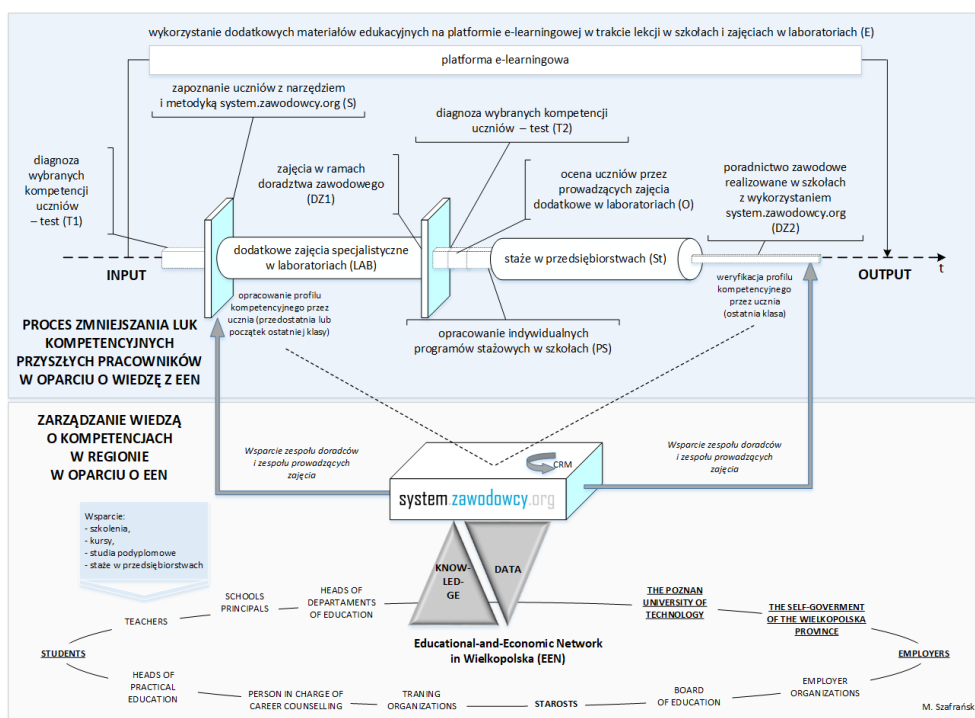
Dużą zaletą WSEG jest zaangażowanie w niej organizacji o ustalonych i trwałych strukturach (samorządy, uczelnie wyższe, przedsiębiorstwa, szkoły). Na rysunku 9.4 zaprezentowano kształt sieci (stan na rok 2020), podkreślając kategorie interesariuszy, którzy pozostają strategiczni dla jej rozwoju. W sieci funkcjonuje: Samorząd Województwa Wielkopolskiego, Politechnika Poznańska, 80 szkół technicznych, 90 dużych firm o strategicznym znaczeniu dla regionu oraz blisko 2000 MŚP. W latach 2010-2022 zapewniono na realizację działań w projektach blisko 70 mln zł.

W szczególności zapewniono środki na:

- internetową platformę *system.zawodowcy.org*, wspomagającą tworzenie wiedzy o kompetencjach,
- platformę e-learningową,

- opracowanie, wdrożenie i utrzymanie metod pomiaru zgodności poziomu kompetencji z wymaganiami przedsiębiorców,
- sprzęt laboratoryjny,
- sprzęt dla szkół i innych jednostek edukacyjnych,
- opracowanie, wdrożenie i realizację programów kształcenia w laboratoriach, podnoszących poziom kompetencji,
- zapewnienie kadry na potrzeby kształtowania kompetencji uczniów i współpracy z przedsiębiorstwami: specjaliści ds. relacji w ramach WSEG, zespół IT, zespół ds. e-learningu, w tym metodycy, pracownicy ds. doradztwa edukacyjno-zawodowego, kadra laboratoriów.

W oparciu o mechanizmy zarządzania międzyorganizacyjnego wdrożony został proces zarządzania wiedzą o kompetencjach (ZWK). Uzyskana wiedza jest wykorzystywana od razu na potrzeby doskonalenia i realizacji modelowego procesu kształcenia dodatkowego (PKD), który ukierunkowany jest na wsparcie procesu kształcenia formalnego (PKF) w zakresie zmniejszania luk kompetencyjnych przyszłych pracowników. Model funkcjonującego PKD został przybliżony na rysunku 9.4.



**Rys. 9.4.** Struktura Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej i jej oddziaływanie na zarządzanie wiedzą o kompetencjach w regionie oraz zmniejszanie luk kompetencyjnych w procesie kształcenia dodatkowego (PKD)

Źródło: opracowanie własne

Najważniejsze dwie grupy zaangażowane w funkcjonowanie i rozwój WSEG to przedsiębiorstwa i uczniowie techników (głównie z najstarszych klas).

Dwie zasadnicze grupy przedsiębiorstw to około 90 największych firm z regionu, angażujących się w większość działań w tym: osobisty kontakt, uczestnictwo w spotkaniach i wywiadach, dzielenie się wiedzą o kompetencjach i blisko 2000 firm, głównie przyjmujących stażystów, a tym samym dzielących się wiedzą o potrzebach kompetencyjnych przy okazji opracowywania programów stażowych.

W oparciu o dane od pracodawców możliwe jest doskonalenie programów kształcenia dodatkowego (PKD) uczniów. Bardzo chętnie biorą oni udział w zajęciach w laboratoriach i w stażach. Przykładowo, tylko w projekcie „*Czas zawodowców BIS – zawodowa Wielkopolska*” do końca 2022 roku: 11200 uczniów weźmie udział w dodatkowych zajęciach laboratoryjnych, 8000 uczniów odbędzie płatne staże, przynajmniej 30000 użytkowników, w tym przynajmniej 1200 firm będzie zarejestrowanych na platformie komunikacyjnej *system.zawodowcy.org*, a 28000 użytkowników będzie korzystać z platformy e-learningowej. Kiedy użyte zostało słowo „*przynajmniej*” oznacza to, że podane liczby zostały już osiągnięte na początku 2020 roku.

Stosowane w sieci metody pomiaru i oceny kompetencji dostarczają dużych prób badawczych, w oparciu, o które możliwe jest sporządzanie raportów pogłębiających wiedzę w przedsiębiorstwach o poziomie kompetencji uczniów ze starszych klas techników i o stanie zgodności tego poziomu z wymaganiami pracodawców.

## Zarządzanie w sieci wiedzą o kompetencjach

Cykl zarządzania wiedzą o kompetencjach przedstawia się w ramach WSEG następująco.

Z udziałem członków WSEG organizowane są: spotkania indywidualne, panele, warsztaty, konsultacje, spotkania Grup Sterujących, drzwi otwarte w laboratoriach dla pracodawców. Na przykład, na spotkaniach z udziałem przedstawicieli przedsiębiorstw podejmowane są następujące działania:

- określany jest możliwy zakres współpracy we WSEG,
- ustala się warunki podpisania długoletnich porozumień o współpracy,
- opracowywane są profile kompetencyjne na stanowiskach pracy w konkretnych firmach,
- w oparciu o te profile opracowywane są modele referencyjne stanowisk pracy, które zamieszczane są w *system.zawodowcy.org*, jako materiał do pracy z uczniami,
- doskonalony jest język komunikacji w zakresie wymagań kompetencyjnych,
- dokonywana jest rejestracja pracodawców w *system.zawodowcy.org*,
- następuje zapoznanie z funkcjonalnościami *system.zawodowcy.org*; chodzi o to, żeby pokazać, że wsparcie pracodawców w zakresie wypełnienia go danymi

o kompetencjach ułatwia kształcenie uczniów w zakresie wymagań kompetencyjnych pracodawców,

- konsultowany jest zakres wyposażenia laboratoriów, aby stale dostosowywać je do wymagań rynku pracy, zwłaszcza pracodawców współpracujących w sieci,
- opracowywane są zindywidualizowane programy staży dla uczniów,
- na panelach tworzy się warunki do wymiany wiedzy między przedstawicielami przedsiębiorstw, zwłaszcza z działów HR w zakresie zarządzania kompetencjami; omawiane są dobre praktyki HR i problemy związane z zatrudnianiem młodych pracowników, zwłaszcza z pokoleń Y i Z,
- na podstawie uzyskiwanej wiedzy opracowywane są okresowe raporty dla członków WSEG o wymaganych kompetencjach (w tym umiejętnościach) na stanowiskach pracy w regionie i poziomie kompetencji przyszłych pracowników.

Na podstawie wiedzy zgromadzonej w kontakcie z przedsiębiorstwami, w oparciu o diagnozy potrzeb szkół oraz kontakt z innymi podmiotami we WSEG opracowywane są programy wsparcia uczniów i nauczycieli. W procesie kształcenia uczniów wykorzystywana jest wiedza zgromadzona w *system.zawodowcy.org*. Uczniowie dokonują oceny zajęć w laboratoriach, dzięki czemu proces można doskonalić, uwzględniając uwagi interesariuszy. Po stażach uczniowie są oceniani przez ich opiekunów w przedsiębiorstwach. Wykorzystuje się metody oceny wypracowane po konsultacjach z pracodawcami. Na dodatkowych lekcjach doradztwa zawodowego uczniowie uczą się co to są kompetencje, w tym umiejętności, analizują modele referencyjne i uczą się w oparciu o te modele przygotowywać osobiste profile kompetencyjne oraz oceniać poziom swoich kompetencji i oceniać luki kompetencyjne. Podkreślić należy powszechność uczestnictwa uczniów. Od 2012 roku wsparciem w projektach *Czas zawodowców* objęto około 20% wszystkich uczniów techników, którzy kształcili się w tym czasie w województwie wielkopolskim! Do końca 2022 roku będzie to około 21 000 uczniów.

Dane uzyskane w procesie kształcenia dodatkowego (PKD) i zgromadzone w *system.zawodowcy.org* są przetwarzane. Informacje zwrotne, przekazywane w postaci prostych i czytelnych raportów uczestnikom WSEG, podnoszą stan ich wiedzy na temat poziomu kompetencji uczniów. Dodatkowa wiedza ułatwia wspólne działania na rzecz doskonalenia PKD.




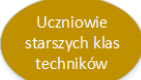
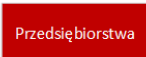
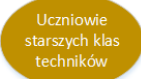
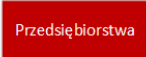


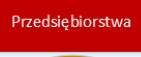
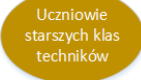

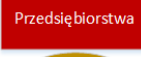
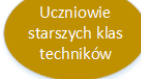
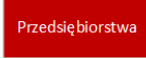
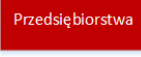
Aktywizacja przedstawicieli przedsiębiorstw, a zwłaszcza pracowników działów technicznych i HR, jest tak duża, że wielu jest zainteresowanych nie tylko tworzeniem i dyfuzją wiedzy dotyczącej kompetencji na poziomie średnim zawodowym, ale poprosili o rozszerzenie działań na kompetencje dotyczące studentów, absolwentów i pracowników.

W działania angażują się też:

- Samorząd Województwa Wielkopolskiego, który oprócz merytorycznej aktywności w sieci zapewnia finansowanie rozwoju WSEG w ramach kolejnych projektów „Czas zawodowców”,



- Politechnika Poznańska, której zespół stworzył i aktywizuje sieć oraz zarządza wiedzą o kompetencjach w sieci; wykorzystywane są przy tym badania i analizy oraz doskonalone są metody pomiaru,

DOSTAWCY WIEDZY	KATEGORIA WIEDZY	ODBIORCA WIEDZY	METODA WERYFIKACJI POZYSKANIA WIEDZY
 PUT	Podstawowa wiedza o kompetencjach		Weryfikacja poprawności opracowania własnego profilu kompetencyjnego w system <a href="http://system.zawodowcy.org">system.zawodowcy.org</a>
 PUT	Wiedza o stopniu podwyższenia wybranych kompetencji		Pomiar wybranych kompetencji przed i po procesie dodatkowego specjalistycznego kształcenia w laboratoriach
 Przedsiębiorstwa	Wiedza o stopniu podwyższenia wybranych kompetencji w warunkach rzeczywistych na stanowisku pracy		Ocena przyrostu kompetencji po realizacji prac w przedsiębiorstwie w oparciu o opracowany indywidualny program stażowy
 Przedsiębiorstwa	Wiedza o wymaganych kompetencjach na stanowiskach pracy u przedsiębiorców w regionie		Ocena umiejętności wyszukiwania w system <a href="http://system.zawodowcy.org">system.zawodowcy.org</a> i odczytywania informacji z modeli referencyjnych stanowisk pracy
 PUT	Wiedza o poziomie kompetencji (w tym umiejętności) uczniów i absolwentów	 Przedsiębiorstwa 	Stwierdzenie zapoznania się z wynikami badań na podstawie udziału przedstawicieli pracodawców w spotkaniach indywidualnych, warsztatowych, konsultacyjnych, panelowych lub przez potwierdzenie zapoznania się z przekazywanymi raportami
 PUT	Wiedza o lukach kompetencji (w tym umiejętności) na regionalnym rynku pracy	 Przedsiębiorstwa 	Stwierdzenie zapoznania się z wynikami badań na podstawie udziału: - pracodawców w spotkaniach indywidualnych, warsztatowych, konsultacyjnych, panelowych lub przez potwierdzenie zapoznania się z przekazywanymi raportami - uczniów w lekcji z doradztwa zawodowego i w konsultacjach indywidualnych przed stażami
 Przedsiębiorstwa	Wiedza o uwarunkowaniach pozyskiwania absolwentów o określonych kompetencjach	 Przedsiębiorstwa	Oceny ilościowe lub jakościowe oraz opinie pracodawców po spotkaniach indywidualnych, warsztatowych, konsultacyjnych, panelowych

Rys. 9.5. Przykłady pomiaru i oceny nabywanej wiedzy o kompetencjach wśród dwóch głównych grup we WSEG – uczniów i pracowników przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne

- władze innych samorządów, które nadzorują szkoły – wyrażają zgodę na wsparcie szkół, a tym samym uczniów,
- władze szkół – zapewniają udział szkół w procesach diagnozy zapotrzebowania na wsparcie oraz udział uczniów w projektach, w tym we WSEG,
- nauczyciele angażują się np. w opiekę nad uczniami w czasie wyjazdów na laboratoria i wykorzystują nowoczesne techniki kształcenia, w tym platformę e-learningową ale też uczestniczą w szkoleniach, żeby następnie aktywnie wspierać działania doskonalące kształcenie zawodowe w regionie.

Współpraca i efektywne zarządzanie wiedzą o kompetencjach w ramach WSEG, z naciskiem na dzielenie się wiedzą, mają kluczowe znaczenie dla sukcesu współpracy w sieci.

Na rysunku 9.5 zaprezentowano przykłady pomiaru i oceny nabywanej wiedzy o kompetencjach wśród dwóch głównych grup we WSEG – uczniów i pracowników przedsiębiorstw.

Rezultatem współpracy z przedsiębiorstwami w Wielkopolskie Sieci Edukacyjno-Gospodarczej jest między innymi zawartość kolejnego rozdziału, w którym, dzięki uprzejmości przedstawicieli zaprzyjaźnionych przedsiębiorstw, zostały przybliżone dobre praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

## Rozdział 10

Magdalena GRACZYK-KUCHARSKA\*, Małgorzata SPYCHAŁA\*,  
Marek GOLIŃSKI\*, Maciej SZAFRAŃSKI\*

### **DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH – STUDIA PRZYPADKÓW**

#### **10.1. WPROWADZENIE**

Dobre praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi zawsze są inspirujące do tworzenia nowych rozwiązań i wdrażania ich dla lepszego planowania, organizowania, sterowania i monitorowania zasobów ludzkich. W niniejszym rozdziale opisano 11 przypadków, które scharakteryzowano w oparciu o materiały udostępnione przez kolejne firmy: Ardagh Glass S.A., Arvato Supply Chain Solutions w Polsce, Bolsius Polska Sp. z o.o., DFDS Polska, Fresh Logistics Polska, Mahle Behr Ostrów Wielkopolski, Mondi Simet Sp. z o.o., Phoenix Contact Wielkopolska, Pratt & Whitney Kalisz, Volkswagen Poznań oraz P.P.H. WObit E.K.J. Ober s.c., współpracujące w Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej. Każdy z opisów rozpoczyna się krótką charakterystyką przedsiębiorstwa, zdefiniowaniem problemu w organizacji odnoszącym się do zarządzania zasobami ludzkimi oraz wdrożonymi rozwiązaniami, odpowiadającymi stawianemu wyzwaniu.

---

\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.

## 10.2. ARDAGH GLASS S.A.



**Grupa Ardagh** jest światowym liderem w dziedzinie produkcji opakowań metalowych i szklanych, dla wiodących światowych marek. Historia grupy sięga roku 1932 roku, kiedy to pod nazwą Irish Glass Bottle rozpoczęła swoją działalność. Od tego czasu koncern bardzo się rozwinął. Obecnie posiada zakłady zlokalizowane na całym świecie, zatrudnia ponad 16 000 osób i może pochwalić się przychodami rzędu 7 miliardów dolarów rocznie. W Polsce, pod nazwą **Ardagh Glass S.A.**, działają 3 huty zlokalizowane w Gostyniu (woj. Wielkopolskie), w Ujściu (woj. Wielkopolskie) i w Wyszku (woj. Mazowieckie). Polskie zakłady produkują wyroby szklane – słoiki i butelki w kolorach białym, zielonym oraz brązowym. Zatrudnienie znajduje tu ponad 700 osób a wielu z nich pracuje w hucie już kilkanaście a nawet kilkadziesiąt lat. Kadra zarządzająca stosuje podejście, że wspólny sukces budowany jest w oparciu o sukces każdego z Pracowników. Częścią strategii Grupy jest zrównoważony rozwój oraz innowacyjność, które widoczne są zarówno w metodach produkcji i projektowania, jak i w technikach recyklingu czy oszczędzania energii. Celem firmy jest zminimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko, przy jednoczesnym zachowaniu równowagi ekonomicznej i społecznej odpowiedzialności. Kierownictwo firmy jest przekonane, iż sukces firmy zależy od sukcesu jej Pracowników.

W **Ardagh Glass S.A.** istnieje **bardzo duża świadomość zasobów ludzkich** oraz funkcjonuje przekonanie, iż **kluczem do sukcesu firmy są pracownicy i ich kompetencje**. *„Największym zasobem naszej organizacji są ludzie, którzy każdego dnia z pasją, determinacją i zaangażowaniem wykonują swoją pracę. To dzięki naszym Pracownikom jesteśmy silną organizacją, która stale inwestuje w nowe technologie i nowoczesne procesy, dbamy o środowisko naturalne oraz lokalne społeczności i każdego dnia wkładamy wiele pracy w doskonalenie naszych produktów.”*

Kadra zarządzająca firmy z sukcesem podejmuje trafne decyzje poprzez opinio-wanie ich z przedstawicielami różnych grup pracowników, na przykład w zakresie opracowania kluczowych zasad i regulaminów.

Kilka lat temu w Ardagh Glass S.A. zostało przeprowadzone pierwsze badanie satysfakcji pracowników. Jego wyniki były dla zarządu przedsiębiorstwa podstawą oraz inspiracją do podjęcia wielu działań, które wdrożone z powodzeniem funkcjonują w firmie do dziś. Jednym z takich działań było opracowanie i wdrożenie programu poleceń pracowniczych przy rekrutacji nowych pracowników. Wspólny dialog na różnych poziomach struktury organizacyjnej

pozwolił na stworzenie programu, który z jednej strony daje możliwość szybkiego zatrudnienia nowych osób, z drugiej zaś motywuje i angażuje pracowników do budowania zespołu Ardagh, dając im przy tym poczucie wpływu na podejmowane decyzje, a także możliwość skorzystania z dodatkowego benefitu wynikającego ze skutecznie poleconego pracownika.

Dużym sukcesem Ardagh Glass okazało się nowatorskie podejście do sposobu inicjowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań. To, czego zarządzający organizacją starali się uniknąć, to brak efektów z wdrażanych, zwłaszcza czasochłonnych i kosztochłonnych usprawnień czy innowacji. Dlatego też firma postawiła na działania nie tylko dla ludzi, ale przede wszystkim z ludźmi i przez ludzi. Program motywacyjny **Best in Glass** to działanie wypracowane wspólnie z załogą Ardagh, które pozwala budować kulturę ciągłego dążenia do doskonałości. Dzięki zgodzie kierownictwa na kwestionowanie status quo oraz ich zaufaniu i wierze w mądrość pracowników, jako najlepszych specjalistów w swoich obszarach, a także poprzez zmianę sposobu myślenia, pobudzenie kreatywności oraz otwartość na zmianę wśród Pracowników program **Best in Glass** odniósł wewnętrzny sukces. To co zdecydowanie odróżnia go od innych programów w duchu Kaizen, to fakt, iż nie ogranicza się on tylko do zgłaszania sugestii, ale zakłada przyzwolenie na niezależną i samodzielną realizację pomysłu czy usprawnienia. Pracownicy darzeni są zaufaniem i otrzymują niezbędne wsparcie nie tylko ze strony przełożonego, ale również budżet finansowy i zasoby czasowe czy osobowe na realizację projektu. Rezultaty wprowadzonych usprawnień są przedmiotem konkursu, którego zasady stworzyli pracownicy, w którym autorzy projektów doceniani są finansowo za swoje wysiłki. Kreatywność pracowników oraz duża uważność na ich potrzeby była inspiracją do wydania profesjonalnej gry planszowej, pt.: „*Misja bezpieczny hutnik*”, której pomysłodawcą była jedna z pracownic, będąca laureatką wewnętrznego konkursu z zakresu BHP. Dziś każdy hutnik ma tę grę w domu. Jest to również oryginalny prezent dla kontrahentów firmy.

Jednym z istotnych wyzwań wielu przedsiębiorstw produkcyjnych jest starzejąca się załoga. Wraz z przejściem pracowników na emeryturę z organizacji odchodzi specjalistyczna wiedza. Dzięki pracy zespołowej powstała **wewnętrzna platforma szkoleniowa myLearning**, która nie tylko służy do zarządzania wiedzą w organizacji, ale przede wszystkim daje Pracownikom możliwość dzielenia się wiedzą i tworzenia treści e-learningowych, które przygotowane w ciekawej i interaktywnej formie z powodzeniem będą służyły kolejnym pokoleniom hutników zatrudnionych w Ardagh.

Początek 2020 roku każdy z nas zapamięta jako czas, w którym świat się zatrzymał i zjednoczył w walce przeciwko pandemii. Ze względu na specyfikę produkcji firmy Ardagh Glass S.A., nie było możliwości zatrzymania linii produkcyjnych oraz przejścia na całkowitą pracę zdalną. I w tych trudnych chwilach firma postawiła na intuicję Pracowników, pytając ich o zdanie oraz **konsultując wdrażanie kolejnych procedur**, wytycznych oraz środków ochronnych. Dziś kierownictwo firmy ma poczucie, że zrobiono wszystko to, co było możliwe, by zminimalizować zagrożenie zarażenia się koronawirusem wśród załogi. Najlepszym dowodem potwierdzającym słuszność wdrożonych działań, jest postawa pracowników, którzy w tym trudnym czasie każdego dnia

z determinacją oraz olbrzymim zaangażowaniem wykonywali swoje obowiązki a także przekazywali informacje zwrotne, potwierdzające słuszność wprowadzonych rozwiązań.

Doświadczenia firmy potwierdzają, iż **największym wyzwaniem współczesnego zarządzania jest zbudowanie kultury dialogu, współpracy i zaangażowania wewnątrz firmy**. Poprzez otwartość na wewnętrzną współpracę, jak i wzajemne słuchanie oraz mówienie o swoich potrzebach, można wypracować rozwiązania i systemy, które nie tylko będą przynosiły korzyści organizacji, ale przede wszystkim będą służyć zatrudnionym w niej ludziom.






### 10.3. ARVATO SUPPLY CHAIN SOLUTIONS W POLSCE



**Arvato Supply Chain Solutions w Polsce**, jeden z wiodących usługodawców w zakresie one stop e-commerce, logistyki kontraktowej i omnichannel, odpowiada za obsługę złożonych procesów realizowanych dla renomowanych marek, m.in. z takich branż jak fashion, beauty, high-tech czy healthcare. Procesy te obejmują: zaawansowane rozwiązania IT, obsługę klientów, zarządzanie logistyką typu B2B i B2C oraz doradztwo e-commerce. Dzięki ponad 25-letniemu doświadczeniu, Arvato SCS pomaga swoim klientom optymalizować kluczowe procesy, zwiększając tym samym ich przewagę konkurencyjną na rynku. Arvato SCS należy do międzynarodowego koncernu Bertelsmann; w Polsce zatrudnia blisko 2500 pracowników w 11 centrach dystrybucyjnych.

**Program praktyk „Praktyka dla Logistyka”** w Arvato Supply Chain Solutions w Polsce, jako przykład pozyskiwania talentów do organizacji.

Logistyka jest dziedziną, w której nowe technologie oraz ciągłe doskonalenie procesów operacyjnych determinuje pracę w zmianie. Nastawienie na rozwój stawia kolejne wyzwania w poszukiwaniu młodych talentów – osób, których wiedza i nowy punkt widzenia przyczynią się do realizowania celów biznesowych firmy. Ważna od początku zatem staje się postawa kandydata, który jest elastyczny i w tej zmianie będzie potrafił się odnaleźć. Od czterech lat program praktyk letnich „Praktyka dla Logistyka” prowadzony w duchu kreatywności i przedsiębiorczości jest dedykowany studentom studiów magisterskich związanych z kierunkami logistycznymi, którzy po 3 miesiącach współpracy mają szansę na zaprezentowanie autorskiego projektu jako produktu gotowego do operacyjnego wdrożenia. Najzdolniejsi praktykanci zostają w organizacji i kontynuują pracę na stanowiskach specjalistycznych.

	— BYŁO —	— JEST —
Motywacja praktykantów 	„Zaliczyć” staż, mieć zapis w CV	Zdobyć jak najwięcej umiejętności i wiedzy
Rekrutacja 	Zwrócenie uwagi na twarde kompetencje na przykład znajomość środowiska MS	Zwrócenie uwagi na postawę kandydata, która powinna być bliska wartościom firmy
Opiekun praktykanta 	Zadanie - towarzyszenie praktykantowi podczas trwania projektu, wskazanie tematu projektu	Zadanie - wspieranie, inspirowanie i pokazywanie dostępnych opcji praktykantowi, który wybiera swoją ścieżkę rozwoju
Praktykant 	Osoba realizująca temat projektu	Osoba z dużą inicjatywą działania. Sama określa temat projektu i nad nim pracuje.
Zakończenie praktyk 	Prezentacja projektu przez praktykanta	Prezentacja i wdrożenie swojego projektu przez praktykanta

**Rys. 10.1.** Istotne elementy sukcesu programu „Praktyka dla Logistyka”.

Źródło: Dokumentacja Arvato Supply Chain Solutions w Polsce

**Istotne elementy sukcesu programu (rys. 10.1):**

1. Adaptacja – permanentna ewolucja założeń programu praktyk, która wynika z obserwowanych wyzwań na rynku pracy, zmieniających się oczekiwań świadomych kandydatów oraz ambitnych celów firmy.
2. Zaangażowanie – wsparcie kluczowych osób na różnych poziomach organizacji (Zarząd, HR, operacje, jakość).
3. Skuteczne planowanie - kilkuetapowy proces z jasno określonymi celami każdego z nich, umożliwiający monitoring postępów w projekcie.

Jako eksperci firma dostrzega, jak zmieniają się oczekiwania kandydatów. Młode osoby wchodzące na rynek pracy chciałyby zmieniać świat, a my jako organizacja pokazujemy im jak profesjonalnie można wprowadzać zmiany w najbliższe otoczenie biznesowe.

Przez wdrażanie własnych pomysłów optymalizacyjnych przez firmę daje praktykantom poczucie sprawczości i pokazuje, że inicjatywa, zaangażowanie, umiejętna współpraca może przynosić prawdziwe korzyści zarówno dla nich samych, jaki i organizacji.



#### 10.4. BOLSIUS POLSKA SP. Z O.O.



*„Stwarzanie pracownikom możliwości osobistego rozwoju daje im poczucie spełnienia i podnosi w ich oczach wartość wykonywanej pracy, a także sprzyja przeświadczeniu, że praca może być źródłem przyjemności i zadowolenia oraz samodoskonalenia. Takie podejście przesuwa nastawienie wobec własnej pracy na wyższy poziom – poziom realizacji osobistej.”*

William B. Martin

**Bolsius Polska Sp. z o.o.** to siostrzana firma międzynarodowego holdingu Bolsius International, firmy rodzinnej z Holandii. Bolsius jest producentem szerokiego asortymentu świec, wkładów i zniczy, operując głównie w całej Europie oraz wielu krajach pozaeuropejskich. Historia firmy sięga blisko 150 lat i w tym okresie holding osiągnął pozycję lidera na rynku europejskim. Osiągnięcie tej pozycji zawdzięcza zasadzie zjednoczenia pracowników we wspólnej pasji tworzenia sukcesu organizacji. Tradycja, ciągły rozwój i innowacja to istotne elementy wizji rozwoju firmy.

Bolsius Polska powstała w 1997 roku w Zalesiu Małym koło Kobyлина w województwie wielkopolskim i aktualnie w swej branży jest największym producentem w Polsce i jednym z największych w Europie. Polska fabryka zatrudnia obecnie około 1000 osób.

**Bolsius to biznes, który tworzą ludzie i to oni są jego siłą i motorem rozwoju.** Przedsiębiorstwo w swych założeniach stawia głównie na innowacyjność, kreatywność, kompetencje, pasję, zarządzanie talentami, orientację rynkową, ponadprzeciętne zdolności przywódcze kierownictwa i wreszcie wizję rozwoju marki, fenomen rynkowej rozpoznawalności i pożądaną. Firma nastawiona jest na innowacje i najnowsze technologie skierowane na rozwój produktu i zdolności produkcji oraz ciągły wzrost produktywności i efektywności, budowanie optymalnej wewnętrznej i międzynarodowej organizacji, wspieranej zintegrowanymi systemami zarządzania z najwyższej światowej półki, warunkującej budowanie przewagi nad konkurencją i stabilny rozwój firmy.

Sytuacja rynkowa skłania przedsiębiorstwa do poszukiwania przewagi nad innymi organizacjami i podobnie ma to miejsce w przypadku Bolsius Polska. **Najbardziej znaczącą przewagą konkurencyjną firmy są kompetencje jej pracowników.** To

ludzie bowiem tworzą niepowtarzalne rozwiązania i stanowią wartość dodaną organizacji. Dlatego pracodawcy przykładają coraz większą wagę do wprowadzania narzędzi zarządzania personelem opartych na kompetencjach.

Stworzenie **modelu kompetencji**, czyli zdefiniowanie kompetencji szczególnie ważnych dla całej organizacji, jej poszczególnych obszarów, działów i stanowisk przynosi realne korzyści:

- już na etapie rozmowy kwalifikacyjnej kandydaci a późniejsi pracownicy otrzymują wyraźny komunikat, jakie kompetencje i zachowania są zgodne z wartościami, wizją, misją oraz kulturą firmy,
- jasno określone wymogi kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk są warunkiem efektywnej realizacji zadań związanych z pracą na danym stanowisku, pracownicy otrzymują wytyczone standardy dotyczące sposobu i jakości wykonywanej pracy, przełożony pozyskuje informacje o poziomie spełniania przez pracowników wyznaczonych standardów działania w codziennej pracy. Ma to decydujące znaczenie dla świadomego przebiegu okresu próbnego i zasad wdrożenia nowego pracownika,
- kierownik działu rozpoznaje mocne i słabe strony pracowników, dzięki czemu trafniej może delegować zadania,
- dochodzi do rozpoznania tych obszarów funkcjonowania firmy, które wymagają usprawnienia pod kątem efektywności,
- zdefiniowane zostają kompetencje, których rozwój przyczyni się do podnoszenia wyników pracy w skali całej organizacji,
- określone zostają potrzeby szkoleniowe i rozwojowe pracowników w odniesieniu do obecnych i przyszłych wyzwań organizacji,
- pracownicy są zmotywowani do stałego podnoszenia poziomu wymaganych kompetencji, a co za tym idzie - efektywności pracy.

Najbardziej skuteczną metodą wdrożenia i zakomunikowania w firmie kanonu pożądanых kompetencji jest **powiązanie modelu kompetencji z systemem ocen okresowych**. W związku z tym firma przywiązuje dużą wagę do systemu ocen okresowych. Ocena kompetencji pracowników powinna opierać się na zestawieniu ich zachowań w codziennej pracy z wyznaczonymi standardami pracy – zestawami zachowań opisującymi każdą kompetencję.

Pracownik poddawany regularnej ocenie kompetencji:

- zyskuje świadomość, jakie umiejętności i zachowania oceniane są jako wartościowe dla firmy, pożądane na konkretnych stanowiskach i które powinno się szczególnie rozwijać,
- ma możliwość podejmowania działań samodoskonalących - dzięki opisaniu kompetencji poprzez zestawy zachowań, które powinny być prezentowane w codziennej pracy, powiązanie modelu kompetencji funkcjonującego w firmie z systemem ocen pracowniczych umożliwia precyzyjne identyfikowanie potrzeb szkoleniowych, to z kolei pozwala na optymalną konstrukcję programów szkoleniowo-rozwojowych.

Innowacyjność, twórczość i kreatywność według prognoz są to kompetencje, które będą najbardziej pożądane i poszukiwane przez pracodawców w przeciągu najbliższych lat. W Bolsius Polska już obecnie uważa się te kompetencje za bardzo oczekiwane. Obok jako równie ważne firma wymienia: kompleksowe rozwiązywanie problemów, krytyczne myślenie, współpracę z innymi, inteligencję emocjonalną, wnioskowanie i podejmowanie decyzji, umiejętność samodzielnej nauki, kompetencje techniczne.

**Dla Bolsius Polska Sp. z o.o. inwestowanie w rozwój i doskonalenie pracowników to inwestowanie w rozwój i doskonalenie firmy.** Bada ona potrzeby szkoleniowe, aby zaplanować szkolenia, które są potrzebne i przyniosą wymierne korzyści pracownikom i firmie. Głównym celem jest zmotywowanie pracownika, zdobywającego nową wiedzę i umiejętności, który będzie przynosił firmie zyski. Bolsius inwestuje w rozwój pracowników, nie tylko umożliwiając im uczestnictwo w szkoleniach, które podejmują z inicjatywy pracodawcy. Wsłuchuje się i analizuje także propozycje pracowników. Wspiera rozwój pracowników przez dofinansowanie podnoszenia kwalifikacji zawodowych na studiach wyższych oraz udział w kursach językowych.

W związku z deficytami kandydatów o właściwych kwalifikacjach do pracy na pewnych stanowiskach firma podjęła z początkiem 2018 roku współpracę ze szkołami, uczelniami kształcącymi młodzież na różnych kierunkach. Podpisała pierwsze umowy o współpracy dydaktycznej w zakresie wsparcia procesu kształcenia.

Obecnie w obszarze działań dotyczących młodych ludzi firma Bolsius podjęła następujące działania:

- w większości działań umożliwia odbycie praktyki dla uczniów szkół średnich, studentów na różnych poziomach i kierunkach kształcenia,
- wybrała spośród zatrudnionych kandydatów na instruktorów praktycznej nauki zawodu i skierowała ich na kurs,
- współpracuje z doradcami zawodowymi i biurami karier,
- uczestniczy w targach edukacyjnych i pracy, dniach kariery, aby zaprezentować firmę i ofertę skierowaną do uczniów, studentów, absolwentów.
- umożliwia kształcenie praktyczne w obszarach firmy, do których ma trudności z pozyskaniem właściwych kandydatów. W ten sposób zamierza zapewnić sobie coroczny dopływ wykwalifikowanych pracowników.

Można kształcić się w firmie praktycznie jako: magazynier, logistyk, mechanik, monter maszyn i urządzeń, elektryk, elektromechanik, elektronik. Ofertę zawodów, w których firma może kształcić, jest w stanie rozszerzyć w zależności od zgłaszanego zapotrzebowania. Po zakończeniu kształcenia istnieje możliwość zatrudnienia i dalszego rozwoju zawodowego w strukturach Bolsius.

## 10.5. DFDS POLSKA



**DFDS Polska** jest częścią grupy DFDS Group – międzynarodowego operatora promowego, przewożącego pasażerów oraz towary na morzach: Północnym, Bałtyckim oraz Śródziemnym. Grupa DFDS ma swoje oddziały w 18 krajach Europy, a jej główna kwatera znajduje się w Kopenhadze. Zadaniem DFDS Polska jest świadczenie usług księgowych oraz kontakt z klientami Grupy DFDS, działając jako *Finance Service Centre* – FSC (centrum usług finansowych).

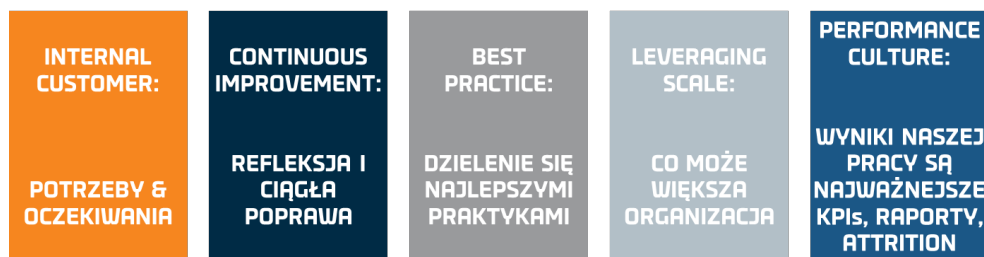
Grupa DFDS opracowała własny system zarządzania jakością, będący również filozofią i kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. System nazywa się DFDS Way i jest podstawą całej polityki zarządzania przedsiębiorstwem. DFDS Way opiera się na pięciu filarach:

1. **Orientacja na klienta** (ang. *Customer driven*) – swoim działaniem grupa DFDS stara się przede wszystkim zaspokoić potrzeby swoich klientów. Usługi im dostarczane są kontrolowane na wielu poziomach w celu zapewnienia najwyższej jakości usług.
2. **Ciągłe ulepszanie** (ang. *Continuous improvement*) – przedsiębiorstwo dąży do doskonałości poprzez stały rozwój oraz szukanie lepszych metod działania, dlatego powołał zespół Continuous Improvement, odpowiedzialny za poszukiwanie rozwiązań.
3. **Najlepsza praktyka** (ang. *Best practice*) – dzielenie się doświadczeniem i poszukiwanie najlepszych rozwiązań, we wszystkich zakresach działania firmy, począwszy od obsługi klienta kończąc na organizacji stanowiska pracy,
4. **Wykorzystanie skali** (ang. *Leveraging scale*) – wykorzystywanie rozmiaru Grupy DFDS do podejmowania działań, na które mniejsze przedsiębiorstwo nie mogłoby sobie pozwolić – ekonomia skali.
5. **Kultura wydajności** (ang. *Performance culture*) – kultura organizacyjna nastawiona na wysoką wydajność.

### Ciągły proces doskonalenia procesu rekrutacji

Firma DFDS opierając się o pięć filarów przeprowadza proces rekrutacji, ciągle go doskonaląc (rys. 10.2). Najważniejszą metodą, którą wykorzystuje jest bazowanie na doświadczeniu grupy własnych pracowników oraz konsultacje branżowe –

rozmowy z innymi rekruterami i dzielenie się dobrymi praktykami. czyli uczenie się od specjalistów.



Rys. 10.2. DFDS Way.

Źródło: Dokumentacja DFDS Polska

DFDS korzysta podczas rekrutacji z następujących narzędzi:

- własne wypracowane praktyki,
- bazy danych,
- własna strona internetowa z zakładką kariera/praktyki,
- strategię rekrutacji,
- strategię contentu na social media - wsparcie działu marketingu
- większy nakład finansowy na rekrutację.

**Dobre praktyki w czasie przygotowania ogłoszenia o pracę i selekcji czyli:**

1. Współpraca z Hiring Managerem podczas pisania oferty pracy.
2. Czas, w jakim reaguje dział HR na zgłoszenie się kandydata.
3. Styl, w jakim to robi – indywidualne podejście, szacunek.
4. Wdzięczność za zainteresowanie firmą i poświęcenie czasu na aplikację.
5. Dane kontaktowe do dyspozycji kandydata w ogłoszeniu o pracę.

**Dobre praktyki w podczas procesu rekrutacji:**

1. Szczere zainteresowanie doświadczeniem, ale i chęcią rozwoju – czy to faktycznie nasz profil, czy te możliwości możemy potem zaoferować.
2. Uczciwe przedstawienie naszej oferty – co będziesz robiła/robił na co dzień. Jak rozumiesz tą rolę, na rozwój jakich umiejętności liczysz.
3. Okazanie szacunku poprzez pytania do profilu i atmosferę podczas rekrutacji.
4. Odpowiadanie na pytania kandydatów, nie mydlenie oczu.
5. Odrzucenie osoby nie pasującej do kultury firmy i roli

**Dobre praktyki po rekrutacji:**

1. Szybka odpowiedź (zależność od hiring managera i rozwijanie dobrej relacji z kandydatem/kandydatką).
2. Szczegółowy feedback – jeśli jest takie życzenie kandydata, także od hiring managera. Poświęcenie czasu i personalizacja.

Po procesie rekrutacji należy zastanowić się co można zrobić lepiej następnym razem – ciągle doskonalenie i kwestionowanie status quo. Należy uczyć się na błędach analizując swoje zachowanie czy kolegów z grupy rekrutacyjnej. Należy

poprosić kandydatów o sprzężenie zwrotne dotyczące procesu rekrutacyjnego. Poza tym należy przeprowadzić rozmowy z Hiring Managerami – ich feedback i oczekiwania po skończonej rekrutacji, ale też po kilku tygodniach od zatrudnienia. Po każdej rekrutacji należy mierzyć wyniki i opracować wskaźniki rekrutacji np. KPIs, raporty, ile osób w jakim czasie odchodzi. Następnie należy udoskonalić proces rekrutacji: zmiana podejścia, zmiana pytań rekrutacyjnych, nowe testy.

W firmie DFDS Polska nie stawia się na to kim jest kandydat, ale co robi – taką też firma ma politykę odnośnie nazw stanowisk – są one porównując z innymi firmami „niższe”.

## 10.6. FRESH LOGISTICS POLSKA

# Fresh Logistics

Raben Group

### „Zaangażowani pracownicy to MY!” Budowanie angażującego środowiska pracy we Fresh Logistics Polska

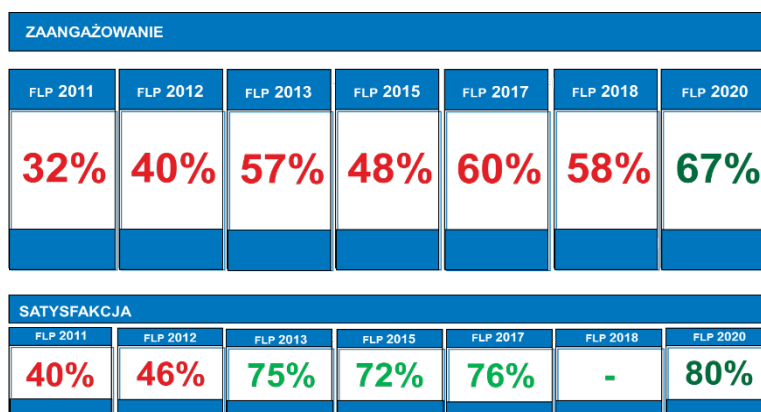
**Fresh Logistics Polska** specjalizuje się w kompleksowej obsłudze logistycznej produktów świeżych, wymagających w całym łańcuchu dostaw, kontrolowanej temperatury od +2°C do +6°C oraz 0°C do +2°C (UltraFresh). Firma świadczy usługi transportu krajowego i międzynarodowego oraz logistyki kontraktowej.

Fresh Logistics Polska jest częścią Grupy Raben. Została założona w 2002 roku i posiada obecnie sieć 8 oddziałów na terytorium Polski. Centra dystrybucyjne znajdują się w: Gądkach, Gliwicach, Grodzisku Mazowieckim, Wojanowie, Szczecinie, Wrocławiu (Nowej Wsi Wrocławskiej), Lublinie i Łomży. Zatrudnia ponad 650 pracowników, posiada około 50 000 metrów kwadratowych powierzchni magazynowej z kontrolowaną temperaturą oraz dysponuje flotą ponad 550 środków transportu o pojemności od 4 do 33 palet.

Firma Fresh Logistics Polska przeszła ogromną metamorfozę w kwestii organizacji pracy, której celem było w równym stopniu usprawnienie procesów biznesowych, jak również wzmocnienie poziomu zaangażowania pracowników. Kiedy w 2011 roku zostało przeprowadzone pierwsze badanie wyniki były szokująco niskie. Zaangażowanie na poziomie 32%, przy satysfakcji 40% - nie wzbudzało entuzjazmu.

Pracownicy jako najslabsze ogniwa wskazywali takie obszary jak: leadership, organizację pracy i zadania, możliwość rozwoju i samorealizację, jak również niską identyfikację z marką pracodawcy. Zarząd Firmy, top management oraz dział HR podjęli wyzwanie odbudowania wizerunku firmy. Jako jeden z celów strategicznych postawiono **uzyskanie tytułu Najlepszego Pracodawcy** w badaniu organizowanym przez firmę Aon Hewitt (obecnie Kincentric) oraz wzmocnienie motywacji pracowników. Transformacja nie dzieje się sama. Jest to trudny proces i ciężka praca całej organizacji, począwszy od dyrektora generalnego na pracowniku magazynu kończąc.





Rys. 10.3. Zmiana poziomu rocznego zaangażowania pracowników Fresh Logistics Polska.  
Źródło: dokumentacja Fresh Logistics Polska

Budowanie zaangażowania zbiegło się z zainteresowaniem firmy filozofią **Lean**, której idea jest stworzenie takich warunków funkcjonowania organizacji, w której pracownicy współtworzą jej cele. Metoda ta jest uporządkowana i zaplanowana, a jej efekty są sparametryzowane i mierzalne. Program doskonalenia rozpoczął się od refleksji strategicznej zadając sobie pytanie: „dlaczego?” – dlaczego robimy to co robimy, a następnie w jaki sposób chcemy przeprowadzić zmianę i co finalnie chcemy osiągnąć”.

W myśl założeń Lean firma zbudowała kontekst biznesowy firmy opierający się na takich założeniach jak:

MISJA = W CO WIERZYMY

WIZJA = CO CHCEMY OSIĄGNĄĆ

WARTOŚĆ = CZYM BĘDIEMY SIĘ KIEROWAĆ

CELE STRATEGICZNE = JAK TO ZMIERZYMY (SPARAMETRYZUJEMY WIZJĘ)

Na każdym etapie wprowadzania zmian zaangażowani byli wszyscy pracownicy. Uczestniczyli w warsztatach, szkoleniach, wspólnie wypracowując optymalny model funkcjonowania organizacji. Każdy miał w tym procesie swój osobisty udział.

Kultura ciągłego doskonalenia zachęciła pracowników firmy do wypracowania **modelu efektywnego przywództwa**. Kierownicy są blisko swoich ludzi, codziennie, o określonej godzinie, spotykają się z nimi przy tablicach odpraw, przy których omawiane są bieżące problemy oraz mierzy się poziom satysfakcji każdego pracownika. Doskonalenie to również mierzenie procesów i poszukiwanie optymalizacji. Każdy pracownik może zgłosić odstępstwo od standardu, zgłosić marnotrawstwo

i zaproponować usprawnienia. Pracownicy wiedzą, jakie są cele biznesowe firmy, czują się odpowiedzialni za wyniki organizacji, jak również mają realny wpływ na ich wzrost, poprzez swoją postawę i realizowanie zadań zgodnie ze standardem operacyjnym.

Firma Fresh Logistics Polska nie zapomina również o **integracji zespołów**, celebując wspólnie sukcesy oraz lokalne inicjatywy i usprawnienia. Dbą o komunikację z pracownikami, kontaktując się z nimi poprzez cykliczne newslettery. Dodatkowo raz na kwartał, w każdym oddziale w Polsce, odbywają się spotkania w zespołach (Fresh Hours), informujące o osiągnięciach biznesowych firmy, sukcesach pracowników na niwach społeczno-naukowych, eksperckich udziałach w wydarzeniach branżowych, programach rozwojowych, akcjach wolontariackich i CSR-owych. Firma umożliwia rozwój pasji i zainteresowań, czyniąc swoich pracowników influencerami promującymi zdrowy styl życia, którzy dzielą się przez media społecznościowe swoimi aktywnościami sportowymi i kulinarnymi.

W ramach budowania angażującego środowiska pracy w firmie zdefiniowano **sześć obszarów działań**, które stały się głównymi celami:

- 1) „skupiamy się na ludziach”
- 2) „umożliwiamy rozwój”
- 3) „zapewniamy poczucie sensu”
- 4) „doceniamy działania pracowników”
- 5) „inspirujemy i wspieramy”
- 6) „zatrzymujemy w organizacji zaangażowanych ludzi”

Pracownicy widzą i doceniają zmiany. Wdrażając konsekwentnie wszystkie wypracowane rozwiązania w kulturze Lean, firma osiąga z roku na rok **coraz lepszy rezultat w badaniu zaangażowania**. W roku 2020 uzyskała wynik 67% co przyczyniło się do zaliczenia firmy do **Strefy Najlepszych Pracodawców**.

Poszczególne lata pokazują, że wszyscy pracownicy zmierzają w jednym kierunku – chcą pracować w organizacji, która cieszy się dobrą marką na rynku, w której procesy są uporządkowane i istnieją wypracowane standardy operacyjne, w której praca jest ciekawa i inspirująca, a wszyscy pracownicy odczuwają dumę i satysfakcję, że są jej częścią.

Mottem firmowym jest **Better Every Day**. Każdego dnia, świadomie pracownicy firmy realizują kontekst biznesowy (misję, wizję, wartości, cele strategiczne), jednocześnie identyfikując i eliminując marnotrawstwa. Dążenie do rozwoju jest wpisane w organizacyjne DNA. To pracownicy wszyscy wspólnie budują angażujące środowisko pracy.

## 10.7. MAHLE BEHR OSTRÓW WIELKOPOLSKI



**MAHLE** jest wiodącym międzynarodowym partnerem rozwojowym, dostawcą dla przemysłu motoryzacyjnego oraz pionierem przyszłej mobilności. Celem koncernu jest wydajniejszy, bardziej komfortowy i przyjazny środowisku transport, dlatego działania oscylują w obszarze optymalizacji silników spalinowych, ułatwiania wykorzystania paliw alternatywnych oraz tworzenia podstawy światowej elektrycznej mobilności. Koncern zajmuje się technologiami napędów i klimatyzacji, zarówno do samochodów z silnikami spalinowymi, jak i elektrycznymi a ich produkty są dziś montowane w co drugim pojeździe na świecie. Obecnie ponad 77 000 pracowników pracuje w 160 zakładach produkcyjnych i 16 głównych centrach badawczo-rozwojowych, z których jedno znajduje się w Ostrowie Wielkopolskim. **MAHLE w Ostrowie Wielkopolskim** jest częścią Grupy od 2015 r. i specjalizuje się w produkcji komponentów chłodzenia do samochodów spalinowych, hybrydowych i elektrycznych. W wielkopolskim, największym w regionie Centrum Badawczo-Rozwojowym, ponad 450 specjalistów projektuje i testuje rozwiązania wdrażane w zakładach MAHLE na całym świecie.

Codzienna rzeczywistość to szereg wyzwań, które są wynikiem wysokiej zmienności branży i szczególnych wymagań klientów. Pełny **cykl realizacji pojedynczego projektu trwa około czterech lat**. Kierownictwo firmy i pracownicy mają świadomość, że przy obecnej dynamice rynkowej, zmianach demograficznych i wejściu na rynek pracy pokoleń Y i Z to relatywnie długo, by wynagradzać i premiować dodatkowo pracowników jedynie po sukcesie wdrożonego projektu. Dlatego firma dąży do zapewniania pracownikom szans na wykorzystanie potencjału i mocnych stron w realizacji powierzonych zadań. Dzieje się to poprzez rozwijanie istotnych składowych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jak: zapewnianie przyjaznych warunków pracy dopasowanych do stabilnie osadzonej kultury organizacyjnej, analizę satysfakcji pracowników, sprawny przepływ informacji oraz zapewnienie informacji zwrotnej, zapewnienie elastyczności, co do form wykonywania pracy, kompleksowe i spójne programy, w tym rozwoju indywidualnego i zespołów.

W roku 2017 mając na uwadze planowany dynamiczny i znaczny rozwój struktur R&D w Ostrowie Wielkopolskim, zdecydowano o konieczności zbudowania **ścieżki rozwoju powiązanej bezpośrednio z matrycą kompetencji i widelkami**

**placowymi.** Idea projektu powstała po stronie liderów z biznesu, mając na uwadze zmienny charakter rynku pracy, co nadaje temu projektowi szczególny wymiar.

Wysoka zmienność to wyzwanie nie tylko na poziomie nowych kompetencji, zarządzania wiedzą w organizacji czy możliwości samodzielnej realizacji zadań, ale także utrzymania wysokiego zaangażowania zespołów. Dla pracowników firmy, w szczególności absolwentów kierunków technicznych, oczekiwanie na realizację pełnego projektu, a co za tym idzie możliwości awansu lub regulacji wynagrodzenia po czterech latach wydaje się zupełnie nie przystającą do rzeczywistości perspektywą. Zmniejszona motywacja chęć szybszego potwierdzenia swojej samodzielności to tylko niektóre z wyzwań zdiagnozowanych w wyniku rocznych dialogów z pracownikami czy mapowania wrażeń z wejścia do organizacji (w przypadku nowych rekrutacji). Wychodząc im naprzeciw, opracowano i wdrożono proces planowania ścieżki rozwoju w strukturach działu R&D, w którego skład wchodzi ocena pracy w pierwszych miesiącach, znajomość metodyk i narzędzi, ale także kompetencje miękkie, stanowiące punkt odniesienia do oceny postawy i decyzji co do dalszej współpracy.

Proces poziomowania, który jest elementem ścieżek rozwoju ma na celu jasne i zrozumiałe nakreślenie możliwości zmiany stanowiska lub charakteru wykonywanej funkcji dla pracowników działu badań i rozwoju. Określa on poszczególne poziomy (od stanowisk techników przez młodszego inżyniera do poziomu lidera) oraz przedstawia przypisane im kryteria awansu, wskazując ramy czasowe, w których takie zmiany mogą się pojawić, dla tych poziomów, dla których zostały one zdefiniowane. Poszczególnym poziomom przypisano również widełki płacowe, dzięki czemu pracownik, po spełnieniu kryteriów i uzyskaniu awansu, obserwuje bezpośrednie przełożenie wyników swojej pracy, zdobytych i rozwiniętych kompetencji na procentowy wzrost wynagrodzenia. W trakcie wejścia do organizacji lub przejścia nowej roli, pracownik działu zasobów ludzkich, dokładnie Human Resource Business Partner (HRBP) wraz z liderem wyznacza punkty kontrolne, które pozwolą w sposób ustandaryzowany dać pracownikowi informację zwrotną i zweryfikować jego postępy w nowej funkcji. Podczas tego typu spotkań lider nakreśla oczekiwania, podsumowuje dotychczasową realizację zadań, omawiając lub aktualizując przy tym matrycę kompetencji. Matryca jest narzędziem pozwalającym śledzić wymagania i postępy pracownika zarówno w obszarze wiedzy, twardych umiejętności jak i postawy ocenianej na skali behawioralnej.

Zgodnie z określonymi poziomami lider raz w roku, może wnioskować o zmianę wynagrodzenia dla swojego pracownika w zakresie widełek dla poziomu, na którym się aktualnie znajduje, lub o zmianę jego stanowiska powiązaną z regulacją wynagrodzenia do nowego poziomu. Wszystkie wnioski trafiają do zespołu oceniającego. W skład zespołu wchodzi liderzy kluczowych obszarów i HRBP. Rozbudowany skład zespołu ma zapewnić dbałość o zebranie poszerzonego feedbacku i zachowanie analogicznych standardów procesu dla wszystkich pracowników rozpatrując zgłoszenia, omawiając je z ich autorami, następnie podejmując decyzję odnośnie konkretnych zgłoszeń. Regulacje płacowe realizowane są w sposób syntetyczny przydzielając analogiczne procentowe zmiany w wynagrodzeniu.

Ścieżki planowania kariery zaprojektowane są w taki sposób, by pozwalały zarówno na rozwój kompetencji na samodzielnym stanowisku w obszarze budowania specjalizacji, jak i w funkcji lidarskiej, gdzie konieczny jest wyższy poziom kompetencji przywódczych.

Aktualnie funkcjonujące w firmie rozwiązanie kompleksowego planowania rozwoju zespołów w cyklu rocznym podlega na **analizie danych rynkowych jak i doskonaleniu procesu zbierania, analizy i wnioskowania** w oparciu o zebrane dane. Firma wdraża ten proces w ramach „*onboardingu*”, który stanowi istotne wsparcie w realizacji zadań, jak i rozwijaniu procesów komunikacji przy jednoczesnym umacnianiu wartości informacji zwrotnej. Intensyfikuje działania w obszarze doskonalenia kultury organizacyjnej w kierunku współpracy międzyzespołowej, jak i pozwala na budowanie motywacji i zaangażowania członków zespołów zarówno w obszarze określonej specjalizacji oraz w sytuacji zmiany roli w strukturach MAHLE.

## 10.8. MONDI SIMET SP. Z O.O.



**Mondi Simet Sp. z o.o.** zajmuje się produkcją opakowań z tektury falistej. W siedzibie zakładu w Grabonogu (gmina Piaski – 8 600 mieszkańców, powiat gostyński, woj. wielkopolskie), pracuje obecnie 200 osób. Początki firmy sięgają 1969 r. W 1985 r. zakład przekształcił się w spółdzielnię a w 1997 r. stał się spółką akcyjną. W 2016 r. przedsiębiorstwo weszło w struktury Mondi Group – światowego lidera w branży opakowań i papieru, przyczyniającego się do lepszego świata poprzez tworzenie innowacyjnych opakowań i rozwiązań papierniczych, które są zgodne z zasadą zrównoważonego rozwoju. Mondi zatrudniając ponad 25 000 pracowników w ponad 30 krajach postanowiło ugruntować swoją pozycję w centralno-wschodniej Europie. Zakup Simetu umożliwił Mondi uzupełnienie posiadanej sieci zakładów produkcyjnych ulokowanych na terenie całej Polski i uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Mondi jako Grupa jest całkowicie zintegrowana w obrębie łańcucha wartości opakowań i papieru – poczynając od zarządzania terenami leśnymi, poprzez produkcję miazgi drzewnej, papieru i wieloskładnikowych tworzyw sztucznych, aż do projektowania i produkcji opakowań na potrzeby konsumentów indywidualnych oraz przemysłu. Od początku swojego istnienia zakład zatrudnia osoby niepełnosprawne. Obecnie pracownicy z określonym stopniem niepełnosprawności stanowią ponad 30% personelu firmy Mondi Simet. Firma utożsamia się z hasłem: *„To dzięki naszym pełnym pasji pracownikom jesteśmy jednym z wiodących światowych producentów innowacyjnych i zrównoważonych opakowań i papieru, obsługującym niektóre z najbardziej znanych marek na świecie. Grow. Create. Inspire. Together.”*

Zarząd firmy prezentuje postawę opartą na otwartości, co oznacza, że **pracownik zawsze może umówić się na spotkanie z dyrektorem firmy** i omówić nurtujące go kwestie. Zarządzanie odbywa się na zasadach partycypacyjnych, gdzie wszyscy pracownicy zachęceni są do bezpośredniego włączania się w działania na rzecz rozwoju firmy. Raz na kwartał odbywają się zebrania całej załogi, podczas których analizowane są wyniki firmy, strategia rozwoju, cele itp. Zadania bieżące omawiane są podczas codziennych, porannych spotkań dyrektora zarządzającego z kierownikami poszczególnych komórek organizacyjnych.

W trosce o dobrą komunikację w 2019 roku wdrożono dodatkowy kanał informacyjny, czyli wewnętrzny intranet zwany „*planetmondi*”. Za jego pośrednictwem prezentowane są aktualne wydarzenia z życia firmy.

Wyrazem otwartej komunikacji i dbałości o relacje z pracownikami jest **transparentność zasad** przestrzeganych w firmie. Procedury i regulaminy są spisane, jawne i dostępne dla wszystkich. Można się z nimi zapoznać na przykład na zakładowej stołówce i w dziale personalnym. W skład tej dokumentacji wchodzi między innymi procedury: antymobbingowa, ewakuacji, przeciwdziałania zatrudnieniu dzieci, procedura rozpatrywania skarg i wniosków oraz rekrutacji. Wśród jawnych i dostępnych dokumentów dla pracowników wymienić można liczne regulaminy: pracy, organizacyjny i wynagrodzeń, regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych i Zakładowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych oraz księga stanowisk pracy.

W firmie wydawany jest **wewnętrzny przewodnik** pt. „Wszystko co pracownik wiedzieć powinien”.

To zbiór informacji o przysługujących pracownikom prawach i zasadach wdrażanych w firmie.

W zakładzie funkcjonuje też bezpośrednie połączenie telefoniczne dostępne dla każdego pracownika umożliwiające **zgłaszanie naruszeń** jak i działań dyskryminacyjnych, czy mobbingowych. System Speakout rejestruje zgłoszenia anonimowo, a w centrali firmy uruchomiona zostaje procedura umożliwiająca zbadanie zgłoszonej sprawy.

Mondi Simet promuje rozwój zawodowy zgodny z potrzebami indywidualnych osób i firmy. Grupa ma **własne portfolio szkoleniowe** dostępne dla wszystkich pracowników zwane „*Akademią Mondii*”, które jest dostosowane do specyfiki firmy oraz potrzeb danej grupy pracowników. Program dotyczy szkoleń merytorycznych oraz umiejętności miękkich takich jak: finanse dla niefinansistów, komunikacja w zespole, rozwiązywanie konfliktów czy asertywność. Firma pokrywa koszty wyjazdów pracowników na szkolenia w innych zakładach z grupy (również za granicą) oraz koszty nauki języka angielskiego czy podnoszenia kompetencji w szkołach średnich i wyższych.

Istotną w grupie Mondii jest filozofia „*Work life balance*”. Firma wdrożyła **Program Pomocy dla Pracowników** (ang. *Employee Assistance Programme – EAP*), który jest dostępny dla wszystkich pracowników nieodpłatnie. EAP to poradnictwo telefoniczne, w którym można uzyskać wsparcie w rozwiązywaniu problemów zawodowych lub osobistych. Zewnętrzną linię telefoniczną, dostępną 24 godziny, 7 dni w tygodniu przez 365 dni w roku obsługują profesjonalni doradcy z firmy zewnętrznej. Program dostępny jest dla pracowników Mondii i ich rodzin zamieszkujących razem w tym samym gospodarstwie domowym. Doradztwo EAP jest w 100% poufne.

Mondi Simet promuje ideę **work life balance** również poprzez pikniki pracownicze, do udziału w których zapraszane są również rodziny. Spółka wspiera też pasje pracowników, w szczególności w dziedzinie sportu i rekreacji, aktywnie

zachęca do aktywności fizycznej na przykład poprzez organizowanie albo uczestnictwo w biegach, maratonach czy organizowanie zawodów piłkarskich.

Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników to priorytety Mondi Simet. Firma dokłada wszelkich starań, aby pracownik przychodził i wychodził z zakładu w pełnym zdrowiu. Ścisłe przestrzegany jest **system oznakowania kolorami**. W koszulkach lub kamizelkach w kolorze pomarańczowym poruszają się pracownicy firmy, w żółtych natomiast stażyści, praktykanci i nowe osoby. Żółty to oznaczenie, które powinno zwrócić dodatkową uwagę na bezpieczeństwo tak ubranych osób. Bezwzględnie przestrzegane są zasady ubioru w hali produkcyjnej. Wymagane są odpowiednie buty, brak biżuterii, związane włosy. Dotyczy to wszystkich wchodzących na halę, również kadry zarządzającej.

Działania Mondi Simet w zakresie polityki kadrowej oraz tworzenia zdrowego i przyjaznego miejsca pracy docenione zostały przez branżowy portal [markapracodawcy.pl](http://markapracodawcy.pl), który uhonorował zakład prestiżową nagrodą „*Friendly Workplace*” 2019.



## 10.9. PHOENIX CONTACT WIELKOPOLSKA



**Phoenix Contact Wielkopolska** jest firmą produkcyjną z branży elektrotechnicznej. Należy do międzynarodowego koncernu Phoenix Contact, który na świecie zlokalizowanych ma ok. 60 oddziałów i zatrudnia ponad 18 000 osób. To jeden z największych pracodawców w powiecie nowotomyskim w Wielkopolsce. Główny zakład w Polsce znajduje się w Nowym Tomysłu, gdzie pracuje blisko 2400 osób. W 2018 roku powstał drugi zakład produkcyjny w Tarnobrzegu, a w 2019 roku uruchomiono drugi obok nowotomyskiej lokalizacji oddział Budowy Maszyn w Poznaniu.

Firma specjalizuje się w produkcji komponentów wykorzystywanych w technicach połączeń elektrycznych i automatyce przemysłowej w tym złączek szynowych, złącz przemysłowych, ochrony przed przepięciami i urządzeń automatyki. Produkowane komponenty zapewniają efektywne przesyłanie energii i danych. Tego typu rozwiązania stosowane są niemal w każdej gałęzi przemysłu. Firma stawia na nowoczesne technologie. Jej misją jest tworzenie postępu za pomocą innowacyjnych rozwiązań. Dąży do tego, aby być korporacją osiągnącą znaczną i wiodącą technologicznie pozycję w świecie i w każdym swoim obszarze działalności.

W czerwcu 2016 roku w przedsiębiorstwie stopniowo wdrażano tzw. system kwalifikacyjny, czyli opracowany program rozwojowy dla pracowników pośredniej i bezpośredniej produkcji. Był on odpowiedzią na pojawiające się problemy i niską efektywność poprzedniego modelu zarządzania kompetencjami. System kwalifikacyjny stanowił istotną zmianę w samym podejściu do rozwoju kompetencji pracowników. Ideą kluczową nowego programu jest odpowiedzialność własna pracowników za rozwój indywidualny. Pracodawca z kolei, zapewnić ma wszystkie zasoby niezbędne do zdobycia nowych kompetencji. Porównanie w podejściach przed i po wdrożeniu systemu kwalifikacyjnego zaprezentowano w tabeli 10.1.

Wdrożenie systemu kwalifikacyjnego było procesem złożonym w firmie. Punkt wyjścia stanowiło opracowanie koncepcji i zasad jego funkcjonowania. Za wdrożenie procesu był odpowiedzialny kierownik działu, przy wsparciu pracowników z działu HR oraz liderów/brygadzystów. Proces wymagał dobrej organizacji pracy. Każdy dział, aby zaimplementować efektywnie system kwalifikacyjny, przechodził przez następujące procesy:

1. Analiza stanowisk w dziale, które miały zostać objęte systemem kwalifikacji.

2. Zwartościowanie stanowisk.
3. Komunikacja do pracowników.
4. Opracowanie egzaminów dla danego stanowiska.
5. Przeprowadzenie egzaminów.
6. Informacja zwrotna po egzaminie i dalsze działania (np. awans).

**Tabela 10.1.** Podejście do zarządzania kompetencjami przed i po wdrożeniu systemu kwalifikacyjnego w firmie Phoenix Contact Wielkopolska

<b>Podejście do zarządzania kompetencjami przed wdrożeniem systemu kwalifikacyjnego</b>	<b>Podejście do zarządzania kompetencjami po wdrożeniu systemu kwalifikacyjnego</b>
Nieustandaryzowane nazwy stanowisk i brak ścieżek rozwoju	Ujednolicona struktura organizacyjna, utworzenie ścieżek rozwoju
Brak lub bardzo ogólny standard kompetencji na danym stanowisku	Analiza stanowisk pracy i opracowanie kart rozwoju
Niejednolite matryce kompetencji pracowników	Jeden standard matryc kompetencji powiązany z kartami rozwoju
Kierownik decydował o tym, co kto powinien umieć	Rozwój leży w rękach pracownika, pracodawca zapewnia zasoby
Losowe szkolenia, brak standardu nauczania pracownika	Opracowanie metod nauki do każdej umiejętności w karcie rozwoju (TWI, samouczek, kursy zewnętrzne)
Staż pracy decyduje o miejscu w strukturze organizacyjnej pracownika	Kompetencje decydują o miejscu w strukturze organizacyjnej pracownika
Zróżnicowanie płacowe	Przejrzysty system wynagrodzeń z jawnymi stawkami
Brak wiedzy na temat tempa i kierunku rozwoju pracownika	Planowanie rozwoju pracownika

Źródło: dokumentacja Phoenix Contact Wielkopolska.

System kwalifikacji to wiele korzyści zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Z punktu widzenia pracownika, wdrożony system pozwala na:

- planowanie ścieżki kariery,
- zdefiniowanie oczekiwań kompetencyjnych na określonym stanowisku pracy,
- eliminację niesprawiedliwości wynagrodzeniowej.

Pracodawca z kolei mógł łatwiej dopasować kompetencje pracowników do swoich potrzeb poprzez odpowiednio ukierunkować ich rozwój również w kontekście strategicznym przedsiębiorstwa. Wdrożenie systemu pozwala obiektywnie dokonać

oceny wiedzy i umiejętności pracowników oraz szybko znajdować luki kompetencyjne, by następnie je niwelować poprzez odpowiednie szkolenia.

Aktualnie system kwalifikacji funkcjonuje w całej firmie już od ponad 3,5 lat. Przez ten okres ok. 1500 pracowników awansowało na wyższe stanowisko w ramach określonej ścieżki rozwoju. Pracownicy mają większy wpływ na swój rozwój, dzięki temu motywacja do podnoszenia swoich kompetencji zauważalnie wzrosła. Skróceniu uległ czas usuwania awarii czy dokonywania przebrojeń na produkcji.

Aby sprawdzić funkcjonowanie systemu kwalifikacji, cyklicznie przeprowadzane są w organizacji **audyty wewnętrzne**. Na bazie uzyskanych wyników podejmowane są działania optymalizacyjne. W 2020 roku oddany zostanie również do użytku specjalnie opracowany system informatyczny do aktualnego modelu zarządzania kompetencjami w firmie Phoenix Contact Wielkopolska, który ułatwi kierownikom i liderom zarządzanie rozwojem pracowników.

## 10.10. PRATT & WHITNEY KALISZ



### „Studia dualne w Pratt & Whitney Kalisz szansą na dobry start”

**Pratt & Whitney Kalisz** jest częścią korporacji Raytheon Technologies. Od ponad 25 lat działa w Kaliszu, zajmuje się produkcją komponentów i części do silników lotniczych dla Pratt & Whitney, wiodącego w świecie producenta silników do samolotów biznesowych, komunikacji lokalnej, międzykontynentalnej i śmigłowców. Zakład w Kaliszu jest także centrum doskonałości w produkcji:

- złożonych kół zębatach,
- aparatów kierujących,
- wałów głównych silników.

Pratt & Whitney Kalisz jest również producentem części do nowego typu przekładni **FDGS** (ang. *Fan Drive Gear System*) do najnowszego silnika lotniczego w rodzinie **Pratt & Whitney PW 1000 Pure Power**. Silniki te, cechując się wyjątkowymi parametrami technicznymi, napędzają m.in. samoloty Airbus A320 NEO.

W latach 2018/2019 firma Pratt & Whitney Kalisz wspólnie z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Kaliszu opracowała **konceptję studiów dualnych**. Założeniem projektu było stworzenie programu kształcenia młodych ludzi w bliskiej współpracy z biznesem. Była to także odpowiedź na potrzeby lokalnego rynku pracy oraz rozszerzenie oferty edukacyjnej lokalnej uczelni. Dodatkowym impulsem do stworzenia rozwiązania był również niewystarczający poziom kompetencji technicznych wśród kandydatów aplikujących do pracy oraz braki w umiejętnościach praktycznych, zdobywanych w całym cyklu kształcenia. Tworząc wspomniany program, firma Pratt & Whitney otrzymała także możliwość wpływu na jakość kształcenia oraz zapewnienie studentom wiedzy i umiejętności dostosowanych do potrzeb biznesu. Dzięki współpracy z uczelnią, umożliwiono także pracownikom firmy rozwój w obszarze dzielenia się wiedzą. Realizację tego projektu rozpatruje się również w szeroko pojętym aspekcie odpowiedzialności społecznej.

Studia dualne Pratt & Whitney Kalisz realizuje w perspektywie 3 lat nauki. Ustalony czas studenci spędzają w firmie, wykonując zadania praktyczne, a pozostały czas poświęcają na wykłady i laboratoria na Uczelni. Konceptcja projektu została stworzona przez grupę specjalistów z różnych dziedzin, którzy

pełnią również rolę mentorów dla uczestników programu. Przygotowując program przeanalizowano zagadnienia realizowane na poszczególnych etapach nauki. Pozwoliło to połączyć zagadnienia praktyczne, poznawane w przedsiębiorstwie, z wiedzą teoretyczną przekazywaną na zajęciach. Opracowany program polega na realizacji przez każdego ze studentów **3 etapów programu**:

1. W pierwszym etapie studenci poznają proces produkcyjny, zaczynając od przyjęcia zamówienia w dziale obsługi klienta, następnie przechodząc do działu technologii, konstrukcji oprzyrządowania, uruchomienia procesu produkcyjnego, procesów specjalnych, utrzymania ruchu, logistyki i jakości – uczestnicy programu cały czas towarzyszą specjalistom PWK, którzy także aktywnie uczestniczą w realizowanych przez nich zadaniach.
2. W drugim etapie studenci realizują projekty, które otrzymują od swoich mentorów – projekty te dotyczą realizacji wybranego zagadnienia na podstawie doświadczeń zdobytych w pierwszym etapie.
3. W trzecim etapie studenci piszą prace dyplomowe w oparciu o zdobytą wiedzę teoretyczną i praktyczną.

Dodatkowo oprócz zdobywania wiedzy praktycznej w trakcie pobytu w Pratt & Whitney w Kaliszu studenci mają możliwość rozwoju tzw. **kompetencji miękkich** poprzez uczestnictwo w specjalnych szkoleniach i codziennych aktywnościach realizowanych w firmie. Na każdym etapie realizowanego programu wspólnie dokonujemy przeglądów wykonywanych przez studentów zadań, co wpływa również na rozwój umiejętności w zakresie pracy zespołowej.

Jest to pierwsza, pilotażowa edycja studiów dualnych w Pratt & Whitney Kalisz. Na bazie zdobytych doświadczeń planowane jest uruchomienie kolejnych cykli. Motywem utworzenia i realizacji studiów dualnych było przekonanie, że tego typu inicjatywa wpływa na **poziom kompetencji i umiejętności technicznych absolwentów oraz lepiej przygotowuje kandydatów do wejścia na rynek pracy**.

## 10.11. VOLSKWAGEN POZNAŃ



Samochody  
Dostawcze

# Volkswagen Poznań

Fabryka Samochodów Dostawczych i Komponentów

**Volkswagen Poznań** to dziś największy producent samochodów w Polsce oraz największy pracodawca w Wielkopolsce zatrudniający w czterech zakładach ponad 10 000 osób. Taśmy produkcyjne zakładów zlokalizowanych w Poznaniu, Swarzędzu i we Wrześni opuszcza każdego dnia 1170 nowych samochodów dostawczych, modeli VW Caddy, VW Transporter, VW Crafter oraz samochodów marki MAN TGE, w tym także samochody elektryczne. W 2019r. zakłady opuściło łącznie 266 127 pojazdów. Poza produkcją samochodów, do Volkswagen Poznań należy także Odlewnia, która miniony rok zamknęła wynikiem 4,2 mln wyprodukowanych komponentów aluminiowych – głowic cylindrowych, obudów przekładni kierowniczych, elementów zawieszenia oraz obudów sprzęgła. We wrześniu 2019r. Odlewnia rozpoczęła seryjną produkcję obudowy przekładni dla modułowej platformy MEB samochodów z napędem elektrycznym, to pierwszy komponent z portfolio poznańskiej Odlewni z przeznaczeniem do zabudowy w elektrycznym modelu VW ID.3.

### **Przedsiębiorstwo od lat angażuje się we współpracę z segmentem edukacji.**

Firma prowadzi kształcenie zawodowe, przyjmując regularnie nowych uczniów technikum na praktyki, aby przekazać im wiedzę na temat ich przyszłego zawodu. Współpracuje również stale z uczelniami, oferując szeroki wachlarz programów studenckich, między innymi studia dualne z Politechniką Poznańską, a także praktyki i staże dla studentów z różnych kierunków.

Jedną z bardziej rozwiniętych inicjatyw jest **proces kształcenia zawodowego na poziomie branżowej szkoły I stopnia**. Uruchomienie tej współpracy było jednym z elementów przygotowania firmy na wyzwania przyszłości. W kwestiach personalnych jest to długofalowa strategia mająca zapewnić stały dopływ kadry następców. Ponadto firma nie tylko uczy zawodu, ale również przygotowuje przyszłych kandydatów do pracy, rozwija kompetencje (zarówno techniczne, jak i miękkie) nieujęte w programach nauki, ale także edukuje uczniów interkulturowo prowadząc wymiany młodzieży z innymi krajami. Przez ponad 15 lat proces kształcenia zawodowego prowadzony przez przedsiębiorstwo bardzo się rozwinął. W początkowej fazie prowadzona była jedna klasa, obecnie funkcjonuje odrębny dział kształcący uczniów, zaś zajęcia w większości prowadzą instruktorzy praktycznej nauki zawodu oddelegowani wyłącznie do tego zadania.

W zakresie szkolnictwa zawodowego **firma współpracuje z dwoma placówkami oświatowymi**: od 2005r. z Zespołem Szkół nr 1 w Swarzędzu oraz od 2016r.

z Zespołem Szkół Politechnicznych we Wrześni. W Swarzędzu prowadzone są klasy patronackie w zawodach: mechatronik (od 2005r.), elektromechanik pojazdów samochodowych (od 2011r.), operator maszyn i urządzeń odlewniczych (od 2012r.) oraz automatyk (od 2012r.). We Wrześni natomiast uruchomiona została klasa w zawodzie mechanik precyzyjny (od 2016r.). Do wszystkich klas patronackich Volkswagen Poznań uczęszcza obecnie ponad 150 uczniów. Co ważne, wszyscy uczniowie są młodocianymi pracownikami firmy. Do tej pory od 2008r. firma przejęła do dalszej pracy ponad 450 absolwentów klas patronackich.

Zajęcia teoretyczne realizowane są w szkołach, zaś miejsce odbywania zajęć praktycznych uzależnione jest od zawodu i roku kształcenia. Uczniowie kształcący się w Zespole Szkół nr 1 w Swarzędzu, w pierwszej klasie odbywają zajęcia praktyczne w szkole, zaś w przypadku uczniów z pierwszej klasy Zespołu Szkół Politechnicznych we Wrześni, zajęcia praktyczne organizowane są w Powiatowym Centrum Edukacji Zawodowej we Wrześni. Od klasy drugiej uczniowie rozpoczynają praktykę w zakładach, w przeróżnych obszarach fachowych związanych z danym zawodem. Warto podkreślić, że firma poczyniła również liczne inwestycje w **doposażenie warsztatów na terenie firmy**, które przeznaczone są tylko i wyłącznie do kształcenia uczniów. W warsztatach uczniowie zdobywają umiejętności pod nadzorem instruktorów praktycznej nauki zawodu. Wyposażenie warsztatowe jest cyklicznie modernizowane i uzupełniane. Wynika to z konieczności dostosowania kształcenia i nabywanych kompetencji do aktualnego postępu technologicznego oraz zmieniających się potrzeb kompetencyjnych wynikających z tych zmian. Uczniowie nie tylko zdobywają zawód oraz dokładnie zapoznają się z zadaniami na określonym stanowisku pracy, lecz również poznają pracę w określonej przez Volkswagen Poznań kulturze organizacyjnej. Dzięki uprzejmości partnerskich szkół uczniowie mają także szansę nabycia umiejętności językowych, w tym języka niemieckiego w trybie rozszerzonym, który jest kluczowy m.in. w porozumiewaniu się z przedstawicielami fabryk Koncernu Volkswagen z Niemiec.

Dodatkowo najlepsi uczniowie mają możliwość wzięcia udziału w **stażach i wymianach międzynarodowych** organizowanych 1–2 razy w roku przez szkoły lub organizowanych 4–5 razy w roku przez Volkswagen Poznań. Staże zagraniczne pozwalają na umacnianie rozwoju kompetencji językowych i zawodowych. W zależności od zawodu oraz charakteru wymiany, uczniowie wyjeżdżają m.in. do Niemiec np. Wolfsburga, Hanoweru, Kassel, Korbach, Berlina czy Czech np. Mladá Boleslav. Jedną z ciekawszych i nieszablonowych wymian to praca w Miejscu Pamięci i Muzeum Auschwitz-Birkenau, której celem nie jest zdobywanie umiejętności zawodowych, ale pogłębianie wiedzy historycznej, refleksja nad przeszłością i realna pomoc muzeum w Oświęcimiu. Podczas tego stażu polsko-niemiecka grupa uczniów z różnych zakładów Volkswagena, w tym 10-osobowa grupa uczniów polskich, przez blisko dwa tygodnie pracuje wspólnie z etatowymi pracownikami tego historycznego miejsca.

Zwieńczeniem nauki są nie tylko **polskie egzaminy**, ale także **egzaminy niemieckie** prowadzone przez Polsko-Niemiecką Izbę Przemysłowo-Handlową (AHK

Polska). Każdy absolwent, który zda ten egzamin, otrzymuje **certyfi­kat** uprawnia­jący do wykonywania zawodu w wielu krajach europejskich. Wraz z zakończeniem okresu kształcenia i edukacji, następuje możliwość zatrudnienia absolwentów w or­ganizacji. Zaś najlepszy absolwent rocznika ma ponadto możliwość udziału w „**Best-Apprentice-Award**”, czyli corocznym, międzynarodowym zjeździe najlep­szych absolwentów z całego koncernu a także programie rozwojowym „*Wander-jahre*” (pol. *Wędrowiec*), polegającym na rocznej pracy w zagranicznym zakładzie Koncernu Volkswagen.



## 10.12. WOBIT E.K.J. OBER S.C.



[www.wobit.com.pl](http://www.wobit.com.pl)

Firma **WObit** jest polskim, rodzinnym przedsiębiorstwem z blisko 30-letnim doświadczeniem w branży mechatronicznej, tworzy i produkuje roboty przemysłowe, z sukcesem wdrażając je w przemyśle. W 2006 r. dzięki utworzeniu działu badawczo-rozwojowego, rozpoczęto intensywne prace nad tworzeniem autorskich technologii. W wyniku prac zespołu, WObit zaprojektował i wyprodukował serię własnych robotów mobilnych o nazwie **MOBOT® AGV**, które ze względu na zdolność do zdalnej komunikacji z innymi urządzeniami, możliwość integracji z nadrzędnym systemem oraz współpracy z człowiekiem, stanowią jeden z filarów czwartej rewolucji przemysłowej. Jednak działalność firmy WObit to o wiele więcej niż tylko przedsięwzięcia komercyjne.

Edukacja młodzieży była od powstania firmy niezwykle istotnym aspektem wszelkich działań i jest to nieprzerwanie i konsekwentnie kontynuowane. Firma wspiera polską edukację poprzez **wyposażanie laboratoriów badawczych, przeprowadzanie wykładów na uczelniach wyższych oraz organizację cykli szkoleń, przyszłym inżynierom** dając możliwość zdobycia wiedzy i doświadczenia podczas **praktyk i staży**. Sponsorujemy również **zespoły młodych konstruktorów**, którzy tworzą **nowatorskie rozwiązania m.in. łaziki marsjańskie oraz bolidy spalinowe i elektryczne** odnoszące sukcesy na całym świecie. WObit wspiera i samodzielnie organizuje wydarzenia oraz warsztaty poświęcone robotyce. Firma uczestniczyła również w przedsięwzięciach związanych z branżą kosmiczną, popularyzując i rozwijając tę dziedzinę na polskim rynku – m.in. konferencji naukowej Meet the Space.

Wpieranie dzieci i młodzieży, inspirowanie ich i pomaganie w zdobyciu wiedzy oraz doświadczenia i pomoc w rozwoju pasji to najlepsza inwestycja w tworzenie gospodarki opartej na wiedzy. Przykładem takich działań jest objęcie patronatem kierunku w zawodzie: technik mechatronik w Zespole Szkół im. E. Szanieckiej w Pniewach.

Firma WObit jest zlokalizowana na terenach wiejskich w Gminie Pniewy. Mieszkańcy okolicznych miejscowości mają możliwość poznać zaawansowane technologie dzięki informacjom w lokalnych mediach dotyczących innowacyjnych produktów firm i ich zastosowań. Uczestniczą też w różnorodnych wydarzeniach (np. event *Polskie roboty na ziemi i w kosmosie*, w którym uczestniczyło w jednym dniu blisko 1500 dzieci i młodzieży z Gminy Pniewy), dzięki czemu zaczynają interesować się technologią i postrzegać wykształcenie techniczne za coraz bardziej atrakcyjne, dające możliwości zdobycia ciekawej pracy. Wieloletnie osvajanie z technologią i zainteresowanie nią kreuje zapotrzebowanie na placówki edukacyjne, które zapewnią niezbędne kwalifikacje młodym ludziom.

Dlatego też od 2006 r. odbywały się spotkania z przedstawicielami lokalnych władz, jednostek oświatowych i przedsiębiorstw, celem zdiagnozowania zawodów deficytowych w naszej gminie. W efekcie w 2017 r. ruszył pierwszy nabór i na początku 2018 roku **firma WObit utworzyła i objęła patronatem klasę w zawodzie: technik mechatronik w Pniewach**. Zanim jednak do tego doszło, wyremontowano salę, doposażono ją w odpowiednie przyłącza, stoły montażowe, które jednocześnie mogłyby służyć jako zwykłe biurka. WObit ufundował część wyposażenia nowoczesnej pracowni mechatronicznej, w tym.in. moduły liniowe MLA oraz komponenty umożliwiające budowę stanowisk do nauki programowania robotów kartezyjskich, a także wytypował sprzęt dydaktyczny niezbędny do nauki zawodu. Firma wyposażyla również salę w tablice edukacyjne, pozwalające młodym mechatronikom utrwalać wiedzę. Użyczone również roboty przemysłowe, promujemy szkołę i projekt na rynku krajowym i międzynarodowym. Firma co roku bierze czynny udział w promocji szkoły podczas dni otwartych i targów edukacyjnych. Widoczne są efekty, gdyż odwiedzający stoiska WObit, czując pasję i zaangażowanie specjalistów z firmy wierzą, że to właściwe miejsce do zdobywania wiedzy w nowoczesnym kierunku.

Największą trudnością okazało się zdobycie wykwalifikowanej kadry nauczycielskiej, która mogłaby prowadzić zajęcia. W pierwszym i drugim roku kształcenia młodych mechatroników kadre zawodową stanowili wyłącznie pracownicy firmy WObit, którzy w godzinach swojej pracy prowadzili zajęcia w szkole. Dopiero w trzecim roku udało się znaleźć kilku nauczycieli, którzy uczą przedmiotów zawodowych młodych techników mechatroników. W związku z tym, jednak, że co roku nabór na ten kierunek jest coraz większy, WObit nadal udziela wsparcia w zakresie kadry zawodowej (aktualnie 3 nauczycieli).

Uczniowie są zainteresowani by współpracować z firmą, w 2019r. w praktykach zawodowych uczestniczył cały pierwszy nabór do tej klasy, również w 2020 r. cała klasa będzie praktykować w murach Wobit. Część z tej młodzieży zostanie również na stażu. Dla przykładu proces nauczania w Zespole Szkół im. E. Szanieckiej w Pniewach w samym 2019 roku to:

- 6 specjalistów firmy WObit z oddaniem i pasją prowadziło przedmioty zawodowe,

- 712 godzin lekcyjnych poświęcili pracownicy WObit na edukację mechatroników w szkole,
- 60 uczniów z 3 roczników opanowuje wiedzę w zakresie mechatroniki pod okiem firmy WObit,
- 12 praktykantów zdobywało swoje pierwsze doświadczenie w murach naszej firmy podczas praktyk zawodowych.

Dodatkowo prowadzone są gościnne prelekcje, podczas których specjaliści WObit dzielą się wiedzą i doświadczeniem zarówno z zakresu pomiarów, napędów, ale i innych dziedzin jak rozwój osobisty, kompetencje społeczne, czy przepisy i prawa związane z RODO.

Ważne dla wspólnego sukcesu jest utrzymywanie relacji i zaangażowania wszystkich stron (przedsiębiorstwo, organ prowadzący, szkoła, uczniowie i rodzice) oraz budowanie świadomości, jakie młodzi zyskuje możliwości dzięki współpracy z firmą WObit, z jakimi technologiami mają dzięki temu do czynienia i do jakich partnerów krajowych i zagranicznych dzięki temu mają dostęp.

Projekt jest bardzo rozwojowy i umożliwia dalsze doposażanie laboratorium mechatronicznego, ściąganie kolejnych partnerów krajowych i międzynarodowych, a także organizowanie doskonalenia zawodowego nauczycieli przedmiotów zawodowych, czy też szkoleń wspierających kształcenie zawodowe uczniów technikum. WObit w minionym roku zainicjowała kontakt pomiędzy Gminą Pniewy oraz firmą Siemens. Laboratorium wzbogacone zostało o nowoczesne zestawy edukacyjne oparte na sterownikach PLC oraz panelach HMI. Firma Siemens w ramach swoich działań edukacyjnych ma uruchomiony międzynarodowy program potwierdzający umiejętności z zakresu przemysłowych systemów mechatronicznych (*Siemens Me-chatronic Systems Certification Program*), prowadzony w oparciu o współpracę z uczelniami na całym świecie, a także Vocational training at Siemens. Są to działania, które w przyszłości mogą znacznie rozszerzyć ofertę edukacyjną Zespołu Szkół w Pniewach.

W obliczu poświęcenia i olbrzymiego zaangażowania m.in. czasowego zespołu firmy WObit warto wspomnieć o innym wymiarze tego projektu. Uczestnicząc w całym procesie kształcenia, poznaje się uczniów i ich rodziców, uczniowie mogą obserwować swoich nauczycieli również w ich pracy zawodowej, a jak po praktykach zawodowych widzi się ich rozkwit i złapanie przysłowiowego „bakcyła” to nie ma nic piękniejszego.

Omawiana inicjatywa umożliwia rozwój kadry i aktywizację młodzieży na terenach wiejskich, znajdujących się jednocześnie blisko zakładów produkcyjnych. Uczniowie mają zapewnione zdobycie umiejętności praktycznych w firmie WObit wśród pasjonatów, a następnie możliwości pracy zgodnej z ich kwalifikacjami. Będzie to miało również **korzystny wpływ na obniżenie bezrobocia i podniesienie stopy życiowej mieszkańców**, którzy bez problemu znajdą satysfakcjonującą ich pracę.



## PODSUMOWANIE

Inspiracją do podjęcia tematyki zawartej w niniejszej monografii były liczne spotkania grupowe oraz rozmowy indywidualne z pracownikami odpowiedzialnymi za zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktualność i ważność zagadnienia potwierdzona jest również licznymi artykułami i badaniami prowadzonymi w tym zakresie na całym świecie.

Poruszone w monografii zagadnienia potwierdziły tezę o rozległości i złożoności problematyki zarządzania kompetencjami i o konieczności rozwoju metod i narzędzi wspierania pracowników HR. Układ prezentowanych tematów odzwierciedlają strukturę zagadnień wynikających z uwarunkowań w jakich funkcjonują obecnie przedsiębiorstwa. Założeniem autorów było przeplatanie treści zaczerpniętych z literatury tematu z materiałami zebranymi w trakcie realizacji badań naukowych oraz pracy w projektach związanych z rynkiem pracy i kształceniem zawodowym.

Cyfrowa transformacja dotyczy wszystkich dziedzin życia gospodarczego i społecznego. Odnosi się ona również do przedsiębiorstw, w których wszystkie działy, nie tylko produkcyjne, muszą sprostać wyzwaniom technologicznym. Przed pracownikami działów HR postawiono trudne zadanie: nie tylko muszą sami opanować nowoczesne technologie (systemy informatyczne, aplikacje internetowe, platformy e-learningowe, Big Data, gamifikację, itp.), ale co najważniejsze pomóc innym pracownikom wkroczyć w cybernetyczny świat.

Przyszłość rynku pracy stawia przed specjalistami z zakresu zarządzania ludźmi nowe wyzwania. Obecnie podział na pracę fizyczną i umysłową nabiera innego znaczenia. Polaryzacja będzie następowała bardziej w zakresie posiadanych umiejętności oraz nabywania nowych, wymaganych przez rynek kompetencji.

Zamierzeniem autorów opracowania było zebranie zagadnień, które stanowią codzienność pracy w działach HR ze szczególnym uwzględnieniem tendencji rozwojowych. Dlatego rozpoczynając monografię zaczęto od **tego co klasyczne** w zarządzaniu zasobami ludzkimi i co zawsze będzie leżało w gestii działu HR czyli planowanie zatrudnienia, rekrutacja, utrzymanie i rozwój kadry. Bazując na tradycyjnym podejściu pokazano, jak w przyszłości będą przekształcały się działy HR, aby zapewnić realizację strategicznych zadań przedsiębiorstwa.

W rozdziale drugim zwrócono uwagę na **kompetencje**, pojęcie tak szerokie, jak i popularne. Kompetencje przywołano jako metodę **scharakteryzowania cech pracownika**. Jednocześnie potraktowano **kompetencje jako zasób** oraz jako nośnik wartości pracownika w ujęciu marketingowym.

Kolejny rozdział, rozwijał zagadnienie **kompetencji pracowniczych** poprzez scharakteryzowanie wybranych metod i narzędzi, którymi można **zarządzać kompetencjami w przedsiębiorstwie**. Jako przykład wskazano **modele**

referencyjne będące nowoczesnym narzędziem umożliwiającym racjonalne wykorzystywanie zasobów ludzkich w organizacji.

Rozdział czwarty wskazywał przesłanki uzasadniające **stosowanie nowoczesnych technologii** w procesie rekrutacji pracowników. W rozdziale tym zaprezentowano istotną rolę wykorzystania Internetu w pracy rekrutera i jednocześnie scharakteryzowano wybrane sposoby rekrutacji oraz wskazano kierunki ich rozwoju w przyszłości.

W rozdziale kolejnym powiązано dwa ważne aspekty pracy HR-owca zagadnienia związane z **komunikacją** i **zróżnicowaniem pokoleniowym** kandydatów i pracowników. Zaproponowano dobór narzędzi komunikacji do wybranych generacji pracowników zwracając uwagę na zapewnienie efektywności przekazywania i odbierania treści informacji.

W rozdziale szóstym opisano znaczenie **kultury organizacyjnej** i **Employer Brandingu** w procesie rekrutacji i zatrzymania pracowników. Kwestie związane z warunkami pracy, z atmosferą w gronie zespołu oraz relacjami międzyludzkimi mogą decydować o motywacji pracowników i o decyzjach związanych ze zmianą pracy.

Przy postępującej specjalizacji i zmieniających się warunkach pracy wpływ na realizację założeń strategicznych mogą czasami mieć pojedynczy pracownicy o wybitnych kompetencjach. W takich sytuacjach mowa jest o **talentach pracowniczych** i siódmy rozdział, właśnie odnosi się do tego w jaki sposób pozyskiwać, a następnie rozwijać w gronie swoich pracowników osoby o ponadprzeciętnych zdolnościach.

Czy doświadczenie i subiektywne podejście rekrutera zostanie zastąpione chłodną analityką z „zero-jedynkowej chmury”? Czy złożona analiza w obszarze zasobów informacyjnych stanowić będzie na równi ważny atut pracowników jak kompetencje komunikacyjne? Na te pytania trudno dzisiaj odpowiedzieć, ale w rozdziale ósmym próbowano opisać uwarunkowania związane z rozwojem kompetencji, na które będzie największe **zapotrzebowanie w przyszłość**.

W rozdziale dziewiątym tematyka zarządzania personelem wykracza poza obszar organizacji, ponieważ opisuje budowanie relacji z otoczeniem. Współpraca z otoczeniem przedsiębiorstwa, a w szczególności transfer wiedzy w ramach **sieci gospodarczych** i **społecznych** stanowi ważne wsparcie zarządzania przedsiębiorstwa w uszeregowanie ważności zadań (priorytetyzacji) w realizowanym modelu biznesowym firmy. Budowanie i rozwijanie relacji z otoczeniem poparto przykładem **Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej**, która powstała z inicjatywy Politechniki Poznańskiej i Samorządu Województwa Wielkopolskiego. Utrzymanie relacji z otoczeniem powinno w naturalny sposób zaliczać się do zakresu zadań pracowników działu HR.

Rozdziałem podsumowującym całość zagadnień jest prezentacja dziewięciu *case study* pochodzących od firm Wielkopolskich, które w szczególności są zaangażowane w rozwój kompetencji swoich pracowników, współpracują w podnoszeniu jakości kształcenia zawodowego, a jednocześnie

---

chęć dzielić się swoimi osiągnięciami w ramach transferu wiedzy o innowacyjnych rozwiązaniach w obszarze HR.

Zawartość treściowa dziesięciu rozdziałów monografii, dzięki temu, że nacechowana jest zróżnicowaniem tematycznym zachowując jednocześnie spójność celów może stanowić praktyczne wsparcie dla kadry zarządzającej personelem w przedsiębiorstwach. Dobre praktyki zaprezentowane w książce stanowią również inspirację dla młodych ludzi, którzy zaczynają wchodzić w świat organizacji przyszłości.

*Marek Goliński, Małgorzata Spychała*





## LITERATURA

- Agarwal, T., Arya, S., Bhasin, K. (2020), Employer branding and its impact on employee engagement: A literature review, *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. 29, No. 4, 19, pp. 1438-1446.
- Aggerholm, H.K., Andersen, S.E., Thomsenn, C. (2011), Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organizations, „*Corporate Communications: An International Journal*”, Vol. 16, No. 2, pp. 105-123.
- Alamsyah, A., Putra, M.R.D., Fadhilah, D.D., Nurwianti, F., Ningsih, E. (2018), Ontology modelling approach for personality measurement based on social media activity, 6th International Conference on Information and .Communication Technology, ICoICT Bandung; Indonesia, Article number 8528800, s. 507-512.
- Alexander, I., Wijaya, R. (2020), E-Human Resource Management (E-Hrm) Project: A Systematic Literature Review, *International Journal of Scientific & Technology Research*, Vol. 9(4), pp. 2626-2628.
- Al-kasasbeh, A.M., Halim, M.A.S.A., Omar, K. (2016), E-HRM, workforce agility and organizational performance: A review paper toward theoretical framework. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(15), pp. 10671-10685.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996), The employer brand, *Journal of Brand Management*, 4 (3), pp. 185-206.
- Amiama-Espaillet, C., Mayor-Ruiz, C. (2017), Digital Reading and Reading Competence: The Influence in the Z Generation from the Dominican Republic. *Comunicar: Media Education Research Journal*, 25(52), s. 105-113.
- Armstrong, M. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Apanowicz, J. (2002), *Metodologia ogólna*. Gdynia.
- Armstrong, M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer, Warszawa, s. 330-331.
- Aston, C., Morton, L. (2005), Managing Talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4, No. 5.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004), “Conceptualizing and researching employer branding”, *Career Development International*, Vol. 9, No. 5, pp. 501-517.
- Balcerzyk, R., Smal T. (2017), Zarządzanie talentami w kontekście kapitału ludzkiego *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, z. 114/1993.
- Barrow, S. (1990), Turning recruitment advertising into a competitive weapon, Paper delivered at the CIPD Annual Conference, Harrogate, UK.
- Bartakova, G.P., Brtkova, J., Gubiniova, K., Hitka, M. (2017), Actual trends in the recruitment process at small and medium-sized enterprises with the use of social networking, *Economic Annals-XXI*, 164, (3-4), s. 80-84.

- Baruk, A.I. (2010), Wizerunek pracodawcy i jego znaczenie dla potencjalnych pracowników. „Zarządzanie i Marketing”, nr 17(2/10), s. 39.
- Bennett, M.M., Beehr, T.A., Ivanitskaya, L.V. (2017), Work-family conflict: Differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), pp. 314-332.
- Berdowska, A. (2018), Wspomaganie procesu rekrutacji pracowników za pomocą chatbotów-analiza wybranych rozwiązań. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 124 (5), s. 93-112.
- Berger, L.A., Berger, D.R. (2011), *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, McGraw-Hill, New York.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L.L. (2005), Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*, 24 (2), pp. 151-172.
- Bis, J., Kruk, A. (2017), Zarządzanie talentami jako proces szukania i kreowania liderów organizacji w konkurencyjnym otoczeniu, [w:] *Współczesne dylematy i wyzwania przywództwa. Lider XXI wieku*, Bojar M., Bis J. Politechnika Lubelska, Lublin, s. 31-50.
- Biuletyn inauguracyjny PP, (2017), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Bodin, Ö., Crona, B.I. (2009), The role of social networks in natural re-source governance: What relational patterns make a difference? *Global Environmental Change*, 19, (3), s. 366-374.
- Bouncken, R.B., Kraus, S. (2013), Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of cooperation, *Journal of Business Research*, 66 (10), s. 2060-2070.
- Bova, B., Kroth, M. (2001), Workplace learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13 (2), pp. 57-65.
- Bratton, J. (2017), *Corporate Strategy and Strategic HRM. Human Resource Management. Theory and Practice*, red. J. Bratton, J. Gold, Macmillian Education, UK, London, s. 37-70.
- Bratton, J., Gold, J. (2007), *Human Resource Management: Theory and Practice*, 4th Edition, Houndmills.
- Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., Rosenberg, M. (2014), How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: An Industry 4.0 Perspective, *International Journal of Mechanical, Industrial Science and Engineering*, 8(1), pp. 37-44.
- Brockbank, W. (1997), HR's future on the way to a presence, *Hum. Resour. Manag. Publ. Coop. with Sch. Bus. Adm. Univ. Michigan alliance with Soc. Hum. Resour. Manag.*, vol. 36, no. 1, pp. 65-69.
- Brockmann, M., Clarke, L., Méhau, Ph., Winch, Ch. (2008), Competence-Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective, *Vocations and Learning* 1, s. 227-244.
- Brown, E.A., Thomas, N.J., Bosselman, R.H. (2015), Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 46, pp. 130-137.

- Brzeziński, Ł. (2016), Zarządzanie talentami w organizacjach, Szkoła, zawód, praca, nr 12/2016, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, Bydgoszcz, s. 126, (<http://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/3750/Lukasz%20Brzezinski%20Zarzadzanie%20talentami%20w%20organizacji.pdf?sequence=1>).
- Caers, R., Castelyns, V. (2010), LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures, *Social Science Computer Review*, 29 (4), pp. 437-448.
- Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M., Odman, R.B. (2011), Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, pp. 225-262.
- Cappelli, P. (2008), *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Carolus, A., Muench, R., Schmidt, C., Schneider, F. (2019), Impertinent mobiles – Effects of politeness and impoliteness in human smartphone interaction, *Computers in Human Behavior*, Computers in Human Behavior, Nr 93, s. 290-300.
- CBOS, (2018), Dzieci i młodzież w Internecie – korzystanie i zagrożenia z perspektywy opiekunów. Komunikat z badań, nr 129.
- Chęłpa, S. (2005), Samorealizacja talentów. Możliwości i ograniczenia interpersonalne, [w:] *Zarządzanie talentami*, S. Borkowska (red.), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Chisholm, R.M. (1994), *Teoria poznania*, Daimonion Instytut Wydawniczy, Lublin.
- Costache, A.G., Popa, C.L., Dobrescu, T.G., Cotet, C.E. (2017), The gap between the knowledge of virtual enterprise actor and knowledge demand of Industry 4.0. núm. February, pp. 743-749.
- Csiszárík-Kocsír, Á., Garia-Fodor, M. (2018), Motivation Analysing and Preference System of Choosing a Workplace as Segmentation Criteria Based on a Country Wide Research Result Focus on Generation of Z. *On-line Journal Modelling the New Europe*, (27), pp. 67-85.
- Dalessandro, C. (2018), Recruitment Tools for Reaching Millennials: The Digital Difference. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1).
- Daws, R. (2016), Adopting fitness trackers in businesses saves \$1000 per employee. <http://www.wearabletechnology-news.com/news/2016/oct/19/adopting-fitness-trackers-businesses-saves-1000-employee/>, 2018 6th International Conference on Information and Communication Technology, ICoICT 2018, (dostęp 01.04.2020).
- Dąbrowska, J. (2014), Przegląd wybranych koncepcji employer brandingowych, [w:] K. Kubiak (red.), *Employer Branding w teorii i praktyce*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s. 13-32.
- Derous, E., De Fruyt, F. (2016), Developments in recruitment and selection research. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), pp. 1-3.
- Dessler, G. (2008), *Human Resources Management*, 11 wyd., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

- Dubois, D.D., Rothwell, W.J. (2008), Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, Wydawnictwo Helion, Gliwice, s. 26.
- Duchliński, P., Hołub, G. (red.), (2011), Oblicza doświadczenia aksjologicznego. Studia i rozprawy, Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Dudzik-Lewicka, I. (2018), „Practical aspects of talent management in the light of empirical studies – a dynamic approach, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, vol. 16, no. 1, part 1, s. 67-76.
- Dudzińska-Głaz, J. (2012), Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej, (red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, s. 86-90.
- Dupuy, F. (2004), *Sharing Knowledge: The Why and How of Organizational Change*, Palgrave Macmillan, New York.
- Evans, Ch. (2005), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Filipczak, B., Gołuchowski, J. (2018), Koncepcja zaangażowania menadżerów HR w zmianę procedury wyboru promotora pracy dyplomowej w uczelni, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 124, (5), s. 11-26.
- Filipowicz, G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Filipowicz, G. (2014), *Zarządzanie kompetencjami perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 5.
- Fleerackers, T., Meyvis, M. (2019), Web 1.0 vs Web 2.0 vs Web 3.0 vs Web 4.0 vs Web 5.0 – A bird’s eye on the evolution and definition, <https://flatworldbusiness.wordpress.com/flat-education/previously/web-1-0-vs-web-2-0-vs-web-3-0-a-bird-eye-on-the-definition/> (dostęp 01.042020).
- Frank, F.D., Taylor, C.R. (2004), Talent management: Trends that will shape the future. *Human Resource Planning*, 27(1), pp. 33-41.
- Gandossy, R., Kao, T. (2004), Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice. *Human Resource Planning*, Vol. 27(4), pp. 15-19.
- Gerosa, M., Taisch, M. (2008), A novel Industrial Services Reference Model. [in:] Thoben, K.D., Pawar, K.S., Goncalves, R. (eds), *The 14th International Conference on Concurrent Enterprising: A New Wave of Innovation in Collaborative Networks; 2008; Lisbon, Portugal*.
- Girard, A., Fallery, B. (2010), Human Resource Management on Internet: New Perspectives, *The Journal Contemporary Management Research*, 4(2), pp. 1.
- Golik-Górecka, G., Skonieczka, R. (2018), Determinanty wzrostu i rozwoju modelu biznesowego z uwzględnieniem cyklu życia organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, nr 77, s. 49-63.
- Górski, P., Klimkiewicz, K., Kowalik, W., Staszkiwicz, M. (2015), *Absolwenci Wydziału Zarządzania AGH u progu kariery zawodowej*, Wydawnictwo AGH, Kraków, s. 13.

- Graczyk-Kucharska, M. (2019), Knowledge Management for Human Resources: Profile of a Generation Z Employee. In ECKM 2019 20th European Conference on Knowledge Management, Vol. 2, pp. 434-442. Academic Conferences and publishing limited.
- Graczyk-Kucharska, M., Szafranski, M., Goliński, M., Spychała, M., Borsekova, K. (2018), Model of competency management in the network of production enterprises in industry 4.0 – Assumptions. In *Advances in manufacturing*, Springer, Cham, pp. 195-204.
- Gruchoła, M. (2016), Pokolenie Alpha – nowy wymiar tożsamości? *Rozprawy społeczne* 3 (10), s. 5-13.
- Gustafsson, A., Johanson, M., Ross, I. (2005), The Effect of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimension, and Triggers an Customer Retention, „*Journal of Marketing*”, Vol. 69, s. 210-218.
- Guthridge, M., Komm, A.B., Lawson, E. (2008), Making talent a strategic priority, “*The McKinsey Quarterly*” Number 1.
- Hamrol, A. (2005), *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hatalska, N. (2016), *Praca. Scenariusze przyszłości*. In future Hatalska Foresight Institute.
- Hatch, M.J., Schultz, M. (2008), *Taking Brand Initiative*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Hays, (2018a), *Raport Global Skills Index 2018/2019*. (<https://www.hays-index.com/wp-content/uploads/2018/09/Hays-Global-Skills-Index-2018-Report.pdf>) [dostęp 2020.05.19].
- Hays, (2018b), *Investing in the Skills of Tomorrow; Avoiding a Spiralling Skills Crisis* (<https://www.oxfordeconomics.com/recent-releases/2d63f427-b036-4ed3-aa76-452b930d8660>) [dostęp 2020.05.19].
- Hays, (2019), *Raport Global Skills Index 2019/20*. ([https://www.hays.pl/documents/63327/2747062/Global+Skills+Index+2019\\_Poland\\_PL.pdf/4a2986cf-ab98-3d07-687d-297802ca6499?t=1570525240501](https://www.hays.pl/documents/63327/2747062/Global+Skills+Index+2019_Poland_PL.pdf/4a2986cf-ab98-3d07-687d-297802ca6499?t=1570525240501)) [dostęp 2020.05.19].
- Heath, R., (2006), *Today's Public Relations, An Introduction*, Publisher Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Heinen, J.S., O'Neill, C. (2004), Managing talent to maximize performance, *Employment Relations Today*, 31(2), pp. 67-82.
- Hofman-Kohlmeyer, M. (2018), Atrakcyjność wirtualnego świata Second Life jako narzędzia rekrutacji pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 5, s. 113-128.
- Hofstede, G.H. (1997), *Cultures and organizations: software of the mind*, Rev., McGraw-Hill, New York.
- Hofstede, (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. PWE, Warszawa, s. 38-41.
- Hoole, C., Bonnema, J. (2015), Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), pp. 1-11.
- Howe, N., Strauss, W. (1992), *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Harper Collins.
- Huk, K. (2014), *Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 340, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje.

- Hustad, E., Munkvold, B.E. (2005), IT-supported competence management: A case study at Ericsson, *Information Systems Management*, 22(2), pp. 78-88.
- Ingram, T. (red.), (2011), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa, s. 13-19.
- Ingram, T., Glod, W. (2016), Talent management in healthcare organizations – qualitative research results, *Procedia Economics and Finance* 39/2016, pp. 339; [www.science-direct.com](http://www.science-direct.com).
- International Labour Organization, (2019), *Work for a brighter future. Global Commission on the Future of Work*. ([https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/WCMS\\_662410/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/WCMS_662410/lang-en/index.htm)) [dostęp 2020.05.19].
- Intindola, M., Weisinger, J.Y., Benson, P., Pittz, T. (2017), The evolution of devolution in HR. *Personnel Review*, pp. 1796-1815.
- Jabłoński, M. (2009), *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 89-94.
- Jabłoński, M. (2015), Kompetencje w pracy z informacjami czynnikiem rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, (43), s. 267-280.
- James, A., Cannon, R., Mc Gee, (2012), *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*, Warszawa, ABC Wolters Kluwer business.
- Jarosławska, A. (2011), Docenić talenty, *Personel i Zarządzanie*. No. 1, s. 32-36.
- Jędrzejczyk W. (2019), Human-Organization Relation in the Perspective of Industry 4.0, In: Trojanowska J., Ciszak O., Machado J.M., Pavlenko I. (ed.), *Advances in Manufacturing II. Vol.1 - Solutions for Industry 4.0*, Springer, Cham 2019, pp. 14-24.
- Jędrzejczyk W. (2020a), *Managing the Image of an Educational Institution in the Social Media Era*, Proceedings of the 35st International Business Information Management Association (IBIMA), ISBN: 978-0-9998551-4-0, 1-2 April 2020, Seville, Spain.
- Jędrzejczyk W. (2020b), *The Use of Social Media in Open and Closed Models of Building the Educational Institutions' Image*, Proceedings of the 35st International Business Information Management Association (IBIMA), ISBN: 978-0-9998551-4-0, 1-2 April 2020, Seville, Spain.
- Johnson, R.D., Lukaszewski, K.M., Stone, D.L. (2016), The evolution of the field of human resource information systems: Co Evolution of technology and HR processes, *Commun. Assoc. Inf. Syst.*, vol. 38, no. 1, pp. 533-553.
- Juchnowicz, M. (2002), *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa, s. 87-89.
- Kaczmarczyk, S. (1996), *Badania marketingowe – metody i techniki*, PWE, Warszawa.
- Kaczmarska, A., Sienkiewicz, Ł. (2005), *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach [w:] Zarządzanie talentami*, Borkowska S. (red.), Wydawnictwo IPiSS, Warszawa.
- Kania, K. (2018), Gamfikacja w procesie wprowadzania nowych technologii informatycznych, do organizacji jako zadanie specjalistów HR, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 124, (5), s. 27-44.

- Kavanagh, M.J., Gueutal, H.G., Tannenbaum, S.I. (1990), *Human resource information systems*. Boston, PWS-Kent.
- Keino, D.C. (2017), Influence of organizational culture on Employer branding in the mobile telecommunication sector in Kenya, *Human Resource and Leadership Journal*, Vol. 2, Issue 1, No. 3, pp. 27-46.
- Khedhaouria, A., Jamal, A. (2015), Sourcing knowledge for innovation: knowledge reuse and creation in project teams, *Journal of Knowledge Management*, Zeszyt 19, nr 5, s. 932-948.
- Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014), Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników, *ZZL (HRM)\_5-2014*, s. 29-42.
- Kontoghiorghes, C., Frangou, K. (2009), The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 74(1), pp. 29-58.
- Kopeć, J. (2006), *Planowanie personelu. Zarządzanie personelem. Materiały do ćwiczeń*, red. A. Szalkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Kopera, A. (2016), *Talent kołem zamachowym biznesu. Raport*, Personel i Zarządzanie.
- Kor, Y.Y., Mesko, A. (2013), Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34 (2), pp. 233-244.
- Kozlov, A., Kankovskaya, A., Teslya, A. (2019), The investigation of the problems of the digital competences formation for Industry 4.0 workforce. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 497, 012011, IOP Publishing.
- Kozłowski, M. (2016), *Employer branding: Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wydanie 2, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Poznań.
- Kroenke, A. (2015), Pokolenie X, Y, Z w organizacji, *Organizacja i Zarządzanie*, 61, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1202, s. 91-103.
- Kubiak, T. (2019), Media społecznościowe jako źródło informacji rynkowej, *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, Vol. 24, Issue 2, s. 41-58.
- Kucharski, A., Ligocka, M. (2012), Maturzyści o motywach i źródłach poszukiwania informacji dotyczących studiów, *Opuscula Sociologica*, nr 1, s. 45-57.
- Kuczamer-Kłopotowska, S., (2016), Rola mediów społecznościowych w komunikacji pokolenia Y, *Handel Wewnętrzny*, 3 (362), s. 216-227.
- Laakso-Manninen, R., Viitala, R. (2007), Competence management and human resource development, A theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organisations, *Haaga-Helia Research 1/2007*, Haaga-Helia University of Applied Sciences.
- Lachiewicz, S., Zakrzewska-Bielawska, A. (2012), Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego, *Management and Business Administration. Central Europe*, 4 (117), s. 34-45.
- Lawler, III E.E. (2008), *Making people your competitive advantage*. John Wiley & Sons, San Francisco, pp. ix-xvii.

- Lazanyi, K., Bilan, Y. (2017), Generation Z on the labour market: do they trust others with in their workplace? *Polish Journal of Management Studies*, 16.
- Lee, J., Kao, H.A., Yang, S. (2014), Service innovation and smart analytics for industry 4.0 and big data environment, *Procedia Cirp*, 16, s. 3-8.
- Levy-Leboyer, C. (1997), *Kierowanie kompetencjami. Bilans doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa, s. 32.
- Lieber, L.D. (2010), How HR Can Assist in Managing the Four Generations in Today's Workplace. "Employment Relations Today", Vol. 36, pp. 85-91.
- Lindvall, M., Rus, I., Sinha, S. (2002), Technology support for knowledge management. Fraunhofer Center for Experimental Software Engineering, College Park, and the Department of Computer Science, University of Maryland at College Park.
- Lindvall, M., Rus, I., Sinha, S. (2002), Technology support for knowledge management. Fraunhofer Center for Experimental Software Engineering, College Park, and the Department of Computer Science, University of Maryland at College Park.
- Listwan, T. (2005), Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*. IPISS, Warszawa, s. 21-26.
- Listwan, T. (red.), (2006), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Listwan, T., Kawka, T. (2010), Dobór pracowników, [w:] *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Ludwiczynski, A. (2014), Analiza pracy i planowanie personelu. [w:] *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lundy, O., Cowling, A. (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Lyons, S.T., Schweitzer, L., Ng, E.S. (2015), How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), pp. 8-21.
- Macmillan, Czermiński, A., Grzybowski, M. (1996), *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*. Wyd. WS A i B, Gdynia.
- Malara, Z. (2006), *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa.
- Maliszewska, E. (2005), Zarządzanie talentami – rozwiązania praktyczne. [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa, s. 82.
- Mantura, W. (1990), *Teoretyczne podstawy projektowania produkcyjnych systemów sterowania jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Mantura, W. (2010), *Zarys kwalitologii*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Mantura, W. (2016), Analiza możliwości pomiaru kompetencji zawodowych, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt 71*, Poznań, s. 29-42.
- Martin, G. (2008), Employer branding – time for some long and 'hard' reflections? [w:] *Employer branding. The latest fad or the future of HR?, research insight*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.



- Martin, G. (2008), *Employer Branding: Time for Some Long and Hard Reflections?* CIPD.
- Mazurkiewicz, G. (2019), Kontekst i wyzwania uczenia się osób dorosłych w środowisku lokalnym oraz zaangażowania w te działania szkół kształcących dzieci i młodzież. [w:] *Wsparcie lokalnego rozwoju społecznego poprzez edukację osób dorosłych. Doświadczenia lokalnych ośrodków wiedzy i edukacji (LOWE)*, (red.) G. Praweńska-Skrzypek, Wyd. Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie, Kraków.
- McClelland, D. (1973), *Testing for competence rather than for "intelligence"*, *American Psychologist*, 28(1), s. 1-14.
- McCormack, K., Johnson, C.W. (2001), *Business Process Orientation – Gaining the E-Business Competitive Advantage*, St. Lucie Press.
- McCrinkle, M., Wolfinger, E. (2010), *Generations defined, "Ethos"*, 18(1).
- Miles, S.J., Mangold, G. (2004), *A Conceptualization of the Employee Branding Process*, „*Journal of Relationship Marketing*”, Vol. 3, No. 2/3, pp. 65-87.
- Miranda, S., Orciuoli, F., Loia, V., Sampson, D. (2017), *An ontology-based model for competence management*, *Data & Knowledge Engineering*, Vol. 107, pp. 51-66.
- Morawski, M., Mikuła, B. (2009), *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, ([http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/m\\_morawski\\_b\\_mikula\\_zzl\\_3-4-2009.pdf](http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/11/m_morawski_b_mikula_zzl_3-4-2009.pdf)) [dostęp: 16.05.2020].
- Mosley, R. (2007), *Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand*, „*Brand Management*”, Vol. 15, No. 2, pp. 123-134.
- Mullins, L.J. (2007), *Management and Organizational Behaviour*, 8th edn, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- NASK, (2019), *Nastolatki 3.0 Raport z ogólnopolskiego badania uczniów*, Warszawa.
- New forms of employment (2020)*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions <https://www.eurofound.europa.eu/topic/new-forms-of-employment> (dostęp 01.04.2020).
- Nordhaug, O. (1993), *Human capital in organizations: Competence, training, and learning*. Oslo, Scandinavian University Press.
- Nowastowska, M., Stroińska, E. (2019), *Wpływ technologii na rozwój pracownika i proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 52, (2), s. 33-43.
- Oleksyn, T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 186.
- Olszak, E. (2014), *Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji*, *Research Papers of Wrocław University of Economics* nr 349, *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, pp. 283-294.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, (1996), *The Knowledge-based Economy*, Paris.
- PARP, (2011), *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce, Raport podsumowujący pierwszą edycję badań realizowaną w 2010 r.*, Warszawa.

- Payne, A. (1996), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
- Perechuda, K. (2005), *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Perez-Escoda, A., Castro-Zubizarreta, A., Fandos-Igado, M. (2016), Digital Skills in the Z Generation: Key Questions for a Curricular Introduction in Primary Schoolq. *Comunicar*, 24(49), pp. 71-79.
- Pinho, G., Arantes, J., Marques, T., Branco, F., Au-Yong-Oliveira, M. (2019), The Use of LinkedIn for ICT Recruitment, *Advances in Intelligent Systems and Computing, World Conference on Information Systems and Technologies, WorldCIST 2019; Spain*, 930, s. 166-175 IOP Conference Series: Materials Science and Engineering.
- Piwoni-Krzeszowska, E. (2004), Partnerstwo z klientami w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego w Polsce, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, pod red. A. Kalety, K. Moszkowicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1025*, Wrocław, s. 51-60.
- Piwoni-Krzeszowska, E. (2013), Logiki kreowania wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami. *Organization and Management*, (155).
- Pochopień, J. (2011), Zarządzanie talentami, *Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 91, s. 216, ([http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ\\_2011\\_nr91.pdf](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2011_nr91.pdf)) [dostęp: 16.05.2020].
- Pocztowski, A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.
- Power, H. (2020), *The Power of You: How to build a powerful personal brand to establish yourself as an online leader*, Rethink Press, Gorleston.
- Prensky, M. (2001a), Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5), pp. 1-6.
- Prensky, M. (2001b), Do they really think differently? *On the Horizon*, 9(6), p. 6.
- Pyżalski, J., Zdrodowska, A., Tomczyk, Ł., Abrameczuk, K. (2019), *Polskie badanie EU Kids Online 2018. Najważniejsze wyniki i wnioski*. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Rizwana, K., Dr Mushtaq, A.D. (2016), Managing talent for competitive advantage. *International Journal of Applied Research*, 2, 2, (<http://www.allresearchjournal.com/archives/2016/vol2issue2/PartI/2-2-137.pdf>) [available online: 19.05.2020].
- Robbins, S.P. (2000), *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk, Poznań, s. 61.
- Roblek, V., Mesko, M., Dimovski, V., Peterlin, J. (2019), Smart technologies as social innovation and complex social issues of the Z generation. *Kybernetes*, 48(1), pp. 91-107.
- Roehl, H., Rollwagen, I. (2004), Club, Sundikat, Party – wie wird morgen kooperiert?, *Organisations Entwicklung*, nr 3, pp. 30-41.
- Rosa, G. (2013), Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń Y, X i baby boomers. *Marketing i Zarządzanie*, (29), pp. 135-145.
- Różewski, P., Małachowski, B. (2012), „Approach to Competence Modelling for Enterprise Knowledge Management”. *IFAC Proceedings*, Vol. 45, No. 6, pp. 1159-1164.

- Rudny, W. (2009), *Struktury sieciowe a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, [w:] *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, red. Lachiewicz S., Matejun M., Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Rus, I., Lindvall, M., Sinha, S.S. (2001), *Knowledge management in software engineering: A DACS state-of-the-art report*. Fraunhofer Center for Experimental Software Engineering Maryland and The University of Maryland.
- Sajkiewicz, A. (2008), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa.
- Salesforce Research, (2019), *The Future of Workforce Development*. (<https://branden.biz/wp-content/uploads/2019/01/future-of-workforce-development-salesforce-research.pdf>) [dostęp 2020.05.19].
- Sampson, D., Fytros, D. (2008), *Competence Models in Technology-Enhanced Competence-Based Learning*. [in:] Adelsberger, H.H., Kinshuk, Pawlowski J.M., Sampson, D. (eds), *Handbook on Information Technologies for Education and Training*. 2nd edition, Springer-Verlag, Heidelberg, pp. 155-177.
- Sanchez, R. (2004), *Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence* *Journal of Business Research* 57, 5, pp. 518-532.
- Schein, E.H. (1976), *Increasing organizational effectiveness through better human resource planning and development*. Organization Studies Group, Sloan School of Management, MIT.
- Schneider, W.E. (2000), *Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture*, *Strategy and Leadership*, 28, 24-29.
- Schuler, R.S. (2015), *The 5-C Framework for Managing Talent*. *Organizational Dynamics*, Vol. 44, Issue 1, p. 47-56.
- Shafiq, S.I., Sanin, C., Szczerbicki, E. (2020), *Knowledge-Based Virtual Modeling and Simulation of Manufacturing Processes for Industry 4.0*. *Cybernetics and Systems*, 51, (2), s. 84-102.
- Shiau, W.L., Dwivedi, Y.K., Yang, H.S. (2017), *Co-citation and cluster analyses of extant literature on social networks*. *International Journal of Information Management*, 37, (5), s. 390-399.
- Siodor-Rządkowska, M. (2006), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Smit, J., Kreutzer, S., Moeller, C., Carlberg, M. (2016), *European Parliament Directorate-General for Internal Policies, Policy Department A: Economic and Scientific Policy, Industry 4.0, 2016, European Union* [available at: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL\\_STU\(2016\)570007\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL_STU(2016)570007_EN.pdf) 17.05.2020].
- Smith, K.G., Mitchell, T.R., Summer, C.E. (1985), *Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle*. *The Academy of Management Journal*, Vol. 28(4), pp. 799-820.
- Smolbik-Jęczmień, A. (2013), *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, (36), s. 228-238.

- Smółka, P. (2008), *Kompetencje społeczne, metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wydawnictwo Oficyna, Kraków.
- Sołtys, A. (2013), Zarządzanie wiekiem jako nowy priorytet polityki personalnej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*. Tom XIV, z. 9, s. 57-74.
- Southgate, D. (2017), The emergence of Generation Z and its impact in advertising: Long-term implications for media planning and creative development. *Journal of Advertising Research*.
- Spychała, M., Branowska, A. (2019), Czynniki kształtujące kompetencje menedżerskie, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie* nr 79, s. 181-192.
- Spychała, M., Sobczak, W., (2008), Wartościowanie kompetencji zawodowych pracowników i jego wpływ na program rozwojowy w przedsiębiorstwie budowlanym, [w:] Jędrnych E., Pietra A., Stankiewicz-Mróż A., *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji Diagnoza i perspektywy*” Wydawnictwo PŁ, Łódź.
- Spychała, M., Szafrąński, M., Graczyk-Kucharska, M., Goliński, M. (2017), The Method of Designing Reference Models of Workstations, in: *Proceedings of the 18th European Conference on Knowledge Management ECKM 2017*, Edited by F. Marimon, M. Mas-Machuca, J. Berbegal-Mirabent, R. Bastida, Academic Conferences and Publishing International Limited, Barcelona, pp. 930-939.
- Spychała, M., Goliński, M., Szafrąński, M., Graczyk-Kucharska, M. (2019), Competency Models as Modern Tools in the Recruitment Process of Employees, *Proceedings of the 10th Europe-an Conference on Intangibles and Intellectual Capital ECIIC 2019*, Edited by Massimo Sargiacomo, Published by Academic Conferences and Publishing International Limited, Chieti-Pescara, Italy, pp. 282-291.
- Stacho, Z., Stachová, K., Papula, J., Papulová, Z., Kohnová, L. (2019), Effective communication in organisations increases their competitiveness, *Polish Journal of Management*, 19, (1), s. 391-403.
- Stachowiak-Krzyżan, M. (2019), Media społecznościowe jako źródło informacji o uczelniach wyższych wśród kandydatów na studia, *MINIB*, 34(4), p. 65-88.
- Stone, D.L., Deadrick, D.L. (2015), Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 139-145.
- Strzebońska, A. (2017), *Doświadczenia polskiego sektora MŚP w zakresie organizacji programów praktyk i staży*, Publikacja przygotowana w ramach projektu AppHelp 4SMEs, PARP.
- Susanti, A., Natalia, T.W. (2018), Public space strategic planning based on Z generation preferences. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 407, No. 1, p. 012076, IOP Publishing.
- Szafrąński, M., Graczyk-Kucharska, M., Goliński, M., Spychała, M. (2019), Badanie znajomości marek przedsiębiorstw na potrzeby zewnętrznego Employer Brandingu – wyniki badań studentów, *Politechniki Poznańskiej, Przegląd Organizacji*, nr 2, s. 21-29.
- Szafrąński, M. (2018), *Akcelerator Wiedzy Technicznej, Business Acceleration*, nr 17, <http://szafranskimaciej.com/akcelerator-wiedzy-technicznej/>.

- Szafrański, M., Graczyk-Kucharska, M., Goliński, M., Spychała, M. (2019), Badanie znajomości marek przedsiębiorstw na potrzeby zewnętrznego Employer Brandingu — wyniki badań studentów Politechniki Poznańskiej, *Przegląd Organizacji*, Vol. 2, pp. 21-29.
- Szafrański, M., Grupka, K., Goliński, M. (2008), Program akceleracji wiedzy technicznej i matematyczno-przyrodniczej w Polsce, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Szafrański, M., Mazur, M., Grzegorzczak, J. (2017), Wspomaganie zarządzania jakością procesów pracy w przedsiębiorstwach przez diagnozowanie stanów kompetencji, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie*, nr 73, s. 253-271.
- Szejnuk, A. (2017), Rola zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu organizacją. *Journal of Modern Science*, 32(1), s. 305-317.
- Szumowski, W. (2010), Nowy model funkcji HR. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (137), s. 201-212.
- Świątek-Barylska, I. (2019), Zwinne zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle badań eksperckich, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 127, (2), s. 57-70.
- Tabor, J. (2008), Raport badawczy „Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań”, *E-mentor* nr 2 (24).
- Tarique, I., Schuler, R.S. (2010), Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122-133.
- Teece, D.J. (1998), Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California management review*, 40(3), pp. 55-79.
- The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015. Heidrick and Struggles, 2011, p. 22-26. [http://www.globaltalentindex.com/pdf/ Heidrick\\_Struggles\\_Global\\_Talent\\_Report.pdf](http://www.globaltalentindex.com/pdf/Heidrick_Struggles_Global_Talent_Report.pdf).
- Tobler, W.R. (1979), Smooth Pycnophylactic Interpolation for Geographical Regions, *Journal of the American Statistical Association*, 74, (367), s. 519-530.
- Todolí-Signes, A. (2019), Algorithms, artificial intelligence and automated decisions concerning workers and the risks of discrimination: the necessary collective governance of data protection, *Transfer*, 25, (4), s. 465-481.
- Travers, J., Milgram, S. (1969), An Experimental Study of the, Small World Problem *Sociometry*, 32 (4), s. 425-443.
- Tuller, L.M. (2006), *Networking*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.
- Ujwary-Gil, A. (2017), *Audyt zasobów niematerialnych z wykorzystaniem analizy sieci organizacyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ulrich, D. (2017), The 2017 HR Competency Study & What It Means For You, <https://tucana-global.com/2017/10/27/dave-ulrich-the-2017-hr-competency-study-what-it-means-for-you/> (dostęp 01.04.2020).
- Ustawa z dnia 10 maja 2018 r., O ochronie danych osobowych Dz. U. z 2019 r., poz. 1781.
- Vendrell-Herrero, V., Darko, C.K., Ghauri, P. (2019), Knowledge management competences, exporting and productivity: uncovering African paradoxes, *Journal of Knowledge Management*, stały link do dokumentu: <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0433>.

- Vetráková, M., Hitka, M., Potkány, M., Lorincová, S., Smerek, L. (2018), Corporate sustainability in the process of employee recruitment through social networks in conditions of Slovak small and medium enterprises, *Sustainability (Switzerland)*, Open Access, 10, (5), Article number 1670.
- Wang, N., Li, X., Song, C., Li, L. (2019), Application of information technology in employee training, *International Conference on Cloud Computing and Information Science, CCCIS 2019*; Shenyang; China; 750, (Art. No. 012069).
- Whiddett, S., Hollyforde, S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Wieczorek, G. (2011), Internet jako narzędzie poszukiwania i doboru personelu prace naukowe *Edukacja Techniczna i Informatyczna*, z. VI.
- Więcek-Janka, E., Szafranski, M. (2017), Zastosowania marketingu kompetencji w ofertach pracy – wyniki badań, *Handel Wewnętrzny*, 6(371), s. 372-385.
- Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2010), Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment, *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, No. 1-2, pp. 56-73.
- Wilson, R.J. (1996), *Introduction to Graph Theory*, Fourth edition, Published by Pearson Education.
- Wiśniewska, S. (2019), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania, instrumenty, trendy*. PWN, s. 67-99.
- Witkowski, A., Listwan, T. (2008), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją* (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Włodarczyk, K. (2017), Zarządzanie talentami – praktyki w polskich firmach, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 489, s. 465-473.
- Woźniak, J. (2014), Crowdsourcing – IV etapy rozwoju e-rekrutacji, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 127, (1), s. 41-55.
- Woźniakowski, A. (2012), Ewolucja funkcjonowania i zadań działów HR: nowe wyzwania dla dyrektorów HR. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, s. 137-152.
- Wyrzykowska, B. (2013), Kulturowe determinanty zarządzania talentami, *Problemy Zarządzania* 11/4, s. 113-133.
- Zajac, K. (2014), Marketing rekrutacyjny jako narzędzie employer branding, [w:] *Employer Branding w teorii i praktyce*, (red.), K. Kubiak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Zajac, P. (2019), Planowanie zasobów ludzkich. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania, instrumenty, trendy*, PWN, s. 103-123.
- Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, 2018/C 189/1.
- Zarządzanie jakością. Jakość organizacji. Wytyczne osiągnięcia trwałego sukcesu, PN-EN ISO 9004 (2018), Polski Komitet Normalizacyjny.