

EKONOMIA I ZARZĄDZANIE XXI WIEKU

NOWE TRENDY - WYZWANIA



REDAKCJA
**JOANNA
OLSZOWY**

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

EKONOMIA I ZARZĄDZANIE
XXI WIEKU.
NOWE TRENDY - WYZWANIA

REDAKCJA
JOANNA OLSZOWY

EKONOMIA I ZARZĄDZANIE XXI WIEKU

NOWE TRENDY - WYZWANIA

**REDAKCJA
JOANNA
OLSZOWY**

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

REDAKCJA
JOANNA OLSZOWY

RECENZJA NAUKOWA

DR TOMASZ DZIECHCIARZ
DR ANNA ZYCH

KOREKTA REDAKTORSKA, SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI
KAROL ŁUKOMIAK

© COPYRIGHT BY AUTHORS & ARCHAEGRAPH

ISBN: 978-83-67959-28-5

WERSJA ELEKTRONICZNA DOSTĘPNA
NA STRONIE INTERNETOWEJ WYDAWCY:
www.archaeograph.pl

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

ŁÓDŹ, GRUDZIEŃ 2023

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA.....	9
EFEKTYWNOŚĆ MARKETINGU SZEPTANEGO W INTERNECIE..... JOANNA OLSZOWY, ANNA AUGUSTYN, WERONIKA POKWAPISZ	13
EFEKTYWNA KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA WYZWANIEM DLA FIRM PODAJĄCYCH WSPÓŁCZESNYMI TRENDAMI..... JOANNA OLSZOWY, WIKTORIA BUKAŁA, ALICJA KILJAŃSKA	28
PROCES POZYSKANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO - PODEJŚCIE KOMPETENCYJNE, ŹRÓDŁA POZYSKANIA PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH..... JOANNA OLSZOWY, KRYSZTOF FETELA, KORNELIA JANUSZEWSKA	40
EMPLOYEE TRAINING: IDENTIFICATION OF NEEDS, SELECTION OF METHODS, EVALUATION OF EFFECTIVENESS..... JOANNA OLSZOWY, GABRIELA KOZIEJA, KLAUDIUSZ BALMAS	56
METODY REKRUTACJI I SELEKCJI: OCENA ZALET I WAD. PROCES ADAPTACJI PRACOWNIKÓW W CYFROWEJ RZECZYWISTOŚCI..... JOANNA OLSZOWY, TOMASZ KULIG, MARTYNA ARASZKIEWICZ	76
EWOLUCJA CHARAKTERU PRACY - ETAT, PRACA CZASOWA, ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIANIA, SAMOZATRUDNIENIE..... JOANNA OLSZOWY, ARTUR KUCWAJ, MAGDALENA CEBULA	95
ETYKA I JEJ ZNACZENIE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI..... JOANNA OLSZOWY, PATRYK KUMÓR, AGNIESZKA KREMPA	116
EFEKTYWNOŚĆ MARKETINGU SZEPTANEGO W INTERNECIE..... JOANNA OLSZOWY, PATRYK NANEK, PAWEŁ PIĄTEK	135

PRZEDMOWA

Szanowni Państwo

Rozwój społeczny, przemysłowy i gospodarczy w ostatnich latach zrewolucjonizował sposób funkcjonowania organizacji i społeczeństw. Szybkie innowacje technologiczne zwiększyły zapotrzebowanie jednostek, organizacji i społeczeństw na znalezienie lepszych sposobów uczenia się, aby radzić sobie z ciągłym postępem. Tradycyjne organizacje i społeczeństwa stoją przed wieloma wyzwaniami, próbując dostosować się do zmieniającej się rzeczywistości. Kultura wielu organizacji i społeczeństw kładzie szczególny nacisk na stabilność i bezpieczeństwo i często brakuje jej elastyczności, aby płynnie reagować na dynamiczne otoczenie.

We współczesnych debatach ekonomicznych kwestia zrównoważonego rozwoju stwarza coraz więcej problemów, których nie da się przedstawić w jasny i kompleksowy sposób. Wiąże się to z naturą zrównoważonego rozwoju, który jest pojęciem budzącym wiele wątpliwości, zwłaszcza co do jego wykonalności. Z drugiej strony, w obliczu wizji globalnych zmian i światowego kryzysu społeczno-gospodarczego, koncepcja zrównoważonego rozwoju przedstawiana jest jako hamulec i zmiana kierunku rozwoju współczesnego świata.

Patrząc na ostatnie wydarzenia, takie jak globalna pandemia koronawirusa i nowe pomysły na wdrożenie technologii blockchain, uznaje się, że ekonomia, zarządzanie i finanse to nauki stojące przed największymi wyzwaniami, które wymagają nowych badań. Współczesne społeczeństwo pod względem ekonomii i zarządzania jest dużym wyzwaniem. Zmiany w ekonomii, nowe zjawiska, trendy i zmieniające się postawy w wielu aspektach funkcjonowania gospodarki stwarzają potrzebę zajmowania się tymi samymi zjawiskami w bardzo różnych warunkach.

Serdecznie dziękujemy recenzentom dr Tomaszowi Dziechciarzowi oraz Annie Zych za uwagi, które wnikliwie pozwoliły udoskonalić tekst niniejszej monografii.

Niniejsza monografia jest próbą przybliżenia czytelnikowi wybranych zagadnień z zakresu ekonomii i zarządzania, które stoją przed wyzwaniem współczesnego świata. Jako całość stanowi interesujący i wieloaspektowy przegląd poglądów. Zawiera prace autorów reprezentujących różne dyscypliny naukowe z zakresu nauk ekonomicznych i finansowych, a jej celem jest udostępnienie i upowszechnienie doświadczeń Wydziału Nauk Technicznych i Ekonomicznych Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu.

Należy mieć nadzieję, że publikacja ta przyczyni się do pogłębienia refleksji i zrozumienia problemów i wyzwań stojących przed zarządzaniem i ekonomią.

Monografię zaczyna artykuł J. Olszowy, A. Augustyn, W. Pokwapisz - Inteligencja emocjonalna w zarządzaniu zespołem. Inteligencja emocjonalna (EQ) zyskuje coraz bardziej na znaczeniu w wielu aspektach życia, w tym w pracy, edukacji i relacjach osobistych. Inteligencja emocjonalna, znana, to zestaw osobistych umiejętności, które pozwalają jednostkom rozpoznawać i zarządzać własnymi emocjami oraz rozumieć i wpływać na emocje innych. Jest to kluczowa umiejętność w wielu dziedzinach życia, w tym w zarządzaniu zespołami, budowaniu relacji interpersonalnych, radzeniu sobie ze stresem i odnoszeniu sukcesów w pracy. Inteligencja emocjonalna jest ważnym elementem skutecznego przywództwa i zarządzania zespołem. Obejmuje ona nie tylko zdolność do rozumienia i zarządzania własnymi emocjami, ale także zdolność do postrzegania i wpływania na emocje innych członków zespołu. Obecne badania pokazują, że liderzy o wysokiej inteligencji emocjonalnej są w stanie lepiej radzić sobie ze stresem, skuteczniej komunikować się, przekazywać konstruktywne informacje zwrotne i współpracować z innymi. Inteligencja emocjonalna przyczynia się również do budowania silnych, zgranych zespołów, które mogą osiągać swoje cele i reagować na zmieniające się środowisko pracy z elastycznością i kreatywnością. W rezultacie rozwijanie kompetencji emocjonalnych liderów i członków zespołów staje się ważnym aspektem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach". Celem artykułu jest ukazanie inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu zespołem.

Kolejny ciekawy temat: Efektywna komunikacja interpersonalna wyzwaniem dla firm podążających współczesnymi trendami poruszają w swoim artykule J. Olszowy, W. Bukala, A. Kiljańska. Autorki twierdzą, że skuteczna komunikacja interpersonalna jest kluczową kwestią dla firm, które chcą nadążyć za nowoczesnymi trendami. W dynamicznym środowisku biznesowym, w którym

szybkość i jakość przekazywania informacji jest bezpośrednio związana z sukcesem, firmy muszą skupić się na poprawie umiejętności komunikacyjnych swoich pracowników. Nowoczesne firmy, które inwestują w poprawę komunikacji interpersonalnej, mogą liczyć na lepszą współpracę w zespole, zwiększoną motywację pracowników i poprawę ogólnego wizerunku firmy. Jest to szczególnie ważne w kontekście globalizacji i pracy zdalnej, gdzie różnice kulturowe i językowe mogą stwarzać nowe wyzwania. Skuteczna komunikacja interpersonalna jest zatem nie tylko wyzwaniem, ale także szansą na rozwój i wzmocnienie pozycji rynkowej firmy. Celem artykułu jest ukazanie jak w dzisiejszym dynamicznym świecie ważna jest skuteczna komunikacja.

Kolejny prezentowany artykuł to Proces pozyskania kapitału ludzkiego - podejście kompetencyjne, źródła pozyskania pracowników w przedsiębiorstwach autorami są J. Olszowy, K. Fetela, K. Januszewska. Autorzy w swoich rozważaniach zwracają istotę uwagę na podejście kompetencyjne w procesie pozyskiwania kapitału ludzkiego. Na dzisiejszym, coraz bardziej konkurencyjnym rynku pracy, znalezienie efektywnych pracowników ma kluczowe znaczenie dla sukcesu każdej organizacji. Podejście kompetencyjne jest jednym z najsukuczniejszych sposobów na znalezienie i przyciągnięcie najlepszych kandydatów. Podejście kompetencyjne koncentruje się na identyfikacji i ocenie kompetencji wymaganych do wykonywania pracy. Kompetencje to cechy, umiejętności i wiedza wymagane do skutecznego wykonywania pracy. Podejście kompetencyjne jest skutecznym sposobem na przyciągnięcie utalentowanych pracowników. Podejście kompetencyjne pozwala znaleźć kandydatów posiadających wiedzę i umiejętności wymagane na danym stanowisku. W podejściu kompetencyjnym proces pozyskiwania kapitału ludzkiego koncentruje się na identyfikowaniu i pozyskiwaniu pracowników o określonych kompetencjach wymaganych do osiągnięcia celów firmy. Podejście kompetencyjne do pozyskiwania kapitału ludzkiego wymaga planowania strategicznego i skupienia się na kompetencjach, które są kluczowe dla sukcesu organizacji. Podejście kompetencyjne wymaga planowania strategicznego i ciągłego rozwoju pracowników, co przyczynia się do budowania silnego kapitału ludzkiego, który ma kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji.

Natomiast w kolejnym artykule dotyczy procesu szkoleniowego pracowników autorzy J. Olszowy, G. Kozieja, K. Balmas zwracają uwagę na następujące zagadnienia jak :proces szkolenia pracowników: rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych, źródła informacji o potrzebach szkoleniowych, metody szkoleniowe na stanowisku pracy i poza stanowiskiem pracy. Metody analizy skuteczności szkolenia. Proces szkolenia pracowników to złożony zestaw działań mających na

celu rozwój kompetencji i umiejętności zespołu. Szkolenie pracowników to proces mający na celu poprawę wiedzy, umiejętności i postaw pracowników. Szkolenia pracowników to ważna inwestycja dla każdej organizacji. Skuteczne procesy szkoleniowe przyczyniają się do zwiększenia umiejętności pracowników, poprawy ich produktywności i zwiększenia ich konkurencyjności na rynku. Efektywne procesy szkoleniowe przyczyniają się do zwiększenia umiejętności pracowników, poprawy ich produktywności i zwiększenia konkurencyjności firmy na rynku. Szkolenia są integralną częścią zarządzania zasobami ludzkimi w każdej nowoczesnej organizacji. Celem artykułu jest ukazanie jak ważną rolę odgrywa proces szkoleniowy we współczesnych organizacjach.

Autorzy kolejnego artykułu to J. Olszowy, T. Kulig, M. Araszkiewicz poruszają tematykę procesów rekrutacji, selekcji a także adaptacji pracowników. Procesy rekrutacji, selekcji i wdrażania są ważnymi krokami w zarządzaniu zasobami ludzkimi w celu przyciągnięcia i zintegrowania nowych talentów z organizacją. Rekrutacja jest pierwszym etapem i obejmuje poszukiwanie i przyciąganie kandydatów. Jej celem jest przyciągnięcie dużej liczby kandydatów do selekcji. Selekcja to drugi etap, w którym oceniana jest przydatność kandydatów. Porównywani, oceniani i wybierani są kandydaci najbardziej odpowiadający wymaganiom stanowiska. Ostatni etap, "adaptacja", znany również jako "onboarding" lub "socjalizacja", obejmuje adaptację nowego pracownika do środowiska pracy i kultury organizacji. Każdy z tych etapów jest niezbędny do skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim i przyczynia się do budowania silnej i efektywnej siły roboczej w organizacji. Ważne jest, aby procesy rekrutacji, selekcji i adaptacji były dobrze zorganizowane i zaplanowane. Umożliwia to organizacji znalezienie i skuteczną rekrutację najlepszych kandydatów do pracy. Celem artykułu jest ukazanie jak istotne znaczenie dla organizacji mają procesy rekrutacji, selekcji a także adaptacji pracowników.

Kolejny artykuł autorstwa J. Olszowy, A. Kucwaja i M. Cebuli dotyczy ewolucji charakteru pracy z uwzględnieniem pracy na etacie, czasowej, elastycznych form zatrudnienia a także samo zatrudnienia. Ewolucja charakteru pracy to zjawisko, które obejmuje zmiany w sposobie postrzegania, organizacji i wykonywania pracy. W ciągu ostatnich kilku dekad praca przeszła znaczącą transformację od tradycyjnych form zatrudnienia w kierunku bardziej elastycznych i zróżnicowanych modeli pracy. Przemiany w etyce pracy w Polsce były obserwowane i analizowane na podstawie badań polskich socjologów. Przemiany te rozpoczęły się pod koniec lat 50. i trwają do dziś, biorąc pod uwagę zarówno tradycyjną etykę pracy, jak i wyłaniającą się komunikacyjną etykę pracy. Alternatywne formy

pracy, takie jak zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, zatrudnienie tymczasowe, elastyczny czas pracy, tydzień pracy i telepraca stają się coraz bardziej popularne, wpływając na pracowników i pracodawców. Kierunek ewolucji zarządzania zasobami ludzkimi zmierza w stronę zarządzania przez partycypację z wykorzystaniem upodmiotowienia, aktywnej i bezpośredniej komunikacji, wspólnych stylów przywództwa i finansowego udziału w wynikach. Charakter pracy zmienił się znacząco w ciągu ostatnich kilku dekad. Zmiana ta była napędzana przez rozwój gospodarki opartej na wiedzy, zwiększoną automatyzację i robotyzację oraz rozwój nowych technologii. Te nowe trendy wymagają od pracowników i pracodawców ciągłego uczenia się i dostosowywania do zmian. Celem artykułu jest ukazanie ewolucji, która zmieniła charakter pracy co jest odpowiedzią na zmieniające się warunki rynkowe, technologiczne i społeczne, a organizacje muszą stale dostosowywać się do nowych realiów pracy.

W kolejnym artykule autorzy J. Olszowy, P. Kumór, P. A. Krempa poruszają tematykę etyki i jej znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Etyka w zarządzaniu zasobami ludzkimi odgrywa ważną rolę w kształtowaniu relacji i procesów decyzyjnych w organizacjach. Etyka jest dziedziną, która zajmuje się moralnością, wartościami i kodeksami zachowań w kontekście zarządzania pracownikami. Etyka stanowi podstawę budowania zaufania i szacunku między pracownikami a kierownictwem. Pomaga tworzyć kulturę organizacyjną opartą na wspólnych wartościach i standardach. Etyka zarządzania wpływa na sposób podejmowania decyzji przez kierownictwo, zwłaszcza w odniesieniu do zasobów ludzkich. Etyczne decyzje przyczyniają się do doskonałości i efektywności organizacyjnej. Analiza kwestii etycznych w zarządzaniu pomaga zidentyfikować przyczyny nieetycznych zachowań i opracować strategie zapobiegania im. Etyka pomaga również kształtować etyczne zachowania pracowników przez osoby na stanowiskach kierowniczych. Szczegóły kultury organizacyjnej zależą od podejścia organizacji do etyki. Organizacje promujące etykę mają zazwyczaj lepszy wizerunek i większe zaangażowanie pracowników. Etyka w zarządzaniu zasobami ludzkimi ma zasadnicze znaczenie dla tworzenia zdrowego środowiska pracy, promowania odpowiedzialności społecznej i zapewnienia zgodności działań organizacji z obowiązującymi standardami moralnymi. Jest to obszar, który wymaga ciągłej uwagi i rozwoju, aby sprostać wyzwaniom współczesnego biznesu. Etyka w zarządzaniu zasobami ludzkimi to zbiór zasad moralnych, które powinny być stosowane w relacjach pracownik-pracodawca. Etyczne zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza, że pracodawcy traktują pracowników z szacunkiem i godnością, a pracownicy wypełniają swoje obowiązki uczciwie i odpowiedzialnie. Etyczne zarządzanie

zasobami ludzkimi jest złożoną kwestią i wymaga świadomości i zaangażowania zarówno pracodawców, jak i pracowników. Etyczne zachowanie w miejscu pracy można promować poprzez wdrażanie odpowiednich polityk i procedur, szkolenia pracowników oraz działania informacyjne i edukacyjne.

Monografię kończy artykuł J. Olszowy, P. Nanek i P. Piątek poruszający zagadnienie efektywności marketingu szeptanego w Internecie. Skuteczność marketingu szeptanego online jest wysoko ceniona ze względu na jego zdolność do budowania zaufania i wiarygodności marki poprzez naturalne relacje międzyludzkie i rekomendacje. Jest to forma promocji polegająca na dzieleniu się przez zadowolonych klientów informacjami o produkcie lub usłudze poprzez polecenie ich znajomym i rodzinie. W przeciwieństwie do tradycyjnych form reklamy, marketing szeptany nie zachęca bezpośrednio do zakupu, ale zamiast tego przedstawia dobre cechy produktu lub usługi w atrakcyjny sposób, który rozpoczyna rozmowę między konsumentami na jego temat. Marketing szeptany online jest skutecznym narzędziem promocyjnym, które zapewnia firmom wiele korzyści, takich jak zwiększenie świadomości marki, budowanie zaufania i wiarygodności oraz zwiększenie sprzedaży. Jest to strategia, która wymaga umiejętnego zaplanowania i wdrożenia w celu osiągnięcia pożądaných rezultatów. Celem artykułu jest ukazanie efektywności marketingu szeptanego w Internecie.

Redaktorka tomu
Joanna Olszowy

JOANNA OLSZOWY
ANNA AUGUSTYN
WERONIKA POKWAPISZ

PAŃSTWOWA UCZELNIA ZAWODOWA
IM. PROF. STANISŁAWA TARNOWSKIEGO W TARNOBRZEGU

INTELIGENCJA EMOCJONALNA W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM

Abstrakt Inteligencja emocjonalna jest kluczowym czynnikiem determinującym nasze dobre samopoczucie i sukces. Inteligencja emocjonalna pozwala nam lepiej radzić sobie ze stresem, konfliktami i problemami. Ułatwia także nawiązywanie i utrzymywanie przyjaźni, współpracy i miłości. Pozwala także ludziom być bardziej kreatywnymi, produktywnymi i zadowolonymi ze swojej pracy. Inteligencja emocjonalna jest zatem nie tylko interesującym tematem do nauki, ale także praktycznym narzędziem do poprawy naszego życia. Celem niniejszego referatu jest ukazanie inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu zespołem. Nowoczesne trendy zdeterminowane rozwojem cyfryzacji i robotyzacji zmuszają przedsiębiorstwa do nowego podejścia w prowadzeniu biznesu. Inteligencja emocjonalna nie gwarantuje sukcesu, nie chroni przed kryzysami, ale ułatwia kontakty z innymi ludźmi. Wynika to z faktu, że inteligencja emocjonalna może być wykorzystywana w miejscu pracy, aby pomóc ludziom zrozumieć, jak działają relacje. Koledzy z inteligencją emocjonalną mogą odnosić stałe sukcesy w przywództwie, pracy zespołowej, partnerstwie i wizji, ponieważ mają wgląd w relacje z pracownikami, organizacjami, menedżerami, klientami, konkurentami i ludźmi.

Słowa kluczowe: inteligencja emocjonalna, kompetencje, praca zawodowa, zarządzanie, zespół, nowe trendy

WPROWADZENIE

Inteligencja emocjonalna i kompetencje społeczne to czynniki, które od dawna są przedmiotem zainteresowania zarówno psychologów, jak i praktyków biznesu. Sugeruje się, że inteligencja poznawcza mierzona tradycyjnymi testami

nie jest wystarczająca do przewidywania wyników. Inteligencja poznawcza nie wskazuje adekwatnie na skuteczność w sytuacjach zawodowych, w których ważna jest komunikacja z innymi, współpraca w zespołach i radzenie sobie z własnymi emocjami. Niniejszy referat dotyczy zjawiska inteligencji emocjonalnej, która wpływa na wiele czynników w środowisku zawodowym. Inteligencja emocjonalna odgrywa decydującą rolę w nawiązywaniu właściwych relacji z otoczeniem i spełnianiu się w życiu. Zjawisko inteligencji emocjonalnej jest coraz częściej omawiane w kontekście współczesnego zarządzania organizacjami, w tym polskimi przedsiębiorstwami.

Inteligencja emocjonalna i jej znaczenie w życiu osobistym i społecznym są coraz częściej omawiane w dyskursie społecznym. Inteligencja emocjonalna jest jedną ze struktur, które odgrywają ważną rolę w życiu jednostki. Jest jednym z komponentów, które odgrywają ważną rolę w życiu jednostki, wpływając na prawidłowe zarządzanie własnymi emocjami i radzenie sobie z emocjami innych, nawiązywanie relacji społecznych i wspieranie rozwoju poznawczego człowieka. Badacze coraz częściej podkreślają znaczenie inteligencji emocjonalnej i jej wpływ na wyniki w pracy. Chociaż nadal istnieje niewiele badań empirycznych. Choć badań empirycznych na ten temat jest wciąż niewiele, można stwierdzić, że pewien poziom inteligencji emocjonalnej ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie człowieka, zwłaszcza w życiu zawodowym. Temat inteligencji emocjonalnej jest coraz częściej poruszany w kontekście rynku pracy i sukcesu zawodowego, a niniejszy artykuł ma na celu zwrócenie uwagi na fakt, że ważne kompetencje "miękkie", takie jak zarządzanie emocjami, komunikacja i praca zespołowa, mogą być również odpowiedzialne za sukces na rynku pracy. Wykazanie znaczenia inteligencji emocjonalnej jako ważnego współcześnie elementu kształtowania i rozwijania ścieżki kariery zawodowej. W związku z tym przeprowadzono przegląd wybranej literatury przedmiotu oraz analizę istniejących badań empirycznych na ten temat. Głównym celem niniejszego referatu jest ukazanie znaczenia inteligencji emocjonalnej w środowisku biznesowym pod kątem zarządzania zespołem¹.

Inteligencja emocjonalna w zarządzaniu zespołem to umiejętność rozumienia i zarządzania własnymi emocjami oraz emocjami innych osób, które z nimi współpracują. Jest to ważna kompetencja dla menedżerów, ponieważ wpływa na jakość relacji, atmosferę pracy oraz zaangażowanie i efektywność zespołu.

¹ Stanczyk_Gajdziszewska-Dudek_ZN_OZ_2015_85.pdf [data dostępu 20.10.20203].

Inteligencja emocjonalna składa się z czterech podstawowych umiejętności: samoświadomości, samoregulacji, świadomości społecznej i zarządzania relacjami².

Samoświadomość to umiejętność rozpoznawania i nazywania własnych emocji, ich przyczyn i skutków. Samoregulacja to umiejętność kontrolowania własnych emocji i zachowań, dostosowywania się do sytuacji i zmian oraz radzenia sobie ze stresem i konfliktami. Świadomość społeczna to umiejętność rozpoznawania i rozumienia uczuć, potrzeb i oczekiwań innych osób. Zarządzanie relacjami to umiejętność nawiązywania i utrzymywania dobrych relacji z innymi, budowania zaufania i współpracy, skutecznego komunikowania się i rozwiązywania problemów.

CZYM JEST INTELIGENCJA EMOCJONALNA?

Inteligencja emocjonalna to pojęcie, które warto znać. Termin ten pojawił się w mowie potocznej, w literaturze, w Internecie, ma swoje specjalistyczne badania i wreszcie funkcjonuje w obszarze biznesu. O inteligencji emocjonalnej od dawna mówi się w psychologii, a termin ten spopularyzował Daniel Goleman. Jego model rozumienia inteligencji emocjonalnej został spopularyzowany przez książkę o tym tytule, która stała się bestsellerem i została przetłumaczona na dziesiątki języków³.

Koncepcja inteligencji emocjonalnej pojawiła się w dyskursie akademickim w latach 90. i szybko stała się bardzo popularnym elementem w badaniach nad psychologią pracy i dynamiką miejsca pracy. Często określana jako EQ (iloraz emocjonalny), aby odróżnić ją od IQ (ilorazu inteligencji), pracownicy z wysokim EQ są elastyczni, wszechstronni, zmotywowani i produktywni; EQ jest tak samo (lub nawet bardziej) ważna jak twarde umiejętności i cechy. Mówiąc najprościej, inteligencja emocjonalna to zdolność do interpretowania, rozumienia i radzenia sobie z emocjami doświadczanymi zarówno przez siebie, jak i innych. Jest to zdolność do zachowania empatii i spokoju w stresujących sytuacjach, a także zdolność do zrozumienia, w jaki sposób własne zachowanie wpływa na otoczenie⁴.

Podczas gdy IQ reprezentuje zdolności poznawcze, inteligencja emocjonalna opiera się na zachowaniu. Choć na początku może się to wydawać abstrakcyjne

² Inteligencja emocjonalna w pracy | Jak wykorzystywać EQ? (medicoverbenefits.pl) [data dostępu 20.10.2023].

³ Tamże.

⁴ Czym jest inteligencja emocjonalna w miejscu pracy? - Dropbox [data dostępu 20.10.2023].

lub czysto subiektywne, nasze umysły są rodzajem systemu i ważne jest, aby traktować je jako takie. Jako istoty ludzkie mamy zdolność do zarządzania systemem, dostosowywania i ulepszania go tak, aby działał jak najlepiej. Takie zachowania mogą i powinny być związane z naszym dobrostanem emocjonalnym⁵.

Osoba może być wysoko wykwalifikowana, ale nie potrafi komunikować się ze swoim zespołem i kontrolować swoich emocji, co może mieć negatywny wpływ na jakość jej pracy⁶.

Istnieje wiele korzyści płynących z inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu zespołem. Menedżerowie mogą odnieść następujące korzyści:

- Posiadają większą wiedzę o sobie, swoich mocnych stronach i obszarach rozwoju.
- Mogą lepiej kontrolować własne emocje i reakcje w trudnych sytuacjach.
- Motywować i inspirować swoich podwładnych.
- Potrafią odczytywać i wpływać na emocje innych
- Potrafi budować zgrany i silny zespół
- Podejmować lepsze decyzje i kreatywnie rozwiązywać problemy
- Staje się bardziej przystosowany do zmian i wyzwań

Inteligencja emocjonalna nie jest cechą stałą, ale umiejętnością, którą można rozwijać przez całe życie. Istnieją różne metody i narzędzia, które można wykorzystać w tym procesie:

- Testy i kwestionariusze do pomiaru poziomu inteligencji emocjonalnej
- Szkolenia i warsztaty rozwijające kompetencje emocjonalne
- Coaching i mentoring wspierające rozwój osobisty
- Informacje zwrotne i oceny 360 stopni w celu zapewnienia informacji zwrotnych na temat zachowania i efektywności pracy
- Dzienniki emocjonalne i introspekcyjne do monitorowania stanu emocjonalnego i reakcji.
- Medytacja i relaksacja w celu zmniejszenia stresu i poprawy samopoczucia.

INTELIGENCJA EMOCJONALNA W BIZNESIE

Nie można wystarczająco podkreślić znaczenia inteligencji emocjonalnej w miejscu pracy. Jak pokazuje powyższa lista kompetencji, posiadanie którejkolwiek z tych umiejętności może pozytywnie wpłynąć na karierę pracownika

⁵ Tamże.

⁶ Tamże.

na wszystkich poziomach, od poprawy komunikacji, przez produktywność, po umiejętności przywódcze⁷.

Co więcej, wraz z rosnącą globalizacją wielu firm, inteligencja emocjonalna odgrywa szczególnie ważną rolę w pracy tych firm. Wielokulturowe zespoły muszą nauczyć się rozumieć siebie nawzajem, wyrażać swoje myśli i opinie oraz dostosowywać się do wzajemnych różnic⁸.

Pracownicy muszą również radzić sobie z coraz bardziej złożonymi relacjami z klientami, kolegami i współpracownikami na całym świecie. Dlatego też posiadanie emocjonalnej zdolności do empatii, interakcji i współpracy z ludźmi z innych grup społecznych poprawi wydajność pracy i produktywność w sytuacjach międzykulturowych⁹.

Rysunek 1 ukazuje graficzny obraz inteligencji emocjonalnej w biznesie.

Rysunek 1. Inteligencja emocjonalna w biznesie



Źródło: <https://www.camina.pl/mindset-sukcesu/inteligencja-emocjonalna-w-biznesie/> [data dostępu 20.10.2023]

INTELIGENCJA EMOCJONALNA W ŻYCIU ZAWODOWYM

Inteligencja emocjonalna wpływa na efektywne funkcjonowanie człowieka w życiu społecznym. Jej wartość jest szczególnie istotna w kontekście pracy, która

⁷ <https://preply.com/pl/blog/b2b-znaczenie-inteligencji-emocjonalnej-w-miejscu-pracy/> [data dostępu 19.10.2023].

⁸ Tamże.

⁹ Tamże.

stanowi ważny element życia. Jej wartość jest szczególnie istotna w kontekście pracy, która stanowi ważny składnik życia. Przedstawiciele mieszanych modeli zajmujących się inteligencją emocjonalną wskazują na jej znaczenie i wartość w funkcjonowaniu zawodowym. Goleman wiąże pojęcie sukcesu zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym z umiejętnym zarządzaniem własnymi emocjami, podkreślając tym samym omawianą wcześniej różnicę pomiędzy inteligencją ogólną a inteligencją emocjonalną¹⁰.

Według Golemana inteligencja emocjonalna odgrywa ważną rolę w osiągnięciu doskonałości w karierze zawodowej. Na prawie wszystkich stanowiskach i w prawie wszystkich zawodach, sukces zależy od inteligencji emocjonalnej; inteligencja ogólna jest drugim ogniwem¹¹. Bradbury i Greaves wskazują, że inteligencja emocjonalna może przyczynić się do sukcesu zawodowego, ale niski poziom inteligencji emocjonalnej, zwłaszcza inteligencji społecznej, przejawia się w kompetencjach społecznych niektórych osób (relacje interpersonalne). Niektóre osoby odnoszą sukcesy w pracy pomimo niskiego poziomu inteligencji emocjonalnej w relacjach interpersonalnych. Dzieje się tak, ponieważ na ich sukces składa się inteligencja ogólna i wysoko rozwinięte umiejętności samoregulacji¹².

Inteligencja emocjonalna, jak można zrozumieć z jej definicji, to przede wszystkim umiejętność prawidłowego zarządzania własnymi emocjami i rozpoznawania stanów emocjonalnych innych osób. Jest to umiejętność rozpoznawania emocji. Ludzie kierują się przede wszystkim emocjami przy podejmowaniu życiowych decyzji. Dlatego umiejętność odpowiedniego wykorzystywania emocji jest bardzo cenna, zwłaszcza w środowisku zawodowym¹³. Według Bradbury'ego i Greavesa człowiek doświadcza 27 emocji w ciągu godziny¹⁴. Negatywne wydarzenia (np. kłótnie) powodują wzrost hormonów stresu, a ich wysoka kumulacja wywołuje stres. Hormony stresu wzrastają, a ich wysoka kumulacja wyzwala negatywne emocje, takie jak stres, złość i panika. Konsekwencje niemożności kontrolowania własnych emocji przejawiają się zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Jest to widoczne zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym.

Kwestia znaczenia inteligencji emocjonalnej w życiu zawodowym i tego, czy przyczynia się ona do ogólnego dobrostanu danej osoby, jest wysoce

¹⁰ D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Poznań 2007, s. 80.

¹¹ A. Matczak A., K.A.Knopp, *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*, Stowarzyszenie Filomatów 2013, s. 33-34.

¹² T. Bradberry, J. Greaves, *Podręcznik inteligencji emocjonalnej*, Gliwice 2006, s. 61.

¹³ E. Bereziewicz, *Inteligencja emocjonalna jako kluczowa wartość na drodze do sukcesu w kontaktach międzyludzkich*, www.rsi2004.lubelskie.pl/doc/sty5/art/Bereziewicz_E_art.pdf, [data dostępu 20.10.2023].

¹⁴ T. Bradberry, J. Greaves J., *Podręcznik inteligencji emocjonalnej...*, s. 95.

kontrowersyjna w środowisku naukowym. Jest to wielka debata w społeczności naukowej. Debata dotyczy głównie definicji i pomiaru inteligencji emocjonalnej. Jak stwierdza Knopf, inteligencja emocjonalna. Istnieją jednak również badania, które nie akceptują powyższego związku.

Istniejące badania empiryczne dotyczące wpływu inteligencji emocjonalnej na sukces w pracy pokazują, że niektóre zdolności i umiejętności zawarte w inteligencji emocjonalnej mogą przyczynić się do poprawy wydajności człowieka w życiu zawodowym¹⁵.

EMOCJE A ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM

Budując zespół, skupiamy się na fundamencie, atmosferze. Emocje są przekazywane między poszczególnymi osobami w grupie. Wypełniają one przestrzeń i energetyzują ją swoją intensywnością. W zespołach sportowych nazywa się to "duchem zespołu". Skuteczność jest następnie mierzona wydajnością grupy jako całości¹⁶.

Nie kwestionując równie ważnej wiedzy i umiejętności technicznych, zastępujemy zarządzanie emocjami współpracą, zaangażowaniem, kreatywnością, zgodą na popęlnianie błędów i znajdowanie rozwiązań, satysfakcją, samorozwojem, a ostatecznie lojalnością i poczuciem przynależności. Ten ostatni element jest najmniej ceniony w budowaniu zespołu. Poczucie przynależności wpływa na wszystkie ważne parametry wydajności zespołu¹⁷.

W emocjach zapisane jest też poczucie bezpieczeństwa zespołu, co możemy rozumieć wieloaspektowo. Bezpieczeństwo zatrudnienia, bezpieczeństwo ekonomiczne, bezpieczeństwo relacji. Pierwsze i drugie są zwykle silnie powiązane z decyzjami podejmowanymi na poziomie zarządzania i utrzymania, często niezależnie od pracownika lub zespołu. Bezpieczeństwo relacji polega zarówno na jasności otrzymanego komunikatu, jak i zdolności do jego przekazania¹⁸.

¹⁵ K.A Knopp, Gdzieś między wielkimi oczekiwaniami a rozczarowaniem... Kilka refleksji nad konstruktem inteligencji emocjonalnej, "Forum Oświatowe" 2014, t. 2, s. 38.

¹⁶ Inteligencja Emocjonalna – jak wykorzystać ją na pozycji lidera zespołu? (harbingers.io) [data dostępu 20.10.2023].

¹⁷ Tamże.

¹⁸ Tamże.

IDEALNY ZESPÓŁ – PROJEKT GOOGLE

Google planowało znaleźć klucz do idealnego zespołu, ale okazało się to bardzo trudne. Klucz ten nie jest jednak tylko celem na mapie, który należy wpisać do wyszukiwarki. Gigant technologiczny powołał do tego zadania specjalny zespół, który pod nazwą "Projekt Arystoteles" przeprowadził kilka lat wywiadów z setkami pracowników i analiz ponad 100 aktywnych członków zespołu w firmie¹⁹.

Podejście Google oparte na danych doprowadziło do wniosku od dawna uznawanego przez liderów biznesu: najlepsze zespoły szanują indywidualne uczucia i angażują członków w równym stopniu. Innymi słowy, najlepsze zespoły to te, które szanują indywidualne emocje i angażują członków w równym stopniu²⁰.

W centrum strategii odkrywania Google znajduje się koncepcja "bezpieczeństwa psychologicznego", model pracy zespołowej, w którym członkowie mogą podejmować ryzyko i dzielić się pomysłami bez poczucia upokorzenia. Google wyjaśnia to w ten sposób: Czy czujesz, że możesz zapytać bez obawy, że zostaniesz uznany za jedyne, który nie wie, jaki jest cel? A może wolałbyś kontynuować rozmowę bez wyjaśniania czegokolwiek, aby uniknąć bycia postrzeganym jako niedoinformowany?²¹

Profesor Amy Edmondson z Harvard Business School opublikowała badania z 1999 roku, które wykazały, że "bezpieczeństwo psychologiczne" poprawia wydajność zespołu. Teraz Google odkryło, że "bezpieczeństwo psychologiczne" jest najważniejszym czynnikiem udanej pracy zespołowej. Kto więc powinien przejąć inicjatywę i wdrożyć modele w tym zakresie? Nikt inny jak lider lub menedżer. Pozostaje tylko pytanie, jak dokładnie to zrobić²².

INTENSYWNOŚĆ EMOCJI A RELACJE W ZESPOLE

Kolejnym składnikiem EQ jest samoregulacja, czyli umiejętność zarządzania intensywnością i czasem trwania emocji. Kluczową kwestią jest to, jak zapobiegać przenoszeniu emocji z innych spotkań i wydarzeń do zespołu. Porozmawiaj o tym. Przyznaj, że to się wydarzyło, uznaj emocje i zostaw spotkanie za sobą. Może to być coś w stylu: "Spotkałem się z szefem innego działu i mieliśmy nieco ostrzejszą

¹⁹ Tamże.

²⁰ Tamże.

²¹ Inteligencja Emocjonalna – jak wykorzystać ją na pozycji lidera zespołu? (harbingers.io) [data dostępu 20.10.2023].

²² Tamże.

wymianę poglądów." W ten sposób emocje nie wchodzą do zespołu i pozostają z wydarzeniem. To wyjaśnia komunikację, daje pewność, że zachowania i postawy są rozumiane i daje wszystkim członkom zespołu możliwość uczenia się²³.

Samoregulacja emocjonalna lub regulacja emocjonalna to zdolność do reagowania na bieżące potrzeby i doświadczenia poprzez szereg emocji w sposób, który jest społecznie akceptowalny i wystarczająco elastyczny, aby umożliwić spontaniczne reakcje. Jest to również zdolność do opóźniania spontanicznych reakcji, gdy jest to konieczne. Można ją również zdefiniować jako wewnętrzne i zewnętrzne procesy monitorowania, oceny i modyfikowania reakcji emocjonalnych²⁴.

Samoregulacja emocjonalna należy do szerszego zestawu procesów regulacji emocjonalnej, które obejmują regulację zarówno własnych emocji, jak i emocji innych osób. W zarządzaniu ważne jest, aby zawsze pamiętać, że zachowanie menedżera modeluje zachowanie zespołu. Umiejętność zarządzania własnymi emocjami i emocjami swojego zespołu jest najwyższą formą dojrzałości świadomego wpływu²⁵.

Inteligencja emocjonalna jest przydatna na każdym stanowisku. Jest ważna na stanowiskach, na których pracuje się z ludźmi lub ma się do czynienia z klientami. Jednak powinna być szczególnie wysoka u osób mianowanych liderami, tj. na stanowiskach kierowniczych, gdzie zarządza się ludźmi; liderzy z dobrze rozwiniętą EQ mogą mieć wpływ na swoje zespoły. Empatia jest niezbędna nie tylko do utrzymywania kontaktu, łagodzenia napięcia i niepokoju oraz skutecznego działania w sytuacjach konfliktowych, ale także do motywowania pracowników. Umiejętność słuchania pozwala im wyznaczać osiągalne cele dla zespołu. Inteligencja emocjonalna umożliwia menedżerom dostosowanie tempa pracy do możliwości psychicznych i fizycznych poszczególnych osób, identyfikację ich potencjału, przydzielanie odpowiednich zadań i zapewnianie szkoleń spełniających ich uzasadnione potrzeby²⁶.

Oto kilka sposobów na poprawę inteligencji emocjonalnej podczas pracy w zespole:

- Poprawa zrozumienia samego siebie. Zwróć uwagę na swoje emocje i nucz się je nazywać, rozumieć i wyrażać. Zastanów się, jak twoje emocje

²³ Tamże.

²⁴ Tamże.

²⁵ Inteligencja Emocjonalna – jak wykorzystać ją na pozycji lidera zespołu? (harbingers.io) [data dostępu 20.10.2023].

²⁶ Inteligencja emocjonalna w pracy | Jak wykorzystywać EQ? (medicoverbenefits.pl) [data dostępu 21.10.2023]

- wpływają na twoje zachowanie, decyzje i relacje z innymi. Sprawdź, jak postrzegają cię inni i akceptuj ich opinie i informacje zwrotne.
- Naucz się samoregulacji. Nie pozwól, by negatywne emocje, takie jak złość, frustracja i niepokój, stanęły ci na drodze. Naucz się kontrolować emocje i zmniejszać ich intensywność. Stosuj techniki relaksacyjne, takie jak ćwiczenia oddechowe, medytacja i aktywność fizyczna. Zachowaj spokój i opanowanie w stresujących lub konfliktowych sytuacjach.
 - Zwiększ motywację. Wyznaczaj cele i dąż do ich osiągnięcia. Nie poddawaj się przy pierwszej przeszkodzie lub niepowodzeniu. Szukaj źródeł inspiracji i pasji w swojej pracy. Uznaj i nagradzaj siebie za swoje osiągnięcia. Utrzymuj pozytywne nastawienie i optymizm.
 - Rozwijaj w sobie empatię. Staraj się rozpoznawać i rozumieć uczucia innych, zwłaszcza tych, z którymi pracujesz. Słuchaj uważnie i aktywnie tego, co inni mają do powiedzenia. Postępuj zgodnie ze złotą zasadą - traktuj innych tak, jak sam chciałbyś być traktowany. Wspieraj innych w trudnych chwilach i dziel się z nimi radością.
 - Rozwijaj swoje umiejętności społeczne. Buduj i utrzymuj dobre relacje z ludźmi w pracy. Komunikuj się otwarcie, szczerze i pozytywnie. Unikaj plotek, krytyki i osądzania. Komunikuj swoje potrzeby i oczekiwania, ale szanuj potrzeby i oczekiwania innych. Posiadanie umiejętności współpracy, negocjacji i rozwiązywania problemów.

Podczas pracy w zespole inteligencja emocjonalna nie jest cechą stałą, ale umiejętnością, którą można rozwijać przez całe życie. Powyższe wskazówki można wykorzystać do rozwijania EQ i poprawy jakości pracy i relacji.

INTELEGENCJA EMOCJONALNA W PRACY MENADŻERA – KOMPETENCJA PRZYSZŁOŚCI?

Osoby obdarzone wysoką inteligencją emocjonalną są zatem zwyczajnie świadome własnych emocji, dzięki czemu mogą umiejętnie nimi zarządzać. Nie chodzi tu jedynie o własne wewnętrzne stany, ale także o zrozumienie wpływu emocji, których doświadczają ludzie dookoła. Cecha ta odgrywa bardzo dużą rolę w tym, jak reagujemy zarówno wewnętrznie, jak i zewnętrznie na sytuacje, a także determinuje sposób w jaki rozwijają się nasze relacje z innymi²⁷.

²⁷ Inteligencja emocjonalna w pracy menadżera – kompetencja przyszłości? - Teamowi [data dostępu 21.10.2023].

Nic więc dziwnego, że jest to cecha, która coraz częściej pojawia się w rozmowach o efektywnym zarządzaniu. Prawdą jest, że inteligencja emocjonalna należy do grupy najważniejszych czynników decydujących o zdolności menadżera do skutecznego kierowania zespołem. I, mimo iż u niektórych ludzi cecha ta przejawia się naturalnie w wyższym nasileniu, nic nie stoi na przeszkodzie, aby każdy sukcesywnie poprawiał tę zdolność i uzupełniał swoje braki w obszarze inteligencji emocjonalnej²⁸.

Według ostatnich badań 70% pracowników uważa, że do budowania długotrwałych relacji z daną firmą zachęca ich szef, który zarządza zespołem z wykorzystaniem inteligencji emocjonalnej. Wbrew naiwnemu myśleniu, nie chodzi o bycie najlepszym przyjacielem pracownika, chodzi o budowanie więzi opartej na zaufaniu i zrozumieniu oraz pokazanie, że firma chce wspierać podróż rozwojową pracownika²⁹.

Czasopismo *Psychological Science* opublikowało badanie pokazujące, że idealny menedżer zależy w dużej mierze od osobowości pracownika. Psycholodzy z Amsterdamu udowodnili, że nie każdy dobrze współpracuje z ugodowym szefem na szczycie. Badacze początkowo sądzili, że współpraca powinna być pożądaną cechą u osób kierujących grupami. Aby to potwierdzić, przeprowadzono eksperyment, w którym sparowano ze sobą uczestników z dwóch grup. Zespoły złożone z osób o niskim poziomie ugodowości faworyzowały szefów, którzy wyglądali jak oni, tj. szefów z pazurami i zastraszających. Z kolei grupa uczestników charakteryzująca się życzliwością preferowała pomocnych szefów. Wyniki eksperymentu zaskoczyły badaczy. Najwyraźniej niekoniecznie cenimy ugodowych i przyjaznych szefów. Ale jedno jest pewne: idealny szef powinien być dobrym psychologiem³⁰. Na schemacie 1 przedstawiono cechy lidera przyszłości, czyli inteligencję emocjonalną w praktyce.

Jeszcze dwie dekady temu głównymi wymaganiami, jakich pracodawcy poszukiwali u swoich pracowników, były wiedza w konkretnej dziedzinie, doświadczenie, które pogłębiało się w trakcie kariery oraz umiejętność efektywnej pracy w określonych ramach. Dziś mamy do czynienia z coraz bardziej złożoną globalną gospodarką i środowiskiem biznesowym, szybszym wdrażaniem nowych rozwiązań i zmianami w codziennej "rutynie" w celu realizacji różnych zadań. Organizacje potrzebują zatem osób, które chętnie próbują nowych rozwiązań, szybko

²⁸ Tamże.

²⁹ Tamże.

³⁰ *Inteligencja emocjonalna w zarządzaniu zespołem • EQ w pracy menadżera • AVENHANSEN* [data dostępu 21.10.2023].

przyswajają informacje i potrafią harmonijnie współpracować z innymi, płynnie przechodząc między różnymi rolami. W erze cyfrowej transformacji firmy coraz częściej zastępują powtarzalną i żmudną pracę ludzką robotami i automatyzują procesy przy użyciu sztucznej inteligencji. Nasze umiejętności związane z inteligencją emocjonalną są kluczem do sukcesu organizacji³¹.

Rysunek 2. Cechy lidera przyszłości



Źródło: <https://www.camina.pl/mindset-sukcesu/inteligencja-emocjonalna-w-biznesie/> [data dostępu 20.10.2023]

INTELEGENCJA EMOCJONALNA W ZARZĄDZANIU W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ NAUKOWYCH

Według badania przeprowadzonego przez Beverley, Williams i Kitterin w 2012 roku, osoby o wysokiej inteligencji emocjonalnej są bardziej skutecznymi liderami. Lepsze zrozumienie samych siebie pozwala im skutecznie radzić sobie w trudnych emocjonalnie sytuacjach. Kiedy liderzy są świadomi swoich emocji i potrafią je kontrolować bez tłumienia ich, są w stanie lepiej radzić sobie z konfliktami. Pozwala im to również czuć się bardziej komfortowo z zespołem, który jest bardziej skłonny do zadawania pytań i wyrażania swoich obaw³².

Najnowsze badania, takie jak badanie przeprowadzone w 2019 roku przez Marwana Milhema, Habsahę Mudaa i Khalila Ahmeda, podkreślają znaczenie

³¹ <https://www.magazynrekruter.pl/rola-inteligencji-emocjonalnej-w-erze-ai/> [data dostępu 21.10.2023].

³² D. Beverly, J. A. Williams, & M. Kitterlin, M., Leaders exhibiting high emotional intelligence are more dedicated to their job performance, "Open Journal of Leadership" 2012, nr 1(4), s. 37-41.

inteligencji emocjonalnej w zarządzaniu, zwłaszcza w kontekście zaangażowania pracowników. Według tych analiz skuteczność przywództwa transformacyjnego w zakresie zaangażowania pracowników jest ściśle związana z inteligencją emocjonalną liderów. Pokazuje to, że skuteczne wdrażanie zasad przywództwa może być możliwe tylko wtedy, gdy liderzy rozwinęli swoją inteligencję emocjonalną w zarządzaniu³³.

Dodatkowe źródła potwierdzają, że do 79% wariacji zaangażowania pracowników zależy od inteligencji emocjonalnej przełożonych; badanie z 2015 r. przeprowadzone przez Quang i in. również podkreśliło, że liderzy o zwiększonej inteligencji emocjonalnej menedżerów mają pozytywny wpływ na zaangażowanie zespołu. Co więcej, analizy akademickie pokazują, że liderzy osiągający najlepsze wyniki mają wyższy poziom kompetencji emocjonalnych w porównaniu do swoich kolegów osiągających gorsze wyniki. Braki w tym obszarze często prowadzą do problemów w karierze³⁴.

Istotne badania pokazują również, że relacje pracownik-przywódca oparte na inteligencji emocjonalnej kierownictwa odgrywają ważną rolę w zadowoleniu pracowników z pracy: Metaanaliza 7939 strategicznych jednostek biznesowych w 38 firmach wykazała, że zaangażowanie i satysfakcja pracowników wpływają na zadowolenie klientów, produktywność, zyski, rotację pracowników i bezpieczeństwo zatrudnienia. W rezultacie odpowiednie zarządzanie, które zwiększa satysfakcję pracowników, prowadzi do zwiększenia wyników finansowych firmy. Wysoki poziom zaangażowania pracowników, kształtowany przez inteligencję emocjonalną kierownictwa, jest kluczem do sukcesu firmy³⁵.

ZAKOŃCZENIE

Inteligencja emocjonalna i kompetencje społeczne to czynniki, które od dawna są przedmiotem zainteresowania zarówno psychologów, jak i praktyków biznesu. Sugeruje się, że inteligencja poznawcza mierzona tradycyjnymi testami nie jest wystarczająca do przewidywania wyników. Inteligencja poznawcza nie

³³ M. Milhem, H. Muda, & K. Ahmed, The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of Leader's emotional intelligence, "Foundations of Management" 2019, nr 11(1), s. 33-42.

³⁴ K. Nowack, E. Learning, Leadership, emotional intelligence and employee engagement: Creating a psychologically healthy workplace, "Envisia Learning" 2008, nr 2.

³⁵ J. Harter, US Employee Engagement Reverts back to Pre Covid 19 Levels. Retrieved from Gallup, <https://www.gallup.com/workplace/321965/employee-engage-ment-reverts-back-pre-covid-levels.aspx#:~:text=Annual%20Trend%20in%20Employee%20Engagement,engaged%20to%20actively%20disengaged%20workers> [data dostępu 21.10.2023].

wskazuje adekwatnie na skuteczność w sytuacjach zawodowych, w których ważna jest komunikacja z innymi, współpraca w zespołach i radzenie sobie z własnymi emocjami. Niniejszy artykuł dotyczy zjawiska inteligencji emocjonalnej, która wpływa na wiele czynników w środowisku zawodowym. Inteligencja emocjonalna odgrywa decydującą rolę w nawiązywaniu właściwych relacji z otoczeniem i spełnianiu się w życiu. Zjawisko inteligencji emocjonalnej jest coraz częściej omawiane w kontekście współczesnego ładu korporacyjnego, w tym również w polskich przedsiębiorstwach.

BIBLIOGRAFIA

Beverly D., Williams J.A, Kitterlin M., Leaders exhibiting high emotional intelligence are more dedicated to their job performance, "Open Journal of Leadership" 2012, nr 1(4).

Bradberry T., Greaves J., Podręcznik inteligencji emocjonalnej, Gliwice 2006.

Creating a psychologically healthy workplace, "Envisia Learning" 2008, nr 2.

Goleman D, Inteligencja emocjonalna, Poznań 2007.

Knopp K.A., Gdzieś między wielkimi oczekiwaniami a rozczarowaniem... Kilka refleksji nad konstruktem inteligencji emocjonalnej, "Forum Oświatowe" 2014, t. 2.

M. Milhem, H. Muda, Ahmed K., The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of Leader's emotional intelligence, "Foundations of Management" 2019, nr 11(1).

Matczak A., Knopp K.A., Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka, Stowarzyszenie Filomatów 2013.

Nowack K., E. Learning, Leadership, emotional intelligence and employee engagement: Creating a psychologically healthy workplace, "Envisia Learning" 2008, nr 2.

Źródła internetowe

Bereziewicz E., Inteligencja emocjonalna jako kluczowa wartość na drodze do sukcesu w kontaktach międzyludzkich, www.rsi2004.lubelskie.pl/doc/sty5/art/Bereziewicz_E_art.pdf, [data dostępu 20.10.2023].

Czym jest inteligencja emocjonalna w miejscu pracy? - Dropbox [data dostępu 20.10.2023].

Harter J., US Employee Engagement Reverts back to Pre Covid 19 Levels. Retrieved from Gallup, <https://www.gallup.com/workplace/321965/employee-engagement-reverts-back-pre-covid-levels.aspx#:~:text=Annual%20Trend%20in%20Employee%20Engagement,engaged%20to%20actively%20disengaged%20workers> [data dostępu 20.10.2023].

<https://preply.com/pl/blog/b2b-znaczenie-inteligencji-emocjonalnej-w-miejscu-pracy/> [data dostępu 19.10.2023].

<https://www.magazynrekruter.pl/rola-inteligencji-emocjonalnej-w-erze-ai/> data dostępu 21.10.2023].

Inteligencja emocjonalna w pracy menadżera – kompetencja przyszłości? - Teamowi [data dostępu 21.10.2023].

Inteligencja emocjonalna w pracy | Jak wykorzystywać EQ? (medicoverbenefits.pl) [data dostępu 20.10.2023].

Inteligencja emocjonalna w pracy | Jak wykorzystywać EQ? (medicoverbenefits.pl) [data dostępu 21.10.2023].

Inteligencja emocjonalna w zarządzaniu zespołem. EQ w pracy menadżera. AVENHANSEN [data dostępu 21.10.2023].

Inteligencja Emocjonalna – jak wykorzystać ją na pozycji lidera zespołu? (harbingers.io) [data dostępu 20.10.2023].

Stanczyk_Gajdziszewska-Dudek_ZN_OZ_2015_85.pdf [data dostępu 20.10.2023].

JOANNA OLSZOWY
WIKTORIA BUKAŁA
ALICJA KILJAŃSKA

PAŃSTWOWA UCZELNIA ZAWODOWA
IM. PROF. STANISŁAWA TARNOWSKIEGO W TARNOBRZEGU

EFEKTYWNA KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA WYZWANIEM DLA FIRM PODAJĄCYCH WSPÓŁCZESNYMI TRENDAMI

Abstrakt: Artykuł przedstawia najważniejsze czynniki wpływające na komunikację interpersonalną i grupową w organizacjach. Celem artykułu jest ukazanie komunikacji interpersonalnej jako ważnego elementu w funkcjonowaniu firm we współczesnym świecie. Autorki omawiają kluczowe zagadnienia skutecznej komunikacji w organizacjach, w tym w organizacjach międzynarodowych i międzykulturowych. Autorki przedstawiają sugestie i uwagi dotyczące skutecznych procesów komunikacyjnych na poziomie interpersonalnym i organizacyjnym oraz identyfikuje główne organizacyjne i społeczne determinanty komunikacji.

Słowa kluczowe: komunikacja interpersonalna, efektywność firmy, kapitał ludzki, nowe trendy

WPROWADZENIE

Komunikacja interpersonalna jest kluczowym elementem każdej firmy. Rozróżniamy komunikację wewnętrzną między współpracownikami, która często stanowi podstawę działalności firmy, oraz komunikację zewnętrzną, która często stanowi podstawę do pozyskania nowych klientów lub utrzymania obecnych. Zastanówmy się zatem, jakie są bariery skutecznej komunikacji i co można

zrobić, aby poprawić efektywność wymiany informacji i komunikacji wewnątrz i na zewnątrz firmy. Ponieważ świat pracy zmienia się dynamicznie, a zespoły muszą dostosowywać się do tempa zmian, kompetencje miękkie odgrywają niezastąpioną rolę. Szczególnie wartą uwagi kompetencją miękką jest umiejętność skutecznej komunikacji interpersonalnej. Umiejętność przekazywania wiedzy i budowania relacji ma kluczowe znaczenie w miejscu pracy, zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych¹.

Komunikacja jest niezbędna dla istnienia każdej grupy lub organizacji. Komunikacja obejmuje przekazywanie znaczenia i zrozumienia. W rezultacie w organizacji spełniane są główne funkcje informowania, kontrolowania i motywowania. Efektywność operacyjna jest silnie powiązana z jakością komunikacji w organizacji. Jest ona silnie powiązana z jakością komunikacji. Podobnie, zła i nieskuteczna komunikacja jest źródłem wielu konfliktów i problemów. Efektywna komunikacja jest również powiązana z innymi elementami tzw. miękkiej komunikacji. Umiejętności zarządzania mają kluczowe znaczenie dla maksymalnego wykorzystania kapitału ludzkiego organizacji.

Głównym celem komunikacji w środowisku pracy jest stworzenie odpowiednich warunków do²:

- wspierania kreatywności i efektywności członków organizacji,
- rozwijania kultury korporacyjnej opartej na ogólnie przyjętych wartościach i zasadach
- informowania menedżerów o potrzebach i obawach pracowników,
- poprawiać komunikację i tworzyć atmosferę zrozumienia między przełożonymi i podwładnymi oraz między samymi pracownikami,
- motywowanie pracowników poprzez dostarczanie zrozumiałych i dokładnych informacji,
- zmniejszenie oporu pracowników wobec zmian poprzez przygotowanie i zrozumienie zmian.

W biznesie umiejętności interpersonalne to specyficzny rodzaj kompetencji wykorzystywanych do budowania i utrzymywania relacji na poziomie zawodowym. Relacje między pracownikami zależą między innymi od poziomu tych

¹ <https://www.szkozeniaps.pl/badz-mistrzem-w-komunikacji-interpersonalnej-szkolenia-dla-menedzerow/> [data dostępu 21.10.2023].

² A. Olsztyńska, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, [w:] Komunikowanie się w biznesie, red. H. Mruk, Poznań 2002, s. 168.

umiejętności, dlatego zawsze warto je rozwijać. Dobra komunikacja w zespole wpływa na efektywność pracy³.

Docenianie miejsca pracy i środowiska pracy oraz zwiększanie kompetencji pracowników w zakresie relacji interpersonalnych jest jednym z głównych filarów procesu humanizacji w miejscu pracy. Wdrożenie zasad kultury osobistej i organizacyjnej oraz zapewnienie dobrej komunikacji między pracownikami jest ważnym wkładem w proces humanizacji⁴.

UMIEJĘTNOŚCI INTERPERSONALNE W BIZNESIE – JAKIE SĄ NAJWAŻNIEJSZE?

Sukces nie jest dziełem jednej osoby, ale wielu. Nic więc dziwnego, że firmy przywiązują dużą wagę do kompetencji swoich pracowników. Umiejętność pracy w zespole to jedna z najważniejszych umiejętności interpersonalnych. Pamiętajmy, że ważna jest komunikacja i wzajemny szacunek, a także określenie wspólnej wizji biznesu. Może wydawać się to intuicyjne, ale dopóki na rynku pracy dominują jednostki, umiejętność współpracy nie jest cechą, którą każdy może się pochwalić. Warto podkreślić, że umiejętności interpersonalne w świecie biznesu opierają się przede wszystkim na komunikacji, niezależnie od tego, czy pracownicy wykonują swoje zadania samodzielnie, czy wspólnie z innymi. Umiejętność prowadzenia odpowiedniej rozmowy jest dosłownie sztuką, gdyż wymaga bycia szczerym wobec innych, a także nauczenia się wielu przydatnych strategii komunikacyjnych⁵.

Kompetencje interpersonalne w biznesie mają znaczący wpływ nie tylko na efektywność operacyjną pracowników, ale także na relacje pomiędzy firmą a jej klientami. Mogą pojawić się różnego rodzaju spory, ponieważ obie strony chcą osiągnąć jak najlepsze warunki współpracy. W takich sytuacjach umiejętności mediacyjne nie są tak ważne, ale umiejętności negocjacyjne są ważniejsze. Jeśli umiejętności te są rozwinięte na wysokim poziomie, można osiągnąć wiele celów. Asertywność jest również bardzo ważna. Odmowa rozwiązania problemu

³ <https://businessinsider.com.pl/finanse/czym-sa-umiejtnosci-interpersonalne-w-biznesie/2ty2kmz> [data dostępu z dnia 21.10.2023].

⁴ M. Bsoul, Humanizacja pracy w świetle socjologii, [w:] Humanizacja w procesach zarządzania, red. F. Byłok, J. Kołodziejki, Częstochowa 2010, s. 78.

⁵ <https://businessinsider.com.pl/finanse/czym-sa-umiejtnosci-interpersonalne-w-biznesie/2ty2kmz> [data dostępu z dnia 21.10.2023].

nie oznacza negatywnego nastawienia do pracowników lub klientów, wręcz przeciwnie, leży w interesie firmy⁶.

Przyjazna atmosfera w firmie bez wątpienia przyczynia się do dobrego samopoczucia pracowników, a co za tym idzie - ich efektywności w pracy. Dlatego też w procesie rekrutacji zwraca się również uwagę na temperament kandydata i jego ogólne nastawienie do otoczenia. Niektóre stanowiska wymagają stałego kontaktu z klientami i współpracownikami, więc pogoda ducha, umiejętność szybkiej komunikacji i otwarta osobowość są cechami wysoce pożądanymi. Umiejętności interpersonalne w życiu biznesowym obejmują również zdolność do motywowania innych i wprowadzania zmian w celu zwiększenia ich komfortu⁷.

UMIĘTNOŚCI INTERPERSONALNE W BIZNESIE – W JAKIEJ PRACY SĄ NIEZBĘDNE?

Właściwe relacje z pracownikami i klientami to podstawa dobrze prosperującego biznesu. Umiejętność budowania i utrzymywania relacji interpersonalnych jest szczególnie ważna w przypadku pracy w niektórych zawodach i sektorach. Tak więc, na przykład, menedżerowie zespołów i osoby na wyższych stanowiskach muszą rozwijać umiejętności interpersonalne. Umiejętności opisane powyżej bez wątpienia przyniosą również korzyści pracownikom, którzy mają do czynienia bezpośrednio z klientami⁸.

Umiejętności interpersonalne w biznesie to zestaw kompetencji, które umożliwiają skuteczną komunikację i współpracę z innymi w środowisku zawodowym. Są one kluczowe dla osiągnięcia sukcesu i budowania dobrych relacji. Do najważniejszych umiejętności interpersonalnych należą:

- **Umiejętności komunikacyjne** - tj. zdolność do jasnego i zwięzłego przekazywania informacji, aktywnego i uważnego słuchania, zadawania odpowiednich pytań, dostosowywania stylu i tonu do innych oraz unikania nieporozumień i błędów.
- **Umiejętność pracy zespołowej** - tj. umiejętność interakcji z innymi, dzielenia się informacjami i pomysłami, dążenia do wspólnych celów, szanowania różnic i opinii oraz radzenia sobie z konfliktami⁹.

⁶ Tamże.

⁷ <https://businessinsider.com.pl/finanse/czym-sa-umiejtnosci-interpersonalne-w-biznesie/2ty2kmz> [data dostępu z dnia 21.10.2023].

⁸ Tamże.

⁹ Umiejętności interpersonalne w biznesie - jak je rozwijać? (poradnikprzedsiębiorcy.pl) [data dostępu 22.10.2023].

- **Asertywność** - tj. umiejętność wyrażania swoich poglądów, potrzeb i uczuć w sposób szanujący siebie i innych; umiejętność wyznaczania granic i mówienia "nie"; umiejętność negocjowania korzystnych warunków; umiejętność brania odpowiedzialności za swoje działania¹⁰.
- **Empatia** - zdolność rozumienia uczuć, motywacji i opinii innych, okazywania wsparcia i troski, budowania zaufania i lojalności oraz dostosowywania się do sytuacji i nastrojów¹¹.
- **Zdolność adaptacji** - umiejętność radzenia sobie ze zmianami, niepewnością i stresem, elastycznego myślenia i działania, uczenia się nowych rzeczy i kreatywności.

W świecie pracy umiejętności interpersonalne można rozwijać na różne sposoby. Niektóre z nich obejmują:

- **Szkolenia i warsztaty** - uczęszczanie na specjalistyczne kursy i zajęcia, które pomagają uczyć się i rozwijać konkretne umiejętności interpersonalne, takie jak komunikacja, negocjacje i zarządzanie konfliktami¹².
- **Praktyka i doświadczenie** - stosowanie i ćwiczenie umiejętności interpersonalnych w codziennych sytuacjach zawodowych, używanie informacji zwrotnych od innych, obserwowanie dobrych przykładów i uczenie się na błędach¹³.
- **Samorozwój** - regularne analizowanie swoich mocnych i słabych stron, uświadamianie sobie swoich uczuć i potrzeb, ustalanie celów rozwojowych i planów działania, poszukiwanie źródeł inspiracji i informacji¹⁴.

EFEKTYWNA KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA A ASERTYWNOŚĆ

Skuteczna komunikacja interpersonalna składa się z wielu elementów. Przede wszystkim chodzi o rozwijanie umiejętności skutecznego komunikowania

¹⁰ Jak rozwijać umiejętności interpersonalne w biznesie? - AniaOrganizuje.pl [data dostępu 22.10.2023].

¹¹ Zdolności interpersonalne w pracy (praca.pl) [data dostępu 22.10.2023].

¹² Umiejętności interpersonalne w biznesie - jak je rozwijać? (poradnikprzedsiebiorcy.pl) [data dostępu 22.10.2023].

¹³ Zdolności interpersonalne w pracy (praca.pl) [data dostępu 22.10.2023].

¹⁴ Jak rozwijać umiejętności interpersonalne w biznesie? - AniaOrganizuje.pl [data dostępu 22.10.2023].

się z klientami. Negocjacje sprzedażowe wymagają bowiem określonych wzorców i języka. Z drugiej strony, klienci są opozycyjni i trzeba sobie z nimi jakoś radzić, przedstawiając kontrargumenty i przekonując ich do swojego stanowiska. Skuteczna komunikacja wiąże się również z zaangażowaniem klienta w relację ze sprzedawcą. Wiele osób popełnia błędy w tym obszarze, co skutkuje osłabieniem relacji biznesowych i zmniejszeniem zysków firmy. Na czym polegają te błędy? Są to: nieprzekazywanie konkretnych komunikatów, brak asertywności, brak empatii i konsekwencji w dyskusji¹⁵.

Bardzo ważnym narzędziem w tym wszystkim jest asertywność, która jest definiowana w psychologii jako podstawowy element inteligencji emocjonalnej. Asertywność obejmuje umiejętność rozpoznawania własnych i cudzych stanów emocjonalnych oraz radzenia sobie z różnymi stanami emocjonalnymi. W jaki sposób pomaga to w rozmowach kwalifikacyjnych? Umiejętność wyrażania swoich pomysłów, konstruktywnej krytyki i własnych potrzeb może pomóc w uzyskaniu wizerunku spójnego i skutecznego menedżera, co może przynieść sukces w życiu biznesowym. To z kolei wpływa na proces komunikacji i umiejętność zmiany przekonań rozmówców. Jak zatem wygląda osoba asertywna? Jest to osoba, która potrafi wyrażać swoje uczucia, jest zdecydowana, szanująca zdanie drugiej osoby (bez zbędnego pouczenia czy gloryfikowania) i nieagresywna. Jest również dyplomatyczna i potrafi z wdziękiem powiedzieć "nie"¹⁶.

KOMUNIKACJA INTERPERSONALNA W PRACY MENEDŻERA

Według badania, umiejętności komunikacyjne są priorytetem dla menedżerów, uzyskując 4,37 punktów w pięciostopniowej skali ważności wśród innych kompetencji miękkich. W życiu biznesowym nie wystarczy już być ekspertem w swojej dziedzinie. Oczywiście, wiedza techniczna jest ważna, ale równie ważne jest to, w jaki sposób przekazujesz tę wiedzę innym, jak ją prezentujesz i jak radzisz sobie z relacjami w zespole. Wiele osób nie zdaje sobie sprawy z potęgi słów. Pojedyncze zdanie, niewłaściwy ton głosu, a nawet nieodpowiedni gest mogą zrujnować relacje, a nawet reputację. Liczy się nie tylko to, co mówisz, ale także to, jak to mówisz. Ludzie z lepszymi umiejętnościami komunikacyjnymi

¹⁵ <https://wartoszkolic.pl/baza-wiedzy/efektywna-komunikacja-interpersonalna-z-elementami-asertywnosci/> [data dostępu 22.10.2023].

¹⁶ Tamże.

nie tylko osiągają lepsze wyniki w pracy, ale także cieszą się głębszymi i bardziej satysfakcjonującymi relacjami w życiu osobistym¹⁷.

Badania ankietowe Gallupa 2021 rok¹⁸:

- Pracownicy spędzają średnio dwie i pół godziny dziennie na komunikacji.
- 86% ankietowanych pracowników uważa brak komunikacji za główną przyczynę problemów w miejscu pracy.
- Z badań Gallupa wynika, że tylko 7% pracowników uważa, że komunikacja w ich miejscu pracy jest dokładna, spójna i otwarta.
- 82% ankietowanych wskazało, że odeszłoby z pracy dla bardziej empatycznego pracodawcy.
- 50% ankietowanych stwierdziło, że częsta komunikacja sprzyja poczuciu więzi.
- 24% pracowników przyznało, że odejdzie z pracy ze względu na brak postrzeganego zaufania.
- 68% pracowników wskazuje brak jasnych oczekiwań jako przyczynę braku zaangażowania.
- 68% dyrektorów generalnych przyznaje, że unika empatii ze strachu przed utratą szacunku swojego zespołu.
- Osiągnięcie sukcesu w miejscu pracy zależy w dużej mierze od umiejętności skutecznej komunikacji. Zarówno dane statystyczne, jak i praktyka biznesowa podkreślają jej ogromne znaczenie.
- Według ankiety przeprowadzonej przez Gallupa wśród 50 000 pracowników w 59 organizacjach na całym świecie, zaangażowani pracownicy są o 87% mniej skłonni do opuszczenia organizacji.
- Inny raport z tego samego okresu pokazał, że o ile 66% wysoce zaangażowanych pracowników nie miało planów odchodzenia ze swoich firm, o tyle w przypadku niezaangażowanych pracowników mogło to stwierdzić jedynie 12%.

Badania ELAINE WELTEROTH¹⁹:

- – Efektywna komunikacja zwiększa motywację. Badania przeprowadzone przez Firmę Omega w 2021 roku ujawniły, że efektywna komunikacja interpersonalna jest kluczem do zwiększenia motywacji

¹⁷ <https://www.szkoleniacps.pl/badz-mistrzem-w-komunikacji-interpersonalnej-szkolenia-dla-mezadzerow/> [data dostępu 21.10.2023].

¹⁸ Tamże.

¹⁹ Tamże.

pracowników. 60% z 5000 ankietowanych stwierdziło, że jasna i częsta komunikacja z przełożonymi zwiększa ich chęć do pracy i wewnętrzne poczucie przynależności do firmy. Z kolei, jak wykazały badania z Institute for Business and Strategy, lepsza komunikacja może poprawić motywację o nawet 30%.

- Tworzy silne relacje w zespole. Analiza Global Workforce pokazała, że 28% pracowników uważa, że brak otwartej komunikacji prowadzi do napięć w zespole. Komunikacja interpersonalna, zarówno słowna, jak i niewerbalna, jest kluczem do budowania zaufania w zespole. Zaufanie prowadzi do lepszego rozumienia i efektywniejszej współpracy, co jest kluczowe dla sukcesu każdej firmy.
- Przyciąga talent i zwiększa lojalność pracowników. Z raportu Human Capital Trends z 2022 roku wynika, że ponad 55% młodszych pracowników przywiązuje dużą wagę do kultury korporacyjnej i komunikacji w potencjalnym miejscu pracy. Firmy, które skupiają się na efektywnej komunikacji interpersonalnej, przyciągają więcej kandydatów i zwiększają retencję pracowników.
- Poprawia atmosferę i kulturę w firmie. Pracownicy, którzy czują się wysłuchani i doceniani, są bardziej zadowoleni z pracy i bardziej zaangażowani. Raport z Global Employee Satisfaction pokazał, że firmy, które inwestują w komunikację interpersonalną, odnotowują wyższy poziom satysfakcji pracowników o 40%.
- Zmniejsza koszty związane z błędną komunikacją. Jak pokazują badania SHRM, nieporozumienia wynikające z błędnej komunikacji mogą kosztować firmy ogromne sumy. Poprzez inwestycje w szkolenia z zakresu komunikacji interpersonalnej firmy mogą znacznie obniżyć te koszty.

W szczególności menedżerowie powinni zwracać uwagę na to, ile czasu poświęcają na przetwarzanie informacji i komunikowanie się z ludźmi. Komunikacja interpersonalna to nie tylko przekazywanie informacji, ale także budowanie relacji i zarządzanie emocjami w zespole. Należy dogłębnie zrozumieć znaczenie komunikacji niewerbalnej, takiej jak mowa ciała i proksemika. Często najważniejszą treścią jest to, czego nie mówi się na głos. Nie zawsze zdajemy sobie sprawę z tego, jak pozycja na krześle lub sposób ułożenia rąk w stosunku do rozmówcy wpływają na odbiór wypowiedzianych słów. Kiedy pracownik zgłasza problem lub skargę, najważniejszą rzeczą jest sprawienie, by poczuł się wysłuchany. Kiedy pracownik zgłasza problem lub skargę, najważniejsze jest, aby poczuł się wysłuchany.

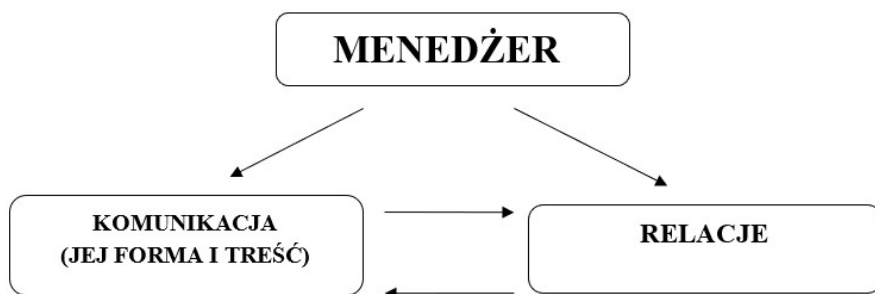
Musisz pokazać, że jesteś otwarty na uczucia i obawy pracownika oraz że chcesz się uczyć i doskonalić swoje umiejętności komunikacyjne. Bez względu na to, jak bardzo jesteś doświadczony, zawsze jest miejsce na rozwój i dostosowanie nowych strategii komunikacyjnych²⁰.

W XIX wieku John Davison Rockefeller, amerykański przedsiębiorca, filantrop i założyciel Uniwersytetu w Chicago, podkreślał znaczenie umiejętności interpersonalnych. Umiejętność nawiązywania relacji z ludźmi jest równie ważnym towarem jak cukier czy kawa i zapłaciłbym za tę umiejętność więcej niż za jakąkolwiek inną pod słońcem. Ponieważ menedżerowie, którzy potrafią skutecznie komunikować się ze swoimi pracownikami, tworzą harmonijne środowisko pracy, a to prowadzi do sukcesu firmy²¹.

Kluczem do skutecznej komunikacji są zatem nie tylko słowa, ale także intonacja i mowa ciała. Dobrzy menedżerowie potrafią dostosować je do sytuacji, zrozumieć potrzeby swoich pracowników i skutecznie komunikować swoje myśli i oczekiwania. W rezultacie w firmie tworzy się atmosfera wzajemnego szacunku, a projekty są realizowane na czas i zgodnie z oczekiwaniami²².

Menedżerowie ponoszą ważną odpowiedzialność za monitorowanie jakości relacji i komunikacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Ponieważ te dwa zjawiska/procesy są ze sobą ściśle powiązane i mają na siebie znaczący wpływ.

Rysunek 1. Menedżer a komunikacja



Źródło: badanie własne

Po pierwsze, menedżerowie nawiązują pewne relacje ze swoimi rozmówcami, odpowiednio dobierając środki komunikacji (treść i format) w zależności

²⁰ <https://www.szkoleniacps.pl/badz-mistrzem-w-komunikacji-interpersonalnej-szkolenia-dla-menedzrow/> [data dostępu 22.102023].

²¹ Tamże.

²² Tamże.

od odbiorcy i kontekstu komunikacji. Mogą one przybrać powierzchowną formę profesjonalnego kontaktu lub głębszą i bardziej trwałą formę. Relacje mogą przybierać następujące formy Budowane są w oparciu o szereg działań podejmowanych przez menedżerów (np. obchodzenie różnych świąt z pracownikami, szkolenia lub wyjazdy integracyjne czy konflikty). Budowanie relacji jest jednak bardzo delikatną kwestią i wiele relacji powstaje spontanicznie w wyniku różnych pozornie niezwiązanych ze sobą działań.

Po drugie, gdy osoba kierująca organizacją obejmuje urząd, wkracza w ustalony porządek, w tym w różne relacje i emocje, które już się pojawiły. Środki komunikacji, których zaczyna używać (tj. kontekstowa forma i treść) mogą wspierać zarówno pozytywne, jak i negatywne relacje. Może zarówno budować, jak i niszczyć ustalony porządek społeczny. Chociaż rola menedżera może wydawać się bardzo ważna i potężna, na jakość i siłę komunikacji wpływa nie tylko menedżer, ale wszyscy uczestnicy sytuacji.

ZAKOŃCZENIE

Aby organizacja funkcjonowała efektywnie, a ludzie współpracowali płynnie, menedżerowie muszą zwracać uwagę na jakość procesu komunikacji między pracownikami. Ważne są zarówno elementy techniczne, jak i nietechniczne, np. dostępność i znajomość narzędzi nietechnicznych, takich jak odpowiednia liczba kanałów komunikacji i odpowiednia kultura organizacyjna wspierająca proces komunikacji, a także narzędzia i fora wymiany informacji. Ponadto należy również zapewnić regularne szkolenia w celu poprawy indywidualnych umiejętności komunikacyjnych pracowników. Skuteczna komunikacja ma pozytywny wpływ na konkurencyjność firmy na rynku, a także tworzy odpowiednie warunki do rozwoju kreatywności i zaangażowania pracowników.

Umiejętności interpersonalne są kluczowe dla osób, które zarządzają pracą innych. Oprócz wiedzy specjalistycznej w dziedzinie zarządzania, kompetentni menedżerowie muszą posiadać rozwinięte umiejętności komunikacyjne. Kluczowa jest umiejętność delegowania zadań i przekazywania informacji zwrotnych. W dobie szybko zmieniających się środowisk biznesowych, zwinne i elastyczne podejście oraz umiejętność szybkiego dostosowywania się do zmian minimalizuje ryzyko utraty produktywności. Zamiast tego mogą stworzyć odpowiednie środowisko dla kreatywności i innowacji. Ponadto, cenną umiejętnością jest również zdolność położonego do rozwiązywania konfliktów. Bez dobrze rozwiniętych umiejętności psychospołecznych zbudowanie zgranego zespołu jest bardzo trudne, a w wielu przypadkach wręcz niemożliwe.

BIBLIOGRAFIA

Bsoul M., Humanizacja pracy w świetle socjologii, [w:] Humanizacja w procesach zarządzania, (red.) F. Byłok, J. Kołodziejski, Częstochowa 2010.

Olsztyńska A., Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, [w:] Komunikowanie się w biznesie, (red.) H. Mruk, Poznań 2002.

Źródła internetowe:

<https://businessinsider.com.pl/finanse/czym-sa-umiejtnosci-interpersonalne-w-biznesie/2ty2kmz> [data dostępu z dnia 21.10.2023].

<https://wartoszkolic.pl/baza-wiedzy/efektywna-komunikacja-interpersonalna-z-elementami-asertywnosci/> [data dostępu 22.10.2023].

<https://www.szoleniacps.pl/badz-mistrzem-w-komunikacji-interpersonalnej-szkolenia-dla-menadzerow/> [data dostępu 22.10.2023].

Jak rozwijać umiejętności interpersonalne w biznesie? - AniaOrganizuje.pl [data dostępu 22.10.2023].

Umiejętności interpersonalne w biznesie - jak je rozwijać? (poradnikprzedsiębiorcy.pl) [data dostępu 22.10.2023].

Zdolności interpersonalne w pracy (praca.pl) [data dostępu 22.10.2023].

EFFECTIVE INTERPERSONAL COMMUNICATION A CHALLENGE FOR COMPANIES FOLLOWING MODERN TRENDS

Summary: Effective interpersonal communication is crucial for companies that want to keep up with modern trends and succeed in a dynamic business environment. Messages must be clear and understandable to all team members, reduce misinformation and prevent internal confusion. Effective interpersonal communication is the cornerstone of any company and affects workplace atmosphere, motivation, safety and productivity. Companies that focus on improving their communication skills can successfully meet the challenges of today's market and build cohesive teams.

Keywords: interpersonal communication, company effectiveness, human capital, new trends

JOANNA OLSZOWY
KRYSTIAN FETELA
KORNELIA JANUSZEWSKA

PAŃSTWOWA UCZELNIA ZAWODOWA
IM. PROF. STANISŁAWA TARNOWSKIEGO W TARNOBRZEGU

PROCES POZYSKANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO - PODEJŚCIE KOMPETENCYJNE, ŹRÓDŁA POZYSKANIA PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Abstrakt Dzisiejsze organizacje działają w dynamicznym i, co ważniejsze, nieprzewidywalnym środowisku. Ich zdolność do szybkiej adaptacji zależy od ich zdolności do zmian otoczenia. Źródłem tej elastyczności są wszechstronni i kompetentni pracownicy. Rosnące znaczenie elastycznego zarządzania kapitałem ludzkim jest zatem dostrzegane i doceniane przez wiele firm, niezależnie od ich wielkości czy struktury własności. Celem niniejszego artykułu jest omówienie charakteru i znaczenia elastyczności w zarządzaniu pracownikami. Celem niniejszego artykułu jest omówienie istoty pozyskiwania kapitału ludzkiego ze szczególnym uwzględnieniem podejścia kompetencyjnego oraz przedstawienie źródeł pozyskiwania pracowników w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, podejście kompetencyjne, proces, źródła, przedsiębiorstwa

*Najtrudniejszą sztuką nie jest
wybrać właściwych ludzi,
ale wykorzystać wszystkie
możliwości, jakie w nich tkwią*
Napoleon

WPROWADZENIE

Podejście kompetencyjne odgrywa ważną rolę w procesie pozyskiwania talentów. Jest to strategia, która koncentruje się na identyfikowaniu i rozwijaniu kluczowych kompetencji wymaganych przez organizację do osiągnięcia jej celów. W tym kontekście kapitał ludzki jest postrzegany jako zestaw wiedzy, umiejętności, doświadczenia i postaw pracowników, które są cenne dla organizacji i przyczyniają się do jej sukcesu. Zarządzanie kapitałem ludzkim (HCM) obejmuje praktyki, które koncentrują się na zapotrzebowaniu na określone kompetencje i jest realizowane w trzech głównych kategoriach: pozyskiwanie pracowników, zarządzanie siłą roboczą i optymalizacja siły roboczej¹. Organizacje uznają dziś, że pracownicy są swego rodzaju zasobem, a inwestowanie w rozwój pracowników przynosi korzyści firmie i organizacji.

Podejście kompetencyjne do pozyskiwania kapitału ludzkiego zakłada, że różnice w wynagrodzeniach i wydajności wynikają z różnic w kompetencjach. Inwestowanie w rozwój tych kompetencji poprzez szkolenia, zmianę przydziału obowiązków, restrukturyzację zatrudnienia, opiekę zdrowotną i rozwój kariery ma zasadnicze znaczenie dla wzrostu przychodów firmy i tworzenia wartości².

Kapitałem ludzkim nazywamy ogół wiedzy, umiejętności, doświadczeń, zdrowia i energii witalnej zawartej w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określający zdolność do pracy oraz adaptacji do zmian w otoczeniu. Warto zauważyć, że na kapitał ludzki składają się także unikatowe kompetencje wypracowane wraz z rozwojem przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki jest najważniejszym elementem kapitału intelektualnego, a pozostałe kapitały organizacji zależą właśnie od niego. Kapitał ludzki jest przede wszystkim źródłem innowacji, rozwoju i know-how przedsiębiorstw. Kapitał ten obejmuje niematerialne aktywa, które składają się na ludzką zdolność twórczą i składa się z zestawu cech fizycznych, psychicznych, intelektualnych i moralnych uczestników przedsiębiorstwa, ukształtowanych przez ich cechy, talenty i motywację.³

Dla każdej organizacji jednym z ważniejszych elementów funkcjonowania na rynku powinna być dbałość o rozwój swoich podwładnych. Dobrze wykwalifikowany personel jest nie tylko źródłem zysków ale również wizytówką dla przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki wnosi istotną wartość do organizacji bez względu

¹ Kapitał ludzki — Projekt przywództwo (projektprzywodztwo.com), [data dostępu 05.10.2023].

² Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne, (red.) M. Gorynia, PAN 2019.

³ I. M. Kutzner Kapitał ludzki w tworzeniu kapitału intelektualnego organizacji, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2020, s. 48.

na jej charakter działania czy wielkość.

Pozyskiwanie personelu jest jednym z elementów mających na celu zwiększenie wartości kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Organizacje powinny podjąć odpowiednie kroki aby utrzymać już istniejący kapitał ludzki, jego rozwój wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pozyskanie go z zewnątrz.

Decyzja o wyborze najlepszego kandydata czy kandydatki spośród wielu to ukoronowanie każdego procesu rekrutacji. Niestety zdarza się, że wyselekcjonowany z szerokiego grona kandydat nie sprawdza się na zajmowanym stanowisku. Konsekwencje błędnych decyzji niosą za sobą negatywne skutki dla biznesu, szczególnie w sytuacji, gdy proces rekrutacji dotyczy kluczowych stanowisk w firmie, a także wysokie koszty, jakie generuje konieczność wznowienia procesu rekrutacji⁴.

PROCES POZYSKIWANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO

Uznanie wiedzy za potencjalną przewagę konkurencyjną przejawia się zarówno na poziomie makroekonomicznym (gospodarki narodowej), jak i mikroekonomicznym (przedsiębiorstwa). Przewaga ta, w coraz większym stopniu zależy od wiedzy posiadanej przez osoby zatrudnione w organizacji. Znaczącą pozycję na rynku osiąga się zatem nie dzięki zasobom materialnym czy finansowym, ale dzięki potencjałowi tkwiącemu w kapitale ludzkim.⁵

Dzięki zdobywaniu personelu, zwiększa się kapitał ludzki w przedsiębiorstwie, a co za tym idzie wzrasta także cała jego wartość. Pracownik staje się integralną częścią działalności wnosząc do niej swoją wiedzę i kompetencje. Najlepszym rozwiązaniem dla większości firm jest sytuacja, kiedy to pracownik aplikujący na dane stanowisko ma już swój wyrobiony zasób umiejętności i wiedzy. Jest to korzystne przede wszystkim z tego powodu, iż nie trzeba poświęcać dodatkowego czasu na wyszkolenie kandydata. Jednakże zanim w przedsiębiorstwie pojawi się nowa osoba (lub przeniesiona z innego oddziału), ważny jest proces rekrutacyjny. Oznacza to, że na dane stanowisko trzeba zebrać określoną liczbę kandydatów, dokonać ich spisu, a następnie wybrać osobę najbardziej odpowiednią na dane stanowisko. Jest to zazwyczaj wieloetapowy proces, który umożliwia dokładną

⁴ <https://www.goldenline.pl/blog/2021/05/28/ocena-kwalifikacji-i-kompetencji-przy-selekcji-kandydatow/> [data dostępu 19.10.2023].

⁵ J.R. Perez, P. Ordonez de Pablos, Knowledge management and organizational competitiveness: a Framework for human capital analysis, „Journal of Knowledge Management” 2003, vol. 7, no 3, s. 82, za: M.W. Staniewski, Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Warszawa 2008, s. 17.

weryfikację kwalifikacji kandydatów. Rekrutacje możemy podzielić na dwa rodzaje – rekrutacje wewnętrzną i zewnętrzną. Ta pierwsza polega na wyszukiwaniu kandydatów już pracujących w firmie, a następnie przeniesieniu ich na inne stanowisko lub przyznanie awansu. Jest to również forma promowania własnych pracowników, potwierdzająca założenie, że pracownicy są najcenniejszym zasobem organizacji i należy w nich inwestować. Promocja wewnętrzna zapobiega odchodzeniu dobrych pracowników z firmy. Zalety rekrutacji wewnętrznej są głównie organizacyjne i budżetowe. Redukuje ona koszty i czas selekcji. Kandydaci znają już organizację, swoją nową rolę i przyszłych współpracowników, dzięki czemu mogą szybciej dostosować się do nowej roli. Rekrutacja wewnętrzna umożliwia usprawnienie operacji bez zwiększania liczby pracowników, a pracownicy mogą być przenoszeni lub reorganizowani, dzięki czemu niektóre stanowiska mogą zostać wyeliminowane i zastąpione innymi.⁶

Wydawałoby się, że rekrutacja wewnętrzna, niesie za sobą same plusy – w końcu pracodawca doskonale wie jaki jest ten pracownik, jakie posiada kompetencje i w czym radzi sobie najlepiej – natomiast problemem może stać się fakt, że do zespołu nie dołączą nowe osoby, brakuje świeżości i nowych talentów, a w pewnym momencie może to nawet doprowadzić do zaprzestania rozwoju firmy, co jest niestety niekorzystne i może mieć bardzo negatywny wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Przede wszystkim w zespole może zacząć panować niezdrowa rywalizacja. Zwłaszcza jeśli chodzi o rekrutację na stanowiska wyższego szczebla. Może się zdarzyć, że byli współpracownicy się znienawidzą, co również odbija się na pracy. Poza tym może się też zdarzyć, że zabierając pracownika z innego działu, zaburzyliśmy jego pracę i dlatego konieczna jest rekrutacja zewnętrzna.⁷ Rekrutacja zewnętrzna natomiast polega na wyszukiwaniu kandydatów spoza organizacji.⁸ Może to zostać wykonane przez odpowiednich pracowników w firmie lub zlecone konsultantowi ds. zasobów ludzkich. Mniej kosztowne jest przeszkolenie odpowiedniego personelu, który zajmie się rekrutacją na bieżąco w firmie.

W przypadku rekrutacji zewnętrznej należy rozpowszechniać ogłoszenia o istniejących wakatach. Firma zamieszcza ogłoszenia w gazetach, czasopiśmie specjalistycznych, w Internecie, na uniwersytetach, w agencjach zatrudnienia i w telewizji (zazwyczaj lokalnej). Z oferty może również skorzystać firma

⁶ Biznesplan.me/rekrutacja-i-zrodla-pozyskiwania-pracownikow, [data dostępu 20.10.2023].

⁷ Poradnikpracownika.pl/-rekrutacja-wewnetrzna-jak-przebiega-i-na-czym-polega, [data dostępu 16.10.2023].

⁸ Interviewme.pl/blog/proces-rekrutacji, [data dostępu 16.10.2023].

doradztwa personalnego, która zajmuje się wyszukiwaniem i zatrudnianiem pracowników.⁹ Niestety ten rodzaj rekrutacji również posiada pewne wady. Należą do nich m.in.: im większa liczba rekrutowanych, tym wyższy wskaźnik rotacji, powoduje negatywny wpływ na kulturę organizacyjną firmy, istnieje wyższe ryzyko zatrudnienia w okresie próbnym, powstają dodatkowe obciążenie dla firmy w okresie adaptacji nowego pracownika, wyższe koszty rekrutacji, dłuższy czas obsadzenia stanowiska, utrudnione możliwości awansu w firmie, w wyniku braku wiedzy powstaje konieczność wdrożenia i wprowadzenia do pracy nowego pracownika¹⁰.

Aby zaoszczędzić czas i koszty, pracodawcy najczęściej stosują w pierwszym etapie rekrutacje on-line, która może polegać na wypełnieniu odpowiednich testów, np. testów menedżerskich. Zadaniem takich testów jest sprawdzenie umiejętności miękkich takich jak, np.: sposób delegowania zadań, umiejętność bycia mentorem, coachem dla zespołu – czyli budowanie autorytetu, wiedza o zespole i ich wewnętrznych motywatorach – bardzo przydatne przy wyznaczaniu celów.¹¹ Kiedy ten etap przejdzie pomyślnie, przyszły pracownik zostaje zaproszony do biura na rozmowę kwalifikacyjną. Po przeprowadzonych rozmowach z poszczególnymi kandydatami, zespół rekrutacyjny wraz z kadrą zarządzającą podejmuje decyzje. Ważne jest aby każdy z kandydatów dostał feedback, również ci, którzy zostali odrzuceni na tym etapie rekrutacji.

METODY POZYSKIWANIA KOMPETENTNYCH PRACOWNIKÓW

Często zdarza się, że spotkania z kandydatami trwają długo, rozmowa toczy się w przyjemnej atmosferze i wydaje się, że to właśnie TEN. Rozczarowanie może być jednak ogromne. Jak uniknąć pułapki, jak nie dać oczarować się sprawnemu interpersonalnie kandydatowi, który jednak nie posiada oczekiwanych umiejętności? Skuteczną metodą jest wywiad oparty na kompetencjach (inaczej – wywiad behawioralny). Metoda ta opiera się na wnioskowaniu o kompetencjach kandydata na podstawie konkretnych sytuacji, z którymi kandydat zetknął się w przeszłości. Korzystając z tego rodzaju wywiadu, można dowiedzieć się na przykład, jak kandydat radzi sobie z trudnymi celami, jak podejmuje ryzykowne decyzje biznesowe, jak wdraża zmiany, jaki jest jego styl zarządzania

⁹ Hrbusinesspartner.pl/artukul/rekrutacja-oparta-na-kompetencjach-jak-wdrozyc-ja-do-swojej-organizacji, [data dostępu 20.10.2023].

¹⁰ Biznesplan.me/rekrutacja-i-zrodla-pozyskiwania-pracownikow, [data dostępu 20.10.2023].

¹¹ Saleswise.pl/test-kompetencji-menedzerskich, [data dostępu 16.10.2023].

zespołem i wiele więcej. Na tej podstawie można z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć, jak kandydat poradzi sobie z podobnymi kwestiami na nowym stanowisku¹².

Przeprowadzenie wywiadu behawioralnego wymaga przygotowania pytań związanych z kryteriami selekcji. Ankieter powinien poprosić rozmówcę o podanie konkretnych przykładów sytuacji i pogłębić omawiane tematy. Skuteczność tego narzędzia zależy od wnikliwości i dociekliwości ankietera. Nie należy zadowalać się rozwlekłymi odpowiedziami lub uogólnionymi opisami sytuacji. Kandydaci mają tendencję do podawania tradycyjnych faktów, takich jak "jak motywować pracowników" lub "jak zapewnić profesjonalną obsługę klienta". Sztuką jest wydobyć od kandydata informacji o tym, w jaki sposób motywuje podwładnych lub przekonuje klientów do realizacji określonych zadań. Wbrew pozorom rozmowy prowadzone w ten sposób często przebiegają bardzo naturalnie. Możemy dowiedzieć się wiele o etyce pracy kandydata, ale kandydat ma też okazję lepiej przedstawić źródła swoich sukcesów, jak zmagał się z porażkami i jak wyciągał z nich wnioski¹³.

Chociaż tworzenie scenariuszy wywiadów behawioralnych jest pracochłonne, mają one wiele zalet. Po pierwsze, struktura pytań daje ankieterowi większą kontrolę nad przebiegiem rozmowy. Ten rodzaj narzędzia ułatwia również porównywanie kandydatów, ponieważ te same obszary mogą być testowane z różnymi osobami. Skupienie się na ustalonych kryteriach zapewnia obiektywizm w ocenie kandydatów. Z drugiej strony, istotną zaletą jest również możliwość weryfikacji skuteczności kandydata na poprzednich stanowiskach. Takie informacje z większym prawdopodobieństwem pozwolą przewidzieć skuteczność działania w nowej roli, niż niczym nieoparte stwierdzenia faktów, często wygłaszane przez kandydatów¹⁴.

Same wywiady behawioralne nie są jeszcze panaceum na wszystkie wątpliwości, z jakimi mogą spotkać się decydenci w procesie rekrutacji. Jednak dokładna analiza CV kandydata, połączona z wywiadem behawioralnym i dyskusją, może znacznie poprawić dokładność procesu oceny kandydata¹⁵.

¹² <https://www.goldenline.pl/blog/2021/05/28/ocena-kwalifikacji-i-kompetencji-przy-selekcji-kandydatow/> [data dostępu 19.10.2023].

¹³ Tamże.

¹⁴ Tamże

¹⁵ Tamże.

INNE METODY

Innymi narzędziami, które mogą pomóc w określeniu kwalifikacji kandydata są testy i kwestionariusze. Testy wiedzy są szczególnie skuteczne w przypadku rekrutacji na stanowiska wymagające specjalistycznej wiedzy. Specjaliści HR często współpracują z przedstawicielami firm w celu opracowania testów pozwalających na identyfikację informacji merytorycznych (np. przepisów prawa pracy). Możliwe jest również skorzystanie z testów dostarczanych przez renomowane firmy ze standaryzowanymi narzędziami do badania np. umiejętności analitycznych i profili osobowości. W tym przypadku poniesione zostaną dodatkowe koszty¹⁶.

Inną opcją jest selekcja na podstawie próbek pracy. Jest to dodatkowe zadanie podejmowane przez kandydata, który może zostać poproszony o przygotowanie prezentacji lub studium przypadku biznesowego¹⁷.

Z kolei metodą łączącą wszystkie powyższe narzędzia jest assessment center. Choć przeprowadzenie takich sesji wiąże się z pewnymi kosztami, warto podkreślić doskonałą skuteczność tej metody w identyfikacji kompetencji potencjalnych pracowników¹⁸.

PODEJŚCIE KOMPETENCYJNE

Kompetencja to zbiór cech i zachowań ważnych dla funkcjonowania określonej organizacji. Zdolności pracowników obejmują wiedzę, umiejętności, talenty, styl działania, osobowość, zasady i zainteresowania. Kompetencje te należy określić, biorąc pod uwagę ich wpływ na efektywność działań na danym stanowisku.

Aby konkretnemu scharakteryzować pojęcie kompetencji należy nie tylko przeanalizować różne definicje, ale także wziąć pod uwagę główne cechy, które czynią je wyjątkowymi. Jedną z tych cech jest złożoność kompetencji.¹⁹ Większość z definicji podaje przede wszystkim te trzy elementy: wiedzę, umiejętności i postawy. Jednakże nie uznaje się każdego z nich osobno jako kompetencji, dopiero ich odpowiednie połączenie może być określone mianem kompetencji. Inną ważną cechą kompetencji jest ich zmienność, tj. potencjał do rozwoju i pogorszenia. To właśnie ze względu na tę cechę osobowości i cechy charakteru

¹⁶ <https://www.goldenline.pl/blog/2021/05/28/ocena-kwalifikacji-i-kompetencji-przy-selekcji-kandydatow/> [data dostępu 19.10.2023].

¹⁷ Tamże.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ L. Zbiegień-Maciąg, Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, Kraków 2002, s.14.

są wyłączone z elementów kompetencji. Należy podkreślić, że wpływają one na kompetencje, ale same w sobie nimi nie są.²⁰

Tworząc model kompetencji, warto podzielić go na kilka kategorii. Jedna kategoria obejmuje umiejętności wspólne dla większości pracowników, kolejna kategoria obejmuje tylko konkretne umiejętności potrzebne na konkretnym stanowisku, kolejna kategoria obejmuje umiejętności kierownicze itd.²¹ Głównym narzędziem podejścia kompetencyjnego jest model kompetencyjny, który definiuje się jako strukturę, która łączy w sobie kluczowe cechy pracowników i organizacji oraz pozwala na integrację zachowań pracowników na różnych poziomach organizacji.²² W związku z powyższym można wskazać dwa podstawowe obszary zarządzania kompetencjami. Jednym z nich jest jednostka, skupiająca się na unikalnych cechach ludzi, a drugim są „twarde” elementy organizacji (tj. maszyny, grunty, budynki) i organizacja. Celem są miękkie aktywa firmy (struktura i kultura organizacyjna, klimat, system motywacyjny).²³ W podejściu kompetencyjnym wyróżniamy najczęściej dwa modele: ilościowy i jakościowy model kompetencyjny. Ten pierwszy związany jest ze skategoryzowaniem pojedynczych kompetencji pod względem ilości występowania wymaganych zachowań. Polega na przyporządkowaniu posiadanego przez pracownika poziomu kompetencji do stopnia: niski, średni, wysoki itp. – im więcej posiadanej umiejętności, tym wyższy poziom w modelu. Model jakościowy natomiast polega na rozgraniczeniu, w jakim stopniu dana kompetencja jest wykorzystywana przez pracownika.²⁴ Możemy również wyróżnić rodzaje kompetencji w modelu kompetencyjnym w następujący sposób:

Wdrożenie modeli kompetencyjnych umożliwia zaplanowanie w sposób jasny i przejrzysty takich działań jak:²⁵

- Adaptacja nowego pracownika - modele kompetencyjne są dla nowych pracowników doskonałym źródłem informacji o oczekiwaniach firmy i standardach oceny ich zachowań, postaw i efektywności pracy.
- Ścieżki kariery – modele kompetencyjne mogą być również pomocne przy planowaniu awansów. Każdy zna umiejętności potrzebne na

²⁰ M. Gawrolińska, Metodyka tworzenia oczekiwanego profilu kompetencyjnego, [w:] Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców. T. 2, Zarządzanie organizacją, finanse i inwestycje, (red.) E.Gruszewska, A. Matel, E. Kuzionko-Ochrymiuk, Białystok 2018, s.13.

²¹ Hrpress.pl/artykuly/zarzadzanie/5-cech-modelu-kompetencyjnego, [data dostępu 18.10.2023].

²² M. Jabłońska-Wołoszyn, Kompetencje w organizacji, „Personel” 2003, nr 21, s. 15.

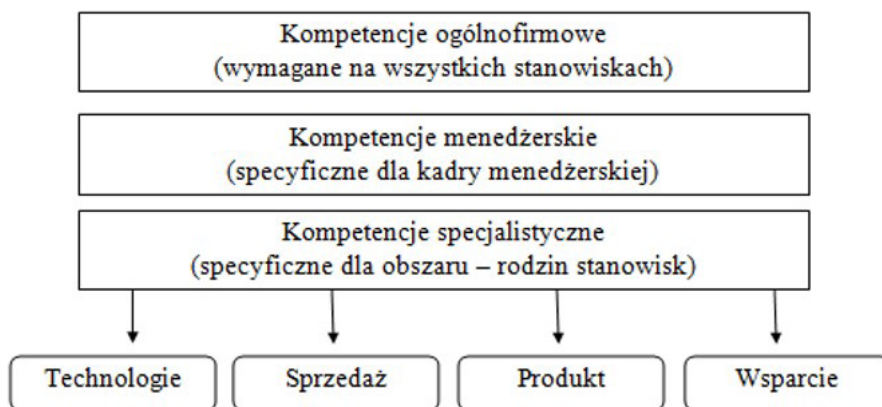
²³ B. Mikuła, Nowe sposoby na zasoby, „Personel” 2000, nr 21, s. 21.

²⁴ Hrpress.pl/artykuly/zarzadzanie/5-cech-modelu-kompetencyjnego, [data dostępu 18.10.2023].

²⁵ Tamże.

- wyższych stanowiskach i wie, co trzeba osiągnąć, aby dalej się rozwijać.
- Rekrutacja i selekcja – opisy umiejętności pozwalają na tworzenie szczegółowych profili kandydatów oraz dobór narzędzi rekrutacji i selekcji. Znajomość potrzebnych umiejętności pomoże odnaleźć odpowiednich pracowników.

Model kompetencyjny



Źródło: Ibd.pl/doradztwo-i-badania/doradztwo-hr/modele-kompetencyjne

Oprócz schematów firmy stosują także analizę kompetencji. Jest to narzędzie do opisywania indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych zachowań, które prowadzą do sukcesu w danym obszarze. Aby opisać zachowania, niezbędne są:²⁶

- indykatory (czyli opisy konkretnych zachowań)
- skala, która charakteryzuje natężenie kompetencji
- kompetencje wraz z definicją

Tak opisane kompetencje nazywamy księgą kompetencji. Do pozytywów tworzenia księgi kompetencji można wymienić m.in.: identyfikuje (definiuje) zachowania, które mają być przestrzegane; opisuje wartości firmy; identyfikuje działania miękkiego HR; selekcjonuje nowych pracowników - zapewnia kryteria oceny kandydatów do pracy; regularnie ocenia pracowników - jest obiektywnym narzędziem oceny efektywności pracy; ustala plany rozwoju osobistego - dostarcza informacji o cechach, które sprzyjają awansom, premiom i zmianom

²⁶ Hrstandard.pl/2010/11/05/analiza-kompetencyjna-w-procesie-rekrutacji, [data dostępu 20.10.2023].

wynagrodzenia; jest doskonałym źródłem informacji o bieżących i przyszłych potrzebach szkoleniowych.²⁷

Rekrutacja oparta na kompetencjach to nic innego jak sprawdzanie poziomu kompetencji wymaganych już na etapie rekrutacji. Wydaje się to oczywiste, ale niestety weryfikacja kompetencji często opiera się na kilku podstawowych pytaniach na podstawie CV kandydata. Zazwyczaj pytania te nie pozwalają na poznanie konkretnych kompetencji kandydata. Rekrutacja oparta na kompetencjach zapewnia dokładniejszą ocenę kompetencji i przyszłych zachowań kandydata. Co więcej, możemy być pewni, że wybrany przez nas kandydat będzie w pełni kompetentny i skuteczny na danym stanowisku.²⁸

Rozwój kompetencji pracowników jest przeważnie traktowany priorytetowo tylko ze względu na zapewnienie zgodności z przepisami. Jednakże ok. 70% organizacji twierdzi, że najważniejszym czynnikiem wpływającym na decyzję o pozostaniu w organizacji (lub dołączeniu do niej) jest możliwość rozwijania umiejętności przywódczych i technicznych. Około 30% procent organizacji nie określiło jeszcze podstawowych kompetencji przywódczych niezbędnych liderom na wszystkich poziomach do osiągnięcia celów biznesowych. Według Brandon Hall Group's Talent Management Study, zaledwie ok 8 procent z nich posiada zautomatyzowane zarządzanie kompetencjami.²⁹

ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wykorzystanie wszystkich zasobów, jakimi dysponuje organizacja, zależy od właściwego doboru personelu. Zatrudnienie personelu przyczynia się zatem do prawidłowego funkcjonowania organizacji i osiągania jej celów, a pracownicy powinni być traktowani jako najważniejszy element struktury organizacyjnej.³⁰

Kiedyś aby znaleźć pracownika na dane stanowisko, przedsiębiorcy mieli ograniczone pole promocji swojej organizacji. Jedynymi opcjami były ogłoszenia w lokalnych gazetach, słowne polecenie firmy przez pracowników w swoim najbliższym otoczeniu czy blok reklamowy w audycji radiowej. Jednakże

²⁷ Tamże.

²⁸ [Hrbusinesspartner.pl/artukul/rekrutacja-oparta-na-kompetencjach-jak-wdrozyc-ja-do-swojej-organizacji](https://hrbusinesspartner.pl/artukul/rekrutacja-oparta-na-kompetencjach-jak-wdrozyc-ja-do-swojej-organizacji), [data dostępu 20.10.2023].

²⁹ [Projektprzywodztwo.com/kompetencje](https://projektprzywodztwo.com/kompetencje), [data dostępu 18.10.2023].

³⁰ K. Bubilek, Nowe wyzwania organizacji w tworzeniu efektywnych kadr pracowniczych, [w:] P. Zwiech (red.), Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw – kapitał ludzki, kapitał intelektualny i informacja, Szczecin 2018, s. 82.

te czasy już minęły i ta metoda może się sprawdzić, co najwyżej, szukając hydraulika lub ślusarza. Jeśli jednak pracodawca szuka zespołu utalentowanych specjalistów z dziedzin IT, logistyki i technologii, zdecydowanie lepiej skorzystać z potencjału Internetowych ogłoszeń. Jednakże, należy mieć na uwadze, że pozyskiwanie talentów poprzedzone jest analizą siły roboczej, która z kolei poprzedzona jest profesjonalnym planowaniem zasobów ludzkich. Jest to trudne i skomplikowane intelektualnie zadanie, ponieważ należy wziąć pod uwagę różne aspekty.³¹

W obecnych czasach rozwój technologiczny, a szczególnie rozwój mediów społecznościowych zminimalizował ten problem. Do dyspozycji jest wiele stron związanych z zamieszczaniem ogłoszeń, tj. olx.pl, pracuj.pl, gratka.pl i wiele innych. Mimo takiego szerokiego wachlarza opcji, często te strony Internetowe nie sprawdzają się w poszukiwaniu wysoko wykwalifikowanych pracowników. Duża część osób korzystająca z tych mediów wysyła swoje CV „taśmowo”, nie sprawdzając nawet informacji o firmie do, której aplikują. Dzieje się tak szczególnie z tego względu, że te portale są darmowe i ogólnodostępne. Znacznie lepszym wyborem jest skorzystanie z płatnych portali, ponieważ grupa odbiorców jest bardziej konkretna i sprofilowana, przeglądają je osoby związane konkretnie z daną branżą.

Według raportu LinkedIn dotyczącego trendów na rynku pracy za rok 2016 najpopularniejszym sposobem rekrutacji pracowników są portale społecznościowe skupiające kontakty zawodowe i biznesowe. LinkedIn dysponuje bogatą pulą wykwalifikowanych pracowników o określonych umiejętnościach z różnych dziedzin, branż i firm. W profilu kandydata wyświetlana jest pełna lista jego referencji i umiejętności. Dowiadujemy się, gdzie pracował, czym zajmował się wcześniej i jakie miał obowiązki. Profil stanowi swego rodzaju wirtualne CV, ma on ogromną zaletę polegającą na budowaniu kontaktów, oraz faktem, że inni użytkownicy mają możliwość potwierdzenia zamieszczonych informacji na profilu innej osoby.³²

Obecnie na pewno nie jest zaskakujący fakt, że profesjonalnym posunięciem większości firm jest posiadanie swojej strony Internetowej. Dlatego też warto zastanowić się nad utworzeniem zakładki „Kariera” na tejże stronie. Będzie to świetne źródło pozyskiwania aplikacji. Często odwiedzają go osoby szczególnie zainteresowane pracą w danej firmie, co może pozytywnie wpłynąć na

³¹ J.S. Kardas, Zarządzanie zasobami ludzkimi, [w:] J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak (red.), Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby, Warszawa 2017, s. 438.

³² Michal-kowalak.com/5-najlepszych-zrodel-pozyskiwania-nowych-pracownikow, [data dostępu 18.10.2023].

motywację kandydatów i zgodność z oczekiwaniami. Oczywiście jest jeden warunek: strona musi zawierać aktualne oferty pracy i uwzględnia cele Employer Brandingowe firmy.³³

Tak jak już wspominałam, kiedyś sposobem pozyskania nowych pracowników było słowne polecenie firmy, tak obecnie praktyka ta jest wciąż stosowana, jednak w lekko odmienionej formie. Obecnie ten sposób promocji przedsiębiorstwa jest nazywane „systemem employee referral”. Jest to nic innego jak pieniężne wynagrodzenie pracownika za polecenie do pracy nowej osoby. Programy poleceń pracowniczych uznawane są za jedno z najlepszych źródeł kandydatów. Generują koszty rekrutacji o 50% niższe niż tradycyjne źródła. Skracają proces rekrutacji, selekcji i onboardingu oraz zmniejszają rotację.³⁴ Rekruterzy korzystający z tego programu zgłaszają, że osoby z polecenia szybciej integrują się z zespołem i lepiej pasują do profilu organizacji. Potwierdza to raport przeprowadzony przez Jobvite The Recruiter Nation Survey 2015. Ponad 80% pracodawców przyznaje, że pracownicy zatrudnieni poprzez programy poleceń są bardziej wartościowi: wykazują większą lojalność i dzielą wartości organizacji. Z tego rozwiązania korzystają głównie firmy międzynarodowe, ale coraz częściej korzystają z niego także małe przedsiębiorstwa. W Polsce wykorzystuje się je m.in. allegro, BIStream, EY i IBM.³⁵

Kolejnym źródłem pozyskiwania pracowników może być rekrutacja na uniwersytetach. Jako główne źródło napływu na rynek pracy, poszukiwania kandydatów na uczelniach wyższych są jedną z głównych form rekrutacji pracowników: zgodnie z badaniem przeprowadzonym w 1986 r. wśród dużych amerykańskich firm, przeciętny pracodawca wydaje 329 925 USD rocznie na rekrutację 161 nowych absolwentów, co stanowi 16% budżetu przeznaczanego na dział zasobów ludzkich firmy. co stanowi 16% budżetu przeznaczanego na dział zasobów ludzkich firmy.³⁶

Również popularnym sposobem pozyskiwania pracowników są targi pracy. Jest to wydarzenie ułatwiające kontakt pracowników z pracodawcami. Inaczej mówiąc, pozwala na znalezienie nowej pracy poprzez bezpośrednie spotkania kandydatów z pracodawcami. Dlatego udział w takim wydarzeniu będzie korzystny dla obu stron: osoby poszukujące pracy będą mogły znaleźć ciekawe oferty, a przedsiębiorcy będą mogli pozyskać wykwalifikowanych specjalistów.

³³ Erecruiter.pl/blog/jak-skutecznie-pozyskiwac-kandydatow-z-wielu-zrodel, [data dostępu 18.10.2023].

³⁴ ElevatOSOFTWARE.COM/blog/gdzie-szukac-pracownikow, [data dostępu 18.10.2023].

³⁵ Michal-kowalak.com/5-najlepszych-zrodel-pozyskiwania-nowych-pracownikow, [data dostępu 18.10.2023].

³⁶ Biznesplan.me/rekrutacja-i-zrodla-pozyskiwania-pracownikow, [data dostępu 20.10.2023].

Targi pracy to świetna możliwość zaprezentowania swojej firmy w atrakcyjny sposób, zwiększając szanse na pozytywny odzew potencjalnych kandydatów. Wydarzenie to można podzielić na dwa rodzaje: ze względu na ich organizatora oraz na podstawie tematyki eventu. W pierwszym przypadku możemy tą formę giełd pracy podzielić na:

- akademickich targach pracy, które są organizowane przez konkretną uczelnię dla studentów,
- targi pracy organizowane przez Powiatowe lub Wojewódzkie Urzędy Pracy, gdzie adresatami są wszystkie osoby poszukujące prace. Wydarzenie w takiej formie promuje przede wszystkim lokalne przedsiębiorstwa ale również na ich ramach odbywają się międzynarodowe targi pracy,
- targi pracy organizowane przez firmy z prywatnego sektora.

Natomiast giełdy pracy określone ze względu na tematykę, wyróżniamy:

- targi pracy o tematyce ogólnej, gdzie wydarzenie jest skupione na prezentacji firm z różnych sektorów
- specjalistyczne targi pracy, w których wszystkie wystawiające się organizacje są ze sobą powiązane jedną tematyką lub bardzo zbliżoną.³⁷

PODSUMOWANIE

W procesie pozyskiwania pracowników przez przedsiębiorstwo, nieodłącznym elementem tej sytuacji jest wzrost kapitału ludzkiego. Każda nowa osoba (lub pracownik przeniesiony między stanowiskami) w organizacji wprowadza ze sobą wachlarz doświadczeń i umiejętności. Dlatego tak ważne jest aby pracodawca dbał o rozwój kapitału ludzkiego organizacji. Jest to główny czynnik, który czynią ją bardziej wydajnym i lepszym zasobem intelektualnym, zwiększając zyski firmy i możliwości na rynku oraz podnosząc umiejętności jej pracowników i menedżerów. Należy zaznaczyć, że bez personelu (ludzi), praktycznie żadne przedsiębiorstwo by nie powstało.

Dział zarządczy powinien wykorzystać znane środki rekrutacyjne w sposób umiejętny aby selekcja potencjalnych kandydatów przyniosła efekty bez nadmier-nych kosztów oraz straty czasu. Ustalenie jaka metoda rekrutacyjna będzie sprzy-jać rozwojowi firmy jest sprawą indywidualną i musi być wybrana na podsta-wie potrzeb przedsiębiorstwa. Źle prowadzony nabór może skutkować stratami

³⁷ [Randstad.pl/strefa-pracownika/rozwoj-zawodowy/targi-pracy-dlaczego-warto-wziac-w-nich-udzial](https://randstad.pl/strefa-pracownika/rozwoj-zawodowy/targi-pracy-dlaczego-warto-wziac-w-nich-udzial), [data dostępu 18.10.2023].

nie tylko finansowymi ale również kapitału ludzkiego (w przypadku np. rekrutacji wewnętrznej).

Kierownictwo organizacji musi upewnić się, że kapitał ludzki zatrudniony przez organizację posiada kompetencje umożliwiające odniesienie sukcesu na rynku. Organizacja zatrudniająca kapitał ludzki, zgodnie z ustalonymi priorytetami kompetencyjnymi, gwarantuje sobie przewagę na rynku. Zestaw kompetencji tworzonych przez siłę roboczą jest kombinacją wielu niematerialnych zasobów. Są one rzadkie i trudne do naśladowania. Dlatego też osoby o szerokim zakresie kompetencji są wysoko cenione na rynku³⁸.

Koncepcja zarządzania oparta na kapitale ludzkim odpowiada na potrzebę teoretyków i praktyków stworzenia nowego sposobu myślenia o zarządzaniu w obszarze zasobów ludzkich. Realizacja funkcji personalnej w ten sposób jest warunkiem uruchomienia potencjału kreatywnego tkwiącego w polskim społeczeństwie, tworzenia wartości i realizacji programu zrównoważonego rozwoju. Nowe zjawiska na rynku pracy . Nowe zjawiska na rynku pracy, wzrost liczby start-upów oraz nowe modele struktury organizacyjnej przekonują, że zarządzanie kapitałem ludzkim stanie się dominujące w polskiej praktyce gospodarczej.

BIBLIOGRAFIA

Bubiłek K., Nowe wyzwania organizacji w tworzeniu efektywnych kadr pracowniczych, [w:] P. Zwiech (red.), Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw – kapitał ludzki, kapitał intelektualny i informacja, Szczecin 2018.

Ewolucja nauk ekonomicznych. Jedność a różnorodność, relacje do innych nauk, problemy klasyfikacyjne, (red.) M. Gorynia, PAN 2019.

Gawrolińska M., Metodyka tworzenia oczekiwanego profilu kompetencyjnego, [w:] Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców. T. 2, Zarządzanie organizacją, finanse i inwestycje, (red.) E.Gruszewska, A. Matel, E. Kuzionko-Ochrymiuk, Białystok 2018.

Jabłońska-Wołoszyn M., Kompetencje w organizacji, „Personel” 2003, nr 21.

Kardas J. S., Zarządzanie zasobami ludzkimi, [w:] Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko, procesy, systemy, zasoby, J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyński (red.), Warszawa 2017,

³⁸ E. Masłyk-Musiał, Zarządzanie kompetencjami w organizacji, Warszawa 2005, s. 29-38.

Kutzner I.M., Kapitał ludzki w tworzeniu kapitału intelektualnego organizacji, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2020.

Masłyk-Musiał E., Zarządzanie kompetencjami w organizacji, Warszawa 2005.

Mikuła B., Nowe sposoby na zasoby, „Personel” 2000, nr 21.

Perez J.R., Ordonez de Pablos P., Knowledge management and organizational competitiveness: a Framework for human capital analysis, „Journal of Knowledge Management” 2003, vol. 7, no 3.

Staniewski M. W., Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Warszawa 2008.

Zbiegień-Maciąg L., Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, Kraków 2002.

Źródła internetowe:

[Biznesplan.me/rekrutacja-i-zrodla-pozyskiwania-pracownikow](https://biznesplan.me/rekrutacja-i-zrodla-pozyskiwania-pracownikow), [data dostępu 20.10.2023].

[Elevatosoftware.com/blog/gdzie-szukac-pracownikow](https://elevatosoftware.com/blog/gdzie-szukac-pracownikow), [data dostępu 18.10.2023].

[Erecruiter.pl/blog/jak-skutecznie-pozyskiwac-kandydatow-z-wielu-zrodel](https://erecruiter.pl/blog/jak-skutecznie-pozyskiwac-kandydatow-z-wielu-zrodel), [data dostępu 18.10.2023].

[Hrbusinesspartner.pl/artykul/rekrutacja-oparta-na-kompetencjach-jak-wdrozyc-ja-do-swojej-organizacji](https://hrbusinesspartner.pl/artykul/rekrutacja-oparta-na-kompetencjach-jak-wdrozyc-ja-do-swojej-organizacji), [data dostępu 20.10.2023].

[Hrpress.pl/artykuly/zarzadzanie/5-cech-modelu-kompetencyjnego](https://hrpress.pl/artykuly/zarzadzanie/5-cech-modelu-kompetencyjnego), [data dostępu 18.10.2023].

<https://www.goldenline.pl/blog/2021/05/28/ocena-kwalifikacji-i-kompetencji-przy-selekcji-kandydatow/> [data dostępu 19.10.2023].

[Interviewme.pl/blog/proces-rekrutacji](https://interviewme.pl/blog/proces-rekrutacji), [data dostępu 16.10.2023].

Kapitał ludzki — Projekt przywództwo (projektprzywodztwo.com), [data dostępu 05.10.2023].

[Michal-kowalak.com/5-najlepszych-zrodel-pozyskiwania-nowych-pracownikow](https://michal-kowalak.com/5-najlepszych-zrodel-pozyskiwania-nowych-pracownikow), [data dostępu 18.10.2023].

[Poradnikpracownika.pl/-rekrutacja-wewnetrzna-jak-przebiega-i-na-czym-polega](https://poradnikpracownika.pl/-rekrutacja-wewnetrzna-jak-przebiega-i-na-czym-polega), [data dostępu 16.10.2023].

[Projektprzywodztwo.com/kompetencje](https://projektprzywodztwo.com/kompetencje), [data dostępu 18.10.2023].

[Randstad.pl/strefa-pracownika/rozwoj-zawodowy/targi-pracy-dlaczego-wartosc-wziac-w-nich-udzial](https://randstad.pl/strefa-pracownika/rozwoj-zawodowy/targi-pracy-dlaczego-wartosc-wziac-w-nich-udzial), [data dostępu 18.10.2023].

[Saleswise.pl/test-kompetencji-menedzerskich](https://saleswise.pl/test-kompetencji-menedzerskich), [data dostępu 16.10.2023].

THE PROCESS OF OBTAINING HUMAN CAPITAL - COMPETENCE APPROACH, SOURCES OF OBTAINING EMPLOYEES IN ENTERPRISES

Summary: Communication skills are now recognized as one of the most important soft skills and are highly valued in business and social relationships. However, the proper exchange of information is not so simple and obvious in situations where we need to give the other party our feedback. Effective interpersonal communication is the foundation of any business and affects the atmosphere, motivation, safety and productivity in the workplace. Companies that focus on improving their communication skills are better able to cope with the challenges of the modern market and build strong, cohesive teams.

Keywords: human capital, competency approach, process, sources, enterprises

JOANNA OLSZOWY
GABRIELA KOZIEJA
KLAUDIUSZ BALMAS

PAŃSTWOWA UCZELNIA ZAWODOWA
IM. PROF. STANISŁAWA TARNOWSKIEGO W TARNOBRZEGU

SZKOLENIA PRACOWNIKÓW: IDENTYFIKACJA POTRZEB, DOBÓR METOD, OCENA SKUTECZNOŚCI

Abstrakt Inwestycje pracodawców w szkolenia przynoszą znaczące korzyści dla całej organizacji. Przyczynia się do budowania korzystnego wizerunku i pozycji na wymagającym i nowoczesnym rynku. Zwiększa również wartość pracowników na rynku pracy, poprawia motywację i podnosi samoocenę. Szkolenia są możliwe tylko dzięki sprawnej i skutecznej realizacji działań, które je poprzedzają, czyli identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Bez takich działań szkolenie i doształcanie pracowników nie są i nie będzie możliwe w odpowiedni sposób. Celem artykułu jest analiza procesu potrzeb szkoleniowych we współczesnych organizacjach.

Słowa kluczowe: zarządzanie, proces, szkolenia, identyfikacja, źródła informacji, metody, efektywność

WPROWADZENIE

Podobnie jak w całej polskiej gospodarce, rynek edukacyjny dynamicznie się zmienia. Rosną wymagania wobec pracowników działów HR oraz trenerów wewnętrznych i zewnętrznych, aby stale podnosili swoje kwalifikacje zawodowe. Menedżerowie firm chcą, aby pieniądze zainwestowane w szkolenia pracowników przynosiły realne korzyści natychmiast. Z drugiej strony, rezultaty udziału pracownika w kursie lub szkoleniu nie zawsze można określić od razu. Często to właśnie na menedżerze HR spoczywa odpowiedzialność za zamówienie szkoleń

odpowiadających potrzebom firmy. Niniejsza publikacja jest skierowana przede wszystkim do takich menedżerów HR. Publikacja ta pomaga im zaplanować proces szkoleniowy, ostrzega przed najczęściej popełnianymi błędami¹.

Warunki społeczne i ekonomiczne, jakie stwarza społeczeństwo informacyjne, wymuszają na organizacjach i ich pracownikach ciągłe podnoszenie kwalifikacji i kompetencji zawodowych. Zdobywanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności zawodowych staje się jednym z kluczowych czynników wspomagających adaptację do określonych reguł organizacyjnych i funkcjonowanie w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy. Zarówno organizacje, jak i poszczególni pracownicy, planując swój rozwój zawodowy, są coraz bardziej świadomi konieczności korzystania ze szkoleń i coachingu w celu zaspokojenia pojawiających się potrzeb w tym zakresie².

Szkolenia są ważnym narzędziem podnoszenia kompetencji personelu i znacząco przyczyniają się do poprawy jakości świadczonych usług. Jego popularność i różne formy doskonalenia nabrały w ostatnich latach rozpędu. Dzieje się tak za sprawą funduszy unijnych, które wyznaczają nowe trendy i standardy działań na rynku usług szkoleniowych. Od wielu lat uważa się, że pracownicy są najważniejszym zasobem organizacji i pracodawcy powinni dążyć do racjonalnego gospodarowania tym zasobem. Przejawem tego dążenia do sprawnego i efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi powinno być zwrócenie większej uwagi w szczególności na szkolenia i rozwój zawodowy³.

Szkolenia pracowników są ważnym elementem rozwoju każdej organizacji. Obejmuje szereg działań mających na celu poprawę wiedzy, kompetencji i umiejętności pracowników, prowadząc do zwiększenia efektywności pracy i rozwoju osobistego. Skuteczne procesy szkoleniowe powinny być dobrze zaplanowane i dostosowane do potrzeb organizacji i jej pracowników. Wymaga to zastosowania odpowiednich narzędzi i metod, takich jak platformy e-learningowe, które umożliwiają realizację szkoleń i monitorowanie postępów na każdym etapie⁴.

Szkolenia pracowników mogą przybierać różne formy, od tradycyjnych szkoleń stacjonarnych po bardziej nowoczesne metody, takie jak coaching i szkolenia

¹ <https://feng.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/6750.pdf> [data dostępu 05.09.2023].

² R. Neczaj-Świdzka, Rozpoznawanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji, "E-mentor nr 1 (8)/2005", <https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/8/id/119> [data dostępu 04.09.2023].

³ <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/roznaznania-i-analiza-potrzeb-szkoleniowych> [data dostępu 06.09.2023].

⁴ Co jest potrzebne, by efektywnie prowadzić procesy szkoleniowe? (gromar.eu) [data dostępu 16.09.20023].

w miejscu pracy. Ważne jest, aby proces szkolenia uwzględniał indywidualne potrzeby pracowników i był dostosowany do strategicznych celów firmy⁵.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi szkolenie i doskonalenie zawodowe mogą być rozumiane jako element systemu zasobów ludzkich mający na celu ciągłe podnoszenie efektywności pracy wykonywanej przez pracowników w firmie. Można je zatem rozumieć jako proces mający na celu ciągłe nabywanie nowych umiejętności i modyfikację zachowań pracowników. Te zmiany behawioralne umożliwiają osiągnięcie wcześniej ustalonych celów i ukierunkowanych wyników.

W większości przedsiębiorstw szkolenia są podstawową metodą rozwoju pracowników. Szkolenia są podstawową formą uczenia się, która pomaga przedsiębiorstwom i pracownikom dostosować się do nowych wymagań i oczekiwań narzucanych przez rynek pracy. Szkolenie jest najczęstszym kryterium oceny funkcji HR pod względem rozwoju kompetencji zasobów ludzkich. Kompetencje są rozwijane przez całe życie poprzez doświadczenia interpersonalne i pozwalają ludziom nauczyć się radzić sobie ze stresem i rozwiązywać trudne sytuacje.

Procesy szkoleniowe to coś więcej niż tradycyjne szkolenie pracowników. Jest to zestaw działań związanych z rozwojem kompetencji, mających na celu podniesienie poziomu wiedzy, kompetencji i umiejętności. Jego celem jest nie tylko uzupełnienie luk kompetencyjnych w zespole, ale także zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju ich umiejętności. Proces szkoleniowy rozpoczyna się w momencie, gdy nowy pracownik dołącza do zespołu i zapoznaje się z organizacją. Rozważana jest rekrutacja nowych pracowników i zapewnienie obowiązkowych akredytowanych szkoleń, takich jak BHP i RODO. W miarę rozwoju pracowników i firmy oraz pojawiania się nowych potrzeb szkoleniowych, pracownikom zapewniane są dalsze szkolenia⁶.

ROZPOZNANIE I ANALIZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH

Analiza potrzeb szkoleniowych określa przydatność i użyteczność całego procesu szkoleniowego. Podczas zbierania informacji ważne jest nie tylko określenie tego, co dzieje się "tu i teraz" w organizacji, ale także posiadanie wizji tego, co wydarzy się w przyszłości. Spojrzenie całościowe, wymagające kreatywnego podejścia, logicznego myślenia, wielu analiz i porównań, wpłynie na umiejętność pozyskiwania istotnych informacji w celu właściwego szkolenia pracowników

⁵ Co jest potrzebne, by efektywnie prowadzić procesy szkoleniowe? (gromar.eu) [data dostępu 16.09.20023].

⁶ <https://gromar.eu/blog/procesy-szkoleniowe/> [data dostępu 16.09.20023].

i rozwijania ich kompetencji. Niewątpliwie powodzenie całego procesu zależy od kadry odpowiedzialnej za jego organizację i przebieg. Kompetentny menedżer HR, posiadający wiedzę z różnych dziedzin (np. ekonomii i psychologii) oraz odpowiednie umiejętności, będzie w stanie określić cele procesu szkoleniowego, zidentyfikować odpowiednie metody badawcze i wykorzystać zebrany materiał do następujących celów. Tworzenie programów szkoleniowych, które zapewniają wymierne (ekonomiczne i społeczne) korzyści dla organizacji wskazuje na ogromną wartość identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych potwierdza istnienie problemu⁷.

Prawidłowa analiza potrzeb szkoleniowych umożliwia skuteczną modernizację procesów, co prowadzi bezpośrednio do oszczędności w kosztach outsourcingu, zwiększenia poziomu sprzedaży, lepszego pozycjonowania w Google, efektywnej kontroli działań marketingowych, skutecznej promocji i wielu innych wymiernych korzyści biznesowych. Z drugiej strony, brak wiedzy i procedur w zakresie szkoleń i analizy potrzeb sprawia, że inwestycje są zaniechane, a oczekiwane rezultaty nie są osiągalne⁸.

Firmy i organizacje, które nie inwestują w rozwój pracowników i podnoszenie ich kwalifikacji są skazane na porażkę. Mechanizmy rynkowe wymuszają zarówno na przedsiębiorstwach, jak i instytucjach publicznych systematyczną optymalizację codziennych działań i samowystarczalność w pracy. Specjalistyczne umiejętności i wiedza fachowa specjalistów i menedżerów to podstawowy warunek funkcjonowania w biznesie. Wszyscy o tym wiemy i zgadzamy się z tymi zasadami. Jednak plany modernizacji biznesowej firm i organizacji oraz rozwój osobisty ich pracowników wymagają analizy potrzeb szkoleniowych na wysokim poziomie⁹.

Głównym celem analizy potrzeb szkoleniowych jest uzyskanie konkretnych informacji, które umożliwiają dokonywanie świadomych wyborów szkoleniowych prowadzących do konkretnych wyników biznesowych. Co więcej, analiza potrzeb szkoleniowych umożliwia wybór i opracowanie najbardziej odpowiednich programów szkoleniowych dostosowanych do rzeczywistych potrzeb firmy/instytucji i pracowników. Co więcej, kompleksowa analiza może odpowiedzieć na pytanie, które formy szkoleń, które ćwiczenia i które materiały szkoleniowe zapewnią zwrot z inwestycji i oczekiwany wpływ¹⁰.

⁷ H. Król, A. Ludwiczynski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 2006, s. 39.

⁸ <https://www.arenaszkozen.pl/analiza-potrzeb-szkoleniowych> [data dostępu 06.09.2023].

⁹ Tamże.

¹⁰ Tamże.

Właściwa analiza potrzeb szkoleniowych obejmuje identyfikację negatywnych i pozytywnych procesów w firmie lub funkcji organizacyjnej, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na rozwój biznesu, wskaźniki sprzedaży / pozycję rynkową / zadowolenie klientów itp¹¹.

Zaawansowane oceny potrzeb szkoleniowych obejmują¹²:

- kompleksową ocenę know-how firmy lub organizacji
- diagnozę przyczyn przeszkód/barier w rozwoju,
- diagnozowanie przyczyn niezadowolenia klientów i weryfikacja ich oczekiwań,
- pomiar efektywności pracy (zadanie - czas realizacji, przydzielone zasoby - efektywność)
- wielowymiarowy pomiar porównawczy "trudnych" wyników (np. rok temu sprzedaż wynosiła x, w tym roku x - 4% mimo stabilnych warunków rynkowych, rok temu wydano na outsourcing, w tym roku już y + 15%, nawet jeśli ceny usług firm zewnętrznych pozostają na tym samym poziomie),
- identyfikacja luk kompetencyjnych wśród pracowników wszystkich szczebli,
- zrozumienie ofert poszczególnych pracowników; oraz
- wyjaśnienie kierunku rozwoju.

Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych, metody

Źródła informacji na temat potrzeb szkoleniowych są zróżnicowane i zależą od specyfiki organizacji oraz celów, które mają zostać osiągnięte poprzez szkolenie. Niektóre z najczęściej stosowanych metod w procesie identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych to:

- **Wywiady bezpośrednie** (badania opinii): zbieranie informacji bezpośrednio od pracowników i innych interesariuszy.
- **Wywiady fokusowe**: dyskusje grupowe pomagające zrozumieć potrzeby szkoleniowe z perspektywy różnych uczestników.
- **Ankiety**: Kwestionariusze są wykorzystywane do zbierania danych od dużej liczby osób w krótkim czasie.

¹¹ Tamże.

¹² Tamże.

- **Metody socjometryczne** (socjogramy, obserwacja uczestnicząca): pozwalają analizować relacje między pracownikami i identyfikować potrzeby szkoleniowe wynikające z dynamiki grupy.
- **Opisy stanowisk pracy:** poprzez analizę zadań i wymagań na danym stanowisku można zidentyfikować konkretne braki w umiejętnościach.
- **Testy:** pomagają ocenić poziom wiedzy i umiejętności pracowników w określonym obszarze.
- **Analiza źródeł wtórnych:** poprzez studiowanie materiałów, takich jak czasopisma branżowe, raporty i wyniki audytów, można uzyskać informacje na temat aktualnych trendów i wymagań.
- **Obserwacja lub symulacja:** pozwala ocenić zachowanie i umiejętności pracowników w rzeczywistym środowisku.
- **Studia przypadków:** konkretne sytuacje z przeszłości mogą być analizowane w celu określenia potrzeb szkoleniowych.
- **Formularze diagnostyczne:** narzędzie do systematycznego gromadzenia i analizowania danych na temat potrzeb szkoleniowych.

Ponieważ każda z tych metod ma swoje mocne i słabe strony, często stosuje się je razem, aby uzyskać pełny obraz potrzeb szkoleniowych.

Analizę potrzeb szkoleniowych robimy po to, aby:

- definiować problem, który ma zostać rozwiązany za pomocą szkolenia. Określić, dlaczego szkolenie jest potrzebne i jakie cele chcemy dzięki niemu osiągnąć.
- określić treść i cele szkolenia. Przeprowadzenie analizy potrzeb w celu określenia, które konkretne tematy zostaną omówione, ile czasu zostanie poświęcone na każdy temat i co uczestnicy będą wiedzieć po szkoleniu. Może się na przykład okazać, że pracownicy nie potrzebują wiedzy na temat nowego produktu, ale umiejętności przekonywania klientów do nowego produktu.
- zbierz materiały potrzebne do opracowania szkolenia. Im bardziej szkolenie odnosi się do realiów pracy, tym bardziej prawdopodobne jest, że będzie ono przydatne w pracy uczestnika. Rozmowa z uczestnikami przed szkoleniem pozwoli ci zorientować się, jakie problemy ich dotyczą i w jakich sytuacjach się pojawiają. Być może nie zawsze będziesz w stanie wykorzystać opisy takich wydarzeń podczas szkolenia (czasami bohater może czuć się niekomfortowo), ale w większości przypadków możesz je wykorzystać (nieznacznie zmieniając realia) jako źródło dla

- uczestników do zidentyfikowania problemu do rozwiązania lub jako punkt wyjścia do dyskusji.
- komunikacja z uczestnikami. Nawiązanie kontaktu z uczestnikami przed szkoleniem może pomóc w uniknięciu konfrontacji na początku szkolenia z grupą, która jest wrogo nastawiona do ciebie lub szkolenia. Kontaktując się z uczestnikami przed szkoleniem, możesz po pierwsze poinformować ich, że będziesz prowadzić szkolenie, a po drugie pokazać im, że ich poglądy będą miały wpływ na treść szkolenia. W ten sposób uczestnicy analizy poczują się współautorami szkolenia i będą chętniej w nim uczestniczyć.
 - zaangażowanie menedżerów we współpracę szkoleniową. Zdolność uczestników do zastosowania tego, czego zostali nauczeni w miejscu pracy, zależy w dużej mierze od ich menedżerów. Przełożeni powinni czuć się współodpowiedzialni za wyniki szkolenia. Po zakończeniu szkolenia przełożeni powinni pomóc pracownikom zastosować w praktyce to, czego się nauczyli. Omówienie szkolenia z przełożonymi przed szkoleniem pomaga im dzielić się poczuciem odpowiedzialności za zapewnienie, że efekty szkolenia znajdą odzwierciedlenie w codziennej pracy ich podwładnych.
 - opracowanie metody oceny skuteczności szkolenia. Przed wdrożeniem szkolenia warto określić, w jaki sposób będzie ono oceniane. Może to mieć formę testów lub kontroli wyników. W analizie potrzeb szkoleniowych należy odpowiedzieć na pytanie, co uczestnicy powinni wiedzieć i umieć zrobić po szkoleniu (można to sprawdzić za pomocą testów) oraz co musi się wydarzyć w miejscu pracy, aby szkolenie zostało uznane za sukces (mniej błędów, większa zdolność do zadawania menedżerom pytań o to, jak robić rzeczy, wzrost liczby klientów?)

METODY SZKOLENIOWE NA STANOWISKU PRACY I POZA STANOWISKIEM PRACY

Wraz ze zmianami zachodzącymi w otaczającym nas świecie ewoluują nie tylko firmy, lecz modyfikacji powinny ulec także wykorzystywane do kształcenia i wyposażania pracowników metody szkoleniowe.

Wybór narzędzi wykorzystywanych w fazie szkolenia powinien z jednej strony przekazywać niezbędne informacje w najbardziej efektywny sposób, a z drugiej strony zapewniać zainteresowanie i uczestnictwo odbiorców komunikatów

szkoleniowych. Wybór narzędzi wykorzystywanych w fazie realizacji szkolenia powinien z jednej strony jak najskuteczniej przekazywać niezbędne informacje, a z drugiej strony zapewniać zainteresowanie i zaangażowanie odbiorców komunikatów szkoleniowych.

Metody szkoleniowe to odpowiednie sposoby dostarczania uczestnikom wiedzy specjalistycznej, rozwijania umiejętności i kształtowania właściwych postaw (wobec pracy, organizacji, przełożonych, współpracowników i klientów) w celu zwiększenia ich osobistego (i organizacyjnego) kapitału ludzkiego¹³.

Metody szkoleniowe można podzielić na szkolenia w miejscu pracy i szkolenia poza miejscem pracy. W metodach szkoleniowych w miejscu pracy pracownicy zdobywają kwalifikacje, kompetencje i wiedzę poprzez swoją pracę i są wspierani przez przełożonych i doświadczone osoby (np. coaching, mentoring)¹⁴.

Szkolenia poza miejscem pracy obejmują tradycyjne metody szkoleniowe dostarczane wewnątrz lub na zewnątrz organizacji, takie jak wykłady, warsztaty, studia przypadków, symulacje i konferencje¹⁵.

Istnieje wiele czynników, które wpływają na wybór metody. Jednym z nich jest wielkość dostępnego budżetu i analiza zwrotu z inwestycji (określenie, czy koszty szkolenia są mniejsze niż korzyści). Należy pamiętać, że niezależnie od przyjętej metody, powinna ona zapewnić osiągnięcie zamierzonych celów i relacji nauczyciel-uczeń. W przypadku doskonalenia zawodowego, nauczycielami są zazwyczaj doświadczeni koledzy, którzy powinni dysponować czasem, wiedzą, chęcią i umiejętnościami do jego prowadzenia¹⁶.

TRADYCYJNE METODY SZKOLENIOWE

W przeszłości firmy polegały na szkoleniach stacjonarnych, podczas których instruktor wykladał grupie studentów określony temat. Metoda ta jest skuteczna w niektórych przypadkach, ponieważ pozwala na szkolenie dużych lub małych grup w tym samym czasie, umożliwia interakcję z trenerem w czasie rzeczywistym, a także pozwala większej liczbie osób zapoznać się ze środowiskiem klasowym. Metoda ta ma jednak szereg wad, takich jak brak personalizacji, monotonia, brak ścieżek szkoleniowych i brak pracy zespołowej¹⁷.

¹³ <https://www.prawo.pl/kadry/wyznaczenie-celow-warunkiem-efektywnego-szkolenia,267860.html> [data dostępu 07.09.2023].

¹⁴ Tamże.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ Tamże.

¹⁷ <https://preply.com/pl/blog/b2b-najlepsze-metody-szkoleniowe-dla-twojej-firmy/> [data dostępu 08.09.2023].

Istnieją oczywiście inne wady, takie jak (a) koszt wynajmu sal (czasami wymagający noclegu) i podróży do miejsca szkolenia oraz (b) zakłócenie codziennej pracy pracownika, a także obowiązki rodzinne poza godzinami pracy. Dlatego też szkolenia stacjonarne nie we wszystkich przypadkach są satysfakcjonującą opcją, jeśli chodzi o metody szkoleniowe, ale jest na nie miejsce i czas¹⁸.

Miejsca pracy często zmieniają się nie tylko w sposobie pracy, ale także w oczekiwaniach szkoleniowych. Przykładem może być okres pandemii COVID-19. W tym okresie wielu pracowników zmieniło swoje podejście do pracy, często decydując się na telepracę i hybrydowe formy pracy. Wybory te były możliwe dzięki postępowi technologicznemu, który rozszerzył również możliwości prowadzenia szkoleń¹⁹.

Ponadto niedobory trenerów, cięcia budżetowe i zmiany w zarządzaniu organizacją zwiększyły zapotrzebowanie na nowe strategie szkoleniowe w miejscu pracy²⁰.

Dlatego nienadążanie za tempem zmian lub metody szkoleniowe, które nie spełniają potrzeb pracowników, mogą prowadzić do następujących konsekwencji²¹:

- Utrata rentowności i konkurencyjności na rynku z powodu niemożności dostosowania się do zmieniających się potrzeb konsumentów i wykorzystania nowych możliwości biznesowych,
- Zwiększona rotacja pracowników z powodu "dużych odejść", ponieważ zdemotywowani pracownicy szukają możliwości kariery gdzie indziej.
- Trudności w przyciąganiu utalentowanych pracowników do Spółki, ponieważ mogą oni znaleźć lepsze możliwości kariery gdzie indziej

E-learning

Uczelnie internetowe stosują e-learning od 1999 roku, ale jego korzenie sięgają aż 1924 roku, kiedy to profesor uniwersytecki Sidney Pressey wynalazł „elektroniczną maszynę do nauki”. Dlatego, choć może się wydawać, że jest to stosunkowo nowa metoda treningu, w rzeczywistości istnieje już od dawna²².

¹⁸ <https://preply.com/pl/blog/b2b-najlepsze-metody-szkoleniowe-dla-twojej-firmy/> [data dostępu 08.09.2023].

¹⁹ Tamże.

²⁰ Tamże.

²¹ Tamże.

²² Tamże.

Oczywiście, popularność kształcenia online znacznie wzrosła w trakcie pandemii. Powodem jest fakt, że specjaliści coraz częściej zapisują się na wirtualne zajęcia, aby podnosić swoje umiejętności i zdobywać kwalifikacje, pracując poza biurem – trend, który najprawdopodobniej utrzyma się w nadchodzących latach. W przeszłości e-learning był raczej nieelastyczny i liniowy, co zmuszało użytkownika do przerabiania treści od początku do końca, bez możliwości swobodnego poruszania się po materiale. W ostatnich latach e-learning stał się jednak znacznie bardziej interaktywny i elastyczny, dlatego zwiększyła się jego atrakcyjność²³.

Nowe podejścia do e-learningu koncentrują się na zapewnieniu uczącemu się doświadczenia edukacyjnego dostosowanego do jego potrzeb. Może on podążać nieliniową ścieżką przez treść, skupiając się na osobistych celach lub obszarach wymagających poprawy – w połączeniu z rosnącym poziomem ramifikacji²⁴.

Kolejną ważną zaletą e-learningu jest to, że dostosowuje się on do harmonogramu pracy poszczególnych osób lub grup uczących się – a to pozwala im decydować o czasie i miejscu dostępu do treści. W tym sensie jest to rozwiązanie wygodne pod względem czasowym i logistycznym, zarówno dla pracowników, jak i pracodawców²⁵.

Nauka oparta na grach

Jak wspomniano wcześniej, grywalizacja (znana również jako gamifikacja) staje się coraz bardziej popularna w szkoleniach pracowników. Gry to pewny sposób na zwiększenie zaangażowania nawet w tradycyjnych salach lekcyjnych. Pomyśl o swoich szkolnych czasach: czy nie było fajnie bawić się szubienicami, trójkami ławkami i łódkami po godzinnej lub dwugodzinnej nauce nowych słów? Grywalizacja sprawia, że nauka staje się przyjemniejsza, a ćwiczenia pozostają w pamięci uczestników na dłużej. Włączenie grywalizacji do korporacyjnych programów szkoleniowych może być tak proste, jak tworzenie zespołów i zachęcanie uczestników do rywalizacji w zakresie wiedzy na dany temat²⁶.

Interesujące pomysły na urozmaicenie materiału obejmują zapoznavanie się, uzupełnianie zdań i gry bingo²⁷.

²³ <https://preply.com/pl/blog/b2b-najlepsze-metody-szkoleniowe-dla-twojej-firmy/> [data dostępu 08.09.2023].

²⁴ Tamże.

²⁵ Tamże.

²⁶ Tamże.

²⁷ Tamże.

Kursy językowe również mogą skorzystać z tych technik rozwoju. Tak więc, jeśli chcesz włączyć gry do programu językowego swojego zespołu, możesz wybrać spośród szerokiej gamy doświadczonych nauczycieli Preply, którzy dostosują lekcje do konkretnych potrzeb językowych twoich pracowników²⁸.

Nauka wspomagana wideo

Inną metodą stosowaną obecnie do szkolenia pracowników jest wykorzystanie nagranych filmów szkoleniowych. Jest to bardzo wygodna platforma, ponieważ można uzyskać do niej dostęp w dowolnym miejscu i czasie. Ponadto nowoczesne filmy szkoleniowe, w przeciwieństwie do swoich poprzedników, są wysoce interaktywne, z pytaniami i quizami. Ponadto często zawierają materiały do pobrania (np. slajdy użyte w prezentacji), do których można się później odwołać, aby odświeżyć pamięć²⁹.

Streaming wideo na żywo może jednak nie być odpowiedni dla każdego. Niektórzy ludzie preferują inny styl uczenia się, podczas gdy inni potrzebują bardziej praktycznej formy szkolenia. Często wymaga to bardziej dynamicznego i spersonalizowanego podejścia do nauki³⁰.

Idealnym sposobem na rozwiązanie tego problemu jest udział pracowników w lekcjach wideo na żywo, podczas których prezynter-ekspert odpowiada na konkretne pytania lub udziela spersonalizowanych wskazówek. Jest to szczególnie prawdziwe w przypadku nauki języków obcych. Na przykład nauka wymowy niektórych słów na wideo może być trudna, ponieważ nie ma nikogo, kto mógłby poprawić uczniów, gdy popełniają błędy. Ponadto, subtelne niuanse językowe i odpowiednie reakcje na określone sytuacje rzadko są poruszane w filmach demonstracyjnych³¹.

Szkolenie symulacyjne

Szkolenie symulacyjne charakteryzuje się wykorzystaniem specjalnego sprzętu, który imituje rzeczywiste sytuacje w pracy i pozwala pracownikom uczyć się za pośrednictwem komputerów lub urządzeń rzeczywistości wirtualnej/

²⁸ <https://preply.com/pl/blog/b2b-najlepsze-metody-szkoleniowe-dla-twojej-firmy/> [data dostępu 08.09.2023].

²⁹ Tamże

³⁰ Tamże.

³¹ Tamże.

rozszerzonej. Może być realizowane online (sprzęt VR, oprogramowanie) lub offline (gry fabularne).

Ten innowacyjny rodzaj szkolenia jest powszechny w zawodach związanych z niebezpiecznymi lub krytycznymi procedurami, takimi jak lotnictwo i medycyna (zwłaszcza chirurgia). Pozwala on kursantom uczyć się w bezpiecznym środowisku przed wykonaniem zadania w prawdziwym świecie³².

Takie podejście jest również przydatne w niektórych obszarach biznesu, takich jak obsługa klienta. Jedną rzeczą jest czytanie książek o tym, jak odpowiednio radzić sobie z niezadowolonymi i wściekłymi klientami, ale zastosowanie tej umiejętności w praktyce jest zupełnie inne i prawdopodobnie bardziej przydatne³³.

Szkolenie symulacyjne jest nie tylko atrakcyjną i bezpieczną opcją, ale może również sprawdzić kompetencje pracownika. Zobaczenie pracowników w akcji może pomóc w wyeliminowaniu niedociągnięć w wydajności, ponieważ stają się oni bardziej zaznajomieni z rolą wykonywania codziennych zadań³⁴.

Blended learning - nauczanie mieszane

Oczywiście nic nie stoi na przeszkodzie, aby jednocześnie korzystać z różnych metod szkoleniowych. Firmy, które chcą korzystać zarówno z metod tradycyjnych, jak i online, mogą zdecydować się na blended learning. Zazwyczaj oznacza to uczestnictwo w szkoleniu w sali wykładowej przez określony czas, a następnie uczęszczanie na zajęcia online³⁵.

Nic dziwnego, że blended learning stał się jedną z najpopularniejszych metod szkoleniowych w firmach. Jest to autentyczny, oparty na współpracy i profesjonalny rozwój, który wykorzystuje najlepsze aspekty obu podejść. Nauka online będzie z nami jeszcze przez długi czas, ale blended learning może wspierać każdego pracownika, niezależnie od pochodzenia, preferencji czy stylu uczenia się³⁶.

Kompleksowe i skuteczne metody szkoleniowe umożliwiają pracownikom funkcjonować w sposób optymalny. To z kolei przyczynia się do zwiększenia

³² <https://preply.com/pl/blog/b2b-najlepsze-metody-szkoleniowe-dla-twojej-firmy/> [data dostępu 08.09.2023].

³³ Tamże.

³⁴ Tamże.

³⁵ Tamże.

³⁶ Tamże.

produktywności i rentowności firmy, a w efekcie prowadzi do jej długofalowego wzrostu i zrównoważonego rozwoju.

Mając na względzie tak poważną kwestię, jest szkolenie personelu, konieczne jest poświęcenie odpowiedniej ilości czasu wybierając najlepsze metody szkoleniowe dla swojego zespołu – ostatecznie od tego może zależeć sukces (lub porażka) całej firmy.

Szkolenia warsztatowe

Szkolenia warsztatowe są najczęściej wybieraną metodą szkoleniową. Warsztaty są grupową interaktywną formą szkolenia, w której uczestnicy są aktywnie zaangażowani w zadania, dyskusje i ćwiczenia. Warsztaty są dobre dla szkoleń, w których uczestnicy wymieniają się wiedzą i doświadczeniami³⁷.

Prezentacje

Prezentacje są powszechnie stosowanymi metodami szkoleniowymi, w których trener używa prezentacji multimedialnej, aby przedstawić informacje szkoleniowe uczestnikom. Prezentacje są najbardziej odpowiednie do szkoleń, w których dużo informacji wymaga wyjaśnienia³⁸.

Ćwiczenia terenowe

Ćwiczenia terenowe to interaktywne szkolenia, w których uczestnicy wykonują zadania praktyczne, aby zrozumieć i uczyć się pożądaných umiejętności. Ćwiczenia terenowe są szczególnie odpowiednie do szkoleń, w których uczestnicy muszą zastosować wyuczone umiejętności w rzeczywistym środowisku³⁹.

METODY ANALIZY SKUTECZNOŚCI SZKOLENIA PRACOWNIKÓW

Gdy tylko zaczynamy mówić o ocenie skuteczności szkoleń, Donald Kirkpatrick wychodzi z szafy. Czteropoziomowy model oceny, znany jako model

³⁷ <https://szkolatrenereowbiznesu.com/blog/artykuly/wybor-metod-szkoleniowych-dobor-pomocy/> [data dostępu 08.09.2023].

³⁸ Tamże

³⁹ Tamże.

Kirkpatricka, jest jedną z najbardziej znanych i akceptowanych koncepcji w świecie uczenia się i rozwoju.

Według Kirkpatricka szkolenie można ocenić na czterech poziomach. Są to: reakcje uczestników, to, czego się nauczyli, ich zachowanie w miejscu pracy oraz wyniki osiągnięte przez organizację⁴⁰.

Chociaż koncepcja ta jest dobrze znana od ponad 60 lat, w praktyce rzadko przeprowadza się oceny na wszystkich czterech poziomach: 80-90% firm bada pierwszy poziom (odpowiedź uczącego się, zwykle kwestionariusz ewaluacyjny), podczas gdy czwarty poziom (wpływ szkolenia na wyniki organizacji) to tylko 5 do 15%. Innymi słowy, wykorzystanie modelu Kirkpatricka w praktyce ogranicza się do badań satysfakcji po szkoleniu oraz, w wyjątkowych przypadkach, badań uczestników (poziom uczenia się). Nie wynika to jednak z niedbałości czy nierzetelności trenerów, menedżerów czy działów HR, ale z niedoskonałości samego modelu Kirkpatricka⁴¹.

Koncepcja Kirkpatricka jest prosta, przejrzysta, ma wiele zalet i podkreśla wiele cennych kwestii. Nie jest jednak w ogóle adekwatna do sytuacji, w jakiej znajduje się dziś sektor uczenia się i rozwoju⁴².

Chociaż prawdą jest, że kilka lat temu syn i synowa Donalda opublikowali poprawioną wersję jako "Nowy Model Kirkpatricka", był to marketingowy re-branding i nie odnosił się do niedociągnięć modelu⁴³.

Ponad 60 lat temu, w 1959 roku Donald Kirkpatrick zaproponował, by oceniając szkolenia brać pod uwagę cztery typy zmiennych⁴⁴:

- **Reakcję** uczestników (to, co uczestnicy mają do powiedzenia na temat szkolenia, ich satysfakcję z przebytego szkolenia)
- **Uczenie** się (zmiany w poziomie wiedzy, umiejętności oraz postaw, jakie zachodzą pod wpływem szkolenia w uczestnikach)
- **Zachowania** (transfer szkoleniowy, tzn. zmiany w sposobie wykonywania zadań przez uczestników szkolenia na stanowisku pracy)
- **Wyniki** (wpływ szkolenia na rezultaty działania organizacji).

⁴⁰ <https://humanly.pl/model-kirkpatricka/> [data dostępu 08.09.2023].

⁴¹ Tamże.

⁴² Tamże.

⁴³ Tamże.

⁴⁴ Tamże.

Ta propozycja znana dziś pod nazwą Modelu Ewaluacji Szkoleń Kirkpatricka (lub w skrócie Modelu Kirkpatricka) jest jedną z najbardziej stabilnych koncepcji w świecie *Human Resources*⁴⁵.

Model doczekał się kilku uzupełnień w postaci dodatkowych poziomów. Na przykład Jack Phillips zaproponował piąty poziom ROI (zwrot z inwestycji), a Kaufman zaproponował poziom nazwany wartościami społecznymi. Zmiany te jednak nie wpłynęły w istotny sposób na model, są to po prostu rozwinięcia ostatniego poziomu Kirkpatricka⁴⁶. Poniższy rysunek 1 prezentuje omawiany model.

Rysunek 1. Model oceny szkoleń według Kirkpatricka



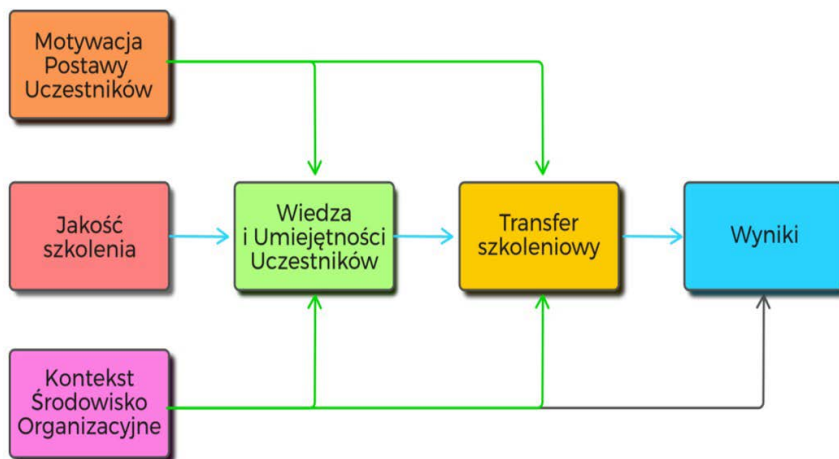
Źródło : <https://humanly.pl/model-kirkpatricka/> [data dostępu 08.09.2023]

Inny model badania efektywności szkoleń proponują badacze Baldwin i Ford. Poniżej na rysunku 2 prezentujemy model działania efektywnego szkolenia. Model ten opiera się na propozycjach Baldwina i Forda. Bliższe spojrzenie na model pokazuje, że centralna część jest w zasadzie sekwencją poziomów, o których mówi Kirkpatrick (ale zamiast satysfakcji mówi o jakości szkolenia)⁴⁷.

⁴⁵ <https://humanly.pl/model-kirkpatricka/> [data dostępu 08.09.2023].

⁴⁶ Tamże.

⁴⁷ Tamże.

Rysunek 2. Model efektywności szkoleń według Baldwina i Forda

Źródło: <https://humanly.pl/model-kirkpatricka/> [data dostępu 08.09.2023]

Ten model efektywnego szkolenie obejmuje 6 zmiennych i są to⁴⁸:

Jakość szkolenia

- Czy szkolenie jest dobrze zaprojektowane? Czy szkolenie spełnia zasady dobrych praktyk szkoleniowych?
- Czy szkolenie odnosi się do pracy uczestników?
- Czy szkolenie jest dobrze prowadzone?

Motywacja i postawy uczestników

- Jaki jest poziom motywacji do uczenia się wśród uczestników?
- Jaki jest poziom motywacji do transferu?
- Jaki jest poziom poczucia skuteczności uczestników?
- Jakie są postawy względem zmian / przedsięwzięcia / szkoleń?
- Jaki jest poziom poczucia własnej skuteczności uczestników?

Wiedza i umiejętności uczestników

- Jaki jest poziom wiedzy uczestników?
- Jaki jest poziom ich umiejętności?

Kontekst szkolenia (środowisko organizacyjne)

- Czy istnieje wsparcie ze strony przełożonych do tego, czego uczestnicy nabywają podczas szkolenia?

⁴⁸ <https://humanly.pl/model-kirkpatricka/> [data dostępu 08.09.2023].

- Czy procedury przekazywane podczas szkolenia są spójne z procedurami organizacyjnymi?
- Czy istnieją warunki do transferu?

Transfer szkoleniowy (zachowanie w miejscu pracy)

- W jaki sposób uczestnicy wykonują swoje zadania?
- Czy po powrocie do swojej pracy, uczestnicy zmienili coś w sposobie wykonywania swoich zadań?

Wyniki

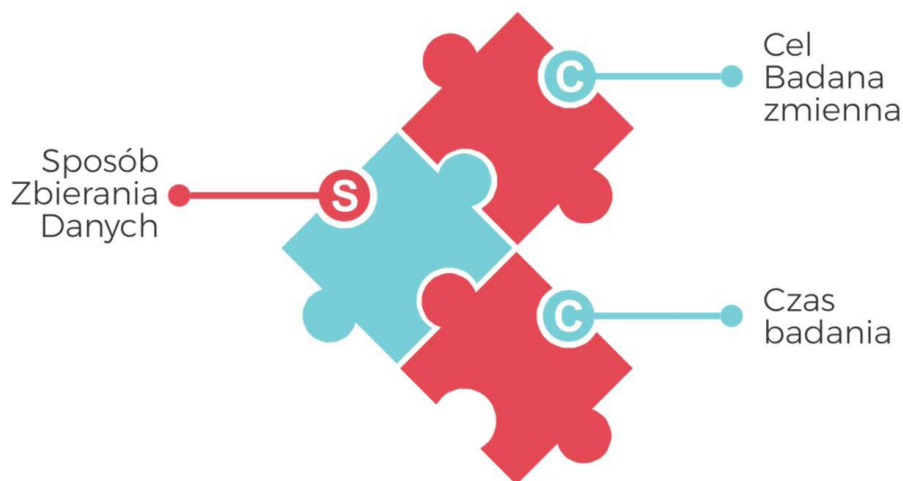
- Czy zmiana w sposobie wykonywania zadań, doprowadziła do jakichś konkretnych, obserwowalnych zmian w wynikach?

Aby zaplanować proces oceny efektywności, wystarczy odpowiedzieć sobie na trzy pytania:

- Co chcemy mierzyć? Jakiego rodzaju **zmienne** nas interesują?
- W jaki **sposób** będziemy zbierać informacje?
- **Kiedy** chcemy dokonywać pomorów?

Istotne elementy w procesie badania efektywności szkoleń zostały ukazane na rysunku 3.

Rysunek 3. Elementy mające istotny wpływ na efektywność szkoleń



Źródło : <https://humanly.pl/model-kirkpatricka/> [data dostępu 08.09.2023].

Po udzieleniu odpowiedzi na te trzy pytania możemy szybko przedstawić nasz plan treści badawczych. Zaletą tego podejścia jest jego elastyczność. Każdy kurs szkoleniowy jest oceniany w nieco inny sposób. W końcu nie ma powodu, aby oceniać je wszystkie w ten sam sposób. Znacznie lepiej jest zaplanować odpowiedni zestaw metod badawczych dla każdego szkolenia, biorąc pod uwagę koszt szkolenia, konkretną treść szkolenia, znaczenie umiejętności, liczbę szkolenych pracowników i dokładność pomiaru, który chcesz osiągnąć. W niektórych przypadkach bardzo ogólne miary efektywności szkoleń mogą być wystarczające (na przykład koszt szkolenia nie jest wysoki lub szkolenie nie jest związane z umiejętnościami strategicznymi)⁴⁹.

PODSUMOWANIE

Proces zdobywania wiedzy przez osoby dorosłe charakteryzuje się instrumentalnością uczenia się, tj. koncentracją na osiągnięciu określonych efektów edukacyjnych. Dlatego analiza efektywności tego szkolenia jest ważnym elementem edukacji dorosłych. W edukacji tej konieczna jest okresowa ocena przebiegu i efektywności szkolenia na każdym jego etapie. Skuteczne procedury identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych oraz weryfikacji efektywności szkoleń umożliwiają uczestnikom świadomą naukę, firmom szkoleniowym doskonalenie oferty szkoleniowej i procesów rozwojowych, a pracodawcom weryfikację efektów szkoleń i ocenę ich opłacalności.

Inwestycje pracodawców w szkolenia przynoszą znaczące korzyści dla całej organizacji. Przyczynia się do budowania korzystnego wizerunku i pozycji na wymagającym i nowoczesnym rynku. Zwiększa również wartość pracowników na rynku pracy, poprawia motywację i podnosi samoocenę. Szkolenie jest możliwe tylko dzięki sprawnej i skutecznej realizacji działań, które je poprzedzają, czyli identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Bez takich działań szkolenie i doszkadzanie pracowników nie są i nie będzie możliwe w odpowiedni sposób.

⁴⁹ <https://humanly.pl/model-kirkpatricka/> [data dostępu 08.09.2023].

BIBLIOGRAFIA

Król H., Ludwicyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 2006.

Strony internetowe:

<https://humanly.pl/model-kirkpatricka/> [data dostępu 08.09.2023].

<https://preply.com/pl/blog/b2b-najlepsze-metody-szkoleniowe-dla-twojej-firmy/> [data dostępu 08.09.2023].

<https://szkolatrenerowbiznesu.com/blog/artykuly/wybor-metod-szkoleniowych-dobor-pomocy/> [data dostępu 08.09.2023].

<https://www.prawo.pl/kadry/wyznaczenie-celow-warunkiem-efektywnego-szkolenia,267860.html> [data dostępu 07.09.2023].

<https://www.arenaszkolen.pl/analiza-potrzeb-szkoleniowych> [data dostępu 06.09.2023].

<https://gromar.eu/blog/procesy-szkoleniowe/> [data dostępu 16.09.2023].

Co jest potrzebne, by efektywnie prowadzić procesy szkoleniowe? (gromar.eu) [data dostępu 16.09.2023].

<https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/rozpoznanie-i-analiza-potrzeb-szkoleniowych> [data dostępu. 06.09.2023].

Neczaj-Świdorska R., Rozpoznawanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji, "E-mentor nr 1 (8)/2005", <https://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/8/id/119> [data dostępu 04.09.2023].

<https://feng.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/6750.pdf> [data dostępu 05.09.2023].

EMPLOYEE TRAINING: IDENTIFICATION OF NEEDS, SELECTION OF METHODS, EVALUATION OF EFFECTIVENESS

Summary: Employer investment in training brings significant benefits to the entire organization. It contributes to building a positive image and position in a demanding and modern market. It also increases the value of employees in the labor market, improves motivation and increases their self-confidence. An important aspect is the identification of training needs. Without such measures, training and further training of employees is not and will not be possible in an appropriate manner and in the full sense of the word. Proper training planning is crucial in modern organizations operating in an environment of change and turbulence.

Keywords: management, process, training, identification, information sources, methods, efficiency

JOANNA OLSZOWY
TOMASZ KULIG
MARTYNA ARASZKIEWICZ

PAŃSTWOWA UCZELNIA ZAWODOWA
IM. PROF. STANISŁAWA TARNOWSKIEGO W TARNOBRZEGU

METODY REKRUTACJI I SELEKCJI: OCENA ZALET I WAD. PROCES ADAPTACJI PRACOWNIKÓW W CYFROWEJ RZECZYWISTOŚCI

Abstrakt Niniejszy artykuł dotyczy zagadnień związanych z procesem doboru personelu w nowoczesnych firmach. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi staje się obecnie ważnym elementem strategii korporacyjnej, a dobór personelu w organizacjach jest jednym z jej najważniejszych elementów. Strategia zasobów ludzkich staje się obecnie ważnym elementem strategii korporacyjnej, a dobór personelu w organizacjach jest jednym z jej najważniejszych elementów. Dobór personelu to proces składający się z trzech etapów - rekrutacji, selekcji i wprowadzenia - a tutaj skupiamy się na dwóch pierwszych etapach. Dobrze przygotowany i wdrożony proces rekrutacji i selekcji zapewnia obiektywną weryfikację kwalifikacji kandydatów i prowadzi do zatrudnienia pracowników spełniających oczekiwania pracodawców. Artykuł zawiera przegląd najczęściej stosowanych metod i technik rekrutacji selekcji i adaptacji personelu. Pokazuje praktyczne zastosowanie opisywanych zjawisk, ich znaczenie i miejsce w wyżej wymienionych procesach w cyfrowej rzeczywistości.

Słowa kluczowe: proces, rekrutacja selekcja, adaptacja, organizacja, media społecznościowe

WPROWADZENIE

Ważnym elementem zarządzania każdą organizacją jest właściwe prowadzenie działań związanych z rekrutacją i selekcją w ramach szerszego procesu HR.

Z jednej strony organizacje chcą rekrutować jak najlepszych kandydatów, z drugiej zaś kandydaci oczekują jak najlepszych warunków zatrudnienia i pracy¹.

Ponieważ makro- i mikrośrodowisko organizacji wciąż się zmienia, konieczne jest, aby procesy rekrutacji i selekcji zmierzały w kierunku metod opartych na kompetencjach. Najważniejszym czynnikiem mającym obecnie silny wpływ na procesy rekrutacji i selekcji jest zmieniający się wymiar organizacyjny dotyczący charakteru pracy. Czynniki społeczne, prawne, techniczne i marketingowe związane z zawieraniem umów o pracę². Najważniejszym czynnikiem mającym obecnie silny wpływ na procesy rekrutacji i selekcji jest zmieniający się wymiar organizacyjny związany z charakterem pracy.

Osoby prowadzące procesy rekrutacji i selekcji w organizacjach spodziewają się, że w niedalekiej przyszłości będą musiały dostrzec zmiany i rozwój metod opartych na kompetencjach. Zmiany te będą dotyczyć umiejętności osób przeprowadzających ten trudny, ale interesujący proces oraz umiejętności kandydatów ubiegających się o konkretne stanowiska w pokrewnych zawodach. Ewolucja ta z pewnością obejmie zmiany w procesach rekrutacji, metodach selekcji, celach oceny i parametrach oceny. Kwestie równości również zyskają na znaczeniu w wymiarach polityki HR. Działania selekcyjne staną się mniej ważne w procesie HR, a działania mające na celu przyciągnięcie kandydatów i zapewnienie ich profesjonalnej adaptacji do nowego miejsca pracy zostaną zintensyfikowane.

PRZEŁOMOWE WYDARZENIA W REKRUTACJI, SELEKCJI I ADAPTACJI PRACOWNIKÓW

Dzisiejsze organizacje działają w środowisku ciągłych zmian, w którym nowoczesne techniki i technologie komunikacyjne stają się coraz ważniejsze. Jednym z podstawowych warunków wdrażania zmian jest transformacja. Zmiany demograficzne na rynku pracy, zmiany w strukturze kompetencji zasobów ludzkich oraz zmiany w podejściu do pracy: Nie ulega wątpliwości, że w 2020 roku rynek pracy będzie determinowany przez nieoczekiwane zjawisko: Pandemia związana z pojawieniem się wirusa SAR-CoV-2 stworzyła nowe realia, w tym rynek i potrzebę wdrożenia wielu zautomatyzowanych rozwiązań³.

¹ R. Wood, T. Payne, Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach, Kraków 2006, s. 9.

² Tamże.

³ <https://us.edu.pl/wp-content/uploads/pliki/Raport-Rekrutacja-i-selekcja-pracownik%C3%B3w-w-dobie-pandemii.pdf> [data dostępu 11.09.2023].

Potrzeba zautomatyzowanych rozwiązań stała się oczywista. Dla niektórych organizacji przyspieszenie procesu decyzyjnego związanego z cyfrową transformacją przedsiębiorstwa stanowi panaceum na skutki pandemii i jest pierwszym krokiem do dalszego wdrażania rozwiązań automatyzacyjnych⁴.

. Proces cyfryzacji jest kontynuowany jako naturalna konsekwencja nowych trendów na rynku i dostrzeżonej potrzeby zmian. Konieczna wydaje się zatem diagnoza rynku pracy i identyfikacja realnych potrzeb w zakresie niezbędnych i możliwych do wdrożenia rozwiązań w procesie rekrutacji i selekcji pracowników. Zmiany w strukturze i możliwościach organizacji działających na rynku pracy niewątpliwie wpłynęły na wiele przeobrażeń na rynku⁵.

Większość celów organizacji można osiągnąć jedynie działając w środowisku wirtualnym, które umożliwia współpracownikom komunikację i współpracę w wielu obszarach. Wykorzystanie nowych mediów i sztucznej inteligencji w procesach zarządzania obserwujemy od kilku lat, ale era pandemii wskazała na nowe potrzeby w tym obszarze i niewykorzystany dotąd potencjał funkcji korporacyjnych w cyberprzestrzeni. W okresie od marca do października 2020 r. znacząco wzrósł odsetek pracowników pracujących w tzw. systemach home office.¹ Duże znaczenie ma również wykorzystanie technologii i metod IT w rekrutacji nowych pracowników. Coraz większego znaczenia nabierają również aktywne formy rekrutacji, w szczególności by móc to robić. Powyższe zjawiska stanowią dodatkowy impuls do prowadzenia badań w zakresie rekrutacji i selekcji pracowników⁶.

Proces rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników to złożony i wieloetapowy proces, który może być uwarunkowany przez różne czynniki. Niektóre z tych czynników są wewnętrzne, związane z samą organizacją, inne są zewnętrzne, związane ze środowiskiem

Wydarzenia wewnętrzne

Do wewnętrznych czynników wpływających na proces rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników należą⁷:

- **Strategia rozwoju organizacji** - strategia rozwoju organizacji określa potrzeby kadrowe organizacji, które należy zaspokoić poprzez rekrutację i selekcję nowych pracowników.

⁴ <https://us.edu.pl/wp-content/uploads/pliki/Raport-Rekrutacja-i-selekcja-pracownik%C3%B3w-w-dobie-pandemii.pdf> [data dostępu 11.09.2023].

⁵ Tamże.

⁶ Tamże.

⁷ Tamże.

- **Kultura organizacyjna** - kultura organizacyjna wpływa na to, jakich pracowników organizacja chce zatrudniać i jak chce ich adaptować.
- **Polityka wynagrodzeń** - polityka wynagrodzeń ma wpływ na atrakcyjność oferty pracy dla kandydatów.
- **Procesy wewnętrzne organizacji** - procesy wewnętrzne organizacji, takie jak systemy informatyczne, mogą ułatwiać lub utrudniać proces rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników.

Do przełomowych wydarzeń wewnętrznych, które miały wpływ na proces rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników, należą⁸:

- **Wprowadzenie nowoczesnych technologii** - nowoczesne technologie, takie jak systemy informatyczne do rekrutacji i selekcji, ułatwiły i usprawniły proces rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników.
- **Zmiana kultury organizacyjnej** - zmiana kultury organizacyjnej z hierarchicznej na płaską, bardziej demokratyczną, wpłynęła na zmianę podejścia do rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników.
- **Wprowadzenie nowych metod zarządzania zasobami ludzkimi** - nowe metody zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak zarządzanie talentami, wpłynęły na zmianę procesu rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników.

Wydarzenia zewnętrzne

Do zewnętrznych czynników wpływających na proces rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników należą⁹:

- **Stan gospodarki** - stan gospodarki wpływa na dostępność pracowników na rynku pracy.
- **Zmiany demograficzne** - zmiany demograficzne, takie jak starzenie się społeczeństwa, wpływają na potrzeby kadrowe organizacji.
- **Zmiany technologiczne** - zmiany technologiczne wpływają na wymagania wobec pracowników.

⁸ <https://us.edu.pl/wp-content/uploads/pliki/Raport-Rekrutacja-i-selekcja-pracownik%C3%B3w-w-dobie-pandemii.pdf> [data dostępu 11.09.2023].

⁹ Tamże.

Do przełomowych wydarzeń zewnętrznych, które miały wpływ na proces rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników, należą¹⁰:

- **Globalizacja** - globalizacja spowodowała wzrost międzynarodowego rynku pracy i konieczność adaptacji procesów rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników do nowych warunków.
- **Zmiany technologiczne** - zmiany technologiczne, takie jak rozwój Internetu i mediów społecznościowych, spowodowały wzrost popularności rekrutacji online i zdalnej adaptacji pracowników.
- **Zmiany demograficzne** - starzenie się społeczeństwa spowodowało wzrost zapotrzebowania na pracowników na stanowiskach wymagających obsługi klienta i opieki nad osobami starszymi.

Proces rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników jest dynamiczny i podlega ciągłym zmianom. Organizacje muszą być przygotowane na zmiany w czynnikach wewnętrznych i zewnętrznych, które mogą mieć wpływ na ten proces.

EFEKTYWNA REKRUTACJA I SELEKCJA: STRATEGIE I METODY PROWADZĄCE DO SUKCESU

Dwa procesy selekcji - rekrutacja i selekcja - stały się powszechnie uznawane za kluczowe kwestie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, szczególnie w ostatnich latach. Wynika to z faktu, że rynek pracy wzbogacił się o wzrost liczby agencji pracy tymczasowej w tym samym okresie. Wynika to z faktu, że rynek pracy wzbogacił się o wzrost liczby agencji pracy tymczasowej, a główne obowiązki zatrudnionych w nich specjalistów obejmują obecnie węższą część funkcji HR, a mianowicie rekrutację i selekcję pracowników. Internet jest źródłem wszelkiego rodzaju informacji, w tym ogłoszeń o pracę publikowanych przez różne organizacje, ale przede wszystkim ważne jest pośrednictwo pracy¹¹.

Rekrutacja i selekcja pracowników są niezwykle trudna. Z tego powodu pracodawcy stosują różne metody, które pozwalają im wybrać najbardziej odpowiedniego kandydata na dane stanowisko. Podczas rekrutacji i selekcji pracowników należy wziąć pod uwagę różne czynniki, aby określić, czy kandydat jest odpowiedni na dane stanowisko, czy też jest "strzałą w stopę firmy".

¹⁰ <https://us.edu.pl/wp-content/uploads/pliki/Raport-Rekrutacja-i-selekcja-pracownik%C3%B3w-w-dobie-pandemii.pdf> [data dostępu 11.09.2023].

¹¹ https://www.dbc.wroc.pl/Content/36841/Snopkiewicz_Istota_Metodyki_Procesow_Rekrutacji_i_Selekcji_2011.pdf [data dostępu 10.09.2023].

Aby podjąć decyzję o zatrudnieniu, rekruterzy i pracodawcy dokonują wstępnej selekcji kandydatów i przechodzą do kolejnego etapu procesu rekrutacji¹².

Wybór kandydatów jest krytyczny i ma wpływ na całą organizację. Długotrwałe wakaty powodują dodatkowe koszty i demotywują innych pracowników, którzy są współodpowiedzialni za wakat. Selekcja kandydatów powinna być zatem przeprowadzona jak najszybciej. Nie oznacza to jednak, że proces ten nie powinien być precyzyjny. Wręcz przeciwnie, w procesie selekcji liczy się szybkość, trafność i dokładność¹³.

Rekrutacja oznacza przyciągnięcie wystarczającej liczby kandydatów, aby umożliwić organizacji przeprowadzenie rozsądnego procesu selekcji¹⁴. Celem rekrutacji i selekcji jest zatrudnienie pracowników posiadających niezbędne kompetencje zgodne z potrzebami pracodawcy. Podczas rekrutacji i selekcji ważne jest, aby mieć dokładny opis stanowiska pracy i wymagania i jego wymagań, które powinny determinować formę i sposoby doboru personelu na dane stanowisko.

Selekcja personelu składa się z "szeregu logistycznych i czasowych decyzji i działań, które zapewniają optymalną reakcję na potrzeby kadrowe wynikające zarówno z planu zatrudnienia, jak i z nowych wakatów, których nie można było przewidzieć podczas planowania". Składa się on z następujących etapów¹⁵:

- Aktualizacja potrzeb kadrowych
- Analiza opisów stanowisk pracy
- Rekrutacja zewnętrzna lub wewnętrzna
- Wybory
- Zatrudnienie (podpisanie umowy o pracę),
- Adaptacja społeczna i zawodowa (program adaptacyjny).

Dobór personelu to "jak najściślejsze dopasowanie cech stanowiska pracy i cech osobowych pracownika"¹⁶. Dokładne dopasowanie cech osób, które mają być zatrudnione, do wymagań stanowiska pracy jest możliwe dzięki dobrze przygotowanej i przeprowadzonej selekcji rekrutacyjnej⁹. Dobrze przygotowana i przeprowadzona selekcja rekrutacyjna¹⁷. Rekrutację można zdefiniować jako metodę komunikowania się z rynkiem pracy w następujących celach

¹² <https://www.gowork.pl/poradnik/kariera/rekrutacja-i-selekcja-pracownikow-na-czym-polega-jakie-sa-metody/> [data dostępu 10.09.2023].

¹³ Tamże.

¹⁴ A. Wajda, Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami, Warszawa 2003, s. 143.

¹⁵ C. Zając, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Poznań 2007, s. 94.

¹⁶ J. Kozioł, Wybrane elementy polityki kadrowej, Kraków 1992, s. 37

¹⁷ Zając C., Zarządzanie zasobami ludzkimi..., s. 95.

Rekrutacja to sposób komunikowania się z rynkiem pracy w celu przyciągnięcia odpowiedniej grupy kandydatów na wolne stanowiska pracy¹⁸. Rekrutacja to zestaw pożądanych i uzgodnionych procedur. Rekrutacja to pożądany i uzgodniony zestaw procedur, które umieszczają osoby o oczekiwanych umiejętnościach zawodowych, kompetencjach i cechach psychicznych na stanowiskach w organizacji¹⁹. Procedury rekrutacyjne powinny być odpowiednio przygotowane i opracowane, aby zachęcić odpowiednich kandydatów. Procedury rekrutacyjne powinny być odpowiednio przygotowane i sformułowane w taki sposób, aby zachęcić odpowiednich kandydatów, a jednocześnie wykluczyć kandydatów, którzy nie spełniają wymagań określonych przez kierownictwo.

W związku z tym należy zapewnić informacje o przyszłych warunkach pracy, wynagrodzeniach i możliwościach rozwoju kariery. Takie wiadomości powinny być przedstawione w jasny sposób, aby kandydaci mogli podejmować właściwe decyzje dotyczące tego, co muszą zrobić, aby uzyskać pracę w przyszłości. Celem elementów motywacyjnych powinno być zainteresowanie uczestników i sprawienie, by chcieli zdobyć pracę. W rezultacie osoba poszukująca pracy będzie bardziej skłonna zaakceptować ofertę firmy rekrutacyjnej. Z drugiej strony, funkcja prescreeningu musi precyzyjnie określać warunki i kryteria rekrutacji precyzyjna identyfikacja i zapobieganie aplikacjom od osób, które nie spełniają niezbędnych warunków. Taki proces redukuje czas i koszty analizy oraz nie naraża odrzuconych kandydatów na stres. Podczas rekrutacji należy jasno określić warunki zatrudnienia oraz przeprowadzić wstępną selekcję kandydatów. Oczekiwania wobec kandydatów powinny być współmierne do profilu organizacji, czasu dostępnego na znalezienie odpowiednich kandydatów oraz możliwości finansowych i organizacyjnych firmy. Rekrutacja powinna spełniać funkcje informacyjne, motywacyjne i wstępnej selekcji. Wymogi stawiane kandydatom muszą być dopasowane do profilu organizacji, do czasu przeznaczonego na znalezienie właściwego kandydata oraz do zdolności finansowych i organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Dla rekruterów na początku kariery koncentracja na pracownikach jest czymś zupełnie normalnym. Jednak ci z nas, którzy dopiero rozpoczynają karierę, dobrze pamiętają czasy, gdy napływ CV był nieprzerwany, a liczba ofert pracy nigdy nie rosła. Nieuchronnie oznacza to, że mamy do czynienia z dwiema różnymi perspektywami. Dziś dobry pracownik to skarb, który trzeba najpierw odkryć. Dziś dobry pracownik to skarb, który trzeba najpierw odkryć i nie

¹⁸ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Kraków 1998, s. 74.

¹⁹ A. Ludwiczynski, Alokacja zasobów ludzkich w organizacji, [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 2007, s. 197.

można oczekiwać, że sam zapuka do drzwi firmy. To sprawia, że dział HR staje się jeszcze ważniejszy. Proces rekrutacji musi zostać przekształcony w szerszą strategię, nie tylko poprzez wykorzystanie odpowiednich narzędzi rekrutacyjnych, ale także poprzez dodatkowe działania budujące wizerunek pracodawcy i programy szkoleniowe dla nowych pracowników. Coraz ważniejsze stają się kompetencje miękkie, umiejętność budowania relacji i odpowiednia komunikacja. Rekrutacja i selekcja pracowników to tylko jeden z elementów działań HR na rynku pracy. Ważne jest zatem uczenie się i ciągły rozwój²⁰.

Przed wszystkim rynek pracy zmienił sposób, w jaki kandydaci postrzegają nowych pracodawców. Oceniając oferty, patrzą już nie tylko na wynagrodzenie, ale także na perspektywy rozwoju umiejętności. Rozmowy kwalifikacyjne, które kiedyś były stresujące i pełne pytań (nie zawsze będących głównym tematem, jak sugeruje wiele dowcipów), teraz wymagają wiele od rekrutera. Jako przedstawiciele firmy muszą przedstawić korzystny profil kandydata i przekonać go do przyjęcia pracy, opierając się nie tylko na wysokości miesięcznego wynagrodzenia, ale także na dodatkowych możliwościach, takich jak szkolenia, konferencje czy udział w wydarzeniach branżowych. W tym zakresie wiele zależy nie tylko od rekrutera i działu HR, ale także od ogólnej polityki firmy. Skuteczna rekrutacja pracowników wymaga więc współpracy na wszystkich szczeblach²¹.

Chociaż rynek pracy przeszedł poważne zmiany, wiele metod i narzędzi rekrutacyjnych nie straciło na znaczeniu. Na uwagę zasługują jednak pewne elementy warsztatów rekrutacyjnych, które zapewniają lepsze wyniki na wymagającym rynku pracy²²:

- **Doskonała komunikacja:** Idealny rekruter to ktoś, kto potrafi dobrze komunikować się z innymi, jasno przekazywać swój komunikat i budować partnerskie relacje. Niezależnie od warunków rynkowych, są to cechy, które sprawiają, że sukces zawodowy jest możliwy. Jak wszystko inne, wymaga to wysiłku.
- **Unikaj stereotypów:** bądź konkretny podczas tworzenia ogłoszeń i przekazywania informacji kandydatom. Słynny "młody i dynamiczny zespół", który kiedyś brzmiał tak szlachetnie, dziś jest obiektem żartów osób zmęczonych uprzedzonymi ogłoszeniami. Warto więc zwracać uwagę na ich osiągnięcia i inicjatywy, ale unikać stereotypów.

²⁰ <https://www.pb.pl/konferencje/human-resources/rekrutacja-w-czasach-ryнку-pracownika-983040> [data dostępu 11.09.2023].

²¹ Tamże.

²² Tamże.

- **Elastyczność:** Rekruterzy mają bardzo wymagającą pracę. Należy jednak pamiętać, że niektórzy mają obowiązki po drugiej stronie. Dlatego warto umożliwić im spotkanie w dogodnym dla nich czasie lub skorzystać z innych środków komunikacji.
- **Szersza perspektywa:** W dzisiejszych czasach sam proces rekrutacji to nie wszystko. Ważne jest również to, co się za nim kryje. W dobie rynku pracownika organizacje powinny zwracać uwagę na działania employer brandingowe, by budować odpowiedni wizerunek pracodawcy. Dobra opinia na rynku jest skuteczniejszym magnesem niż nawet najlepiej zorganizowane ogłoszenie.
- **Szacunek:** Szacunek odgrywa największą rolę zarówno w biznesie, jak i w życiu osobistym. W przypadku procesu rekrutacyjnego przejawia się on w punktualności, terminowości i, nie trzeba dodawać, kulturze osobistej. Dobłą praktyką jest jak najszybsze informowanie kandydatów o wyniku rekrutacji, nawet jeśli jest on negatywny. Nie należy palić za sobą mostów, a budowanie relacji może zaowocować owocną współpracą w przyszłości.

Proces rekrutacji może mieć charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny, a kandydatów poszukuje się w zależności od struktury organizacji. Zazwyczaj pierwszą rzeczą, jaką organizacja musi zrobić, jest przegląd istniejącego personelu, aby sprawdzić, czy są jacyś pracownicy, którzy mogliby awansować na poszukiwane stanowisko. W rezultacie stanowiska niższego szczebla mogą pozostać nieobsadzone i łatwiej jest rekrutować ludzi na stanowiska podstawowe, które wymagają mniejszych kwalifikacji, oferując jednocześnie ścieżkę awansu, niż szukać węższych (specjalistycznych) kompetencji na zewnętrznym rynku pracy. Jeśli skupiamy się na procesach zewnętrznych, to jest to pytanie, na które specjaliści HR muszą sobie odpowiedzieć. Jeśli menedżer HR zdecyduje się na współpracę z firmą zewnętrzną, musi najpierw wybrać firmę i uzgodnić warunki współpracy. Podczas współpracy z firmą zewnętrzną ważne jest, aby współpraca była jak najbardziej udana, jak najtańsza i skutkowałą tym, że organizacja będzie miała pracowników, którzy pozostaną dłużej w zespole²³.

W fazie selekcji można wykorzystać szereg narzędzi, w tym wywiady swobodne i ustrukturyzowane, testy wiedzy, testy językowe, testy psychologiczne i różne inne rodzaje testów, które pozwalają na wizualizację pewnych cech związanych

²³ <https://prnews.pl/specyfika-procesow-rekrutacji-czyli-dlaczego-warto-szukac-wytrwale-40718> [data dostępu 11.09.2023].

z osobowością kandydata. Oczywiście różnorodność stosowanych metod selekcji powinna być zgodna z charakterem i specyfiką stanowiska, które ma zostać obsadzone. Zastosowane narzędzia będą również zależec od charakterystyki i zasobów organizacji (pieniądze, informacje, czas), jakościowego rygoru, z jakim podchodzi się do procesu selekcji, oraz wiedzy biznesowej osób, które mają zostać zatrudnione (dział sprzedaży, dział finansowy, tj. bezpośredni podwładni)²⁴.

Czasami menedżerowie HR koncentrują się przede wszystkim na obszarach osobistych i interpersonalnych oraz kulturze organizacji, uważając się za ekspertów i pozostawiając kryteria zawodowe biznesowi. Tworzy to podział, w którym dział HR odpowiada za ocenę tzw. obszarów "miękkich" w fazie selekcji wewnętrznej, podczas gdy dział biznesowy wkracza w obszary merytoryczne. Jednocześnie sprawdzane jest, z którymi kandydatami kierownictwo czuje się najbardziej komfortowo współpracować, czy mają podobne wartości i sposób bycia itp.²⁵.

Czynniki, które należy wziąć pod uwagę przy wyborze narzędzia selekcji (w ramach organizacji), obejmują charakter i znaczenie danej roli oraz zasoby dostępne w organizacji (czas, pieniądze, informacje) ze szczególnym naciskiem na gotowość personelu operacyjnego do przeprowadzenia spotkania selekcyjnego i wyboru najbardziej odpowiedniego kandydata. Rola pracowników HR jest tutaj kluczowa. Ich wiedza, wnikliwość i wsparcie mają ogromny wpływ na jakość procesu selekcji²⁶.

Rekrutacja i selekcja pracowników to kluczowe procesy w zarządzaniu zasobami ludzkimi, które mają swoje zalety i wady.

Zalety rekrutacji i selekcji²⁷:

- **Dobór najlepszych kandydatów:** Skuteczna rekrutacja i selekcja pozwalają na wyłonienie najbardziej kompetentnych osób, które najlepiej pasują do kultury i potrzeb organizacji.
- **Zwiększenie efektywności organizacji:** Pracownicy dobrani poprzez odpowiednie metody są zazwyczaj bardziej produktywni i przyczyniają się do sukcesu firmy.
- **Redukcja kosztów:** Długoterminowo, właściwy dobór pracowników może zmniejszyć koszty związane z rotacją personelu, szkoleniami i nieefektywnością.

²⁴ <https://prnews.pl/specyfika-procesow-rekrutacji-czyli-dlaczego-warto-szukac-wytrwale-40718> [data dostępu 11.09.2023].

²⁵ Tamże.

²⁶ Tamże.

²⁷ Tamże.

- **Wzmocnienie marki pracodawcy:** Transparentny i sprawiedliwy proces rekrutacyjny buduje pozytywny wizerunek firmy na rynku pracy.

Tabela 1. Porównanie zalet rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej

Rekrutacja wewnętrzna	Rekrutacja zewnętrzna
Niski koszt pozyskania kandydata	Możliwość dotarcia do kandydatów o różnicowanych, unikalnych kwalifikacjach
Skrócenie procesu rekrutacji	Budowanie różnorodności w organizacji
Obniżenie kosztów onboardingu	Napływ nowych pomysłów „świeżej krwi”
Rozwój i doskonalenie zawodowe pracowników	Budowanie marki pracodawcy na rynku pracy
Promowanie personelu	

Źródło: <https://www.powerjobs.pl/artykuly/rekrutacje-wewnetrzne-vs-zewnetrzne-szanse-i-zagrozenia/> [data dostępu 12.09.2023].

Wady rekrutacji i selekcji²⁸:

- **Wysokie koszty początkowe:** Procesy te mogą być czasochłonne i drogie, szczególnie jeśli wymagają zatrudnienia agencji rekrutacyjnych lub przeprowadzenia zaawansowanych testów.
- **Ryzyko błędów:** Niewłaściwe metody selekcji mogą prowadzić do zatrudnienia niewłaściwych osób, co może mieć negatywne konsekwencje dla organizacji.
- **Subiektywność decyzji:** Procesy te są podatne na subiektywne oceny i uprzedzenia, co może prowadzić do dyskryminacji.
- **Ograniczony zasięg:** Tradycyjne metody rekrutacji mogą nie docierać do wszystkich potencjalnych kandydatów, ograniczając pulę talentów.

Aby zminimalizować wady rekrutacji i selekcji, należy odpowiednio zaplanować i przeprowadzić ten proces. Ważne jest, aby²⁹:

- **Dobrze określić wymagania na stanowisko.** Przed rozpoczęciem rekrutacji należy dokładnie określić, jakie kompetencje i kwalifikacje są potrzebne do pracy na danym stanowisku. To pozwoli na wyeliminowanie kandydatów, którzy nie spełniają tych wymagań.
- **Użyć odpowiednich metod rekrutacji.** Dobór odpowiednich metod rekrutacji pozwoli na dotarcie do szerokiego grona kandydatów i znalezienie tych, którzy są najbardziej odpowiednimi kandydatami.

²⁸ <https://www.powerjobs.pl/artykuly/rekrutacje-wewnetrzne-vs-zewnetrzne-szanse-i-zagrozenia/> [data dostępu 11.09.2023].

²⁹ Tamże.

- **Dobrze przeprowadzić selekcję.** Selekcja powinna być przeprowadzona w sposób obiektywny i rzetelny. Należy stosować sprawdzone metody oceny kandydatów, takie jak testy kompetencyjne, wywiady i referencje.

Rekrutacja i selekcja pracowników są ważnymi procesami, które mają istotny wpływ na funkcjonowanie firmy. Aby zmaksymalizować ich zalety i zminimalizować wady, należy odpowiednio zaplanować i przeprowadzić ten proces.

WDROŻENIA I ADAPTACJA PRACOWNIKA W MIEJSCU PRACY

Ostatnim etapem procesu rekrutacji jest adaptacja pracownika. W większości przypadków za wdrożenie nowego pracownika odpowiedzialny jest jego bezpośredni przełożony. Wprowadzenie kandydata jest zatem bardzo ważne nie tylko dla niego samego, ale także dla wyników jego przełożonego, działu i całej firmy. W praktyce jednak proces ten nie zawsze jest dobrze przygotowany. W rzeczywistości nie zawsze jest realizowany. Brakuje czasu, wiedzy, a przede wszystkim świadomości wpływu tego czynnika na wyniki. Kandydaci bywają rzucani na głęboką wodę. Jak wszyscy wiemy, bywa różnie³⁰.

Onboarding to jeden z najbardziej zaniedbywanych procesów Human Resources. Bywa mylony z administrowaniem dokumentacją, która jest niezbędna w przypadku zatrudnienia nowego pracownika. Oczywiście, rutynowe działania, takie jak podpisywanie umów, wypełnianie wniosków, zapoznanie z regulaminami i procedurami oraz przekazywanie materiałów o firmie, są koniecznością. Proces onboardingu jest jednak czymś znacznie więcej. To zarządzanie zmianą, którą jest przecież pojawienie się nowego członka zespołu w firmie. Onboarding dotyczy i służy jednak nie tylko nowo przyjętemu pracownikowi. Im łatwiej bowiem nowy pracownik zaadaptuje się w nowym środowisku pracy, tym szybciej spełni oczekiwania firmy. Onboarding przynosi zatem korzyści całej organizacji. Korzyść ta ma formę oszczędności czasu, energii i kosztów, a zatem jest ekonomiczna. Pomyślna orientacja pracowników poprawia również wizerunek firmy. Ponieważ nie tylko zmniejsza rotację pracowników, ale także pomaga budować markę pracodawcy z wyboru, która przyciąga nowe talenty do firmy³¹.

Nie ma idealnego kandydata, który spełniałby oczekiwania pracodawców w 100% we wszystkich kryteriach. Doradcy muszą wiedzieć, co daną osobę motywuje, a co nie, z jakimi aspektami merytorycznymi sobie radzi, a jakiego

³⁰ Tamże.

³¹ <https://www.elevatosoftware.com/blog/adaptacja-pracownika/> [data dostępu 11.09.2023].

doświadczenia jej brakuje, bo firma, w której pracuje, nie daje jej takich zadań i zleceń. Niemniej jednak skuteczne wdrożenie może zmniejszyć większość ryzyk i przyszłych niepowodzeń. Budujemy odpowiednie kompetencje i platformy komunikacyjne, aby zapewnić, że ludzie są świadomi tego, co osiągnęli i czego muszą się nauczyć. Na przykład przekazywanie klientowi wszystkich informacji o kandydacie można uznać za element onboardingu³².

Onboarding to kluczowy etap w karierze nowego pracownika. Zarówno bezpośredni przełożony, jak i menedżer HR powinni dołożyć wszelkich starań, aby przygotować i ułatwić nowemu pracownikowi start w organizacji. Należy zastanowić się, co jest niezbędne, aby kandydat odniósł sukces, z powodzeniem "zapuścił korzenie" w nowym miejscu pracy oraz pracował z pasją i zaangażowaniem. Działania związane z rekrutacją i selekcją często wiążą się ze znacznymi kosztami, a do zaangażowanych osób należy maksymalizacja zwrotu z inwestycji³³.

Onboarding" powinien zapewnić nowym pracownikom narzędzia potrzebne do wykonywania pracy, informacje o strategiach i procedurach firmy, obowiązkach, kompetencjach i możliwościach rozwoju. Należy również wspierać ich w procesie socjalizacji w organizacji. Jednak to, jak długo i w jaki sposób odbywa się wdrażanie nowych pracowników, zależy od charakterystyki firmy i jej kompetencji. Nie ma uniwersalnego modelu onboardingu³⁴.

Najważniejsze konsekwencje braku skutecznego procesu wdrażania nowych pracowników³⁵:

- **Retencja pracowników jest niska** - 20% pracowników odchodzi w ciągu pierwszych 45 dni. Jest to często spowodowane negatywnym postrzeganiem, nieufnością i brakiem opieki w pierwszych tygodniach zatrudnienia. Złe pierwsze wrażenie jest trudne do zatarcia. Brak adaptacji prowadzi do konieczności ponownego zatrudnienia, co wiąże się z dodatkowymi kosztami (rekrutacja i przestoje). Z drugiej strony, 69% pracowników, którzy mają dobre doświadczenia podczas procesu rekrutacji, jest skłonnych pozostać w firmie przez trzy lata. Innymi słowy, korzystny proces onboardingu dla nowych pracowników może skutecznie zwiększyć wskaźniki retencji.
- **Zmniejszona produktywność pracowników** - w firmach bez procedur

³² <https://prnews.pl/specyfika-procesow-rekrutacji-czyli-dlaczego-warto-szukac-wytrwale-40718> [data dostępu 11.09.2023].

³³ Tamże.

³⁴ <https://www.elevatosoftware.com/blog/adaptacja-pracownika/> [data dostępu 11.09.2023].

³⁵ <https://dolineo.com/adaptacja-nowego-pracownika/> [data dostępu 12.09.2023].

onboardingowych produktywność pracowników może być nawet o 50% niższa niż w firmach ze standardowymi procedurami onboardingowymi. Takich strat ekonomicznych można uniknąć poprzez odpowiednie zapoznanie pracowników z ich nowymi zadaniami.

- **Brak kontaktów społecznych** - Rozpoczęcie pracy i przystosowanie się do nowego środowiska jest zawsze trudne, niezależnie od doświadczenia zawodowego i umiejętności komunikacyjnych zatrudnionego pracownika. Nowi pracownicy są często zdezorientowani i samotni. Dobrze zaplanowany proces adaptacji redukuje stres, przyspiesza integrację z pozostałymi członkami zespołu oraz pozytywnie wpływa na samopoczucie i komfort pracy. W rzeczywistości eksperci podkreślają, że głównym celem procesu wdrażania jest budowanie relacji i pomaganie nowym pracownikom czuć się bezpiecznie w sytuacjach, w których potrzebują wsparcia bardziej doświadczonych kolegów.
- **Błędy popełniane przez pracowników** - tylko 29 procent nowych pracowników czuje się odpowiednio przygotowanych do swojej roli zawodowej nawet po przejściu procesu wdrożenia. Gdyby wprowadzenie było powierzchowne lub nie istniało, statystyki te byłyby niewątpliwie jeszcze niższe. Nowi pracownicy mogą popełniać mniejsze lub większe błędy i opóźniać działalność firmy.
- **Niskie zaangażowanie pracowników** - pracownicy, którzy nie czują się częścią zespołu i nie w pełni rozumieją, jak dobrze wykonywać swoją pracę, są nie tylko mniej produktywni, ale także mniej zaangażowani w czasie. Pracownicy, którzy nie czują się częścią zespołu i nie w pełni rozumieją, jak dobrze wykonywać swoją pracę, są nie tylko mniej produktywni, ale także mniej zaangażowani w czasie. Co więcej, brak "zainteresowania" podczas trudnego okresu wdrażania wysyła pracownikom jasny komunikat, że ich pracodawca nie dba o nich i nie dostrzega ich potrzeb. Od tego momentu brak motywacji i chęci do uczestniczenia w czymkolwiek poza podstawowymi obowiązkami jest tylko krokiem naprzód.

SOCIAL MEDIA W REKRUTACJI I SELEKCJI PRACOWNIKÓW

Media społecznościowe w rekrutacji stały się cennym narzędziem zarówno dla rekruterów, jak i potencjalnych pracodawców. Kiedyś rekrutacja polegała na przeglądaniu ogłoszeń nadsyłanych przez kandydatów, przeprowadzaniu

rozmów kwalifikacyjnych, a w niektórych przypadkach testów kompetencyjnych. Dziś czasy są zupełnie inne i wiele rzeczy przeniosło się do Internetu³⁶.

Większość osób posiada konta w mediach społecznościowych, korzysta z Facebooka i popularnych komunikatorów internetowych. Powszechny stał się pogląd, że jeśli kogoś lub czegoś nie ma w sieci, to znaczy, że nie istnieje. Zmienił się również sposób poszukiwania pracy, wzrosła popularność portali społecznościowych i teraz możemy znaleźć prawdziwych ekspertów w wybranej przez nas dziedzinie³⁷.

Warto zauważyć, że media społecznościowe w rekrutacji wykorzystywane są nie tylko do poszukiwania pracowników, ale także do ich selekcji. Przed zaproszeniem kandydata na rozmowę kwalifikacyjną, specjaliści HR szukają informacji na jego temat (o czym wspominaliśmy w naszym artykule "Rozmowy kwalifikacyjne - pięć najtrudniejszych pytań"). Najlepszym miejscem do uzyskania informacji są media społecznościowe. Wystarczy wpisać imię i nazwisko kandydata; jeśli jego profil jest publiczny, można zobaczyć wszystkie treści, które opublikował w Internecie³⁸.

Profesjonaliści zagląдают na Facebooka, LinkedIn i Golden Line, by sprawdzić, co dana osoba potrafi, co robi w wolnym czasie, a nawet w jakim środowisku żyje. Wiele osób szybko znika w oczach rekruterów, ponieważ informacje zamieszczone w Internecie uniemożliwiają dalszy kontakt. Pamiętając o tym, powinniśmy zwracać uwagę na swój wizerunek online i unikać kontrowersyjnych i niegrzecznych treści³⁹.

Nigdy nie wiadomo, kiedy rekruter zajrzy na naszą stronę, dlatego warto zadbać o to, by zamieszczane treści nie narażały nas na śmieszność. Pracodawcy również muszą być ostrożni. Podobnie jak pracownicy, pracodawcy są sprawdzani i oceniani. Coraz częściej osoby zainteresowane pracą w danej firmie odwiedzają jej strony w mediach społecznościowych w celu sprawdzenia informacji. Wizerunek, jaki tam znajdują, powinien zachęcać do dalszego kontaktu⁴⁰.

Media społecznościowe w rekrutacji ułatwiają również pracę osobom zaangażowanym na co dzień w proces rekrutacji i pozyskiwania pracowników. Korzystanie z mediów społecznościowych w procesie pozyskiwania i zatrudniania nowych pracowników ma wiele istotnych zalet. Należą do nich⁴¹:

³⁶ <https://spd2.pl/social-media-w-rekrutacji-i-selekcji/> [data dostępu 14.09.2023].

³⁷ Tamże.

³⁸ Tamże.

³⁹ Tamże.

⁴⁰ Tamże.

⁴¹ Tamże.

- **Dotarcie do docelowych odbiorców** - dostępne opcje ułatwiają rekruterom dotarcie do kandydatów o określonym pochodzeniu i wymaganych kompetencjach.
- **Znalezienie osób, które nie szukają pracy** - media społecznościowe w rekrutacji to świetny sposób na znalezienie osób, które nie szukają pracy, czyli kandydatów pasywnych. W ten sposób wiele firm znajduje utalentowane osoby, które spełniają wszystkie niezbędne wymagania.
- **Lepszy sposób komunikacji** - media społecznościowe mogą pomóc zmniejszyć dystans między pracodawcami a kandydatami. Firmy, które ogłaszają się w mediach, wydają się bardziej nowoczesne i przystępne dla ludzi.
- **Uzyskanie wglądu w firmę** - Media społecznościowe to często pierwszy kontakt z firmą. Dzięki informacjom udostępnianym na portalach osoby poszukujące pracy mogą poznać firmę, jej strukturę i politykę. To dobry punkt wyjścia do bardziej owocnej współpracy.
- **Portale takie jak LinkedIn umożliwiają publikację dokładnych danych na temat wykształcenia, kompetencji i doświadczenia zawodowego.** Pozwala to rekruterom na szybkie rozpoznanie kandydatów z wyprzedzeniem i dopasowanie odpowiedniej osoby do wakatów. Pierwszy etap, w którym kandydaci zamieszczają swoje CV, a rekruterzy muszą je dokładnie przeanalizować, mamy już za sobą.
- **Media społecznościowe w rekrutacji oszczędzają czas i pomagają szybko znaleźć idealnego kandydata.**
- **Łatwy kontakt** - jeśli rekruter znajdzie idealnego kandydata, może się z nim natychmiast skontaktować. Wystarczy komunikator internetowy i można od razu rozpocząć rozmowę kwalifikacyjną (poruszyliśmy ten temat w Jak skutecznie rekrutować i nie tylko).
- **Oszczędność pieniędzy** - proces rekrutacji nie jest tani i wymaga odpowiedniego przygotowania i reklamy, co kosztuje. Reklama w mediach społecznościowych jest całkowicie darmowa i zawsze dostępna. Aby zwiększyć zasięg swoich ogłoszeń, możesz poprosić znajomych i obecnych pracowników o rozpowszechnianie ogłoszeń na ich stronach.

PODSUMOWANIE

Procesy rekrutacji i selekcji oparte na kompetencjach powinny kierować się następującymi zasadami: rzetelność procesu rekrutacji, poufność informacji i skuteczność komisji rekrutacyjnej. Ostatecznie celem nie jest już zapełnienie

wakatów, ale rekrutacja osób, które spełniają wymagania określone przez organizację i obowiązujące standardy oparte na kompetencjach. Przy wyborze kandydatów należy zwrócić uwagę na następujące aspekty jak wiedza kompetencje i umiejętności. Dlatego ważne jest, aby z jednej strony pracownicy od samego początku posiadali niezbędne kompetencje podstawowe, a z drugiej strony, aby czas szkolenia kandydata był ograniczony do minimum. Korzystając z procesu rekrutacji opartego na kompetencjach, organizacja dąży do rekrutacji pracowników spełniających określone wymagania szkoleniowe, ma na celu rekrutację pracowników, którzy spełniają wymagania dotyczące kwalifikacji i umiejętności. W tym kontekście analiza procesu selekcji, przez który przechodzi kandydat, da pozytywne wyniki w późniejszym procesie szkoleniowym. Proces rekrutacji to początek długiej ścieżki kariery. Kolejnym etapem, który odgrywa bardzo ważną rolę, jest proces szkolenia i adaptacji kandydata do momentu nabycia przez niego niezbędnych umiejętności, tj. do momentu, w którym będzie on w stanie wykonywać swoje obowiązki.

Stojąc przed wyzwaniem obsadzenia nowych stanowisk, organizacje muszą rozważyć odpowiednie strategie, aby przyciągnąć najlepszych pracowników. Właściwym sposobem rekrutacji jest znalezienie najlepszych i zmotywowanych kandydatów. Podczas zatrudniania nowych talentów ważne jest, aby zespół zachował równowagę w organizacji. Osoby tworzące zespół muszą być w stanie pełnić wszystkie odpowiednie role i posiadać umiejętności zapewniające efektywne i płynne działanie zespołu.

Zasoby ludzkie są najważniejszym zasobem w każdej organizacji. To pracownicy decydują o możliwościach rozwoju firmy, rozwoju rynków wschodzących, a w wielu przypadkach o przetrwaniu firmy. Pracownicy i ich potencjał decydują zatem o statusie firmy i jej obecności na rynku. Dlatego selekcja pracowników odgrywa szczególną rolę w każdej organizacji, ponieważ proces ten zapewnia wybór najlepszych kandydatów, których umiejętności i doświadczenie zaowocują i przyniosą korzyści firmie w okresie zatrudnienia. Jednocześnie popełnianie błędów w procesie rekrutacji i zatrudnianie niewłaściwych osób stanowi utraconą szansę, a tym samym realną stratę.

BIBLIOGRAFIA

Kozioł J., Wybrane elementy polityki kadrowej, Kraków 1992.

Ludwicyński A., Alokacja zasobów ludzkich w organizacji, [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 2007.

Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Kraków 1998.

Wajda A., Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami, Warszawa 2003.

Wood R., Payne T., Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach, Kraków 2006.

Zajac C., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Poznań 2007.

Źródło internetowe:

<https://dolineo.com/adaptacja-nowego-pracownika/> [data dostępu 12.09.2023].

<https://prnews.pl/specyfika-procesow-rekrutacji-czyli-dlaczego-warto-szukac-wytrwale-40718> [data dostępu 11.09.2023].

<https://spd2.pl/social-media-w-rekrutacji-i-selekcji/> [data dostępu 14.09.2023].

<https://us.edu.pl/wp-content/uploads/pliki/Raport-Rekrutacja-i-selekcja-pracownik%C3%B3w-w-dobie-pandemii.pdf> [data dostępu 11.09.2023].

https://www.dbc.wroc.pl/Content/36841/Snopkiewicz_Istota_Metodyki_Procesow_Rekrutacji_i_Selekcji_2011.pdf [data dostępu 10.09.2023].

<https://www.elevatsoftware.com/blog/adaptacja-pracownika/> [data dostępu 11.09.2023].

<https://www.gowork.pl/poradnik/kariera/rekrutacja-i-selekcja-pracownikowa-czym-polega-jakie-sa-metody/> [data dostępu 10.09.2023].

<https://www.pb.pl/konferencje/human-resources/rekrutacja-w-czasach-ryнку-pracownika-983040> [data dostępu 11.09.2023].

<https://www.powerjobs.pl/artykuly/rekrutacje-wewnetrzne-vs-zewnetrzne-szanse-i-zagrozenia/>[data dostępu 11.09.2023].

RECRUITMENT AND SELECTION METHODS: EVALUATION OF ADVANTAGES AND DISADVANTAGES. THE PROCESS OF EMPLOYEE ADAPTATION IN DIGITAL REALITY

Summary: Recruitment and selection of employees in digital reality are becoming increasingly popular. Digital methods have many advantages, such as speed, ease of use and broad reach. However, it is important to note that they also have some disadvantages, such as making it more difficult to assess candidates' interpersonal skills. The process of employee adaptation is also changing with the development of digital technologies. Companies are increasingly using digital tools to adapt employees, making the process more efficient and effective. Social media is playing an increasingly important role in the recruitment, selection and adaptation of employees. They can be used to source candidates, build an employer's image, vet candidates, evaluate candidates for their skills and personality, provide information about the company and its culture, create a community of employees, and support professional development

Keywords: process, recruitment selection, adaptation, organization, social media

JOANNA OLSZOWY
ARTUR KUCWAJ
MAGDALENA CEBULA

PAŃSTWOWA UCZELNIA ZAWODOWA
IM. PROF. STANISŁAWA TARNOWSKIEGO W TARNOBRZEGU

EWOLUCJA CHARAKTERU PRACY - ETAT, PRACA CZASOWA, ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIANIA, SAMOZATRUDNIENIE

Abstrakt. W związku z funkcjonowaniem gospodarki opartej na wiedzy ewoluje rola pracowników w przedsiębiorstwach. Jakość i potencjał prac są obecnie najważniejsza dla przewagi firmy na tle konkurencji. Ogromne znaczenie ma w tym zakresie umiejętność szybkiego dostosowania zasobów ludzkich do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa. To właśnie te czynniki, a nie same zasoby, decydują o wartości przedsiębiorstwa dla rynku. Ilustruje to niesamowity wzrost wartości giełdy spółek usługowych, które posiadają niewiele aktywów rzeczowych. Rekrutacja pracowników jest kosztowna dla przedsiębiorców. W rezultacie elastyczne stosunki pracy mają istotny wpływ na funkcjonowanie i konkurencyjność poszczególnych przedsiębiorstw, co przekłada się na rynek pracy. Celem artykułu jest ukazanie ewolucji charakteru pracy i nowoczesnych form zatrudnienia w odpowiedzi na zmieniające się trendy.

Słowa kluczowe: ewolucja, etat elastyczność, formy zatrudnienia, globalne trendy

WPROWADZENIE

Praca oprócz wymiaru utylitarnego ma również wymiar aksjologiczny. o właśnie ten drugi aspekt jest zwykle ignorowany. Tutaj podkreśla się ludzki czynnik pracy, ludzką strukturę i socjologiczny aspekt pracy, podkreślając empiryczny fakt, że praca jest czynnikiem wpływającym na ludzką

osobowość w procesie pracy i jest podstawową przyczyną integracji lub dezintegracji jednostek w grupach społecznych. Aksjologiczne spojrzenie na pracę zapewnia, że praca jest traktowana nie tylko jako droga do sukcesu materialnego, ekonomicznego i technologicznego, ale przede wszystkim jako źródło wewnętrznej integracji człowieka i przyczyna porządku społecznego w grupach¹.

Zmieniający się charakter pracy to fascynujący temat, obejmujący zmiany w sposobie, w jaki ludzie pracują oraz w wartościach i normach związanych z pracą. W szczególności w Polsce, podobnie jak w innych krajach, praca przeszła znaczące transformacje podczas przejścia od gospodarki agrarnej do przemysłowej, a następnie do gospodarki opartej na wiedzy².

Umowy o pracę na czas nieokreślony i świadczenie pracy w miejscu określonym przez pracodawcę są normą we wszystkich państwach członkowskich UE. Jest to norma we wszystkich państwach członkowskich Unii Europejskiej. Systematycznie rośnie jednak popularność form pracy, które nie narzucają pracownikowi miejsca, sposobu wykonywania pracy czy sztywnego grafiku. W 2016 r. tzw. alternatywne (elastyczne) formy pracy stanowiły jedną trzecią całego zatrudnienia¹. Coraz bardziej elastyczne podejście do rynku pracy związane jest ze zmianami społecznymi, gospodarczymi, a przede wszystkim technologicznymi³.

Coraz bardziej elastyczne podejście do rynku pracy wiąże się ze zmianami społecznymi, gospodarczymi, a przede wszystkim technologicznymi. Rynek pracy nieustannie ewoluje, a formy zatrudnienia opisane w niniejszym raporcie nie stanowią zamkniętego katalogu. Alternatywne formy zatrudnienia mogą przynieść korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Warto jednak zauważyć, że w obecnym systemie pracownik jest stroną w następujących aspektach⁴.

Umowa wiążąca pracownika z pracodawcą jest zazwyczaj umową cywilnoprawną i nie zapewnia ochrony i przywilejów pracownika zatrudnionego na czas nieokreślony. Należy to wziąć pod uwagę. Zachodzi zatem potrzeba wprowadzenia pewnych regulacji w tej kwestii⁵.

¹ W. Jacher, U. Swadźba, *Od tradycyjnego do komunikatywnego etosu pracy?, Specyfika etosu pracy w Polsce*, [w:] *Wartości, postawy i więzi moralne w zmieniającym się społeczeństwie*, (red.) J. Mariański, L. Smyczek. Kraków 2008, s. 18.

² Tamże.

³ Tamże.

⁴ Tamże.

⁵ Tamże.

EWOLUCJA RYNKU PRACY

Żyjemy w czasach fundamentalnych zmian w sposobie pracy. Wszyscy jesteśmy częścią czwartej rewolucji przemysłowej, która wiąże się z bardzo dynamicznym rozwojem nowych technologii. Światowe Forum Ekonomiczne uważa, że obecna rewolucja będzie miała znacznie większy wpływ na rynek pracy niż poprzednie. Pomimo faktu, że automatyzacja i robotyzacja obejmą niektóre zawody, nie należy obawiać się całkowitej utraty miejsc pracy. Wręcz przeciwnie, muszą być gotowi do ciągłego uczenia się i doskonalenia swoich umiejętności, aby poradzić sobie ze zmianami na rynku pracy. Umiejętności technologiczne będą jednymi z najbardziej potrzebnych umiejętności w przyszłości. Aby móc pracować z robotami i automatyzacją, musimy je najpierw zrozumieć⁶.

Rynek pracy jest dynamiczną strukturą, która nieustannie się zmienia. Zmiany te są napędzane przez różne czynniki, takie jak postęp technologiczny, globalizacja, zmiany demograficzne i zmieniające się preferencje konsumentów. Postęp technologiczny jest jednym z najważniejszych czynników napędzających ewolucję rynku pracy. Technologia może stworzyć nowe miejsca pracy lub eliminować istniejące. Przykładowo, rozwój technologii informatycznych doprowadził do powstania nowych miejsc pracy w informatyce i technologii, ale także do likwidacji miejsc pracy w produkcji, usługach i innych sektorach⁷.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na rynek pracy jest globalizacja. Globalizacja prowadzi do zwiększonej konkurencji między firmami w różnych krajach. Aby pozostać konkurencyjnymi, firmy często wolą zlecać outsourcing lub offshoring do krajów o niskich kosztach pracy. Może to prowadzić do utraty miejsc pracy w krajach o wysokich kosztach pracy, takich jak kraje rozwinięte⁸.

Zmiany demograficzne również wpływają także na rynek pracy. Starzejąca się populacja społeczeństwa w wielu krajach świata na zwiększa całym świecie zwiększają zapotrzebowanie na usługi opieki zdrowotnej i społecznej. Jednocześnie populacja zmniejsza się liczba ludności w wieku produkcyjnym, zmniejsza się, co może prowadzić do niedoborów rąk siły do roboczej pracy w niektórych sektorach gospodarki. Zmieniające się preferencje konsumentów również wpływają także na rynek pracy. Wraz z rozwojem handlu elektronicznego i innych form konsumpcji opartych na technologii, spada zapotrzebowanie na pracowników

⁶ <https://coderslab.pl/pl/blog/jak-bedzie-wygladal-rynek-pracy-za-kilka-lat> data dostępu 05.10.2023].

⁷ Tamże.

⁸ Tamże.

w tradycyjnych sektorach branżach handlu detalicznego i usług maleje. Ewolucja rynku pracy ma znaczący istotny wpływ implikacje na zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Pracownicy muszą przygotować się na zmiany w umiejętnościach zakresie umiejętności i wymaganiach wymagań kwalifikacyjnych. Pracodawcy również muszą także przygotować się na zmiany w strukturach zatrudnienia i organizacji pracy.

Aby sprostać przewidywanym wyzwaniom trudności ewolucji zmieniającego się rynku pracy, pracownicy powinni inwestować przeznaczając w swoje zasoby na podnoszenie swoich umiejętności i kwalifikacje kwalifikacji. Powinni również być otwarci także przygotowani na zmiany w zakresie swojej kariery kariery. Pracodawcy powinni inwestować przeznaczyć w środki na rozwój pracowników i w technologie, które pomogą zwiększyć im ich bycie bardziej konkurencyjnymi. konkurencyjność.

Elastyczne formy zatrudnienia to różnorodne metody organizacji pracy, które pozwalają na większą elastyczność w zakresie czasu i miejsca pracy, a także w relacjach między pracownikiem a pracodawcą. Oto niektóre z najczęściej spotykanych form elastycznego zatrudnienia⁹:

- **Telepraca:** Praca wykonywana zdalnie, często z domu pracownika, co pozwala na oszczędność czasu i pieniędzy związanego z dojazdami.
- **Praca tymczasowa:** Zatrudnienie na krótki przedział czasowy, często przez agencje pracy tymczasowej.
- **Praca w niepełnym wymiarze czasu pracy:** Pozwala pracownikom na pracę mniejszą liczbę godzin niż pełny etat.
- **Samozatrudnienie:** Osoby prowadzące własną działalność gospodarczą i świadczące usługi na własny rachunek.
- **Zatrudnienie na czas określony:** Umowa o pracę zawarta na wyznaczony czas, po którym automatycznie się kończy.
- **Zatrudnienie na czas wykonania określonej pracy:** Umowa o pracę zawarta na czas niezbędny do wykonania konkretnej pracy.
- **Flexitime (ruchomy czas pracy):** System, który pozwala pracownikom na elastyczne dostosowanie godzin pracy do własnych potrzeb.
- **Compressed hours (kumulowanie godzin pracy):** Pracownik wykonuje pełny wymiar godzin pracy w skróconym okresie, np. pracując dłużej przez cztery dni, aby mieć wolny piątek.

⁹ https://wupwarszawa.praca.gov.pl/documents/47726/5992242/Elastyczne%20formy%20zatrudnienia_2017_internet.pdf/59647bb7-17a6-4b07-bfcf-ef6029cb8ce6 [data dostępu 06.10.2023].

Elastyczne formy zatrudnienia są odpowiedzią na zmieniające się potrzeby rynku pracy i pracowników, którzy coraz częściej poszukują równowagi między życiem zawodowym a prywatnym¹⁰.

PRACA NA ETACIE: CHARAKTERYSTYKA I TRENDY

Praca na etacie jest tradycyjnym modelem zatrudnienia, w którym pracownik jest zatrudniony przez pracodawcę na podstawie umowy o pracę. Pracownik ma prawo do wynagrodzenia, urlopu, świadczeń socjalnych i innych przywilejów wynikających z umowy o pracę. Praca na etacie jest nadal dominującym modelem zatrudnienia w Polsce. Jednak trendy obserwowane na rynku pracy mogą prowadzić do zmian w zakresie wymagań dotyczących umiejętności i kwalifikacji pracowników, a także w zakresie struktury zatrudnienia i organizacji pracy. Pracownicy i pracodawcy powinni być przygotowani na te zmiany, aby zapewnić sobie sukces w przyszłości.

Godziny pracy to jedna z najważniejszych kwestii przy zawieraniu umowy o pracę. Jedną z tych opcji jest opcja pracy w pełnym wymiarze godzin, która mówi pracownikowi, ile godzin musi pracować. Zatrudnienie na podstawie umowy o pracę nie jest tak jasne pod każdym względem. Dzieje się tak dlatego, że umowy o pracę nie zawsze oznaczają to samo. Godziny pracy, w tym praca w pełnym wymiarze godzin, są regulowane przez prawo. W tym przypadku istnieje ogólnie przyjęta liczba godzin pracy, ale są też wyjątki¹¹.

Zatrudniony na podstawie umowy o pracę ma różne możliwości, jeśli chodzi o dobowy wymiar czasu pracy. Pracodawca w zależności od własnych potrzeb oferuje pracę na¹²:

- pełen etat;
- 3/4 etatu;
- 1/2 etatu;
- 1/4 etatu.

Podstawowym zakresem jest praca w pełnym wymiarze czasu pracy, od którego obliczane są inne normy czasu pracy. Przykładowo, 40 godzin to 20 godzin w niepełnym wymiarze czasu pracy (pół etatu). System proporcjonalności

¹⁰ https://wupwarszawa.praca.gov.pl/documents/47726/5992242/Elastyczne%20formy%20zatrudnienia_2017_internet.pdf/59647bb7-17a6-4b07-bfcf-ef6029cb8ce6 [data dostępu 07.10.2023].

¹¹ <https://www.gowork.pl/blog/39-pelny-etat-co-to-jest-ile-godzin-pracy-wypada-w-2023-roku/> [data dostępu 07.10.2023].

¹² Tamże.

pełnego wymiaru czasu pracy ma również zastosowanie do obliczania uprawnień urlopowych. W przypadku pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin liczba dni urlopu jest pomniejszana o liczbę przepracowanych godzin¹³.

Pełny etat to podstawowy system czasu pracy, który określa liczbę godzin przepracowanych w ciągu doby w danym okresie rozliczeniowym. Pełny wymiar czasu pracy został zdefiniowany w art. 129 Kodeksu pracy w następujący sposób¹⁴:

"Czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin na dobę przez 5 dni w tygodniu w przyjętym okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 4 miesięcy, zgodnie z art. 135-138, 143 i 144".

Praca w pełnym wymiarze czasu pracy zazwyczaj oznacza osiem godzin dziennie i 40 godzin tygodniowo, ale niektóre zawody mogą różnić się pod względem liczby przepracowanych godzin, a tym samym sposobu pracy, przy jednoczesnym zachowaniu cech charakterystycznych dla pracy w pełnym wymiarze czasu pracy¹⁵.

Praca w niepełnym wymiarze godzin jest często preferowaną opcją dla studentów, uczniów, młodych mam, osób szukających nowej kariery lub tych, którzy po prostu chcą zarobić trochę więcej pieniędzy. Praca w niepełnym wymiarze godzin ma swoje zalety i wady. Ważne jest, aby wiedzieć, z czym wiąże się rozważanie pracy w niepełnym wymiarze godzin. Należy wziąć pod uwagę takie kwestie jak urlop wypoczynkowy, nadgodziny i staż pracy¹⁶.

TELEPRACA A PRACA ZDALNA

Telepraca staje się coraz bardziej powszechna w wielu firmach, zwłaszcza w dobie pandemii COVID-19. Choć często mylona jest z telepracą, w rzeczywistości są to dwa różne zjawiska. Warto poznać różnice między nimi.

Dzięki postępowi technologicznemu praca zdalna z domu przestała być problematycznym przywilejem i jest chętnie wykorzystywana jako korzystne rozwiązanie zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Nie tylko szczególne okoliczności pandemii koronawirusa i związana z nią kwarantanna w Wuhan, ale także historia mogły zachęcić ludzi do dokonania takiego wyboru. Telepraca była wielkim przełomem prawie pół wieku temu, kiedy opracowano pierwsze

¹³ Tamże.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ <https://www.gowork.pl/blog/39-pelny-etat-co-to-jest-ile-godzin-pracy-wypada-w-2023-roku/> [data dostępu 07.10.2023].

¹⁶ <https://www.randstad.pl/strefa-pracownika/praca-na-co-dzien/co-warto-wiedziec-na-temat-pracy-na-czesc-etatu-najwazniejsze/> [data dostępu 07.10.2023].

formy pracy zdalnej. W tych pionierskich projektach można było zaobserwować pozytywny wpływ tego modelu biznesowego nie tylko na funkcjonowanie konkretnych firm, ale także na środowisko i funkcjonowanie miast. Od tego czasu świat zmienił się w inny sposób. Jednocześnie sama telepraca znajduje swoje odzwierciedlenie w obowiązujących przepisach, jednak nie ma w nich definicji telepracy. Choć wiele aspektów wydaje się niemal identycznych, różnice są bardzo znaczące. Warto je poznać, jeśli chce się świadomie prowadzić swój biznes i czerpać z niego większe zyski¹⁷.

Koncepcja telepracy została wprowadzona przez Jacka Nillesa, amerykańskiego inżyniera i naukowca, który pracował nad projektami takimi jak NASA. Już w 1973 roku Nilles dostrzegł potrzebę zastąpienia uciążliwych dojazdów do pracy poprzez wykorzystanie możliwości oferowanych przez postęp technologiczny. Mimo całej intuicji, nie chodziło tylko o zwiększenie komfortu pracowników. Wielu Amerykanów przeniosło się na przedmieścia miast, powodując korki. Miliony ludzi musiały codziennie dojeżdżać do i z biura, powodując ogromne korki i zanieczyszczenie powietrza. Badania Nillesa dały początek terminom telepraca i telepraca. Naukowiec wyjaśnił, że wiele zawodów nie wymaga od ludzi codziennego chodzenia do biura, a telepraca pozwala ludziom wykonywać swoją pracę bardziej efektywnie. Różnica jest jednak dość znacząca. W tamtych czasach niemal jedynym narzędziem umożliwiającym pracę z domu był telefon. Z kolei dziś, przy praktycznie nieograniczonych zasobach szybkiego internetu, sytuacja wygląda zupełnie inaczej¹⁸.

Każdy ma podobne wyobrażenie o pracy zdalnej z domu. Ogólnie można ją podsumować jako pracę częściowo lub całkowicie zdalną z wykorzystaniem narzędzi określonych przez pracodawcę. Model ten staje się coraz bardziej powszechny. Wpływ na to ma również rosnąca liczba zawodów, które nie wymagają od pracownika fizycznej obecności w biurze. Niewiele osób bierze jednak pod uwagę to, jak telepraca jest uregulowana prawnie. W większości przypadków opiera się ona na ustnych ustaleniach z przełożonymi i nie znajduje odzwierciedlenia w umowach o pracę. Rodzi to jednak szereg problemów organizacyjnych i formalnych. Bardziej przezorne firmy są przygotowane na taką ewentualność i ściśle określiły zarówno sposób, jak i warunki wykonywania telepracy.

¹⁷ https://www.pb.pl/konferencje/prawo/czym-sie-rozni-telepraca-od-pracy-zdalnej988888?psafe_param=1&gclid=CjwKCAiAslGrBhAAEiwAEzMlC-_yXVVaaNihRc955IXLOWG5royE2HT21NQjOhwCCrKldLk2-dX5ExoCygQAvD_BwE [data dostępu 07.10.2023].

¹⁸ Tamże.

Wynika to z faktu, że takie pojęcie nie istnieje w naszym systemie prawnym. Ponieważ takie pojęcie nie istnieje w naszym systemie prawnym¹⁹.

Najbardziej szczegółowe wyjaśnienie zjawiska telepracy zawiera art. 67 prawa pracy zatytułowany "Pojęcie telepracy i telepracowników". Artykuł ten definiuje telepracę jako regularne wykonywanie pracy poza zakładem pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej, przy czym telepracownik m.in. przekazuje pracodawcy wyniki pracy za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej. Co istotne, porozumienie w tym zakresie może zostać zawarte zarówno w momencie podpisywania umowy o pracę, jak i w trakcie jej trwania. Niezależnie jednak od tego, czy zainicjuje je pracownik, czy pracodawca, musi być ono wynikiem porozumienia stron, a pracodawca musi w jak największym stopniu uwzględniać życzenia pracownika. W ten sposób telepraca, czyli wykonywanie przez pracownika swoich zadań niemal w całości z domu w formie pracy zdalnej, jest bardzo atrakcyjnym modelem współpracy dla wielu firm, w których fizyczna obecność pracownika w biurze nie jest priorytetem²⁰.

Wymogi formalne telepracy nie ograniczają się tylko do tego. Szczegółowe przepisy Kodeksu pracy zawierają wiele informacji dotyczących szczegółów tego modelu zatrudnienia. Najważniejsze z nich zostały wymienione poniżej:

- Pracownik wykonujący obowiązki w ramach telepracy musi być,
- W przypadku braku zgody pracownika na telepracę,
- Dodatkowo.

Jednocześnie jednak uznaje się znaczną swobodę w zakresie ustalania zasad i form wykonywania telepracy z domu. Warto jednak, aby zapisy były jak najbardziej kompleksowe i odnosiły się do praktycznych możliwości. Dzięki temu obie strony nie muszą odczuwać niepokoju, a przede wszystkim eliminuje się niepewność, która często jest problemem w przypadku pracy zdalnej z domu. Kodeks pracy jasno określa również prawa i obowiązki obu stron umowy o telepracę. Do obowiązków pracodawcy należy m.in.²¹:

- zapewnienie pracownikom sprzętu niezbędnego do wykonywania telepracy; oraz
- ubezpieczenie sprzętu; oraz

¹⁹ <https://www.pb.pl/konferencje/prawo/czym-sie-rozni-telepraca-od-pracy-zdalnej> 988888?psafe_param=1&gclid=CjwKCAiAsIGrBhAAEiwAEzMIC-_yXVVaaNihRc9551XLOwG5royE2HT21NQjOhwCCrKldLk2-dX5ExoCyeqQAvD_BwE [data dostępu 07.10.2023].

²⁰ Tamże.

²¹ Tamże.

- pokrycie kosztów związanych z eksploatacją sprzętu; oraz
- zapewnienie pracownikom niezbędnych szkoleń w zakresie korzystania ze sprzętu; oraz
- zapewnienie szkoleń w zakresie zasad dotyczących przechowywania przechowywanych danych.

Jednocześnie pracodawcy mają istotne uprawnienia do kontrolowania telepracowników. W szczególności mogą oni przeprowadzać inspekcje w miejscu pracy, zapewniając jednocześnie, że nie naruszają prywatności ani nie ingerują w korzystanie z prywatnych części domu. W tym kontekście przepisy BHP są również ważne i nie powinny być ignorowane, choć są one mniej rygorystyczne niż przepisy pracodawcy. Wstępne kontrole powinny być przeprowadzane na wniosek pracownika, nawet przed rozpoczęciem telepracy²².

Telepraca oznacza jednak również wiele korzyści dla pracowników. Między innymi nie mogą być oni dyskryminowani ze względu na sposób wykonywania swoich obowiązków i muszą w równym stopniu korzystać z działalności socjalnej firmy. Telepraca nie powinna wpływać na możliwość awansu czy dostęp do szkoleń podnoszących kwalifikacje. Z drugiej strony, pracownicy korzystający z urzędzeń osobistych podczas telepracy powinni być uprawnieni do odpowiednich świadczeń finansowych, co również powinno być jasno określone w ich umowie²³.

Telepraca jest zatem kompleksowo zdefiniowana w obowiązującym prawie pracy i co do zasady jest to praca wykonywana regularnie poza miejscem pracy z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej. Telepraca domowa, rozumiana jako czasowa lub mniej sformalizowana możliwość wykonywania zadań w trybie home office, wciąż nie znajduje odzwierciedlenia w przepisach prawa, choć jest stosowana na naszym rynku od wielu lat. Samo w sobie rodzi to szereg problemów i niejasności. O ile stosunkowo łatwo jest zidentyfikować problemy organizacyjne, korzystać z nowoczesnych narzędzi i we właściwy sposób odnosić się do zespołów, o tyle większym problemem są np. wypadki przy pracy²⁴.

Telepracownicy to osoby, które regularnie pracują poza miejscem pracy, korzystając z Internetu lub innych elektronicznych środków komunikacji. Telepraca to doskonałe rozwiązanie dla niektórych grup pracowników. Szczególnie doceniają ją młode matki jako alternatywę dla urlopu rodzicielskiego. Z telepracy

²² https://www.pb.pl/konferencje/prawo/czym-sie-rozni-telepraca-od-pracy-zdalnej988888?psafe_param=1&gclid=CjwKCAiAslGrBhAAEiwAEzMIC-_yXVVaaNihRc9551XLOWG5royE2HT-21NQjOhwCCrKldLk2-dX5ExoCyegQAvD_BwE [data dostępu 07.10.2023].

²³ Tamże.

²⁴ Tamże.

korzystają również osoby niepełnosprawne, które mają trudności z przemieszczaniem się poza miejsce zamieszkania²⁵.

Praca zdalna uregulowana jest przepisami Kodeksu pracy, które weszły w życie na początku kwietnia 2023 r. Praca zdalna to forma wykonywania pracy, której dotyczą przepisy zawarte w rozdziale IIc Kodeksu pracy. Praca może być wykonywana całkowicie lub częściowo w miejscu wskazanym przez pracownika i każdorazowo uzgodnionym z pracodawcą, w tym pod adresem zamieszkania pracownika, w szczególności z wykorzystaniem środków bezpośredniego porozumiewania się na odległość. Ponadto, zgodnie z art. 6733 Kodeksu pracy praca zdalna może być wykonywana okazjonalnie, na wniosek pracownika złożony w postaci papierowej lub elektronicznej, w wymiarze nieprzekraczającym 24 dni w roku kalendarzowym²⁶.

Kodeks pracy wprowadza więc trzy rodzaje pracy zdalnej²⁷:

- **praca zdalna całkowita** – praca wykonywana wyłącznie w trybie zdalnym (100% czasu pracy zdalnie),
- **praca zdalna częściowa, tzw. hybrydowa** – praca wykonywana częściowo w zakładzie pracy, a częściowo w formie pracy zdalnej,
- **praca zdalna okazjonalna** – wykonywana każdorazowo na wniosek pracownika złożony w formie pisemnej lub elektronicznej, w wymiarze maksymalnie 24 dni w roku kalendarzowym.

Nowe technologie te umożliwiają pracę z dowolnego miejsca na świecie, a polscy pracownicy chętnie z nich korzystają. Obecnie 60 proc. pracowników wykonuje swoją pracę poza biurem. Praca zdalna nie jest w Polsce tak powszechna jak na Zachodzie, ale według ostatniego badania przeprowadzonego przez Michael Page, sześciu na dziesięciu pracowników ma możliwość wykonywania swojej pracy poza biurem. Co trzeci ankietowany (33 proc.) korzysta z tego przywileju co najmniej cztery razy w miesiącu, a 35 proc. jest nieobecnych w biurze średnio raz w miesiącu lub rzadziej. Mówimy tu o pełnoprawnej ofercie pracy zdalnej z godziwym wynagrodzeniem i gwarancją zatrudnienia w pełnym wymiarze godzin poprzez umowę o pracę lub B2B²⁸.

²⁵ https://www.pb.pl/konferencje/prawo/czym-sie-rozni-telepraca-od-pracy-zdalnej988888?psafe_param=1&gclid=CjwKCAiAsIGrBhAAEiwAEzMIC-_yXVVaaNihRc9551XLOwG5royE2HT21NQjOhwCCrKldLk2-dX5ExoCyegQAvD_BwE [data dostępu 07.10.2023].

²⁶ <https://kadry.infor.pl/zatrudnienie/telepraca/6300424,praca-zdalna-rodzaje-zasady-limity-zwrot-kosztow.html> [data dostępu 08.10.2023].

²⁷ Tamże.

²⁸ https://perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4172&catid=15&Itemid=119 [data dostępu 08.10.2023].

Praca zdalna dotyczy niektórych sektorów i nie każdy może ją wykonywać. Niektóre zawody preferują pracę z domu i liczba ta stale rośnie. Home office staje się codziennością w korporacjach, firmach IT, agencjach marketingowych, a nawet w niektórych urzędach. Zdalnie lub hybrydowo najczęściej pracują programiści, graficy, tłumacze, redaktorzy, korektorzy, copywriterzy, pozycjonerzy, księgowi czy korepetytorzy. Lista zawodów, w których praca zdalna jest mile widziana, rośnie i trend ten prawdopodobnie będzie się utrzymywał²⁹.

PRACA TYMCZASOWA

Praca tymczasowa polega na wykonywaniu pracy na rzecz konkretnego pracodawcy przez okres nieprzekraczający okresu wskazanego w ustawie i jest dobrym rozwiązaniem dla studentów, uczniów oraz osób planujących zmianę pracy. Zasady pracy tymczasowej reguluje ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. nr 2003)³⁰. Zgodnie z art. 2 te same ustawy, praca tymczasowa definiowana jest jako wykonywanie pracy na rzecz określonego pracodawcy przez okres nieprzekraczający okresu wskazanego w ustawie, spełniająca łącznie następujące warunki³¹

Praca powinna mieć charakter sezonowy/okresowy/okazjonalny, nie może być wykonana w odpowiednim czasie przez pracowników zatrudnionych przez pracodawcę użytkownika lub nie wchodzi w zakres obowiązków tych pracowników. Praca tymczasowa nie ma zatem cech typowego stosunku pracy. Pracodawcą jest organizacja pośrednicząca. Zawarta umowa może przybrać formę umowy o pracę na czas określony lub umowy o pracę na czas wykonania określonej pracy. Wolą ustawodawcy nie było wprowadzenie innego rodzaju umowy o pracę - umowy o pracę tymczasową³².

Praca tymczasowa stanowi zatem, że tak powiem, trójstronny stosunek prawny. Ustawodawca wyraźnie określa maksymalny okres, na jaki może zostać zawarta umowa o pracę nakładczą. Okres, w którym pracownik delegowany

²⁹ <https://www.onexstore.pl/blog/czy-praca-zdalna-zostanie-z-nami-juz-na-zawsze/> [data dostępu 08.10.2023].

³⁰ Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz.U. 2003 nr 166 poz. 1608 z późn. zm.).

³¹ <https://www.infor.pl/prawo/praca/formy-zatrudnienia/695425,Praca-tymczasowa-na-czym-polega.html> [data dostępu 08.10.2023].

³² Tamże.

wykonuje pracę delegacyjną na rzecz pracodawcy, nie może przekroczyć 12 miesięcy z 36 kolejnych miesięcy³³.

Z kolei w przypadku, gdy pracownik delegowany wykonuje pracę nakładczą na rzecz pracodawcy użytkownika w sposób ciągły, w tym pracę pod kierownictwem nieobecnego pracownika zatrudnionego przez tego pracodawcę użytkownika, okres wykonywania pracy nakładczej nie może przekroczyć 36 miesięcy. Po zakończeniu okresu pracy tymczasowej na rzecz danego pracodawcy-użytkownika pracownik tymczasowy nie może zostać ponownie skierowany do wykonywania pracy tymczasowej na rzecz tego pracodawcy-użytkownika wcześniej niż 36 miesięcy wcześniej³⁴.

Zasadniczo pracownicy tymczasowi nie mogą być traktowani mniej korzystnie pod względem warunków pracy lub innych warunków zatrudnienia niż pracownicy zatrudnieni przez danego pracodawcę użytkownika przy tej samej lub podobnej pracy³⁵.

TRENDY TECHNOLOGICZNE KSZTAŁTUJĄCE RYNEK PRACY

Obecnie podkreśla się znaczenie przemian gospodarczych związanych z rozwojem technologii informacyjnych i komunikacyjnych: Przemiany związane z rewolucją technologiczną końca XX wieku - rozwój infrastruktury i sektora informacyjnego - były ogromne i dalekosiężne. Wpływ nowych technologii na gospodarkę, a tym samym na rynek pracy, wzrósł od lat 80. ubiegłego wieku. Od tego czasu dynamiczny postęp naukowo-techniczny wspierany jest przez globalizację i liberalizację światowej wymiany gospodarczej, tworząc sprzężenie zwrotne prowadzące do wzrostu tempa rozwoju naukowo-technicznego. Dzięki temu procesowi innowacje wdrażane w jednym miejscu rozprzestrzeniają się łatwiej i przekształcają inne rynki i branże³⁶.

Rosnąca dojrzałość technologii kształtujących paradygmat elastycznej sieci oraz zanikanie paradoksu produktywności związanego z transformacją gospodarczą spowodowaną rozwojem sektora wiedzy doprowadziły do coraz bardziej widocznej transformacji rynku pracy. Ze względu na ograniczony zakres tego

³³ <https://www.infor.pl/prawo/praca/formy-zatrudnienia/695425,Praca-tymczasowa-na-czym-polega.html> [data dostępu 08.10.2023].

³⁴ Tamże.

³⁵ Tamże.

³⁶ Cisco, The Zettabyte Era: Trends and Analysis, 2017, s. 5, <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/vni-hyperconnectivity-wp.pdf> [data dostępu 08.10.2023].

artykułu, dwa obszary tego wpływu zostaną pokrótce przeanalizowane: nieformalne platformy pracy i automatyzacja pracy. Automatyzacja coraz bardziej złożonych zadań jest ważnym obszarem wpływu, który pokrywa się z paradygmatem elastycznej sieci i paradoksem produktywności. Jednocześnie rozwijają się nowe technologie wspierające zastępowanie pracy ludzkiej przez maszyny, w tym rozwój uczenia maszynowego i sztucznej inteligencji, a ostatecznie robotyzacja i pojawienie się autonomicznych maszyn. Wcześniejsze rozważania na temat automatyzacji procesów produkcyjnych koncentrowały się na potencjale miejsc pracy w handlu i usługach, które nie wymagają prostej, powtarzalnej pracy fizycznej i wysokiego poziomu kompetencji. Trend ten utrzymuje się obecnie i prawdopodobnie nasili się w przyszłości. Zgodnie z wynikami analizy, automatyzacja usług transportowych ze względu na rozprzestrzenianie się pojazdów autonomicznych będzie miała następujące konsekwencje w USA. Tylko automatyzacja usług transportowych poprzez upowszechnienie się pojazdów autonomicznych doprowadzi do zaniku nisz rynkowych, które zapewniają miejsca pracy dla największej liczby nisko wykwalifikowanych pracowników w tej gospodarce³⁷.

Stosunkowo nowym zjawiskiem w dziedzinie automatyzacji pracy jest wykonywanie zadań wymagających zdolności umysłowych jako nieodłącznej części zaawansowanych usług. Przykładami tego efektu są. Zautomatyzowany handel wysokiej częstotliwości, wykorzystanie algorytmów w diagnostyce, automatyczne tłumaczenie w czasie rzeczywistym i generowanie prostych zdań za pomocą ulepszonych algorytmów w oparciu o duże zbiory danych³⁸.

SAMOZATRUDNIENIE (SELF-EMPLOYMENT)

Coraz więcej osób zatrudnionych na etacie podejmuje decyzję o przejściu na samozatrudnienie i wykonywanie pracy w ramach świadczenia usług. Ma to związek z wysokimi kosztami wynikającymi z zatrudniania pracownika. Dziś wiemy, że nawet umowa o pracę na czas nieokreślony nie gwarantuje stałego zatrudnienia, a pracodawcy zmieniają się wielokrotnie w trakcie kariery zawodowej. Nie postrzegamy samozatrudnienia jako równorzędnej alternatywy dla pracy w pełnym wymiarze godzin. Samozatrudnienie pozostaje dziedziną zarezerwowaną dla "nielicznych wybranych", którzy wykazują "nadprzyrodzone" zdolności lub mają

³⁷ EY, The upside of disruption Megatrends shaping 2016 and beyond, ey.com/megatrends, s. 19–2 [data dostępu 08.10.2023].

³⁸ J. Mokyr, C. Vickers, N. L. Ziebarth, The history of technological anxiety and the future of economic growth: Is this time different?, „Journal of Economic Perspectives” 2015, vol. 29, s. 31–50.

szczególny talent. Żyjemy w czasach, w których dostęp do informacji jest tak powszechny, że młodzi ludzie mogą z łatwością uzyskać dostęp do artykułów istotnych dla rynku pracy, zbadać temat i podjąć świadome decyzje.

Samozatrudnienie to wykonywanie pracy na własną rzecz i we własnym imieniu. Oficjalnie określamy je jako prowadzenie jednoosobowej działalności gospodarczej. Oczywiście z czasem taka działalność może być rozszerzona i związana z zatrudnianiem innych osób. Własna firma wymaga jednak sporego zaangażowania, szczególnie jeśli jest zakładana po raz pierwszy. Mowa tu przede wszystkim o licznych obowiązkach formalnych, które są nakładane przez państwo na każdego przedsiębiorcę. Co ciekawe, samozatrudnienie pojawia się dosyć często w przypadku tzw. relacji biznesowych oraz umów B2B. Dotyczy to sytuacji, w których dana osoba wykonuje określone czynności na rzecz swojego kontrahenta, w zamian za co otrzymuje stosowne wynagrodzenie. Omijamy w ten sposób umowy o pracę, a także umowy cywilnoprawne – przedsiębiorca wystawia faktury i jednocześnie zyskuje wyższą pensję niż w przypadku wykonywania tej samej pracy na podstawie innej umowy³⁹.

COMPRESSED HOURS (KUMULOWANIE GODZIN PRACY)

Skumulowane godziny pracy, znane również jako "skompresowane godziny pracy" w języku angielskim, to forma elastycznej organizacji czasu pracy, która pozwala pracownikom skompresować ich standardowy tydzień pracy do mniejszej liczby dni. Na przykład, zamiast standardowego pięciodniowego tygodnia pracy, pracownik może pracować cztery dni dłużej, aby wypełnić wymagany wymiar czasu pracy⁴⁰.

Oto kilka kluczowych informacji na temat kumulowania godzin pracy⁴¹:

- **Czterodniowy tydzień pracy:** Najczęściej spotykana forma kumulowania godzin pracy to praca przez cztery 10-godzinne dni w tygodniu, co daje pracownikowi dodatkowy dzień wolny.
- **Zalety:** Dodatkowe dni wolne mogą być wykorzystywane do różnych celów, takich jak spędzanie czasu z rodziną, praca nad osobistymi projektami lub relaks.

³⁹ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-czym-jest-samozatrudnienie-i-jakie-obowiazki-ma-samozatrudniony/> [data dostępu 07.10.2023].

⁴⁰ https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Alternatywne-formy-pracy_31-03.pdf [data dostępu 07.10.2023].

⁴¹ Tamże.

- **Wyzwania:** skuteczne wdrożenie tego typu programu pracy wymaga współpracy zespołowej, zarządzania czasem i zadaniami.
- **Elastyczność:** łączenie godzin pracy jest formą elastycznej pracy i może być dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników i wymagań pracodawców.

PRACA PORTFELOWA (PORTFOLIO WORK)

Praca z portfolio ma miejsce, gdy freelancerzy, samozatrudnieni i mikroprzedsiębiorcy wykonują pracę na małą skalę dla wielu różnych klientów. Pracownicy lub osoba samozatrudniona powinna⁴²:

- nawiązywać i utrzymywać relacje z klientami z różnych branż; (2) rozwijać i utrzymywać relacje z klientami z różnych branż; oraz
- nawiązywać i utrzymywać relacje z klientami z różnych branż; (2) rozwijać i utrzymywać własną działalność gospodarczą
- samodzielną, w tym umiejętność prezentacji i marketingu; oraz
- praca dla więcej niż jednej firmy w tym samym czasie, tj. nakładające się terminy.

Praca portfelowa charakteryzuje się wysokim stopniem elastyczności. Z jednej strony może to mieć pozytywny wpływ na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym i poziomem dochodów. Generowanie dochodu daje pracownikom większą autonomię, poczucie spełnienia i satysfakcji, więcej opcji nowych wyzwań i możliwość łączenia różnych umiejętności. Z drugiej strony, w odniesieniu do godzin pracy. Godziny pracy mogą być dłuższe niż zwykle, a inne korzyści mogą zostać utracone, takie jak trudności w dostępie do szkoleń. Ponadto pracownicy nie mogą przewidzieć Pracownicy nie mogą przewidzieć częstotliwości lub intensywności swojej pracy. Pracownicy muszą radzić sobie z okresami, w których nie pracują. Stwarza to sytuację, w której pracownicy czują się zobowiązani do pracy w okresach choroby, przesuniętych urlopów i długich okresów nieprzerwanej pracy. Bezpieczeństwo dochodów może być również niższe⁴³

Praca portfelowa jest coraz bardziej powszechna wśród pracowników kreatywnych (np. dziennikarzy, tłumaczy, specjalistów ds. mediów) i naukowców.

⁴² Eurofound (2018), Overview of new forms of employment – 2018 update, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Eurofound (2018), Overview of new forms of employment – 2018 update, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

⁴³ Eurofound (2018), Overview of new forms of employment – 2018 update, Publications Office of the European Union, Luxembourg. [data dostępu 07.10.2023].

Zwrócono również uwagę na możliwość uzyskania dodatkowego dochodu po przejściu na emeryturę. Dla pracodawców oznacza to wsparcie firmy wiedzą i doświadczeniem doświadczonych pracowników. Ponadto, praca z portfolio może być skuteczną częścią przejścia z pracy etatowej na samozatrudnienie, ponieważ pozwala na tworzenie sieci kontaktów zawodowych i zdobywanie doświadczenia⁴⁴.

PRAWNE I INSTYTUCJONALNE REGULACJE DOTYCZĄCE NOWYCH FORM PRACY

Przepisy dotyczące alternatywnych form pracy różnią się w poszczególnych krajach UE, ale w większości przypadków prawa pracowników świadczących taką pracę nie są odpowiednio chronione. Organizacje takie jak Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) zaproponowały zatem szereg zmian, w tym⁴⁵:

- dokładny przegląd systemu ochrony socjalnej przez organy administracyjne i rządowe. Przegląd ten mógłby zbadać, czy obecny system zapewnia bezpieczeństwo pracowników na rynku pracy;
- przygotować zestawienie alternatywnych form zatrudnienia. Dokładna kategoryzacja statusu zatrudnienia pracowników jest warunkiem wstępnym zapewnienia ochrony i wsparcia odpowiedniego do ich sytuacji i ryzyka;
- zwalczanie nieuczciwego samozatrudnienia: dostarczanie pracodawcom i pracownikom informacji na temat obowiązujących przepisów poprzez zmocnienie zdolności organów inspekcji pracy do monitorowania i wykrywania naruszeń;
- zmniejszenie "szarej strefy" między samozatrudnieniem a zatrudnieniem zależnym poprzez przegląd, aktualizację i (lub) harmonizację definicji tego, co oznacza bycie pracownikiem i (lub) samozatrudnionym. Celem jest uczynienie tych definicji tak jasnymi, jak to tylko możliwe i zmniejszenie niepewności zarówno dla pracowników, jak i pracodawców;
- rozszerzenie praw i ochrony pracowników pozostających w "gospodarce nieformalnej" poprzez określenie konkretnych grup pracowników, na które można rozszerzyć pewne prawa i ochronę. Skupienie się na prawach, które są szczególnie ważne dla pracowników (np. godziwe

⁴⁴ Tamże.

⁴⁵ OECD (2019), OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work [data dostępu 07.10.2023].

- wynagrodzenie, ochrona godzin pracy, bezpieczeństwo i higiena pracy, ochrona przed dyskryminacją, ochrona przed zwolnieniem);
- w stosownych przypadkach, w przypadku trójstronnych stosunków pracy (w tym pracy platformowej), wyjaśnienie obowiązków i odpowiedzialności pracowników oraz przekazanie ich pracodawcy;
 - wzmocnienie negocjacji zbiorowych, dialogu społecznego i działalności związków zawodowych.

WSTĘPNA CERTYFIKACJA RYNKU PRACY I ALTERNATYWNE FORMY ZATRUDNIENIA

Podczas gdy alternatywne formy zatrudnienia oferują wiele pozytywnych możliwości, nie są one obecnie wystarczająco chronione przez prawo i pozostawiają otwarte drzwi do wykorzystywania pracowników. Istnieją między innymi następujące zagrożenia. Przeniesienie odpowiedzialności z pracodawcy na pracownika. Większość tych pracowników jest objęta standardowymi przepisami prawa pracy, pomimo następujących warunków nie mają jednak takich samych praw jak osoby pracujące na umowach o pracę w pełnym wymiarze godzin⁴⁶.

Komisja Europejska (KE) uznała ryzyko prekaryzacji w nowych alternatywnych formach pracy: Według KE nowe formy pracy stwarzają następujące zagrożenia dla pracowników nie mają oni tych samych praw, co osoby pracujące na podstawie umowy o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy i nie mają tych samych praw, co osoby pracujące na podstawie umowy o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy. Według Komisji Europejskiej nowe formy pracy stwarzają następujące zagrożenia dla pracowników niepewność zatrudnienia, niestabilność płac i ograniczone możliwości rozwoju umiejętności i kariery⁴⁷.

Dowody na brak równowagi sił między pracownikami a pracodawcami są coraz liczniejsze i istnieje potrzeba ponownej oceny, w jaki sposób regulacje mogą zaradzić zarówno skutkom, jak i przyczynom takiego braku równowagi sił. Istnieje potrzeba ponownej oceny, w jaki sposób regulacje mogą zaradzić zarówno skutkom, jak i przyczynom takich sytuacji⁴⁸.

⁴⁶ OECD (2018), Issues note: The emergence of new forms of work and their implications for labour relations [data dostępu 08.10.2023].

⁴⁷ Parlament Europejski (2016), Precarious Employment in Europe: Patterns, Trends and Policy Strategies, European Union, 2016 [data dostępu 08.10.2023].

⁴⁸ OECD (2019), OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work [data dostępu 08.10.2023].

WYBÓR FORMY ZATRUDNIENIA A OSOBISTE PREDYSPOZYCJE

Podstawą wyboru odpowiedniej dla siebie formy zatrudnienia jest poznanie siebie oraz posiadanych kwalifikacji i umiejętności.

Samozatrudnienie jest obecnie bardzo popularne. Wiele osób aspiruje do bycia samozatrudnionym, ale im bardziej przygotowują się do założenia własnej firmy, tym bardziej czują się zagubieni. Dzieje się tak, ponieważ mamy tendencję do stereotypowego postrzegania formy samozatrudnienia. Wymagania związane z tą formą, takie jak niezależność, organizacja pracy, umiejętność i chęć samodzielnego podejmowania zleceń, elastyczność, rzadko są obiektywnie analizowane. Chyba, że cechy te są odpowiednio rozwinięte. Jeśli cechy te nie są dostatecznie rozwinięte, samozatrudniony może mieć trudności z utrzymaniem i rozwijaniem działalności, a w przypadku nagromadzenia barier może zniechęcić się do korzystania z innych form niestandardowego zatrudnienia⁴⁹.

Wybierając odpowiednią dla siebie formę zatrudnienia, należy również wziąć pod uwagę swoją obecną sytuację zawodową oraz potencjalne korzyści, jakie mogą wynikać z wyboru danej formy zatrudnienia. Oczywiście podjęcie decyzji o wyborze odpowiedniej dla siebie formy zatrudnienia wymaga przeanalizowania wielu aspektów oraz dokładnej oceny własnej sytuacji i możliwości. Ponieważ jednak elastyczne formy zatrudnienia stają się w naszym kraju coraz bardziej popularne, warto zrobić krok w tym kierunku. Warto również potraktować to jako sposób na prowadzenie profesjonalnego biznesu, który jest korzystny nie tylko dla pracodawcy, ale również dla pracownika. Wszystkie te formy zatrudnienia przynoszą pracownikom wymierne korzyści w postaci wygody w wypełnianiu obowiązków zawodowych oraz możliwości rozwoju umiejętności, których nie da się zrealizować na większą skalę przy tradycyjnych formach zatrudnienia opartych na umowach o pracę⁵⁰.

PODSUMOWANIE

Od co najmniej 30 lat istnieje trend w kierunku bardziej elastycznych form czasu pracy, a elastyczne godziny pracy są uznawane za jeden ze wskaźników innowacyjności przedsiębiorstw. Humanizacja pracy i optymalizacja czasu pracy w świetle zmian zachodzących w otaczającym nas systemie gospodarczym, takich

⁴⁹ Nietypowe formy świadczenia pracy, elastyczne formy zatrudnienia, www.gci.kety.pl [data dostępu 08.10.2023].

⁵⁰ Tamże.

jak postępująca globalizacja, wysoce dynamiczny rozwój technologiczny i naukowy, zmieniające się wartości i zmiany demograficzne, stanowią wyzwanie dla nowoczesnego zarządzania organizacjami gospodarczymi.

Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Jednoznaczne sklasyfikowanie form elastycznego czasu pracy jest zadaniem trudnym, a mnogość znanych form i modeli elastycznego czasu pracy, które nieustannie powstają, oznacza niemal nieograniczone możliwości rozwiązań organizacyjnych. Elastyczny czas pracy i modele organizacji pracy przyczyniają się do osiągnięcia efektywności zarządzania i przewagi konkurencyjnej.

W szczególności przyczyniają się do efektywności operacyjnej i przewagi konkurencyjnej, ponieważ zapewniają bardziej elastyczną organizację, zwiększają motywację i zaangażowanie pracowników, są źródłem oszczędności kosztów w firmie, poprawiają wizerunek firmy i przyczyniają się do zwiększenia zadowolenia klientów. Biorąc jednak pod uwagę zmiany zachodzące w społeczeństwie i zmieniającym się środowisku, w którym działają front laki.

Biorąc jednak pod uwagę zmiany zachodzące w społeczeństwie i w środowisku biznesowym, potrzeba procesu mającego na celu wdrożenie innowacyjnych modeli czasu pracy w firmach wydaje się bezdyskusyjna.

BIBLIOGRAFIA

Jacher W., Swadźba U., *Od tradycyjnego do komunikatywnego etosu pracy?*, *Specyfika etosu pracy w Polsce*, [w:] *Wartości, postawy i więzi moralne w zmieniającym się społeczeństwie*, (red.) J. Mariański, L. Smyczek, Kraków 2008.

Mokyr J., Vickers C., Ziebarth N. L., *The history of technological anxiety and the future of economic growth: Is this time different?*, „*Journal of Economic Perspectives*” 2015, vol. 29.

Źródła internetowe:

Cisco, *The Zettabyte Era: Trends and Analysis*, 2017, s. 5, <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/vni-hyperconnectivity-wp.pdf> [data dostępu 08.10.2023].

Eurofound (2018), *Overview of new forms of employment – 2018 update*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. [data dostępu 07.10.2023].

Eurofound (2018), *Overview of new forms of employment – 2018 update*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Eurofound (2018),

Overview of new forms of employment – 2018 update, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EY, The upside of disruption Megatrends shaping 2016 and beyond, [ey.com/megatrends](https://www.ey.com/megatrends), s. 19–2 [data dostępu 08.10.2023].

<https://kadry.infor.pl/zatrudnienie/telepraca/6300424,praca-zdalna-rodzaje-zasady-limity-zwrot-kosztow.html> [data dostępu 08.10.2023].

https://perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4172&catid=15&Itemid=119 [data dostępu 08.10.2023].

<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-czym-jest-samozatrudnienie-i-jakie-obowiazki-ma-samozatrudniony/> [data dostępu 07.10.2023].

<https://www.infor.pl/prawo/praca/formy-zatrudnienia/695425,Praca-tymczasowa-na-czym-polega.html> [data dostępu 08.10.2023].

<https://www.onexstore.pl/blog/czy-praca-zdalna-zostanie-z-nami-juz-na-zawsze/> [data dostępu 08.10.2023].

https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Alternatywne-formy-pracy_31-03.pdf [data dostępu 07.10.2023].

https://www.pb.pl/konferencje/prawo/czym-sie-rozni-telepraca-od-pracy-z-dalnej988888?psafe_param=1&gclid=CjwKCAiAsIGrBhAAEiwAEzMIC_yXVVaaNihRc955IXLOWG5royE2HT21NQjOhwCCrKldLk2-dX5ExoCy-egQAvD_BwE [data dostępu 07.10.2023].

Nietypowe formy świadczenia pracy, elastyczne formy zatrudnienia, www.gci.kety.pl [data dostępu 08.10.2023].

OECD (2018), Issues note: The emergence of new forms of work and their implications for labour relations [data dostępu 08.10.2023].

OECD (2019), OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work [data dostępu 07.10.2023].

Parlament Europejski (2016), Precarious Employment in Europe: Patterns, Trends and Policy Strategies, European Union, 2016 [data dostępu 08.10.2023].

Akty prawne:

Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz.U. 2003 nr 166 poz. 1608 z późn. zm.).

THE EVOLUTION OF THE NATURE OF WORK - FULL-TIME, TEMPORARY WORK, FLEXIBLE FORMS OF EMPLOYMENT, SELF-EMPLOYMENT

Summary: Today's labor market is characterized by a high degree of flexibility in terms of where and how people work. Many people today are employed in atypical forms, i.e. in a way that deviates from the traditional model of permanent employment, full-time, 40 hours a week and fixed working hours. There is a belief that flexibility in terms of where and when they work makes it easier for them to organize their lives and manage their time more effectively. It is therefore believed that a better work-life balance can be achieved. However, it should be noted that time flexibility can be more beneficial to employees than workplace flexibility.

Keywords: evolution, full-time flexibility, forms of employment, global trends

JOANNA OLSZOWY
PATRYK KUMÓR
AGNIESZKA KREMPA

PAŃSTWOWA UCZELNIA ZAWODOWA
IM. PROF. STANISŁAWA TARNOWSKIEGO W TARNOBRZEGU

ETYKA I JEJ ZNACZENIE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Abstrakt Artykuł podejmuje próbę ukazania etyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wiedza i kapitał intelektualny to elementy, które zapewniają sukces korporacyjny, jeśli firma jest na nie gotowa. Jest to dostrzegane przez wiele firm i przejawia się w przygotowywaniu strategii zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym oraz zmianach w funkcjach i procesach zarządzania przedsiębiorstwem. Wiedza i kapitał intelektualny stwarzają możliwości utrzymania i poprawy pozycji organizacji w konkurencyjnym otoczeniu. W tym celu konieczne jest zrozumienie istoty i uwarunkowań systemów zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacjach. Kształt przedsiębiorstwa ery wiedzy zmienia się w obliczu potrzeby innowacji i nowych wyzwań związanych z niepewnością, kwestionując podstawowe zasady przedsiębiorstwa typu taylorowskiego, które funkcjonowały od pierwszych dekad tego wieku. Z powodu tych fundamentalnych zmian etyka stała się podstawowym parametrem nowych form organizacji pracy.

Słowa kluczowe: zarządzanie, etyka, zasoby ludzkie, konkurencja

WPROWADZENIE

Zainteresowanie kwestiami etyki biznesu stale rośnie zarówno w kręgach akademickich, jak i biznesowych. Przyczyny tego nagłego wzrostu zainteresowania są zróżnicowane, złożone i różnią się w zależności od kraju. Jedną z kwestii o szczególnym znaczeniu jest obecność etyki biznesu w mediach. Nagłaśnianie

przez media nagannych zachowań ludzi biznesu, rosnąca presja społeczna na obojętne społecznie zachowania firm, zmiany w ustawodawstwie i rosnące uznanie znaczenia poszanowania zasad etycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Etyka i jej znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest tematem budzącym duże zainteresowanie i dyskusje. Etyka biznesu to system zasad postępowania, które kierują zachowaniem menedżerów. Etyka zawodowa to nauka o moralności w określonej dziedzinie życia społecznego i standaryzacja zachowań w określonym zawodzie¹. Etyka w zarządzaniu zasobami ludzkimi dotyczy sposobu traktowania pracowników przez organizację i ich postaw wobec organizacji. Etyka w tej dziedzinie ma na celu ochronę praw i godności pracowników, zapewnienie zaufania publicznego i lojalności, kształtowanie wysokich standardów etycznych i kultury korporacyjnej oraz zwiększenie wydajności i konkurencyjności firmy.

Etyka biznesu odnosi się do relacji firmy z jej partnerami biznesowymi, pracownikami i konkurentami. Etyka biznesowa odnosi się do relacji firmy z jej partnerami biznesowymi, pracownikami i konkurentami. Relacje te muszą być zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i ogólnie przyjętymi kodeksami postępowania. Firmy dążące do maksymalizacji zysków często podejmują kontrowersyjne decyzje, które są sprzeczne z normami spójności społecznej. W kontekście omawianego tematu zasadne wydaje się przywołanie definicji etyki jako nauki o prawach i obowiązkach człowieka, prawie moralnym, którym ludzie kierują się przy podejmowaniu decyzji oraz istocie relacji międzyludzkich. Etyka jest stale odnoszona do świata biznesu, co oznacza systematyczne badanie kwestii moralnych pojawiających się w biznesie i innych powiązanych działaniach i instytucjach².

Etyka w zarządzaniu zasobami ludzkimi to nie tylko kwestia moralna, ale także strategiczna. Organizacje, które przywiązują wagę do etyki w swoich działaniach, mogą zwiększyć lojalność, motywację i satysfakcję pracowników oraz poprawić swój wizerunek i reputację na rynku. Etyka w zarządzaniu zasobami ludzkimi wymaga, aby menedżerowie byli w stanie podejmować właściwe decyzje, przestrzegać obowiązujących norm prawnych i etycznych, zapewniać etyczne przywództwo, szkolić pracowników i ponosić odpowiedzialność za wyniki. Dlatego etyka w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest ważną i lokalną kwestią,

¹ Państwo w wybranych kierunkach myśli ekonomicznej od połowy XIX wieku do drugiej wojny światowej, U. Zagóra-Jonszta, R. Pęciak (red.), Katowice 2017.

² J. Penc, Kultura i etyka w organizacji. Aspekty pragmatyczne i strategiczne. Szczytno 2010, s. 93.

która wpływa na funkcjonowanie i rozwój organizacji³.

POJĘCIE I ISTOTA ETYKI

Już na wczesnych etapach rozwoju filozofii moralnej Sokrates, Platon i Arystoteles wskazywali, że ludzie nie zawsze postępują zgodnie z racjonalnym zrozumieniem, jakie posiadają. Używali oni terminu "akrazja", aby opisać zjawisko, w którym ludzie wiedzą, co jest słuszne, ale nie działają zgodnie z tą wiedzą⁴.

Etyka, a zwłaszcza problemy z nią związane, to niezwykle delikatne i subtelne kwestie, ale są one również ważne z epistemologicznego i społecznego punktu widzenia. To czyni je ważnymi nie tylko dla teorii, ale przede wszystkim dla praktyki⁵.

Termin etyka ma wiele różnych znaczeń i form. Pojawia się jako całość oceny norm moralnych przyjętych w danej grupie społecznej (społeczeństwie, klasie lub grupie społecznej, środowisku) w danym okresie historycznym. Jednocześnie, zgodnie z tradycją filozoficzną, jest to nauka o moralności, dyscyplina naukowa z aspektami normatywnymi i opisowymi/wyjaśniającymi⁶.

Mówiąc o zarządzaniu zasobami ludzkimi, należy zauważyć, że znaczenie tego terminu nie jest jasno zdefiniowane w literaturze, a różni autorzy wprowadzają różne zakresy i różne interpretacje. Nie wdając się w szczegółowe rozróżnienia między różnymi definicjami, przyjmijmy, że zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do decyzji i działań menedżerskich niezbędnych do umożliwienia firmie konkurowania z innymi w celu zdobycia rynku. Zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do decyzji menedżerskich i działań wymaganych do umożliwienia firmie konkurowania z innymi w celu zdobycia rynku. Działania menedżerskie koncentrują się przede wszystkim na takich obszarach, jak selekcja, szkolenie i rozwój pracowników oraz tworzenie korzystnego klimatu organizacyjnego, który umożliwi osiągnięcie celów korporacyjnych⁷.

W tym kontekście skuteczne zarządzanie powinno być powiązane z ogólną strategią organizacji. Zrównoważona, silna pozycja i konkurencyjność firmy

³ Tamże.

⁴ K. Bell DeTienne, C. F. Ellertson, M.Ch. Ingerson, W. R. Dudley, Moral Development in Business Ethics: An Examination and Critique, "Journal of Business Ethics" 2021, nr 170, s. 444.

⁵ D. Zając, Etyka zawodowa nauczycieli – między uniwersalizmem a pluralizmem, "Studia Edukacyjne" 2019, nr 54, s. 297.

⁶ E. Podrez, Współczesne kontrowersje wokół etyki. Wprowadzenie do dyskusji, [w:] (red.) Z. Sareło, Episteme, Meandry etyki, Olecko 2001.

⁷ J. Szczupaczyński, Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców, "Przegląd organizacji" 2010, nr 10.

są osiągnięta dzięki jej zasobom ludzkim, a zasoby ludzkie są kapitałem firmy.

Mówiąc o etycznym zarządzaniu, ważne jest, aby wziąć pod uwagę różne rodzaje perspektyw łączących te dwie koncepcje⁸.

Etykę można zdefiniować jako osobiste przekonanie o tym, co jest dobre, a co złe. Na wstępie należy zauważyć, że postrzeganie etyki różni się w zależności od osoby. Grupy często przyjmują pewne zasady z aspektami prawnymi, które określają, co jest dobre, a co złe, co jest dozwolone, a co zabronione itp. Zasady te nie zawsze są jasne i czytelne i czasami mogą prowadzić do różnych etycznych niejasności⁹.

Etyka biznesu (moralność biznesu) zajmuje się ogólnie kwestiami moralnymi w biznesie. Etyka jest nauką o moralności i opisuje ludzkie zachowanie, osądy i odpowiadające im normy, sankcje nakładane przez społeczeństwo na jednostki lub grupy, aby zachowywały się lub nie zachowywały się w określony sposób. Moralność jest rozumiana jako "zbiór osądów, norm, zasad i ideałów, które określają poglądy i zachowania, które są ważne i uważane za właściwe w danym czasie i środowisku". Etyka biznesowa odnosi się do relacji między firmą a jej partnerami biznesowymi, pracownikami i konkurentami. Relacje te muszą być zgodne z obowiązującymi przepisami prawa i ogólnie przyjętymi kodeksami postępowania. Muszą one być zgodne z poniższymi zasadami. Firmy dążące do maksymalizacji zysków często podejmują kontrowersyjne decyzje. Często podejmują kontrowersyjne decyzje, które są sprzeczne z normami społecznymi¹⁰.

Etyka jest nauką o prawach i obowiązkach ludzi, prawach moralnych, które ludzie stosują przy podejmowaniu decyzji oraz naturze relacji międzyludzkich. Etyka stale odnosi się do świata biznesu i ma następujące implikacje. Jest to systematyczne badanie kwestii moralnych pojawiających się w biznesie i innych powiązanych działaniach i organizacjach. Odnosi się do systematycznego badania kwestii moralnych, które pojawiają się w powiązanych działaniach i instytucjach oraz ogólnie w ludzkim zachowaniu¹¹.

Głównym celem niniejszego artykułu jest podkreślenie charakteru i znaczenia etyki w biznesie oraz jej znaczenia dla społecznej odpowiedzialności biznesu. Chodzi o podkreślenie znaczenia przestrzegania zasad etyki dla społecznej

⁸ Tamże.

⁹ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2006, s. 109.

¹⁰ G. Myśliwiec Grzegorz, Elementy etyki gospodarowania, Warszawa 1999, s.5.

¹¹ J. Penc, Kultura i etyka w organizacji. Aspekty pragmatyczne i strategiczne, Szczytno 2010, s. 93.

odpowiedzialności biznesu w związku z ogromną dynamiką zmian w gospodarce, poszukiwaniem innowacji przez przedsiębiorstwa, poszukiwaniem finansowania

kapitałowego, osiąganiem przewag konkurencyjnych i zdobywaniem nowych rynków. Przestrzeganie zasad etycznych jest często niewygodnym ograniczeniem.

Aby osiągnąć wyżej wymienione cele, główne tematy niniejszego dokumentu zdefiniowano następująco:

- Potrzeba edukacji w zakresie etyki biznesu;
- Wielu interesariuszy biznesowych nie uwzględnia wartości etycznych w swojej działalności i strategiach;
- Zasady etyczne mają niewielkie praktyczne znaczenie w miejscu pracy lub środowisku biznesowym;
- Etyka biznesu nie jest potrzebna w organizacjach, w których nie występują kwestie prawne.

Główną metodą badawczą jest przegląd literatury,

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI A ETYKA

Zarządzanie zasobami ludzkimi podkreśla znaczenie inicjatywy najwyższego kierownictwa. Celem jest osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. Dlatego głównymi celami zarządzania zasobami ludzkimi są między innymi zapewnienie osiągnięcia wyznaczonych celów poprzez zaangażowanie zasobów ludzkich, integracja i synteza polityki zasobów ludzkich z planami rozwoju firmy, promowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz jak najlepsze wykorzystanie kompetencji i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób¹².

W zarządzaniu zasobami ludzkimi menedżerowie często stają przed dylematami etycznymi związanymi z wartościami ekonomicznymi. Dylematy te wynikają z faktu, że racjonalność etyczna może być niezależna od racjonalności ekonomicznej¹³.

Może być niezależna od racjonalności ekonomicznej. Dlatego często nie jest możliwe pogodzenie tych dwóch. Na przykład w sytuacji bezrobocia niezwykle trudno jest podjąć właściwą decyzję o tym, kto powinien zostać zwolniony, a kto powinien pracować. W biznesie zysk zawsze jest na pierwszym miejscu.

¹² A. Szejniuk, Managerial Ethics in Human Resource Management, "Journal of Modern Science" 2016, nr 1/28.

¹³ A. Buszko, Etyka w przedsiębiorstwach budowlanych, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2006, nr 7.

Wartości etyczne nie są traktowane priorytetowo w prowadzeniu lub zarządzaniu przedsiębiorstwem¹⁴.

Istnieją różne względy etyczne w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Powszechny wpływ - decyzje etyczne często wpływają nie tylko na pracowników, ale także na ich rodziny. Dotyczy to również członków rodziny. Wiele rozwiązań - wiele problemów można rozwiązać na więcej niż jeden sposób, co może prowadzić do łamania zasad. Złożone rozwiązania - decyzje etyczne. Decyzje etyczne muszą uwzględniać zarówno korzystne, jak i negatywne konsekwencje. Nieznane konsekwencje - konsekwencje decyzji etycznych są często nieprzewidywalne. Konsekwencje osobiste - decyzje etyczne mogą mieć wpływ na sytuację osobistą i środowisko rodzinne pracownika. Kierownictwo organizacji powinno rozważyć różne podejścia do rozumienia zachowań etycznych¹⁵.

Podejście utylitarne, które ma na celu zapewnienie, że zachowanie etyczne jest korzystne dla jak największej liczby pracowników; podejście osobiste, które ma na celu zapewnienie, że zachowanie etyczne jest korzystne dla każdej osoby; podejście moralne, które stwierdza, że zachowanie etyczne powinno odzwierciedlać podstawowe prawa i wartości; podejście sprawiedliwości proceduralnej i dystrybucyjnej, które stwierdza, że zachowanie etyczne powinno być korzystne dla pracownika. Etyczne zachowanie powinno przejawiać się w uczciwym i sprawiedliwym traktowaniu pracowników¹⁶. Aby zminimalizować negatywne skutki decyzji i zapewnić jej etyczność, konieczne jest przeanalizowanie, czy decyzja jest zgodna z prawem, obowiązującymi zasadami, standardami i wartościami organizacyjnymi¹⁶.

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest wybór pracowników, którzy mogą najlepiej zrealizować plany firmy i oczekiwanie od organizacji stworzenia pracownikom warunków pracy gwarantujących maksymalny rozwój ich talentów i umiejętności. Jednym z głównych kryteriów stosowanych przez konsultantów HR podczas oceny kandydatów są wyznawane przez daną osobę wartości. Wartości to to, co uważamy za ważne i właściwe. Wartości to pojęcia, które sugerują, co jest "dobre" lub "najlepsze" dla firmy¹⁷.

Sugerują, co jest "dobre" lub "najlepsze" dla firmy i określają pożądane zachowania i postawy. Im więcej wartości jest wpajanych, tym bardziej warunkują one zachowanie. Problem odpowiedniego doboru pracowników w tym

¹⁴ P. Fobel, D. Fobelova, *Etyka i kultura w organizacji*, Tychy 2007.

¹⁵ J. Zawisza, *Ethics in organization management*, "Journal of Modern Science" 2018, nr 02/37.

¹⁶ Tamże.

¹⁷ A. Zwoliński, *Etyka bogacenia*, Kraków 2002.

kontekście polega na określeniu, w jakim stopniu wartości i standardy etyczne

reprezentowane przez kandydata odpowiadają kulturze wyznawanej przez firmę. Dla przedsiębiorców ważna jest efektywność pracownika¹⁸.

Często istnieje dychotomia między wynikami pracownika a sposobem, w jaki realizuje on cele firmy. W grę wchodzi tu swego rodzaju relatywizacja rozumienia etyki biznesu spowodowana potrzebą osiągania zysków oraz wymaganiami i warunkami stawianymi firmie¹⁹.

Mamy tu do czynienia z pewnego rodzaju relatywizacją etyki biznesowej spowodowaną potrzebą osiągnięcia zysku oraz wymaganiami i warunkami rynku. Im bardziej praktyki korupcyjne dominują w działalności gospodarczej, tym mniejsza jest szansa, że zachowanie przyszłych pracowników będzie kierowane rzekomym systemem wartości²⁰.

ROZWÓJ ETYKI BIZNESU NA PRZESTRZENI LAT

Etyka biznesu jest ważną kwestią, która dotyczy przedsiębiorców, pracowników, klientów i społeczeństwa. Etyka biznesu oznacza przestrzeganie zasad moralnych w prowadzeniu działalności gospodarczej. Etyka biznesu ma na celu zapewnienie uczciwości, odpowiedzialności, szacunku i zaufania w relacjach biznesowych. Różne czynniki historyczne, kulturowe, społeczne i ekonomiczne przyczyniły się do rozwoju etyki biznesu na przestrzeni lat. Niektóre z nich są następujące:

- Zmiany w systemach politycznych i gospodarczych, takie jak upadek komunizmu, globalizacja, integracja europejska, kryzys finansowy oraz postęp technologiczny i innowacyjny.
- Rosnąca percepcja społeczna i oczekiwania interesariuszy wobec firm, w tym konsumentów, pracowników, inwestorów, mediów, organizacji pozarządowych, rządów i organów regulacyjnych.
- Pojawienie się nowych wyzwań i kwestii etycznych, takich jak korupcja, łamanie praw człowieka, dyskryminacja, naruszanie prywatności, zanieczyszczenie środowiska, zmiany klimatyczne, ubóstwo, nierówności, terroryzm, cyberprzestępczość i biotechnologia.

¹⁸ J. Szczupaczyński, Kodeks etyczny przedsiębiorstwa...

¹⁹ Tamże.

²⁰ Tamże.

- Rozwój teorii i badań w zakresie etyki biznesu, w tym filozofii, socjologii, psychologii, ekonomii, zarządzania, marketingu, prawa i etyki zawodowej.
- Pojawienie się i rozwój różnych inicjatyw i standardów promujących etykę biznesu, takich jak kodeksy etyczne, audyty, certyfikacja, nagrody, rankingi, raporty, szkolenia, konsultacje, sieci i organizacje.

Etykę biznesu można analizować na trzech poziomach: mikro, mezo i makro²¹:

- Na poziomie mikro dotyczy ona indywidualnych postaw i zachowań osób zaangażowanych w biznes, takich jak przedsiębiorcy, menedżerowie, pracownicy, klienci, dostawcy i partnerzy. Na tym poziomie ważne są takie czynniki jak wartości, normy, motywacje, emocje, charakter, osobowość, sumienie, etyka i kompetencje etyczne.
- Poziom mezo dotyczy zasad i praktyk organizacyjnych firmy, takich jak misja, wizja, strategia, cele, struktura, kultura, polityka, procedury, systemy, procesy, programy i projekty. Na tym poziomie ważne są takie czynniki jak przywództwo, zarządzanie, komunikacja, kontrola, ocena, nagrody, sankcje, zaangażowanie, lojalność i zaufanie.
- Poziom makro dotyczy społecznych i globalnych warunków i konsekwencji prowadzenia działalności gospodarczej, w tym rynków, konkurencji, przepisów, norm, interesów, wpływów, ryzyka, szans i zagrożeń. Na tym poziomie ważne są takie elementy jak prawo, etyka, moralność, sprawiedliwość, dobro wspólne, odpowiedzialność, solidarność i zrównoważony rozwój.

Wielu przedsiębiorców uważa jednak, że biznes to trudna gra, w której etyka i sumienie nie są dozwolone. To tylko różnica w mentalności. Moim zdaniem etyczny biznes jest nie tylko wartościowy pod wieloma względami, ale także opłacalny²².

²¹ Etyka biznesu – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl) [10.09.2023].

²² <https://www.camina.pl/strategia-i-rozwoj/wartosci-firmy-i-etyka-w-biznesie/> [data dostępu 06.10.2023].

Etyczny biznes jest nie tylko bardziej wartościowy pod różnymi względami, ale też bardziej opłacalny.



Źródło: <https://www.camina.pl/strategia-i-rozwoj/wartosci-firmy-i-etyka-w-biznesie/>

Firmy kierujące się zasadami etycznymi umożliwiają swoim pracownikom wczucie się w swoją pracę. Nie tworzą wewnętrznej dysharmonii, która sprawia, że pracownicy są emocjonalnie wyczerpani i niechętni swojej pracy. Nie tylko pozwala to na inwestowanie większej ilości energii w samą pracę, ale szlachetna misja firmy, jej spójność z nią i prawdziwie ważne wartości zapewniają niesamowitą motywację dla całego zespołu. Ludzie mogą rozwinąć skrzydła, bo czują, że ich praca ma sens²³.

Wraz z rosnącą świadomością społeczną, klienci coraz bardziej skupiają się na zasadach, którymi kierują się firmy. Nie chodzi już tylko o to, jakie produkty oferują, ale także o to, jak je wytwarzają, jakimi wartościami korporacyjnymi się kierują oraz czy są zrównoważone i odpowiedzialne społecznie. Klienci zwracają na to uwagę w swoich wyborach konsumenckich, co oznacza, że etyka korporacyjna stała się przewagą konkurencyjną²⁴.

Jeśli zasady, którymi kieruje się firma lub marka, są mniej szlachetne (nieetyczne), więcej public relations, czasu, pieniędzy i energii można poświęcić na rozwój biznesu, aby utrzymać pozytywny wizerunek firmy lub marki²⁵.

Prowadzenie firmy zgodnie z mniej etycznymi zasadami to broń obosieczna. Jeśli firma ma zasady, które mówią, że dopuszczalne jest kłamanie, oszukiwanie i manipulowanie, oznacza to, że podwładni mogą stosować je wobec klientów,

²³ <https://www.camina.pl/strategia-i-rozwoj/wartosci-firmy-i-etyka-w-biznesie/> [data dostępu 06.10.2023].

²⁴ Tamże.

²⁵ Tamże.

dostawców i środowiska w taki sam sposób, w jaki przełożeni stosują je wobec podwładnych. Jednak te same zasady zdominują również relacje w zespole, utrudniając współpracę w takich sytuacjach. Te same zasady mogą być również stosowane przez pracowników poprzez kłamstwa, manipulacje i nadużycia w kontaktach z firmą i przełożonymi. Jest to raczej oznaka wartości przyjętych przez firmę niż słabego charakteru zespołu²⁶.

Etyka biznesu wymaga opracowania i wdrożenia strategii etycznej, która definiuje cele, zasady i działania firmy związane z etyką.²⁷ Strategia etyczna powinna być spójna z filozofią etyczną, która wyraża podstawowe przekonania i wartości związane z etyką biznesu.²⁸ Filozofie etyczne obejmują utylitaryzm, jednostronność, etykę cnót, etykę sytuacyjną, etykę dialogu, etykę troski i etykę feministyczną, etykę środowiskową i etykę globalną.²⁹ Istnieją różne szkoły i kierunki.

Etyka biznesu jest dynamicznym i ewoluującym zjawiskiem, które odzwierciedla zmiany w biznesie i społeczeństwie. Etyka biznesu ma długą historię sięgającą starożytności, średniowiecza, renesansu, oświecenia, rewolucji przemysłowej, XX wieku i współczesności. Ma również zróżnicowaną i bogatą tradycję kulturową obejmującą różne regiony, kraje, religie, cywilizacje i wartości. Etyka biznesu ma również wiele wyzwań i oczekiwań na przyszłość w związku z rozwojem technologii, globalizacją, zrównoważonym rozwojem, dialogiem międzykulturowym i pokojowym współistnieniem.

MIEJSCE ETYKI W SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) towarzyszy ludzkości od niepamiętnych czasów. Jednak współczesna instytucjonalizacja tego zjawiska miała miejsce na szczycie UE w Lizbonie w 2000 roku. Na szczycie tym zatwierdzono program społeczno-gospodarczy.

Głównym celem programu było uczynienie Wspólnoty Europejskiej najbardziej odporną, konkurencyjną i innowacyjną gospodarką na świecie oraz dostosowanie jej do realizacji strategii zrównoważonego rozwoju³⁰. Według Komisji

²⁶ <https://www.camina.pl/strategia-i-rozwoj/wartosci-firmy-i-etyka-w-biznesie/> [data dostępu 06.10.2023].

²⁷ <https://www.camina.pl/strategia-i-rozwoj/wartosci-firmy-i-etyka-w-biznesie/> [data dostępu 10.10.2023].

²⁸ 25 lat etyki biznesu w Polsce - raport_2019 (manageordie.org) [data dostępu 05.10.2023].

²⁹ Tamże.

³⁰ S. Brzeziński, Czynniki kształtujące orientację rynkowej odpowiedzialności społecznej, "Marketing i Rynek" 2012, nr 11, s. 12.

Europejskiej odpowiedzialność społeczna to dobrowolne uwzględnianie przez przedsiębiorstwa kwestii społecznych i środowiskowych w ich działalności gospodarczej, wykraczające poza wymogi prawne i zobowiązania umowne ³¹.

Przykład:

Wiele zachodnich firm odzieżowych szyje ubrania w fabrykach zlokalizowanych w azjatyckich państwach rozwijających się. Głównym tego powodem są niższe koszty produkcji oraz mniej restrykcyjne przepisy z zakresu prawa pracy, ochrony środowiska i ochrony przeciwpożarowej. W 2013 r. w Bangladeszu w wyniku zawalenia się fabryki odzieżowej śmierć poniosło 1127 osób, a około 2500 odniosło obrażenia. Katastrofa ta wywołała w wielu krajach liczne protesty konsumenckie, które doprowadziły do wypłacenia przez koncerny odzieżowe odszkodowań rodzinom zmarłych oraz podjęcia działań w zakresie modernizacji i zwiększenia ochrony przeciwpożarowej fabryk³²

To nie deklaracje i slogany na stronach internetowych i w materiałach reklamowych decydują o tym, czy firma działa zgodnie z etyką biznesową, ale faktyczne zachowanie jej właścicieli, menedżerów i pracowników. Firmy, które przestrzegają standardów etycznych w swojej działalności, mogą zyskać zaufanie swoich klientów i partnerów biznesowych. Dla właścicieli i pracowników jest to źródłem dumy i wzmacnia ich poczucie przynależności do firmy. W małych firmach właściciele powinni wyjaśnić swoim pracownikom, jakich zachowań od nich oczekują i jakie wartości są dla nich ważne. Z kolei duże firmy często opracowują kodeks etyczny dla pracowników i współpracowników, określający zalecane i zabronione zachowania.

STAN OBECNY ETYKI BIZNESU W POLSCE

Świadomość znaczenia etyki w biznesie w Polsce rośnie. Coraz więcej przedsiębiorców zdaje sobie sprawę, że etyczne postępowanie jest nie tylko moralne, ale także korzystne dla rozwoju biznesu. Etyczne firmy są bardziej wiarygodne, a klienci darzą je większym zaufaniem. Etyczne zachowanie przyczynia się również do wzrostu konkurencyjności i pozycji rynkowej firmy. W Polsce etyka biznesu odnosi się do zasad i reguł postępowania przedsiębiorców w relacjach z klientami, pracownikami, dostawcami, partnerami biznesowymi i konkurentami. Etyczny

³¹ J. Adamczyk, Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka, Warszawa 2009, s. 39..

³² <https://www.sklep.ekonomik.biz.pl/images/pliki/PP2019/Podstawy%20przedsi%C4%99biorczo%C5%9Bci%202.0%20-%20rozdzia%C5%82%2017.pdf> [data dostępu 11.10.2023].

biznes wymaga przestrzegania zarówno przepisów prawa, jak i społecznie obowiązujących tradycyjnych norm³³.

Konferencje takie jak "Etyka biznesu - stan obecny i przyszłe wyzwania" zostały zorganizowane również w Polsce w celu omówienia obecnego stanu etyki biznesu i przyszłych wyzwań etycznych. Takie wydarzenia podkreślają rolę organizacji branżowych w definiowaniu i wdrażaniu etycznego postępowania w biznesie.³ Konferencja odbyła się w Polskiej Izbie Przemysłowo-Handlowej w Wielkiej Brytanii³⁴.

Coraz więcej firm w Polsce zdaje sobie sprawę z konieczności uregulowania kwestii etycznych. Dlatego coraz częściej nie tylko opracowują wewnętrzne kodeksy etyczne, ale także decydują się na rozbudowane systemy zarządzania tym obszarem. W ostatnich latach kilkanaście dużych polskich firm opracowało i wdrożyło kompleksowe programy etyczne wraz z systemami antyfraudowymi, dbając o odpowiednie przygotowanie i przeszkolenie swoich pracowników. Dotyczy to zwłaszcza kadry menedżerskiej. Od zaangażowania menedżerów zależy bowiem skuteczne wdrożenie mechanizmów etycznego zarządzania w organizacji. Ponadto, firmy coraz częściej opracowują kodeksy etyczne dla swoich dostawców, chcąc wzmocnić zarządzanie ryzykiem poprzez poczucie odpowiedzialności w tym obszarze³⁵.

W Polsce etyka biznesu jest często traktowana w sposób zerojedynkowy. Z drugiej strony, etyka może być rozwijana w taki sam sposób jak zarządzanie. Dlatego mogą, ale nie muszą zachowywać się bardziej odpowiedzialnie i etycznie wobec swoich pracowników, klientów i innych grup. Coraz więcej firm dochodzi do wniosku, że po okresie maksymalizacji zysków nadszedł czas na coś więcej. Tę zmianę ułatwia globalizacja. Krytykowane przez media i opinię publiczną na Zachodzie, KTN wprowadzają klauzule etyczne do swoich umów z lokalnymi dostawcami. W rezultacie KTN przekazują również te wymagania swoim podwykonawcom. W ostatnich latach kursy etyki stały się obowiązkowe w programach MBA. W ten sposób nowe pokolenie menedżerów będzie w stanie uwzględniać nie tylko rentowność, ale także różne wymiary w swoich procesach decyzyjnych³⁶.

³³ 25 lat etyki biznesu w Polsce - raport_2019 (manageordie.org) [data dostępu 05.10.2023].

³⁴ Standard Etyki w Polsce – UNGC [data dostępu 05.10.2023].

³⁵ <https://www.rp.pl/biznes/art12559511-etyka-w-biznesie-poplaca> [data dostępu 06.10.2023].

³⁶ Tamże.

ETYKA W BIZNESIE – PRZYKŁADY ZACHOWAŃ ETYCZNYCH I NIETYCZNYCH

Etyka biznesu może być stosowana na różne sposoby. W wielu przypadkach etyczne firmy koncentrują się na równoważeniu celów biznesowych (maksymalizacja zysku, rozwój firmy) z celami środowiskowymi i społecznymi. Takie firmy mogą na przykład pochwalić się zwiększeniem skali produkcji towarów przy jednoczesnym zmniejszeniu wykorzystania zasobów naturalnych w produkcji. Etyczne firmy zazwyczaj podejmują również projekty, które dbają o społeczeństwo i swoich pracowników. Takie firmy podejmują działania przeciwko nękanii, zapewniają wsparcie finansowe lokalnym szkołom i organizacjom charytatywnym w obszarach, w których prowadzą działalność, a także oferują szczególną uwagę i pomoc finansową pracownikom i ich rodzinom w trudnych czasach³⁷.

Terminowe regulowanie płatności

Jest to podstawa etyki biznesowej. Nie da się prowadzić uczciwego biznesu, jeśli płatność za dostarczony towar lub wykonaną usługę jest opóźniona lub nie dochodzi do skutku. Niestety w obecnej sytuacji w Polsce bardzo rzadko zdarza się, aby przedsiębiorcy świadomie wywiązywali się ze swoich zobowiązań wobec kontrahentów. Jest to główny powód, dla którego trudno o zaufanie i dobre relacje w biznesie³⁸.

Uczciwe przedstawianie ofert

Etykę w biznesie należy okazywać nie tylko kontrahentom, pracownikom i partnerom biznesowym, ale także klientom. Menedżerowie, którym zależy na budowaniu odpowiedzialnego wizerunku, nie mogą pozwolić sobie na przeinaczanie prawdy, ukrywanie istotnych elementów oferty czy nawet celowe oszukiwanie klientów. Jeśli publikujesz swoją ofertę, np. na stronie internetowej firmy, zadбай o to, by jej opis był nie tylko atrakcyjny, ale też rzetelny i wyczerpujący³⁹.

³⁷ <https://dziendobry.tvn.pl/styl-zycia/etyka-w-biznesie-na-czym-polega-przyklady-da299483-ls5344563> [data dostępu 06.11.2023].

³⁸ <https://bizneo.pl/info,ac108/etyczne-zachowania-w-biznesie-najlepsze-przyklady,931> [data dostępu 06.09.2023].

³⁹ Tamże.

Przykłady nieetyczne

Jednym z problemów z jakimi niekiedy muszą zmagać się przedsiębiorstwa jest nieuczciwa konkurencja. Pomimo regulacji prawnych i wysokich kar wciąż zdarzają się przypadki niedozwolonych praktyk. Jedną z nich jest dumping cenowy. To taktyka, na której wszyscy tracą, dlatego należy jej za wszelką cenę unikać. Zaniżanie stawek chwilowo przynosi efekty, bo firma pozyskuje dużo klientów. Musisz jednak mieć na uwadze, że zawsze pojawi się ktoś, kto zaoferuje jeszcze niższe ceny – tak nakręca się wojna cenowa, która uniemożliwia firmom organiczny rozwój⁴⁰.

Innym przykładem niedopuszczalnego zachowania, które możemy zakwalifikować jest mobbing. Kodeks pracy definiuje mobbing jako „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”. Istotne jest przy tym to, że osobą stosującą mobbing nie musi być sam pracodawca, ponieważ może to być także przełożony, a nawet współpracownik⁴¹.

Kolejny przykład to nieterminowe wypłacanie wynagrodzeń – jedna z form nieprzestrzegania etyki w biznesie. Rolą pracodawcy jest przestrzeganie prawa pracy w firmie. Jedną z najważniejszych zasad jest konieczność comiesięcznej wypłaty wynagrodzenia pracownikom. Z tego opóźnienie wypłaty wynagrodzeń to nieetyczne zachowania w biznesie⁴².

W czasie świąt prawo mówi o konieczności wcześniejszej wypłaty. Dopuszczalne jest również wypłacanie pensji wcześniej w danym roku, lecz powinno to być określone w zasadach organizacji. W celu interwencji pracownik może pozwać osobę pracodawcy. Ma on również prawo do zaprzestania praktyki bez wypowiedzenia. Inną formą działania jest zgłoszenie sprawy do Państwowej Inspekcji Pracy. Kara za złamanie tej zasady etyki w biznesie jest dotkliwa⁴³.

⁴⁰ <https://www.ifirma.pl/ekonomia/co-to-jest-dumping-cenowy-i-jak-dziala.html> [data dostępu 06.09.2023].

⁴¹ <https://www.księgowiprzyszlosci.pl/artykuly/2023/3/31/Mobbing-i-staffing-w-pracy-jak-je-rozpoznać-i-im-przeciwdziałać> [data dostępu 06.09.2023].

⁴² <https://www.szkola-biznesu.pl/nieetyczne-zachowania-w-biznesie-poznaj-3-niewlasciwe-zachowania-biznesowe/> [data dostępu 11.09.2023].

⁴³ Tamże.

IPP może nałożyć grzywny od 1000 do nawet 30 000 złotych w danym roku. Świadczy to o dużej nieetyczności takiego działania w biznesie. Niewypłacanie wynagrodzenia przez firmy w dłuższym czasie dla wielu osób oznacza poważne problemy finansowe. Badania wykazują, że problem ten dotyczy przede wszystkim krajów z tygodniową wypłatą pensji w firmach. Mimo to, pracodawcy w Polsce mogą również nieprzestrzeganie tych zasad w przedsiębiorstwie⁴⁴.

ŁAPÓWKARSTWO – JAKO PRZYKŁAD JEDNEGO Z NIEETYCZNYCH ZACHOWAŃ

Łamanie zasad etyki poprzez wręczanie łapówki może dotyczyć każdego przedsiębiorstwa. Praktyki te mogą potencjalnie mieć miejsce zarówno w urzędzie, jak i u lekarza. Łapówkarstwo w firmie niezależnie od strony jest kwalifikowane, jako nieetyczne zachowania w biznesie⁴⁵.

Zachowania te mogą mieć formę udzielania jej przez pracowników organizacji. Innym rodzajem łapówki jest pobieranie jej przez pracowników od osób spoza organizacji. W pierwszym przypadku jest to łapówkarstwo czynne, a w drugim **bierno**. Działanie to jest niezgodne z zasadami prawa pracy każdej firmy⁴⁶.

Badania wskazują na to, że zachowania te są uważane przez pracowników za poważny problem firmy. Niemniej jednak jedynie kilkanaście procent osób stwierdza, że zna kogoś, kto podjął się takiego. czynu. Dodatkowo badania dowodzą, że praktyki te są relatywnie rzadko stosowane w Polsce. W roku 2018 złamanie tej zasady etyki w biznesie dotyczyła jedynie kilku procent pracowników firmy. W celu przeciwdziałania korupcji istotne jest przykładanie w polityce firmy wagi do polityki antykorupcyjnej⁴⁷.

Inne formy korupcji na terenie firmy to m.in. kradzież, nepotyzm, czy różnego rodzaju nadużycia na terenie przedsiębiorstwa. Wręczanie łapówki to rzadkość. Mimo to inne działania korupcyjne w minionym czasie były bardziej powszechne w firmach. Badania udowadniają, że zachowania te dotyczą co 10 osoby w biznesie⁴⁸.

⁴⁴ <https://www.szkoła-biznesu.pl/nieetyczne-zachowania-w-biznesie-poznaj-3-niewlasciwe-zachowania-biznesowe/> [data dostępu 11.09.2023].

⁴⁵ Tamże.

⁴⁶ Tamże.

⁴⁷ Tamże.

⁴⁸ Tamże.

PODSUMOWANIE

W świetle wyzwań stojących przed europejską i światową gospodarką, wszelkie działania wpływające na zrozumienie etyki biznesu są szczególnie ważne. Zainteresowanie i popularność etyki stale rosną, ponieważ przedsiębiorcy zaczynają zdawać sobie sprawę z korzyści płynących z przyjęcia etycznego podejścia do biznesu. Zainteresowanie i popularność etyki stale rosną, ponieważ przedsiębiorcy zaczynają zdawać sobie sprawę z korzyści płynących z etycznego podejścia do biznesu. Badania pokazują, że etyczne zachowanie jest w dużej mierze napędzane przez wartości każdej osoby. Podczas gdy wiele osób przestrzega standardów etycznych niezależnie od istniejących kodeksów etycznych, niestety są też tacy, dla których etyczne zachowanie jest marginalizowane⁴⁹.

Menedżerowie odgrywają ważną rolę w procesie promowania etyki w firmach. Kształtują oni kulturę korporacyjną poprzez przekazywanie wartości, norm i praktyk organizacji swoim podwładnym. Menedżerowie tworzą nowe społeczności oparte na indywidualnej przedsiębiorczości i profesjonalizmie. Są innowatorami społecznymi, którzy wdrażają nowe formy zachowań. Etyczne zachowanie menedżerów w ich działaniach powinno być otwarcie akceptowane przez wszystkich pracowników. Zarządzanie nowoczesnymi firmami wymaga dziś menedżerów odważnych, wizjonerów i strategów, którzy poprzez swoje działania dążą do lepszej organizacji i szybko reagują na nowe możliwości rozwoju, zarówno dla siebie, jak i dla całej firmy. Nowoczesny menedżer musi mieć wiele cech osobowości i wiele umiejętności zarządzania, dlatego musi stale doskonalić swoje cechy, dążyć do samodoskonalenia, zdobywać nowe umiejętności i bezpośrednio przyczynić się do sukcesu i etycznego zarządzania organizacją jako całością. I musi nią zarządzać w sposób etyczny. Wszystko to wskazuje na to, że zbliża się czas poważnych zmian w zarządzaniu organizacją. Niektóre firmy w Polsce już włączyły kwestie etyczne do swojego zarządzania. Niektóre firmy w Polsce włączyły aspekty etyczne do swojego zarządzania, ale działania te nie są bardzo rozpowszechnione.

Niektórzy ludzie nie rozpoznają swoich własnych wartości, dlatego konieczne jest systematyczne szkolenie. Podsumowując, musimy zgodzić się z tezą, że etyka odgrywa ważną rolę w społecznej odpowiedzialności biznesu, a zatem znaczenie etyki biznesowej powinno być systematycznie podkreślane przy każdej okazji.

⁴⁹ <https://www.szkola-biznesu.pl/nietyczne-zachowania-w-biznesie-poznaj-3-niewlasciwe-zachowania-biznesowe/> [data dostępu 11.09.2023].

BIBLIOGRAFIA

- Adamczyk J., Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka, Warszawa 2009.
- Bell DeTienne K., Ellertson C. F., Ingerson M.Ch., Dudley W. R., Moral Development in Business Ethics: An Examination and Critique, "Journal of Business Ethics" 2021, nr 170.
- Brzeziński S., Czynniki kształtujące orientację rynkowej odpowiedzialności społecznej, "Marketing i Rynek" 2012, nr 11.
- Buszko A., Etyka w przedsiębiorstwach budowlanych, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2006, nr 7.
- Fobel P., Fobelova D., Etyka i kultura w organizacji, Tychy 2007.
- Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 2006.
- Myśliwiec G., Elementy etyki gospodarowania, Warszawa 1999.
- Państwo w wybranych kierunkach myśli ekonomicznej od połowy XIX wieku do drugiej wojny światowej, U. Zagóra-Jonszta, R. Pęciak (red.), Katowice 2017.
- Penc J., Kultura i etyka w organizacji. Aspekty pragmatyczne i strategiczne. Szczytno 2010.
- Podrez E., Współczesne kontrowersje wokół etyki. Wprowadzenie do dyskusji, [w:] (red.) Z. Sareło, Episteme. Meandry etyki, Olecko 2001.
- Szczupaczyński J., Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców, "Przeгляд organizacji" 2010, nr 10.
- Szejniuk A., Managerial Ethics in Human Resource Management, "Journal of Modern Science" 2016, nr 1/28.
- Zajac D., Etyka zawodowa nauczycieli – między uniwersalizmem a pluralizmem, "Studia Edukacyjne" 2019, nr 54.
- Zawisza J., Ethics in organization management, "Journal of Modern Science" 2018, nr 02/37.
- Zwoliński A., Etyka bogacenia, Kraków 2002.

Źródła internetowe

25 lat etyki biznesu w Polsce - raport_2019 (manageordie.org) [data dostępu 05.10.2023].

Etyka biznesu – Encyklopedia Zarządzania (mfiles.pl) [10.09.2023].

<https://bizneo.pl/info,ac108/etyczne-zachowania-w-biznesie-najlepsze-przyklady,931> [data dostępu 06.09.2023].

<https://dziendobry.tvn.pl/styl-zycia/etyka-w-biznesie-na-czym-polega-przyklady-da299483-ls5344563> [data dostępu 06.11.2023].

<https://www.camina.pl/strategia-i-rozwoj/wartosci-firmy-i-etyka-w-biznesie/> [data dostępu 10.10.2023].

<https://www.ifirma.pl/ekonomia/co-to-jest-dumping-cenowy-i-jak-dziala.html> [data dostępu 06.09.2023].

<https://www.ksiegowiprzyszlosci.pl/artykuly/2023/3/31/Mobbing-i-staffing-w-pracy-jak-je-rozpoznać-i-im-przeciwdziałac> [data dostępu 06.09.2023].

<https://www.rp.pl/biznes/art12559511-etyka-w-biznesie-poplaca> [data dostępu 06.10.2023].

<https://www.sklep.ekonomik.biz.pl/images/pliki/PP2019/Podstawy%20przedsi%C4%99biorczo%C5%9Bci%202.0%20-%20rozdzia%C5%82%2017.pdf> [data dostępu 11.10.2023].

<https://www.szkola-biznesu.pl/nieetyczne-zachowania-w-biznesie-poznaj-3-niewlasciwe-zachowania-biznesowe/> [data dostępu 11.09.2023].

Standard Etyki w Polsce – UNGC [data dostępu 05.10.2023].

ETHICS AND ITS IMPORTANCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Summary: Business ethics is a key element that affects the way business is conducted. It includes a set of standards for responsible and honest business behavior in dealing with contractors, employees and customers. It is an area that examines the economic and ethical aspects of business, often considered contrary to business interests, but essential to building trust and good relationships. Business ethics also regulates the relationship between superiors and employees, the company and its customers, business partners and competitors, and complies with applicable laws and generally accepted codes of conduct. Modern business ethics is a guide for the behavior of entrepreneurs and employees who seek to build good relationships and provide long-term value to all stakeholders.

Keywords: management, ethics, human resources, competition

JOANNA OLSZOWY
PATRYK NANEK
PAWEŁ PIĄTEK

PAŃSTWOWA UCZELNIA ZAWODOWA
IM. PROF. STANISŁAWA TARNOWSKIEGO W TARNOBRZEGU

EFEKTYWNOŚĆ MARKETINGU SZEPTANEGO W INTERNECIE

Abstrakt Marketing szeptany, wraz z rozwojem i rosnącym wpływem Internetu, wciąż zyskuje na popularności. Polega na angażowaniu potencjalnych klientów w dyskusje wokół marki lub konkretnego produktu. Najważniejsza jest jednak naturalność w budowaniu zainteresowania Marketing szeptany to forma promocji, która wykorzystuje naturalne relacje i rekomendacje do promowania produktu lub usługi. W przeciwieństwie do tradycyjnych form reklamy, marketing szeptany opiera się na budowaniu zaufania i wiarygodności marki, ponieważ zadowoleni klienci polecają markę swoim znajomym i rodzinie. Celem artykułu jest ukazanie efektywności marketingu szeptanego w Internecie.

Słowa kluczowe: marketing szeptany, efektywność, klient, Internet

WPROWADZENIE

W dzisiejszym cyfrowym społeczeństwie konsumenci są narażeni na ciągły napływ reklam i promocji. W tym hałaśliwym i zatłoczonym środowisku wyróżnia się subtelność i autentyczność. Marketing szeptany to subtelny, ale bardzo skuteczny sposób promowania produktów, usług i marek poprzez naturalne i swobodne rozmowy.

W związku z szybkimi i burzliwymi zmianami w środowisku marketingowym, rynek reklamowy poszukuje nowych sposobów dostarczania komunikatów promocyjnych do klientów. Obejmuje to między innymi rozwój nowych

środków komunikacji oraz bardziej efektywne i wydajne wykorzystanie istniejących narzędzi. Potrzebne są nowe kanały komunikacji, które zapewnią wiarygodność komunikatów, a jednocześnie dostarczą pożądaną informację zwrotną. Marketing szeptany spełnia te oczekiwania. Staje się on coraz bardziej popularny jako środek integrujący wpływy, obiektywnie prezentujący i wyjaśniający przewagi konkurencyjne danego produktu lub usługi oraz dający konsumentom możliwość osobistej oceny.

Istnieje forma marketingu, która często pozostaje nierozpoznana, ale odgrywa ważną rolę w sukcesie lub porażce firmy. Jest to forma promocji, w której my, użytkownicy produktu lub usługi, stajemy się żywą reklamą marki i siłą stojącą za jej prawdziwym wizerunkiem. Mowa o marketingu szeptanym - sile rekomendacji i opinii. Każdy, kto poleca lub nie poleca coś w Internecie, jest odpowiedzialny za kampanię reklamową tego produktu, firmy lub usługi¹.

Marketing szeptany to forma promocji, która wykorzystuje naturalne procesy komunikacji międzyludzkiej, takie jak rozmowa, porady i opinie, do przekazywania informacji o produktach i usługach². Marketing szeptany opiera się na zaufaniu i wiarygodności, a jego skuteczność wynika z faktu, że ludzie są bardziej skłonni uwierzyć w rekomendację znajomego niż w reklamę³. Jego skuteczność wynika z faktu, że ludzie są bardziej skłonni uwierzyć w rekomendację znajomego niż w reklamę.

Marketing szeptany online jest skutecznym narzędziem budowania lojalności i wiarygodności marki. Umożliwia firmom dotarcie do szerszego grona odbiorców i budowanie silnych relacji z klientami. Jest to skuteczna strategia zwiększania sprzedaży i poprawy wizerunku marki⁴.

DEFINICJA MARKETINGU SZEPTANEGO

W dzisiejszych czasach marketing szeptany często kojarzony jest ze sztucznymi wpisami promocyjnymi na popularnych forach internetowych zachwalającymi dany produkt lub usługę, co przypomina reklamę na odległość. Koncepcja ta jest jednak znacznie szersza i dobrze wykorzystany marketing szeptany może być skutecznym narzędziem do przyciągnięcia potencjalnych klientów⁵.

¹ <https://marketingprogress.pl/czym-jest-marketing-szeptany/> [data dostępu 15.10.2023].

² Marketing szeptany w Internecie: co to jest, jak zacząć, przykłady zastosowania. Pigułka wiedzy, którą warto znać! (landingi.com) [data dostępu 15.10.2023].

³ Tamże.

⁴ Tamże.

⁵ Tamże.

Aby zrozumieć istotę marketingu szeptanego, należy najpierw mieć ogólne pojęcie o tym, czym w ogóle jest marketing. Przeciętna osoba niezainteresowana marketingiem odpowie, że marketing jest synonimem "reklamy". Chociaż nie można zaprzeczyć, że reklama (lub bardziej technicznie, promocja) jest ściśle związana z marketingiem, zastosowania marketingu są znacznie szersze⁶.

Mówiąc jak najbardziej zwięźle, zadaniem marketingu jest zarządzanie wszystkimi działaniami i aspektami firmy w celu optymalizacji i poprawy sprzedaży oraz świadomości marki. Mówimy o wszystkim, co wpływa na poprawę wskaźników przychodów. Jakie są ceny? Kto kupuje? Jakie są formy komunikacji z klientami? W jaki sposób firma zazwyczaj pozyskuje nowych klientów? Lista jest naprawdę długa. Z definicji chodzi o oferowanie właściwego produktu, we właściwej cenie, we właściwym miejscu, we właściwym czasie, przy użyciu właściwych narzędzi promocyjnych⁷.

Oto definicja marketingu szeptanego i co można zyskać decydując się na podobne działania.

Marketing szeptany (buzz marketing) to rodzaj promocji, który skupia się na działaniach mających na celu wywołanie rozmów konsumenckich na temat konkretnego produktu, usługi lub firmy. Zadaniem buzz marketingu dla firm jest przede wszystkim budowanie większej świadomości marki wśród potencjalnych klientów i nakłanianie użytkowników do dzielenia się pozytywnymi opiniami na temat promowanego produktu lub usługi⁸.

FORMY MARKETINGU SZEPTANEGO

Ważnym czynnikiem ułatwiającym skuteczne wykorzystanie marketingu szeptanego jest powszechny dostęp do Internetu oraz szybki rozwój i popularyzacja serwisów Web 2.0, w których to użytkownicy są odpowiedzialni za tworzenie treści⁹.

Ułatwiają one wymianę pomysłów i rekomendowanie produktów. Szum i plotki szybko rozprzestrzeniają się za pośrednictwem forów dyskusyjnych, społeczności internetowych, komunikatorów internetowych i poczty elektronicznej. Wiadomość firmy może mieć formę wideo, tekstu, obrazu lub dźwięku i w zależności od jej kreatywności i treści może zaskoczyć lub zaimponować osobie,

⁶ <https://marketingprogress.pl/czym-jest-marketing-szeptany/> [data dostępu 15.10.2023].

⁷ Tamże.

⁸ Marketing szeptany w Internecie: co to jest, jak zacząć, przykłady zastosowania. Pigułka wiedzy, którą warto znać! (landingi.com) [data dostępu 15.10.2023].

⁹ M. Hajdas, Dobrze opowiedziana marka, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 9, s. 68.

która ją otrzyma, a następnie może przekazać ją znajomym lub rozpocząć dyskusję z udziałem większej liczby uczestników. Kluczowe jest jednak, aby marketing szeptany współgrał z dotychczasową komunikacją firmy i dostarczał rzetelnych informacji o produkcie lub usłudze. W ten sposób firmy mogą oczekiwać spontanicznej reakcji ze strony konsumentów. Marketing szeptany w mediach społecznościowych (social media marketing) zyskuje na popularności. Promocja w mediach społecznościowych polega na współtworzeniu istniejących grup. Współczesne tło marketingu szeptanego tworzenie własnej społeczności. Kluczem do skuteczności jest tutaj wielogodzinna praca, regularne publikowanie nowych treści, udział w dyskusjach i dzielenie się istotnymi informacjami z powiązаныmi grupami¹⁰

Kampanie marketingu szeptanego mogą przyjmować różne formy. Wśród tych najbardziej popularnych i często stosowanych wyróżnia się:

Tabela 1 Formy marketingu szeptanego

Lp.	Nazwa	Charakterystyka
1.	Marketing wirusowy	Jego zadaniem jest tworzenie angażujących treści, które użytkownicy chcą przekazywać dalej. Przybiera on zatem formę "wirusa", który rozprzestrzenia się na innych konsumentów. Marketing wirusowy często przybiera formę memów lub zabawnych filmików. Celem jest wywołanie interesujących skojarzeń, na przykład z konkretnym produktem. Głównymi narzędziami tego typu marketingu wirusowego są wiadomości błyskawiczne i e-maile;
2.	Evangelist marketing	Jest to jedna z najpotężniejszych form marketingu szeptanego. Jego celem jest skłonienie użytkowników do silnej identyfikacji z konkretnym produktem, marką lub usługą. W ten sposób konsumenci są przekonywani do korzystania z rekomendowanego produktu i namawiania innych do tego samego. W ten sposób konsumenci są przekonywani do korzystania z polecanego produktu i namawiania innych do tego samego;
3.	Brand blogging	Tworzenie blogów i uczestniczenie w blogosferze, dzielenie się wartościowymi informacjami, o których blogująca społeczność może chcieć rozmawiać.
4.	Marketing społecznościowy -community marketing	Ta forma marketingu zwykle odbywa się w małych grupach w Internecie, takich jak fora lub fankluby. Prowokuje dyskusję na temat konkretnego produktu, a kampania musi być dobrze przemyślana;
5.	Trendsetting	Promocja produktu przez właściciela marki lub detalistę. Jej zadaniem jest stworzenie trendu, za którym konsumenci będą chcieli podążać. Często trendsetting obejmuje celebrytów lub osobistości, które promują korzystanie z określonego produktu;

¹⁰ M. Siejak, Dla małych marek marketing szeptany, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 11, s. 77.

6.	Brand blogging	Jest to coraz popularniejsza forma marketingu szeptanego. Blog służy do promowania konkretnego produktu. Blogerzy publikują informacje o swoich produktach i usługach, porównują je i testują itp.
7.	Product seeding	Kolejna popularna forma marketingu. Celebryci, blogerzy i osoby publiczne otrzymują próbki, a następnie testują określone produkty i przekazują informacje zwrotne na swoich stronach internetowych, blogach i portalach społecznościowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://bizzit.pl/czym-jest-marketing-szeptany-i-jakie-sa-jego-formy/> [data dostępu 17.10.2023], Siejak, Marketing szeptany - ja k go wykorzystac? ,<http://wiadomosci.mediarun.pl/artukul/marketing,marketing-szeptany-jak-go-wykorzystac,32952,2,1,1.htm> l. [data dostępu 17.10.2023]

SKUTECZNOŚĆ MARKETINGU SZEPTANEGO

W przeciwieństwie do tradycyjnych form reklamy, marketing szeptany buduje zaufanie i wiarygodność poprzez wpływanie na emocje klientów. Istotą tej strategii jest tworzenie informacji, które są angażujące i wartościowe dla odbiorców, a nie natrętne i irytujące. W rezultacie klienci chętniej polecają produkty, dzielą się nimi w mediach społecznościowych i wystawiają pozytywne opinie. Dlatego podstawową zasadą marketingu szeptanego jest stworzenie czegoś, co wyróżnia się na tle konkurencji i przyciąga ich uwagę. Aby dostarczać wartościowe treści, które rozwiązują ich problemy lub spełniają ich oczekiwania, trzeba dobrze poznać grupę docelową i jej potrzeby. Tylko w ten sposób można przyciągnąć uwagę i zainteresowanie konsumentów¹¹.

SKUTECZNE WYKORZYSTANIE W INTERNECIE

Marketing szeptany jest idealny dla świata online, w którym wiadomości rozprzestrzeniają się z prędkością światła. Marketing szeptany może być wykorzystywany na wiele sposobów, w tym do¹²:

- Tworzenie wartościowych treści na blogach, stronach internetowych i filmów, które przyciągną uwagę odbiorców docelowych i będą udostępniane online.
- Sponsorowane posty w mediach społecznościowych, które wykorzystują techniki reklamy natywnej do dyskretnego promowania marki.

¹¹ Marketing szeptany – czym jest i jak skutecznie go wykorzystać w Internecie? (mateusz-kozlowski.pl) [data dostępu 16.10.2023].

¹² Tamże.

- Współpraca z influencerami, którzy mają silny wpływ na obserwujących i mogą w naturalny sposób promować produkty i usługi.
- Kampanie polecające: Klienci polecający markę swoim znajomym w celu uzyskania dodatkowych korzyści.

Należy pamiętać, że marketing szeptany wymaga czasu i cierpliwości. Nie ma gwarancji, że stosowanie tej strategii przyniesie natychmiastowe rezultaty. Jeśli jednak będziesz postępować zgodnie z odpowiednimi krokami i dostarczać wartościowe treści, Twoje szanse na sukces są bardzo wysokie.

Podsumowując, marketing szeptany jest skutecznym narzędziem do promowania marki online. Budując relacje oparte na zaufaniu i angażując odbiorców, możesz zwiększyć zainteresowanie swoimi produktami i usługami oraz zwiększyć sprzedaż. Aby odnieść sukces w tej strategii, należy dostarczać wartościowe treści, stale wsłuchiwać się w oczekiwania klientów i korzystać z różnorodnych kanałów komunikacji. Należy pamiętać, że marketing szeptany to czasochłonny i pracochłonny proces, który w dłuższej perspektywie może przynieść Twojej marce wiele korzyści.

MARKETING SZEPTANY - POJĘCIE I ZNACZENIE

Marketing szeptany, znany również jako marketing szeptany, to strategia promocyjna, która zachęca ludzi do mówienia o produkcie lub usłudze. Jego celem jest stworzenie naturalnego i organicznego rozprzestrzeniania się informacji, a nie czegoś natrętnego lub wymyślnego. Innymi słowy, jest to rodzaj "spontanicznej" treści na tablicach ogłoszeń i w mediach społecznościowych. "Spontaniczność" jest ważna w tej definicji i ma niewiele wspólnego ze spontanicznością w znaczeniu słownikowym. Treść wiadomości jest istotna dla marki, ale w naturalny sposób, który nie jest wymuszony, a pierwotny nadawca zwykle nie ma nic wspólnego z marką¹³.

Marketing szeptany to technika wykorzystywana w reklamie i promocji w celu dotarcia do potencjalnych klientów poprzez rekomendacje i polecenia. Jest to niekonwencjonalna technika marketingowa, która buduje zaufanie poprzez osoby trzecie, takie jak zadowoleni klienci, ambasadory marki lub influencerzy, którzy mówią o firmie lub produkcie¹⁴.

¹³ Marketing szeptany - czym jest i jak go właściwie używać (cyrekdigital.com) [data dostępu 16.10.2023].

¹⁴ Tamże.

Marketing szeptany obejmuje takie taktyki jak¹⁵:

- wysyłanie próbek produktów do influencerów i blogerów,
- zachęcanie do udostępniania i komentowania w mediach społecznościowych
- organizowanie wydarzeń, podczas których uczestnicy są zapraszani do rozmowy o produkcie lub usłudze; oraz
- uruchomienie programu poleceń, który nagradza klientów polecających swoich znajomych.

Jeśli zostanie to zrobione prawidłowo, szepty nie tylko spowodują, że klienci dokonają zakupu, nie zdając sobie sprawy z efektu reklamy, ale także rozprzestrzenia się w sposób wirusowy. To sprawia, że buzz marketing jest możliwy. Innymi słowy, jest to sytuacja zorientowana na konsumenta, w której marka jest przedmiotem gorącej dyskusji online. Wytworzony szum (buzz) wielokrotnie zwiększa zasięg i świadomość marki¹⁶.

Pomimo korzyści, marketing szeptany nie jest pozbawiony ryzyka. Informacje przekazywane od jednej osoby do drugiej mogą zostać zniekształcone. Negatywne opinie mogą rozprzestrzeniać się równie szybko, a nawet szybciej niż opinie pozytywne¹⁷.

DLACZEGO STOSUJE SIĘ PROMOCJĘ SZEPTANĄ?

Celem promocji szeptanej jest dostarczenie informacji o produkcie tam, gdzie tradycyjne metody promocji nie mogą dotrzeć. Promocja szeptana to ciekawa forma promocji, która pozostawia część działań promocyjnych konsumentowi. Dzięki umiejętnemu prowadzeniu działań i strategii marketingowych, klasyczne kampanie reklamowe zachęcają nas do wypróbowywania coraz to nowszych produktów i wyrabiania sobie o nich opinii w oczach użytkownika. Opinią tą prędzej czy później podzielimy się z innymi¹⁸.

Globalizacja środków masowego przekazu tylko ułatwia ten proces. Wystarczy nowy telefon komórkowy, aby przekazać wszystkie pozytywne i negatywne wrażenia z zakupu komuś na drugim końcu świata. Promocja szeptana

¹⁵ Marketing szeptany - czym jest i jak go właściwie używać (cyrekdigital.com) [data dostępu 16.10.2023].

¹⁶ Tamże.

¹⁷ Tamże.

¹⁸ <https://marketingprogress.pl/czym-jest-marketing-szeptany/> [data dostępu 17.10.2023].

może pomóc markom w procesie pozyskiwania nowych potencjalnych klientów i wpłynąć na ich ostateczną decyzję o zakupie¹⁹.

Dzięki wyszukiwarkom takim jak Google, informacje o każdym produkcie można błyskawicznie znaleźć w Internecie, a klienci mogą szybko znaleźć liczne dyskusje związane z produktem na forach, blogach i w mediach społecznościowych. Na ekranie komputera czy smartfona, niczym na srebrnej tacy, wypisane są szczegółowo wszystkie zalety i wady danego produktu w formie opinii użytkowników, recenzji na blogach i wpisów ekspertów. Ten zalew informacji o produkcie oznacza, że podczas krótkiej przerwy w pracy lub rodzinnego obiadu nasze wrażenia mogą wpłynąć na decyzję o zakupie konkretnego produktu przez osoby, które zetknęły się z tymi informacjami, ale nigdy nie wypróbowały ich osobiście²⁰.

KORZYŚCI Z MARKETINGU SZEPTANEGO

Marketing szeptany ma wiele celów, których osiągnięcie automatycznie przynosi korzyści. Pomaga szybko i skutecznie dotrzeć do większej liczby osób na temat marki, produktów i usług, co pomaga zwiększyć świadomość marki²¹.

Marketing szeptany zwiększa również zaufanie do marki. Marketing szeptany pomaga budować zaufanie do marek, ponieważ ludzie mają tendencję do ufania rekomendacjom znajomych, rodziny i influencerów. Klienci, którzy polecają markę innym, sami stają się jej zwolennikami²².

Tabela 2 Wybrane korzyści stosowania marketingu szeptanego

Lp.	Korzyści z marketingu szeptanego	Opis korzyści
1.	Jest skuteczny	Według badania Nielsen z 2015 roku, zaufanie do opinii innych użytkowników udostępnianych online waha się między 69% a 70% (grupy wiekowe 21-34 i 35-49). Buzz marketing zajmuje zatem trzecie miejsce wśród wszystkich form informacji o produktach.
2.	Poprawia reputację marki	Marketing szeptany prowadzony otwarcie i zgodnie ze standardami etycznymi ma pozytywny wpływ na public relations. Firmy, które preferują spamowanie forów internetowych najbardziej cierpią z powodu niskiej jakości usług. Wymuszona promocja produktów poprzez niechlujne posty raczej zniechęca niż zachęca.

¹⁹ <https://marketingprogress.pl/czym-jest-marketing-szeptany/> [data dostępu 17.10.2023].

²⁰ Tamże.

²¹ Marketing szeptany - czym jest i jak go właściwie używać (cyrekdigital.com) [data dostępu 16.10.2023].

²² Tamże.

3.	Wywołuje pozytywne emocje	Szczerze opinie od osób, które faktycznie korzystały z produktu lub usługi, wywołują prawdziwe emocje. Prawdziwe są również opinie, które przedstawiają rzeczywiste zalety i wady.
4.	Szybko reaguje na ewentualne kryzysy	Ważnym narzędziem kampanii jest program monitorowania opinii online. Dzięki wychwytywaniu skarg i negatywnych opinii można szybko reagować.
5.	Angażowanie klientów	Dobrym pomysłem na stymulowanie dyskusji o marce są testy konsumenckie. Jeśli mogą oni wypróbować próbki i wyrazić własne opinie, dodaje to osobistego charakteru do kontaktu.
6.	Zachęca do głębokich i osobistych relacji z klientem	Oficjalna komunikacja marki to dyskusja w imieniu marki, a nie za anonimowym profilem. Klienci wiedzą, że rozmawiają z przedstawicielem firmy. Czują się docenieni jako partner do rozmowy.
7.	Przekuwa potencjalnie ryzykowne sytuacje na korzyść marki.	Jeśli reakcja na potencjalny kryzys jest szybka i satysfakcjonująca dla klienta, może on zmienić się z użytkownika rozpowszeczniającego nieprzyjemne opinie w zwolennika marki.
8.	Wypowiedzi oparte o doświadczenie użytkowników produktów	Jak wykazuje raport "Customer Listening 2.0" opracowany przez Mobile Institute, prawie 40% internetowych nabywców zwraca uwagę na opinie o produkcie, zanim zdecyduje się na ich zakup. Natomiast 1/3 badanych stwierdziła, że czytanie oraz dzielenie się opiniami jest dla nich zupełnie naturalne.
9.	Koszty	Niskie koszty przy bardzo dużym zasięgu reklamy;
10.	Możliwość poznania rynku	Minimalizuje straty w przypadku błędnego oszacowania zapotrzebowania;

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.the-first.pl/marketing-szeptany-w-inter necie-7-powodow-dla-ktorych-to-sie-oplaca/>, https://www.eactive.pl/blog-o-seo/marketing-szeptany-w-inter necie/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwkY2qBhBDEiwAoQXK5XbJpNvHSI0IPa5f6S03hPxK-DJWlGtAL0nXngEczu39iAhIAEt0hBoCUoUQA vD_BwE

Przekazywanie pozytywnych opinii i doświadczeń wśród klientów może zwiększyć sprzedaż, zachęcając potencjalnych klientów do wypróbowania produktu lub usługi. Może również skutecznie dotrzeć do nowych klientów, którzy mogą nie znać produktów firmy lub mogą być niechętni do wypróbowania nowych produktów, chyba że zostaną polecane²³.

Należy również wspomnieć o marketingu szeptanym w kontekście działań SEO. W tym przypadku celem może być zdobycie linków i zwiększenie ruchu stronie. Skuteczność tej strategii jest obecnie (co zrozumiałe) kontrowersyjna, ale nie można jej ignorować, gdyż jest to technika powszechna, zwłaszcza w Polsce²⁴.

²³ Marketing szeptany - czym jest i jak go właściwie używać (cyrekdigital.com) [data dostępu 16.10.2023].

²⁴ Tamże.

KWESTIE ETYCZNE W MARKETINGU SZEPTANYM

Marketing szeptany został wprowadzony w Polsce w 2004 roku przez agencję Streetcom, ale spotkał się z negatywnym przyjęciem. Głównym powodem było przekonanie, że marketing szeptany to płatny szpieg podszywający się pod konsumenta w celu zachęcenia do zakupu konkretnego produktu. Dlatego też podjęto intensywne działania mające na celu przekonanie reklamodawców, że marketing szeptany to zachęcanie do szczerych rozmów na temat marki. Szczerść relacji, wiarygodność opinii i ujawnienie tożsamości nadawcy to podstawowe cechy przekazu marketingu szeptanego. Wyżej wymienione agencje w współpracy z Międzynarodowym Stowarzyszeniem Reklamy IAA realizują projekt mający na celu opracowanie Kodeksu Etyki Marketingu Szeptanego (KEMS). KEMS definiuje zasady korzystania z tych narzędzi. Głównym celem KEMS jest uregulowanie działań w tej dziedzinie. Zawiera on jasną definicję marketingu szeptanego oraz określa standardy i najlepsze praktyki. Marketing szeptany staje się coraz bardziej popularny w Polsce. Brak standardów i norm działania prowadzi jednak do szeregu nieetycznych działań i naruszeń praw konsumentów. Praktyki te szkoda całej branży. Wdrożenie standardów etycznych jest niezbędne, aby chronić konsumentów i budować z nimi trwałe relacje oparte na uczciwości i zaufaniu²⁵.

Uczciwe korzystanie z narzędzi marketingu szeptanego w oparciu o uczciwość i zaufanie zapewniają również wiarygodność marketerów i sprawia, że ich kampanie są skuteczne i wydajne²⁶

W teorii celem marketingu szeptanego jest nie tylko zwiększenie świadomości na temat produktu lub usługi, ale także stworzenie pewnej formy interakcji między potencjalnymi nabywcami. W praktyce jednak działania marketingu szeptanego mogą być prowadzone w niewłaściwy sposób. Najczęstszymi błędami (a także niedopuszczalnymi i nielegalnymi!) jest oczernianie konkurencji lub rozpowszechnianie niewłaściwych informacji na temat danego produktu²⁷.

Marketing szeptany jest obecnie bardzo popularny i często wykorzystywany w Internecie. I tak właśnie powinno być! W końcu Internet daje nam narzędzia do przekazywania informacji i budowania sieci społecznościowych. Marketing szeptany może być skuteczny na blogach, forach i portalach społecznościowych. Umiejętnie prowadzony marketing szeptany powinien rozpocząć

²⁵ M. Hughes, Marketing szeptany. Z ust do ust..., Warszawa 2008, s. 7.

²⁶ Kodeks etyki marketingu szeptanego, www.medialine.pl/artukul.php?getpage_id=10&getsubpageid=16&artukul_id=5227 [data dostępu 17.10.2023].

²⁷ <https://marketingprogress.pl/czym-jest-marketing-szeptany/> [data dostępu 17.10.2023].

się od sprowokowania dyskusji na konkretny temat. Następnie, i tylko wtedy, delikatnie wspomnieć o marce lub produkcie. Ważne jest naturalne i dyskretne podejście. Nie zaszkodzi, jeśli przyciągnie klientów do Twojej firmy, zamiast przekonywać kogoś do zakupu od razu. Nie zawsze trzeba rozpoczynać osobny wątek, aby prowadzić dyskusje na temat swojej marki, produktu lub usługi. Wystarczy sprytny link do wcześniej utworzonego tematu. Co ważniejsze, działania marketingu szeptanego powinny być prowadzone w sposób etyczny i nie ma w nich miejsca na oczernianie konkurencji czy szerzenie dezinformacji. Właściwe praktyki marketingu szeptanego polegają na utrzymywaniu w miarę neutralnego i umiarkowanego przychylnego spojrzenia na markę, produkt lub usługę. Pochlebne wypowiedzi na temat firmy mogą bowiem wzbudzić podejrzania ostrożnych internautów²⁸.

Bardzo ważne jest podkreślenie wartości etyki w marketingu szeptanym. Musi być on przejrzysty i uczciwy, nie może wprowadzać konsumentów w błąd ani działać na niekorzyść konkurencyjnych marek. Unikanie manipulacji i nieetycznych taktyk to nie tylko kwestia zgodności z przepisami, ale także budowania solidnej reputacji marki²⁹.

Wprowadzanie klientów w błąd lub stosowanie nieetycznych metod może prowadzić do problemów prawnych i negatywnego postrzegania marki. Długoterminowy sukces opiera się na zaufaniu klientów zbudowanym na uczciwych, przejrzystych i etycznych praktykach marketingowych. Dlatego etyka powinna być zawsze na pierwszym miejscu podczas planowania i wdrażania strategii marketingu szeptanego³⁰.

Etyka jest jednym z podstawowych elementów marketingu szeptanego. Przede wszystkim marketerzy muszą zawsze działać zgodnie z zasadami etycznymi i zapewniać, że ich działania są uczciwe i zgodne z prawem. Oznacza to, że marketerzy muszą być szczególnie ostrożni w wykorzystywaniu danych osobowych, takich jak adresy e-mail i numery telefonów, aby uniknąć naruszenia poufności. Ponadto marketerzy powinni zawsze dostarczać wiarygodnych informacji i nie wprowadzać konsumentów w błąd. Powinni również unikać stosowania nieuczciwych technik reklamowych, takich jak fałszywe recenzje lub nadmierne używanie słów kluczowych. Wreszcie, marketerzy powinni zawsze dążyć

²⁸ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-marketing-szeptany-jak-efektywnie-wykorzystac-buzz-marketing> [data dostępu 17.10.2023].

²⁹ <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/marketing-szeptany/> [data dostępu 17.10.2023].

³⁰ Tamże.

do zapewnienia, że ich działania są zgodne ze wszystkimi przepisami dotyczącymi reklamy i marketingu³¹.

Etyka w marketingu w mediach społecznościowych jest bardzo ważna, ponieważ wpływa na to, jak marka jest postrzegana przez konsumentów. Przede wszystkim marki powinny zawsze dążyć do tworzenia treści, które są zgodne z ich wartościami i misją. Powinny również upewnić się, że treści są zgodne z zasadami etycznymi, takimi jak szacunek, uczciwość i odpowiedzialność. Marki powinny również upewnić się, że ich treści są zgodne z prawem i nie obrażają innych osób ani nie naruszają ich praw³².

Marki muszą również zapewnić, że ich treści są zgodne z zasadami etycznymi, takimi jak szacunek, uczciwość i odpowiedzialność. Marki muszą również zapewnić, że ich treści są zgodne z prawem, nie są obraźliwe i nie naruszają praw innych osób. Ponadto marki powinny zapewnić, że ich treści są zgodne z zasadami etycznymi reklamy, takimi jak uczciwość, rzetelność i przejrzystość. Marki powinny również upewnić się, że ich treści są zgodne z zasadami etycznymi związanymi z wykorzystaniem danych osobowych, takimi jak prywatność i bezpieczeństwo³³.

Podsumowując, etyka w marketingu w mediach społecznościowych jest bardzo ważna, ponieważ wpływa na to, jak marka jest postrzegana przez konsumentów. Marki powinny zawsze dążyć do tworzenia treści, które są zgodne z ich wartościami i misją, a także zasadami etycznymi dotyczącymi reklamy i wykorzystywania danych osobowych³⁴.

Etyka w marketingu w wyszukiwarkach może być wykorzystana do zapewnienia wysokiej jakości doświadczeń użytkowników. Przede wszystkim wszystkie reklamy i treści powinny być zgodne z zasadami etycznymi, aby zapewnić użytkownikom wiarygodne informacje. Ponadto wszystkie reklamy i treści powinny być zgodne z zasadami etycznymi, aby zapewnić użytkownikom bezpieczne i przyjazne wrażenia³⁵.

Kolejnym ważnym aspektem jest zapewnienie użytkownikom przyjemnego i bezpiecznego doświadczenia. W tym celu wszystkie reklamy i treści powinny być dostosowane do potrzeb użytkownika i wyświetlane w sposób, który mu nie przeszkadza. Ponadto wszystkie reklamy i treści muszą być zgodne z zasadami

³¹ M. Wałuśkiewicz, Granica legalności marketingu szeptanego, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 12, s. 88.

³² Tamże.

³³ M. Rzemieniak, K. Kniaziuk, Marketing szeptany, [w:] Nowe trendy w marketingu dla menedżerów, (red.) B. Czerwiński, Gdańsk 2008, s. 189-190.

³⁴ <https://funkymedia.pl/nowe/etyka-w-marketingu> [data dostępu 17.10.2023]

³⁵ Tamże.

etycznymi, aby zapewnić użytkownikom bezpieczne i przyjazne doświadczenie³⁶.

Wreszcie, ważne jest, aby wszystkie reklamy i treści były zgodne z zasadami etycznymi i dostarczały użytkownikom wiarygodnych informacji. W tym celu wszystkie reklamy i treści powinny być starannie oceniane zgodnie z zasadami etycznymi, aby zapewnić użytkownikom wiarygodne informacje³⁷.

Etyka w marketingu w reklamie wideo może być wykorzystana do zapewnienia, że reklama jest zgodna z zasadami etycznymi. Przede wszystkim reklama musi być zgodna z prawem i nie może naruszać praw konsumentów. Reklamy powinny być również uczciwe i nie powinny wprowadzać konsumentów w błąd. Reklamy powinny również przestrzegać zasad etycznych, takich jak szacunek dla innych, uczciwość i odpowiedzialność. Reklamy powinny również przestrzegać zasad etycznych związanych z językiem, takich jak unikanie obraźliwego języka, nieetycznych porównań i nieuczciwych stwierdzeń. Reklamy powinny również przestrzegać zasad etycznych związanych z obrazami, w tym unikać nieetycznego lub nieuczciwego wykorzystywania wizerunków osób. Reklamy powinny również być zgodne z zasadami etycznymi dotyczącymi treści, w tym unikać nieetycznych lub nieuczciwych treści³⁸.

Etyczny buzz marketing powinien szanować inne firmy i zapewniać, że wszystkie sugestie i opinie są naturalne. Nadmiernie wymuszające treści lub komentarze, które zmuszają ludzi do zakupu, są niedopuszczalne. Klienci są sceptyczni i spostrzegawczy i szybko zauważają zbyt stereotypowe lub nie na temat tematy. Łatwo jest też zauważyć ten sam komentarz w kilku różnych miejscach i w żaden sposób nie wpływa on na dobre postrzeganie firmy czy dobrze przeprowadzoną kampanię szeptaną. Marki powinny być godne zaufania i profesjonalne, podobnie jak marketing szeptany³⁹.

PRZYKŁADY EFEKTYWNEGO WYKORZYSTANIA MARKETINGU SZEPTANEGO

W świecie marketingu nie brakuje przykładów skutecznego wykorzystania marketingu szeptanego. Pierwszym z nich jest Red Bull. Zamiast inwestować w tradycyjne formy reklamy, Red Bull zdecydował się na sponsorowanie ekstremalnych wydarzeń sportowych i stworzył wizerunek marki kojarzony z emocjami

³⁶ <https://funkymedia.pl/nowe/etyka-w-marketingu> [data dostępu 17.10.2023].

³⁷ Tamże.

³⁸ Tamże.

³⁹ <https://marketingprogress.pl/czym-jest-marketing-szeptany/> [data dostępu 18.10.2023].

i adrenaliną. Innym przykładem jest Starbucks, który uniknął agresywnej strategii marketingowej i zamiast tego subtelnie budował swoją markę, tworząc przytulną, komfortową przestrzeń w swoich kawiarniach i wymagając od pracowników używania imion klientów⁴⁰. Starbucks, największa na świecie sieć kawiarni, wyraźnie zazaczyła, że marketing szeptany w znacznym stopniu przyczynił się do jej sukcesu. Marketing ten składa się z przyjaznego personelu, bezpłatnego Wi-Fi, etykiet z nazwiskami klientów na kubkach, kart lojalnościowych i relaksującego doświadczenia w kawiarni. Jest to bardzo dobra podstawa dla klientów kawiarni do dzielenia się przyjemnymi doświadczeniami online i tworzenia pozytywnego szumu dla całej sieci Starbucks⁴¹.

W ten sposób marka zyskała lojalną bazę klientów i globalną rozpoznawalność. Te dwa przykłady ilustrują, w jaki sposób marketing szeptany może pomóc w budowaniu długoterminowych, autentycznych relacji z konsumentami.

Toms to firma uwielbiana przez klientów na całym świecie nie tylko za wysokiej jakości buty, ale także za nowoczesny marketing, a zwłaszcza zaangażowanie społeczne. Kiedy założyciel firmy był turystą odwiedzającym Argentynę, zdał sobie sprawę, że miejscowe dzieci rzadko nosiły buty, przez co ich stopy były bardzo zniszczone. Wpadł na pomysł, że za każdą zakupioną parę butów Toms, druga para butów zostanie подарowana dziecku, które wcześniej musiało chodzić boso. Do tej pory firma dostarczyła ponad 35 milionów par butów do 70 krajów na całym świecie. Inicjatywy takie jak ta zachęcają do zakupu produktów Toms, a klienci firmy mogą poczuć, że razem robią różnicę dla potrzebujących⁴².

Coca-Cola jest jedną z marek, które często wykorzystują marketing szeptany. Jedną z najpopularniejszych kampanii była "Podziel się radością". Przez kilka miesięcy logo Coca-Coli na butelkach i puszkach było zastępowane imieniem lub pseudonimem, umożliwiając konsumentom zakup spersonalizowanych produktów. Nowe butelki i puszki szybko zaczęły pojawiać się w mediach społecznościowych. Wzmocniło to więź z klientami, a przede wszystkim doprowadziło do stałego wzrostu sprzedaży napojów oferowanych przez Coca-Colę⁴³.

Podsumowując, najważniejsze w marketingu szeptanym jest prowokowanie dyskusji w naturalny sposób, a nie wymuszanie jej. Istnieje cienka granica między spontaniczną komunikacją a nachalną reklamą, dlatego wszystkie działania muszą być starannie zaplanowane i realizowane z rozwagą. Warto podkreślić, że

⁴⁰ <https://boringowl.io/blog/marketing-szeptany-subtelna-sila-w-kreowaniu-swiadomosci-marki> [data dostępu 18.10.2023].

⁴¹ <https://semcore.pl/marketing-szeptany/> [data dostępu 18.10.2023].

⁴² Tamże

⁴³ Tamże.

marketing szeptany jest skutecznym narzędziem nie tylko dla bardzo dużych i znanych już firm, ale także dla znacznie mniejszych przedsiębiorstw.

PODSUMOWANIE

Działania promocyjne i kampanie reklamowe to tylko wierzchołek góry lodowej w machinie marketingowej. Są widoczną i namacalną częścią, ale nie zawsze najważniejszą. Klasycznym zadaniem marketingowym jest szerzenie świadomości marki, ale sama świadomość marki może nie wystarczyć, aby utrzymać się na rynku i walczyć z konkurencją. Moment, w którym klient zostaje uwiedziony przez serię treści reklamowych i decyduje się na zakup produktu, jest nową treścią reklamową dla tego produktu. Opinia klienta może z pozoru wydawać się nieistotna, ale wraz ze wzrostem liczby sprzedaży rośnie liczba opinii. Badania statystyczne pokazują, że nawet 90% osób w niektórych segmentach rynku staje się klientami właśnie dzięki marketingowi szeptanemu.

Marketing szeptany to działania, które docierają do kupującego w sposób spontaniczny i widoczny. W sieci kanałem komunikacji są najczęściej media społecznościowe lub fora internetowe, gdzie ludzie sprytnie wplatają informacje o produkcie lub usłudze, którą chcą wypromować (lub powinni to robić sprytnie - praktyka pokazuje inaczej) i komentują wypowiedzi autora. W marketingu szeptanym nie chodzi o nakłonienie kogoś do zakupu, ale o stworzenie naturalnej dyskusji na temat danego produktu.

BIBLIOGRAFIA

- Hajdas M., Dobrze opowiedziana marka, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 9.
- Hughes M., Marketing szeptany. Z ust do ust..., Warszawa 2008.
- Rzemieniak M., Kniaziuk K., Marketing szeptany, [w:] Nowe trendy w marketingu dla menedżerów, (red.) B. Czerwiński, Gdańsk 2008.
- Siejak M., Dla małych marek marketing szeptany, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 11.
- Waluśkiewicz M., Granica legalności marketingu szeptanego, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 12.

Źródła internetowe

<https://boringowl.io/blog/marketing-szeptany-subtelna-sila-w-kreowaniu-swia-domosci-marki> [data dostępu 18.10.2023].

<https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/marketing-szeptany/> [data dostępu 17.10.2023].

<https://funkymedia.pl/nowe/etyka-w-marketingu> [data dostępu 17.10.2023].

<https://marketingprogress.pl/czym-jest-marketing-szeptany/> [data dostępu 18.10.2023].

<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-marketing-szeptany-jak-efektywnie-wykorzystac-buzz-marketing> [data dostępu 17.10.2023].

<https://semcore.pl/marketing-szeptany/> [data dostępu 18.10.2023].

Kodeks etyki marketingu szeptanego, www.medialine.pl/artukul.php?getpage_id=10&getsubpageid=16&artukul_id=5227 [data dostępu 17.10.2023].

Marketing szeptany - czym jest i jak go właściwie używać (cyrekdigital.com) [data dostępu 16.10.2023].

Marketing szeptany w Internecie: co to jest, jak zacząć, przykłady zastosowania. Pigułka wiedzy, którą warto znać! (landingi.com) [data dostępu 15.10.2023].

EFFECTIVENESS OF BUZZ MARKETING ON THE INTERNET

Summary: Buzz marketing is a new marketing tool and one of the most effective forms of market communication today. Consumers are fed up with advertising in the media and are becoming increasingly resistant to it. Advertising noise is ubiquitous, and consumers have no tolerance for it. Moreover, advertisements are becoming less and less credible, while the power of direct recommendations is increasing. Customers are more likely to believe positive reviews from people who have used their products rather than advertisements. Development of Web 2.0 technology. Helps Internet users create their own content and interact with web users with similar interests. It also facilitates the exchange of information and opinions on consumer products.

Keywords: whisper marketing, effectiveness, customer, Internet.

ISBN: 978-83-67959-28-5