

Iwona ZDONEK, Maciej WOLNY
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
iwona.zdonek@polsl.pl; maciej.wolny@polsl.pl

POTENCJAŁ PRACOWNIKA – KONCEPCJA MODELU BADAWCZEGO

Streszczenie. W pracy przedstawiono model badawczy potencjału pracownika w kontekście inteligentnego rozwoju organizacji. Przyjęto, że inteligentny rozwój organizacji jest uzależniony i stymulowany przez wysoki potencjał pracowników. W artykule skupiono się na problematyce definicji pojęcia potencjału pracownika (określeniu cech wysokiego potencjału pracownika) oraz jego wieloatrybutowej oceny i wpływu na inteligentny rozwój organizacji. Opracowany przez autorów model ma posłużyć do empirycznych badań oceny potencjału pracownika.

Słowa kluczowe: inteligentny rozwój organizacji, potencjał pracownika, model badawczy.

THE POTENTIAL OF EMPLOYEE – RESEARCH MODEL CONCEPT

Summary. In the article the concept of model research concerning the problem of employee potential is presented. As background of this model the concept of intelligent organization was established. We assumed that intelligent development of organization is dependent of employees potential. In the paper we discover the essence of high employees potential, its multiattribute assessment and also its influence on intelligent organization development. The proposed model would be used for empirical studies evaluating the employee potential.

Keywords: intelligent organization development, potential of employee, research model.

Wstęp

Jednym z priorytetów strategii „Europa 2020” [10] jest inteligentny rozwój związany z budową gospodarki opartej na wiedzy i innowacji. Realizacja tej strategii ma na celu wzmocnienie konkurencyjności i dobrobytu Europy. Przenosząc te cele na skalę mikro, na przedsiębiorstwo, inteligentny rozwój jest związany z odpowiednim wykorzystaniem i gromadzeniem wiedzy oraz wprowadzaniem innowacji, przy jednoczesnym wykorzystywaniu odpowiednich narzędzi zarządzania [4, s. 73-83] oraz wdrożeniu adekwatnego systemu zarządzania wiedzą [5]. Kulturę organizacji inteligentnej [7] budują w głównej mierze pracownicy o odpowiednim potencjale. Ten potencjał pracownika staje się obecnie przedmiotem zainteresowania coraz szerszej grupy badaczy zarówno wśród praktyków, jak i akademików.

W związku z tym celem artykułu jest próba utworzenia modelu badawczego, umożliwiającego ocenę potencjału pracownika. Z przeprowadzonej analizy literaturowej wynika, że dotychczas problematyka potencjału pracownika była ujmowana w sposób opisowy. Tymczasem celem tworzonego modelu badawczego jest przeprowadzenie oceny wspomnianego potencjału w sposób kwantyfikowalny, a także identyfikujący obszary stanowiące luki przeszkadzające określać pracownika jako tego o wysokim potencjale.

Powyższemu celowi artykułu podporządkowana jest organizacja niniejszej pracy. W rozdziale pierwszym jako tło do rozważań nad potencjałem pracownika zaproponowano podstawowe zagadnienia dotyczące kapitału intelektualnego i jego roli w inteligentnym rozwoju organizacji. W rozdziale drugim przedstawiono literaturową analizę pojęcia potencjału pracownika. Analiza ta dała podstawy do zaproponowania w rozdziale trzecim modelu badawczego, mierzącego wspomniany potencjał w sposób kwantyfikowalny. W ostatnim rozdziale nakreślono kierunki dalszych prac badawczych, realizujących zaproponowany model badawczy.

1. Rola kapitału intelektualnego w inteligentnym rozwoju organizacji

Według Bratinau i jego współpracowników inteligentna organizacja to taka, która rozwija swoją zdolność do nieustannego adaptowania się do zmiennego i nieprzewidywalnego środowiska [1]. Inteligentna organizacja jest często nazywana także organizacją uczącą się i w tym kontekście definiowana jest jako ta, która nabywa, tworzy i przechowuje wiedzę oraz wykorzystuje ją, by poprawić swoją wydajność lub wytworzyć innowacyjny produkt [2]. Z kolei według Senge [9] organizacja ucząca się to taka, która nieustannie uczy się i praktykuje, by osiągnąć mistrzostwo w samoulepszeniu się. Już przytoczenie tych kilku

definicji organizacji inteligentnej wskazuje na ogromną rolę kapitału intelektualnego pracowników zatrudnionych w organizacji, zwłaszcza z punktu widzenia posiadanych przez nich wiedzy, doświadczenia, kreatywności oraz możliwości i potencjału do nieustannego uczenia się nowych umiejętności.

W literaturze opisującej zarządzanie kapitałem intelektualnym coraz częściej pojawia się termin „potencjał pracowników” [13, 14, 6] oraz związane z nim „planowanie sukcesji organizacji” [3]. Planowanie sukcesji w procesie pozyskiwania pracowników dla organizacji jest czymś innym niż planowanie wymiany pracowników. Skupia się ono na przewidywaniu potrzeb organizacji i bazuje na proaktywnym zabezpieczeniu zasobów ludzkich w taki sposób, by zapewnić ciągłość i prosperity organizacji. Te podejście związane jest także z obserwowaniem i kierowaniem talentami pracowników organizacji. Planowanie sukcesji to również proces zapewnienia, by na kluczowych stanowiskach organizacji znaleźli się ludzie z możliwościami do rozwijania i realizowania strategii i priorytetów organizacji. Wymusza to poszukiwanie, rekrutowanie i zatrzymywanie na kluczowych stanowiskach w organizacji ludzi o wysokim potencjale [3]. Inteligentny rozwój przedsiębiorstwa wymaga doskonalenia i wprowadzenia innowacji (rozwija „inteligentny innowator” [8]), powinien opierać się na działalności badawczo-rozwojowej oraz działaniach bazujących na wiedzy. To działanie jest uwarunkowane przez potencjał pracowników określony przez zespół atrybutów odnoszących do wzajemnych relacji między pracownikiem a przedsiębiorstwem.

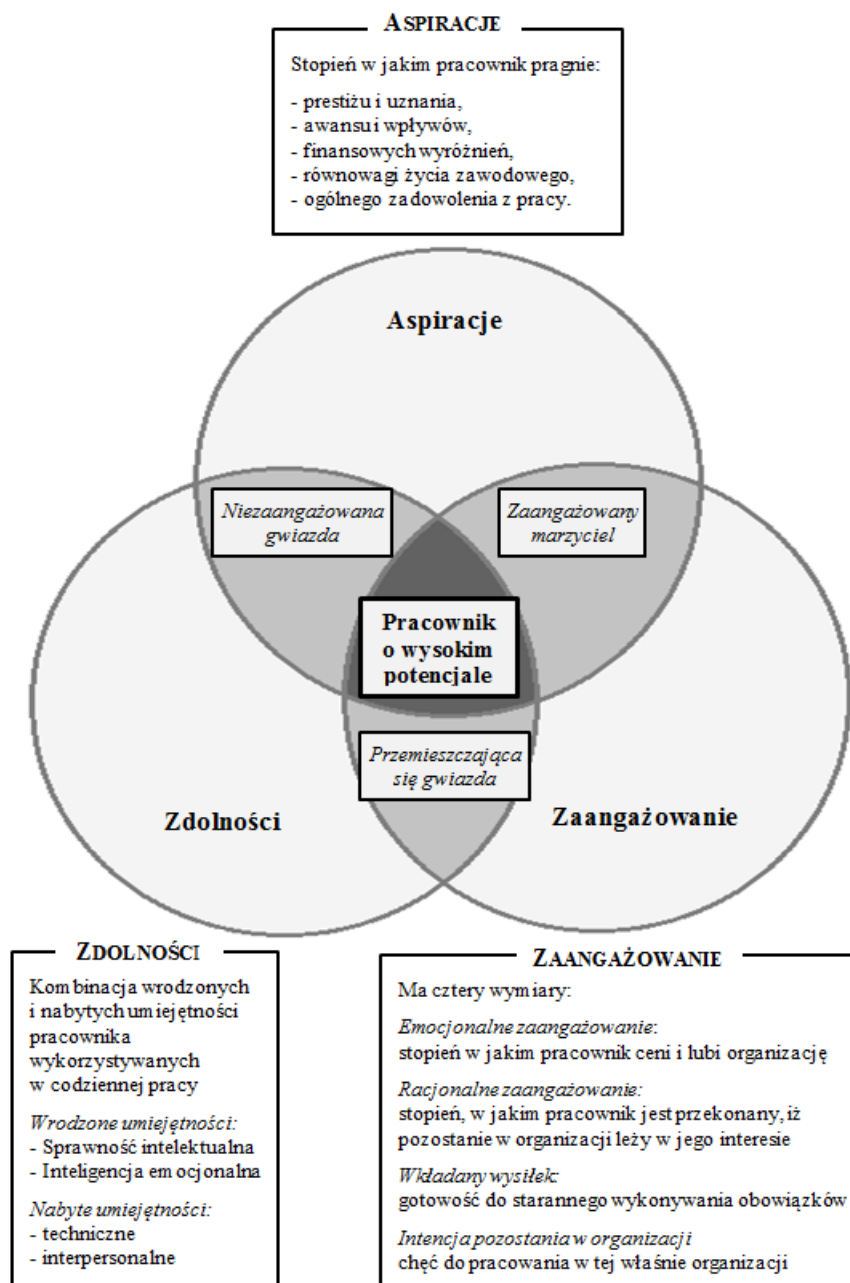
2. Potencjał pracownika – istota zagadnienia

C. Fernández-Araó potencjał pracownika definiuje jako „umiejętność adaptacji i rozwoju w ramach coraz bardziej złożonych zadań i środowisk” [13]. Zwraca uwagę na pięć cech charakteryzujących pracownika z potencjałem. Pierwszą z nich jest **dążenie do doskonałości** w osiągnięciu danego celu. Wyraża się ona w ambicjach pracownika i oczekiwaniach uznania, ale także w jego skromności oraz ciągłym inwestowaniu we własne umiejętności. Drugą cechą jest **ciekawość**, oznaczająca „skłonność do poszukiwania nowości, zdobywania wiedzy, poszukiwania informacji zwrotnej, a także otwartość na uczenie się i zmiany” [13]. Trzecią cechą jest **przenikliwość** definiowana jako „zdolność gromadzenia i wyciągania wniosków z informacji mogących kreować nowe możliwości” [13]. Czwarta cecha to **zaangażowanie** opisywane jako „talent do wykorzystywania wiedzy i logiki do dzielenia się własną wizją z innymi” [13]. Piąta cecha to **determinacja**, pod pojęciem której rozumie się „umiejętność walki o skomplikowane cele oraz radzenia sobie z trudnościami i przeciwnościami” [13].

J.C. Carter definiuje pojęcie „wysokiego potencjału” jako połączenie zdolności i zaangażowania z aspiracjami do rozwoju, awansowania i pełnienia kluczowych ról w organizacji [3]. Model wysokiego potencjału pracownika według tej definicji został

przedstawiony na rysunku 1. **Zdolności** definiowane są jako zwinność w uczeniu się. Składają się na nie wrodzone umiejętności, tj. sprawność intelektualna i inteligencja emocjonalna, oraz nabyte umiejętności techniczne i interpersonalne, które są wykorzystywane w codziennej pracy. Zdolności obejmują predyspozycje do: przetwarzania złożonych pomysłów, myślenia logicznego, dostrzegania i rozumienia emocji innych ludzi oraz uczenia się nowych umiejętności, np. technicznych, interpersonalnych (zob. rys. 1). Zdolności bezpośrednio wpływają na wydajność pracownika. J.C. Carter zwraca jednak uwagę, że wydajność ta powinna być oceniana nie tylko z perspektywy bieżącej, ale przede wszystkim długoterminowej, gdyż takie właśnie podejście jest istotne w planowaniu sukcesu organizacji. **Zaangażowanie** to stopień, w jakim pracownik poświęca swoje zdolności dla organizacji. Rezultatami wysokiego zaangażowania pracownika są jego ciężka i długotrwała praca oraz postawa obywatelska, czyli angażowanie się nie tylko w obowiązki wynikające z kontraktu [12, s. 117]. Zaangażowanie może być postrzegane w czterech wymiarach: zaangażowania emocjonalnego, racjonalnym, wkładanego wysiłku oraz intencji pozostania w organizacji (zob. rys. 1). **Aspiracje** to stopień, w jakim pracownik pragnie prestiżu i uznania, awansu i wpływów prowadzących do bardziej odpowiedzialnych ról w organizacji, a także wynikających z tego tytułu rekompensat i nagród finansowych, równowagi życia zawodowego i ogólnego zadowolenia z pracy (zob. rys. 1).

J.C. Carter zwraca uwagę, że do określenia pracownika o wysokim potencjale istotne jest równoczesne współwystępowanie trzech czynników, tj.: zdolności, zaangażowania i aspiracji. Niedobór któregośkolwiek z nich prowadzi do powstania odmiennych typów pracownika. Pierwszy z tych typów został określony jako *zaangażowany marzyciel*. Jest to pracownik o wysokim zaangażowaniu i wysokich aspiracjach, ale tylko przeciętnych zdolnościach. Co prawda organizacja poprzez szkolenia jest w stanie rozwijać zdolności tego pracownika, jednak prawdopodobieństwo sukcesu takiej osoby na kolejnym poziomie kariery jest prawie zerowe. Drugi z omawianych typów to *niezaangażowana gwiazda*. Jest to pracownik o wysokich zdolnościach i wysokich aspiracjach, ale słabym zaangażowaniu, który nie wierzy, że praca dla tej właśnie organizacji leży w jego najlepszym interesie. Prawdopodobieństwo sukcesu takiego pracownika na wyższym poziomie kariery wynosi 13%. Trzeci z prezentowanych typów to *przemieszczająca się gwiazda*. Jest to pracownik o wysokich zdolnościach i wysokim zaangażowaniu, lecz słabych aspiracjach. Prawdopodobieństwo sukcesu na wyższym poziomie kariery takiego pracownika wynosi 44%.

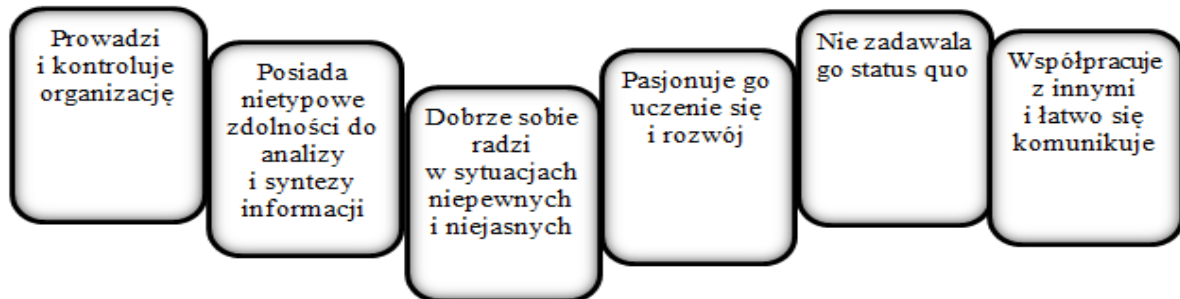


Rys. 1. Wysoki potencjał pracownika wg J.C. Cartera
 Fig. 1. The high employee potential according J.C. Carter
 Źródło: opracowanie własne na podstawie [3].

Z kolei E. van Staden z Talent Institute [11], opisując wysoki potencjał pracownika, podaje atrybuty związane ze zdolnościami przywódczymi, umiejętnościami analizowania i syntezy sporych zbiorów informacji oraz radzenia sobie w sytuacjach niepewnych i niejasnych. Dodatkowo wskazuje na pasje związane z nieustannym doskonaleniem się, ulepszaniem sytuacji istniejącej oraz na umiejętności współpracy i komunikacji z innymi pracownikami. Prócz atrybutów van Staden opisuje również oczekiwania pracownika o wysokim potencjale, dotyczące głównie wsparcia i inwestycji organizacji w jego rozwój.

Ponadto pracownik taki jest zaangażowany w swoją ścieżkę kariery oraz oczekuje w swojej pracy wyzwań i różnorodności (rys. 2).

Atrybuty pracownika o wysokim potencjale



Oczekiwania pracownika o wysokim potencjale



Rys. 2. Atrybuty i oczekiwania pracownika o wysokim potencjale

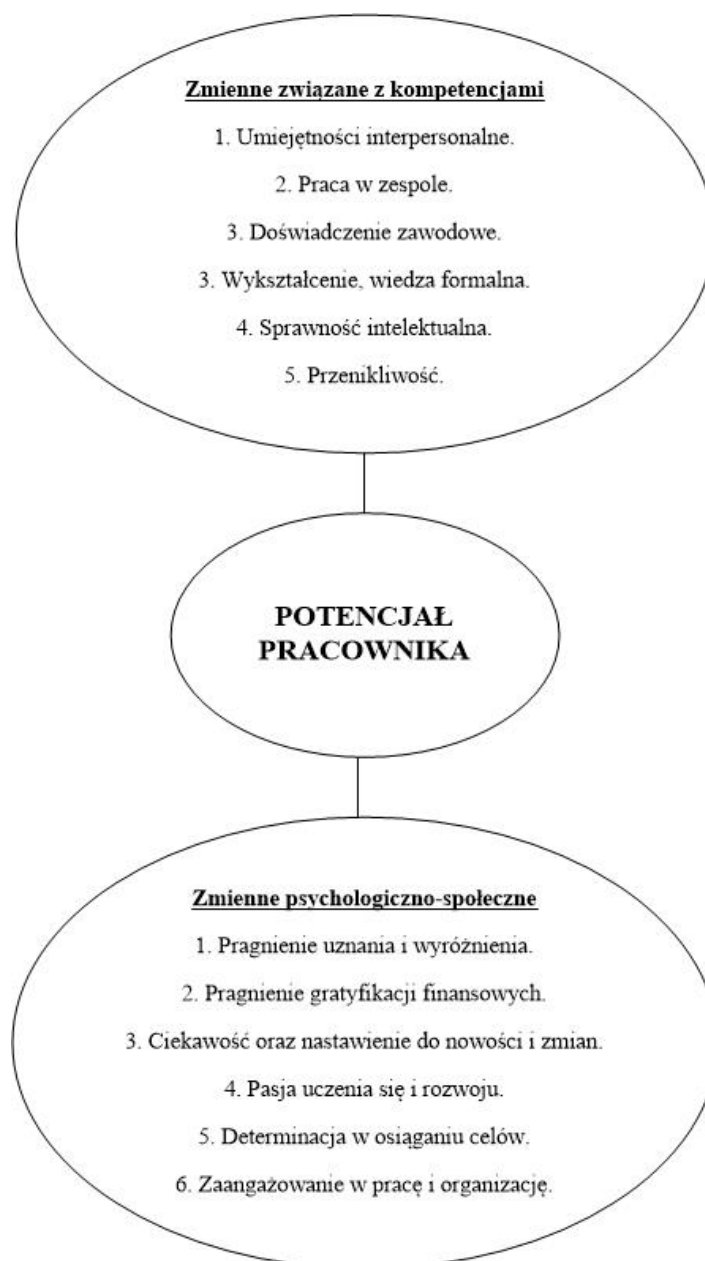
Fig. 2. Attributes and expectations of employee with high potential

Źródło: opracowanie własne na podstawie [11].

3. Propozycja modelu badawczego

Inteligentne organizacje, bazując na koncepcji gospodarki opartej na wiedzy, chcą zatrudniać pracowników o wysokim potencjale, ponieważ korzystanie ze wspomnianego potencjału pozwoli im zbudować przewagę konkurencyjną, a w dłuższej perspektywie także dobrobyt. Z punktu widzenia organizacji nastawionej na inteligentny rozwój kluczowym czynnikiem są zdolności związane z kompetencjami pracownika, ponieważ brak każdego z pozostałych dwóch czynników daje realne szanse na sukces w kolejnych etapach rozwoju kariery, w przeciwieństwie do braku zdolności.

Na podstawie przedstawionych rozważań o istocie wysokiego potencjału pracownika w proponowanym modelu badawczym można wyróżnić dwie grupy zmiennych opisujących potencjał pracownika. Pierwsza grupa obejmuje zmienne związane z kompetencjami pracownika. Natomiast druga zawiera zmienne o charakterze psychologiczno-społecznym. Zmienne te przedstawiono na rysunku 3.

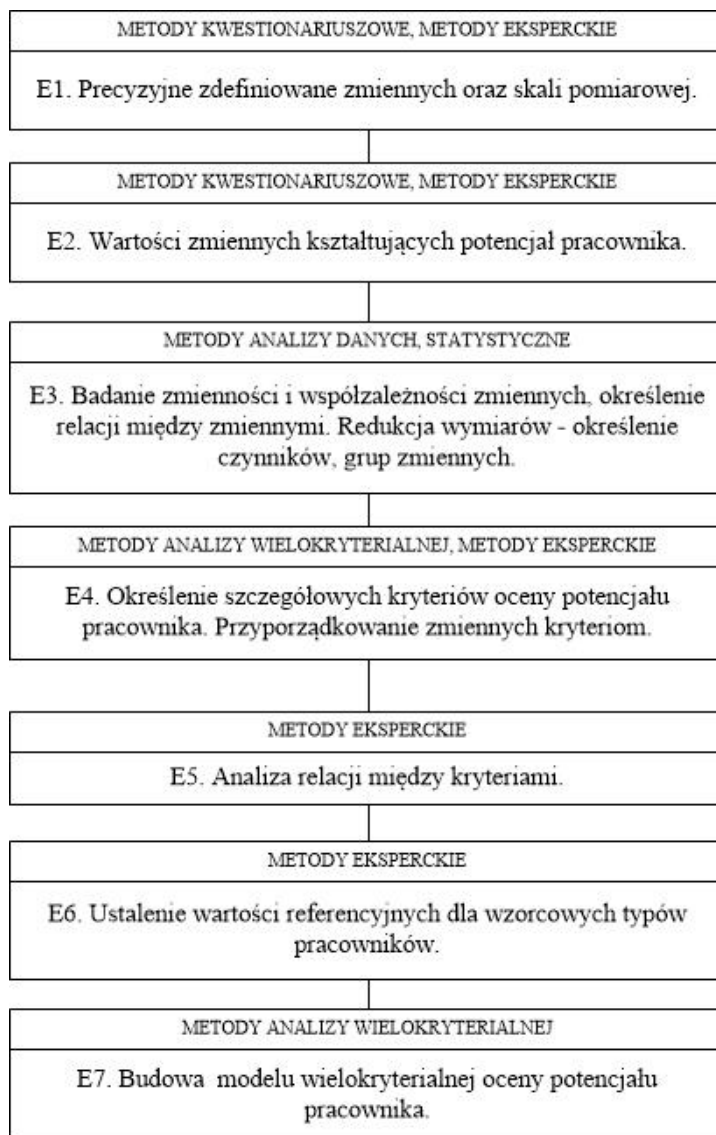


Rys. 3. Zmienne kształtujące potencjał pracownika

Fig. 3. Variables shaping employee potential

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione na rysunku 3 zmienne kształtujące potencjał pracownika mają charakter ogólny. Na potrzeby badań należy je dekomponować na zmienne szczegółowe, precyzyjnie zdefiniować oraz ustalić skalę pomiarową. Wartości tych zmiennych zostaną ustalone przez ekspertów za pomocą metod kwestionariuszowych oraz wyrażone zostaną w skali Likerta. Końcowa ocena potencjału pracownika, będąca syntezą poszczególnych wartości zmiennych, zostanie ustalona za pomocą metody wielokryterialnej, która umożliwi ocenę potencjału pracownika. Ponadto wykorzystanie referencyjnych wartości syntetycznej oceny dla zdefiniowanych typów pracowników pozwoli na ich klasyfikację. Postulowane modelowe ujęcie oceny potencjału pracownika przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Procedura badawcza oceny potencjału pracownika

Fig. 4. Research procedure of employee potential evaluation

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy etap (E1) przedstawionej procedury jest najważniejszy. Na tym etapie zostanie zbudowany kwestionariusz, którego celem będzie zmierzenie potencjału pracownika. Zmienne ogólne opisujące potencjał pracownika zostaną dekomponowane na zmienne szczegółowe, które z kolei będą definiowane w postaci pytań. Możliwym odpowiedziom na te pytania zostaną przypisane wartości zgodnie ze skalą Likerta. Drugi etap (E2) obejmuje badania kwestionariuszowe na grupie ekspertów. Etap ten kończy zebranie opinii ekspertów, które określają wartości badanych zmiennych. W kolejnym etapie (E3) zebrane dane zostaną poddane analizie statystycznej, w tym zbadane zostaną zgodność i rzetelność opinii ekspertów. Na podstawie tej analizy zostaną wyodrębnione grupy zmiennych (współzmiennie lub współzależne), na bazie których zostaną określone kryteria oceny potencjału pracownika

(E4). Zasadniczym zadaniem na tym etapie będzie określenie, czy każda ze zmiennych szczegółowych reprezentuje jedno kryterium, czy istnieją zmienne, które można pogrupować tak, by tworzyły wspólnie jedno kryterium. Dalej (E5) zdefiniowane kryteria zostaną poddane analizie ze względu na preferencyjne relacje występujące między nimi. W piątym etapie rozstrzygnięty zostanie problem wag kryteriów oraz podejścia do tego zagadnienia – czy możliwe będzie uzyskanie pełnej informacji międzykryterialnej, czy konieczne będzie wykorzystanie metod bazujących na niepełnej informacji. Po rozstrzygnięciu tej kwestii eksperci wypowiedzą się odnośnie do wartości kryteriów dla referencyjnych typów pracowników (E6) – pracownika o wysokim potencjale, niezaangażowanej gwiazdzie, zaangażowanym marzycielu, przemieszczającej się gwiazdzie. Przy wykorzystaniu zebranych informacji zostanie zbudowany wielokryterialny model oceny potencjału pracownika, umożliwiający jednocześnie klasyfikację pracownika do określonego typu referencyjnego.

4. Podsumowanie

Zaproponowany model badawczy wraz z procedurą badawczą to pierwszy etap badań nad problematyką oceny potencjału pracownika. Praca ma zatem charakter typowo koncepcyjny, wynikający z analizy przedstawionej w dotychczasowych badaniach problemów związanych z istotą zagadnienia potencjału pracownika. Dotychczas problematyka ta była traktowana w sposób opisowy i nie ujmowała zjawiska w postaci kwantyfikowalnej. Dalsze prace badawcze autorów będą dotyczyły skwantyfikowania przyjętych w modelu zmiennych oraz realizacji zadań określonych w procedurze badawczej.

Opracowany model badawczy zakłada wykorzystanie szerokiego spektrum metod: metod kwestionariuszowych, badania opinii ekspertów, metod statystycznych, metod wielokryterialnych. Zaprezentowana procedura badawcza ma charakter ogólny, co wynika z konceptualnego charakteru pracy oraz braku możliwości rozstrzygnięcia niektórych kwestii przed wykonaniem badań empirycznych, na przykład w zakresie ustalenia wag kryteriów oceny oraz sposobu agregacji w syntetyczną ocenę potencjału pracownika. Procedura prezentuje więc plan badań empirycznych, których przebieg i wyniki osiągnięte na kolejnych etapach warunkują zastosowanie szczegółowych metod i analiz. Z tego powodu nie przedstawiono explicite w procedurze kroków związanych z walidacją i weryfikacją otrzymanego modelu – każda z proponowanych metodyk zawiera etap weryfikacji wyników.

Nie mniej jednak należy zwrócić uwagę, że w etapie E3 występują jawne elementy walidacji. W etapie tym założono grupowanie zmiennych szczegółowych oraz redukcję wymiarów, co powinno prowadzić do określenia czynników odpowiadających, przynajmniej w przybliżony sposób, zmiennym ogólnym przedstawionym na rysunku 3, których dekompozycja określiła zmienne w etapie E1. Grupowanie w etapie E3 wraz z odniesieniem

do zmiennych ogólnych i ich dekompozycji powinno wskazać obszary wspólne – zmienne szczegółowe, które są silnie współzmiennie dla odrębnych grup i różnych zmiennych ogólnych.

Bibliografia

1. Bratinau C., Vasilache S., Jianu I.: In search of intelligent organizations. "Management & Marketing", Vol. 1, Issue 4, 2006.
2. Bock F.: The Intelligent Organization,
http://www.providersedge.com/docs/km_articles/the_intelligent_organization.pdf.
3. Carter J.C.: Succession Planning By Julien C. Carter Associate Vice President for Human Resources University of Texas at Austin,
https://www.utexas.edu/services/tacup2009/Succession_Planning_Julien_Carter.pdf.
4. Dohn K.: Wpływ wybranych narzędzi zarządzania na funkcjonowanie przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 63, 2013. s. 73-83.
5. Dohn K., Gumiński A., Matuszek M., Zoleński W.: Model wspomaganie zarządzania w zakresie zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach budowy maszyn. Difin, Warszawa 2013.
6. Fernández-Araó C.: 21st century talent spotting. Why potential now trumps brains, experience, and "competencies". "Harvard Business Review", June 2014,
http://www.egonzehnder.com/files/_b_77ddd4d.pdf.
7. Mięka B.: Kultura organizacji inteligentnej. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, z. 765, 2008.
8. Romanowska M.: Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny, [w:] Borowiecki R., Romanowska M. (red.): Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2001.
9. Senge P.M.: The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. Nicholas Brealey Publishing, London 1994.
10. Strategia „Europa 2020”, <http://eu.europa.eu/europe2020/>,
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>,
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PL:PDF>.
11. van Staden E.: Identifying and Developing High-Potential Employees and Emerging Leaders Creating a Robust Talent Pipeline,
<http://www.talentinstitute.co.za/products/TI-Identifying-and-Developing-High-Potential-Employees-and-Emerging-Leaders.pdf>.

12. Turek D., Czaplńska I.: Praktyki ZZL, klimat organizacyjny i postrzeganie wsparcia menedżerskiego a zachowania obywatelskie pracowników. „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (164), 2014.
13. Żukowska J.: Koncentracja na potencjale pracownika jako nowa era w poszukiwaniu talentów i analizie kompetencji – wprowadzenie do zagadnienia. „Przegląd Organizacji”, nr 7, 2014, s. 46-48.
14. Żukowska J.: Koncentracja na potencjale pracownika jako nowa era w poszukiwaniu talentów i analizie kompetencji – rozwój potencjału pracowniczego w praktyce organizacyjnej. „Przegląd Organizacji”, nr 8, 2014, s. 50-52.

Abstract

The main purpose of this article is the attempt to create the research model, which is intended to investigation of the employee potential. On the figure 1 and 2, as a brief of literature analysis, we present the main areas of employee potential like aspiration, engagement and ability. These areas are the base of proposing the variables in created research model (fig. 3). In this model we plan to a set of variables linked with competition like: interpersonal abilities, the work in a group, professional experiences, education and formal knowledge, intellectual abilities and sagacity. In our model we also propose the psychological and social variables. More precisely we suggest: the desire of recognition, the passion about learning and growth, engagement in the career path, thrive in the challenges and variety. In our future research about employee potential we plan a set of research task presented on the figure 4, where we showed seven stages: variables definition and measuring scale, collect data on the variables determining the potential employee, statistical analysis, definition of the detailed evaluation criteria and assignment variables to the criteria, inter-criteria relations analysis, reference values determination and finally building of employee potential multi-criteria evaluation model.