

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZZ wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Gabriel Łasiński

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu
e-mail: gabriel.lasinski@awf.wroc.pl

POTENCJAŁ PRACOWNIKÓW – ISTOTA, OBSZARY I SKALE UJAWNIANIA

POTENTIAL OF EMPLOYEES – ESSENCE, FIELDS AND SCALES OF DISCLOSURE

DOI: 10.15611/pn.2016.429.11

Streszczenie: Od lat nasila się konkurencja w pozyskiwaniu utalentowanych pracowników. Narastająca zmienność, złożoność, niepewność i wieloznaczność środowiska biznesu powodują, że posiadana inteligencja, kompetencje czy doświadczenie przestają wystarczać. Dziś wskazuje się na konieczność wejścia w nową erę poszukiwania talentów, w której ocena pracownika opierać się będzie na potencjale, czyli umiejętności dostosowywania się i „dorastania” do coraz bardziej złożonych ról i okoliczności. Potencjał staje się najważniejszym prognostykiem sukcesu na wszystkich szczeblach organizacji. W pracy przyjęto tezę, że jego rozpoznawanie jest możliwe poprzez ocenę szczególnych cech osobistych determinujących rozwój oraz ocenę efektywności działań pracowników w zakresie coraz wyższych kompetencji. Celem niniejszego artykułu jest próba systemowego scharakteryzowania potencjału pracowników. Nadaje jej, poprzez ujęcie systemowe, nową, spójną i oryginalną interpretację.

Słowa kluczowe: potencjał, talent, kompetencje, czynniki potencjału, obszary i skale ujawniania potencjału.

Summary: Nowadays, it is crucial to find new methods of searching for talents, where employee's evaluation will be based on potential which is understood more like a skill to adapt and mature to more and more complex roles and circumstances. In this paper it is assumed that identifying the potential is possible by evaluation of specific and personal characteristics which may determine employee's development and by evaluation of employee's effectiveness in terms of higher and higher competences. The main purpose of this article is to characterize employee's potential regarding system approach. Referring to this approach the author analysed the essence, fields, scales and determinants as well as character of the revealing potential. The relation between factors of potential and competences was also characterized. This work organizes knowledge related to talents management in organizations and provides new, coherent, original conceptualization through the system approach.

Keywords: potential, talent, competences, competence factors, fields and scale of potential revealing.

1. Wstęp

Konkurencja w pozyskiwaniu utalentowanych pracowników nasila się od lat. Narastająca zmienność, złożoność, niepewność i wieloznaczność środowiska biznesu powodują, że posiadana inteligencja, kompetencje czy doświadczenie przestają wystarczać. Dziś wskazuje się na konieczność wejścia w nową erę poszukiwania talentów, w której ocena pracownika opierać się będzie na potencjale – czyli umiejętności dostosowywania się i „dorastania” do coraz bardziej złożonych ról i okoliczności [Fernández-Aráoz 2014]. Okazuje się, że posiadane umiejętności w sytuacji zmiany uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania organizacji przestają wystarczać. Nie chodzi więc o to, czy pracownicy (liderzy) w organizacji posiadają odpowiednie umiejętności (kompetencje), lecz o to, czy mają potencjał, by zdobywać nowe [Fernández-Aráoz 2014]. Potencjał staje się najważniejszym prognostykiem sukcesu na wszystkich szczeblach organizacji.

Redefinicji muszą ulec zatem strategię rozwoju kadr. Analizując globalne trendy w świecie kadr, Zakrzewska [2014] pisze, że polski HRM (*human resource management*) dalej koncentruje się na rozwoju pracowników, podczas gdy kierunkiem, którym podążają najwięksi, jest budowanie biznesu na talentach. Analiza literatury przedmiotowej¹ i rzeczywistości społecznej, organizacyjnej, sportowej czy biznesowej wskazuje na ciągłe przenikanie się terminów: talent, potencjał, kompetencje oraz na różne ich interpretacje. Z uwagi na ogromne zainteresowanie problematyką pozyskiwania i utrzymania najlepszych pracowników refleksja nad tymi pojęciami i próba ich interpretacji wydają się zasadne.

W pracy przyjęto tezę, że talent materializuje się poprzez potencjał – jego posiadanie i ujawnianie. Jego rozpoznawanie jest możliwe poprzez ocenę szczególnych cech osobistych determinujących rozwój oraz ocenę efektywności działań pracowników w rozwijających się kompetencjach.

Celem niniejszego artykułu jest próba systemowego ujęcia i scharakteryzowania potencjału pracowników. Na bazie cech systemów działania (probabilistycznych) odniesiono się do istoty, obszarów, skal, uwarunkowań i charakteru ujawniania się potencjału. Przyjęto, iż kluczowym kryterium aksjologicznym ujawniania się potencjału jest prakseologiczna efektywność działań. Podstawą empiryczną przedstawionej koncepcji są wieloletnie doświadczenia autora w międzynarodowych środowiskach biznesowych i w obszarze sportu olimpijskiego.

2. Talent a potencjał

Poszukiwanie talentów to w istocie poszukiwanie ludzi o wysokim potencjale.

Potencjał jako kluczowy predykat talentu wiąże się bardziej z atrybutowym (egalitarnym) ujęciem talentu, określającym talent poprzez zdolność do efektywnych za-

¹ Ze względu na ograniczenia wydawnicze w pracy wskazano te pozycje źródłowe, które były szczególnie reprezentatywne dla istoty podjętego problemu i interpretacji pojęć.

chowań możliwych dla każdego [Miś 2008; Jamka 2010]. Alternatywne – podmiotowe (elitarne) ujęcie talentu odnosi się bardziej do posiadanych (wrodzonych) przez człowieka szczególnych dyspozycji (uzdolnień) umysłowych, muzycznych czy psychomotorycznych, np. w sporcie.

W podejściu atrybutowym przyjmuje się założenie, że wszyscy ludzie mają pewne talenty, że skupianie się jedynie na wybranych wybitnych jednostkach jest wielkim marnotrawstwem pozostałej rzeszy pracowników. Koncepcja atrybutowa (egalitarna) talentu jest bliska ujęciu prakseologicznemu. Wynika to z faktu, że nauka ta koncentruje się na działaniach, a w aksjologii prakseologicznej szczególnego znaczenia nabierają przede wszystkim pożądane w konkretnych sytuacjach efektywne działania, nie zaś wrodzone (szczególne intelektualne czy motoryczne) dyspozycje osobnicze. W takim ujęciu zarządzanie talentami w rzeczywistości wiąże się z kategorią pracowników o wysokim potencjale (*high-potential employee*), a pojęcia talent i potencjał traktuje się jako synonimy [Łasiński, Głowicki, Olenderek 2014].

Problematyka talentu i potencjału obecna jest także od wielu lat w naukach o sporcie. Teoretycy i praktycy sportu uważają, że identyfikacja talentu sportowego to proces, a nie wynik jednorazowego testu czy pojedynczy wynik, to potencjał do osiągania rezultatów na wysokim poziomie w przyszłości [Fajfer 1999, s. 117; Brown 2001; Dominiak 2008; Iskra 2008].

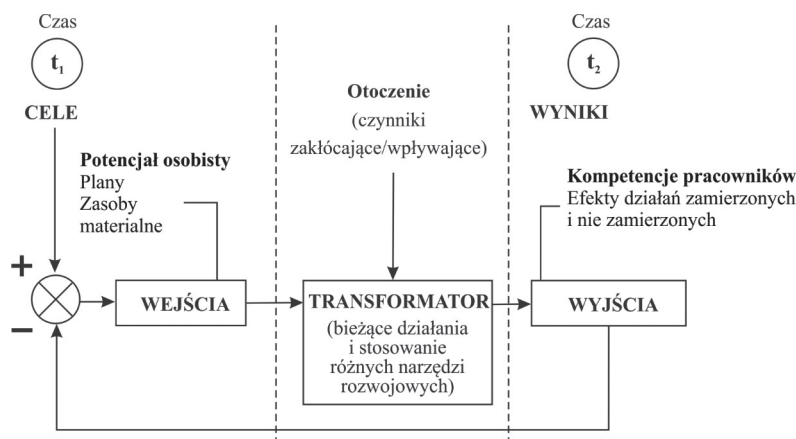
Ocena potencjału nie jest łatwa. Znacznie łatwiej jest ocenić aktualne umiejętności, kwalifikacje, uzyskiwane wyniki pracownika, niż wskazać z dużym prawdopodobieństwem na skalę jego możliwości rozwojowych. Dlatego błędem stosowanym przy ocenie potencjału jest skupianie się na posiadanych kompetencjach czy uzyskiwanych częściowych wynikach i następnie próbach ich ekstrapolowania w przyszłość. Kahneman nazywa takie podejście zjawiskiem zastępowania – poznawczym błędem heurystycznym, gdzie prognoza dotycząca przyszłości nie jest odróżniana od oceny aktualnych danych. W rezultacie prognoza ściśle odpowiada bieżącej ocenie. Oczekuje się prognozy rozwoju, a zastępuje się ją oceną bieżących danych kompetencyjnych [Kahneman 2012, s. 254].

Poziom ujawnienia potencjału wynika ze współdziałania kilku zmiennych: czynników osobistych potencjału, będących zasobem człowieka, jakości procesów rozwojowych oraz środowiska (uwarunkowań zewnętrznych). Kluczowymi czynnikami osobistymi potencjału pracownika są wg Fernández-Araóza, Groysberga i Nohiry [2011] obszary związane z samoświadomością, silną wewnętrzną motywacją do osiągnięć, nastawieniem na rozwój, uwrażliwieniem na ekonomiczne i społeczne aspekty rozwoju firmy, identyfikacją z firmą, umiejętnością wywierania wpływu na zmiany, nastawieniem na współpracę i własnym rozwojem. Są to zasoby trudne do nabycia i zmiany. Szczególności znaczenia motywacji wewnętrznej w odnoszeniu sukcesów upatrują także Pink [2012] i Garvin [2014]. Do potencjału odniósł się również Tracy [2008]. Wprowadził on pojęcie indywidualnego potencjału jednostki (IPJ), który jest rezultatem sumy cech wrodzonych (odruchy, temperament, cechy umysłowe), cech nabytych (wiedza, zdolności i doświadczenia) oraz

postawy (energia umysłu) wynikającej z percepcji siebie i życia. Znamienne jest, że wymienione czynniki potencjału odnoszą się nie tyle do sfery intelektualnej, ile wolicjonalnej człowieka. Podnosi się je do rangi szczególnie sprawczych w odnoszeniu sukcesów w przyszłości. Puentą tej refleksji mogą być słowa Seiwerta – twórcy strategii sukcesu – że większość z nas wie, co zrobić, aby osiągnąć sukces, ale niewielu z nas to robi. Różnica pomiędzy tymi, którzy wiedzą, jak – i to robią, a tymi, którzy tylko wiedzą, to samodyscyplina [Seiwert 1996].

3. Potencjał a kompetencje

Potencjał jako zasób określa osobistą zdolność do rozwoju pracownika (dynamikę rozwoju). Ostatecznie jest oceniany i weryfikowany poprzez efekty działań w ujęciu procesowym, czyli poprzez osiąganie **coraz wyższych kompetencji** (przyrost kompetencji). Kompetencje zaś ocenia się poprzez aktualną wartość stanu w danym czasie – głównie w zakresie wiedzy, umiejętności i zachowań [Łasiński, Głowicki, Olenderek 2014]. Warto w tym miejscu odnieść się do relacji zachodzących pomiędzy potencjałem i kompetencjami (rys. 1).



Rys. 1. Model relacji pomiędzy potencjałem a kompetencjami

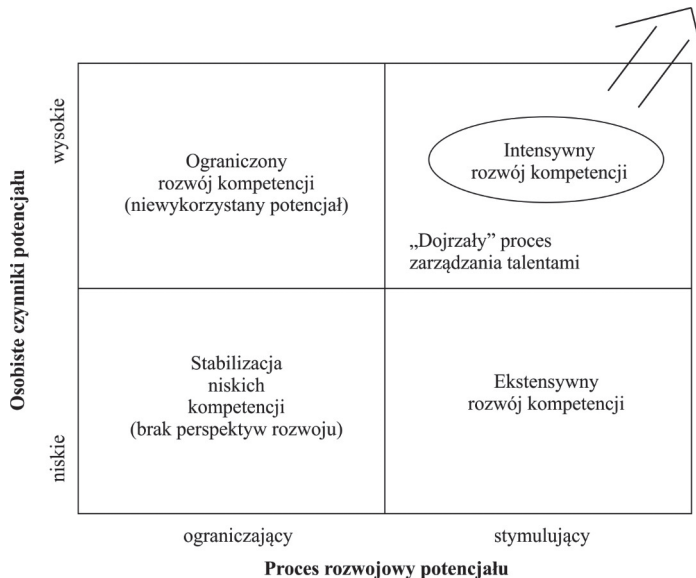
Źródło: opracowanie własne.

Relacje te zostały opisane w modelu cybernetycznym, określonym kategoriami: wejść, wyjść, transformatora, otoczenia (ograniczeń) i sprzężenia zwrotnego. Potencjał jest kategorią „wejść” do systemu; kompetencja jest „wyjściem”, czyli ujawnionym efektem działania.

Wszelkie stosowane środki (narzędzia) zamiany potencjału i innych zasobów (wejść) w kompetencje (wyjścia) stanowią kategorię transformatora (procesu). Poprzez sprzężenie zwrotne uzyskane kompetencje wpływają z kolei na wartości potencjału i formułowanych celów, umożliwiając w kolejnych przebiegach procesowych (w czasie) dalsze

podnoszenie kompetencji. Można mówić więc o dwóch głównych składowych ujawniania potencjału: czynnikach osobistych potencjału i czynnikach procesowych (rozwojowych). Oczywiście nie sposób pominąć trzeciej zmiennej, tj. oddziaływania otoczenia (politycznego, ekonomicznego czy społecznego). Oddziaływanie to może być względnie neutralne, sprzyjać procesom bądź też je ograniczać. Ujawnianie potencjału wiąże się zatem z rozwojem (przyrostem) kompetencji, a nie z jej aktualnym poziomem. Na różnice pomiędzy posiadanymi kompetencjami a potencjałem wskazywał wcześniej Belbin [2003]. Podkreślał on, że posiadanie potencjału przy ograniczonych kompetencjach jest perspektywicznie znacznie ważniejsze niż posiadanie aktualnie odpowiednich kwalifikacji przy braku istotnych możliwości rozwojowych.

W tym miejscu warto odnieść się do relacji, jakie zachodzą pomiędzy osobistymi czynnikami potencjału i jakością procesu rozwojowego pracownika a rozwojem kompetencji (rys. 2).



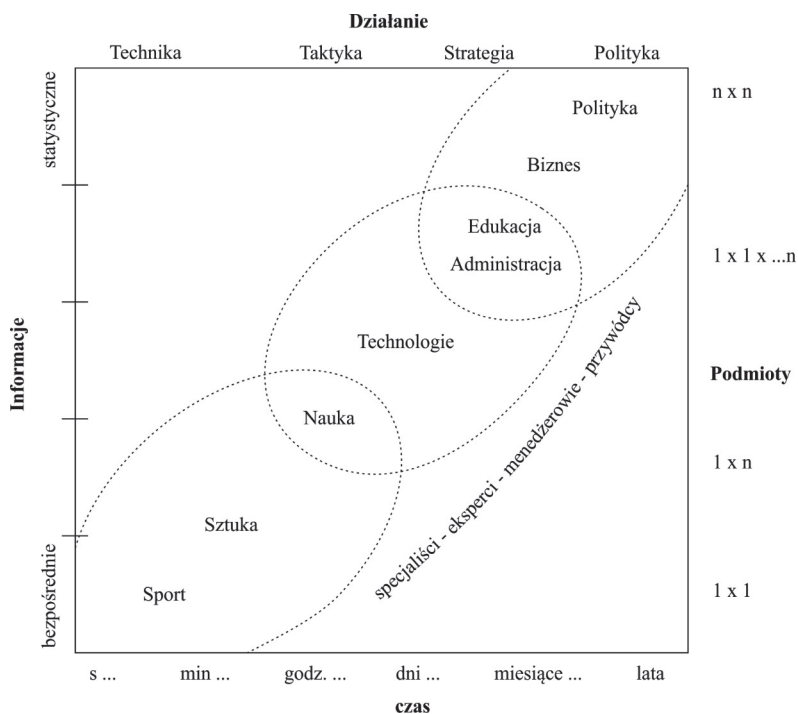
Rys. 2. Osobiste czynniki potencjału i jakość procesu rozwojowego pracownika a rozwój kompetencji

Źródło: opracowanie własne.

Analiza relacji wskazuje, że posiadanie potencjału nie gwarantuje rozwoju i osiągnięcia najwyższych kompetencji. Potencjał można wykorzystać, rozwinąć lub zmarnować. Jeśli można posiadać potencjał (osobisty), ale go nie ujawniać w posiadanych kompetencjach, to znaczy, że istnieją czynniki blokujące czy ograniczające ujawnianie potencjału. Są to niewłaściwe procedury i narzędzia rozwojowe stosowane w organizacjach lub też wyjątkowo niekorzystne czynniki środowiskowe. **W warunkach sprzyjających wysoki potencjał musi objawiać się przyrostem kompetencji – w aspekcie ich jakości i/lub pozyskiwania nowych.**

4. Obszary i skale ujawniania potencjału

Potencjał jest zasobem, który ujawnia się w różnych obszarach ludzkich aktywności, dotyczy różnych skal (poziomów) i przejawianych kompetencji (sprawności) (rys. 3).



Rys. 3. Obszary i skale ujawniania potencjału

Źródło: opracowanie własne.

Pojęcie skali wiąże się z jedną z cech ujęć systemowych, jaką jest rozpatrywanie działań w strukturze wielopoziomowej, określanej poziomami mikro-, mezo- i makro-. Struktura wielopoziomowa funkcjonuje w przestrzeni wielu czynników warunkujących działanie. Wpływ tych czynników jest różny. W przedstawionym modelu ograniczono się do kilku czynników układu: czasu, podmiotu działania, informacji i złożoności działania (przestrzeni). W celu ograniczenia wielowymiarowości świadomie pominięto inne, np. czynnik ekonomiczny. W modelu poszczególnym skalom przyporządkowano różne obszary (sfery aktywności) zawodowej oraz charakterystyczne funkcje (role) pełnione przez ludzi.

Skale poszczególnych czynników wchodzą ze sobą w pewne istotne związki, które można określić prawem zgodności skal. Warunkiem efektywnego działania w strukturze wielopoziomowej jest zgodność skal podstawowych czynników działania dla każdego z nich [Morawski 2005].

Zatem ujawnianie potencjału będzie różne w zależności od rodzaju, specyfiki ludzkiej aktywności (działań i zachowań). Działania w mikroskali podejmowane są przez specjalistów (sportowcy, artyści, pracownicy operacyjni). Działania o większej skali podejmują nauczyciele, trenerzy, mentorzy, kierownicy czy menedżerowie niższego szczebla. Z kolei działania o największej skali (strategia, polityka) podejmują menedżerowie, przywódcy i politycy. W przyjętej powyżej strukturze działania niektóre związki zachodzące między skalami są oczywiste, np. działania o mniejszej skali mają często charakter indywidualny, odbywają się w krótszym czasie (tu i teraz), na małej przestrzeni, są oparte na informacjach bezpośrednich. Działania o większej skali wymagają większych grup wykonawców (podmiot działania), rozgrywają się w dłuższym czasie, wymagają informacji statystycznej. Tak więc skala działania odnosi się bezpośrednio do rodzaju aktywności człowieka. Skala ta implikuje zarówno charakter ujawnianego potencjału (kompetencji), jak i kluczowe osobiste czynniki potencjału.

Poniżej przedstawiono przykłady ujawniania potencjału w zależności od rodzaju aktywności:

- działania oparte na nawykach zamkniętych (standardowych) – przyrost wydajności i jakości wykonywanych zadań (niektóre dyscypliny i konkurencje sportowe tzw. techniczne); specjaliści (praca, produkcja),
- działania oparte na strukturze nawyków otwartych (indywidualne i zespołowe) – efektywne rozwiązywanie problemów przy podejściu ekwifinalnym, gdzie podobieństwo celów nie implikuje podobieństwa działań (sportowe gry zespołowe, sztuka, praca niestandardowa, ekspercka),
- działania (zachowania) zespołowe w strukturach otwartych, złożonych – efektywne rozwiązywanie problemów optymalizacyjnych i twórczych (działania menedżerów, coachów, trenerów),
- działania (zachowania) w dużych grupach (populacjach) o wysokim poziomie złożoności, zmienności, niepewności i nieprzewidywalności – głównie efektywne rozwiązywanie problemów twórczych.

Należy zaznaczyć, że prawo zgodności skal określa jedynie względną autonomię poszczególnych poziomów oraz zakłada równocześnie zasadę powiązań pomiędzy poziomami. To znaczy, że już na niskim poziomie struktury działania pracownik może ujawniać cechy przywódcze; z kolei przywódca czy polityk może posiadać i ujawniać duże umiejętności eksperckie.

Specyfika obszaru i rodzaju aktywności oraz wskazane wyżej formy ujawniania potencjału człowieka określają kluczowe czynniki potencjału. Mogą one dotyczyć szczególnych dyspozycji ruchowych, motorycznych, fizjologicznych, wysiłkowych, umysłowych, muzycznych, społecznych, twórczych, wolicjonalnych czy przywódczych. Nie ma więc jednego modelu czynników potencjału. Każdy rodzaj aktywności zawodowej jest specyficzny i wymaga określenia specyficznych czynników potencjału. Jeden aspekt rozważań nad potencjałem jest jednak charakterystyczny. Otóż bez względu na rodzaj aktywności badacze zajmujący się tematyką talentu i po-

tencjału, a także trenerzy i menedżerowie sportu podkreślają szczególną rolę czynników wolicjonalnych w osiąganiu wysokich sukcesów. Zatem rodzaj aktywności determinuje ostatecznie formę ujawniania potencjału. Nie zawsze wiązać się ona będzie ze zmianą skali kompetencji – czasem tylko z poprawą wartości uzyskiwanych efektów (jakości, ilości) np. w działaniach artystów, sportowców czy ekspertów.

5. Czynniki potencjału menedżerskiego

Szczególnym przypadkiem rozważań o potencjale są menedżerowie, których kompetencje mogą rozwijać się w sposób nieograniczony w aspekcie jakości, ilości, zakresu – czyli w coraz większej skali. I tylko w kontekście potencjału menedżerskiego należy interpretować słowa odnoszące się do przekraczania skal kompetencyjnych. Ciekawie rozwój kompetencji menedżerskich ujął Garvin: najpierw wiedza ekspertów i wypracowanie „miękkich” kompetencji, później szersza perspektywa, dalej patrzenie holistyczne i integrowanie działań [Garvin 2014].

Fernández-Aráoz [2014] w swojej pracy poświęconej poszukiwaniu talentów w XXI wieku przedstawił zweryfikowany empirycznie model oceny potencjału menedżerskiego. Metoda ta jest znacznie trudniejsza w zastosowaniu niż pomiar ilorazu inteligencji menedżera, ocena jego dotychczasowych wyników, a nawet sprawdzenie poziomu przeróżnych kompetencji, ale da się ją zastosować, uzyskując trafność prognoz na poziomie 85% – co potwierdzają dane dotyczące ścieżek kariery tysięcy menedżerów.

Zweryfikowany empirycznie model potencjału menedżerskiego obejmuje pięć kluczowych czynników: motywację, ciekawość świata (poznawczą), przenikliwość, zaangażowanie i determinację (tab. 1).

Tabela 1. Model czynników potencjału menedżerskiego

Motywacja	Całkowite oddanie się sprawie i dążenie do celu niesłużącemu własnym interesom. Osoby o dużym potencjale są bardzo ambitne i chcą dokonywać rzeczy wielkich, a jednocześnie pragną osiągać ważne cele zespołowe, potrafią pokazać pokorę i są gotowe inwestować w samodoskonalenie
Ciekawość świata	Skłonność do poszukiwania nowych doświadczeń, do zdobywania wiedzy i słuchania szczerych opinii otoczenia, a także otwartość na potrzebę uczenia się i zmiany
Przenikliwość	Zdolność do gromadzenia i interpretowania informacji w sposób, który odsłania nowe możliwości
Zaangażowanie	Sztuka odwoływania się zarówno do emocji, jak i do logiki w komunikacji z otoczeniem, co pomaga kreślić porywające wizje i budować więzi
Determinacja	Siła do walki, niezłomne dążenie do trudnych celów pomimo wyzwań, a także umiejętność szybkiego pozbierania się po porażce

Źródło: [Fernández-Aráoz 2014].

Poza czynnikami potencjału menedżera Fernández-Aráoz podkreśla także znaczenie innych aspektów oceny pracowników, tj. inteligencji, reprezentowanych wartości i zdolności przywódczych. Przedstawiony model jest w dużej mierze zbieżny z poglądami Jacka i Suzy Welch [2005], którzy, wypowiadając się o szczególnych cechach liderów-zwycięzców, wymieniają m.in.: pozytywną energię, umiejętność pobudzania (inspirowania) innych do działania, odwagę w podejmowaniu trudnych decyzji, skuteczność w osiągnięciu celów i pasję (głębką ekscytację pracą), przenikliwość.

W jaki sposób identyfikować potencjał pracowników? Najważniejsze są dobrze przygotowane i przeprowadzone rozmowy kwalifikacyjne. Powinny się one koncentrować na kluczowych czynnikach potencjału i starać się określić ich poziom. Badania naukowe pokazują, że oceny wystawione kandydatom przez ludzi znających się na prowadzeniu tego typu wywiadów są silnie skorelowane z tym, jak później ci menedżerowie radzą sobie w pracy. Ostateczną, empiryczną weryfikacją potencjału są działania ujawniane w rozwijających się kompetencjach. W przypadku menedżerów powinny się one ujawniać poprzez przechodzenie od kompetencji podstawowych, przez kompetencje komplementarne, do kompetencji przywódczych [Łasiński, Głowicki, Olenderek 2014]. Ich pozyskiwanie wymaga opracowania i wdrożenia w organizacji adekwatnych procesów (procedur, narzędzi, form rozwojowych) oraz stworzenia przyjaznego, stymulującego otoczenia.

6. Zakończenie

Potencjał jest zasobem człowieka określającym jego możliwości rozwoju i odnoszenia sukcesów. Jest odzwierciedleniem ludzkiego talentu. Potencjał identyfikowany jest poprzez osobiste czynniki, a przejawia się wysokimi, rozwijającymi się kompetencjami. Tak dzieje się w prawidłowo prowadzonym procesie rozwojowym i przy sprzyjającym otoczeniu, w przeciwnym razie potencjał może zostać niewykorzystany lub wręcz zmarnowany. Specyfika potencjału zależy od rodzaju i skali aktywności zawodowej, chociaż szczególną rolę w osiągnięciu sukcesów przypisuje się czynnikom (cechom) wolicjonalnym. We współczesnych strategiach pozyskiwania i utrzymywania talentów badacze koncentrują się głównie na potencjale menedżerskim. W świetle przyjętej koncepcji systemowej przez to pojęcie rozumie się zdolność (dyspozycje) do obejmowania innych (wyższych) stanowisk oraz poszerzanie wiedzy i umiejętności komplementarnych (uzupełniających) oraz przywódczych. Decydującą rolę w obejmowaniu strategicznych funkcji w przedsiębiorstwie przypisuje się zmianie zachowań. Ujawnienie dyspozycji do stawania się liderem i przywódcą w procesie oceny kompetencji menedżerskich jest w istocie wskazywaniem na potencjał menedżera.

Literatura

- Belbin M.R., 2003, *Twoja rola w zespole*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Brown J., 2001, *Sports talent: How to identify and develop outstanding athlete*, Human Kinetics, Campaign.
- Dominiak A., 2008, *Talent sportowy – definicja, identyfikacja, selekcja, szkolenie. Dyskusja ekspercka*, Sport Wyczynowy, nr 4–6, s. 520–522.
- Fajfer Z., 1999, *Vyhledavani a vyber sportovne talentovane mladezz*, FTVS-UK, Praha.
- Fernández-Aráoz C., 2014, *It's Not the How or the What but the Who. Succeed by surrounding yourself with the best*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Fernández-Aráoz C., Groysberg B., Nohira N., 2011, *How to hang on to your high potentials*, Harvard Business Review, October.
- Garvin D., 2014, *O sile zespołu świadczy jego zespół, HR 2014. Strategiczna rola działu kadr*, Harvard Business Review Polska (wydanie specjalne).
- Iskra J., 2008, *Talent sportowy – definicja, identyfikacja, selekcja, szkolenie. Dyskusja ekspercka*, Sport Wyczynowy, nr 4–6, s. 520–522.
- Jamka B., 2010, *Podmiotowe a atrybutowe zarządzanie talentami podwładnych*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 115, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Kahneman D., 2012, *Pułapki myślenia*, Media Rodzina, Poznań.
- Łasiński G., Głowicki P., Olenderek T., 2014, *Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistic Sp. z o.o. – Raben Group*, [w:] Stor M., Listwan T. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 349, Wydawnictwo UE, Wrocław.
- Miś A., 2008, *Rozwój talentów w organizacji. Specyfika i instrumentarium*, [w:] Witkowski S.A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
- Morawski J., 2005, *Człowiek i technologia*, Wyższa Szkoła Humanistyczna, Pułtusk.
- Pink D., 2012, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio Emka, Warszawa.
- Seiwert L.J., 1996, *DISG Zeitmanagement-Profil Time Mastery*, DISG-Training, Gabal-Verlag, Offenbach.
- Tracy B., 2008, *Maksimum osiągnięć*, Wyd. Muza, Warszawa.
- Welch J., Welch S., 2005, *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa.
- Zakrzewska L., 2014, *Globalne i lokalne megatrendy w świecie kadr. HR 2014. Strategiczna rola działu kadr*, Harvard Business Review Polska (wydanie specjalne).