

Karolina Kukuła  <https://orcid.org/0009-0009-4213-8028>

Akademia Nauk Stosowanych WSGE w Józefowie

e-mail: wkukula@g.pl

Zarządzanie potencjałem pracowników jako wyraz zmieniających się trendów zarządzania w przedsiębiorstwach

Managing employee potential as a strategic trend in contemporary organizations

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.835>

Streszczenie

Artykuł analizuje ewolucję zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy rosnącej roli potencjału pracowników jako kluczowego zasobu strategicznego. Autorka ukazuje, jak przemiany społeczno-gospodarcze, rozwój gospodarki opartej na wiedzy oraz zmiany na rynku pracy wpłynęły na odejście od klasycznego HRM w stronę podejścia skoncentrowanego na identyfikacji, rozwoju i utrzymaniu talentów. W tekście podkreślono znaczenie motywacji, elastyczności oraz samoświadomości pracowników, a także złożoność procesów ich oceny i zaangażowania. Przywołując koncepcje Druckera, Ulricha czy Kahnemana, autorka zwraca uwagę na potrzebę holistycznych, zindywidualizowanych strategii HR, które wspierają rozwój jednostek zdolnych do adaptacji w dynamicznym środowisku. Zarządzanie potencjałem ukazane jest nie tylko jako narzędzie zwiększania efektywności, ale także jako element budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Artykuł wzywa do traktowania kapitału ludzkiego nie jako kosztu, lecz jako inwestycji decydującej o przyszłości organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie potencjałem pracowników, kapitał ludzki, zarządzanie talentami

Abstract

This article explores the evolution of human resource management with a focus on employee potential as a key strategic asset. It outlines how socio-economic transformations, the rise of the knowledge economy, and shifting labour market dynamics have led to a transition from traditional HRM towards talent-focused approaches. Emphasis is placed on motivation, flexibility, and self-awareness as essential traits, as well as the complexity of evaluating and engaging talent. Drawing on concepts from Drucker, Ulrich, and Kahneman, the article advocates for holistic, individualized HR strategies that foster the development of adaptive employees in rapidly changing environments. Talent management is presented not only as a means to boost organizational efficiency but also as a cornerstone for sustainable competitive advantage. Ultimately, the article calls for viewing human capital not as a cost, but as a long-term investment shaping the organization's success.

Keywords: employee potential management, human capital, talent management

Wprowadzenie

Rozważania nad zarządzaniem potencjałem pracowników wymagają rozpoczęcia od podstawowego zagadnienia, jakim jest zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Współcześnie stanowi ono jeden z kluczowych filarów efektywnego funkcjonowania organizacji. Już w XIX wieku zauważono istotną rolę pracowników jako zasobu organizacyjnego oraz znaczenie ich motywacji dla rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw.

Dynamika zmian zachodzących współcześnie w otoczeniu organizacji sprawia, że ewoluje postrzeganie zasobów ludzkich, a tym samym przyjęty format ich zarządzania. Celem tego artykułu jest nie tylko przybliżenie kierunku ewolucji trendów związanych z zarządzaniem kapitałem, ale również wskazanie pewnej korelacji pomiędzy etapem rozwoju jednostki a jej oczekiwaniami, które stawia wobec przedsiębiorstwa, w jakim pracuje. Idąc dalej, można postawić tezę, że rozwój gospodarczo-technologiczny systemów zarządzania zmienił nasze spojrzenie na wzajemne relacje, a w konsekwencji wprowadził nowe rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Źródłem informacji w tym artykule są przede wszystkim studia literaturowe i wyniki badań innych autorów z zakresu szeroko pojętej socjologii i HR.

Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi

Na wstępie należy podkreślić, że zasoby ludzkie w ścisłym znaczeniu nie stanowią własności organizacji. To pracownik jest właścicielem wiedzy, kompetencji i uni-

kalnych predyspozycji, a organizacja może jedynie tworzyć warunki sprzyjające ich efektywnemu wykorzystaniu w realizacji własnych celów (Pocztowski, 2007: 57). To ważna perspektywa, która już niejako stawia tezę, że sposób zarządzania zasobami ludzkimi w firmie to tak naprawdę próba wpływu na pracownika w taki sposób, by chciał on wykorzystać własne możliwości do realizacji celu przedsiębiorstwa. Aby miało to miejsce, niezbędna jest świadomość obu stron tej wymiany. Zarządzanie potencjałem pracowniczym stanowi zatem szczególną formę kontraktu społeczno-organizacyjnego pomiędzy jednostką a przedsiębiorstwem. Jego istotą jest świadome i metodyczne ukierunkowanie działań kadrowych na realizację celów krótko- i długoterminowych, które mają za zadanie budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Efektywne wykorzystanie unikalnych cech i zdolności pracowników przekłada się bezpośrednio na wymierne korzyści dla organizacji (Walkowiak, 2007: 19–20).

Według Michaela Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne, spójne i kompleksowe podejście do problematyki kierowania i rozwoju kapitału ludzkiego w ramach struktury organizacyjnej. Każdy element tego procesu stanowi integralną część zarządzania organizacją jako całością. ZZL opiera się na założeniu, iż organizacje istnieją po to, by dostarczać klientom określone wartości. W tym ujęciu człowiek nie jest jedynie kosztem zmiennym, lecz trwałym zasobem wymagającym odpowiedniego przywództwa i stwarzania warunków do pełnego rozwoju jego potencjału (Armstrong, 2016: 5).

Wraz z rozwojem cywilizacyjnym i społecznym koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi ewoluowały, odzwierciedlając zmieniające się style życia, poziom świadomości oraz przyjmowane strategie organizacyjne. Literatura przedmiotu (Kostera, 1994) wyróżnia trzy zasadnicze fazy rozwoju zarządzania strategicznego w tym obszarze:

1. Faza operacyjna (1900–1945) – charakteryzująca się podejściem administracyjnym, skoncentrowanym głównie na kwestiach płacowych i kadrowych.
2. Faza menedżerska (1945–1980) – w której działy kadr wspierały kierownictwo w zarządzaniu personelem oraz prowadziły procesy rekrutacyjne.
3. Faza strategiczna (od lat osiemdziesiątych XX wieku) – trwająca do dziś, integrująca procesy HR z przyjętą strategią organizacyjną i rynkową.

Już w okresie rewolucji przemysłowej, kiedy małe przedsiębiorstwa zaczęły się konsolidować w większe jednostki produkcyjne, pojawiły się pytania o sposoby zwiększenia wydajności organizacyjnej. Celem nie było wyłącznie utrzymanie się na rynku, lecz również maksymalizacja zysków poprzez podniesienie efektywności pracy. Jednym z pionierów badań w tym zakresie był Frederick W. Taylor, który w dziele *Shop Management* zwrócił uwagę na standaryzację procesów oraz behawioralne aspekty funkcjonowania pracowników.

Taylor dokonał podziału pracowników na tak zwanych pracowników pierwszej klasy i pracowników przeciętnych. Podstawą tej klasyfikacji była obserwowana motywacja oraz stosunek jednostek do powierzonych im zadań. Zauważył, że pracownicy przeciętni charakteryzują się minimalizacją wysiłku, co prowadzi do tworzenia

zamkniętego środowiska pracy, w którym jednostki ambitniejsze tracą zapał do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników (Taylor, 1911: 60–64). Ukrywanie przez zespół rzeczywistego potencjału produkcyjnego wynikało jego zdaniem z braku świadomości pracowników niższego szczebla, którzy nie dostrzegali negatywnego wpływu spowolnionej pracy na rozwój przedsiębiorstwa. Jednocześnie obawiali się, że zwiększone zaangażowanie może prowadzić do redukcji zatrudnienia. Odpowiedzialność za ten stan rzeczy ponosiło również kierownictwo, które tolerowało obniżoną wydajność. W odpowiedzi na te zjawiska Taylor postulował wprowadzenie standaryzacji procesów, zwiększenie nadzoru oraz indywidualizację systemów wynagrodzeń. Według niego te elementy mogły przyczynić się do wzrostu efektywności produkcyjnej, a tym samym do rozwoju gospodarczego (Taylor, 1911: 70–74).

Wraz z ewolucją warunków gospodarczych zmieniały się podejścia do zarządzania potencjałem ludzkim. W dobie rosnącej automatyzacji i koncentracji na jakości Peter Drucker postulował konieczność dostosowania polityki zarządzania zasobami ludzkimi do nowych realiów społeczno-ekonomicznych. W *Praktyce zarządzania* Drucker wskazywał, że nadrzędnym celem przedsiębiorstwa nie powinno być jedynie generowanie zysków, lecz budowanie relacji z otoczeniem i kreowanie wartości dla klientów. Potencjał organizacji przejawia się w umiejętności dostrzegania i zaspokajania nowych, wcześniej niezidentyfikowanych potrzeb społecznych (Drucker, 1998: 79–85). Przedsiębiorstwa zwiększają koszyk potrzeb swoich klientów, aby zwiększyć sprzedaż. Należy jednak zdać sobie sprawę z tego, że rolę klienta i rolę pracownika przyjmuje ta sama jednostka. Rozwój jej potrzeb daje bodziec do chęci zebrania odpowiedniego kapitału do ich realizacji. Drucker formułuje tym samym koncepcję organizacji jako systemu osadzonego w środowisku społecznym. Przedsiębiorstwo wchodzi w interakcje z otoczeniem i wpływa na jego świadomość oraz potencjał.

Mimo silnego akcentu na odpowiedzialność społeczną Drucker zaznacza, że działalność prospołeczna powinna być dla organizacji opłacalna i traktowana jako szansa strategiczna, a nie jedynie koszt (Drucker, 1998: 79–85). Tę tezę rozwijał także Rafał Krupski, podkreślając, że organizacja jako system techniczno-społeczny pozostaje w ścisłym powiązaniu z otoczeniem. Skutkiem tej integracji są zarówno efekty pozytywne (synergia rozwoju), jak i potencjalnie negatywne (Krupski, 2004: 15).

Koncepcja misji i wizji przedsiębiorstwa, a także wyznaczenie celów strategicznych i operacyjnych stanowią fundament współczesnego zarządzania. Przejrzystość i konsekwencja w formułowaniu celów pozwalają zarówno menedżerom, jak i pracownikom na lepsze ukierunkowanie działań oraz rozwój kompetencji. Znajomość celów organizacyjnych przekłada się bezpośrednio na poziom efektywności jednostki, umożliwiając precyzyjne określenie kierunku oraz intensywności podejmowanych działań. Mając świadomość celów i ryzyka, jakie stoją przed organizacją, rekrutujemy w dane struktury odpowiednie jednostki, które w jakimś stopniu identyfikują się z przyjętą strategią firmy, tym samym wyrażają chęć wykorzystania własnych zasobów do jej realizacji.

W tym kontekście szczególne znaczenie zyskuje koncepcja zarządzania przez cele (ang. *Management by Objectives*), w której kluczową rolę odgrywa samoświadomość oraz samorealizacja pracownika. Celem tego podejścia jest odejście od autorytarnego, przymusowego stylu zarządzania na rzecz modelu opartego na współodpowiedzialności i partycypacji. Jak zauważa Drucker (1998: 79–85), zarządzanie przez cele ma w zamierzeniu zwiększyć autonomię jednostki i jej wpływ na realizację zadań w ramach przyjętej strategii.

Nowoczesne teorie zarządzania

Dynamiczny rozwój społeczeństwa informacyjnego oraz transformacja modeli ekonomicznych doprowadziły do narodzin tak zwanej gospodarki opartej na wiedzy. To nowoczesne podejście do rozwoju gospodarczego zostało ukształtowane w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, a jego podstawą są technologie informacyjno-komunikacyjne, kreatywność pracowników oraz innowacyjność procesów.

Choć nie istnieje jedna uniwersalna definicja zarządzania wiedzą, istotą tego modelu jest przekonanie, że kompetencje, doświadczenie i zdolności adaptacyjne pracowników stanowią główny kapitał organizacji. Wiedza – jako zasób niematerialny – staje się dobrem rynkowym, wnoszonym do przedsiębiorstwa przez zatrudnianych specjalistów (Wronkowska, 2012). Niemniej jednak w obliczu przyspieszającego tempa zmian technologicznych sama wiedza przestała być wystarczająca. Obecnie kluczową rolę odgrywają zdolności do szybkiego uczenia się, elastyczność w działaniu i gotowość do przejmowania złożonych ról zawodowych (Fernández-Aráoz, 2014). Szybko dokonujące się zmiany otoczenia, w którym znajduje się firma, rozwój informacji, sprawiają, że wiedza, jaką zdobyła jednostka nawet kilka lat wcześniej, może być już nieaktualna. Wartość zasobu zależy więc przede wszystkim od możliwości dostępu do wiedzy i umiejętności jej wykorzystania. Szybkość dotarcia do odpowiednich, czyli prawdziwych i pożytecznych informacji, umiejętność ich wykorzystania są czynnikami determinującymi uzyskanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Sukces organizacji zależy zatem nie tylko od poziomu wiedzy zatrudnionych osób, lecz przede wszystkim od umiejętności jej zastosowania w warunkach ciągłych zmian. W tym kontekście planowanie personalne nabiera nowego znaczenia. W szerokim ujęciu obejmuje ono decyzje strategiczne dotyczące polityki kadrowej, bezpieczeństwa pracy, kosztów zatrudnienia czy warunków socjalnych. W węższym sensie koncentruje się na określaniu zapotrzebowania na kapitał ludzki – liczby pracowników, ich kwalifikacji, kompetencji, miejsca i czasu wykonywania pracy (Pocztowski, 1998: 57–58). Niezwykle istotnym elementem tego procesu jest zapewnienie dwukierunkowego przepływu informacji – zarówno wewnątrz organizacji (w kontekście realizacji celów), jak i między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Tylko

wówczas możliwe staje się precyzyjne dopasowanie kompetencji pracowników do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych.

Zarządzanie potencjałem pracowników – rola motywacji

W literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy główne podejścia do zarządzania talentami, zaproponowane przez Roberta Lewisa i Roberta Heckmana. Pierwsze z nich utożsamia zarządzanie talentami z klasycznym zarządzaniem zasobami ludzkimi, ograniczając je do technicznych aspektów, takich jak rekrutacja, rozwój przywództwa czy planowanie kariery. Drugie podejście skupia się na analizie popytu i podaży talentów – od identyfikacji potrzeb, przez wdrażanie, aż po rozwój zasobów. Trzecie z kolei postuluje budowę zespołów na podstawie potencjału jednostek, przy czym osoby o wyższych kompetencjach i umiejętnościach powinny obejmować stanowiska liderskie, wspierając rozwój pracowników o mniejszym potencjale (Lewis, Heckman, 2006).

Współczesny rynek pracy znajduje się w stanie ciągłej transformacji, na którą wpływają zarówno zmiany technologiczne, jak i wydarzenia globalne – takie jak pandemia COVID-19 czy wojna w Ukrainie. Te czynniki istotnie przyspieszyły dynamikę zmian na polskim rynku pracy, który – mimo tych wyzwań – pozostaje rynkiem pracownika. Oznacza to, że to pracownicy coraz częściej definiują warunki zatrudnienia i oczekują elastyczności ze strony pracodawców (*Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Marzec 2023*, 2023). Wykreowane w czasie lockdownu potrzeby i wypracowane rozwiązania zmieniły sposoby postrzegania pracy. W tym kontekście następuje stopniowe odejście od klasycznego modelu HRM, w którym nacisk kładziono na rozwój umiejętności i wiedzy, na rzecz strategii skoncentrowanych na zarządzaniu potencjałem i talentami. Coraz częściej to nie inwestycje w rozwój są celem, lecz zatrzymanie pracowników posiadających kluczowe kompetencje w ramach organizacji. Jak zauważa Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, organizacje pragną budować przewagę konkurencyjną, koncentrując się na talencie jako zasobie strategicznym i podejmując działania nie tyle rozwijające pracownika, ile odpowiadające na jego indywidualne potrzeby i wartości (Zakrzewska-Bielawska, 2013: 82–90).

Takie podejście koresponduje z ewolucją relacji między pracownikiem a pracodawcą. Zmieniające się potrzeby jednostek, ich wzrastająca samoświadomość oraz sprzyjająca im koniunktura rynkowa powodują, że jakiegokolwiek przeszkody w realizacji indywidualnych celów – lub rozbieżność wartości z systemem organizacyjnym – mogą prowadzić do decyzji o zmianie miejsca zatrudnienia (Kurnał, 1969). Tym samym rośnie ryzyko dla pracodawcy, że inwestycje w kapitał ludzki nie przyniosą oczekiwanych zwrotów. Zrozumiano zatem, że zaspokajanie potrzeb pracowników ma istotne znaczenie dla ich zaangażowania oraz skłonności do wykorzystywania pełni swojego potencjału na rzecz przedsiębiorstwa. Zarządzanie potencjałem pracowniczym należy zatem postrzegać dwojako: z jednej strony jako proces iden-

fikacji i aktywizacji kompetencji jednostki, a z drugiej – jako działania motywujące pracownika do ich wykorzystania zgodnie z celami organizacji.

Niewątpliwym wyzwaniem pozostaje trafna ocena potencjału kandydata lub pracownika. W praktyce rekrutacyjnej dominuje podejście oparte na twardych danych – kwalifikacjach, doświadczeniu czy wynikach – co, jak wskazuje Daniel Kahneman, może prowadzić do błędów poznawczych. W *Pułapkach myślenia* autor opisuje zjawisko heurystyki zastępowania, polegające na błędnym utożsamieniu aktualnych cech jednostki z jej przyszłym potencjałem. Istnieje bowiem zasadnicza różnica między posiadaniem wiedzy a zdolnością do jej adaptacyjnego wykorzystania w zmieniającym się środowisku (Kahneman, 2012: 133). W podejściu atrybutowym zakłada się, że każda jednostka posiada unikalny zbiór cech – swoistych talentów – których efektywne wykorzystanie wymaga odpowiedniego poziomu samoświadomości. To, w jakim stopniu jednostka potrafi identyfikować swoje predyspozycje i wykorzystywać je w praktyce, zależy zarówno od czynników wewnętrznych (osobistych zasobów i motywacji), jak i zewnętrznych (środowiska pracy oraz możliwości rozwojowych).

Potencjał jednostki jawi się więc jako kombinacja cech wrodzonych (na przykład zdolności poznawczych), motywacji do samodyscypliny i realizacji celów, jak i społecznie ukształtowanych postaw, nabytych w procesie socjalizacji. Mark Leary, analizując znaczenie więzi społecznych, wykazał, że potrzeba akceptacji społecznej stanowi kluczowy czynnik dla podtrzymania wysokiej samooceny. Jego badania potwierdzają, że poczucie wartości jednostki pełni funkcję swoistego socjometru, który reaguje na sygnały odrzucenia lub akceptacji w grupie (Kenrick, Neuberg, Cialdini, 2002). W momencie rozpoczęcia zatrudnienia pracownik wchodzi do organizacji z określonym zestawem oczekiwań i potrzeb, których zaspokojenie warunkuje jego zaangażowanie oraz długoterminową współpracę. Wraz z ewolucją świadomości jednostki zmieniały się również te potrzeby – od podstawowych, materialnych, ku bardziej złożonym, związanym z samorealizacją, poczuciem sensu oraz równowagą między życiem zawodowym a prywatnym.

Zarówno teoria, jak i praktyka zarządzania personelem potwierdzają, że efektywność pracownika wzrasta, gdy organizacja podejmuje świadome działania w obszarze motywacji. Kluczowym podejściem teoretycznym jest tak zwana teoria treści (inaczej: teoria potrzeb), która stanowi podstawę współczesnych systemów zarządzania motywacją. Jednak skuteczna motywacja pracowników stanowi proces złożony i wielowymiarowy, którego skomplikowanie wynika z kilku istotnych uwarunkowań (Sikora, 2000: 16–23):

1. Istnieje ogromna różnorodność potrzeb, które cechują poszczególne jednostki, a ponadto mają one charakter dynamiczny – zmieniają się wraz z doświadczeniem i sytuacją życiową.
2. Sposoby przekształcania potrzeb w konkretne działania są zróżnicowane – to, co dla jednej osoby stanowi motywator, dla innej może być czynnikiem obojętnym lub nawet demotywującym.

3. Brak konsekwencji w działaniach ukierunkowanych na zaspokojenie potrzeb – ludzie często nie działają racjonalnie, a motyw ich działania mogą się zmieniać w zależności od okoliczności.
4. Różnorodność reakcji na brak możliwości zaspokojenia potrzeb – jednostki reagują w odmienny sposób, od pasywności i rezygnacji, po aktywny sprzeciw czy odejście z organizacji.

Z tych względów tworzenie jednorodnych systemów motywacyjnych, które będą skuteczne wobec całej populacji pracowników, jest praktycznie niemożliwe. Konieczne jest indywidualne podejście, oparte na analizie potrzeb i oczekiwań konkretnej osoby. W zależności od interpretacji ważności określonej potrzeby jednostka wybierze taki model działania, który – przy założeniu racjonalnego wykorzystania dostępnych zasobów i wiedzy – umożliwi jej jak najszybsze osiągnięcie celu. W tym kontekście warto przypomnieć, że podstawowym celem organizacji nie jest zaspokajanie potrzeb pracowników jako takich. Owszem, zarządzanie talentami i potencjałem zakłada identyfikację, rozwój i utrzymanie jednostek kluczowych z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa. Niemniej, działania organizacji powinny przypominać proces inwestycyjny, w którym zasoby są kierowane tam, gdzie przyniosą największy zwrot (Ulrich i in., 2017: 79–105).

Model Ulricha obejmuje sześć etapów zarządzania talentami:

1. Kupowanie (ang. *buying*) – pozyskiwanie odpowiednich zasobów z rynku pracy (rekrutacja).
2. Budowanie (ang. *building*) – rozwijanie kompetencji wewnątrz organizacji.
3. Pożyczanie (ang. *borrowing*) – pozyskiwanie wiedzy i umiejętności z zewnątrz (na przykład konsultanci, mentorzy).
4. Ograniczanie (ang. *bouncing*) – awansowanie najbardziej wartościowych jednostek.
5. Usuwanie (ang. *bouncing*) – eliminacja pracowników, którzy nie wnoszą wartości do organizacji.
6. Utrzymywanie (ang. *binding*) – wiązanie kluczowych talentów z organizacją.

Zarządzanie potencjałem nie może więc polegać wyłącznie na egalitarnym traktowaniu zasobów ludzkich, lecz powinno skupiać się na jednostkach zdolnych do adaptacji, rozwoju i współtworzenia wartości organizacyjnej. To właśnie one stanowią fundament przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

W realiach dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego i technologicznego utrzymanie potencjału pracowników w strukturach organizacyjnych staje się wartością nadrzędną. Mimo że nadal mamy do czynienia z rynkiem pracownika – o czym świadczy chociażby stosunkowo niska stopa bezrobocia w Polsce (według danych GUS 5,3% po pierwszym kwartale 2025 roku; *Zeszyt metodologiczny: Zapotrzebowanie rynku pracy na pracowników według zawodów*, 2024) – organizacje coraz częściej koncentrują się nie tyle na formalnych kwalifikacjach kandydatów, ile na ich zdolności do wykorzystania posiadanego potencjału w kontekście

aktualnych i przyszłych potrzeb firmy. Wzrasta świadomość znaczenia kompetencji adaptacyjnych, elastyczności, samodzielności oraz chęci uczenia się. Przedsiębiorstwa, które chcą pozostać konkurencyjne, wdrażają strategię zarządzania talentami i motywacją, ukierunkowane na rozwój, a przede wszystkim – na zatrzymanie wartościowych pracowników. Potencjał pracowniczy staje się zasobem, którego utrata wiąże się z wymiernymi stratami – nie tylko finansowymi, lecz także strukturalnymi i wizerunkowymi.

Firmy coraz częściej dostrzegają zmieniające się potrzeby i priorytety zatrudnionych osób. Odpowiedzią na to są między innymi programy rozwoju talentów, ścieżki kariery, działania wspierające równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (tzw. *work-life balance*), a także innowacyjne benefity. Przedsiębiorstwa, które aktywnie dostosowują swoje działania do oczekiwań pracowników, nie tylko zyskują większe zaangażowanie i lojalność, ale także zwiększają swoją atrakcyjność jako pracodawca.

Przestrzeń do rozwoju, zaufanie i możliwość samorealizacji w ramach organizacji są dziś często ważniejsze niż standardowe pakiety wynagrodzeń. Dostosowanie polityki personalnej do zmiennych warunków rynkowych oraz indywidualnych oczekiwań pozwala firmom reagować na zmiany, a ponadto wyprzedzać je, co może przełożyć się na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie potencjałem pracowniczym wymaga dziś podejścia strategicznego, opartego na danych, analizie ryzyka oraz długofalowej wizji rozwoju organizacji. Pozwala to nie tylko na optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich, ale również na budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności, odpowiedzialności i ciągłemu doskonaleniu.

Podsumowanie

Tempo zmian zarówno w aspekcie społecznym, jak i biznesowym oraz technologicznym, którego dziś doświadczamy, jest trudne do porównania z jakimkolwiek innym okresem historycznym. Wpływa to znacząco na sposób komunikacji, zdobywania informacji czy budowania relacji, ale przede wszystkim akcentuje konieczność realizacji potrzeb jednostki. Rozwój osobisty to hasło, które dziś stale towarzyszy człowiekowi, i stało się swoistym produktem, wytwarzaną w dobie lockdownu potrzebą, którą obecnie należy brać pod uwagę, tworząc strategię zarządzania zasobami ludzkimi.

W dobie dynamicznych zmian demograficznych i technologicznych zarządzanie talentami stało się strategicznym filarem funkcjonowania organizacji. Coraz większy nacisk kładzie się nie tylko na pozyskiwanie, ale przede wszystkim na utrzymanie pracowników o wysokich kompetencjach. Oczekiwania zatrudnionych – związane między innymi z elastycznością, dobrostanem psychicznym czy rozwojem zawodowym – powodują konieczność dostosowania kultury organizacyjnej i systemów motywacyjnych. Zróżnicowanie potrzeb w zależności od poziomu stanowiska wymaga

stosowania zindywidualizowanych rozwiązań. Pracownicy wyższego szczebla coraz częściej oczekują kompleksowego wsparcia, w tym dostępu do benefitów prestiżowych i narzędzi równoważących życie zawodowe z prywatnym. Odpowiedzią na te potrzeby powinny być holistyczne strategie HR, uwzględniające tak cele ekonomiczne, jak i aspekty psychospołeczne.

Działania w zakresie zarządzania potencjałem powinny być ściśle powiązane z analizą otoczenia i prognozowaniem przyszłych kierunków rozwoju. HR staje się tym samym nie tylko funkcją operacyjną, ale także partnerem strategicznym zarządu. Warto zaznaczyć, że rozwój przyjętych strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest coraz droższy, biorąc pod uwagę rosnące koszty osobowe, jak też potrzeby pracowników, które powinny być zrealizowane w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. To najważniejszy argument wskazujący, że sam rozwój organizacyjny nie wpłynąłby tak znacząco na ewolucję postrzegania zasobów ludzkich bez oddziaływania pracowników na kształt i przyjęte formy zatrudnienia. Główne znaczenie ma tutaj ilość i jakość siły roboczej, która znajduje się na rynku, oraz jej wymagania stawiane w kontrze do propozycji potencjalnego pracodawcy.

Organizacje niejako musiały zmienić swoje podejście do kapitału ludzkiego z narzędziowego w dobie industrializacji do inwestycyjnego, gdzie ten zasób, wykorzystując własny potencjał, będzie decydował o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a de facto o utrzymaniu się danej firmy na rynku. Rozwój świadomości konsumenta wpływa nie tylko na podejmowane decyzje zakupowe, ale również na odbiór organizacji przez ich pracowników. Dlatego ważne jest, aby działy kadrowe stały się niejako pośrednikiem pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, realizując swoje działania zgodnie z wymaganiami rynkowymi. Dziś zarządzanie potencjałem pracowników stało się niejako odpowiedzią na problemy współczesnych przedsiębiorstw, takie jak inflacja, rosnąca konkurencja i trendy demograficzne.

Bibliografia

- Armstrong M. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Drucker P.F. (1998), *Praktyka zarządzania*, Warszawa: MT Biznes.
- Fernández-Aráoz C. (2014), *21st-Century Talent Spotting*, „Harvard Business Review”, vol. 92, no. 6, s. 46–54.
- Kahneman D. (2012), *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Poznań: Media Rodzina.
- Kenrick D.T., Neberg S.L., Cialdini R.B. (2002), *Psychologia społeczna. Rozwiązanie tajemnic*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kostera M. (1994), *Zarządzanie personelem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Krupski R. (2004), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wałbrzych: Wydawnictwo I-BiS.
- Kurnal J. (1969), *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lewis R.E., Heckman R.J. (2006), *Talent Management: A Critical Review*, „Human Resource Management Review”, vol. 16, no. 2, s. 139–154.
- Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków: Antykwa.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Marzec 2023* (2023), Warszawa: PARP.
- Sikora J. (2000), *Motywowanie pracowników*, Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Taylor F.W. (1911), *Shop Management*, New York: Harper & Brothers.
- Ulrich D., Kryscynski D., Ulrich M., Brockbank W. (2017), *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*, New York: McGraw-Hill Education.
- Walkowiak R. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Wronkowska A. (2012), *Zarządzanie wiedzą jako moda*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 29, s. 3–14.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w MSP w kontekście zachowań innowacyjnych*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Zeszyt metodologiczny: Zapotrzebowanie rynku pracy na pracowników według zawodów* (2024), Warszawa: GUS.

O autorce

Karolina Kukuła – magister socjologii pracy i przedsiębiorczości na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, ukończyła studia podyplomowe z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w Wyższej Szkole Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu. Od 15 lat specjalizuje się w ZZL, od trzech lat jest wykładowcą przedmiotów z zakresu HR na Akademii Nauk Stosowanych WSGE w Józefowie.

About the Author

Karolina Kukuła – MA in sociology of work and entrepreneurship at the Adam Mickiewicz University in Poznań. She completed postgraduate studies in human resources management at the University of Humanities and Journalism in Poznań. She has been specializing in HRM for 15 years, and for three years she has been a lecturer of HR subjects at the Academy of Applied Sciences WSGE in Józefów.

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.

