

dr Małgorzata Chojnacka*Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim*

ORCID: 0000-0001-6715-0650

e-mail: mchojnacka@ajp.edu.pl

Standard „Inwestowanie w ludzi” jako metoda pomocna w zarządzaniu organizacjami projakościowymi

Standard "Investors in People" as a method helpful in managing pro-quality organizations

Inwestowanie w ludzi jest niezwykle ważne, szczególnie w czasach intensywnego rozwoju nowych technologii (robotyki, automatyzacji, sztucznej inteligencji), redefiniującej istniejące miejsca pracy. Istnieje zatem wiele przesłanek, które sprawiają, że ujawnia się potrzeba pogłębienia teoretycznych i empirycznych badań dotyczących możliwości wykorzystania standardów zorientowanych na rozwój pracowników. Celem artykułu jest ukazanie poziomu stosowania zasad standardu Investors in People (IiP) przez czołowe przedsiębiorstwa produkcyjne działające w Gorzowie Wielkopolskim i jego okolicach (do 40km), a także ukazanie kształtowania się poszczególnych wielkości badanego zjawiska w różnych okresach. Opracowanie składa się z wprowadzenia, części teoretycznej odnoszącej się do przedmiotu badań, części metodycznej i empirycznej zawierającej wyniki badań z zakresu stopnia inwestowania w kapitał ludzki zgodnie ze standardem (IiP) w wyselekcjonowanych organizacjach. Powstała diagnoza wskazuje jednoznacznie, że nastąpiło wzmoczenie intensywności inwestowania w personel wśród badanych podmiotów. Pierwsze badanie zostało przeprowadzone w 2014 r. kolejne w 2019 r. Kierując się kryterium wyjątkowości badaniami zostały objęte wiodące organizacje produkcyjne (lub będące liderami), zatrudniające w większości powyżej 250 pracowników, a także korzystające ze znormalizowanych systemów. Odpowiedzi na pytania udzielały osoby zaangażowane w działania na rzecz doskonalenia jakości w wybranych przedsiębiorstwach produkcyjnych — najczęściej byli to zarządzający (liderzy) organizacji lub pełnomocnicy jakości. Liczebność próby (10 organizacji) wydaje się niewielka, jednak wynika ona z konkretnych przesłanek. Dobór organizacji podyktowany był koniecznością spełnienia wyżej wymienionych charakterystyk przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe

inwestowanie w ludzi, standard, rozwój pracownika, organizacje doskonalące jakość

Investing in people is extremely important, especially in times of intensive development of new technologies (robotics, automation, artificial intelligence), redefining existing jobs. Therefore, there are many reasons that make it necessary to deepen theoretical and empirical research on the possibility of using employee-oriented standards. The aim of the article is to show the level of application of the Investors in People (IiP) standard principles by leading production companies operating in Gorzów Wielkopolski and its vicinity (up to 40 km), as well as showing the shaping of individual phenomena of the studied phenomenon in different periods. The study consists of an introduction, the theoretical part related to the subject of the research, the methodological and empirical part containing the results of research on the degree of investing in human capital in accordance with the standard (IiP) in selected organizations. The resulting diagnosis clearly indicates that the intensity of investing in personnel among the surveyed entities increased. The first survey was conducted in 2014, another one in 2019. Guided by the criterion of uniqueness, the research covered the leading production organizations (or being leaders), employing over 250 employees in majority, as well as using standardized systems. Answers to the questions were provided by people involved in activities aimed at improving quality in selected production companies — most often they were the managers (leaders) of the organization or quality representatives. The sample size (10 organizations) seems small, but it results from specific premises. The selection of the organization was dictated by the need to meet the above-mentioned characteristics of enterprises.

Keywords

investing in people, standard, employee development, quality improvement organizations

JEL: M12, M54, L29

Organizacje przyszłości to te, które wykazują się między innymi umiejętnościami wnikliwej obserwacji otoczenia, identyfikacji trendów rynkowych, antycypowania szans i okazji, a także skutecznego radzenia sobie ze zmianami. Stąd tak istotna staje się zdolność do samoregulacji, adaptacji, rewitalizacji, rekonstrukcji, reorganizacji i ciągłego doskonalenia. Skutkiem czego konieczne jest przewartościowanie roli pracowników. Umiejętności jakie są obecnie pożądane u zatrudnionej kadry odnoszą się do: kreatywności, ciekawości, elastyczności, gotowości do zmian, dociekliwości, lojalności, przyjmowania akceptowalnych społecznie wartości, praktyczności, proaktywności, zapału, entuzjazmu, ambicji, automotywacji i samoświadomości. Jak stwierdza K. Lisiecka dotychczasowe kompetencje menadżerów, ze szczególnym wyróżnieniem tych odnoszących się do zarządzania organizacją, tracą na swojej przydatności i nie pomagają w osiągnięciu efektywności przedsiębiorstwa w wymiarze strategicznym i operacyjnym. Polscy zarządzający nie ustępują przywództwom z Unii Europejskiej pod względem wiedzy ekonomicznej, finansowej, czy umiejętności technicznych. Swobodnie poruszają się w systemach informacyjnych, używają rozmaitych technologii a także potrafią zarządzać różnorodnością. Wydaje się jednak, że powinni być bardziej otwarci na instrumentarium miękkiego zarządzania (Lisiecka, 2009, s. 108). Przydatna staje się umiejętność skutecznego komunikowania się, czy wzbudzania zaufania. Niemniej ważne są zdolności do rozwoju inteligencji emocjonalnej i zdobywania biegłości w zarządzaniu wiekiem. Współcześni menadżerowie powinni również opierać się na uniwersalnych wartościach (szacunku, zaufania, zaangażowania i współodpowiedzialności), hołdujących podmiotowości pracowników. Usatysfakcjonowanie personelu wymaga od naczelnego kierownictwa ukierunkowania zarządzania na zaspokajanie zróżnicowanych, zindywidualizowanych potrzeb pracowników, w tym także potrzeb rozwojowych. Takie podejście skłonić ma do przekazania pracownikom większej samodzielności działań. Wówczas wzmacnia się u pracowników poczucie odpowiedzialności. Podmiotowe i partnerskie traktowanie ludzi, skłania zatrudnionych do poświęcania się pracy, wychodzenia poza standardy, pozytywnego zaskakiwania zarówno swoich przełożonych, jak i klientów organizacji (Moczydłowska, 2015, s. 33). Od menadżerów oczekuje się, że będą wizjonerami, liderami, mistrzami w motywowaniu jednostek i twórcami sprawnie działających zespołów pracowniczych (Kuc i Żemigala, 2010). Wielu autorów wskazuje również na to, że niezbędna jest im wiedza coachingowa (Gilbert, Rogers i Whittleworth, 2016). Powstaje pytanie: jak osiągnąć wysoki poziom jakości w działaniach na rzecz zatrudnionych

ludźmi? W ocenie stopnia doskonalenia zarządzania ludźmi pomóc może program „Inwestowania w ludzi”.

Standard Investors in People (IiP)

Standard Investors in People został stworzonym w 1991 r. Prace nad jego powstaniem były realizowane rok wcześniej przez Departament Rządu Brytyjskiego ds. Zatrudnienia. Stworzono pozarządową publiczną organizację, której celem było zarządzanie rozwojem, polityką, promocją i zapewnieniem jakości w ramach Investors in People. Od 2017 r. działa jako Community Interest Company (CIC), co dosłownie należy tłumaczyć jako spółka działająca w interesie wspólnoty. Jest to organizacja niezależna i nienastawiona na zysk. W jej tworzenie zaangażowany jest zespół utalentowanych ludzi i partnerzy zewnętrzni (liderzy biznesu, naukowcy, eksperci branżowi), wspierający szeroki zakres działań organizacji.

Organizacja opracowała standard, który może być traktowany jako metoda oceny stopnia dojrzałości systemu zarządzania jakością i stopnia implementacji strategii TQM przez personel danego podmiotu (Lisiecka, 2009, s. 108). Investors in People jest wyrazem dążenia do lepszego przywództwa i lepszych miejsc pracy, pomaga w implementacji i zarządzania ludźmi w celu osiągnięcia trwałych rezultatów. Standard umożliwia skuteczniejsze włączanie się w działania doskonalące relacje z pracownikami. Jest też sposobem rozwoju kultury organizacyjnej, umożliwiającej dopasowanie i realizację celów przedsiębiorstwa. To narzędzie umożliwia wsłuchanie się w oczekiwania swoich pracowników i zapewnienie im rozwoju, co w efekcie przekłada się na pełne rozwinięcie potencjału tkwiącego w organizacji. Standard IiP pozwala na dzielenie się pomysłami i uczenie się od siebie wzajemnie, co może być postrzegane jako klucz do ciągłego doskonalenia. Opiera się on na czterech zasadach: zaangażowania, planowania, działania i oceny organizacji. Zasady te zostały rozwinięte o dwanaście kryteriów. W sposób syntetyczny zaprezentowano je w formie tabelarycznej (tablica 1).

Implementacja standardu IiP wymaga przeprowadzenia analizy stanu jakości personelu i opracowania diagnozy kondycji organizacji w tym zakresie. Punktem wyjścia mogą być odpowiedzi pracowników na 12 pytań, bezpośrednio odnoszących się do wyznaczników/wskaźników opisanych w tablicy 1. Ocena poziomu inwestowania w ludzi pozwala na uściślenie jaki jest poziom realizowanej polityki kadrowej ze szczególnym uwzględnieniem aspektu rozwoju pracowników i kwestii kultury organizacyjnej. Uzyskanie certyfikatu wymaga od przedsiębior-

Tablica 1. Standard IiP — zasady, wyznaczniki, dowody

Zasady standardu IiP	Wyznaczniki/wskaźniki	Dowody
Zaangażowanie Jest w pełni zaangażowany w rozwój ludzi, aby osiągnąć swoje cele i zadania	Organizacja czynnie wspiera rozwój swoich pracowników	Zarząd jest w stanie opisać strategię, które zostały wdrożone, by wspierać rozwój pracowników dla poprawy produktywności organizacji Menedżerowie są w stanie opisać już podjęte i podejmowane działania wspierające rozwój pracowników Pracownicy mogą powiedzieć, że opisane przez zarząd strategii działania faktycznie ma miejsce Pracownicy wierzą, że organizacja jest prawdziwie zaangażowana we wspieranie ich rozwoju
	Pracownicy są zachęceni do poprawy własnego działania oraz działania innych osób	Pracownicy mogą podawać przykłady, jak zachęceno ich do poprawy własnego działania Pracownicy mogą podawać przykłady, jak zachęceno ich do poprawy działania innych pracowników
	Pracownicy wiedzą, że ich wkład w organizację jest dostrzegany i uznawany	Pracownicy mogą opisać sposób, w jaki ich wkład jest dostrzeżony i uznawany Pracownicy wierzą, że ich wkład w organizację jest dostrzegany i uznawany Pracownicy otrzymują właściwą i konstruktywną informację zwrotną w regularnych odstępach czasu
	Organizacja jest zaangażowana w zapewnienie swoim pracownikom równych szans rozwoju	Zarząd jest w stanie opisać strategię, które zostały wdrożone by zapewnić swoim pracownikom równe szanse rozwoju Menedżerowie mogą opisać poszczególne działania jakie zostały podjęte, aby zapewnić pracownikom równe szanse rozwoju Pracownicy mogą powiedzieć, że strategia i działania opisane przez zarząd miały miejsce i uwzględniały potrzeby różnych grup pracowników Pracownicy wierzą, że organizacja jest prawdziwie zaangażowana w zapewnienie zatrudnionym osobom równych szans rozwoju
Planowanie Ma jasno określone cele i zadania; wie co powinni zrobić jego ludzie, aby je osiągnąć	Organizacja ma opracowany plan z jasno określonymi celami i zadaniami, które są zrozumiałe dla wszystkich pracowników	Organizacja ma opracowany plan z jasno określonymi celami i zadaniami Pracownicy potrafią całościowo, wyczerpująco objaśnić cele organizacji na poziomie właściwym dla pełnionej przez innych roli Organizacja ustala swoje cele w porozumieniu z reprezentantami poszczególnych grup pracowniczych
	Rozwój pracowników idzie w parze z celami i zadaniami organizacji	Organizacja ma wyraźnie jasno sformułowane priorytety łączące rozwój pracowników oraz celów organizacji zarówno na poziomie indywidualnym, jak i grupowym Pracownicy rozumieją jakie są efekty działań rozwojowych podejmowane przez nich samych przyniosła im oraz organizacji
	Pracownicy rozumieją jak ich wkład pomaga realizować cele i zadania organizacji	Pracownicy są w stanie wyjaśnić, jak ich wkład pomagał się na cele strategiczne i operacyjne
Działanie Skutecznie rozwija personel, by poprawić ich działania i wyniki	Menedżerowie są skuteczni we wspieraniu rozwoju pracowników	Organizacja ma pewność, że managerowie mają niezbędną wiedzę i umiejętności, by rozwijać swoich pracowników Menedżerowie każdego szczebla mogą dać przykład podjętych działań jako wyraz dowodu na wspieranie rozwoju swoich pracowników Pracownicy rozumieją co menedżerowie powinni robić, by wspierać ich rozwój Pracownicy mogą opisać działania menedżerów skutecznie wspierającej ich rozwój
	Pracownicy rozwijają się i uczą skutecznie	Nowi ludzie w organizacji, nowi ludzie na stanowisku pracy mogą potwierdzić, że zostali właściwie przeszkoleni i udzielono im właściwego instruktażu Organizacja może wykazać, że ludzie uczą się i rozwijają skutecznie Pracownicy rozumieją, dlaczego pojedli działania rozwojowe i czego się od nich oczekuje (co mają osiągnąć)

cd. tablicy 1

Zasady standardu IiP	Wyznaczniki/wskaźniki	Dowody
		Pracownicy mogą podać przykłady, czego nauczono ich podczas szkoleń (wiedza, umiejętności, postawa) Rozwój jest połączony ze zdobywaniem kwalifikacji oraz certyfikatów uznawanych na zewnątrz organizacji
Ocena Rozumie, jaki wpływ na jego wyniki ma inwestowanie w ludzi	Rozwój pracowników poprawia wyniki organizacji zespołów i indywidualnych pracowników	Organizacja może wykazać, że rozwój pracowników poprawił działania organizacji, zespołów i indywidualnych pracowników
	Ludzie rozumieją jaki wpływ na wyniki organizacji zespołów indywidualnych pracowników ma rozwój pracowniczy	Zarząd z ze zrozumieniem podchodzi do poniesionych kosztów oraz osiągniętych korzyści z tytułu rozwoju zasobu pracowniczego, a także rozumie ich wpływ na działania i wyniki Pracownicy mogą wyjaśnić wpływ ich rozwoju na osiąganą przez nich wydajność, na wydajność ich zespołów oraz organizacji jako całości
	Organizacja doskonali się w rozwoju własnych pracowników	Pracownicy mogą podać przykłady istotnych i regularnych usprawnień, które zostały wprowadzone dla doskonalenia działań

Źródło: Investors in People Standard (2002); cyt. za: Lisiecka, 2009, s. 110–112.

stwa gotowości do dokonania samooceny (realizowana jest ona z pomocą kwestionariusza), a następnie zgody na audit i porównanie wyników z wynikami innych podmiotów biorących udział w badaniu. Po wykonaniu obiektywnego przeglądu organizacji przez niezależnych ekspertów i spełnieniu oczekiwań instytucja może liczyć na otrzymanie Godła „Inwestor w kapitał ludki”, będącego wyrazem pełnego zaangażowania w realizacji wzorowej polityki personalnej. Odnaczenie przyznawane jest na rok i wymaga aktualizacji. Przystąpienie do programu daje możliwość otrzymania swoistej „mapy drogowej ku doskonaleniu działań” stworzonej przez niezależnych ekspertów. Dodatkowa wartości polega na byciu częścią społeczności IiP, czyli takich organizacji, które dzielą się swoimi pomysłami i ulepszeniami. W roku 2015 ponad 14 tys. organizacji w 79. krajach stosowało standard. Z badań IFF UKCS Brytyjskiej Komisji ds. Zatrudnienia i Umiejętności wynika, że 57% organizacji po przystąpieniu do programu odczuwało wzrost produktywności pracowników, a 75% uznało, że IiP pozytywnie wpływa na zaangażowanie pracowników, efektywność uczenia się i wydajność organizacji.

Z raportu badań TBR Analysis realizowanych dla Investors in People, wynika, że przeciętna brytyjska organizacja odbiega, od tej która charakteryzuje się doskonałością w zarządzaniu ludźmi, co według szacunków naraża gospodarkę Wielkiej Brytanii na ogromną stratę (People Management. Benchmark The impact of investing in people, 2017, s. 5). Badacze tegoż raportu wskazują na istnienie korelacji świadczącej o bezpośredniej zależności między koncentracją

na inwestowanie w ludzi a ich wydajnością, a także wydajności samej organizacji. Dowodzą, że ulepszanie podejścia do zarządzania ludźmi może przekładać się na zysk osiągany przez gospodarke kraju.

Metodyka i cel badań

Przeprowadzone badania miały na celu zgłębienie problematyki dotyczącej obszarów inwestowania w ludzi w przedsiębiorstwach pro jakościowych regionu lubuskiego. Praca służyła zidentyfikowaniu dbałości o cztery aspekty, a mianowicie: zaangażowanie, planowanie, działanie i ocena. Ich wybór był podyktowany potrzebą spójności z wyselekcjonowanymi zasadami, ujętymi w programie IiP. Autorka ma świadomość, że jest to propozycja obarczona potencjalnym błędem niekompletności i subiektywizmu (istnieje wszak wiele modeli pomiaru inwestowanie w ludzi), jednak tocząca się w środowisku teoretyków i praktyków dyskusja na ten temat upoważnia do tego rodzaju poszukiwań, nawet jeśli ich rezultaty nie wydają się wystarczające wszystkim zainteresowanym. Główne cele poznawcze sprowadzono do następujących pytań cząstkowych (porównaj z tablicą 1):

1. Czy organizacja jest zaangażowana we wspieranie rozwoju kierowników?
2. Czy organizacja zachęca kierowników do doskonalenia działalności swojej organizacji i innych pracowników?
3. Czy przekazywana jest informacja zwrotna kierownikom, jako wyraz poczucia, że ich udział

w pracy jest doceniony?

4. Czy każdy w pracy ma jednakowe szanse, aby oczekiwać rozwoju, jaki jest mu potrzebny bez względu na rodzaj i czas wykonywanej pracy?
5. Czy kierownicy rozumieją cele i zadania organizacji, w której pracują?
6. Czy kierownicy rozumieją jak ich własny rozwój pomaga im, ich zespołowi i organizacji?
7. Czy kierownicy rozumieją jak ich działania wpływają na sukces organizacji, w której są zatrudnieni?
8. Czy kierownicy są wspierani w swoim rozwój?
9. Czy zatrudnieni otrzymują skuteczny instruktaż, gdy są przyjmowani do pracy lub gdy zmieniają stanowisko pracy?
10. Czy rozwój kierowników wpłynął na działalność organizacji?
11. Czy kierownicy rozumieją wpływ, jaki może mieć ich rozwój na działalność organizacji?
12. Czy doskonalenie ludzi — zdaniem kierowników — spowodowało rozwój działalności organizacji?

Odpowiedzi na te pytania miały pomóc dokonać oceny jaki jest stopień inwestowania w ludzi. Badaniami objęci byli kierownicy średniego szczebla, którzy budują swoją organizację z uwzględnieniem zasad zarządzania jakością. Pełnią oni niejednokrotnie rolę liderów pragnących podnosić jakość i wydajność pracy. Takie podejście wymaga stworzenia u pracowników poczucia, że praca nadaje sens ich życiu, że mogą się w niej rozwijać, że działają w atmosferze partnerstwa i zaufania.

Pierwsze badania zostało przeprowadzone w 2014 r., w kolejnych latach miało miejsce przewartościowanie roli pracowników, stąd zrodziła się potrzeba ponownienia badania. Obecnie uważa się, że organizacja powinna stać się miejscem skupiającym w sobie ludzi spełnionych. Budowa takiego podmiotu wymaga przyjęcia trzech warunków: kierowania się wartościami w działaniu, takimi które budują poczucie godności własnej (w tym: uczciwość, rzetelność, sprawiedliwość), budowania życzliwego i wspierającego środowiska pracy opartego na szacunku, zaufaniu i partnerstwie, a także zapewnienie dobrych warunków pracy i satysfakcjonującego wynagrodzenia jako efekt działań.

Przedmiot i cel badań skłaniał do przeprowadzenia sondażu diagnostycznego. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, który został wręczony osobiście ankietowanym do samodzielnego wypełnienia. W 2019 r. zdecydowano się na przeprowadzenie wywiadu osobistego z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego w niezminionej formie. Kwestionariusz ankietowy składał się z dwunastu pytań zamkniętych i metryczki. Odpowiedzi jakie mogli udzielić badani były na skali od zdecydowanie tak (5), poprzez raczej tak (4), ani tak, ani nie (3), raczej nie (2), do zdecydowanie nie (1).

Na zaproszenie do badania odpowiedziało 10 organizacji w 2014 r. i taka sama liczba w 2019 r. Re-

spondenci, którzy odpowiedzialni na badanie w 2014 r. należeli głównie do organizacji zatrudniających od 250 i więcej pracowników (60%), następnie od 50 do 249 (30%), najmniej liczną grupę stanowi ci zatrudniający od 10 do 49 osób (10%). Połowa ankietowanych uznała, że poziom wyszkolenia zatrudnionych pracowników w stosunku do średniej w branży należy uznać za wysoki, a kolejna połowa, że są to kwalifikacje przeciętne. Nikt nie zaznaczył niskich kwalifikacji. Organizacje osiągają dochód ze sprzedaży towarów i usług na rynkach Europejskich, bez uwzględnienia Polski (w przybliżeniu 35% przychodów), na rynku lokalnym (30% przychodów) na rynkach innych województw (25%) jedynie 10% przychodów uzyskują badani na rynkach Europy i Świata. Respondenci ocenili pozycję organizacji na rynku lokalnym. I kolejno 60% uznało, że należą do pierwszej piątki, następnie 30% twierdziło, że są liderem, a jedynie 10% przyjęło, że ich pozycja jest słabsza. Jakość oferowanych przez siebie produktów ocenili jako bardzo wysoką (50% wskazań), wysoką (40%) i średnią (10%). W organizacjach funkcjonowały systemy ISO 9001 (60%), PN-N-18001 (10%), ISO 14001 (10%), ISO/TS 16949 (20%).

W 2019 r. do badania przystąpiło 10 organizacji. Respondenci należeli głównie do organizacji zatrudniających od 250 i więcej pracowników (50%), następnie od 50 do 249 (40%), najmniej liczną grupę stanowi ci zatrudniający od 10 do 49 osób (10%). Część ankietowanych uznała, że poziom wyszkolenia zatrudnionych pracowników w stosunku do średniej w branży należy uznać za wysoki (60%), a pozostali, że są to kwalifikacje przeciętne (40%). Organizacje osiągają dochód ze sprzedaży towarów i usług na rynkach europejskich, bez uwzględnienia Polski (w przybliżeniu 40% przychodów), na rynkach innych województw (30%), na rynku lokalnym (20% przychodów), 10% przychodów uzyskują badani na rynkach Europy i świata. Respondenci zapytani o pozycję organizacji na rynku lokalnym uznali, że należą do wiodących organizacji i plasują się w pierwszej piątce (50%), liderem jest 40%, a 10% przyjęło, że ich pozycja jest słabsza. Jakość oferowanych przez siebie produktów ocenili jako bardzo wysoką (60% wskazań), lub wysoką (40%). W organizacjach funkcjonują systemy ISO 9001 trzy wskazania, po dwa wskazania na IATF 16949, ISO 14001 i OHSAS 18001. Po jednym wskazaniu na PN-N-18001, ISO 45001 i własny system.

Wyniki przeprowadzonych badań

Zrealizowane badania dowiodły, że organizacje doskonalące jakość raczej inwestują w kapitał ludzki, o czym świadczy średnia z uzyskana z odpowiedzi na 12 pytań, która wynosi 3,8 w 2014 r., a w 2019 r. 4,2. Brzmienie wszystkich pytań było zgodne z pytaniami częściowymi opisanymi wcześniej. Respon-

denci badani w 2014 r. zdecydowanie zgadzali się z tym, że rozumieją cele i zadania organizacji, w której pracują, a także jak ich działania wpływają na powodzenie organizacji. Z analiz wynika również, że trudno im zgodzić się ze stwierdzeniem, że każdy w pracy ma jednakowe szanse, aby oczekiwać rozwoju, jaki jest potrzebny każdemu pracownikowi, bez względu na rodzaj i czas wykonywanych działań.

Respondenci badani w 2019 r. zdecydowanie zgadzali się z tym stwierdzeniem, rozumieją siłę wpływu ich działań na powodzenie organizacji. Rozumieją też jaki wpływ może mieć ich własny rozwój na działalność organizacji. Zgadzają się również z tym, że pogłębianie przez nich osobistych kompetencji już wpłynęło na działania organizacji. Część ankietowanych nie jest przekonana, czy bezpośredni przełożeni wspierają ich rozwój. W przypadku tego aspektu 40% ankietowanych wskazało odpowiedź raczej nie i taki sam procent na odpowiedź raczej tak (średnia wartość 3,6). Fakt ten jest szczególnie interesujący, ponieważ wsparcie otrzymane od przełożonych jest niżej ocenione od wsparcia otrzymanego od organizacji ujmowanej jako całość. Wydaje się więc zasadne by promować wiedzę o tym aspekcie wśród menadżerów wyższego szczebla (szczegółowe dane zawiera tablica 2).

Porównując wyniki badań przeprowadzanych w 2014 r. do wyników z 2019 r. nie sposób nie zauważyć, że niemal każdy z analizowanych aspektów uległ poprawie. Wyjątek stanowi kwestia odnosząca się do zrozumienia celów i zadań organizacji przez respondenta. Jednak różnica między tymi odpowiedziami jest nieznaczna.

Podsumowanie

Stawiając pytania o poziom inwestowania w kapitał ludzki stawiamy pytania o możliwość wykorzystania potencjału i zaangażowania pracowników w rozwój organizacji. W ocenie autorki wysoka jakość działań na rzecz doskonalenia pracowników może być metodą umożliwiającą sprawne odpowiadanie na wyzwania społeczno-ekonomiczne. Wyniki badań wskazują, że w wśród wybranych organizacji doskonałych jakości, należących do sektora przemysłowego w Gorzowie Wielkopolskim i jego okolicach (do 40 km), rośnie wartość inwestycji w kapitał ludzki. Zaprezentowane w artykule treści nie wyczerpują z pewnością całości zagadnienia, ale mogą stanowić punkt wyjścia do bardziej wnikliwej analizy, mogą też być przesłanką do podjęcia nowych wyzwań.

Tablica 2. Wyniki badań inwestowania w ludzi, zgodnie z zasadami IIP

Pytania	Badanie zrealizowane w 2014 r.			Badanie zrealizowane w 2019 r.		
	Średnia	Dominanta	Ranking	Średnia	Dominanta	Ranking
1	3,6	4	6	4,2	4	5
2	3,3	3/2	8	4,0	4	6
3	3,7	4	5	3,8	4	7
4	2,9	3	10	3,8	4	7
5	4,6	5	1	4,5	5/4	4
6	4,4	5	2	4,5	5/4	4
7	4,6	5	1	4,8	5	1
8	3,2	4/3/2	7	3,6	4/2	9
9	3,0	2	9	3,7	4	8
10	3,7	5/4/3	5	4,6	5	3
11	3,8	5/4	4	4,7	5	2
12	4,2	4	3	4,7	5	2

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

- Gilbert, A., Rogers, J. i Whittleworth, K. (2016). *Menedżer jako coach. Nowoczesny styl zarządzania*. Gdańsk: GWP.
- Kuc, B. R. i Żemigala, M. (2010). *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*. Gliwice: One Press.
- Lisiecka, K. (2009). *Systemy zarządzania jakością produktów*. Katowice: Wyd. Akademii Ekonomicznej.
- Moczydłowska, J. M. (2015). Koncepcja „przedsiębiorstwa przyszłości” jako źródło paradygmatów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. *Zeszyty Naukowe WSH Zarządzanie*, (2). <https://doi.org/10.5604/18998658.1154702>
- People Management. *Benchmark The impact of investing in people* (2017). Pozyskano z: <https://www.investorsinpeople.com/wp-content/uploads/2018/07/The-impact-of-investing-in-people-003-1.pdf>
- Rzycka, O. (2012). *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.