



POLITECHNIKA POZNAŃSKA



WYDZIAŁ
INŻYNIERII
ZARZĄDZANIA

POLITECHNIKA POZNAŃSKA
WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA

ROZPRAWA DOKTORSKA

WPLYW RÓŻNORODNOŚCI
NA POTENCJAŁ INNOWACYJNY
PRACOWNIKÓW ZAKŁADÓW UBEZPIECZEŃ

mgr Maciej Szczepankiewicz

Promotor:

dr hab. Marek Szczepański, prof. PP

Poznań 2023

*Panu Profesorowi **Markowi Szczepańskiemu***

serdeczne podziękowania

za opiekę naukową w trakcie pisania pracy.

mgr Maciej Szczepankiewicz

WPLYW RÓŻNORODNOŚCI NA POTENCJAŁ INNOWACYJNY PRACOWNIKÓW ZAKŁADÓW UBEZPIECZEŃ

SPIS TREŚCI

Streszczenie.....	7
Summary	7
Wstęp.....	9
Uzasadnienie wyboru tematu	9
Przedmiot badań.....	11
Problem badawczy oraz cele i hipotezy badawcze.....	12
Ogólna koncepcja rozwiązania problemu	15
Metoda realizacji celu pracy.....	17
Struktura pracy	17
1. Teoretyczne podstawy zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach ubezpieczeń	19
1.1. Potencjał innowacyjny na tle innych pokrewnych pojęć	21
1.2. Pojęcie i cele zarządzania zasobami ludzkimi	24
1.2. Znaczenie i koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi	33
1.3. Etapy zarządzania zasobami ludzkimi.....	40
1.3.1. Pozyskiwanie i dobór pracowników	40
1.3.2. Motywowanie pracowników.....	51
1.3.3 Edukacja i rozwój pracowników	59
1.3.4 Ocena kwalifikacji i wyników pracowników	65

1.4. Zarządzanie różnorodnością pracowników	69
1.5. Miejsce i rola pracowników w zakładach ubezpieczeń.....	73
1.7. Wpływ pandemii koronawirusa na zarządzanie zasobami ludzkimi i rynek ubezpieczeń	80
1.7.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w czasie pandemii	81
1.7.2. Wpływ pandemii na rynek ubezpieczeń	91
2. Pojęcie i systematyka innowacji oraz innowacyjności	95
2.1. Pojęcia innowacji i innowacyjności	95
2.2. Systematyka innowacji.....	106
2.3. Innowacje ubezpieczeniowe.....	119
3. ZAŁOŻENIA i METODY PRZEPROWADZONYCH BADAŃ	130
3.1. Metody prowadzonych badań	131
3.1.1. Etapy procesu badawczego.....	132
3.1.2. Narzędzia badawcze	133
3.2. Sposób realizacji celu głównego	135
3.3. Konstrukcja narzędzi badawczych i obliczanie wyników	137
4. Wyniki badań własnych wpływu różnorodności na poziom potencjału innowacyjnego pracowników zakładów ubezpieczeń.....	144
4.1. Wyniki badań poziomu potencjału innowacyjnego	145
4.2. Wyniki badań różnorodności.....	149
4.3. Podsumowanie uzyskanych wyników	162
4.4. Model doboru pracowników do zespołu – praktyczne zastosowanie wyników przeprowadzonych badań	166
Zakończenie	182
Wnioski z przeprowadzonych badań.....	182
Weryfikacja hipotez	184
Kierunki dalszych badań	185
Bibliografia	188

Spis tabel.....	211
Spis rysunków.....	212
Załączniki.....	216

Streszczenie

Praca doktorska przedstawia wyniki badań dotyczących wpływu różnorodności na potencjał innowacyjny pracowników w zakładach ubezpieczeń w Polsce. Autor zdefiniował potencjał innowacyjny jako wartość wejściową dla procesu tworzenia i wprowadzania nowych usług na rynek finansowy. Zastosował autorską koncepcję potencjału innowacyjnego opartą na podejściach literaturowych i dostosowaną do specyfiki branży ubezpieczeniowej. Badania zostały przeprowadzone w dwóch fazach w latach 2017-2019 na próbie 120 pracowników z różnych zakładów ubezpieczeń. w pierwszej fazie zbadano poziom potencjału innowacyjnego (PI) pracowników. w drugiej fazie zbadano wpływ różnorodności zespołów na potencjał innowacyjny pracowników za pomocą analizy porównawczej grup homogenicznych i heterogenicznych pod względem płci, wieku, wykształcenia, doświadczenia zawodowego, wiedzy, umiejętności i cech charakteru.

Wyniki badań wykazały, że poziom potencjału innowacyjnego pracowników w zakładach ubezpieczeń jest średnio wysoki i istnieją znaczące różnice między poszczególnymi skalami. Wyniki badań potwierdzają, że różnorodność zespołów ma pozytywny wpływ na potencjał innowacyjny pracowników i sprzyja tworzeniu lepszych rozwiązań dla klientów. Zespoły heterogeniczne osiągały wyższe wyniki niż zespoły homogeniczne w większości badanych czynników PI. Autor podkreślił znaczenie zarządzania różnorodnością w zakładach ubezpieczeń jako czynnika stymulującego procesy innowacyjne i poprawiającego konkurencyjność rynkową.

Summary

The doctoral dissertation presents the results of research on the impact of diversity on the innovative potential of employees in insurance companies in Poland. The author defined innovative potential as an input value for the process of creating and introducing new services to the financial market. He applied his own concept of innovative potential based on literature approaches and adapted to the specificity of the insurance industry. The research was conducted in two phases in 2017-2019 on a sample of 120 employees from different insurance companies. In the first phase, the level of innovative potential of employees was examined. In the second phase, the influence of team diversity on employee innovation potential was examined using

comparative analysis of homogeneous and heterogeneous groups in terms of gender, age, education, professional experience, knowledge, skills and personality traits.

The research results showed that the level of innovative potential of employees in insurance companies is medium-high and there are significant differences between individual scales. The research results confirm that team diversity has a positive impact on the innovative potential of employees and fosters the creation of better solutions for customers. Heterogeneous teams achieved higher scores than homogeneous teams in most of the PI factors studied. The author emphasized the importance of managing diversity in insurance companies as a factor stimulating innovation processes and improving market competitiveness.

WSTĘP

Ważnym problemem, często podejmowanym zarówno w pracach naukowych, jak i w praktyce gospodarczej, jest występująca w Polsce niska innowacyjność. Warto zauważyć, że ten problem jest wskazywany zarówno na poziomie kraju¹, przedsiębiorstw² oraz ludzi (pracowników)³. w tej sytuacji zasadnym jest zastanowić się, gdzie problem się zaczyna – wskazywać bariery na poziomie makro - gospodarki narodowej oraz mikro – organizacji, a wreszcie pracownika. w tej pracy nacisk zostanie położony na analizę zarządzania pracownikami w odniesieniu do potencjału innowacyjnego (PI). przy wykonywanych zadaniach.

Uzasadnienie wyboru tematu

Przyczyną podejmowania problematyki innowacji i innowacyjności jest często wskazywane istotne jej znaczenie w dynamicznym rozwoju gospodarki opartej na wiedzy – zwiększaniu efektywności produkcji, dystrybucji czy wydajności pracy. Ponadto innowacje są ważnym elementem zdobywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – dotyczy to również instytucji finansowych, w tym ubezpieczeniowych. Zakłady ubezpieczeń nie tylko absorbują innowacje stosowane w innych obszarach gospodarki, ale także tworzą innowacje typowe dla rynku finansowego.

¹ Bukowski M. Szpor A. Śniegocki A. (2021). *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*. Warszawa: Instytut Badań Strukturalnych. s. 28-29.

² Poznańska K. (2010). *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Centrum Wiedzy. s. 3-5.

³ Balcerowicz E. Wziętek-Kubiak A. (2009). *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników. Ekspertyza przygotowana dla PARP - Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*. Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych. s. 31-32.

Potencjał innowacyjny można traktować jako wartość wejściową dla procesu innowacyjnego, którego efektem jest innowacja (dowolnego rodzaju: produktowa, usługowa, procesowa itd.). - tym samym jest o jeden krok wcześniej niż pojęcie innowacyjności nazywanej również aktywnością innowacyjną. w swej pracy R. I. Zalewski pisze o aktywności innowacyjnej przedstawiając ją jako określone kroki (w dziedzinie nauki, technologii, organizacji), których zamiarem jest wdrożenie innowacji. Dostrzega, że część działań innowacyjnych wprost tworzy innowację, inne natomiast czynią to pośrednio. Podkreśla, że oba typy są warunkiem koniecznym stosowania innowacji. Innowacyjność w swym zakresie obejmuje B+R, które jednak samodzielnie nie są związane z rozwojem konkretnej innowacji⁴. z kolei według M. Urbaniaka, współpraca z dostawcami na etapach badawczo-rozwojowych pomaga unikać potencjalnych błędów w nowym produkcie i zmniejszać ryzyko związane z rozwojem kompetencji i świadomości pracowników⁵.

Jeśli chodzi o kreatywność, to jest to pojęcie węższe niż potencjał innowacyjny. Choć oczywiście w skład potencjału innowacyjnego można by włączyć kategorię „kreatywność”, to lepszym rozwiązaniem wydaje się rozbić to pojęcie na części składowe, takie jak wyobraźnia czy spostrzegawczość. z kolei kapitał ludzki jest pojęciem szerszym i zawiera w sobie potencjał innowacyjny.

M. Zastempowski zauważa, iż w dalszym ciągu w ramach problematyki innowacyjności istnieją obszary, które wymagają dogłębnych analiz. Takim obszarem jest także zagadnienie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Nadmienia on, iż pojęciu potencjału konkurencyjnego i jego roli w budowie konkurencyjności przedsiębiorstwa poświęcono wiele uwagi, natomiast zagadnienie potencjału innowacyjnego ciągle jest obszarem wielu analiz i badań. Ukazuje on potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa jako element szerszej koncepcji i powołuje się w tym miejscu na teorię zdolności absorpcyjnej organizacji W.M. Cohena i D.A.

⁴ Zalewski R.I. (2009). *Innowacyjność gospodarki. w: Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*. Polska – Europa - Świat. E. Skawińska R.I. Zalewski (red.). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. s. 91.

⁵ Urbaniak M. 2017. *Budowanie relacji w procesach rozwoju innowacji produktowych*. Studia Ekonomiczne. 321. s. 9–19.

Lewinthalą czy model interakcyjny tworzenia innowacji autorstwa R. Rothwella i W. Zegwelda⁶.

W literaturze dotyczącej omawianego zagadnienia dostrzec można **lukę poznawczą**, związaną ze sposobem ujmowania potencjału innowacyjnego pracowników zakładów ubezpieczeń, metod jego pomiaru oraz znaczenia podejmowanych działań z zakresu zarządzania dla kształtowania poziomu potencjału innowacyjnego. Ponadto w zamyśle autora praca powinna posiadać **funkcję aplikacyjną**, gdyż proponuje autorską metodykę związaną z pomiarem poziomu potencjału innowacyjnego pracowników, możliwą do zastosowania w praktyce.

W ramach przeprowadzonych badań przeanalizowano problem doboru metod dla zarządzania potencjałem innowacyjnym pracowników w zakładach ubezpieczeń, w kontekście różnorodności zespołu. Dzięki podejmowanym czynnościom badawczym zamierza się wskazać działania skutecznego doboru personelu o wysokim poziomie PI a następnie, w toku współpracy, dalszego utrzymywania potencjału na oczekiwanym poziomie.

Przedmiot badań

Przedmiotem badań jest wpływ różnorodności na potencjał innowacyjny pracowników w zakładach ubezpieczeń w Polsce. w badaniach wzięto pod uwagę zakłady ubezpieczeń z Działu I i II, w których funkcjonowały działy produktowe. w okresie badań (2017-2019). w Polsce było zarejestrowanych 43-47 zakładów ubezpieczeń (w obu działach), jednak tylko w 18 funkcjonowały zespoły produktowe. 16 z nich wzięło udział w badaniu (16 menedżerów wzięło udział w badaniu CATI, 182 i 173 pracowników wypełniło ankiety).

Poruszając kwestie dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, a przy tym zachowując optykę celu pracy, nieodzownym wydaje się wskazać na problem różnorodności pracowników. w literaturze wiele miejsca poświęca się wpływowi aspektów, w których ludzie się różnią: wieku, płci, rasy, sprawności, wiedzy, wykształcenia, doświadczenia, umiejętności i kompetencji, cech charakteru,

⁶ Zastempowski M. (2013). *Potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw na tle liderów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych*. Współczesne Zarządzanie. nr 2. s. 69-70.

przekonań, systemu wartości, tożsamości, kultury⁷. w ramach realizowanej pracy uznano, że istnieje pozytywna relacja między poziomem różnorodności (na różnych płaszczyznach). zespołów w zakładach ubezpieczeń a poziomem potencjału innowacyjnego tych zespołów.

Analizując różnorodność pracowników wzięto pod uwagę zróżnicowanie pod względem wieku, płci, doświadczenia, wiedzy, umiejętności i osobowości.

W ramach prowadzonych badań przyjęto, na podstawie studiów literaturowych, własną definicję potencjału innowacyjności: *potencjał innowacyjny to posiadanie zespołu czynników związanych z wiedzą, umiejętnościami i cechami charakteru sprzyjających powstawaniu innowacji.*

Problem badawczy oraz cele i hipotezy badawcze

Stan wiedzy oraz zidentyfikowana na podstawie analizy literatury przedmiotu luka badawcza, pozwoliły na sformułowanie głównego **problemu badawczego** rozprawy doktorskiej, którym jest sformułowanie odpowiedzi na podstawowe pytanie, wokół którego toczyły się działania przedstawione w dysertacji:

„Jak różnorodność wpływa na poziom potencjału innowacyjnego pracowników w zakładach ubezpieczeń”.

Pytanie to można **uszczegółwić**: w jaki sposób, jakimi działaniami, z użyciem jakich metod, technik i narzędzi można kształtować różnorodność pracowników, w celu zwiększenia potencjału innowacyjnego w zakładzie ubezpieczeń. Wreszcie można nadać poszukiwanym ustaleniom wymiar pozytywny: „Jak prawidłowo, dobrze, skutecznie, efektywnie, oszczędnie czy sprawnie zarządzać potencjałem innowacyjnym pracowników w zakładach ubezpieczeń (przy założeniu, że przyjęte ustalenia terminologiczne stanowią o pozytywnym wymiarze wymienionych cech zarządzania).

⁷ Amershi B. Holmes S. Jablonski H. Keil M. Lüthi E. Matoba K. (2007). *Poradnik szkoleniowy: zarządzanie różnorodnością*. International Society for Diversity Management. <https://www.idm-diversity.org/wp-content/uploads/2018/06/Polish.pdf>

Głównym celem poznawczym (C1) pracy jest identyfikacja wpływu różnorodności na kształtowanie poziomu potencjału innowacyjnego pracowników.

Osiągnięcie głównego celu pracy nastąpi poprzez realizację **celów szczegółowych**. Wyróżniono **cele poznawcze** oraz **cele utylitarne** pracy. Dążąc do realizacji celu głównego pracy postawiono następujące cele szczegółowe (zadania badawcze):

C2: Systematyzacja pojęcia potencjału innowacyjnego.

C2.1: Przegląd literatury z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i innowacji/innowacyjności.

C2.2: Badanie rozumienia pojęcia potencjału innowacyjnego pracowników oraz świadomości działań zarządczych.

C3: Opracowanie autorskiej metodyki oceny poziomu potencjału innowacyjnego.

C4: Analiza wpływu różnorodności na poziom potencjału innowacyjnego.

C5: Opracowanie modelu procesu wspomagającego budowanie zespołów o wysokim potencjale innowacyjnym (wykorzystanie zależne od konkretnej organizacji).

C6: Analiza wpływu poszczególnych czynników na poziom PI (analiza czynnikowa)

C7: Zbadanie korelacji pomiędzy poziomem PI a liczbą nowych usług ubezpieczeniowych.

Ponadto sformułowano cele **uitylitarne**:

1. Stworzenie testu w najlepszy sposób badającego potencjał innowacyjny pracowników (z uwzględnieniem częstych błędów w tego rodzaju badaniach, np. błędu autowaloryzacji).
2. Zbadanie poziomu potencjału innowacyjnego posiadanego przez pracowników działów ZU. Przede wszystkim wskazanie czynników wpływających na ten potencjał, czynników które są dobrze rozwinięte oraz te, których rozwój jest na niskim poziomie (dane uzyskane w badaniu ankietowym).

3. Identyfikacja wpływu różnorodności na poziom potencjału innowacyjnego pracowników.
4. Opracowanie sposobów dobierania pracowników do zespołów pod kątem wieku, doświadczenia, płci, wiedzy, umiejętności i cech charakteru.

W toku realizacji prac badawczych, w świetle realizowanego celu głównego, sformułowano hipotezy badawcze, które będą weryfikowane w toku prowadzonych prac:

H0: Różnorodność zespołu wpływa na poziom potencjału innowacyjnego pracowników zakładów ubezpieczeń.

Ponadto zostały sformułowane do weryfikacji hipotezy szczegółowe:

H1: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie wieku a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników.

H2: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie doświadczenia a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników.

H3: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie płci a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników.

H4: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie wiedzy, umiejętności i osobowości a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników.

H5: Zmiany na poziomie zróżnicowania składu zespołu wpływają na poziom potencjału innowacyjnego.

H6: Poziom potencjału innowacyjnego wpływa na liczbę nowych usług ubezpieczeniowych.

Ogólna koncepcja rozwiązania problemu

W świetle celów pracy, ważna jest analiza pojęcia potencjału innowacyjnego w odniesieniu do ludzi (pracowników). - „na potencjał innowacyjny składa się inteligencja i zrozumienie, wiedza, motywacja, zwyczaje, osobowość i emocje”⁸ lub definiowanie w oparciu jedynie o cechy pracownika przydatne dla tworzenia zespołu innowatorów⁹. Według autora zbyt szerokie definiowanie potencjału innowacyjnego może wprowadzać do analiz czynniki, które ostatecznie na innowacyjność wpływ mają niewielki. z tego względu przyjęta w pracy definicja potencjału innowacyjnego pracowników, ma postać:

Potencjał innowacyjny to posiadanie zespołu czynników związanych z wiedzą, umiejętnościami i cechami charakteru sprzyjających powstawaniu innowacji.

W badaniach zastosowana została autorska koncepcja potencjału innowacyjnego kompletująca podejścia badaczy i przenosząca je na grunt zakładów ubezpieczeń. Szerokie, interdyscyplinarne badania mogą skutkować wnioskami dotyczącymi działań koniecznych dla zwiększania potencjału innowacyjnego pracowników zarówno na poziomie zakładu, jak branży i całej gospodarki.

Warto w tym miejscu wskazać na umiejscowienie potencjału innowacyjnego jako terminu – blisko spokrewnionemu z takimi terminami z zakresu nauk o zarządzaniu jak kapitał intelektualny, kapitał i potencjał ludzki czy kreatywność. Jest to istotne, zwłaszcza że warstwa pojęciowa jest bliska, a częściowo się pokrywa z takimi terminami jak innowacyjność, kapitał ludzki, kreatywność¹⁰.

⁸ Patterson F. Zibarras L. D. (2017). *Selecting for creativity and innovation potential: implications for practice in healthcare education*. Advances in Health Sciences Education. 22. 417-428.

⁹ Baruah J. Burch G. F. Burch J. J. (2023). *Creativity Specialization: Does Diversity in Creative Skills Matter in Team Innovation?*. Small Group Research. 54(2). 167-190. Por. Burch, G. J., & Foo, G. (2010). *Schizotypal and dependent personality characteristics and managerial performance*. Australian Psychologist, 45(4), 290-298.

¹⁰ Por. Von Hippel E.A. (2014). *The Sources of Innovation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership, Historical Research Reference in Entrepreneurship. dostępne SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1496218>; Wakelin K. (1998). *Innovation and export behaviour at the firm level*. Research Policy. vol. 26(7-8). s. 829-841; Rank J. Pace V.L.

Wyniki badań powinny przełożyć się na zwiększenie wiedzy o metodach zarządzania potencjałem innowacyjnym za pomocą zróżnicowania składu zespołu – takich, które pozytywnie wpłyną na potencjał innowacyjny, a co za tym idzie innowacyjność.

Taka sytuacja stanowi uzasadnienie do podjęcia badań - po pierwsze w zakresie czynników ludzkich, które przekładają się bezpośrednio na innowacyjność, a po drugie metod zarządzania tymi czynnikami. w tej perspektywie podjęcie badań nad zarządzaniem potencjałem innowacyjnym wydaje się zasadne i bardzo potrzebne.

Pierwsze badanie empiryczne na próbie 16 menadżerów i 136 pracowników odbyło się w styczniu 2017 roku, a drugie w lutym 2019 (liczba pracowników wzrosła do 151). Ankieta była kolportowana do respondentów w wersji elektronicznej - została umieszczona na stronie stworzonej w tym celu przez autora (www.InnoPotential.pl), a adres przesyłany był poprzez listy mailingowe.

Dużym problemem badawczym przy tak dobranej grupie respondentów jest uzyskanie minimalnej liczebności grupy co jest niezbędne, by uniknąć oskarżenia o popełnianie błędu *hasty generalization*¹¹. Co do zasady pracownicy niechętnie uczestniczą w badaniach, a zwłaszcza tych w których ocenie podlegają wiedza czy umiejętności własne i współpracowników lub współpracowniczek. Najważniejszym elementem przy takim badaniu jest zapewnienie respondentów o całkowitej anonimowości, które udało się uzyskać dzięki formie badania (ankieta internetowa). Ponadto niezbędnym okazał się odpowiedni czynnik motywujący – w tym przypadku wykorzystano poparcie dla badania wyrażone przez kadrę zarządzającą w zakładach ubezpieczeń. Możliwość taką uzyskano podczas prowadzenia badania pilotażowego.

Frese M. (2004). *Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative*. Applied Psychology. 53 (4), Blackwell Publishing, Ltd. s. 518.

¹¹ W polskojęzycznej literaturze definiuje się ten błąd, na różnych płaszczyznach, za pomocą sformułowań: niewystarczająca próba, odwrotny wypadek, błędne uogólnienie, stronicze uogólnienie, pośpiech do wniosku, *secundum quid* i zaniedbanie kwalifikacji.

Metoda realizacji celu pracy

W ramach prac badawczych zastosowano następujące metody badawcze:

- metoda analizy i krytyki literatury;
- metoda opisowa;
- metoda eksplanacji (wyjaśnienia), odnosząca się do opisu metodologii prowadzenia badań empirycznych;
- wywiady CATI, mające na celu zebranie informacji i ocen odnoszących się do poszczególnych metod zarządczych stosowanych przez menedżerów zakładów ubezpieczeń w Polsce,
- badania ankietowe prowadzone techniką dynamicznej ankiety internetowej, w oparciu o przygotowany kwestionariusz ankiety,
- metoda statystyczna, wykorzystana w procesie wielowymiarowej analizy porównawczej oraz badaniu korelacji zjawisk.

Opracowywanie i prezentacja wyników badań odbywały się przy wsparciu programów i narzędzi informatycznych, w szczególności pakietu MS Office (MS Word i MS Excel), oraz programów: Statistica 13.3, SPSS, PSPP, IWRK oraz Power BI i Power Pivot.

Struktura pracy

W rozdziale **pierwszym** omówiono teoretyczne podstawy zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach ubezpieczeń. Przede wszystkim poruszono kwestię pojęcia i celów zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazano na znaczenie i koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi oraz etapy zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem różnorodności. Ponadto przeanalizowano miejsce i rolę pracowników w zakładach ubezpieczeń.

Rozdział **drugi** objął teoretyczne aspekty dotyczące innowacji i innowacyjności. Odniesiono się do kwestii pojęcia i systematyki innowacji oraz innowacyjności. Ponadto wskazano przykłady innowacji ubezpieczeniowych.

W rozdziale **trzecim** opisano metodę prowadzonych badań, dobór grupy badawczej, uzasadniono dobór narzędzi i technik badawczych oraz omówiono strukturę procesu badawczego.

Czwarty, ostatni rozdział zawiera wyniki przeprowadzonych badań. Wskazano na dane ilościowe dotyczące respondentów badania – ich wiek, płeć, wykształcenie oraz staż pracy z uwzględnieniem zróżnicowania na poziomie zespołów. Zebrano zagregowane dane dotyczące składników potencjału innowacyjnego, stosowanych w zakładach ubezpieczeń metodach zarządczych. Ponadto dokonano analizy korelacji pomiędzy poziomem potencjału innowacyjnego, a działaniami zarządczymi. Zgodnie z realizowanymi celami pracy, wskazano na relację między wprowadzanymi modyfikacjami w zakresie działań zarządczych, a zmianą poziomu potencjału innowacyjnego.

w **zakończeniu** pracy przedstawiono wnioski z przeprowadzonych badań, odpowiedź na podstawiony problem badawczy oraz weryfikację hipotez, a także wskazano kierunki dalszych badań.

Autor zaproponował również własne narzędzie do oceny różnorodności i potencjału innowacyjnego pracowników zakładów ubezpieczeń (w formie algorytmu wpisanego w odpowiednio zaprogramowany program komputerowy), które może być zastosowane w praktyce ZZL w zakładach ubezpieczeń.

Wydaje się, że w przyszłości innowacje realizowane w zakładach ubezpieczeń będą odgrywać coraz większą rolę – produktową, organizacyjną oraz zarządczą. w tym kontekście skupienie na zrozumieniu czynników, w tym ludzkich, mających wpływ na powodzenie procesów innowacyjnych może okazać się kluczowe.

ROZDZIAŁ PIERWSZY

TEORETYCZNE PODSTAWY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ZAKŁADACH UBEZPIECZEŃ

Jednym z kluczowych elementów składających się na sukces w działalności innowacyjnej zakładów ubezpieczeń jest właściwe zarządzanie pracownikami. Tylko prawidłowo kierowany zespół osób o wysokim potencjale innowacyjnym zapewnia ciągłość zachodzących w towarzystwach ubezpieczeniowych procesów innowacyjnych. w tym świetle, rozprawa doktorska dotyczy wybranych problemów zarządzania zasobami ludzkimi (w skrócie ZZL, ang. Human Resource Management, HRM). w zakładach ubezpieczeń.

W tej części pracy zaprezentowano otoczenie oraz różnorodność pojęcia „zarządzanie zasobami ludzkimi”. Ukazano najważniejsze cele, które powinny przyświecać w procesach zarządczych dotyczących pracowników oraz wskazano kontekst terminologiczny, w którym osadzona będzie dalsza część wywodu. Można zauważyć, że precyzyjne wskazanie przyjętej w pracy definicji ZZL jest kluczowe dla właściwej orientacji w treści dalszych części pracy.

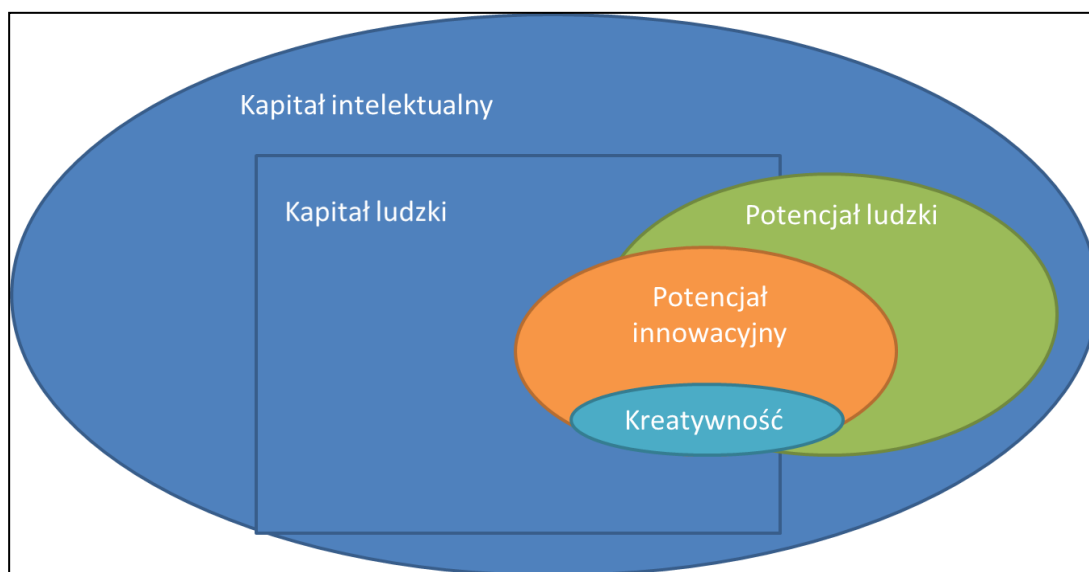
W pierwszej kolejności wskazano teoretyczne podstawy omawianej problematyki – jest to szczególnie istotne biorąc pod uwagę mnogość podejść i koncepcji oraz poziom złożoności procesów kadrowych zachodzących w zakładach ubezpieczeń. Aby właściwie zinterpretować wnioski płynące z przeprowadzanych badań, należy w tej części pracy uściślić przyjętą terminologię, wskazać na najważniejsze koncepcje, zaprezentować kolejne etapy zarządzania zasobami ludzkimi i odnieść się do sytuacji pracowników w zakładach ubezpieczeń.

Przyjęte definicje, koncepcje i systematyka służą realizacji celów pracy i dlatego są ściśle powiązane z jej tematyką. Każde ustalenie terminologiczne zostało uzasadnione możliwością zastosowania do przyjętych hipotez i celów pracy.

1.1. Potencjał innowacyjny na tle innych pokrewnych pojęć

Warto w tym miejscu wskazać na umiejscowienie potencjału innowacyjnego jako terminu – z blisko spokrewnionemu z takimi pojęciami z zakresu nauk o zarządzaniu. Jest to istotne dlatego, że warstwa pojęciowa jest bliska, a częściowo się pokrywa z takimi terminami jak innowacyjność, kapitał ludzki, kreatywność¹². Podsumowanie relacji między tymi pojęciami zawiera poniższy Rysunek 1.1:

Rysunek 1.1. Relacje pomiędzy pojęciami: potencjał innowacyjny i pokrewnymi



Źródło: opracowanie własne

Odnosząc się do ukazanego schematu, warto przytoczyć ujęcia terminologiczne kapitału intelektualnego, kapitału ludzkiego i kreatywności¹³:

¹² Von Hippel E.A. (2014). *The Sources of Modern Innovation*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership, Historical Research Reference in Entrepreneurship. dostępne SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1496218>; Wakelin K. (1998). *Innovation and export behaviour at the firm level*. Research Policy. vol. 26(7-8). s. 829-841; Rank J. Pace V.L. Frese M. (2004). *Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative*. Applied Psychology. 53 (4), Blackwell Publishing, Ltd. s. 518.

¹³ Von Hippel, E. A. (1988). *The sources of innovation*. New York, NY: Oxford University Press. s. 132-135.

- **Potencjał innowacyjny** to zdolność do wytwarzania, rozpowszechniania i wykorzystywania innowacji przez jednostki lub organizacje. Jest on kształtowany przez czynniki związane z wiedzą, umiejętnościami i cechami osobowości sprzyjającymi innowacji.
- **Kapitał intelektualny** to suma wszystkich niematerialnych zasobów, które przyczyniają się do tworzenia wartości przez organizację. Składa się z trzech składników: kapitału ludzkiego, kapitału strukturalnego i kapitału relacyjnego.
- **Kapitał ludzki** to zasób wiedzy, umiejętności, zdolności i innych atrybutów, które umożliwiają jednostkom efektywne i wydajne wykonywanie swoich zadań. Jest to część kapitału intelektualnego, która znajduje się w ludziach.
- **Kreatywność** to proces generowania nowych i użytecznych pomysłów lub produktów. Jest to pojęcie węższe niż potencjał innowacyjny, ponieważ nie implikuje wdrażania ani rozpowszechniania pomysłów lub produktów. Jest to jeden z czynników wpływających na potencjał innowacyjny.

Niektóre podobieństwa i różnice między tymi pojęciami są następujące: potencjał innowacyjny i kapitał intelektualny są związane z tworzeniem wartości poprzez niematerialne zasoby, ale potencjał innowacyjny koncentruje się bardziej na efektach (innowacjach), a kapitał intelektualny bardziej na nakładach (zasobach niematerialnych). z kolei potencjał innowacyjny i kapitał ludzki są związane z wiedzą i umiejętnościami jednostek lub organizacji, ale potencjał innowacyjny obejmuje także cechy osobowości ułatwiające innowację, takie jak podejmowanie ryzyka, otwartość czy ciekawość. Co więcej potencjał innowacyjny i kreatywność są związane z generowaniem nowych i użytecznych pomysłów lub produktów, ale potencjał innowacyjny obejmuje także zdolność do ich rozpowszechniania i wykorzystywania, a także inne czynniki umożliwiające lub utrudniające innowację, takie jak motywacja, nawyki czy emocje.

Nie ma jednej uniwersalnej metody obliczania poziomu potencjału innowacyjnego pracownika, ponieważ zależy on od wielu czynników, takich jak rodzaj działalności, cele organizacji, kultura innowacji i wymagania stanowiska.

Jednak istnieją pewne narzędzia i techniki, które mogą pomóc w ocenie i rozwoju tego wskaźnika, na przykład¹⁴:

- Ulga na wsparcie innowacyjnych pracowników - to instrument podatkowy, który umożliwia odliczenie od dochodu z działalności gospodarczej części kosztów wynagrodzeń pracowników zaangażowanych w działalność badawczo-rozwojową przedsiębiorcy.
- Konkursy i platformy innowacji - to sposoby na zebranie i ocenę nowych pomysłów biznesowych lub rozwiązań problemów zgłaszanych przez pracowników. Mogą one być organizowane wewnętrznie lub z udziałem zewnętrznych ekspertów i partnerów.
- Akceleratory wewnętrzne - to programy rozwojowe dla pracowników z najbardziej obiecującymi pomysłami, które oferują im wsparcie merytoryczne, finansowe i organizacyjne w realizacji i wdrożeniu ich projektów.
- Testy kompetencji - to narzędzia psychometryczne, które pozwalają na zbadanie faktycznego poziomu kompetencji pracowników, takich jak wiedza, umiejętności, motywacja czy zdolność do uczenia się. Mogą one być stosowane zarówno w procesie rekrutacji, jak i oceny okresowej.
- Ocena potencjału - to metoda oceny kluczowych kompetencji pracownika według modelu potencjału opracowanego przez organizację lub zewnętrzną firmę doradczą. Może ona polegać na samookreśleniu pracownika, ocenie przełożonego lub opinii innych osób współpracujących z pracownikiem.

¹⁴ Kowalczyk-Wałędziak, M., & Wujec-Kaczmarek, A. (2019). *Motywowanie pracowników wiedzy w innowacyjnym przedsiębiorstwie*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 63(8), 67-77. Por. Kowalska-Bobko, I. Szymańska A. (2018). *Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 54(3), 97-106. Sokołowski J. Zając S. (2018). *Analiza potencjału kadrowego organizacji*. w: M. Matejun (Ed.). *Encyklopedia Zarządzania*. s. 1-7. Kowalik, I. Patalas-Maliszewska J. (2019). *Innowacje pracownicze*. w: J. Patalas-Maliszewska (Ed.), *Innowacje: badania i rozwój*. Warszawa: PwC Polska. s. 29-46.

1.2. Pojęcie i cele zarządzania zasobami ludzkimi

W rozwijającej się dynamicznie nauce i praktyce zarządzania występują liczne pojęcia, w odniesieniu do których nie ma zgodności co do ich zakresu znaczeniowego. Świadczy o różnorodnym podejściu autorów do określonych problemów i zjawisk. z jednej strony taka różnorodność ujęć pogłębia dyskurs naukowy, z drugiej jednak może prowadzić do poważnych trudności w zrozumieniu złożonych kwestii. w tej sytuacji zasadnym jest, by rozpocząć rozważania na temat zarządzania zasobami ludzkimi od ustaleń terminologicznych.

Każdy zakład ubezpieczeń wymaga sprawnego zarządzania, które doprowadzi je do sukcesu, jakim jest osiągnięcie założonych celów. Pojęcie zarządzania jest szeroko przedstawione w literaturze. Polega ono na określaniu celów, funkcji i zadań, na doborze środków służących do ich realizacji oraz na ustalaniu organizacji, procedur działania zespołowego i kontroli. Jego istota wiąże się z podejmowaniem decyzji uwzględniających możliwości działania i ograniczenia¹⁵. Właściwe zarządzanie przedsiębiorstwem i realizacja strategii wymaga odpowiedniego doboru zasobów. Zasoby przedsiębiorstwa są utożsamiane z majątkiem, umiejętnościami, jego atrybutami, które są kontrolowane przez przedsiębiorstwo i dzięki którym może ono zrealizować strategię, prowadzącą do skutecznego i efektywnego działania. Na zasoby zakładu ubezpieczeń składają się zasoby finansowe, ludzkie, organizacyjne i techniczne¹⁶.

Teoria zarządzania to dyscyplina naukowa zajmująca się zorganizowanym działaniem ludzi, przy czym głównym obiektem badań jest zarządzanie poszczególnymi organizacjami funkcjonującymi w różnych sferach życia

¹⁵ Sławińska M. (2002). *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. s. 59.

¹⁶ Urbanowska-Sojkin E. Banaszyk P. (red.). (2004). *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*. Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu. 43. 53-67.

gospodarczego i publicznego¹⁷. Tak traktując zarządzanie, łatwo można wskazać na pracowników jako istotny komponent w procesach zarządczych. Jak wcześniej wspomniano, zarządzanie zasobami ludzkimi można definiować w różny sposób. w tej pracy szczególnej uwadze poddane zostały definicje zarządzania zasobami ludzkimi eksponująca jako cel tego zarządzania tworzenie przewagi konkurencyjnej (np. „ZZL odnosi się do tych decyzji i czynności, które są związane z zarządzaniem pracownikami na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej i które ukierunkowane są na tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa”¹⁸). Stało się tak, ponieważ można zauważyć ściśle powiązania pomiędzy działaniami zorientowanymi na budowę przewagi konkurencyjnej i działalnością innowacyjną (o czym szerzej traktuje kolejna część pracy)¹⁹.

Stosunek do pracownika w ciągu ostatniego stulecia ulegał nieustannym zmianom, co w ostatecznym rezultacie wpłynęło na ukształtowanie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Można wyróżnić trzy fazy zmian w zakresie polityki personalnej:

1) fazę operacyjną - w latach 1900 - 1945 dział kadr pełnił funkcje administrowania personelem (przyjmowanie do pracy, prowadzenie dokumentacji kadrowej, rejestracja: czasu pracy, absencji, urlopów, zwalnianie z pracy i zwykle administrowanie płacami);

2) fazę taktyczną lub menedżerską - w latach 1945 - 1980 dział kadr funkcjonował jako komórka sztabowa i realizował dodatkowe zadania: służenie radą i wsparciem członkom zarządu i kierownikom liniowym, zbieranie i przetwarzanie informacji potrzebnych do opracowywania planów zatrudnienia, utrzymywanie kontaktów z rynkiem pracy;

¹⁷ Krzakiewicz K. Cyfert S. (2013). *Teoretyczne problemy zarządzania organizacjami*. Poznań: Wydawnictwo UEP.

¹⁸ Miller P. (1987). *Strategic Industrial Relations and Human Resource Management - Distinction, Definition, and Recognition*. Journal of Management Studies. 24(4). 347-361. Por. Listwan T. (2002). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. BECK. s. 34-36. Trzecieliński S. (2007). *Agile Enterprise. Concepts and Some Results of Research*. IEA Press. s. 22-25.

¹⁹ Griffin R.W. (2018). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.

3) fazy strategiczną (lata 80 i późniejsze). oraz quasi-liniową (lata 90 i następne). - dział kadr funkcjonujący jako komórka sztabowa był odpowiedzialny za opracowanie strategii personalnej zintegrowanej ze strategią ogólną (biznesową, ekonomiczną). przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że w latach 90-tych XX wieku pojawiła się tendencja do przekształcania się funkcji personalnej ze sztabowej w quasi-liniową. Efektem tego jest ściśle współdziałanie menedżerów personalnych z menedżerami liniowymi. Tym ostatnim powierzano coraz więcej uprawnień decyzyjnych dotyczących personelu. Szefowie personalni i liniowi współuczestniczą w podejmowaniu decyzji, gdyż zarządzanie strategiczne wymaga koordynacji działań i przepływu informacji między różnymi poziomami struktury organizacyjnej²⁰.

Warto prześledzić otoczenie pojęcia „zarządzanie zasobami ludzkimi” oraz wskazać na podstawowe definicje ZZL zawarte w literaturze²¹. Obok terminu „zarządzania zasobami ludzkimi” funkcjonują inne określenia funkcji personalnej takie jak: „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie personelem”, „kierowanie ludźmi”²². Istnieje znacząca różnica między zarządzaniem personelem, a zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zarządzanie personelem jest integralną częścią zarządzania zasobami ludzkimi, w której najważniejsza jest obsługa personelu przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym połączeniu potrzeb zatrudnionych pracowników z zasadami wynikającymi ze sprawnego funkcjonowania organizacji. Najbardziej istotne jest zatem odpowiednie zarządzanie relacjami między pracownikami a przedsiębiorstwem. Zarządzanie zasobami ludzkimi natomiast, związane jest z aspektami dotyczącymi ludzkiej strony przedsiębiorstwa i relacji zachodzących

²⁰ Zbiegień-Maciąg L. (red.). (2006). *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna. s. 81-82.

²¹ A. Pochtowski podkreśla, że to nie ludzie są zasobem, lecz dysponują zasobem, czyli ogółem cech i wartości w nich ucieleśnionych tj. wiedzą, umiejętnościami, zdrowiem, postawami i wartościami oraz motywacją (Pochtowski A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. s. 36).

²² Pochtowski A. (2004). *Strategiczne aspekty rozwoju zasobów ludzkich* [w:] Borkowska S. (red.). *Przyszłość pracy w XXI w.* Warszawa: IPiSS. s. 191. Por. Lipka L. (2002). *Strategie personalne firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. s. 17.

między pracownikami a firmą²³.

Prowadząc rozważania na temat zarządzania zasobami ludzkimi należy wyjaśnić pojęcie kapitału ludzkiego²⁴. **Kapitał ludzki** obejmuje cechy i właściwości ludzkie, takie jak wiedza, umiejętności, zdolności, motywacja, wartości, które są źródłem przyszłych dochodów dla pracownika i dla organizacji korzystającej z tego kapitału na określonych warunkach. Specyfika kapitału ludzkiego, wyrażająca się m.in. tym, że poszczególne jego elementy są unikatowe i trudne do naśladowania przez konkurencję, powoduje konieczność zmian w podejściu do sprawowania funkcji pracowników. Interesującym, w świetle tej rozprawy jest pojęcie „zarządzania kapitałem ludzkim”. w literaturze można zauważyć rozbieżność w podejściu do tego pojęcia.

B. Jamka uważa, że „podejście do ludzi jako zasobu jest podejściem całościowym (czego wyrazem jest np. zbiorczy profil kompetencyjny pracownika), przedsiębiorstwo inwestuje w swoje kadry (głównie przez liczne szkolenia), z nadzieją, że większa jakość/wartość kadr przełoży się na wyniki. Kapitał natomiast to kategoria finansowa i dynamiczna: to wartość, która przynosi wartość dodatkową; tak więc o istocie kapitału decyduje ruch/obrót/wykorzystywanie – w stanie spoczynku kapitał staje się zasobem”²⁵. w konsekwencji takiego podejścia pracownicy oceniani są przez pryzmat osiągniętych wyników faktycznych, co wymusza rozwój narzędzi pomiaru tych efektów. Miarą wartości pracownika nie jest więc jego dopasowanie do wymogów (stanowiska/zadań), lecz „talent”/potencjał, który kreuje wartość dodatkową. Co za tym idzie, istota zarządzania kapitałem ludzkim jest różna od istoty zarządzania zasobami ludzkimi²⁶. z kolei W. Harasim podkreśla, że „kapitał jest zasobem, który stanowi pewną sumę wartości, mającą potencjał i stwarzającą bogactwo. z tego wynika, że potencjalna własność kapitału

²³ Bennett R. (1992). *Dictionary of Personnel and Human Resources Management*. Pitman Publishing. s. 153.

²⁴ Leszczyński M. (2007). *Inwestowanie w kapitał ludzki*. Kielce: Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej. s. 9.

²⁵ Jamka B. (2011). *Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* Warszawa: Wolters Kluwer. s. 20.

²⁶ Tamże s. 31.

polega na zdolności do powiększenia swojej wartości i zdolności do kreowania wartości”.

Kolejnym zbliżonym pojęciem jest „zarządzanie kapitałem społecznym”. P. Bourdieu definiuje **kapitał społeczny** jako "zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu lub (...). z członkostwem w grupie, która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw wiarygodności (...)"²⁷. Na poziom i efektywność kapitału wpływa szereg czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Kształtowanie kapitału społecznego w organizacji odbywa się zatem w oparciu o przedmiot i cel działania, wielkość organizacji, jej skalę wpływu oraz zasoby finansowe. Ma ono zatem charakter długotrwałego procesu zmian, opartego na kompetencjach i innowacjach, które w istotny sposób wpływają na zwiększenie jakości pracy personelu²⁸. Przy tym, pamiętając o odniesieniu kapitału społecznego jedynie do relacji międzyludzkich, wymiany wiedzy, znajomości, należy zauważyć, że jest kategorią węższą niż całościowe spojrzenie na posiadane zasoby ludzkie. z kolei M. Kostera używa dla terminu zarządzania zasobami ludzkimi określenia „zarządzanie potencjałem społecznym”²⁹. Uważa, że jest to cykl, w ramach którego kolejne elementy następują po sobie, wzajemnie warunkują się i powtarzają. Realizacja funkcji zarządzania potencjałem społecznym organizacji polega na planowym i celowym doborze i koordynacji poszczególnych elementów systemu personalnego oraz na dopasowaniu ich do strategii organizacji.

Wskazać można zatem, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest pojęciem szerszym od zarządzania kapitałem ludzkim czy kapitałem społecznym³⁰. z tego

²⁷ Adamczyk M. (2013). *Wprowadzenie do teorii kapitału społecznego*. Lublin: Wydawnictwo KUL.s. 121.

²⁸ Orczyk J. (2007). *Sens pracy a jakość kapitału ludzkiego*. w: Pochtowski A. (red.). *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*. Warszawa: IPiSS. s.32.

²⁹ Kostera M. (2004). *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. W: A. Koźmiński W. Piotrowski (red.). *Zarządzanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe. s.458.

³⁰ Harasim W. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim. Człowiek i organizacja XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo WSP. s. 10-11

powodu to właśnie optyka zarządzania zasobami ludzkimi została wybrana dla realizacji tej pracy doktorskiej. Wybór ten podkreśla traktowanie pracowników organizacji jako ważnego zasobu, przyczyniającego się do zdobycia przewagi konkurencyjnej zakładu ubezpieczeń przez jego odpowiednie kształtowanie zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Wbrew niektórym opiniom użycie pojęcia „zasoby ludzkie” nie ma pejoratywnego znaczenia i nie wskazuje na przedmiotowe potraktowanie pracowników, ale wprost przeciwnie. Zgodnie z przyjętym w literaturze polskiej nazewnictwem, użycie terminu „zarządzanie zasobami ludzkimi” nie wskazuje na utratę podmiotowości pracowników, ale jak podkreślają autorzy jest raczej pojęciem wartościującym, ponieważ podkreśla istotną rolę pracowników w procesie funkcjonowania organizacji poprzez ich wpływ na stopień wykorzystania innych zasobów³¹³². W ZZL chodzi raczej o zarządzanie zasobami (wiedza, umiejętności, doświadczenie), które przynależą pracownikom zatrudnionym w przedsiębiorstwie. Tak postrzegając pracowników można zrozumieć, że ludzie nie są zasobem, a dysponują zasobem, czyli cechami i właściwościami, które pozwalają na pełnienie różnych ról w organizacji. Ponadto, właścicielem zasobu ludzkiego są konkretni pracownicy i to oni ostatecznie decydują o stopniu zaangażowania tego zasobu podczas pracy. Oznacza to, że organizacja ma tylko ograniczoną władzę nad zasobem ludzkim, który wykorzystuje w procesach biznesowych.

Podejście do zarządzania pracownikami jak elementu strategii całego przedsiębiorstwa wydaje się najwłaściwsze. Takie podejście charakteryzuje się dynamicznym ujęciem wzajemnych zależności w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, powiązaniem ich ze strategią oraz postrzeganiem pracowników przede

³¹ Pochtowski A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. s. 33-34.

³² W literaturze przedmiotu pojawia się zarzut, iż traktowanie pracowników jako zasobów zrównuje ich z innymi zasobami organizacji (na ten temat m. in. pisze: Król H. Ludwiczynski A. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe. s. 53-54; Walkowiak R. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*. Warszawa: Dom Organizatora. s. 11-12.

wszystkim jako części aktywów firmy³³, co w znaczący sposób odróżnia je od wcześniejszego zarządzania personelem czy zarządzaniem kadrami³⁴. w literaturze dotyczącej zarządzania zaczęto wykorzystywać to pojęcie, poszukując predyktorów efektywnego zachowania pracowników, które nie opierają się na pomiarach wyłącznie pojedynczych cech³⁵. Poniższa tabela prezentuje mnogość podejść do pojęcia „zarządzanie zasobami ludzkimi”.

Tabela 1.1. Przegląd podejść do pojęcia „zarządzanie zasobami ludzkimi”

Autor	Definicja
A. Pocztowski (1)	określona koncepcja zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności; postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzia osiągnięcia celów
M. Armstrong (2)	strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji - pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie lub zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów
J. L. Ch. Precis (3)	poszukiwanie optimum relacji pomiędzy jednostką, grupą i przedsiębiorstwem

³³ Rybak M. (red.). (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. s. 9-12; Lundy O. Bowling A. (2000). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna. s. 71-73.

³⁴ Król H. (2006). *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*. w: Król H. Ludwiczynski A. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe. s. 50.

³⁵ Chmiel N. (red.). (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. s. 478.

H. T. Graham, R. Bennett (4)	dotyczy ludzkiej strony zarządzania przedsiębiorstwem i relacji zatrudnionych z ich firmą; jego celem jest zapewnienie, aby pracownicy przedsiębiorstwa, tj. jego zasoby ludzkie, byli wykorzystywani tak, aby pracodawca osiągnął największe możliwe korzyści z ich zdolności, a pracownicy uzyskali zarówno materialne, jak i psychologiczne nagrody wynikające z ich pracy
J. Storey (5)	jest to charakterystyczne podejście do zarządzania personelem, które zakłada dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez rozwój zaangażowania i zdolności pracowników przy zintegrowaniu działań w obrębie kultury, struktury i narzędzi wykorzystywanych
G. T. Milkovich J. W. Boudreau (6)	zbiór decyzji kształtujących relacje między pracownikami i pracodawcami oraz oddziałujących na klientów i kontrahentów, intencją których jest wpływanie na efektywność pracowników i pracodawców

Źródło: na podstawie: (1). Pochtowski A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. s. 36-37; (2). Armstrong M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna. s. 19; (3). J. L. Ch. Preis za: Strużyna J. (1997). *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach. s. 213; (4). H. T. Graham, R. Bennett za: Adamiec M., Kożusznik B. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Katowice: Aktor - Kreator - Inspirator. s. 17-18; (5). Storey J. *Human Resource Management: Still marching on, or marching out*. w: Storey J. (1995). *Human Resource Management: a Critical Text*. Routledge. s. 5; (6). G. T. Milkovich, J. W. Boudreau za: Oleksyn T. (1998). *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Istota, ewolucja, uwarunkowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego. s. 36.

Spośród przytoczonych definicji warto zwrócić uwagę – w kontekście celu pracy doktorskiej – na terminologię stosowaną przez I. Storeya i M. Armstronga. Zarządzanie zasobami ludzkimi definiowane jest jako metoda zarządzania zatrudnieniem, zmierzająca do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych

pracowników przy użyciu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych³⁶. z kolei M. Armstrong pojmuje zarządzanie zasobami ludzkimi jako uzasadnione ideowo i strategicznie spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów³⁷. Na potrzeby niniejszej dysertacji przyjęto definicję autorstwa M. Armstronga³⁸. Przemawia za tym podkreślenie w jej treści wartości pracownika i jego roli w realizacji celów organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest koncepcją zarządzania, w której zasoby ludzkie traktowane są jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności. w ramach zarządzania zasobami ludzkimi postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych z celami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów³⁹.

Warto zastanowić się nad głównym celem zarządzania zasobami ludzkimi. Jak trafnie zauważył A. Poczowski: „zarządzanie zasobami ludzkimi to działanie mające na celu zapewnienie organizacji wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, w odpowiednim miejscu i czasie”. Należy przy tym podkreślić w pojęciu „zapewnienie” znajduje się zarówno pozyskanie pracowników, jak i działania szkoleniowe czy motywujące. Najważniejszym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest prowadzenie takiej polityki kadrowej, aby proces pracy przebiegał sprawnie, a pracownicy byli zmotywowani do podejmowania działań korzystnych dla firmy.

W ujęciu ogólnym cele zarządzania zasobami ludzkimi mają wymiar sprawnościowy oraz humanistyczny. Wymiar sprawnościowy związany jest

³⁶ Storey J. (1995). *Human Resource Management: a Critical Text*. Routledge. s. 5.

³⁷ Armstrong M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page. s. 7.

³⁸ Armstrong M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna. s. 19

³⁹ Poczowski A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. s. 33-34.

z dążeniem przedsiębiorstwa do uzyskania określonej pozycji rynkowej, osiągnięcia zaplanowanej wielkości produkcji, sprzedaży, zysku, a jednocześnie podjęcie przez nie wysiłku organizacyjnego i wsparcie finansowe dla pracowników na rzecz rozwoju i wzbogacania ich kwalifikacji oraz zaangażowania w pracy, które stanowią jeden z istotnych warunków konkurencyjności.

Wymiar humanistyczny celów zarządzania zasobami ludzkimi natomiast, należy wiązać z podmiotowym podejściem do ludzi w organizacji, a więc stwarzaniem przez pracodawcę odpowiednich warunków do ich rozwoju zawodowego i osobowego, budowaniem właściwej atmosfery i klimatu społecznego w miejscu pracy, sprzyjającego współpracy i osiągnięciu efektów synergicznych.

W ramach zarządzania zasobami ludzkimi istotne jest również umożliwienie firmie osiągnięcia sukcesu dzięki zatrudnionym w niej ludziom. Tym samym, konieczne jest spowodowanie takich zachowań pracowników przedsiębiorstwa, by doprowadziły one do zrealizowania celów i zadań organizacji⁴⁰.

Podsumowując, cele zarządzania zasobami ludzkimi to wybór odpowiednich pracowników, osiągnięcie indywidualnych i zbiorowych zachowań pracowników, które przyczynią się do zrealizowania założeń organizacji, optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w procesie pracy i utrzymanie wysokiego poziomu sprawności zawodowej i psychofizycznej pracowników w długim okresie⁴¹.

1.2. Znaczenie i koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi

W tym miejscu warto ponadto przedstawić argumentację za szczególnym uwzględnieniem tematyki zarządzania zasobami ludzkimi w pracy odnoszącej się do potencjału innowacyjnego pracowników w zakładach ubezpieczeń. Przytoczone są podejścia autorów, traktujące o znaczeniu ZZL i przyczyn, dla których stał się on w ostatnich latach kluczowym elementem strategii organizacji zorientowanych na rozwój, innowacje i budowę przewagi konkurencyjnej.

⁴⁰ Armstrong M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna. s. 19-20.

⁴¹ Kozioł L. Piechnik-Kurdziel A. Kopeć J. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. s. 121.

Każde przedsiębiorstwo wśród różnych zasobów wykorzystywanych w swojej działalności posiada również zasoby ludzkie, które mają decydujący wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa⁴². Są bowiem ważnym źródłem innowacji i są pierwotne w stosunku do wszelkich czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa⁴³. Zasoby ludzkie to ogół pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. Istotne jest, że zasoby ludzkie decydują o tym w jaki sposób zostaną spożytkowane i wykorzystane pozostałe zasoby będące w posiadaniu przedsiębiorstwa⁴⁴.

Przyszłość każdego zakładu ubezpieczeniowego, silnie oparta jest na dobrze wykonywanych obowiązkach pracowników. w wielu przypadkach przejawia się zwiększoną troską o obszar zarządzania zasobami ludzkimi, w którym coraz większą rolę odgrywa obecnie kształtowanie liderów, zarządzanie talentami oraz zarządzanie potencjałem ludzkim, w tym potencjałem innowacyjnym⁴⁵. Na gruncie nauk o zarządzaniu podkreśla się kluczową rolę człowieka w wypracowaniu celów, sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Już w 1932 roku klasyk polskiego zarządzania K. Heller zauważył, że „przedsiębiorstwa nie opierają się na pracy robotnika, ani na pracy maszyn, ani na pracy władz nadzorczych; podstawą ich jest zawsze twórcza myśl ludzka (...)”⁴⁶. Według P. Druckera, który w 1992 roku wyraził tę opinię, to wiedza była kluczowym zasobem dla przedsiębiorstw, a nie maszyny, powierzchnia, praca czy kapitał, które miały drugorzędne znaczenie⁴⁷.

⁴² Tamże s. 20

⁴³ Sławińska M. (2002). *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. s. 60

⁴⁴ Koziół L. Piechnik-Kurdziel A. Kopeć J. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. s. 20.

⁴⁵ Bersin J. (2008). *Enterprise Learning. Recruiting and Talent Management 2009. Predictions for the Coming Year*. Bersin & Associates. s. 15.

⁴⁶ Heller, K. (1932). *Praca umysłowa w przemyśle*. Przegląd Organizacji, 3(4-5), 1-16.

⁴⁷ Wyrwicka, M. K. (2003). *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej za: Drucker, P. F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.

P. Drucker nazywa zmiany, jakie zachodzą dzięki czynnikom niematerialnym, procesem transformacji, przemodelowaniem społeczeństwa, jego poglądów i wartości: „Gospodarka oparta na wiedzy jest porządkiem ekonomicznym, w którym wiedza - a nie praca, surowce lub kapitał jest kluczowym zasobem; jest porządkiem społecznym, dla którego nierówność społeczna oparta na wiedzy stanowi główne wyzwanie”⁴⁸.

Z kolei H. Włodarkiewicz-Klimek zauważa, że efektywne działanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy oraz uzyskanie poziomu przedsiębiorstwa opartego na wiedzy wymusza zmianę sposobu myślenia, a także podejścia do identyfikowania i wykorzystywania zasobów ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy⁴⁹.

Zarządzanie zasobami pracowników zorientowane na integrację najważniejszych ogólnych celów organizacji z celami każdego pracownika, wynikającymi z jego potrzeb. Zatem, zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza całokształt działań związanych z dysponowaniem posiadanymi zasobami ludzkimi przez daną organizację, podejmowanych dla osiągnięcia jej celów⁵⁰. Samo dysponowanie zasobami ludzkimi zostało rozszerzone o programy i świadczenia socjalne, działalność związków zawodowych, regulację prawną stosunków pracodawca - pracobiorca oraz działania związane z podniesieniem efektywności i zaangażowania ludzi w wykonanie zadań w organizacji⁵¹.

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma pomóc organizacji osiągnąć sukces za pośrednictwem zatrudnionych w niej osób. Koncentruje się na kwestiach dotyczących ludzi oraz na rozwijaniu zdolności organizacji do podejmowania skutecznych działań. Przy wykorzystaniu zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwo może poprawiać wyniki, wzmacniać motywację i zaangażowanie

⁴⁸ Drucker, P. F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE. s. 183.

⁴⁹ Włodarkiewicz-Klimek, H. (2016). *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie. (71), 213-225.

⁵⁰ Golnau W. Kalinowski M. Litwin J. (2022). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wyd. CEDEWU. s. 19-21.

⁵¹ Wajda A. (2003). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. s.113

pracowników, zdobyć przewagę wynikającą z posiadania konkretnych zasobów ludzkich, zarządzać wiedzą, pozyskiwać pracowników, rozwijać te zasoby, okazywać uznanie pracownikom, harmonijnie układać stosunki między nimi a kierownictwem⁵².

Zarządzanie zasobami ludzkimi polega na stosowaniu praktyk, które mają na celu zwiększenie motywacji, zaangażowania i produktywności pracowników. Dzięki temu przedsiębiorstwo może osiągać lepsze wyniki i zatrzymywać utalentowanych pracowników. Motywowanie pracowników oznacza zachęcanie ich do wykorzystania swoich umiejętności i wysiłku w działaniach, które służą realizacji celów organizacji i jednocześnie spełniają ich własne potrzeby⁵³.

Na tym etapie warto podkreślić, że istnieje wiele różnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi opisywanych w literaturze. Kluczowe znaczenie dla rozwoju nowego podejścia do realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie miały dwa modelowe ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi, opracowane w Stanach Zjednoczonych przez zespoły naukowców Uniwersytetu Michigan oraz Uniwersytetu Harvarda. Od nazw uniwersytetów przyjęło się określenie model Michigan (*Michigan Matching Model*). i model harwardzki (*Harvard Multiple Stakeholders Model*). zarządzania zasobami ludzkimi.

Pierwszy z wymienionych modeli - model Michigan integruje zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa oraz z jego strukturą organizacyjną. Wyróżnione w omawianym modelu funkcje zarządzania zasobami ludzkimi są istotne na wszystkich poziomach zarządzania tj. na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. w ramach tego modelu wydzielono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi⁵⁴:

- dobór pracowników,

⁵² Tamże s. 35.

⁵³ Al-Busaidi H., Al-Shanfari A., & Al-Badi K. (2020). *The role of human resource management practices and employee job satisfaction in employee motivation and engagement: an empirical study in the financial services sector*. International Journal of Sociology and Social Policy. 40(11/12), 1118-1136.

⁵⁴ Król H. Ludwiczynski A. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe. s. 60

- ocenianie efektów pracy,
- nagradzanie pracowników,
- rozwój pracowników.

W modelu tym, przyjęto, że organizacja znajduje się pod wpływem sił politycznych, ekonomicznych i kulturowych. Natomiast, misja i strategia przedsiębiorstwa mają wpływ na jego strukturę organizacyjną oraz na zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi. w modelu tym założono również wzajemne relacje między zarządzaniem zasobami ludzkimi i strukturą organizacyjną. Należy podkreślić, że omówione powyżej modele reprezentują tzw. twarde (model Michigan) oraz miękkie (model harwardzki). podejście do zarządzania zasobami ludzkimi⁵⁵.

Jak wykazują badania, koszty ponoszone przez gospodarkę, wynikające z niepełnego wykorzystania potencjału pracowników, na który poniesiono nakłady są nadal znaczące⁵⁶. Pracownicy wykonujący pracę, która niedostosowana jest do profilu ich kompetencji osiągają „mniejszy zwrot z inwestycji w kapitał ludzki”⁵⁷. w tym świetle wydaje się zasadna analiza metod zarządczych odnoszących się do działalności innowacyjnej – czyli kosztownej i wymagających zaangażowania licznych zasobów.

Zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z dążeniem organizacji do uzyskania maksymalnej wartości potencjału ludzkiego, a tym samym ukierunkowaniu na realizację misji i zadań. Do działań podejmowanych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi należą również⁵⁸:

⁵⁵ Tamże s.16.

⁵⁶ McGuinness S. (2006). *Overeducation in the Labour Market*. Journal of Economic Surveys. 20(3). 387-418.

⁵⁷ Więcej na ten temat w Orczyk J. (2006). *Nadwyżka wykształcenia - kłopot czy korzyść?* W: E. Kryńska (red.). *Polityka społeczno- ekonomiczna w dobie przemian*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. s. 108-116.

⁵⁸ Dessler G. (2009). *Framework for Human Resources Management*. Prentice-Hall. s. 362. Por. Armstrong M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna. s.244. Wawrzyniak B. (1999). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. w:

- 1) diagnozowanie potencjału społecznego organizacji, czyli dokonanie jego aktualnego opisu i oceny,
- 2) angażowanie nowych pracowników o pożądanych charakterystykach, wynikających z diagnozy potrzeb i braków,
- 3) zwalnianie najmniej przydatnych i najniżej ocenianych pracowników w oparciu o ocenę i diagnozę oraz uwarunkowania ekonomiczne i ich prognozę,
- 4) planowanie karier, czyli kolejnych stanowisk i zadań, które mogą być powierzone określonym osobom na podstawie diagnozy potencjału społecznego oraz przewidywania zadań i warunków ich realizacji,
- 5) monitorowanie przebiegu karier, czyli stała obserwacja i analiza wykonywania zadań oraz sposobu pełnienia kolejnych funkcji i stanowisk,
- 6) rozwój, czyli zwiększanie potencjału ludzkiego za pomocą działania na rzecz zdobywania przez pracowników doświadczenia i nowych kwalifikacji oraz kształtowania dobrze współdziałających zespołów,
- 7) motywowanie, czyli wpływanie na motywację uczestników organizacji zarówno w kierunku zwiększenia jej intensywności, jak i nastawienia jej na konkretne cele i zadania.

Wszystkie te działania muszą być realizowane w sposób ciągły i stale dostosowywać się do zmienności zadań i warunków ich realizacji. Efektem zarządzania zasobami ludzkimi są zachowania uczestników organizacji związane z pełnionymi przez nich rolami organizacyjnymi. Zachowania te są oceniane z punktu widzenia stopnia, w jakim przyczyniają się do realizacji misji i celów organizacji. w wyniku tej oceny zmieniają się czynności składające się na zarządzanie zasobami ludzkimi. w ten sposób powinna też być doskonała funkcja zarządzania zasobami ludzkimi.

Szczególne znaczenie dla organizacji wiąże się z potencjałem ludzkim rozumianymi jako zdolność wykorzystania kompetencji takich jak wiedza, umiejętności, motywacje, postawy i zachowania pracowników. Należy przy tym podkreślić, że do badania kompetencji można ograniczyć się wtedy, gdy trzeba

wyłączyć kandydata, który ma od zaraz podjąć się wykonywania obowiązków zawodowych, a praca na danym stanowisku nie wymaga dalszego rozwoju tzn. nabywania nowej wiedzy i umiejętności a warunki pracy są niezmiennie i względnie komfortowe. w przypadku procesu doboru personelu do przedsiębiorstw, których pracownicy nie posiadają sztywnego zakresu obowiązków, muszą łatwo adaptować się do zróżnicowanych ról i zadań, oprócz zbadania kompetencji należy zdiagnozować potencjał kandydata i możliwości jego zwiększenia. Potencjał ludzki to zdolności intelektualne (określane przez psychologów terminem „możliwości”). oraz cechy osobowościowe (określane jako „preferencje”)⁵⁹. Dzięki zastosowaniu dwutorowego podejścia można oszacować zarówno aktualną przydatność kandydata do pracy, jak i potencjał do dalszego rozwoju, w tym możliwość adaptacji do nowych, zmiennych warunków pracy⁶⁰. Rozmaitość cech osobowości sprowadza się do pięciu cech osobowości (neurotyczność - stabilność emocjonalna, ekstrawersja - introwersja, otwartość umysłowa - dogmatyzm, ugodowość - konfliktowość, chaotyczność - sumienność). - jest to tzw. wielka piątka⁶¹. Mnogość cech potencjału ludzkie skłania do głębszej refleksji. z tego względu w pracy szczególnej uwadze został poddany potencjał innowacyjny, co szerzej zostało omówione w rozdziale drugim.

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi ważny element zarządzania w zakładach ubezpieczeń. Osiągnięcie sukcesu jest możliwe dzięki zatrudnionym w nim i w pełni angażującym się osobom. Każdy menedżer powinien skutecznie realizować uprzednio stworzoną politykę personalną - z zastosowaniem odpowiednich metod zarządczych - w stosunku do podległych mu pracowników. Na każdym etapie zarządzania zasobami ludzkimi niezbędne jest więc inwestowanie (w sensie finansowym i pozafinansowym). w pracownika.

⁵⁹ Smółka P. (2011). *Możliwości i preferencje. Ocena potencjału kandydata z perspektywy różnic indywidualnych*. Personel i zarządzanie. 1(1). 36-44.

⁶⁰ Tamże.

⁶¹ Branowska A. (2015). *Metoda doboru pracowników do zwinnych zespołów zadaniowych*. Rozprawa doktorska. Poznań: Politechnika Poznańska. s. 30.

1.3. Etapy zarządzania zasobami ludzkimi

W pracy została przyjęta optyka procesowego zarządzania zasobami ludzkimi. z tego powodu warto zastanowić się nad etapami ZZL, które zachodzą w zakładach ubezpieczeń. Wydaje się to szczególnie istotne w kontekście analizy działań zarządczych prowadzących do uzyskania pracowników o wysokim poziomie potencjału innowacyjnego. Należy zauważyć, że w literaturze znajduje się wiele klasyfikacji etapów ZZL⁶². Jak pisze A. Pochtowski „sposób wyodrębniania i typologie głównych czynności, bądź bardziej kompleksowych procesów składających się na zarządzania zasobami ludzkimi są sprawą umowną”⁶³.

Na potrzeby tej pracy przyjęto cztery etapy zarządzania ZL: pozyskiwanie i dobór pracowników, motywowanie pracowników, edukacja i rozwój pracowników oraz ocena kwalifikacji i wyników pracowników. Taki porządek wydaje się bliski klasycznym funkcjom zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola.

Wynikiem tej części pracy powinno być wskazanie jak poszczególne etapy ZZL oddziałują na pracownikiem, jakie są ich potencjalne rezultaty i jakich metod można w nich używać. Tak zaprezentowane etapy zarządzania zasobami ludzkimi mogą być podstawą do wnikliwej analizy czynności zarządczych w odniesieniu do potencjału innowacyjnego pracowników w zakładach ubezpieczeń.

1.3.1. Pozyskiwanie i dobór pracowników

Istota doskonalenia kadr oparta na podejściu kapitału ludzkiego, zasadza się na przekonaniu, że ludzie posiadają pewien zbiór cech i właściwości, które mogą, lecz nie muszą być rozwinięte³³ Przedsiębiorstwa poszukują zatem pracowników,

⁶² Urbaniak M. (2006). *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin. s. 25-35.

⁶³ Pochtowski A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. s. 36-37.

którzy mają duży potencjał, możliwy do uruchomienia przy zapewnieniu odpowiednich warunków⁶⁴.

Pozyskiwanie pracowników wynika z ugruntowanej w procesach zarządzania funkcji - planowania⁶⁵. Planowanie polega na antycypacji przyszłości w wyznaczonym horyzoncie czasu. Funkcja ta oznacza, że kierownicy z góry obmyślają swoje cele i działania opierając się zazwyczaj na wybranej metodzie czy planie. Wyznaczone cele stanowią zaczątek dla tworzenia programów ich realizacji. Programy te muszą z kolei odnosić się do pożądaných warunków w przyszłości uwzględniających chociażby dostępne zasoby czy poprzednie doświadczenia⁶⁶.

Istotą planowania zasobów ludzkich w wąskim rozumieniu jest ustalanie potrzeb personalnych w aspekcie ilościowym, jakościowym, czasowym i przestrzennym, niezbędnych do wykonania konkretnych zadań przedsiębiorstwa. Pierwszy z aspektów - aspekt ilościowy związany jest z ustaleniem niezbędnej liczby pracowników. Drugi aspekt - aspekt jakościowy oznacza ustalenie kwalifikacji i kompetencji tych pracowników. Natomiast, aspekt czasowy wyznacza początek i długość okresu zapotrzebowania na pracowników. Pozostaje do wyjaśnienia jeszcze aspekt przestrzenny, który wyznacza konkretne miejsce zapotrzebowania na kapitał ludzki⁶⁷.

Planowanie zasobów ludzkich w szerokim ujęciu związane jest z decyzjami ukierunkowanymi na ustalenie przyszłych celów i działań w zakresie

⁶⁴ Wyrwicka M. K. (2000). *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa. Materiały dydaktyczne Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej. s.16.

⁶⁵ Powszechnie uznaje się, iż pierwszą klasyfikację funkcji zarządzania sformułował Henri Fayol, w książce z 1908 r. *L'exposé des principes généraux d'administration*. Wyróżnił on 5 funkcji podstawowych tj. planowanie, organizowanie, koordynowanie, przewodzenie i kontrolowanie.

⁶⁶ Wyrwicka M.K. Grzelczak A.U. Krugielka A. (2010). *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*. Poznań: Wydawnictwo PP. s. 92.

⁶⁷ Koziół L. Piechnik-Kurdziel A. Kopeć J. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. s. 67-69.

poszczególnych dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa⁶⁸. Powinno ono także brać pod uwagę uwarunkowania i związki z planowaniem w innych dziedzinach zarządzania przedsiębiorstwem, a zwłaszcza konieczność integracji na wszystkich poziomach zarządzania⁶⁹.

Analogicznie w planowaniu zasobów ludzkich można wyróżnić cztery fazy. w fazie pierwszej ustala się aktualny i przewidywany stan oraz strukturę zatrudnienia przy uwzględnieniu oczekiwanych i prognozowanych zmian, które mogą wystąpić w danym przedsiębiorstwie oraz w konkretnych jego komórkach organizacyjnych. w omawianej fazie należy uzgodnić planowane potrzeby personalne z planami cząstkowymi oraz z ogólnymi celami firmy.

Faza druga planowania to określenie wytycznych polityki personalnej i badanie ich wpływu na rekrutację, szkolenia czy przemieszczenia pracownicze. Takimi wytycznymi może być konieczność ograniczenia wzrostu kosztów pracy czy osiągnięcia wysokich kompetencji pracowników.

Kolejna faza obejmuje uszczegółowienie planów rekrutacji, szkoleń i awansowania pracowników oraz opracowanie na tej podstawie programów szczegółowych dla pracowników.

W czwartej fazie odbywa się kontrola i ocena procesu planowania. Istotne na tym etapie jest sprawdzenie kryteriów planu oraz ustalenie odchyleń jakie powstały, po to, by wprowadzić odpowiednie zmiany w planach zatrudnienia.

Planowanie zasobów ludzkich (HRP) to proces określania ilości i jakości pracowników i kadry kierowniczej potrzebnych do realizacji celów organizacji. Do zadań HRP należą m.in.⁷⁰:

⁶⁸ Zając C. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. s. 43

⁶⁹ Opracowanie na podstawie: Zając C. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. s. 47-48.

⁷⁰ Fogarassy, C., Szabo, K., & Poor, J. (2017). *Critical issues of human resource planning, performance evaluation and long-term development on the central region and non-central areas: Hungarian case study for investors*. International Journal of Engineering Business Management, 9, 1-9. Por. Siddiquee, N. A., & Mohd Noor, N. (2019). *Human Resource Planning Practice in Managing*

- ocena obecnego i przyszłego zapotrzebowania na pracowników o różnych kwalifikacjach i kompetencjach,
- opracowywanie strategii optymalizacji wykorzystania i rozwoju posiadanych zasobów ludzkich,
- kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej zaangażowaniu i motywacji pracowników,
- analizowanie wpływu nadmiaru lub niedoboru personelu na funkcjonowanie i wyniki przedsiębiorstwa,
- monitorowanie wydajności pracy i kosztów związanych z personelem,
- planowanie i realizacja szkoleń dla pracowników w celu podnoszenia ich kwalifikacji i dostosowywania ich do zmian rynkowych,
- budowanie własnego potencjału rekrutacyjnego i ograniczanie zależności od zewnętrznych źródeł pozyskiwania pracowników,
- przygotowywanie budżetów kosztów związanych z pozyskaniem, utrzymaniem i rozwojem personelu,
- inicjowanie innowacji personalnych, które wzmacniają przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa,
- dostosowywanie zmian w zasobach ludzkich do zmian w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że istotną rolę w planowaniu zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie zajmuje badanie i ocena popytu na zasoby ludzkie. Te działania polegają na szacowaniu liczby pracowników oraz sprawdzaniu ich kwalifikacji i potencjału rozwojowego z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa. Ponadto, stanowią one jedną z metod ilościowej analizy potrzeb personalnych. Metoda ta oparta jest na następujących technikach⁷¹:

- ocena ekspercka,
- analiza trendów pracy,

Human Resource: A Literature Review. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(1), 124-136.

⁷¹ Tamże, s. 50

- badanie pracy,
- modelowanie procesów pracy.

Ocena ekspercka polega na szacowaniu przez menedżerów optymalnej liczby pracowników oraz ich kwalifikacji i kompetencji uzyskanych w wyniku szkolenia ze względu na zadania przydzielone zespołom do realizacji w danym okresie. Analiza trendów pracy polega na wykorzystaniu danych z przeszłości dotyczących zmian na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy do ustalania przyszłych potrzeb w zakresie ilościowej struktury zatrudnienia. Szacowanie trendów pracy jest przydatne do określania potrzeb kadrowych w grupie pracowników fizycznych. Ważne jest, że istnieje tutaj możliwość wykorzystywania różnych metod, technik, instrumentów i wskaźników, których wybór jest uzależniony od charakteru zadań realizowanych przez konkretne grupy pracowników⁷².

Analiza literaturowa wskazuje na różnorodność zbiorów atrybutów i kompetencji pracowników, które zdaniem poszczególnych autorów przesądzają o ich potencjale w wykonywaniu zadań. Stwarza to określone problemy służbom HRM, które realizując funkcje zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach muszą realizować procesy doboru pracowników. Autorzy zajmujący się problematyką przedsiębiorstw tworzą wyłącznie uogólnione **profile** pracowników tego typu organizacji. Profile stanowią listy postulowanych umiejętności, wiedzy czy cech charakteru, które powinni posiadać pracownicy przedsiębiorstw, które działają w turbulentnym i szybkozmiennym otoczeniu. w badaniach tych na ogół abstrahuje się od hierarchizacji i kwantyfikacji tych kompetencji, które powinni posiadać pracownicy⁷³. Oznacza to przyjmowanie implicite założenia, że każdy rekrutowany pracownik powinien łącznie posiadać wszystkie cechy występujące w danym profilu

⁷² Szalkowski A. (2002). *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. s. 39-40.

⁷³ Shafer R., Dyer L., Kilty J., Amos J., Erickson J., *Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: a case study*, Human Resource Management, Vol.40, No. 3, Pp. 197 - 211, Fall 2001
Por. Branowska A. (2011). *Modeling of competencies of workers in modern - agile enterprises*. rozdział w monografii Branowska A. Siemieniak P. Spychała M. *Worker's occupational competencies in a modern enterprise*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

kandydata. Założenie to wydaje się błędne. z punktu widzenia funkcji zarządzania zasobami ludzkimi związanych z rekrutacją i selekcją pracowników właściwsze wydaje się przyjęcie założenia, że zarówno składowe profilu kandydata jak i stopień ich natężenia powinny być zależne od szeregu dodatkowych czynników np. rodzaju wykonywanych prac. Autorzy nie zastanawiają się również w jaki sposób komponować skład zespołów zadaniowych w taki sposób aby jak najefektywniej reagowały na okazje pojawiające się w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji⁷⁴.

Rekrutacja pracowników to kluczowy etap zarządzania zasobami ludzkimi (HRM), który następuje po dokładnym planowaniu zasobów ludzkich (HRP). Rekrutacja polega na pozyskiwaniu odpowiednich kandydatów do pracy w organizacji. Rekrutacja ma duże znaczenie dla osiągnięcia celów organizacji, ponieważ dobór nieodpowiednich pracowników może prowadzić do spadku efektywności i wyników działania⁷⁵.

Rekrutacja oznacza nabór kandydatów na wyznaczone stanowiska, spośród których, w wyniku przeprowadzonej selekcji, zostaną wybrani i zatrudnieni nowi pracownicy. Jest ona procesem wymagającym prawidłowego rozpoznania zewnętrznego i wewnętrznego rynku pracy oraz zastosowania odpowiednich instrumentów doboru⁷⁶. Rekrutację personelu rozumieć można również jako kompleksowy proces zatrudniania pracowników, w którym poszukiwanie i przyciąganie kandydatów do firmy jest tylko jednym z etapów⁷⁷. Rekrutacja pracowników związana jest bezpośrednio z działaniami firmy na rynku pracy, które są nastawione na poinformowanie potencjalnych kandydatów o firmie i warunkach podjęcia w niej pracy, a także ze stworzeniem pozytywnego nastawienia do firmy

⁷⁴ Branowska A. (2015). *Metoda doboru pracowników do zwinnych zespołów zadaniowych*. Rozprawa doktorska. Poznań: Politechnika Poznańska. s. 9.

⁷⁵ Koziół L. Piechnik-Kurdziel A. Kopeć J. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. s. 95-97.

⁷⁶ Zajac C. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. s.95.

⁷⁷ Tamże, s. 99.

i chęci zatrudnienia⁷⁸.

Istnieją dwa podstawowe źródła rekrutacji pracowników: rekrutacja wewnętrzna bądź rekrutacja zewnętrzna. Pierwsza z nich oznacza, że na dane stanowisko może objąć osoba już zatrudniona w przedsiębiorstwie. Druga natomiast wymaga poszukiwania osoby z zewnętrznego rynku pracy⁷⁹. Dobór wewnętrzny obejmuje ogłoszenia wewnętrzne (gazety zakładowe, poczta elektroniczna, tablice ogłoszeń), plany następstw, plany rotacji, plany karier pracowników. Pozyskiwanie pracowników z wewnętrznego rynku pracy oznacza kierowanie ofert pracy w danej organizacji do pracowników w niej zatrudnionych. Ważne jest, że w firmie znane są umiejętności, kwalifikacje i wyniki poszczególnych pracowników, a przeprowadzając rekrutację wewnętrzną przedsiębiorstwo stwarza szansę rozwoju i realizacji oczekiwań pracowników. Wielokrotnie przyczynia się to do związania pracownika z firmą w długim okresie czasu, ale może też spowodować zawiść innych pracowników i pogorszenie stosunków międzyludzkich⁸⁰.

Rekrutacja wewnętrzna to proces pozyskiwania kandydatów do pracy z własnych pracowników organizacji. Do rekrutacji wewnętrznej można stosować różne formy i metody, takie jak⁸¹:

- adaptacja pracowników poprzez szkolenia, programy rozwoju i programy rezerwy kadrowej, które mają na celu przygotowanie pracowników do nowych stanowisk lub zadań,

- zgłoszenia kandydatów poprzez testy sprawdzające ich wiedzę, umiejętności, kompetencje i osobowość, które mają na celu ocenę ich przydatności do pracy,

- techniki rekomendacji, polegające na zachęcaniu pracowników do polecania swoich kolegów lub znajomych do pracy w organizacji,

⁷⁸ Gableta M. (2011). *Potencjał pracy*. Warszawa: Polskie wydawnictwo Ekonomiczne. s. 45.

⁷⁹ Woźniak J. (2013). *Rekrutacja. Teoria i praktyka*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.

⁸⁰ Kozioł L. Piechnik-Kurdział A. Kopeć J. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. s. 95-97.

⁸¹ Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). *Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions*. *Journal of Management*, 26(3), 405-434.

- konkursy wewnętrzne, polegające na ogłaszaniu wakatów i zapraszaniu pracowników do ubiegania się o nie.

Warto jeszcze podkreślić, że obsadę konkretnych stanowisk za pomocą rekrutacji wewnętrznej można przeprowadzać w wyniku przemieszczeń pracowników w układzie pionowym (awansów i degradacji), i poziomym (rotacji i transferów).

Drugim źródłem pracowników jest nabór zewnętrzny obejmuje dane przedsiębiorstwa (poprzednie aplikacje kandydatów), rekomendacje, ogłoszenia w prasie, telewizji, Internecie, rekrutację w szkołach wyższych, urzędach pracy, biura pośrednictwa pracy, targi pracy, dni otwarte itp. w wyniku tego typu rekrutacji do firmy mogą się zgłosić nowi, kompetentni kandydaci do pracy, którzy nie są uwikłani w układy personalne, ale jednocześnie z rekrutacją zewnętrzną mogą być związane wyższe koszty, dłuższy okres adaptacji w nowej organizacji, a także większe ryzyko popełnienia błędu przy rozpoznaniu kompetencji kandydatów do pracy. Rekrutacja zewnętrzna obejmuje następujące formy i metody⁸²:

- wolny nabór,
- poszukiwanie za pomocą ogłoszeń w prasie lokalnej i ogólnokrajowej, specjalistycznej, ogłoszeń na budynkach zakładów, w Internecie,
- rekrutacja w szkołach wyższych; uczelniane targi pracy, uczelniane pośrednictwo pracy, spotkania rekrutacyjne, praktyki letnie/staże zawodowe, stypendia,
- urzędy pracy,
- biura pośrednictwa pracy,
- zlecenie poszukiwania kandydatów wyspecjalizowanym firmom doradztwa personalnego,
- agencje pracy tymczasowej oferujące usługi pracodawcom w ramach tzw. leasingu pracowniczego,
- targi pracy, których celem jest przede wszystkim przekazanie przez pracodawców informacji potencjalnym pracownikom na temat warunków

⁸² Koziół L. Piechnik-Kurdziel A. Kopeć J. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. s. 95-97.

zatrudnienia i możliwości realizacji kariery w ich przedsiębiorstwach,

- dni otwarte organizowane przez firmy poszukujące kandydatów do pracy na określone stanowiska,
- konferencje i seminaria branżowe,
- referencje pracowników,
- zgłoszenia kandydatów bez ich wiedzy odnośnie wolnych miejsc pracy

Biorąc pod uwagę źródła pozyskania pracowników można przystąpić do procesu rekrutacji. Rekrutacja pracowników to proces pozyskiwania kandydatów do pracy w organizacji. Rekrutacja składa się z następujących etapów⁸³:

1. Opis stanowiska pracy, który zawiera informacje o wymaganiach, obowiązkach i relacjach z innymi stanowiskami pracy. Opis stanowiska jest podstawą do przygotowania planu rekrutacji.
2. Plan rekrutacji, który określa źródła, metody, koszty i czas rekrutacji. Plan rekrutacji jest opracowywany przez dział personalny i przełożonych, którzy potrzebują nowych pracowników.
3. Harmonogram rekrutacji, który precyzuje zakresy odpowiedzialności, terminy i budżet rekrutacji. Harmonogram rekrutacji zawiera wybór metody rekrutacji, która może być wewnętrzna lub zewnętrzna.
4. Przyciąganie kandydatów do pracy, które polega na informowaniu potencjalnych kandydatów o wakacie i zachęcaniu ich do aplikowania. Przyciąganie kandydatów może odbywać się za pomocą różnych kanałów komunikacji, takich jak ogłoszenia prasowe, internetowe, portale pracy itp.
5. Selekcja kandydatów, która polega na ocenie i porównaniu kwalifikacji i kompetencji kandydatów z wymaganiami stanowiska pracy. Selekcja kandydatów

⁸³ Breaugh, J. A. (2013). *Employee recruitment. Annual Review of Psychology*, 64, 389-416. Por. Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). *The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates*. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 113-120. Por. Koziół L. Piechnik-Kurdziel A. Kopeć J. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. s. 95-97.

może odbywać się za pomocą różnych narzędzi, takich jak testy, rozmowy kwalifikacyjne, centra oceny itp.

6. Wybór kandydatów na pracowników, który polega na podjęciu decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu kandydatów. Wybór kandydatów powinien być oparty na obiektywnych i sprawiedliwych kryteriach oraz zgodny z prawem pracy.

7. Zatrudnienie wybranych kandydatów, które polega na podpisaniu umowy o pracę i wprowadzeniu nowych pracowników do organizacji. Zatrudnienie wybranych kandydatów powinno być poprzedzone sprawdzeniem referencji i dokumentów oraz zapewnieniem odpowiedniego szkolenia i wsparcia.

Zatem, najistotniejszym celem rekrutacji jest pozyskanie personelu w odpowiedniej liczbie, jakości, miejscu i czasie z otoczenia zewnętrznego lub wewnętrznego w celu wypełnienia obecnych i przyszłych niedoborów kadrowych.

Należy zaznaczyć, że zatrudnienie wybranych kandydatów związane z podpisaniem umowy o pracę kończy rekrutację.

Napływ w wyniku rekrutacji kandydatów do firmy wymaga przeprowadzenia odpowiedniej selekcji po to, aby spośród wszystkich zainteresowanych kandydatów wybrać na dane stanowisko osobę najbardziej odpowiednią. Proces doboru⁸⁴ pracowników, aby był sprawnie i efektywnie przeprowadzony, powinien składać się z kilku etapów:

- 1) określenie profilu wymaganych cech na danym stanowisku,
- 2) zbadanie posiadanych przez kandydatów cech w kontekście wymagań na danym stanowisku,
- 3) podjęcie decyzji o zatrudnieniu danego kandydata lub jego odrzuceniu.

Ustalenie profilu wymagań najczęściej dokonywane jest w oparciu o analizę pracy na danym stanowisku, a w szczególności na podstawie opisu stanowiska pracy.

Wybór kilku kandydatów oraz przeprowadzenie ich analizy porównawczej prowadzi do ostatecznego wyboru kandydatów i zatrudnienia ich jako pracowników

⁸⁴ Zając C. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. s. 96-98.

na konkretnych stanowiskach pracy. Spośród wstępnej listy kandydatów należy wyselekcjonować najbardziej pożądaných dla zespołu. w tym celu korzysta się z szerokiego wachlarza metod selekcji, m.in.⁸⁵: dokumentów aplikacyjnych (życiorys (CV), list motywacyjny, ankieta personalna, świadectwa i dyplomy, rankingi); referencji, wywiadów, testów (testy zdolności, próbki i symulacje pracy, testy medyczne, testy psychologiczne), centrum oceny i rozwoju (Assessment Center, Development Center⁸⁶. Istnieją również inne metody, które może z większą dokładnością określają potencjał i optymalne dopasowanie danej osoby do konkretnego stanowiska pracy czy zadania w projekcie. Należą do nich Metoda Predictive Index, Occupational Personality Questionnaire, Thomas International czy Meurs Basisset Selectie. Wymienione metody doboru pracowników to tylko wybrane przykłady istniejących metod. Wybrano te, których przydatność przełożyła się na procesy rekrutacyjne w zakładach ubezpieczeń. Metody być odpowiednio dobierane przy formułowaniu zespołu w Zakładzie. Stosowane metody zostały szerzej opisane w rozdziale trzecim i czwartym – przy omówieniu działań zarządczych podejmowanych przez menedżerów w zakładach ubezpieczeń.

Dobór osób jest tym istotniejszy, że pracownicy zajmujący się usługami ubezpieczeniowymi pracują w zespołach. Zespół zadaniowy w ZU składa się z jednostek (osób), które mają określone role, swoje zadania, obowiązki a także uprawnienia niezbędne do wykonywania powierzonych im celów. Spośród osób tworzących zespół można wyróżnić: osoby zarządzające projektem oraz osoby, które wykonują czynności związane z powierzonymi. Do zakresu obowiązków pierwszej grupy można zaliczyć planowanie, organizowanie, kierowanie oraz zamknięcie prac związanych z obranym celem np. wdrożeniem nowej usługi ubezpieczeniowej. Gdy zajdzie potrzeba, skład zespołu pracującego nad zadaniem może ulec zmianie w taki

⁸⁵ Woźniak J. (2013). Rekrutacja. *Teoria i praktyka*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe. s. 20-28.

⁸⁶ Jamka B. (2001). *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Difin. s. 93.

sposób, aby dopasować się do specyfiki oraz wymagań danego wyzwania⁸⁷. Aby zadania te były poprawnie wykonywane, potrzebna jest dbałość o rozwój pracowników – stanowi ona kolejny omawiany w pracy etap zarządzania zasobami ludzkimi.

Podsumowując, zatrudnienie odpowiednich pracowników w każdym przedsiębiorstwie, w tym zakładzie ubezpieczeń ma istotne znaczenie w realizacji misji i celów danej organizacji. Dokładne zaplanowanie procesu rekrutacji i selekcji, a w konsekwencji wybór kandydatów spełniających wymagania firmy przyniesie rezultat w postaci zbudowania kapitału ludzkiego pozwalającego na opracowywanie i wdrażanie usług ubezpieczeniowych.

1.3.2. Motywowanie pracowników

Ważnym procesem, wpływającym na poziom potencjału pracowniczego jest motywowanie. Działania motywacyjne zapewniają gotowość do wykorzystania wiedzy czy umiejętności pracowników na potrzeb realizacji celów organizacji. Właściwie dobrane bodźce motywacyjne zwiększają skuteczność procesów, w tym procesów innowacyjnych.

Motywowanie polega na zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, poznaniu jego potrzeb i oczekiwań, a następnie stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze odpowiedniego sposobu kierowania. Dzięki temu wykonując swoją pracę włączy się on w realizację celów przedsiębiorstwa⁸⁸.

H. Takeuchi i I. Nonaka skutecznymi nazywają te zespoły, które wykazują się specyficznymi cechami - szeroką autonomią oraz synergicznym współdziałaniem. Ważnym jest jednoznacznie ustalony wspólny cel, pracowników łączy zaufanie oraz zdolność do radzenia sobie z wyzwaniami. Wbrew pozorom zespoły nie są

⁸⁷ Trocki M. (2017). *Metodyki i standardy zarządzania projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

⁸⁸ Dębowski A. (2008). *Bardziej od ludzi liczy się ich zaangażowanie*. Dziennik 2008/09/29. s. 14.

pozbawione kontroli i elementów kierowania⁸⁹. Przywództwo w samoorganizujących się zespołach jest dyskretne (ang. *light-touch*), adaptacyjne⁹⁰ oraz zapewniające pracownikom informację zwrotną⁹¹.

Aby skutecznie zarządzać ludźmi, musimy znać ich osobowość i jej składniki. Osobowość to zbiór wartości - to, co jest ważne dla danej osoby i co nią kieruje, przekonań - to, jak osoba postrzega pracę i życie prywatne, umiejętności - to, co osoba potrafi i rozwija oraz na co wydaje pieniądze, strategii motywacyjnych i decyzyjnych - to, co sprawia, że osoba działa i jak się motywuje, potrzeb i celów osobistych - to, czego osoba potrzebuje do spełnienia się w pracy oraz potrzeb i celów zawodowych - to, co wiąże się z ambicją i planami zawodowymi danej osoby⁹².

W celu ogólnego zdefiniowania motywacji należy skupić się na czterech powszechnie mierzonych wskaźnikach miejsca pracy: zaangażowanie, satysfakcja, oddanie (lojalność). oraz zamiar odejścia. Zaangażowanie reprezentuje energia, wysiłek oraz inicjatywa pracowników wnoszona do ich pracy. Satysfakcja odzwierciedla stopień w jaki odczuwają oni, że firma zaspokaja ich oczekiwania w pracy oraz ich zewnętrzne i wewnętrzne oznaki. Oddanie (lojalność). ujmuje wkład pracownika w zbiorowe obywatelstwo. Natomiast, prawo odejścia jest pełnomocnictwem do zmiany pracownika⁹³.

Celem motywowania jest podnoszenie ich efektywności poprzez wypełnianie

⁸⁹ Takeuchi H. Nonaka I. (1986). *The new new product development game*. Harvard Business Review. 64(1). s. 137- 146.

⁹⁰ Augustine S. Payne B. Sencindiver F. Woodcock F. (2005). *Agile project management: steering from the edges*. Communications of the ACM. 48(12). 85-89.

⁹¹Anderson C. McMillan E. (2003). *Of ants and men: self-organized teams in human and insect organizations*. Emergence: Complexity & Organization. 5(2). 29-41. Por. Chau T. Maurer F. (2004). *Knowledge sharing in agile software teams*. Springer Verlag.

⁹² Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). *Important issues in human resource management: introduction to the 2020 review issue*. The International Journal of Human Resource Management, 31(1), 1-5.

⁹³ Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). *Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach*. Journal of Innovation & Knowledge. 1(3), 162-169.

wszystkich czterech podstawowych emocjonalnych dążeń równocześnie, a nie tylko jednej⁹⁴. Motywowanie pracowników polega w pierwszej kolejności na rozpoznawaniu potrzeb podwładnych i świadomym aktywizowaniu tych potrzeb w celu pobudzenia podwładnych do konkretnego działania. Inaczej motywacja jest wewnętrznym procesem, który wytycza kierunek działania do określonego celu⁹⁵.

Konkretne warunki działania jednostek i zespołów pracowniczych, zakres posiadanej przez nie autonomii, kwalifikacje, doświadczenie, postawy kierowanych i kierujących oraz inne czynniki powodują, że funkcja motywowania uzupełnia funkcje planowania i organizowania, ale może być również stosowana zamiennie w stosunku do nich⁹⁶. Należy podkreślić, że poznanie elementów motywacji ma szczególne znaczenie dla kadry zarządzającej, gdyż właśnie ona pracuje z ludźmi i poprzez ludzi.

Z motywacją bezpośrednio związane są teorie, które próbują wyjaśnić podstawy motywowania ludzi. Jedną z bardziej czytelnych klasyfikacji teorii motywacyjnych przedstawili J.L. Gray i R.A. Stark. Wyróżnili oni dwa podstawowe rodzaje teorii motywacyjnych⁹⁷:

- 1) teorie uniwersalistyczne, mające zastosowanie do większych zbiorowości ludzkich:
 - teoria hierarchii potrzeb Masłowa,
 - dwuczynnikowa teoria Herzberga,
 - teoria potrzeby uzyskiwania osiągnięć McClellanda.
- 2) teorie indywidualistyczne, uwzględniające różnice indywidualne między ludźmi:
 - teoria warunkowania instrumentalnego,

⁹⁴ Nohria N. Groysberg B. Lee L-E. (2008). *Employee Motivation. a Powerful New Model*. Harvard Business Review. July-August. 78-84.

⁹⁵ Jasiakiewicz M. Soroka J. M. (2001). *Psycho - społeczne uwarunkowania kierowania ludźmi w organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu. s. 58.

⁹⁶ Kozioł L. Piechnik-Kurdziel A. Kopeć J. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. s. 204.

⁹⁷ Gray, J. L. Starke F. A. (1977). *Organizational behavior: Concepts and applications*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.

- teoria sprawiedliwego nagradzania,
- teoria oczekiwanej wartości.

W ramach pierwszej grupy teorii jako pierwsza została wyróżniona teoria hierarchii potrzeb Masłowa. A. Maslow twierdził, że zachowanie się człowieka jest wynikiem jego dążeń do zaspokojenia potrzeb, a nie chwilowych stanów emocjonalnych. Zachowanie człowieka jest motywowane w ten sposób, że w pierwszej kolejności odczuwa potrzebę zaspokojenia potrzeb niższego rzędu, a dopiero później wyższego rzędu.

Drugą teorią w grupie teorii uniwersalistycznych jest teoria dwuczynnikowa stworzona przez F. Herzberga. Stwierdził on w tej teorii, że zadowolenie z pracy jest wywoływane przez różne czynniki występujące w środowisku pracy. Jednocześnie, proces motywowania pracowników składa się z dwóch etapów⁹⁸. w pierwszym kierownicy muszą zapewnić swoim podwładnym właściwe czynniki higieny psychicznej. Zapewniając na odpowiednim poziomie czynniki higieny, kierownicy nie pobudzają motywacji, ale sprawiają, że pracownicy nie czują niezadowolenia. Dlatego też, kierownicy powinni przejść do etapu drugiego: czyli dać pracownikom okazję do odczucia takich czynników motywacyjnych, jak wola osiągnięć i uznania. w wyniku takiego podejścia pracownicy odczują wyższy poziom zadowolenia z pracy i motywacji do pracy. Poznanie czynników wpływających na zadowolenie z pracy (motywatorów). i wpływających na niezadowolenie (czynników higieny). może według niego ułatwić kierownictwu określanie skutków wprowadzonych zmian.

Ostatnią teorią w tej grupie jest teoria potrzeby osiągnięć McClelland. Stwierdził on, że każdy człowiek odczuwa, oprócz innych potrzeb, także następujące potrzeby⁹⁹:

- potrzeba władzy - jest pragnieniem wywierania wpływu na grupę

⁹⁸ Chmiel N. (red.). (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. s. 52.

⁹⁹ McClelland D. (1973). *Testing for competence rather than for „intelligence”*. American Psychologist 28. 1-14.

i kontrolowania zachowań innych osób. Zgodnie z tą potrzebą pracownik jest zadowolony, gdy sprawuje władzę nad innymi. Osiągnięcie innych celów ma dla niego drugorzędne znaczenie,

- potrzeba przynależności - jest pragnieniem akceptacji i posiadaniem towarzystwa. Dominacja tej potrzeby powoduje gotowość jednostki do uczestnictwa w działaniach społecznych wymagających kontaktów interpersonalnych,
- potrzeba osiągnięć - jest to pragnienie realizacji celu w sposób bardziej skuteczny niż w przeszłości. Jednostki, u których w silnym stopniu występuje ten rodzaj potrzeby, pragną podejmować osobistą odpowiedzialność oraz znajdują zadowolenie w realizowaniu celów.

Podstawowe ramy teorii oczekiwań sformułował V. Vroom. Teoria ta zakłada, że zachowanie się jednostki jest wynikiem wpływu otoczenia zewnętrznego. Ponadto, przyjmuje ona za punkt wyjścia każde zachowanie celowe jednostki, które jest poprzedzone przez jej wewnętrzne, skomplikowane procesy psychiczne¹⁰⁰.

Kolejną teorią jest teoria sprawiedliwego nagradzania. Teoria ta została opracowana przez J. Stacy Adamsa. Teoria ta zakłada, że najważniejszą potrzebą pracowników jest sprawiedliwa ocena ich wkładu osobistego do pracy, wyrażająca się właściwym nagradzaniem. Zgodnie z tym założeniem, niesprawiedliwa ocena wyników osiągniętych przez pracownika motywuje go do niwelowania nierówności¹⁰¹.

Kolejne podejście do motywacji oparte jest na teorii wzmocnienia, która głosi, iż zachowanie wywołujące nagrody będzie prawdopodobnie powtarzane. Natomiast, prawdopodobieństwo powielenia się zachowań pociągających za sobą karę jest mniejsze. Podejście to prezentuje rolę nagród i kar w wywoływaniu zmiany

¹⁰⁰ Zakrzewska-Bielawska A. (red.). (2017). *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste. s. 131-135.

¹⁰¹ Chrisidu-Budnik A. et al. (2005). *Nauka organizacji i zarządzania*. Wrocław: Kolonia Limited. s. 398. Por. Machaczka J. (2001). *Podstawy zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. s. 531.

zachowań lub w utrzymywaniu przez pewien czas zachowań niezmiennych¹⁰².

W grupie teorii indywidualistycznych znajduje się teoria warunkowania instrumentalnego, która bazuje na uczeniu się zachowań pod wpływem styczości ze środowiskiem oraz indywidualnych doświadczeń. Za elementarne rodzaje uczenia się przyjmuje się w niej warunkowania klasyczne i warunkowania instrumentalne.

Warunkowanie klasyczne związane jest z tym, że reakcja jest następstwem występującego bodźca. Natomiast, według koncepcji warunkowania instrumentalnego to reakcja poprzedza bodziec. w zależności od wyniku danego zachowania organizm uczy się zwiększać częstotliwość pewnych zachowań, a zmniejszać częstotliwość innych. Występujący tu proces zmiany wzoru zachowania organizmu został nazwany warunkowaniem instrumentalnym.

Z przedstawionych powyżej teorii motywacji można wysnuć kluczowe wnioski, pomocne przy wyborze działań zarządczych odnoszących się do pracowników:

1. Kierownicy powinni dostrzegać, że ich pracownicy wykazują się zróżnicowaną motywacją do pracy oraz uzdolnieniami.
2. Nagrody powinny być ściśle powiązane z efektywnością pracy, a nie innymi czynnikami,
3. Zadania powinny być tak konstruowane, by były zrozumiałe dla pracowników oraz stawiały im wyzwania,
4. Kierownicy powinni pielęgnować kulturę organizacji zorientowaną na efektywność,
5. Kierownicy powinni utrzymywać bliskie relacje z pracownikami i pomagać im w rozwiązywaniu pojawiających się problemów.

System motywacyjny jest to inaczej zbiór uporządkowanych elementów powiązanych wzajemnie ze sobą i tworzących całość mającą na celu stwarzanie warunków i skłanianie pracowników do realizacji zadań organizacji. Jest to możliwe poprzez zaspokojenie różnych potrzeb pracowników prowadzące do angażowania się

¹⁰² Griffin R.W. (2018). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe. s. 458.

w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób możliwie najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im jednocześnie satysfakcję osobistą¹⁰³. System motywacji powinien być tak zbudowany, by rozbudzał oraz utrzymywał motywację pozytywną, a także motywował do działań przedsiębiorczych, kreatywnych i innowacyjnych¹⁰⁴.

Każdy kierownik może motywować przez kreowanie wyższych zarobków, zainteresowanie pracowników wykonywanymi zadaniami, przez stwarzanie perspektyw awansu, lepszych warunków pracy, większych możliwości uczestnictwa w zarządzaniu, większej swobody działania.

Motywowanie pracowników rozpoczyna się od rozpoznania potrzeb pracowników. w związku z tym, nieskuteczność motywacji do pracy może wynikać z nieznaności potrzeb pracowników lub z nadawania nadmiernej rangi tym potrzebom i środkom ich zaspokojenia, które pracownicy oceniają jako drugorzędne. Drugim elementem systemu motywacyjnego są cechy stanowiska pracy i zadań z nim związanych. Obejmują one zakres odpowiedzialności za podejmowane decyzje, różnorodność przydzielonych zadań, atrakcyjność wykonywanej pracy, itp.¹⁰⁵.

Interesującymi, w zakresie kształtowania motywacji pracowników o szczególnym znaczeniu wydają się działania zmierzające do silniejszego zaangażowania pracowników w rozwój organizacji. Wśród takich działań można wymienić zarządzanie partycypacyjne, przedstawicielstwo pracownicze, koła jakości, akcjonariat pracowniczy, modyfikacje treści pracy na stanowisku czy system zadaniowy¹⁰⁶.

W ramach zarządzania partycypacyjnego przełożeni dzielą się z podwładnymi swoimi uprawnieniami decyzyjnymi. Partycypacja nie zawsze jednak oznacza współdecydowanie, gdyż często polega na konsultacji, udziale

¹⁰³ Tamże, s. 220-221 za: Penc J. (1996). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: WPSB. s. 203, 205.

¹⁰⁴ Kozioł L. Piechnik-Kurdziel A. Kopeć J. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. s. 220-221.

¹⁰⁵ Mazur M. (2013). *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*. *Nauki Społeczne*, 2(8), 156-171.

¹⁰⁶ Kozioł L. Piechnik-Kurdziel A. Kopeć J. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. s. 240.

w rozwiązywaniu problemów, itp. Skuteczność zarządzania partycypacyjnego podnoszona jest przez dyspozycyjność pracowników oraz ich zdolności i wiedzę. Przedstawicielstwo pracownicze nie oznacza bezpośredniego udziału pracowników w podejmowaniu decyzji, ale uczestnictwo jedynie ograniczonej grupy. Wśród form uczestnictwa pośredniego należy wyróżnić udział pracowników w radach nadzorczych przedsiębiorstw, gdzie występuje indywidualna odpowiedzialność każdego z członków¹⁰⁷.

System wynagrodzeń w przedsiębiorstwie buduje relacje między pracownikami, grupami zawodowymi, przełożonymi i podwładnymi oraz między kierownictwem przedsiębiorstwa a organami przedstawicielskimi załogi. Wpływa ponadto, na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. w ten sposób wynagrodzenia pełnią funkcję społeczną¹⁰⁸.

Pomimo wysokiej skuteczności wynagrodzenia jako instrumentu motywowania coraz większą rolę zaczynają odgrywać dodatki pozapłacowe. Pracodawcy chcąc zatrzymać lub przyciągnąć kluczowych pracowników poszukują innych metod motywowania pracowników¹⁰⁹.

Do stosunkowo nowych form wynagradzania pracowników zaliczyć można kafeteryjne formy wynagradzania, które oparte są na stworzeniu pracownikowi możliwości wyboru pieniężnej lub rzeczowej formy wynagrodzenia w ustalonej wcześniej kwocie. w skład kafeterii oferującej pracownikowi wybór preferowanej przez niego formy zapłaty mogą wchodzić między innymi wypłaty gotówkowe, elastyczny czas pracy, czas wolny, dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne lub ubezpieczenie na życie, kupony oraz bony rabatowe i towarowe, dodatkowe szkolenia i pokrycie kosztów kształcenia¹¹⁰.

Uznanie jest formą bardzo skutecznej motywacji, ale rzadko stosowaną

¹⁰⁷ Tamże s. 244

¹⁰⁸ Kowalska, A. (2013). *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*. *Nauki Społeczne*, 2(8), 172-184.

¹⁰⁹ Mamro D. (2008). *Motywować bez wyjątków*. *Marketing w praktyce* 01/2008. s. 88-89.

¹¹⁰ Zajac C. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. s.146-147 za: Kopertyńska (2000). AE. s. 132.

w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Duże znaczenie dla pracownika ma bowiem uzyskanie informacji od pracodawcy, że jest dobrym pracownikiem, a jego praca jest znacząca dla firmy. Uznanie można wyrazić począwszy od zwykłej pochwały poprzez bardziej zaawansowane metody, które świadczą o docenieniu pracowników. Jednym z takich sposobów jest organizacja konkursów i rankingów na najlepszego pracownika¹¹¹. Podejście pracodawcy do pracownika jest bardzo ważne, gdyż najczęściej szacunek okazywany pracownikom na co dzień wpływa tym samym na ogólne postrzeganie przedsiębiorstwa.

Pracownicy szukają pracy atrakcyjnej i ciekawej, która pozwoli im się rozwijać. Oprócz tego, pracownik jest zadowolony i zmotywowany do pracy na rzecz firmy, gdy pracodawca dostarcza mu wyzwań i pozwala realizować się w pracy¹¹².

Motywacja jest procesem ciągłym, trudnym i wymaga konsekwencji oraz przejrzystości zasad. Ponadto, wymaga poznania swoich podwładnych, gdyż wiele w tej dziedzinie zależy od przełożonego¹¹³. Należy jednak pamiętać, że właściwie dobrany zestaw działań motywacyjnych przekłada się na wynik przebiegających w przedsiębiorstwie procesów. Tym większe ma znaczenie im bardziej praca wymaga zaangażowania posiadanego przez pracownika potencjału. Celem nadrzędnym staje się wtedy nakłonienie pracownika do wykorzystania swojej wiedzy i umiejętności, przy korzystnym zestawie cech osobowości, do osiągnięcia celów wyznaczanych przez zarządzających.

1.3.3 Edukacja i rozwój pracowników

Kształcenie i szkolenie pracowników to jedna z funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to instrument realizacji strategii ZZL przedsiębiorstwa¹¹⁴, a w szczególności instrument rozwoju personelu. Kształcenie pracowników

¹¹¹ Mamro D. (2008). *Motywować bez wyjątków*. Marketing w praktyce 01/2008. s. 88-91.

¹¹² Dębowski A. (2008). *Bardziej od ludzi liczy się ich zaangażowanie*. Dziennik 2008/09/29. s. 14.

¹¹³ Mamro D. (2008). *Motywować bez wyjątków*. Marketing w praktyce 01/2008. s. 92-93.

¹¹⁴ Koziół L. Piechnik-Kurdziel A. Kopeć J. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. s. 178 – 180.

i menedżerów obejmuje przekazywanie wiedzy, umiejętności i postaw¹¹⁵. Ponadto, wiąże się z rozwijaniem potencjału, który może być wykorzystany przez organizację w przyszłości. Warto podkreślić, że jest to proces ciągły, długofalowy i rozwinięty w przedsiębiorstwach realizujących model kapitału ludzkiego.

Klimat pracy sprzyjający uczeniu się jest ważnym zadaniem dla kierowników. Jednym ze sposobów na jego tworzenie są szkolenia, które pracodawcy oferują lub wymagają od swoich pracowników. Jeśli pracownicy traktują szkolenia jako obowiązek, a nie jako szansę, nie będą z nich czerpać dużych korzyści. Rozwój osobisty nie powinien być narzędziem, lecz celem, do którego dąży się dla własnej satysfakcji. Kierownicy powinni pokazywać podwładnym, że ich rozwój jest ważny i doceniany¹¹⁶.

Najpopularniejszą dotychczas metodą podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników są szkolenia. Jednak jak podkreśla M. Wyrwicka system kształcenia powinny tworzyć zarówno szkolenia jak i rozwój zawodowy. Szkolenie to uczenie pracowników sposobu wykonywania czynności na stanowisku, na którym zostali zatrudnieni, natomiast za doskonalenie kadr (rozwój). uważa się uczenie pracowników fachowych umiejętności, niezbędnych do wykonywania zadań na ich obecnym i przyszłym stanowisku¹¹⁷. Sprzyja to akceptacji programu szkoleń oferowanych przez organizację. Uczenie się zespołu stymuluje uczenie się organizacji¹¹⁸.

Wiedza nie jest jednym z tradycyjnych czynników produkcji, lecz kluczowym, a tym samym strategicznym zasobem organizacji, zasobem konkurencyjnym¹¹⁹. Zasób jako taki jest tu rozumiany zgodnie z definicją, którą podaje J. Penc jako „ogół

¹¹⁵ Tamże s. 191

¹¹⁶ Onstenk, J., & Nieuwenhuis, L. (2020). *Learning climate and innovative work behavior, the mediating role of workplace learning potential*. *Vocations and Learning*, 13(1), 1-19.

¹¹⁷ Wyrwicka M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej. s.36.

¹¹⁸ Trzcieleński S. Włodarkiewicz-Klimek H. Pawłowski K. (2013). *Współczesne koncepcje zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej. s. 56.

¹¹⁹ Penc J. (1997). *Leksykon biznesu*. Warszawa: PLACET. s. 514.

środków produkcji, które organizacja posiada lub którymi może dysponować, choć prawnie nie stanowią jej własności”¹²⁰.

Zarówno edukacja, jak i rozwój potencjału ludzkiego zajmują znaczącą pozycję w wielu przedsiębiorstwach. Samo pojęcie potencjału ludzkiego, wspomniane na początku tego rozdziału oznacza ogół cech i właściwości poszczególnych osób wchodzących w skład zasobów ludzkich, decydujących o ich zdolności i gotowości do realizacji zadań przedsiębiorstwa, jak również o ich sile przetargowej na rynku pracy. Głównymi składnikami potencjału pracy są: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywacja do pracy. Trzy pierwsze spośród wymienionych elementów, tzn. wiedza, umiejętności oraz zdolności pracowników, są zazwyczaj określane łącznie, jako potencjał kwalifikacyjny¹²¹.

Rozwój personelu oznacza całokształt zmian ilościowych i jakościowych w systemie społecznym organizacji, które dążą do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich oraz efektywności pracy. w innej definicji pojawia się określenie rozwoju potencjału pracy, które oznacza ogół celowych i systematycznych działań skierowanych do pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych organizacji. Działania te są realizowane w postaci określonych form szkolenia i doskonalenia zawodowego, planowana i realizacji karier zawodowych oraz strukturyzacji pracy¹²²
123 124.

Celem szkolenia personelu jest wzbogacanie kwalifikacji zawodowych, potrzebnych na konkretnym stanowisku pracy. w przeciwieństwie do kształcenia jest ono skierowane na poszerzanie umiejętności praktycznych.

Według M. Armstronga, szkolenie oznacza zastosowanie systematycznych

¹²⁰ Tamże s. 514.

¹²¹ Szczepankiewicz M. (2015). *Human Potential in Insurance Companies . How to Develope, and Use Knowledge and Abiities*. The Journal of Human Resources Management 12(4), 321-324.

¹²² Kozioł L. Piechnik-Kurdziel A. Kopeć J. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. s. 166.

¹²³ Jasiakiewicz M. Soroka J. M. (2001). *Psycho - społeczne uwarunkowania kierowania ludźmi w organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu. s. 70

¹²⁴ Kozioł L. Piechnik-Kurdziel A. Kopeć J. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. s. 166.

i zaplanowanych działań w celu wywołania procesu uczenia się, definiowanego jako proces nabywania nowej wiedzy, umiejętności i zdolności¹²⁵.

M. Wyrwicka, określa szkolenie jako uczenie pracowników sposobu wykonywania czynności na stanowisku, na którym zostali zatrudnieni¹²⁶. Podkreśla również istotną rolę doskonalenia kadr, rozumianą jako uczenie pracowników fachowych umiejętności, niezbędnych do wykonywania zadań na ich obecnym, bądź też przyszłym stanowisku pracy, rozwijanie umiejętności u osób dorosłych, zwłaszcza podnoszenie kompetencji związanych z wykonywaną pracą lub umożliwiającących podjęcie nowego zawodu.

Nie wszystkie jednak dostępne szkolenia odpowiadać mogą swym zakresem potrzebom szkoleniowym przedsiębiorstwa. Dlatego, przed podjęciem decyzji o wyborze szkolenia ważne jest przeprowadzenie analizy potrzeb w tym zakresie. Prowadzi się ją w oparciu o cztery główne procedury do których należą: ocena efektywności, analiza wymagań stanowiska, analiza organizacyjna oraz przegląd dostępnych zespołów ludzkich¹²⁷.

Po zakończeniu każdego szkolenia dla pracowników powinna zostać przeprowadzona ocena ich przebiegu i efektów. Szkolenie jest efektywne i przynosi spodziewane rezultaty, jeżeli wyniki danej organizacji w pewnym okresie po zakończeniu szkolenia są wyższe niż suma jej wyników w okresie przed nim i suma nakładów poniesionych na to szkolenie przy innych warunkach niezmiennych¹²⁸.

Warto jest zaznaczyć, że metodami, który znaczenie coraz bardziej rośnie jest coaching i mentoring. Wiele firm wykorzystuje w szkoleniach również szeroko różnego rodzaju analizy przypadków. Coaching polega na kształtowaniu wyjątkowych relacji pomiędzy przełożonym a podwładnym, opartych jednocześnie na aktywności wykazywanej przez pracownika oraz na wsparciu i pomocy dla niego

¹²⁵ Armstrong M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna. s. 497.

¹²⁶ Wyrwicka M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej. s.36.

¹²⁷ M. K. Wyrwicka, *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Materiały dydaktyczne Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2000, s.26.

¹²⁸ Tamże.

ze strony przełożonego. Coaching może być stosowany do rozwiązywania problemów wynikających z konkretnych zachowań i postaw, problemów komunikacyjnych, problemów związanych z samooceną pracowników, planowaniem karier zawodowych, itp. Mentoring natomiast, różni się od coachingu tym, że mentor jako opiekun, patron pracownika lub wybranej grupy pracowników nie jest ich przełożonym. Korzystając ze swojej wiedzy, doświadczenia i predyspozycji, służy im radą i pomocą w zakresie określonym w indywidualnych programach rozwoju pracowników¹²⁹.

Warto omówić również analizę przypadków, która jest metodą o charakterze zespołowym i opiera się na rozpoznaniu, diagnozie i przedstawieniu przez uczestników szkolenia propozycji rozwiązań problemów, wynikających z omówienia zaprezentowanych im przykładów dotyczących różnych zdarzeń, sytuacji, zachowań itp. Metoda ta pozwala doskonalić umiejętności pracy zespołowej, współdziałania oraz komunikacji wewnątrzgrupowej¹⁸⁶.

Ponadto, warte przytoczenia są nowe techniki szkoleniowe, które coraz bardziej zyskują na znaczeniu. Zaliczyć do nich można:

- uczenie się na odległość, np. telekonferencje, uczenie się z wykorzystaniem Internetu, intranetu, poczty elektronicznej, kursów korespondencyjnych, kursów eksternistycznych,
- otwarte uczenie się, skierowane do osób niemogących korzystać z tradycyjnych systemów szkoleniowych,
- szkolenie z wykorzystaniem nowoczesnej technologii komputerowej, technik multimedialnych oraz interaktywnych technik wideo,
- formy elastycznego uczenia się, np. dostosowanie uczenia do indywidualnych potrzeb i tempa przyswajania nowej wiedzy przez uczestników szkolenia.

Szkolenia i rozwój zawodowy są ważnymi czynnikami zapewniającymi dostosowanie potencjału pracowników do strategii firmy. Strategiczne podejście do szkoleń wynika z analizy dotychczasowego, tradycyjnego podejścia, które ma szereg

¹²⁹ Lissowski T., Analiza..., s 231.

wad. Jedną z nich jest kwestionowanie przez pracodawców sensu szkolenia ludzi wykonujących prace innego rodzaju niż rzemieślnicze. Drugą z nich są trudności w ocenie skuteczności szkoleń, a także zanikanie tradycji wiązania się pracownika z firmą na długi okres. w takiej sytuacji trudno jest inwestować w rozwój pracowników. Ponadto, niechętny stosunek pracodawców do szkolenia powoduje, że w przypadku kłopotów finansowych firmy pierwsze ograniczenia wydatków często dotyczą właśnie szkoleń¹³⁰.

Należy zaznaczyć, że osobne miejsce w strategicznym szkoleniu i rozwoju pracowników zajmują menedżerowie. Najczęściej analizowane trzy poziomy rozwoju zawodowego członków tej grupy¹³¹:

- poziom korporacji - strategia rozwoju zawodowego opiera się na rozwoju dla przyszłości organizacji,
- poziom jednostek organizacyjnych - strategia rozwoju koncentruje się na podnoszeniu sprawności zarządzania i rentowności,
- poziom funkcji - strategia rozwoju koncentruje się na likwidacji luki między aktualnymi kompetencjami menedżerów a wymaganiami organizacji¹³².

Pracownicy wypełniając swoje obowiązki i realizując swoje zadania dążą do podwyższania swoich kwalifikacji i zdobywania nowej wiedzy. Najczęściej wiąże się to ze znacznymi nakładami finansowymi na szkolenia i rozwój pracowników. Ma to jednak szerokie odzwierciedlenie w funkcjonowaniu organizacji i coraz lepszym dostosowaniu przedsiębiorstwa oraz jej członków do działania firmy w turbulentnym otoczeniu rynkowym.

Jak podkreśla M. Wyrwicka wiedza zbiorowa, wynikająca z umiejętności współpracy, ma większy zakres od sumy wiedzy współdziałających jednostek i jest szczególnie istotna dla realizacji kluczowych procesów, stanowiących

¹³⁰ Szymankowska A. (2016). *Założenia koncepcji marketingu personalnego w świetle procesu zarządzania zasobami ludzkimi*. Współczesne wyzwania rozwoju przedsiębiorstw i regionów. 73.

¹³¹ Tamże s. 79.

¹³² Zbiegień – Maciąg L. (red.). *Nowe tendencje*. s. 95-97

o funkcjonowaniu na rynku lub w organizacji¹³³.

W tym świetle podnoszenie wiedzy i umiejętności pracowników wydaje się kluczowe dla rozwoju organizacji – zwłaszcza takiej, której sukces zależy od jakości oferowanych produktów i usług. Wskazuje to na znaczną rolę procesów szkoleniowych dla zespołów uczestniczących w procesach innowacyjnych. Szersze omówienie metod stosowanych przez zarządzających można znaleźć w rozdziale czwartym niniejszej pracy.

1.3.4 Ocena kwalifikacji i wyników pracowników

Patrząc przez pryzmat działań zarządczych dotyczących zasobów ludzkich, niezwykle istotne wydają się właściwe metody oceny wyników pracy. Jest to szczególnie istotne, gdy wymierne efekty pracy wymagają długiego okresu pracy. Szczególną rangę ma ocena pracowników w zespołach innowacyjnych – efekty ich pracy często nie odzwierciedlają faktycznego zaangażowania. Ponadto istnieje wiele czynników wpływających na sukces procesu innowacyjnego, na które pracownik nie ma wpływu. Trudno więc oddzielić wpływ pracownika na przebiegający proces od otoczenia, w którym działa. Zazwyczaj każdy z pracowników - o ile na swojej drodze nie spotka znaczących przeszkód - zakłada, że działa prawidłowo. Prowadzi to do sytuacji, w której różni pracownicy pracujący na tym samym stanowisku działają jak tryby zupełnie różnych maszyn¹³⁴.

Ocenianie pracowników jest wyrażonym w formie ustnej lub pisemnej proces wartościowania ich postaw, cech osobowych, zachowań oraz poziomu wykonania zadań istotnych z punktu widzenia ustalonych celów i misji danej organizacji. Inaczej, ocenę można zdefiniować jako sąd wartościujący i jako skutek procesu oceniania. w związku z tym, że system jest to celowo zorganizowany zbiór

¹³³ Wyrwicka M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej. s. 34-38.

¹³⁴ Staniszevska A. (2011) *Wybrane aspekty usprawniania procesów administracyjno-biurowych w przedsiębiorstwie usługowym* [w:] M. Wyrwicka (red.). *Marnotrawstwo. Przejawy i sposób minimalizacji*. Poznań: Wydawnictwo PP. s. 148.

elementów i relacji zachodzących między jego elementami i pomiędzy ich właściwościami, to definicja systemu oceniania pracowników najczęściej jest celowo dobranym i zorganizowanym zbiorem elementów i relacji mającym na celu poprawić efektywność zarządzania zasobami ludzkimi¹⁸⁹.

Po to, by proces oceniania był sprawny i przynosił zamierzone rezultaty musi on spełniać poniższe warunki¹³⁵:

- 1) ustalenie celów oceniania,
- 2) określenie racjonalnych zasad oceniania,
- 3) wybór podmiotów oceniających,
- 4) ustalenie kryteriów oceniania zgodnie z ustalonymi celami organizacji,
- 5) wybór odpowiedniej techniki oceniania,
- 6) ustalenie sposobu przekazania rezultatów oceniania,
- 7) wykorzystanie informacji z procesu oceniania w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Ocenianie pracowników to jedna z najważniejszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Realizować je można poprzez sformalizowane systemy ocen pracowniczych. Ma to szczególne znaczenie ze względu na to, że wyniki ocen okresowych dają podstawę do sporządzania, w skali całego przedsiębiorstwa jako organizacji bilansu kompetencji pracowniczych. Taki bilans może być podstawą opracowywania analizy potrzeb szkoleniowych, projektowania ścieżek karier zawodowych, rozwijania systemów premiowych a także awansowania i degradowania oraz zwalniania. Za realizację powyższych zadań odpowiedzialny jest dział personalny, który zawsze reprezentuje pracodawcę przy aktywnym zaangażowaniu wszystkich przełożonych oraz ich podwładnych.

Techniki wykorzystywane do oceniania personelu obejmują¹³⁶:

- 1) zwykły zapis,
- 2) technikę wydarzeń krytycznych,

¹³⁵ Tamże s.162.

¹³⁶ Koziół L. Piechnik-Kurdziel A. Kopeć J. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. s. 143.

- 3) porównanie ze standardami,
- 4) porównanie parami,
- 5) ranking,
- 6) technikę wymuszonego rozkładu,
- 7) portfolio personalne.

Pierwsza technika to zwykły zapis, który pozwala przełożonemu na rozpoznanie słabych i mocnych stron pracownika oraz udzielenie mu w wybranej przez siebie formie i czasie informacji zwrotnej na temat efektywności jego pracy i zachowań. Zwykły zapis jako technika oceniania sprowadza się do udzielenia odpowiedzi na różnego typu pytania otwarte na temat pracownika. Stosując tą metodę można wszechstronnie ocenić pracownika wraz z uzasadnieniem, ale w niektórych przypadkach utrudnia porównywanie ocen sporządzonych przez różnych oceniających. Zatem, opisy oceny bezpośrednich przełożonych mogą być niejednokrotnie zbyt subiektywne i nieprzemyślane¹³⁷.

Druga metoda to technika wydarzeń krytycznych polegająca na rejestrowaniu przez przełożonego sukcesów i porażek podległych mu pracowników. Powstały w ten sposób rejestr może być dla menedżera użytecznym narzędziem w czasie przeprowadzania okresowych ocen. Ta technika polega na bieżącym odnotowywaniu przez przełożonego wydarzeń krytycznych, tj. sukcesów i porażek w zakresie zachowania organizacyjnego i postaw ocenianego pracownika. Zanotowane zdarzenia stanowią podstawę do ustalenia ostatecznej oceny i opinii o pracowniku. Ponadto, pozwalają uniknąć wielu błędów popełnianych przy ocenianiu, np. tendencji do uśredniania, zbytnej surowości czy łagodności. Uzyskane tą techniką informacje o silnych i słabych stronach ocenianego mogą być wykorzystane w dalszym procesie rozwoju danego pracownika.

Trzecia technika to porównanie ze standardami. Ta technika z kolei pozwala na obiektywne przyznanie oceny dzięki wyznaczeniu lub wybraniu określonych kryteriów oceny pracowników. Porównanie ze standardami jest techniką polegającą na porównaniu osiągniętych wyników z ustalonymi wcześniej standardami, normami, którymi mogą być: ilość pracy, jakość pracy, czas pracy, terminowość,

¹³⁷ Tamże s. 147.

wykonanie zadań, poniesione koszty itp. Zaletą tej techniki jest obiektywizacja oceny dokonana w oparciu o ustalone wzorce czy też normy. Wadą natomiast jest to, że stosować ją można tylko do oceny pracy, która daje się kwantyfikować i jednoznacznie przyporządkować danemu pracownikowi. Ponadto, uzyskane wyniki niewiele mówią o potencjalnych możliwościach rozwojowych pracowników.

Ranking polega na ułożeniu listy pracowników w określonej kolejności (od najlepszego do najgorszego lub na odwrót), według jednego wybranego kryterium oceny, zazwyczaj związanej z efektywnością. Jest to technika łatwa w zastosowaniu, przydatna dla małych grup pracowników¹³⁸.

Ciekawym sposobem oceny pracowników jest wdrożenie zarządzania przez cele, które stanowi odzwierciedlenie partycypacji pracowniczej. w metodzie tej, oceniany pracownik ma współuczestniczyć w ustalaniu własnych celów i zadań. Poziom ich realizacji stanowi podstawę jego oceny przez przełożonego. Zastosowanie metody zarządzania przez cele wymaga wysokiej odpowiedzialności i kompetencji kierownika i podwładnych. w przeciwnym razie autonomia pracowników może przekształcić się w dezorganizację, a nawet anarchię prowadzącą do zaniedbywania obowiązków¹⁹⁴.

Niezależnie od tego jaka metoda oceny zostanie wybrana przez przełożonego, to powinna ona być rzetelna, celowa i obiektywna. Poza tym, efekty tej kontroli powinny być wykorzystane w przyszłości do planowania rozwoju zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. w przeciwnym razie jej wynik nie będzie wpływał pozytywnie na działanie pracownika, ale wręcz demotywowował do pracy. Dlatego przeprowadzenie oceny powinno być poprzedzone przez menedżera dokładnym zaplanowaniem działań podejmowanych w ramach oceny i racjonalną analizą uzyskanych w tym procesie wyników.

Podsumowując, można zauważyć, że proces zarządzania zasobami ludzkimi zakłada kilka etapów. Należy zauważyć, że w odniesieniu do pojedynczego pracownika te etapy nie muszą przebiegać liniowo - przykładowo proces szkolenia

¹³⁸ Minahan, T. (2021). *What your future employees want most*. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2021/05/what-your-future-employees-want-most>

przeplata się z okresową kontrolą. w odniesienia do całościowej działalności zakładu ubezpieczeń, jednocześnie w różnych obszarach trwają, często niezależnie kolejne etapy zarządzania zasobami ludzkimi.

1.4. Zarządzanie różnorodnością pracowników

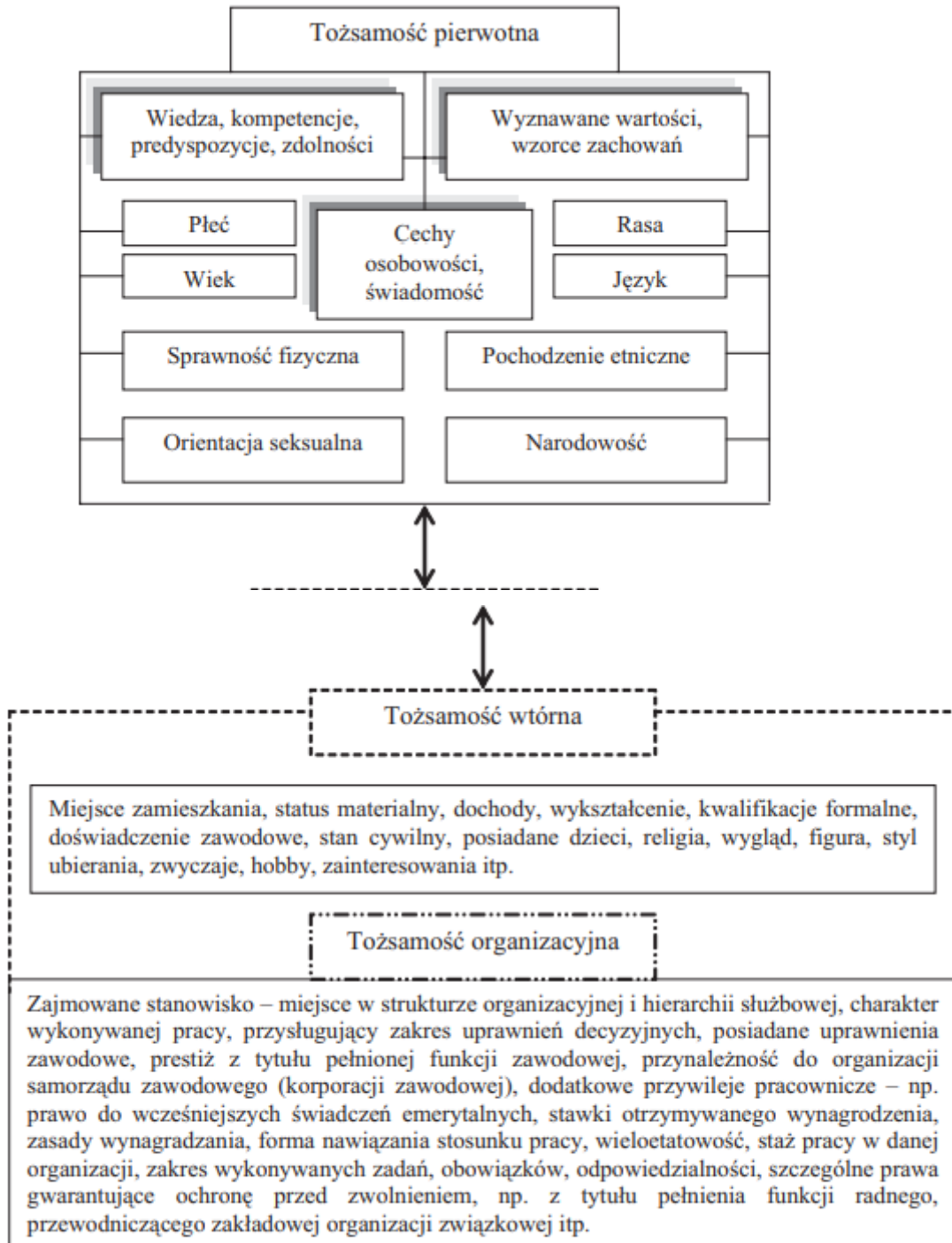
Poruszając kwestie dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, a przy tym zachowując optykę celu pracy, nieodzownym wydaje się wskazać na problem różnorodności pracowników. w literaturze wiele miejsca poświęca się wpływowi aspektów, w których ludzie się różnią: wieku, płci, rasy, sprawności, wiedzy, wykształcenia, doświadczenia, umiejętności i kompetencji, cech charakteru, przekonań, systemu wartości, tożsamości, kultury¹³⁹.

W ramach realizowanej pracy uznano, że istnieje pozytywna relacja między poziomem różnorodności (na różnych płaszczyznach). zespołów w zakładach ubezpieczeń, a ilościowym poziomem potencjału innowacyjnego tych zespołów. w tym kontekście, warto aby działania zarządcze zorientowane na różnorodność (*diversity management*). zostały przybliżone, a następnie zbadane (wyniki badań zawiera rozdział 4).

Podstawowe kategorie, w których ludzie się różnią, mogą być rozpatrywane w trzech zasadniczych płaszczyznach, do których zalicza się: tożsamość pierwotną, tożsamość wtórną i tożsamość organizacyjną, co zostało przedstawione na rysunku 1.2.

¹³⁹ Por. Gilbert, J.A., Stead, B.A. & Ivancevich, J.M. Diversity Management: a New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics* 21, 61–76 (1999)., Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory. *Group & Organization Management*, 36(1), 6–38., Walczak, Waldemar Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji. *e-mentor*. 2011, (nr 3), s. 11–19.

Rysunek 1.2. Płaszczyzny różnorodności pracowników



Źródło: Walczak W. (2011). *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*. e-mentor. (nr 3). Por. Arredondo D. (1996). *Successful Diversity Management Initiatives: a blueprint for planning and implementation*, Londyn: Sage Publications Ltd. . s. 8.

Literatura przedmiotu zwraca uwagę na fakt, że zarządzanie różnorodnością powinno służyć przede wszystkim budowaniu świadomości i zwiększaniu akceptacji różnic, które występują w organizacjach, zarówno obserwowalnych (płeć, wiek, pochodzenie etniczne, pełnosprawność), jak i nieobserwowalnych (poczucie przynależności do grup społecznych, postawa życiowa, wartości, styl życia). Istotnym aspektem jest również kwestia wykorzystania istniejących różnic w realizacji celów i osiąganiu korzyści dla organizacji¹⁴⁰. Przedstawiciele perspektywy zasobowej utrzymują, że organizacje mogą zdobywać przewagę konkurencyjną dzięki nabywaniu i umiejętności wykorzystania zasobów, do których inne organizacje nie mają dostępu. w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi uznaje się z jednej strony, że to ludzie mogą być takim unikatowym zasobem zapewniającym przewagę. z drugiej jednak strony wskazuje się na praktyki zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie jako na istotny czynnik sukcesu. w tym kontekście zarządzanie różnorodnością odnosi się do wykorzystywania potencjału tkwiącego w zasobach przedsiębiorstwa pod kątem realizacji założonych celów i jest nastawione na zdobywanie przewagi konkurencyjnej¹⁴¹.

Poza odniesieniami do budowania przewagi konkurencyjnej, autorzy poruszają też wymiar społeczny budowania zespołów różnorodnych¹⁴². Obecnie różnorodność w organizacji rozpatruje się pod kątem potencjału, jaki ze sobą niesie. Tabela 1.4 zestawia korzyści związane z zarządzaniem różnorodnością – ekonomiczne, jak i wynikające ze zmiany zachowań uczestników organizacji.

¹⁴⁰ Woźniakowski A. (2005), *Doświadczenia firm amerykańskich w zarządzaniu różnorodnością*, [w:] Pocztowski A. (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna

Ekonomiczna, Warszawa.

¹⁴¹ Yang Y. (2005). *Developing cultural diversity advantage: the impact of diversity management structures*, Academy of Management Proceedings.

¹⁴² Klimkiewicz, K. (2010). *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*. Współczesne zarządzanie, 2, 91-101.

Tab. 1.2. Korzyści zarządzania różnorodnością

Korzyści ekonomiczne	Korzyści behawioralne
<ul style="list-style-type: none"> • Korzyści związane ze stabilizacją załogi – ograniczenie nadmiernej rotacji pracowników i obniżenie wskaźnika absencji • Wzrost sprzedaży w segmentach rynku, reprezentowanych przez mniejszości • Możliwość zrozumienia i dostosowania oferty do oczekiwań różnorodnych grup odbiorców • Poprawa jakości serwisu dzięki polepszeniu relacji i komunikacji • Podniesienie innowacyjności i możliwości rozwoju produktów • Podniesienie konkurencyjności • Zapewnienie przetrwania organizacji przez dłuższy okres dzięki uzyskaniu większej akceptacji otoczenia społecznego 	<ul style="list-style-type: none"> • Promowanie innowacyjności i kreatywności w zespołach • Rozwiązywanie problemów dzięki spojrzeniu z wielu punktów widzenia • Zwiększanie elastyczności w organizacji • Poprawa relacji między pracownikami; zmniejszenie tarć i konfliktów oraz poprawa komunikacji • Spadek frustracji przełożonych wynikających z problemów z pogodzeniem oczekiwań różnych grup pracowników • Spadek liczby niepożądanych zachowań związanych z brakiem tolerancji dla różnorodności poglądów • Szybsza adaptacja nowych pracowników • Budowa dobrych relacji z grupami interesu • Polepszenie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy (większe szanse na pozyskanie i utrzymanie pracowników) • Efektywna kultura organizacyjna i tworzenie równych szans • Unikanie niebezpieczeństwa związanego z utratą dobrej reputacji

Źródło: Katrinli A. Atabay G. Gunay G. (2008). *a historical view of diversity management: the ottoman empire case*. International Journal of Business Research. vol. 8, no. 2. Por. Klimkiewicz, K. (2010). *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*. Współczesne zarządzanie, 2, 91-101.

Korzyści zarządzania różnorodnością odznaczają się też w wynikach finansowych. Według Raportu McKinsey (2019). im większa różnorodność wśród pracowników na stanowiskach managerskich, tym lepsza kondycja biznesu - średnio wskaźnik rentowności kapitału własnego ROE był wyższy wśród takich przedsiębiorstwa o 53%, a zysk operacyjny EBIT – o 14%. z kolei badania Ernst&Young (2018). wskazują, że firmy współzarządzane przez kobiety

odnotowały większy zwrot z inwestycji ROE niż firmy, w których zarządach kobiet nie ma¹⁴³.

Z perspektywy tendencji demograficznych na szczególną uwagę zasługuje koncepcja zarządzania pracownikami „dojrzałymi”, określana mianem „zarządzania wiekiem”¹⁴⁴. Współcześni menedżerowie stają przed wyzwaniem zarządzania organizacją wielopokoleniową. Obecnie w przedsiębiorstwach spotykają się bowiem trzy generacje pracowników: baby boomers – pracownicy w wieku 45-65 lat, którzy pracują po to, żeby przetrwać; generacja X – pracownicy w wieku 30-45 lat, którzy „żyją po to, żeby pracować” oraz generacja Y – pracownicy wiek 20-30 lat, „pracujący po to, żeby żyć”¹⁴⁵.

W kontekście realizowanej pracy, w sposób szczególny poruszono kwestię zarządzania różnorodnością w odniesieniu do wieku, płci, doświadczenia, wiedzy, umiejętności i cech osobowości.

1.5. Miejsce i rola pracowników w zakładach ubezpieczeń

W tej części pracy omówiona została sytuacja pracowników w zakładach ubezpieczeń. Wskazano na rolę pracowników w zakładach ubezpieczeń, ich sytuację, poziom zatrudnienia, wynagrodzenia. Podkreślone zostało znaczenie pracowników dla sukcesu każdego zakładu ubezpieczeń i wskazano najważniejsze koncepcje w tym zakresie.

Rynki usług w tym rynki finansowe, charakteryzuje duża przestrzeń do wyróżnienia swojej oferty od konkurencji, istotność (ważność). potrzeb

¹⁴³ 0 <http://www.egospodarka.pl/106920,Zarządzanie-roznorodnoscia-nowe-wyzwanie-dla-HR,2,39,1.html>,
10.04.20119

¹⁴⁴ Szczepański M. (2014). *Zarządzanie ryzykiem długowieczności w polskim systemie emerytalnym*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia (nr 65 *Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwach i jednostkach samorządu terytorialnego*), s. 731–744.

¹⁴⁵ Szewko W., Pokolenie Y, „Gazeta Finansowa”, <http://m.onet.pl/biznes/prasa,k37ck>, 27.04.2012

konsumentów, cena premium¹⁴⁶. Charakterystyka rynków niejako wymusza niezwykle dbałość o oferowane usługi co może być zapewnione odpowiednią kadrami.

Analizując dostępną literaturę można zauważyć znaczną rozbieżność w ocenie wagi zarządzania zasobami ludzkimi zakładów ubezpieczeń. Poczynając od przypisywania roli procesu pomocniczego lub wspomagającego dla sprzedaży polis i likwidacji szkód, na wskazywaniu jako najważniejszych działań z zakresu zarządzania kończąc. Warto zastanowić się nad rzeczywistym znaczeniem pracowników w zakładach ubezpieczeń.

W organizacjach potrzebne są osoby, które „wiedzą” i które „potrafią”. Warunkiem koniecznym kreowania zmian w przedsiębiorstwach jest odpowiednie gospodarowanie potencjałem ludzkim, ze szczególnym uwzględnieniem nabywania kwalifikacji i rozwijania kompetencji pracowniczych. Jako pierwszy udowodnił to swoimi badaniami D. McClelland¹⁴⁷, który na podstawie badań przeprowadzonych wśród absolwentów uczelni wykazał, że poza przekazywaną wiedzą ogólną, fachową i umiejętnościami technicznymi, należy zwrócić uwagę na istnienie dodatkowych elementów, które określono mianem kompetencji.

Kształtowanie kompetencji pracowników ma szczególnie wymiar w sektorze usług. Pracownicy tego sektora muszą angażować się w różnorodne procesy, w których uczestniczą klienci. Nie tylko świadczą usługi, ale też pełnią wiele innych funkcji. Ich skuteczność zależy od wielu czynników, takich jak kwalifikacje, kreatywność, przedsiębiorczość, wiedza, osobowość i inne cechy tworzące kompetencje personelu¹⁴⁸.

Procesy, do których dochodzi w zakładach ubezpieczeń mają swoją genezę w procesach decyzyjnych. Można założyć, że żeby był proces musi być wcześniej decyzja. J. Lisowski i W. Jaworski wskazują na: decyzje strategiczne, decyzje

¹⁴⁶ Glinka B. Kostera M. (2016). *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer. s. 267.

¹⁴⁷ McClelland D. (1973). *Testing for competence rather than for „intelligence”*. American Psychologist 28. 1-14.

¹⁴⁸ Na potrzeby tej pracy głębszej analizie muszą podlegać wiedza, umiejętności oraz osobowość.

związane z alokacją zasobów oraz decyzje operacyjne¹⁴⁹. Do opisu procesów zachodzących w zakładach ubezpieczeń należy dodać zatem również sam proces podejmowania decyzji. Komunikacja bieżąca w tym aspekcie także powinna mieć dużo do zaoferowania, ale wcześniej należy zdefiniować pożądaną korzyść wynikającą z inwestowania w nią. Ciekawym spojrzeniem na kreowanie wartości zakładu ubezpieczeń jest tworzenie łańcucha wartości zakładu ubezpieczeń¹⁵⁰. Można wskazać na procesy związane z pozyskaniem czynników produkcji, projektowania usług ubezpieczeniowych, sprzedaży usługi ubezpieczeniowej oraz produkcji właściwej (obsługa posprzedażowa).

Warto w tym miejscu prześledzić strukturę zatrudnienia w zakładach ubezpieczeń – istotny czynnik charakteryzujący zasoby ludzkie, które są przedmiotem analizy w tej pracy.

Tabela 1.4. Średnioroczne zatrudnienie w zakładach ubezpieczeń/reasekuracji

Wyszczególnienie	2017	2018	2019	Zmiana
	w etatach, w przeliczeniu na pełnozatrudnionych			w zatrudnieniu (2019) 2017=100
Zatrudnienie ogółem	26 010	25 968	26 881	103,35
Kadra kierownicza	2 456	2 462	2 481	101,02
Doradcy	15	14	40	266,67
Aktuariusze (inni niż kadra kierownicza). ...	134	128	149	111,19
Pozostali pracownicy	23 405	23 364	24 211	103,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KNF

¹⁴⁹ Lisowski, J. (2017). *Rynek brokerski w Polsce a zmiany otoczenia ekonomicznego*. In Szymańska A.(red.). (2017). *Ubezpieczenia i finanse. Rozwój i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź. s. 279.

¹⁵⁰ Lemkowska, M. (2010). *Wpływ fuzji i przejęć na właściwości portfela ubezpieczeń*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (105 Ubezpieczenia gospodarcze), s. 126.

Jak można zauważyć, w zakładach ubezpieczeń następuje wzrost zatrudnienia we wszystkich grupach zawodowych. Warty podkreślenia jest gwałtowny przyrost doradców – osób odpowiedzialnych za relacje z klientami, za kształtowanie usług ubezpieczeniowych i obsługę umów ubezpieczeniowych¹⁵¹. Tak gwałtowny rozwój zasobów ludzkich w TU związany jest z rozwojem rynku, coraz szerszą ofertą ubezpieczeniową rosnącą świadomością ubezpieczeniową. Odnosząc się do liczby pracowników, zatrudnieni w zakładach ubezpieczeń stanowią ważny czynnik podlegający analizie funkcjonowania ubezpieczycieli.

W warunkach polskich, w kontekście motywowania i oceny pracowniczej istotnym parametrem wydają się zarobki. Wynagrodzenie, jak wspomniano we wcześniejszej części pracy, może istotnie wpływać na zaangażowanie zasobów ludzkich w realizację celów ZU. Poniższa tabela zestawia wynagrodzenia pracowników zakładów ubezpieczeń w latach 2017-2019.

Tabela 1.4. Wynagrodzenia brutto* w zakładach ubezpieczeń/reasekuracji

Wyszczególnienie	2017	2018	2019	Zmiana w wynagrodzeniach (2019) 2017=100
	w tys.zł			
Wynagrodzenia ogółem	2 482 152	2 615 229	2 694 932	108,57
Rada Nadzorcza	10 011	8 524	8 382	83,73
Zarząd	137 451	141 614	140 618	102,30
Kadra kierownicza	466 766	494 402	502 695	107,70
Doradcy	4 577	4 524	4 913	107,34
Aktuariusze (inni niż kadra)	40 028	25 923	28 294	70,69
Pozostali pracownicy	1 823 318	1 940 242	2 010 029	110,24

*bez obciążeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych KNF

¹⁵¹ Szerzej o roli grup zawodowych, przede wszystkim odpowiedzialnych za kształt usług ubezpieczeniowych, napisano w rozdziale drugim.

Z powyższej tabeli wynika, że w większości grup zawodowych następuje wzrost wynagrodzeń. Dotyczy to zarządu, kadry kierowniczej, doradców i pozostałych pracowników. Największy przyrost płacy dotyczył pozostałych pracowników. z kolei aktuariusze oraz rada nadzorcza otrzymują obecnie wynagrodzenia niższe niż na początku badanego okresu. Wzrost wynagrodzenia doradców jest wyższy niż wynikałoby z inflacji w badanym okresie – wydaje się więc, że czynnikiem wpływającym na zwiększenie zarobków w zakładach ubezpieczeń są decyzje dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi. Jak wspomniano, ten czynnik korzystnie wpływa na motywację pracowników i może przełożyć się na ich większą aktywność w działaniach proinnowacyjnych.

Powodzenie działalności ubezpieczeniowej związana jest z relacjami łączącymi pracowników ZU z klientami. Usługi ubezpieczeniowe w wielu przypadkach wynikają z potrzeb klientów i ich oczekiwań względem zakładów ubezpieczeń.

Klienci muszą mieć pewność, że firma świadcząca usługę, jej systemy operacyjne, zasoby oraz pracownicy dysponują warunkami umożliwiającymi rozwiązanie ich problemów w profesjonalny sposób. Ponadto muszą mieć świadomość, że pracownicy ZU są zainteresowani nimi i rozwiązywaniem ich problemów w przyjazny i spontaniczny sposób¹⁵². Właściwie kształtowana współpraca z klientami wymaga od pracowników odpowiedniej wiedzy, umiejętności oraz osobowości.

Warto zastanowić się jacy pracownicy są najbardziej przydatni dla zakładów ubezpieczeń. Według badań prowadzonych przez A. Grzebieniaka¹⁵³, wśród najbardziej oczekiwanych od pracowników cech znajduje się kreatywność, otwartość na zmiany i gotowość do ciągłego doskonalenia umiejętności. Dalszymi, istotnymi z punktu widzenia Ubezpieczycieli, cechami była umiejętność pracy w zespole, gotowość do podjęcia ryzyka i umiejętność przyjmowania konstruktywnej krytyki.

¹⁵² Wyřębek H. (2011). *Zarządzanie jakością usług ubezpieczeniowych*. Zeszyty Naukowe UPH Seria: Administracja i Zarządzanie. 89. 187-204. s. 187.

¹⁵³ Badania objęły zasięgiem 92% zakładów ubezpieczeń działających w Polsce, w badanym okresie (2011-2012).

Wszystkie wymienione cechy znajdują się w przestrzeni analizy tej pracy - zwłaszcza w kontekście kształtowania potencjału innowacyjnego pracowników¹⁵⁴.

Pracownicy są kluczowi dla strategii zakładów ubezpieczeń. Aby podnieść ich zaangażowanie – co ma duże znaczenie w pracy wymagającej odpowiedzialności i intensywnego myślenia – ZU dbają o dobre warunki pracy. Pracownikom zależy na relacjach ze współpracownikami, wynagrodzeniu, wzajemnym szacunku i kontakcie z przełożonym. Ponadto prawie połowa z nich ceni sobie możliwość rozwoju zawodowego. Niedostatki w tym zakresie mogą być niekorzystne dla umiejętności pracowników - powodować „marnotrawstwo mózgow” (*brain waste*), polegające na deprecjacji kwalifikacji (*deskilling*)¹⁵⁵. Ważne są też czynniki dotyczące doceniania inicjatywy pracowników, poczucie wspólnoty pracowniczej, obciążenie pracą i bezpieczeństwo zatrudnienia¹⁵⁶. Pracownicy zakładów ubezpieczeń możliwości poprawienia swojej sytuacji dopatrują przede wszystkim w zwiększeniu swobody w podejmowaniu decyzji, zwiększenie samodzielności na stanowisku pracy i zapewnienie stabilności zatrudnienia¹⁵⁷. Zwraca uwagę, że warunki pracy ważne dla pracowników mogą być zapewnione odpowiednio zaplanowanymi działaniami zarządczymi w obszarze motywowania, kształcenia czy oceny pracowniczej.

Można zauważyć, że większość (68,4%¹⁵⁸). pracowników zakładów ubezpieczeń ma pomysły jak poprawić relacje z klientami, ale większość (61,4%) nie wprowadza ich do praktyki. Wśród powodów takiej sytuacji wymienia się ograniczone możliwości techniczne i organizacyjne (np. brak akceptacji ze strony przełożonych). Może być to również spowodowane strachem przed nieskutecznością

¹⁵⁴ Grzebieniak A. (2011). *Shaping the competencies and behaviour of the insurance companies' employees in the process of creating the relations with customers*. Folia Oeconomica Stetinensia. 11(1). 140-151.

¹⁵⁵ Organiściak-Krzykowska, A., Machnis-Walasek, J., Edukacyjne uwarunkowania powrotów Polaków z emigracji zarobkowej, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, 3(t. 303/2014 Makroekonomia gospodarki Polski na tle Unii Europejskiej), s. 62.

¹⁵⁶ Nowotarska-Romaniak B, Atmosfera w pracy jako istotny element marketingu wewnętrznego firm ubezpieczeniowych, Wiadomości Ubezpieczeniowe, Nr 3/2009, s. 78.

¹⁵⁷ Tamże s. 75.

¹⁵⁸ Na podstawie przytoczonych wcześniej badań A. Grzebieniaka.

podejmowanych działań. Co więcej, jedynie 40% pracowników podejmuje próby wprowadzania nowych praktyk do relacji z klientami, a 86% pracowników rzadko broni interesów swoich klientów przed przełożonymi. Skłania to do refleksji nad procedurami funkcjonującymi w zakładach ubezpieczeń, w zakresie kształtowania relacji z klientami. Autor badania wręcz stwierdza, że istnieją istotne braki w celach działania zakładów, w odniesieniu do kształtowania relacji pracowników z klientami¹⁵⁹. Należy zastanowić się czy przedstawione wnioski z badań dotyczą wszystkich obszarów działań pracowników i w jaki sposób, z zastosowaniem działań zarządczych, można poprawić relacje z klientami. Jest to niezwykle istotne - z punktu widzenia zarządzających działami zorientowanymi na kształtowanie usług ubezpieczeniowych. Informacja zwrotna od klientów jest kluczowa by tworzyć i wprowadzać na rynek potrzebne i użyteczne¹⁶⁰ usługi ubezpieczeniowe.

Niedostosowanie działań zarządczych może prowadzić do tworzenia nieefektywnych zespołów, a to z kolei do rozbieżności pomiędzy specyfiką jakości usługi a jej wykonaniem. Źródłem tej rozbieżności mogą być takie czynniki jak: niejasność i konfliktowość ról spełnianych przez pracowników, niskie kwalifikacje personelu, słaba technologia, niewłaściwy nadzór nad systemami sterowania procesem usługowym oraz niedostatki w pracy w zespole¹⁶¹.

¹⁵⁹ Grzebieniak, A. (n.d.). Shaping the Competencies and Behaviour of the Insurance Companies' Employees in the Process of Creating the Relations with Customers, *Folia Oeconomica Stetinensia*, 11(1), 140-151.

¹⁶⁰ Kwestia cech usługi ubezpieczeniowej została poruszona w drugim rozdziale.

¹⁶¹ Wyrębek H., Zarządzanie jakością usług ubezpieczeniowych, *Zeszyty Naukowe UPH Seria: Administracja i Zarządzanie*, nr 89/2011. s. 188.

1.7. Wpływ pandemii koronawirusa na zarządzanie zasobami ludzkimi i rynek ubezpieczeń

Pierwszy przypadek COVID-19 w Polsce odnotowany został 4 marca 2020 roku. Zaś tydzień później Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) oznajmiła, że mamy do czynienia z pandemią, czyli epidemią o wymiarze globalnym. w związku z zaistniałym zagrożeniem w połowie marca w Polsce zastosowano radykalne działania w postaci powszechnego zamrożenia krajowej gospodarki (lockdown).

Większość firm przeszła w tryb pracy zdalnej. Zarówno indywidualni pracownicy, jak i całe zespoły pracownicze wykonywały czynności zawodowe z własnych domów, bez możliwości kontaktu bezpośredniego z przełożonymi, menadżerami czy liderami. w obliczu takiego stanu rzeczy osoby przewodzące zasobem ludzkim w organizacjach musiały zmierzyć się z nowym typem barier i zrewidować swoje dotychczasowe role zawodowe¹⁶².

W pierwszej części wskazano na zmiany w metodach zarządzania zasobami ludzkimi w obszarach planowania, organizowania, motywowania i kontroli pracowników.

W ramach planowania zasobów ludzkich wskazano na narzędzia służące pozyskiwaniu pracowników w ramach obowiązujących ograniczeń kontaktów bezpośrednich. Obszar organizacji działań pracowników został scharakteryzowany założeniami pracy zdalnej. w odniesieniu do motywowania pracowników wskazano na wpływ pandemii koronawirusa na systemy wynagradzania – płacowe oraz pozapłacowe. Nowe uwarunkowania spowodowały też zmiany w ramach kontroli wykonywanej pracy -raportowania i analizy działań podejmowanych przez pracowników. Tę część zamyka zestawienie nowych metod zarządzania pracownikami z ich wpływem na potencjał innowacyjny.

¹⁶² Nowastowska K. (2020), *Rola przywódcy w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Przedsiębiorczość i zarządzanie. Wydawnictwo SAN. Tom 21. Zeszyt 3. s. 9–22.

1.7.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w czasie pandemii

Należy rozważyć kwestię w jakim kierunku ewoluuje rola przywódcy, w odniesieniu do pracowników w czasie pandemii. Odpowiednie kierowanie pracą i moderowanie zadań przyczyniają się nie tylko do sukcesów przedsiębiorstwa, ale i do rozwoju potencjału pracownika. Potrzebni są zatem przywódcy, którzy swoim zaangażowaniem i wpływem motywują pracowników do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa¹⁶³. Rola przywództwa jest również bardzo ważna w sytuacjach zmian nieplanowanych, kryzysów czy turbulencji zachodzących w otoczeniu organizacji. Przejawia się ona poprzez tworzenie odpowiedniej atmosfery, podatnej na wprowadzenie rzeczowych reorientacji. Rola przywódcza może być zatem w tym przypadku pouczająca, konsultacyjna lub wspierająca, w zależności od potrzeb osób, które są przeprowadzone oraz zakresu zmian, do których organizacja musi się dostosować¹⁶⁴. Jedną z takich nieoczekiwanych zmian dla polskich przedsiębiorstw było pojawienie się zagrożenia epidemiologicznego wywołanego wirusem COVID-19.

Zmiana formuły pracy wymagała zapewnienia ciągłości informacji i kontroli nad pracownikami. Wymagała też elastyczności i motywacji podwładnych. Zarządzający opierali się na klasycznym modelu przywództwa, z niewielką partycypacją pracowników w decyzjach. Pełnili rolę konsultantów i nauczycieli. W czasie pandemii musieli zmierzyć się z innymi wyzwaniami, takimi jak empatia, zrozumienie, postawy roszczeniowe i konflikty. Przywództwo w tym okresie wymagało od nich nie tylko umiejętności zawodowych, ale też miękkich, dostosowanych do nowej sytuacji¹⁶⁵.

¹⁶³ Khator A. (2012). *The Role of Leadership in Organizational Development*. International Journal of Business and Commerce. vol. 1. no. 11.

¹⁶⁴ Schuetz A. (2016). *Effective Leadership and its Impact on an Organisation's Success*. Journal of Corporate Responsibility and Leadership. nr 3.

¹⁶⁵ Nowastowska K. (2020), *Rola przywódcy w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Przedsiębiorczość i zarządzanie. Wydawnictwo SAN. Tom 21. Zeszyt 3. s. 9–22.

Istotną konsekwencją pandemii koronawirusa była zmiana formy świadczenia pracy – ogólnie zwana *pracą zdalną*. Środki podjęte przez krajowe władze oraz skierowanie dużej liczby pracowników do pracy zdalnej wiążą się z koniecznością podejmowania decyzji zarządczych, które wymagają uwzględnienia kluczowych implikacji z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi¹⁶⁶.

Praca zdalna jest zjawiskiem dobrze rozpoznawalnym zarówno w dyskursie naukowym, jak i praktyce gospodarczej. Swoimi korzeniami sięga lat 70., a dokładniej pierwszego kryzysu naftowego i związanej z nim ekstremalnej zmiany cen paliw oraz zagrożenia ekologicznego wywołanego nadmierną emisją spalin. Wydarzenia te skłoniły amerykańskiego fizyka Jacka Nillesa do przeprowadzenia w roku 1973 pierwszego eksperymentalnego projektu w obszarze pracy na odległość. Ta nowa elastyczna forma świadczenia pracy została spopularyzowana przez Alvina Toffera w książce *Trzecia fala* (1980). oraz przez futurologa Francis Kinsmana w książce *The telecommuters*¹⁶⁷. w literaturze polskiej pojęcia pracy zdalnej (remotework). i telepracy (telework). często bywają ze sobą utożsamiane i stosowane wymiennie. Niektórzy badacze¹⁶⁸ zwracają jednak uwagę, iż telepraca dotyczy pracy świadczonej z domu w oparciu o umowę o pracę, natomiast praca zdalna odnosi się do pracy realizowanej na zasadzie umowy o pracę, umów cywilnoprawnych lub samozatrudnienia. Dodatkowo warto odwołać się do Kodeksu pracy, który nie obejmuje uregulowań prawnych dotyczących pracy zdalnej. Jedyną pokrewną formą świadczenia tego rodzaju pracy jest telepraca. w świetle prawa: „praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą

¹⁶⁶ KPMG (2020), *Ryzyko zarządzania dostępnością zasobów ludzkich w czasach pandemii COVID-19*, http://www.outsourcingportal.eu/pl/userfiles/file/_stale/pliki_firmy/ryzyko-zarzadzania-dostepnoscia-zasobow-ludzkich-w-czasach-pandemii-covid-19.pdf

¹⁶⁷ Szluz B. (2013). *Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy – szansa czy zagrożenie?* *Modderm Managment Review*, 4, 253–266.

¹⁶⁸ Por. Sęczkowska K. (2019). *Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej*. *Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka*, 2, 10–16. Dolot A. (2020). *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*. *e-mentor*, 1(83), 35–43.

elektroniczną (telepraca)”¹⁶⁹. Stąd uważa się, że kryterium regularności i powtarzalności jest kluczowym dla rozróżnienia pracy zdalnej od telepracy¹⁷⁰. Terminem praca zdalna należałoby się zatem posługiwać wtedy, gdy jest ona wykonywana jedynie sporadycznie lub okresowo, tak jak ma to miejsce w przypadku pandemii COVID-19.

Ze względu na szeroki zakres omawianego pojęcia nie wypracowano uniwersalnej definicji tej nietypowej formy pracy. Jedną z funkcjonujących w literaturze przedmiotu definicji określa ją jako „pracę realizowaną poza siedzibą pracodawcy, w zależności od formy: w miejscu zamieszkania pracownika lub w innym miejscu, czasem w ruchu, tj. w trakcie podróży (dosłownej, nie chodzi bowiem o delegację)”¹⁷¹. Stąd praca zdalna nierzadko bywa (poza okresem pandemii). wykonywana poza domem, np. w kawiarniach, restauracjach, środkach transportu publicznego czy też w tzw. biurach coworkingowych. Kompleksowo pracę zdalną opisuje definicja Ewy Bąk¹⁷²; odnosi się ona do każdej pracy umysłowej świadczonej poza standardowym miejscem pracy, której efekty przesyłane są do pracodawcy przy wykorzystaniu technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. Do cech charakteryzujących zarówno telepracę, jak i pracę zdalną zdecydowanie zaliczyć można: wysoką elastyczność, możliwość świadczenia pracy z dowolnego miejsca, konieczność dostępu do internetu, brak codziennych bezpośrednich kontaktów ze współpracownikami, zależność czasu pracy od potrzeb organizacji, na rzecz której świadczona jest praca oraz od szybkości i efektywności działań pracownika, samodzielne regulowanie czasu pracy. Ostatni punkt jest jednak kwestią dyskusyjną. Wielokrotnie zdarza się bowiem, że pracownicy otrzymują

¹⁶⁹ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 1974 r. art. 675 §1).

¹⁷⁰ Wróbel, P. Jendza, D. (2018). *Telepraca – regulacje prawne a praktyka rynku pracy*. e-mentor, 3(75), 56–62.

¹⁷¹ Jeran, A. (2016). *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*. *Opuscula Sociologica*, 2, 49–61.

¹⁷² Bąk, E. (2006). *Elastyczne formy zatrudnienia*. C. H. Beck

zgodę na pracę zdalną lub telepracę, ale jednocześnie wymaga się od nich dyspozycyjności w tych samych godzinach co od osób pracujących stacjonarnie¹⁷³.

Należy podkreślić, że praca zdalna nie pojawiła się w Polsce wraz z nastaniem pandemii, ale wprowadzenie ograniczeń w gospodarowaniu spowodowało gwałtowny jej rozwój. Według raportu Kantar TNS (2018). 70% badanych twierdzi, iż ich pracodawca w ogóle nie oferuje możliwości pracy zdalnej. Ponad połowa tej grupy (51%). wyraziła chęć skorzystania z pracy zdalnej, gdyby taka możliwość istniała. Natomiast wszyscy badani mający alternatywę pracy zdalnej, niezależnie od wieku, korzystają z tej opcji, a 95% z nich bardzo pozytywnie lub pozytywnie ocenia taką formę pracy.

Do kluczowych czynników determinujących wzrost zainteresowania pracą zdalną zaliczyć można¹⁷⁴:

- po stronie pracownika: większą elastyczność pracy (elastyczność miejsca pobytu, dostosowanie czasu i rytmu pracy do własnych możliwości); pragnienie ograniczenia dojazdów do pracy i związanych z tym kosztów ekonomicznych i psychologicznych; możliwość godzenia pracy zawodowej z życiem prywatnym i rodzinnym; chęć pracy w przyjaznych warunkach (architektura i wyposażenie wnętrza, dowolność ubioru); chęć uniknięcia kontaktów z nie lubianymi współpracownikami;
- po stronie pracodawcy: podniesienie konkurencyjności; dostosowanie się do trendów światowych i potrzeb młodego pokolenia; obniżenie kosztów organizacji pracy; minimalizacja absencji pracowników; chęć pozyskania wysoko wykwalifikowanych specjalistów do realizacji projektów.

Z kolei wśród najistotniejszych czynników budzących obawy w kontekście pracy zdalnej wyróżnić można¹⁷⁵:

¹⁷³ Sęczkowska, K. (2019). *Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej*. Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka, 2, 10–16.

¹⁷⁴ Szluz, B. (2013). *Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy – szansa czy zagrożenie?* Moddern Managment Review, 4, 253–266.

¹⁷⁵ Jeran, A. (2016). *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*. Opuscula Sociologica, 2, 49–61.

- po stronie pracownika: poczucie odizolowania i osłabienie więzi międzyludzkich; zanikanie granicy między życiem zawodowym a osobistym; obawa przed spadkiem produktywności ze względu na czynniki rozpraszające w domowym otoczeniu; mniejsza możliwość awansu i uczestnictwa w szkoleniach w porównaniu z pracującymi stacjonarnie; niewystarczający dostęp do informacji;
- po stronie pracodawcy: ograniczona kontrola nad pracownikami zdalnymi; obawa przed zmniejszeniem identyfikacji pracownika z organizacją; pogorszenie relacji interpersonalnych z pracownikami zdalnymi; obawa przed utratą danych; możliwość wystąpienia awarii sprzętu lub słabego łącza internetowego.

Pandemia utrudniła planowanie czasu pracy. w niektórych firmach doszło do wydłużenia zdalnego czasu pracy ponad normy. Dla pewnej grupy firm pandemia jest doświadczeniem, które wymusi zmianę długofalowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi – wynika z raportu „Czas pracy w czasie pandemii. Nowe wyzwania, nowe rozwiązania”. Co ważne, pandemia zdecydowanie utrudniła planowanie czasu pracy. Oprócz oczywistych powodów, takich jak konieczność respektowania szeregu restrykcji wprowadzonych w związku z obostrzeniami epidemiologicznymi, znaczenie ma zwiększony poziom absencji poprzez raportowany wzrost korzystania przez pracowników ze zwolnień lekarskich. w wyniku tego w niektórych firmach doszło do wydłużenia zdalnego czasu pracy ponad normy. Dla pewnej grupy firm pandemia jest doświadczeniem, które wymusi zmianę długofalowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Również w obszarze organizacji czasu pracy planowane są zmiany, takie jak wybór innego systemu czasu pracy czy zmiana długości okresu rozliczeniowego. Praca zdalna, dotąd sporadycznie stosowana przez pracodawców, ze względu na pandemię stała się codziennością dla wielu sektorów gospodarki i prawdopodobnie dla dużej części pracowników rozwiązanie hybrydowe łączące pracę w biurze z home office stanie się nową normą¹⁷⁶.

¹⁷⁶ Dehora (2020), *Czas pracy w czasie pandemii. Nowe wyzwania, nowe rozwiązania*, <https://dehora.pl/raport-dehora-polska/>

Jedną z nowych metod zarządzania pracownikami, która nabrała znaczenia w czasie pandemii jest „leasing pracowników”¹⁷⁷. Kiedy pracownicy fabryk, restauracji i hoteli tracili pracę, osoby zatrudnione w e-commerce nie byli w stanie obsłużyć złożonych zamówień. Gwałtowny wzrost popytu na artykuły spożywcze online, mimo ich fizycznej dostępności, był nie do zaspokojenia m. in. ze względu na dynamicznie pogłębiające się luki kadrowe w logistyce i obsłudze e-sklepów. Pozyskanie nowych pracowników jest utrudnione ze względu na rozszerzający się obszar objęty kwarantanną. Rozwiązaniem na tak dynamicznie rozwijający się problem po dwóch stronach jest zaproponowany przez Alibaba Group model leasingu zasobów ludzkich. Holding znany z innowacji w handlu detalicznym opracował system tymczasowej migracji pracowników z sektora o niższym zapotrzebowaniu kadrowym, do działalności o większym zainteresowaniu konsumentem¹⁷⁸.

Model leasingu zasobami ludzkimi może być korzystny dla wielu sektorów, rynków i przedsiębiorców. Może przynieść oszczędności, zmniejszyć straty i zwiększyć elastyczność zatrudnienia. Może też pomóc w dostosowaniu liczby pracowników do popytu, poprawić funkcjonowanie rynku i ograniczyć bezrobocie. Ponadto taki model zarządzania kadrą wymaga od pracodawców przestrzegania prawa i ubezpieczeń dotyczących pracowników¹⁷⁹.

Jednym z kluczowych obszarów w ramach zarządzania zasobami ludzkimi jest motywowanie (szerzej omówione w rozdziale 2). w ramach motywowania zwraca się uwagę na system wynagradzania. Jak wynika z raportu EY „Organizacja pracy w czasie pandemii. Wyzwania dla HR w 2021”, ponad połowa przedsiębiorstw

¹⁷⁷ Należy podkreślić, że jest to termin odmienny od *leasingu pracowniczego*, który dotyczy przedmiotów produkowanych przez przedsiębiorstwo, które pracownicy mogą leasingować na preferencyjnych warunkach. Przykładowo program Volkswagen Benefit, zapewnia możliwość leasingu pojazdów przez pracowników koncernu. <http://docplayer.pl/32042385-Volkswagen-benefit-nowy-samochod-co-6-miesiecy-i-zadnych-zmartwien.html>

¹⁷⁸ Marinov, M. A., & Marinova, S. T. (Eds.). (2020). *Covid-19 and International Business: Change of Era*. Routledge.

¹⁷⁹ Gadomska-Lila, K. (2016). *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, 44(1), 27-38.

utrzymuje w czasie pandemii stały poziom wynagrodzeń. Aż 88% spośród firm, które obniżyły wynagrodzenie, deklaruje, że obniżki te są jedynie tymczasowe. Żadna z badanych firm nie podjęła jednoznacznej decyzji o trwałym obniżeniu wynagrodzeń. Zatem chociaż przypadki obniżeń wynagrodzenia nie są jednostkowe, zdecydowanie nie są dominującym trendem. Patrząc z perspektywy pracodawcy, 2020 rok był rokiem wyzwań, które nadal pozostają aktualne. Rynek płac podlega istotnym i nagłym zmianom, a dane rynkowe, na podstawie których były budowane strategie wynagrodzeń - również te wieloletnie - mogą szybko się zdezaktualizować. Dlatego pracodawca musi nieustannie dostosowywać się do aktualnych trendów i zapobiegać dezaktualizacji polityki wynagrodzeń. Nie może doprowadzić do sytuacji, w której przepłaca się jednych i oferuje zbyt niskie wynagrodzenia innym pracownikom. Takie sytuacje, choć często niezamierzone przez pracodawcę mogą wpływać bardzo demotywująco na pracowników. Niezadowoleni szybko mogą znaleźć zatrudnienie u konkurencji. Dlatego dzisiaj, jak nigdy dotąd, na znaczeniu zyskuje rola ekspertów ds. wynagrodzeń i benefitów, którzy muszą poszukiwać coraz to nowszych i bardziej innowacyjnych rozwiązań, które pozwalają na zatrzymanie najlepszych pracowników w firmie¹⁸⁰.

Wydaje się, że pracodawcy rozumieją, że pozyskiwanie i utrzymanie nowych talentów jest jednym z najważniejszych celów. Chociażby dlatego, że bez potrzebnych umiejętności pracowników nie da się umacniać przewagi konkurencyjnej. Dlatego, pracodawcy nieustannie oferują swoim pracownikom różne benefity. Najpopularniejsze z nich to możliwość ciągłego doskonalenia się. Jak wynika z badania EY, aż 96% firm oferuje swoim pracownikom szkolenia. Nadal najpopularniejsze są szkolenia twarde z podnoszenia kwalifikacji odpowiadających zajmowanemu stanowisku, ale aż 75% firm oferuje również szkolenia miękkie

¹⁸⁰EY (2020). *Organizacja pracy w czasie pandemii*, https://ey-people.pl/forms/registration.html?docid=385&utm_source=www&utm_medium=ey%20pl&utm_campaign=raport%20pas

z kompetencji menadżerskich i interpersonalnych. Te ostatnie pozwalają budować odporność zespołów i firm, co w dzisiejszym modelu pracy jest niezwykle istotne¹⁸¹.

W kontekście realizacji niniejszej pracy, warto zastanowić się nad wpływem pandemii na potencjał innowacyjny pracowników.

Analizując problematykę innowacji pracowniczych, warto mieć na uwadze przede wszystkim liczne korzyści, które się z nimi wiążą, zarówno dla osób zatrudnionych, jak i organizacji jako całości. w szczególności w obliczu pandemii COVID-19 możliwość czerpania z potencjału innowacyjnego pracowników stała się istotnym elementem zarządzania sytuacją kryzysową¹⁸².

Badania prowadzone w czasach pandemii przez McKinsey&Company wskazują na to, że firmy stosujące zwinne metodyki organizacji pracy, których filarem są samodzielne zespoły reagujące szybko na zmiany w otoczeniu oraz oczekiwania odbiorców, radzą sobie z aktualnym kryzysem lepiej od tradycyjnych organizacji¹⁸³. Jednocześnie z badań McKinsey&Company wynika, że nastawienie na innowacje jest szczególnie istotne w czasach kryzysu, ponieważ umożliwia ono firmom znaczące wzmocnienie ich pozycji konkurencyjnej także w długim terminie, gdy następuje poprawa koniunktury¹⁸⁴. w sytuacji, w której nagle pracownicy wielu firm zostali postawieni przed nietypowymi wyzwaniami, ich środowisko i metody pracy uległy diametralnym przeobrażeniom i pojawiła się konieczność wprowadzenia wielu nowych rozwiązań – umiejętność korzystania z twórczego

¹⁸¹EY (2020), *Organizacja pracy w czasie pandemii*, https://ey-people.pl/forms/registration.html?docid=385&utm_source=www&utm_medium=ey%20pl&utm_campaign=raport%20pas

¹⁸² Łuźniak-Piecha, M. i Bobrowska, J. (2020). *Efektywne zarządzanie innowacyjnością pracowniczą w czasach COVID-19, czyli jak w kryzysie wzmocnić potencjał innowacyjny członków organizacji*. e-mentor, 5(87), 55–63.

¹⁸³ McKinsey&Company. (2020a). *An operating model for the next normal: Lessons from agile organizations in the crisis*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/an-operating-model-for-the-next-normal-lessons-from-agile-organizations-in-the-crisis>

¹⁸⁴ McKinsey&Company. (2020b). *Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>

potencjału zatrudnionych okazała się podstawą rozwoju, a nawet warunkiem przetrwania wielu organizacji.

Chociaż kryzys wywołany pandemią stanowił dla wielu firm silny bodziec do szybkiego wprowadzenia nowych rozwiązań, szczególnie w zakresie organizacji pracy i korzystania z technologii cyfrowych, zmiany warunków pracy spowodowane m.in. pracą zdalną i korzystaniem z technologii porozumiewania się na odległość mogą w dłuższym okresie w negatywny sposób wpływać na kreatywność pracowników¹⁸⁵. Wynika to przede wszystkim z barier dla częstych nieformalnych spotkań twarzą w twarz, dających możliwość wymiany myśli i emocji oraz budujących atmosferę współpracy i zaufania, która sprzyja innowacyjności. Powyższą tezę potwierdzają na polskim gruncie wyniki badań prof. Krzysztofa Obłója i zespołu, przeprowadzonych wśród menedżerów i przedsiębiorców wywodzących się spośród absolwentów programów Executive MBA organizowanych przez Akademię Leona Koźmińskiego. Wielu respondentów powyższego badania ankietowego wyraziło obawę, że w dłuższym okresie praca zdalna będzie prowadzić do erozji więzi wewnątrzorganizacyjnych, spadku kreatywności i innowacyjności, osłabienia motywacji oraz ograniczenia możliwości uczenia się¹⁸⁶.

Kwestią niezwykle istotną dla pracowników, w kontekście zarządzania jest troska o ich zdrowie i dobrostan¹⁸⁷. Innowacyjne metody wspierania pracowników budują wspierające środowisko pracy, co z kolei wpływa na budowanie kultury twórczego rozwiązywania sporów i sytuacji trudnych, zaufanie wzajemne i do organizacji, a to wszystko chroni zarówno zdrowie fizyczne, jak i dobrostan

¹⁸⁵ Kniffin, K. M., et al (2020). *COVID-19 and the workplace: implications, issues, and insights for future research and action*. American Psychologist.

¹⁸⁶ Obłój K., Ciszewska-Mlinari M., Wąsowska A. i Wójcik P. (2020). *Polski biznes w czasie pandemii. Podsumowanie IV tury badań (październik)*. <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/polski-biznes-w-czasiepandemii-podsumowanie-iv-tury-badan-pazdziernik>

¹⁸⁷ Forgeard, M. J. C. Kaufman, J. C. (2016). *Who cares about imagination, creativity, and innovation, and why? a review*. Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts. 10(3). 250–269.

psychologiczny zatrudnionych¹⁸⁸. Innowacyjne, wspierające środowisko pracy jest ponadto istotnym czynnikiem redukcji stresu¹⁸⁹, zwiększając satysfakcję z pracy, a także ograniczając rotacje na stanowiskach).

Twórcza współpraca oznacza nabywanie umiejętności otwierania się na nowe, zaskakujące pomysły, rozwiązania formułowane przez współpracowników. Pozwala to także na proponowanie nietypowych, ale korzystnych dla organizacji rozwiązań w przypadku problemów wynikających choćby z niespodziewanych i nagłych zmian w jej otoczeniu. Kryzys spowodowany pandemią wyzwolił w wielu organizacjach inicjatywy pracowników dotyczące usprawnień lub nowych rozwiązań w różnych obszarach działalności. Wyniki prowadzonych obecnie badań własnych na temat innowacji w miejscu pracy w czasach pandemii wskazują na to, że zaproponowane przez zatrudnionych zmiany dotyczyły głównie zapewnienia bezpiecznego miejsca pracy, organizacji pracy zdalnej i kształcenia zdalnego, uelastycznienia czasu pracy oraz usprawnienia procesów i/lub procedur. Oddolne inicjatywy odnosiły się także do pomysłów na automatyzację produkcji, uproszczenie logistyki dostaw, rozwiązań w zakresie e-commerce, poprawy płynności finansowej firmy, czy też organizacji pomocy dla potrzebujących¹⁹⁰.

Tematyka dotycząca uwarunkowań i zakresu korzystania z twórczego potencjału pracowników w kontekście pandemii wzbudza obecnie wzmożone zainteresowanie badaczy, jednakże nasza wiedza dotycząca zjawisk rzeczywistości pandemicznej jest z konieczności ciągle jeszcze niepełna. z drugiej strony dynamiczne i głębokie zmiany środowiska pracy związane głównie z rozpowszechnieniem pracy zdalnej i technologii cyfrowych, a także niepewność i nieprzewidywalność sytuacji tworzą nowe ramy dla procesu badawczego w analizowanym obszarze eksploracji naukowej. Głębokie przeobrażenia środowiska

¹⁸⁸ Morrison-Smith, S. Ruiz, J. (2020). *Challenges and barriers in virtual teams: a literature review*. SN Applied Sciences, 2(1096).

¹⁸⁹ Shortell, S. M., Zimmerman, J. E., Rousseau, D. M., Gillies, R. R., Wagner, D. P., Draper, E. A., Kanus, W. A. i Duffy, J. (1994). *The performance of intensive care units: Does good management make a difference?* Medical Care, 32(5), 508–525.

¹⁹⁰ Bobrowska, J. (2020). *Pracownicze innowacje społeczne w organizacjach w Polsce w kontekście pandemii COVID-19* (Rozprawa doktorska). SWPS Uniwersytet Humanistyczno-Społeczny.

pracy wywołane pandemią wpływają na zmianę zarządzania procesami innowacji w organizacjach i zmianę przebiegu tych procesów¹⁹¹.

Należy zastanowić się nad długofalowymi skutkami zmian w procesach zarządczych. K. Koenen wskazuje, że niektóre z naszych adaptacji do zmian przyspieszyły już istniejące trendy, takie jak rozwój społeczeństwa bezgotówkowego, wzrost liczby pracy zdalnej czy powolny upadek handlu stacjonarnego. Spodziewają się, że niektóre z nich staną się stałą częścią nowej normalności po pandemii¹⁹². Według E. Neeley, sytuacja lockdownu podkreśliła łatwość, z jaką nowoczesne technologie i praca w czasach pandemii, poradziły sobie z przenoszeniem z jednej lokalizacji do drugiej, a także zdolności wielu pracowników, by wykonywać pracę bez bezpośredniego nadzoru. Praca zdalna pokazała też firmom, że z nowymi możliwościami mogą wiązać się korzyści takie jak np. oszczędność pieniędzy na powierzchni biurowej czy obniżenie innych kosztów administracyjnych. Jedną z korzyści było nauczenie osób niezaznajomionych z aplikacjami, takimi jak Zoom, Microsoft Teams i Google Meet, do podjęcia nauki w ramach pracy elastycznej lub pracy hybrydowej. Wielu pracowników przekonało się, że nie jest to takie trudne, jak im się wydawało. Dla innych poznanie aplikacji do połączeń konferencyjnych było nowym doświadczeniem, wykraczającym poza dotychczas używane aplikacje biurowe czy administracyjne, podobnie w przypadku oprogramowania do realizacji wspólnych zadań grupowych.

1.7.2. Wpływ pandemii na rynek ubezpieczeń

Niewątpliwie wiele organizacji znalazło się w kryzysie, który istotnie zagraża ich zdolności do przetrwania. Jeden z najczęściej cytowanych w obszarze nauk

¹⁹¹ Łuźniak-Piecha, M. i Bobrowska, J. (2020). *Efektywne zarządzanie innowacyjnością pracowniczą w czasach COVID-19, czyli jak w kryzysie wzmocnić potencjał innowacyjny członków organizacji*. e-mentor, 5(87), 55–63.

¹⁹² Powell A., (2020). *What will the new post-pandemic normal look like?* The Harvard Gazette, <https://news.harvard.edu/gazette/story/2020/11/our-post-pandemic-world-and-whats-likely-to-hang-round/>

o zarządzaniu autorów – Peter F. Drucker – definiował kryzys przedsiębiorstwa jako pochodną etapu w cyklu życia sektorów, w szczególności dla organizacji ściśle wyspecjalizowanych, a inwestycje w badania naukowe (mające na celu podniesienie poziomu innowacyjności). nie stanowią według niego gwarancji zakończenia lub przetrwania kryzysu¹⁹³. Drucker miał w tym przypadku na myśli kryzysy, które dobrze znamy i które obserwujemy na co dzień – wynikające z walki konkurencyjnej oraz odnowy strategicznej będącej konsekwencją innowacji przedsiębiorstw w ginących sektorach. Nie uwzględnił on jednak sytuacji nadzwyczajnych, obiektywnych dla wszystkich – takich jak wojny, kataklizmy czy ogólnoswiatowe epidemie¹⁹⁴.

Pandemia COVID-19 wpłynęła na różne aspekty życia i biznesu, w tym na branżę ubezpieczeniową. Wpływ pandemii na zakłady ubezpieczeń można oceniać z różnych perspektyw, takich jak popyt, podaż, regulacja i innowacja.

Wpływ pandemii na zakłady ubezpieczeń z perspektywy popytu jest tematem aktualnym i istotnym dla zrozumienia zmian zachodzących w sektorze finansowym. Pandemia COVID-19 wywołała globalny kryzys zdrowotny i gospodarczy, który wpłynął na wiele aspektów życia ludzi i firm. w tym kontekście, branża ubezpieczeniowa stanęła przed wieloma wyzwaniami i szansami, które mogą mieć długofalowe konsekwencje dla jej rozwoju i funkcjonowania.

Zakłady ubezpieczeń są instytucjami finansowymi, które oferują ochronę przed różnymi ryzykami związanymi z życiem, zdrowiem, majątkiem czy odpowiedzialnością cywilną. Popyt na ubezpieczenia zależy od wielu czynników, takich jak dochód, preferencje, świadomość ryzyka czy dostępność produktów i usług ubezpieczeniowych. Pandemia COVID-19 wpłynęła na te czynniki w różny sposób w zależności od rodzaju ubezpieczenia¹⁹⁵.

¹⁹³ Drucker, P. F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

¹⁹⁴ Chomicki, M., Mierzejewska, K. (2020). *Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19*. e-mentor SGH, 5(87), 45–54

¹⁹⁵ Kozak, S. (2020). *Wpływ pandemii COVID-19 na rynek ubezpieczeń w Polsce*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, 59(4), 9-20.

Z jednej strony, pandemia spowodowała wzrost popytu na ubezpieczenia zdrowotne i życiowe. Ludzie stali się bardziej świadomi zagrożeń dla swojego zdrowia i życia oraz potrzeby zapewnienia sobie ochrony finansowej w razie choroby lub śmierci. Zakłady ubezpieczeń musiały dostosować swoją ofertę do nowych potrzeb klientów oraz zapewnić im szybką i sprawną obsługę w sytuacjach krytycznych.

Z drugiej strony, pandemia spowodowała spadek popytu na ubezpieczenia majątkowe i podróżnicze. Ludzie ograniczyli swoją aktywność gospodarczą i społeczną oraz zmniejszyli wydatki na dobra konsumpcyjne i usługi turystyczne. Zakłady ubezpieczeń musiały zmierzyć się ze spadkiem przychodów oraz wzrostem kosztów związanych z wypłatą odszkodowań za straty poniesione przez klientów w wyniku pandemii.

Pandemia COVID-19 wymusiła również transformację cyfrową branży ubezpieczeniowej. Zakłady ubezpieczeń musiały przestawić się na zdalny tryb pracy oraz wykorzystać technologie cyfrowe do komunikacji z klientami i partnerami biznesowymi. Ponadto, zakłady ubezpieczeń musiały rozwijać innowacyjne produkty i usługi ubezpieczeniowe oparte na danych, sztucznej inteligencji czy blockchainie¹⁹⁶.

Pandemia COVID-19 pokazała również znaczenie odpowiedzialności społecznej zakładów ubezpieczeń. Zakłady ubezpieczeń odegrały ważną rolę w łagodzeniu skutków kryzysu poprzez wspieranie klientów indywidualnych i biznesowych oraz angażowanie się w działania charytatywne i filantropijne.

Podsumowując, wpływ pandemii na zakłady ubezpieczeń z perspektywy popytu jest złożony i dynamiczny. Branża ubezpieczeniowa stanęła przed wieloma wyzwaniami i szansami, które mogą kształtować jej przyszłość. Aby utrzymać konkurencyjność i rentowność zakładów ubezpieczeń należy monitorować zmiany zachodzące.

Od strony podaży pandemia stanowiła wyzwanie dla wypłacalności i rentowności zakładów ubezpieczeń ze względu na wzrost roszczeń i zmniejszenie

¹⁹⁶ Majewski, D., & Zaleskiewicz, T. (2020). *Pandemia COVID-19 a rynek ubezpieczeń w Polsce: wyzwania i szanse*. *Ekonomista* (6), 755-770.

zwrotu z inwestycji. Na przykład niektóre firmy ubezpieczeniowe stanęły przed pozwaniami o odszkodowania za przerwę w działalności gospodarczej, które zostały odrzucone lub zakwestionowane ze względu na wyłączenia lub niejasne sformułowania w polisach. Ponadto niektóre firmy ubezpieczeniowe odnotowały niższe zwroty z portfeli inwestycyjnych ze względu na zmienność rynku i niskie stopy procentowe.

Od strony regulacji pandemia skłoniła regulatorów do interwencji w niektórych przypadkach w celu ochrony ubezpieczonych lub wsparcia ubezpieczycieli. Na przykład niektórzy regulatorzy wymagali od firm ubezpieczeniowych udzielania klientom zwrotów lub zniżek składek za okresy ograniczonej jazdy samochodem lub działalności gospodarczej podczas lockdownów. Dodatkowo niektórzy regulatorzy zapewnili ulgi kapitałowe lub elastyczność firmom ubezpieczeniowym borykającym się z problemami wypłacalności z powodu COVID-19.

Od strony innowacji pandemia przyspieszyła transformację cyfrową i innowacyjność firm ubezpieczeniowych w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów. Na przykład niektóre firmy ubezpieczeniowe wprowadziły cyfrowe kanały i narzędzia do dystrybucji, oceny ryzyka, obsługi roszczeń i obsługi klienta. Podobnie niektóre firmy ubezpieczeniowe wprowadziły nowe produkty lub funkcje dostosowane do nowych ryzyk lub potrzeb związanych z COVID-19, takie jak pokrycie telemedycyny czy ochrona przed infekcjami.

Podsumowując COVID-19 miało znaczący wpływ na różne aspekty branży ubezpieczeniowej. Pandemia stworzyła zarówno wyzwania jak i szanse dla firm ubezpieczeniowych które muszą szybko i skutecznie się dostosować.

ROZDZIAŁ DRUGI

POJĘCIE I SYSTEMATYKA INNOWACJI ORAZ INNOWACYJNOŚCI

W niniejszym rozdziale przybliżona zostanie problematyka innowacji oraz innowacyjności. Podkreśleniu ulegnie nadzwyczajna rola innowacji w rozwoju współczesnej gospodarki. w pierwszej kolejności zostanie zaprezentowana warstwa terminologiczna ze szczegółowym uwzględnieniem definicji pojęć innowacja oraz innowacyjność. Przedstawiona zostanie krótka, lecz znamienna geneza szeroko pojętej innowacyjności jako przedmiotu nauk o zarządzaniu. w dalszej kolejności ukazana zostanie systematyka innowacji oraz ich źródło powstawania. Ważną treścią wyartykułowaną w niniejszym rozdziale stanowią warunki kształtujące rolę innowacji w gospodarce. Rozdział zamyka analiza innowacji występujących na rynku finansowym – ze szczególnym uwzględnieniem ubezpieczeń, przynosząca ważna dla dalszej części pracy wnioski.

2.1. Pojęcia innowacji i innowacyjności

Właściwe zrozumienie istoty innowacji oraz innowacyjności stanowi o właściwej interpretacji mechanizmów rządzących rozwojem gospodarek. Nie sposób umniejszać ich roli w procesach kształtowania nowych produktów, technik wytworzenia czy zarządzania.

Nawet pobieżnie analizując dorobek naukowy w zakresie innowacji można dojść do przekonania, że każdy autor postrzega innowacje nieco inaczej – w innych miejscach stawia akcent, inne właściwości poddaje analizie, dostrzega w sposób odmienny tak skutki jak i przyczyny. w niniejszej pracy, która musi mieć charakter przeglądowy, przytoczone zostaną najciekawsze definicje innowacji i innowacyjności. z uwagi na bogactwo podejść, niezwykle utrudnionym okazałoby się ograniczenie ich liczby, nie wspominając o próbie wygenerowania jednej,

uniwersalnej i ponadczasowej terminologii w tym zakresie. z tego względu większość badaczy przytacza kilka różnych wyjaśnień poszczególnych terminów, często dodając własne refleksje na ich temat. Celem poniższej prezentacji dorobku naukowego jest ukształtowanie jak najszerszego horyzontu spojrzenia na innowacje i innowacyjność, niezbędnego do właściwej syntezy pojęcia innowacji, z przedstawionym w poprzednim rozdziale pojęciem instytucji.

W literaturze zwłaszcza pojęcie innowacji w relacji do zmiany nie jest dostatecznie sprecyzowane. Jako zasadę przyjmuje się, iż „innowacje są to twórcze zmiany w systemie społecznym, w strukturze gospodarczej, w technice oraz przyrodzie”¹⁹⁷. Można więc zauważyć, iż innowacja jest bardziej sprecyzowaną zmianą, posiadającą więcej niezbędnych parametrów. Co za tym idzie, nie każda zmiana jest innowacją, ale każda innowacja jest zmianą.

Teorię innowacji do nauki wprowadził J.A. Schumpeter, który w latach dwudziestych XX wieku sformułował pięć możliwości nowych złożzeń elementów przyrodniczych i produkcyjnej siły człowieka, czyli innowacji. Interpretował on innowacje jako właśnie te nowe złożenia istniejących wcześniej elementów i ukazywał następujące przypadki¹⁹⁸:

- wytworzenie nowego produktu lub wprowadzenie na rynek towarów o nowych właściwościach,
- wprowadzenie nowej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku zbytu,
- zdobycie nowych źródeł surowców,
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. utworzenie monopolu lub jego likwidacja.

Takie podejście okazało się bardzo szerokie i nie zawsze doskonałe, ale rozpoczęło intensywne badania w tym zakresie. Jednak tak teoretycy jak i praktycy posługują się terminami „innowacja” i „zmiana” w bardzo wielu znaczeniach. Rozbieżności te wynikają z różnic w podejściu do innowacji jako procesu, bądź jako wyniku procesu, a także komplikacji z wiązaniem tego pojęcia z terminem

¹⁹⁷ S. Marciniak: *Innowacje i rozwój gospodarczy*. Politechnika Warszawska, Warszawa 1998, s. 8.

¹⁹⁸ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960, s. 104.

„twórczość” rozumianym jako krzesanie pomysłów i objaśnianie możliwości ich stosowania¹⁹⁹.

Z tego względu zasadnym jest przytoczenie definicji innowacji według różnych podejść metodologicznych. w pierwszej kolejności, część badaczy uznaje innowację za nowe stany rzeczy, przy czym muszą one posiadać wartość pozytywną. w swojej pracy Z. Pietrasiński pisze: „innowacje to zmiany celowe wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającymi się w sumie na postęp”²⁰⁰.

Podobnie definiuje innowacje I. Perlaki dodając jeszcze cechy świadomości, funkcjonalności oraz postępowość. „Pod pojęciem innowacji rozumiemy każdą świadomą, funkcjonalną, pozytywną i postępową zmianę materialnych i niematerialnych elementów (parametrów). jednostki organizacyjnej, tj. każdą zmianę sprzyjającą jej rozwojowi, wzrostowi oraz zwiększeniu efektywności”²⁰¹.

W definicji zaproponowanej przez J. Beksiaka podkreśleniu ulega jakość oraz tworzenie nowych właściwości z dotychczas niewykorzystywanych sił przyrody. „Innowacje to zmiany w procesie produkcji związane z inną jakością nakładów oraz wyników produkcji. Innymi słowy zmiany polegające na innym niż dotychczas zastosowaniu rzeczowych i ludzkich czynników wytwórczych, na produkcyjnym uruchomieniu dotychczas niewykorzystanych sił przyrody, na tworzeniu dóbr produkcyjnych i konsumpcyjnych o nowych właściwościach”²⁰².

Odmienne podejście charakteryzuje Ph. Kotler. Podkreśla on rolę samego postrzegania danego wytworu jako nowy - „innowacje odnosi się do jakiegokolwiek

¹⁹⁹ Webber R. A.(1996). *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. s. 468 – 469.

²⁰⁰ Pietrasiński Z. (1971) *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, Warszawa: PWN. s. 9.

²⁰¹ Perlaki I. (1983). *Innowacje w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa. s. 17.

²⁰² Beksiak J.(1972). *Spoleczeństwo gospodarujące*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 127, za: J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Zasady działania, warunki sukcesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa. s. 142.

dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy. Pomysł może istnieć od dawna, ale stanowi innowację dla osoby, która go postrzega jako nowy”²⁰³.

Podobnie do Kotlera innowację definiuje Z. Ratajczak: „innowacja to wytwór (idea, metoda, rzecz), spostrzegany przez podmiot przyswajania jako nowy, o którym informacja przekazywana jest za pośrednictwem określonych środków komunikacji. Podmiotem może być zarówno jednostka jak i grupa społeczna”²⁰⁴.

Próbę rozszerzenia definicji o rodzaje innowacji zawiera wyjaśnienie terminu przez S. Kasprzyka: innowacja oznacza nowy, nie znany dotychczas sposób zaspokajania nowych potrzeb. Innowacje jako synonim nowych sposobów realizowania określonych potrzeb, odnosić można do wszystkich aspektów działalności ludzkiej, mówi się w związku z tym o innowacjach technicznych, ekonomicznych, itp.”²⁰⁵.

z kolei w definicji D. Castenowa zauważa się akcent podający na rolę intuicji w kształtowaniu innowacji - „innowacje (...). to wyszukiwanie dobrych pomysłów i ich urynkowanie. Istotną rolę w tym zakresie odgrywa intuicja — zasadniczy trzon każdej innowacji”²⁰⁶.

Podkreśleniu innowacji jako procesu oraz podkreślenie roli wdrożenia pomysłu można znaleźć w definicji P. McGowana: „innowacja to działalność twórcza, w której kładzie się większy nacisk na wdrożenie twórczego pomysłu. Jak się wydaje, jest to nieustanny proces, który rozpoczyna się od dostrzeżenia okazji, potrzeby do zaspokojenia lub problemu do rozwiązania. Proces ten zmierza do zakończenia z chwilą podjęcia decyzji o wdrożeniu określonego pomysłu wybranego

²⁰³ Kotler Ph. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 322.

²⁰⁴ Ratajczak Z. *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, PWN, Warszawa 1980. s. 25, za: Penc J. (2011). s. 142.

²⁰⁵ Kasprzyk S. *Innowacje. Od koncepcji do produkcji*, IWZZ, Warszawa 1980, s. 26-27, za: Penc J. (2011). s. 142.

²⁰⁶ Castenow D. *Nowy marketing w praktyce*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 35.

spośród wielu rozważanych i przystąpienia do jej realizacji"²⁰⁷. Również A. Pomykalski dostrzega procesową naturę innowacji jednak zakończenie tego procesu definiuje w odmienny sposób. „Innowacje to wszelkie procesy badań i rozwoju zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań do techniki, technologii i organizacji"²⁰⁸.

Z kolei, cytowany już, R. A. Webber postrzega innowacje w kategorii modyfikacji - „innowację należy rozumieć jako modyfikację wyrobu, usługi, procesu produkcyjnego lub technologii"²⁰⁹.

Odniesienie innowacji do wynalazku, zaproponował w swojej definicji W. Nasierowski – „innowacja to pierwsze praktyczne wykorzystanie wynalazku", zaś „wynalazek to zrozumienie „czegoś" nowego, znalezienie rozwiązania, które nie było znane lub aplikacji, która nie była stosowana. Może to być idea nowego produktu, procesu lub usługi"²¹⁰.

w definicji R. W. Griffina akcent kładziony jest na kontrolną rolę innowacji: „innowacja jest kierowanym wysiłkiem organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań istniejących produktów i usług. Innowacja jest również formą kontroli w tym sensie, że pomaga organizacji dotrzymać kroku konkurencji"²¹¹.

Szeroką definicję innowacji na gruncie marketingu znaleźć można w pracy T. Sztuckiego - „innowacją jest każda idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa, ponieważ jest jakościowo odmienna od dotychczasowych. Przekształcenie innowacji w produkty i działania rynkowe to rozpoczynanie czegoś całkowicie nowego, podejmowanie skomplikowanej działalności o wysokim stopniu ryzyka

²⁰⁷ P. McGowan: *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*, w: *Praktyka kierowania*. praca zbiorowa pod red. D. M. Stewart, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 1994, s. 581-582, za: Penc J. (2011). s. 143.

²⁰⁸ Pomykalski A. (1997). *Innowacje*. Łódź Politechnika Łódzka. s. 8.

²⁰⁹ Webber R.A. (1996). *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. s. 468.

²¹⁰ Nasierowski W. (1997). *Zarządzanie rozwojem techniki*. Warszawa: Poltext. s. 45-46.

²¹¹ Griffin R.W. (2018). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe. s. 142.

i niepewności. Innowacje w biznesie obejmują produkty i usługi oraz działania mające na celu doprowadzenie ich do nabywców oraz przekonanie o ich użyteczności"²¹².

„Według OECD innowacja jest to wprowadzenie lub zastosowanie nowego lub znacząco usprawnionego produktu (wyrobu lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej lub organizacyjnej do praktyki biznesowej, organizacji pracy lub relacji zewnętrznych”²¹³.

Można zauważyć, iż niezwykle bogactwo definicji innowacji stawia badacza w trudnym położeniu. Najszersza definicja w zasadzie przyrównuje innowację do wszystkiego, co jest postrzegane jako nowe (a nowe być nie musi). natomiast najwęższa nakłada szereg ograniczeń, takich jak: funkcjonalność, postępowość, pozytywność, użyteczność czy świadomość. w niniejszej pracy innowacja powinna być postrzegana w sposób możliwie precyzyjny, jednak nienadmiernie wąski. Ciekawą propozycją w tej sytuacji jest definicja J. Penca. Proponuje on postrzegać innowację jako „tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji”²¹⁴.

Zauważa się, że na innowację w zasadzie składają się trzy elementy: koncepcja teoretyczna, wynalazek techniczny oraz eksploatacja komercyjna. Koncepcja teoretyczna jest punktem startowym dla innowacji. Stanowi o artykulacji pomysłu na gruncie abstrakcji. Dopiero po przekształceniu abstrakcyjnego pomysłu w realny produkt staje się on wynalazkiem. Następny etap to eksploatacja komercyjna, czyli wykorzystanie wynalazku - wdrożenie, realny skutek

²¹² Sztucki T. (1998). *Encyklopedia marketingu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet. s. 102-103.

²¹³ R. I. Zalewski, *Innowacyjność gospodarki*, w: *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Polska – Europa - Świat*, E. Skawińska, R.I. Zalewski, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 92.

²¹⁴ Penc J. (2011). s. 143.

funkcjonowania. w ten sposób złożenie tych trzech elementów stanowi o innowacji – więc innowacją nie jest sam pomysł, wynalazek czy wykorzystanie wynalazku²¹⁵.

Terminem pokrewnym do innowacji jest innowacyjność, nazywana również aktywnością innowacyjną. w kontekście innowacyjności wśród badaczy panuje dużo większa zgoda terminologiczna. Zwykle kładzie się nacisk na działania mające na celu odnalezienie i wdrożenie innowacji.

W swej pracy R. I. Zalewski pisze o aktywności innowacyjnej, przedstawiając ją jako określone kroki (w dziedzinie nauki, technologii, organizacji), których zamiarem jest wdrożenie innowacji. Dostrzega, że część działań innowacyjnych wprost tworzy innowację, inne natomiast czynią to pośrednio. Podkreśla, że oba typy są warunkiem koniecznym stosowania innowacji. Innowacyjność w swym zakresie obejmuje B+R (badania i rozwój), które jednak samodzielnie nie są związane z rozwojem konkretnej innowacji²¹⁶.

Innowacyjność może być ujmowana jako zdolność danej organizacji do ciągłego poszukiwania, wdrażania oraz upowszechniania innowacji. Badacze podkreślają rolę innowacyjności oraz dowodzą, że stanowi ona jedno z podstawowych wyzwań w zarządzaniu dla przedsiębiorstw, regionów oraz państw. Przede wszystkim dopatrują tego w fakcie istniejącej konkurencji rynkowej. w takich warunkach szanse na rozwój mają tylko te podmioty, które w innowacyjny sposób wprowadzają nieznanne produkty i procesy. Podnosi się, że to innowacyjność powinna być główną siłą każdego podmiotu, wpisującą się w jego kulturę organizacyjną i system zarządzania. Właśnie tak kształtuje się wymóg funkcjonowania efektywnego we współczesnej przestrzeni gospodarczej. Doświadczenia wysoko rozwiniętych, nowoczesnych gospodarek są najlepszym dowodem na to, że przyczyną sukcesu wielu przedsiębiorstw działających na rynku jest właśnie wzmożona aktywność innowacyjna²¹⁷.

²¹⁵ Pomykalski A. *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa - Łódź 2001, s. 17.

²¹⁶ R. I. Zalewski. (2011). s. 91.

²¹⁷ S. Kwiatkowski, L. Edvinsson, *Imelectual Entrepreneurship*, „Polico-Art”, Warszawa 1999, za: Pomykalski A. *Zarządzanie...*, s. 18.

Ważne podejście, zwłaszcza w kontekście problematyki niniejszej pracy, prezentują W. M. Grudzewski i I. K. Hejduk. Ich zdaniem „wzrostowi innowacyjności gospodarki służyć ma organizowanie infrastruktury instytucjonalnej, kreującej innowacyjność, takiej jak parki technologiczne oraz rozwijanie systemu finansowania i gwarancji ryzykownych przedsięwzięć innowacyjnych podejmowanych w sferze zaawansowanych technologii (*venture capital*)”²¹⁸. Analiza prowadzona w dalszej części rozdziału ukaże sytuację polskiej innowacyjności na tle innych krajów, a w rozdziale trzecim znaleźć można interpretację tego stanu rzeczy w powiązaniu z sytuacją instytucjonalną. Dla polskich przedsiębiorstw innowacyjność jest niezbędna dla uzyskania wysokiej pozycji konkurencyjnej, tak istotnej zwłaszcza w ostatnich latach. Zauważając wyższą innowacyjność innych unijnych gospodarek, warto pochylić się nad sytuacją w Polsce²¹⁹.

W założeniach polityki innowacyjnej do 2020 roku, opracowanych przez Ministerstwo Nauki i Informatyzacji znajdziemy deklarację, że „innowacyjność jest bardzo pożądaną cechą społeczeństwa i wszystkich obszarów jego aktywności, zwłaszcza gospodarki oraz administracji”²²⁰.

Najważniejszym celem przedsiębiorstwa w zakresie innowacji należy uczynić wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na rynku. Aby tak określony cel został realnie osiągnięty, określona innowacja powinna być korzystna dla interesariuszy na rynku. Jedynie ekonomicznie słuszne, czyli takie, które można sprzedać lub wymienić w formie barteru, produkty i technologie pozwalają wzmocnić lub obronić pozycję konkurencyjną podmiotu. Tę szczególną rolę w relacji konkurencyjności i innowacyjności podkreśla między innymi J. Bogdanienko podkreślając, że to właśnie innowacje i innowacyjność decydują o zdolności firmy do utrzymania się na rynku, czyli o konkurencyjności. Zauważa, że o ile wprowadzanie innowacji jest

²¹⁸ W.M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Wspieranie innowacyjności przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie, Warszawa 2000, nr 3.

²¹⁹ Pomykański A. *Zarządzanie...*, s. 19.

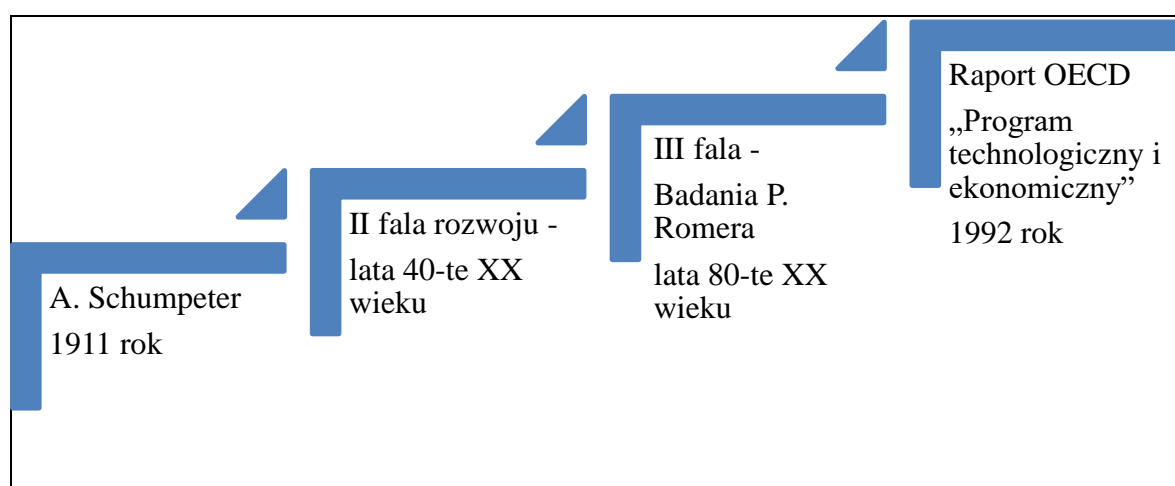
²²⁰ *Założenia polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa do 2020 r.*, Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Warszawa 2004, s. 56.

ryzykowne, to zaniechanie ich wdrażania, z dużym prawdopodobieństwem, kończy się narastającym zagrożeniem ze strony konkurencji²²¹.

W ekonomii klasycznej A. Smitha wymienia się trzy podstawowe czynniki produkcji: ziemię, kapitał i pracę. Właśnie praca jest w ujęciu klasycznym źródłem i przyczyną bogacenia się, a kapitał odgrywa znaczną rolę w kształtowaniu wzrostu gospodarczego.

Dopiero w 1911 roku J. A. Schumpeter (1883-1950). wprowadził do literatury pojęcie innowacji oraz sformułował tezę, że innowacyjność przedsiębiorstw wpływa na rozwój gospodarczy w większym stopniu niż kapitał. Zauważył on również, że tak naprawdę przedsiębiorcą jest każdy, kto wprowadza nieznanne wcześniej kombinacje zasobów. w tym miejscu należy upatrywać początku myśli o innowacjach. Ewolucję poglądów na ten temat ukazuje Rysunek 2.1

Rysunek 2.1. Ewolucja poglądów na temat innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie zbioru literatury.

Może zastanawiać fakt, że początkowo zainteresowanie schumpeterowskim ujęciem gospodarki było niewielkie. Należy jednak dostrzec, że teoria A. Schumpetera dotyczyła gospodarki kapitalistycznej z początków XX wieku. w gospodarce tej wciąż najważniejszą rolę odgrywała ziemia, praca i kapitał.

²²¹ J. Bogdanienko, *Zarządzanie innowacjami*, SGH, Warszawa 1998, s. 10.

Natomiast pozostałe czynniki, jak informacje i wiedza, były brane pod uwagę w stopniu minimalnym²²².

Zastój w rozwoju teorii związanej z innowacyjnością trwał aż do lat czterdziestych – pięćdziesiątych XX wieku. Wymienia się zarówno z przyczyny o charakterze obiektywnym i subiektywnym. Do przyczyn natury obiektywnej należy fakt, iż przed tym okresem trudno jest mówić o istnieniu znaczących dwukierunkowych relacji między nauką a wynalazczością - zwłaszcza przemysłową - oraz pomiędzy wynalazczością a działalnością produkcyjną. Wśród historyków panuje dość zgodne przekonanie, że aż do połowy XIX wieku to technologia w sposób wyraźny górowała nad nauką - w związku z tym nawet relacja jednokierunkowa była wątpliwa. z kolei do przyczyn subiektywnych można zaliczyć brak teoretycznych podstaw metod i form analiz, koniecznych do badania dynamicznych procesów, takich jak postęp naukowo – technologiczny czy sam proces aktywności innowacyjnej. Pomimo obecności dynamicznych modeli wzrostu, z uwagi na ich ograniczenia (założenie eksploracji dotychczasowych trendów), niemożliwym było badanie procesów innowacyjnych²²³.

Dopiero później nastąpiła stopniowa zmiana podejścia do przedsiębiorstwa jako instytucji przynoszącej zysk jej właścicielom, na rzecz instytucji służącej generowaniu rozwoju²²⁴. Spowodowało to większe zainteresowanie tematyką innowacyjności, jednak prawdziwy rozkwit tej teorii nastąpił pod koniec XX wieku. Było to wynikiem wdrażania radykalnych zmian w istniejących produktach i procesach. Ponadto w znacznym stopniu zmienił się system techniczno – ekonomiczny gospodarki. Ta zmiana wpłynęła na zwiększenie znaczenia informacji i wiedzy. Pociągnęło to za sobą zainteresowanie problematyką innowacyjności.

²²² R. I. Zalewski. (2011). s. 91.

²²³ B. Fiedor, *Teoria innowacji*, PWN, Warszawa 1979, s. 18 – 21, za: A. Wojciechowski, *Teoria innowacji*, <<http://www.wmarr.olsztyn.pl/newsletter/files/file/Artyku%C5%82%20I%20%20Teoria%20innowacji.doc>>, [dostęp 08.04.2011 r.].

²²⁴ I. Bielski, *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz 2000, s.6, za: A. Wojciechowski, *op. cit.*

Klasyczna shumpeterowska innowacyjność znacznie zwiększyła swój zakres przedmiotowy, wykraczając poza ramy techniki i technologii²²⁵.

Wyniki badań P. Romera udowodniły endogeniczność innowacji. w związku z tym, postęp technologiczny został uznany głównym źródłem wzrostu gospodarek, natomiast innowacje zostały uznane zamierzoną aktywnością przedsiębiorców zmierzającą do rozwoju technologicznego²²⁶.

Renesans badań nad innowacjami nastąpił po opublikowaniu w 1992 r. raportu OECD pt. „Program technologiczny i ekonomiczny” (OECD, 1992)²²⁷. w ostatnich latach wiele wysoko rozwiniętych państw (np. Stany Zjednoczone, Japonia, Wielka Brytania). oraz organizacji międzynarodowych (np. Unia Europejska, OECD). prowadzi badania dotyczące innowacyjności gospodarek oraz sposobów zwiększania innowacyjności. Niektóre wyniki badań przedstawiono w dalszej części rozdziału.

Warto wskazać na źródła innowacji. Często wymienianymi źródłami pomysłów innowacji produktowych na rynku są²²⁸:

- wyspecyfikowane wymagania klientów,
- analiza konkurencji,
- pracownicy firmy,
- obserwacje trendów podczas targów i wystaw.

W dalszej części rozdziału, ukazano różnice pomiędzy występującymi na rynku rodzajami innowacji. Innowacje można podzielić na cztery główne kategorie: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. Innowacje produktowe dotyczą wprowadzania nowych lub ulepszonych produktów lub usług, które lepiej spełniają potrzeby klientów. Innowacje procesowe polegają na zmianie sposobu

²²⁵ Janasz W. Koziół K. *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 13.

²²⁶ P. Romer, *Increasing Returns and Long-run Growth*, Journal of Political Economy 1986 r., za: R. I. Zalewski. (2011). s. 91.

²²⁷ Tamże s. 91.

²²⁸ Urbaniak M. (2008). *Determinanty rozwoju innowacji produktowych w marketingu B2B*. Marketing i Rynek. (nr 9). s. 17–22.

wytwarzania lub dostarczania produktów lub usług, co prowadzi do zwiększenia wydajności, jakości lub oszczędności kosztów. Innowacje organizacyjne dotyczą zmiany struktury, kultury lub zarządzania przedsiębiorstwem, co poprawia jego zdolność do adaptacji i uczenia się. Innowacje marketingowe dotyczą zmiany sposobu promowania lub sprzedaży produktów lub usług, co zwiększa ich atrakcyjność dla klientów.

2.2 Systematyka innowacji

Aby wyróżnić systematykę innowacji należy określić podstawę, na której będzie oparta, bowiem w literaturze funkcjonuje wiele podziałów innowacji, i prawie każdy autor wprowadza własny podział. w pracy zastosowana zostanie koncepcja wprowadzona w „Podręczniku z Oslo” (ang. *Oslo Manual*). Decyzja o wyborze metody analizy zawartej w tym opracowaniu wynika z jej powszechnego stosowania i uznania jako międzynarodowego standardu w zakresie badań nad innowacjami w przemyśle oraz sektorze usług²²⁹. Warto nadmienić, iż metodyka zawarta w „Podręczniku z Oslo” opracowana została przez zespół ekspertów z trzydziestu krajów działających pod kierunkiem Eurostatu i OECD. Badania oparte na *Oslo Manual* przeprowadzane są w Europie, a ponadto metodologia ta stosowana jest w Rosji, Chinach, Malezji a także w krajach Ameryki Łacińskiej²³⁰.

Metodyka badawcza zawarta w Oslo Manual, zakłada cztery obszary innowacji:

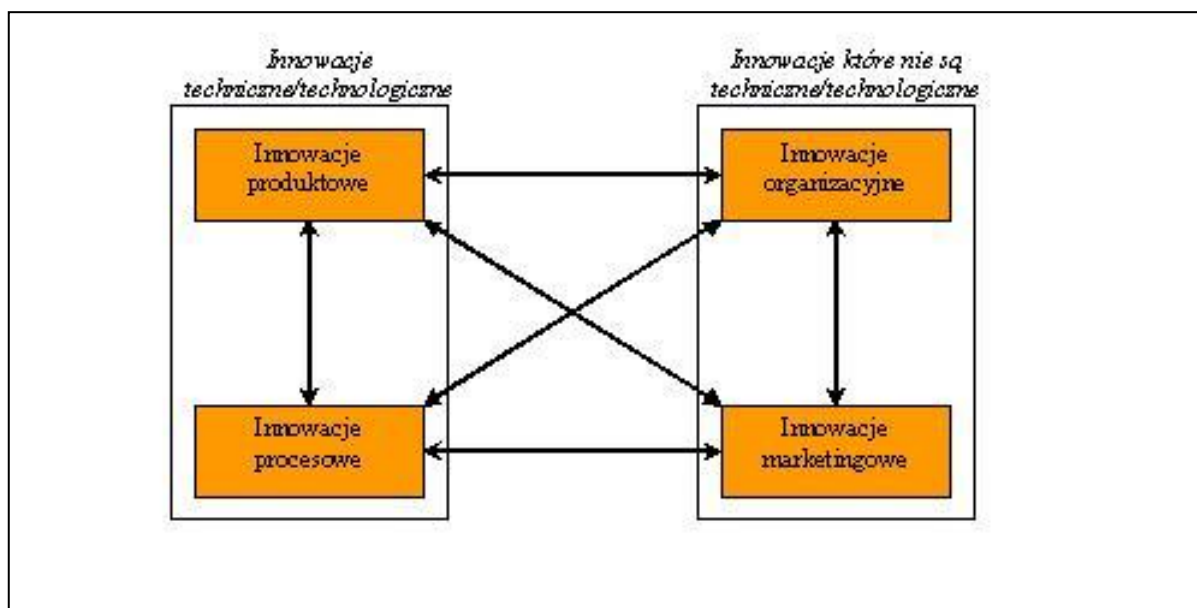
- produktowe,
- procesowe,
- organizacyjne,
- marketingowe.

²²⁹ *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, trzecia edycja, OECD i Eurostat, 2005, s. 16.

²³⁰ Szarecki M. (2011). *Badanie innowacji według „metodologii Oslo”*, <http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=131%3Abadanie-innowacji-wedug-metodologii-oslo&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl>, [dostęp 15.05.2011 r.].

Ponadto można wskazać na dodatkowy podział innowacji. Wprowadzony przez B. Bigliardiego i A.I. Dormio, na podstawie wytycznych „Podręcznika z Oslo”, wyróżnia dwie grupy innowacji - związane oraz niezwiązane ze zmianami techniczno-technologicznymi²³¹. Podział innowacji prezentuje Rysunek 2.2.

Rysunek 2.2 Podział innowacji według „Podręcznika z Oslo”



Zródło: B. Bigliardi, A.I. Dormio. s. 242.

Innowacją produktową nazywa się wprowadzenie usługi lub dobra, które jest nowa bądź w dużej mierze ulepszone. Obejmuje ona znaczące ulepszenia komponentów, parametrów technicznych, a także funkcjonalności. Należy podkreślić, że z pojęcia innowacji produktowej wyłącza się zmiany drugorzędne, rutynowe ulepszenia, dostosowania dla pojedynczych klientów, które jednak nie zawiera znacznych zmian w stosunku do produktów produkowanych dla pozostałych klientów, regularne sezonowe zmiany np. takie jak dla linii odzieżowych, zmiany, które nie modyfikują funkcji, parametrów technicznych albo sposobu używania, a także prostego sprzedawania nowych dóbr i usługi, które zostały nabyte od innych firm. Jako przykłady dóbr innowacyjnych mogą posłużyć produkty, w których

²³¹ Bigliardi B. Dormio A.I. (2009). *An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises*. European Journal of Innovation Management. 12(2). 223-242.

zastąpiono materiały innymi komponentami o wyższych parametrach, produkty przeznaczone do spożycia posiadające nowe cechy funkcjonalne (np. jogurty z żywymi kulturami bakterii lub margaryna, która zmniejsza poziom cholesterolu we krwi, produkty o znacznym zmniejszeniu zużycia energii, znaczące zmiany w produktach, związane z dostosowaniem do standardów ochrony środowiska). Jak zauważa M. Urbaniak prace nad innowacjami składają się z dwóch etapów – badań podstawowych i badań stosowanych. Badania podstawowe (pure), polegają na określeniu potrzeb i oczekiwań klientów (ich profilu ryzyka oraz preferencji). Badania te obejmują zdefiniowanie i określenie podstawowych parametrów produktów lub usług (w przypadku usług ubezpieczeniowych - np. zakresu ochrony, wysokości składki, warunków umowy), a także metod wyceny ryzyka i zarządzania portfelem. z kolei badania stosowane (applied). związane są z przekształcaniem wiedzy dotyczącej potrzeb i oczekiwań klientów oraz metod ubezpieczeniowych w rozwiązania zmierzające do ich zaspokojenia oraz dostosowania usług do zmieniającego się rynku i regulacji.

Ważnym elementem procesu rozwoju innowacji jest współpraca między grupami interesariuszy np. klientami i dostawcami²³². Do grona usług innowacyjnych, które w większej mierze poruszane są w niniejszym opracowaniu, można zaliczyć takie usługi, które w znacznym stopniu zwiększają dostęp klientów do oferowanych produktów, umożliwiają interakcje z zastosowaniem najnowszych technologii np. usługi internetowe, takie jak platformy ubezpieczeń, albo systemy płatności rachunków, wprowadzenie kart magnetycznych i plastikowych kart wielorakiego użytku. Ponadto wymienia się wdrożenia samoobsługowe banków i ubezpieczycieli, oraz nowoczesne metody zgłaszania zapotrzebowania na usługi²³³.

²³² Urbaniak M. (2017). *Budowanie relacji w procesach rozwoju innowacji produktowych*. Studia Ekonomiczne. 321. s. 9–19.

²³³ D. Antoszkiewicz, *Podział innowacji*, <http://www.rswi-olsztyn.pl/index.php?pokaz=188&186=186&id_menu=186#Innowacja%20produktowa>, [dostęp 13.05.2011 r.].

Drugim typem innowacji są **innowacje procesowe**. Polegają one na wprowadzaniu do organizacji nowego procesu lub procesu w znacznym stopniu ulepszającego produkcję lub dystrybucję. Innowacje procesowe obejmują znaczące zmiany w wyposażeniu, technikach i oprogramowaniu. w celu wyróżnienia innowacji procesowych, wyłącza się zmiany drugorzędne, a także zwiększenie zdolności produkcyjnych lub usługowych, który został uzyskany jedynie poprzez dodanie procesów produkcji i systemów logistycznych, analogicznych do obecnie użytkowanych. Do przykładów innowacji procesowych w zakresie dóbr można zaliczyć proces instalacji nowej technologii produkcyjnej, nowe wyposażenie związane z produkcją nowych lub ulepszonych produktów. w zakresie dostawy i operacji za innowacyjne można uznać procesy takie jak, wprowadzenie zastosowania przenośnych skanerów, komputerów (np. przy likwidacji szkód), wprowadzenie kodowanie kreskowego lub chipów radiowej identyfikacji (RFID - rejestracja dokumentów, obieg), wprowadzenie oprogramowania, w celu wyznaczania optymalnego obiegu dokumentów, łączenia pracownika terenowego z centralą, wdrożenie elektronicznych systemów rozliczeniowych. Dodatkowo wymienia się procesy stosujące nowe narzędzia i oprogramowanie, które projektuje poprawę przepływu informacji, a także nowe lub w znacznym stopniu udoskonalone sieci komputerowe²³⁴.

Według *Oslo Manual*, trzecim rodzajem innowacji są **innowacje organizacyjne**. w literaturze przedmiotu uznaje się za nie wprowadzanie nowej metody organizacji w praktykach firmy, hierarchii stanowisk, organizacji miejsca pracy, a także relacjach zewnętrznych. Należy podkreślić, że innowacje organizacyjne nie polegają na zmianach w praktykach biznesu, hierarchii, organizacji miejsca pracy albo relacjach zewnętrznych w przypadku, gdy są one opierane na metodach wcześniej stosowanych przez dany podmiot. Ponadto nie jest innowacją organizacyjną zmiana w strategii zarządzania. Jedynym wyjątkiem jest sytuacja, gdy towarzyszy jej wprowadzanie nieużywanej wcześniej metody organizacyjnej. Poza tym, nie są innowacją organizacyjną fuzje firm oraz nabywania innych firm. Jako przykład innowacji organizacyjnych można wymienić zakładanie nowej bazy danych

²³⁴ Tamże.

omawiających najlepsze praktyki, wiedzę (platformy e-learning dla nowych pracowników, hurtownie wiedzy), tak by była ona łatwo dostępna dla innych osób. Dobrym przykładem innowacji trzeciego typu jest wdrożenie systemu kontroli działań firmy (finanse, marketing, strategia), a także wdrożenie systemów zarządzania łańcuchem dostaw, reinżynieria biznesu (ang. *business reengineering*), a także system zarządzania jakością. Kolejną innowacją może być wprowadzenie ogólnych programów szkoleniowych, które integrują pracowników z różnych działów oraz obszarów działania. w zakresie organizacji miejsca pracy mowa jest o wdrażaniu decentralizacji odpowiedzialności pracy, na przykład przekazanie większej kontroli i odpowiedzialności dla pracujących w dziale dystrybucji i sprzedaży, utworzenie formalnych i nieformalnych zespołów pracy składających się z pracowników różnych działów np. marketingu, badań i dystrybucji (orientacja procesowa). Jeśli chodzi o relacje zewnętrzne podmiotu, możliwymi innowacjami jest użycie nowych metod outsourcingu badań, marketingu lub sprzedaży, a ponadto współpraca z organizacjami podaży informacji np. z uczelniami wyższymi i instytutami badawczymi²³⁵.

Ostatnim typem innowacji jest **innowacja marketingowa** – polega na wdrożeniu nowej metody marketingu, np. znaczące zmiany w zastosowaniu marketing mix (plasowanie produktu, projektowanie produktu i opakowania, promocja produktu i strategia cenowa). Zauważa się, że mówiąc o innowacji marketingowej nie ma się na myśli zmian w marketing mix opartych na wcześniej używanych w danym podmiocie. Ponadto wyklucza się zmiany instrumentów marketingowych dokonywane sezonowo, regularnie lub rutynowo. Ponadto należy zwrócić uwagę, iż wyklucza się stosowanie metod marketingowych nowych tylko w ekspansji na inny rynek czy inny segment rynkowy. w zakresie produktu i opakowania przykładem innowacji marketingowej jest na przykład wprowadzenie zmiany w projektowaniu linii mebli, takiej by dało wrażenie rozszerzenia zastosowania, a także wprowadzenie takiego opakowania, które nadała danemu produktowi bardziej ekskluzywny wygląd. Jeśli chodzi o dystrybucję, zmiany marketingowe w tym zakresie mogą objąć pierwsze zastosowanie sygnowania

²³⁵ Tamże.

produktów (np. produkty bankowe sygnowane przez sportowców, aktorów itd.), zastosowanie sprzedaży bezpośredniej lub kanałów dystrybucyjnych uważanych za ekskluzywne (zmiana wystroju wnętrz w oddziałach dla klientów tzw. kluczowych), wdrożenie nowej koncepcji prezentowania produktu, wprowadzanie spersonifikowanego systemu informacyjnego np. dostosowującego produkty ubezpieczeniowe dla wybranego klienta. Wymienia się tutaj także wprowadzenie możliwości wyboru przez klienta produktu o pożądanym specyfikacjach na stronie internetowej firmy wyposażonej ponadto w kalkulator ceny produktu. Często stosowaną metodą marketingową jest wprowadzenie różnicowania cen dobra lub usługi dla różnych klientów, w różnych regionach, ustalenie specjalnej oferty dla stałych klientów. w przypadku promocji do innowacyjnych działań marketingowych zalicza się zapoczątkowanie zastosowania znaków towarowych, wprowadzenie pozycjonowania produktu w programach telewizyjnych i filmach, wprowadzenie nowego symbolu marki produktów lub linii produktowej, a także wykorzystanie promowania produktu przez osoby opiniotwórcze, sławne albo zasłużone dla danej dziedziny²³⁶.

Podział innowacji według *Oslo Manual* umożliwia analizę na różnych płaszczyznach:

- poziom nakładów na działalność innowacyjną podmiotu, w zależności od rodzaju działalności,
- wpływ innowacji na działalność przedsiębiorstwa,
- cele działalności innowacyjnej firmy,
- bariery wprowadzania innowacji,
- źródła informacji służącej innowacji.

Metodyka z Oslo może służyć do badań innowacji tak na poziomie przedsiębiorstwa jak i danego państwa. w oparciu o cztery obszary innowacji, ułatwia wskazanie poziomu dyfuzji innowacji i stopień innowacyjności. Podkreśla

²³⁶ Tamże.

się trudność precyzyjnego określenia wskazówek metodologicznych. Jest to utrudnione kompleksowością zagadnienia procesów innowacyjnych²³⁷.

W dalszej części pracy została przedstawiona polska innowacyjność na tle Unii Europejskiej. Część badań została przeprowadzona zgodnie z metodologią zawartą w Podręczniku z Oslo.

Warto przeprowadzić w tym miejscu analizę warunków współczesnej gospodarki opartej na innowacjach oraz ich rola w kształtowaniu szczególnego znaczenia innowacji dla gospodarowania.

Przedsiębiorstwo prowadząc prace badawczo-rozwojowe, przeznacza na ich realizację niekiedy znaczne nakłady finansowe oraz wewnętrzne zasoby, wprowadza wciąż nowe rozwiązania, które zastępują dotychczasowe i zyskują znaczny udział. Aktywność innowacyjna przenosi się z poziomu przedsiębiorstwa na bardziej złożone struktury: na przedsiębiorstwa wielozakładowe, konsorcja, alianse, przedsiębiorstwa wielonarodowe, klastry oraz podmioty zintegrowane sieciowo. Aktywność innowacyjną mogą też mieć region, kraj lub zintegrowana grupa krajów stowarzyszonych w bloku gospodarczym. Przykładem jest Unia Europejska lub OECD²³⁸. Zmienia się skala postrzegania oraz działania innowacji. Można więc zauważyć, że sam trend innowacyjności w jednym przedsiębiorstwie mógłby zostać niezauważony dla gospodarki, jednak z uwagi na dyfuzyjność tego zjawiska – w skali makro nie może pozostawać pomijany. Jest to jeden z warunków wpływających na podniosłą rolę innowacji.

Współcześnie obserwuje się rosnący wpływ innowacji na kształtowanie efektywności procesów gospodarczych. Wynika on ze zwiększających się potrzeb społeczeństwa, których zaspokojenie okazuje się możliwe wyłącznie poprzez wykorzystanie nauki oraz jej osiągnięć. Naukowcy są obecnie zgodni, iż wpływ innowacji na gospodarowanie jest bardzo ważny. Wymienia się przesłanki wpływu

²³⁷Szarecki M. (2011). *Badanie innowacji według „metodologii Oslo”*, <http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=131%3Abadanie-innowacji-wedug-metodologii-oslo&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl>, [dostęp 15.05.2011 r.].

²³⁸ Tamże, s. 139.

innowacji na rozwój społeczno-gospodarczy takie jak na przykład w wielu krajach wysoko rozwiniętych istnieje silne powiązanie nauki z przemysłem, rynkiem światowym, co wpływa na to, że podejmowane przedsięwzięcia badawcze nakierowane są na sprostanie potrzebom rynku. Ponadto następuje koncentracja dużych środków finansowych przeznaczanych na naukę i badania. Ważnym czynnikiem jest też traktowanie innowacji jako procesu, którym trzeba w odpowiedni sposób zarządzać na każdym poziomie organizacyjnym - przedsiębiorstwa, państwa, Unii Europejskiej²³⁹.

Kolejną grupę czynników które warunkują rolę innowacji stanowi fakt, iż innowacje obniżają ceny, tworzą popyt, zwiększają prędkość wzrostu organizacji, a także mogą przyczynić się do umożliwienia realizacji bardziej rentownych inwestycji. Ciekawe wyniki badań zaprezentowali członkowie Zarządu Stowarzyszenia Operations Management, wymieniający następujące czynniki, które mają dominować w najbliższym dziesięcioleciu²⁴⁰:

- rosnące znaczenie zarządzania zorientowanego na konsumenta,
- złagodzenie barier narodowych,
- rosnąca troska o środowisko w procesie zarządzania,
- ciągła presja na osiągnięcie krótkookresowego zysku i jednoczesna z presją na długookresowy wzrost wartości,
- wzrost tempa wprowadzania nowych produktów,
- kształtowanie wciąż nowych miar efektywności działania operacyjnego i strategicznego organizacji.

Dostrzega się, że nadchodzące zmiany współgrają z ideą innowacji i innowacyjności. Podstawy współczesnej konkurencji budowane są przez firmy zdolne do realizacji, nabywania i wdrażania innowacji, a także skutecznego uczenia się na sukcesach i błędach, wynikających z realizacji procesów innowacyjnych. Ogólnie mówi się o konwencjonalnych i nowoczesnych kierunkach rozwoju innowacji. Do konwencjonalnych kierunków przemysłu można zaliczyć: przemysł

²³⁹ Pomykalski A. (2004). s. 11.

²⁴⁰ N.L. Hyer, *Operations: Visions of the future*, Operations Management Review 2018, vol. 28, no. 2, s. 34.

samochodowy, chemiczny oraz energetyczny przemysł maszynowy. Natomiast nowoczesne kierunki obejmują nowe dziedziny, na przykład technologie internetowe, robotyzację, nowoczesną logistykę, badania kosmiczne, nanotechnologię, biotechnologię. Innowacje mają rosnące znaczenie z uwagi na progres w ich realizowaniu – krótki czas od momentu odkrycia naukowego do jego szerokiego zastosowania w przemyśle, czyli efektywna komercjalizacja; szybkości przenikania zmian technologicznych do wszystkich gałęzi gospodarki²⁴¹. Efektywna komercjalizacja rozumiana jest jako skracanie czasu upływającego od podjęcia prac rozwojowych do wprowadzenia danego wyrobu lub usługi na rynek. Efekt rozprzestrzenienia związany jest z „technologią krzyżową” i „technologią integracyjną” czyli występowania w jednym segmencie przemysłu innowacji technologicznych, które można zastosować lub przenieść do innych segmentów przemysłu oraz idea łączenia dwóch pomysłów bez zmian ich cech, np. biotechnologia oraz sieci komunikacyjne składają się na biokomunikację²⁴².

Można zauważyć sprzyjające warunki dla zwiększenia roli innowacyjności w gospodarce wynikające ze prędkości obrotu informacjami - dzięki technologii informacyjnej, takie dziedziny, jak np. media, finanse, działania e-biznes, ulegają największym zmianom. Ciągłe procesy globalizacyjne z jednej strony powiększają rynki, z drugiej powodują zaostrenie konkurencji międzynarodowej. Wynikiem musi być skłonność do innowacji obniżających koszty. Ważnym elementem może okazać się wzrost innowacyjności sektora niekomercyjnego, dotąd rzadko wprowadzającego innowacje²⁴³.

Według A. Sosnowskiej, najważniejsze tendencje wpływające na znaczenie innowacji w gospodarowaniu²⁴⁴:

- wysoka naukochłonność oznaczająca angażowanie potencjału naukowego w rozwój sfery badawczo - rozwojowej,

²⁴¹ Pomykański A. (2011). s. 13.

²⁴² Kotler Ph. Jatuspirak S. Maesinee S., *Marketing narodów*.s. 244-245.

²⁴³ Pomykański A. (2011). s. 14.

²⁴⁴ Sosnowska A. (red.). *Zarządzanie nowym produktem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 32-34.

- wzajemne uzupełnianie się różnych dziedzin wiedzy,
- informatyzacja i usieciowienie,
- rozwijanie technologii informacyjnej,
- inżynieria genetyczna.

Podkreślenia wymaga, że przechodzenie do gospodarki informacyjnej i społeczeństwa informacyjnego odbywa się w warunkach wewnętrznej sprzeczności funkcjonalnej. Otóż z jednej strony przełom informacyjny decentralizuje społeczeństwa oraz instytucje, z drugiej jednak wpływa na powstanie globalnych więzi i wzmacnia wzajemne współzależności²⁴⁵.

W opinii autora, istotne jest wskazanie parametrów przyjmowanych do obliczania poziomu innowacyjności gospodarek. Jako przykład zastosowana została metodologia pomiaru stosowana przy opracowaniu wprowadzonego przez Komisję Europejską Sumarycznego Indeksu Innowacyjności (Summary Innovation Index). Pomiar innowacyjności za pomocą SII dokonywany jest poprzez parametry i zmienne utajone, które w logiczny sposób są z innowacyjnością powiązane. Parametry te klasyfikuje się w trzech kategoriach:

- stymulujących (warunkujących). innowacyjność,
- rezultatów prac badawczo-rozwojowych,
- wynikowych.

Tabela 2.1 Wskaźniki wejścia i wyjścia stosowane do obliczania sumarycznego indeksu innowacyjności

STYMULATORY INNOWACYJNOŚCI	Źródło danych:
Zasoby ludzkie	
Nowe ukończone doktoraty na 1000 mieszkańców w wieku 25-34	Eurostat
Procentowy udział osób w wieku 30-34 lata z wykształceniem wyższym	Eurostat
Procentowy udział osób w wieku 20-24 które posiadają co	Eurostat

²⁴⁵ Pomykalski A. (2011). s. 15.

najmniej wykształcenie średnie	
System badań naukowych	
Liczba międzynarodowych publikacji na milion mieszkańców	Science Metrix / Scopus
Publikacje naukowe spośród 10% najczęściej cytowanych publikacji na całym świecie jako % ogółu publikacji naukowych w kraju	Science Metrix / Scopus
Procentowy udział doktoratów uzyskanych przez doktorantów spoza UE w doktoratach ogółem	Eurostat
Wsparcie finansowe	
Wydatki publiczne na B+R jako % PKB	Eurostat
Venture capital jako % PKB	Eurostat
Aktywność przedsiębiorstw	
Inwestycje przedsiębiorstw	
Wydatki przemysłu na B+R (jako % PKB)	Eurostat
Wydatki inne niż na B+R jak % udział w zyskach	Eurostat
Innowacje i Przedsiębiorczość	
Udział MSP wdrażających innowacje (% wszystkich MSP)	Eurostat
Innowacyjne MSP współpracujące z innym; (% wszystkich MSP)	Eurostat
Zasoby intelektualne	
Liczba aplikacji patentowych PCT na miliard PKB (w PPSE)	Eurostat
Liczba aplikacji patentowych PCT związanych z wyzwaniami społecznymi na miliard PKB (w PPSE). (zmiany klimatu, migracje, zdrowie)	OECD / Eurostat
Marki handlowe na miliard PKB (w PPSE)	OHIM / Eurostat
Wzory użytkowe na miliard PKB (w PPSE)	OHIM / Eurostat
WYNIKI DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ	
Innowatorzy	
MSP wprowadzające innowacje produktowe i procesowe jako % wszystkich MSP	Eurostat

MSP wprowadzające innowacje marketingowe i organizacyjne jako % wszystkich MSP	Eurostat
Efekty gospodarcze	
Zatrudnienie w usługach związanych z wykorzystaniem wiedzy jako % ogółu zatrudnionych	Eurostat
Eksport produktów średniej i wysokiej technologii jako udział % w całym eksporcie	UN / Eurostat
Eksport usług związanych z wykorzystaniem wiedzy jako udział % w całym eksporcie usług	UN / Eurostat
Sprzedaż produktów nowych dla firmy (% całkowitej sprzedaży)	Eurostat
Dochody z licencji i patentów jako % PKB	Eurostat

Zródło: *European Innovation Scoreboard*, <www.proinno-europe.eu>, [dostęp 06.04.2020r.].

Dla większości decydentów i społeczeństwa, pojedynczo te wskaźniki są zbyt skomplikowane, zaś ich liczba jest za duża, aby wprost dokonać interpretacji danych albo porównać między sobą poszczególne państwa. Łatwiej jest zatem skorzystać z jednego wskaźnika zawierającego wszystkie parametry. Taką rolę spełnia właśnie indeks SII. Do jego zalet można zaliczyć²⁴⁶:

- przedstawienie złożonego i wielowymiarowego problemu w prosty sposób,
- łatwość interpretacji i znalezienia trendu,
- ułatwione znalezienie miejsca w rankingu krajów,
- możliwość łatwego znalezienia informacji o postępie,
- zmniejszenie liczby danych i zwiększenie mocy informacyjnej,
- uproszczenie komunikacji ze społeczeństwem.

Podsumowując tę część rozważań, można przyjąć, że teorią ekonomiczną, która wskazała na potrzebę innowacji i innowacyjności jest ekonomia schumpeterowska. J. Schumpeter w 1911 roku, w swojej pracy „Teoria rozwoju

²⁴⁶ Tamże, s. 150.

gospodarczego” skupił się na wyjaśnieniu i podkreśleniu roli innowacji i przedsiębiorczości. Pojęcie innowacji odniósł do pięciu przypadków²⁴⁷:

- wprowadzenia nowego towaru, z którym konsumenci się jeszcze nie zetknęli, lub nowego gatunku jakiegoś towaru;
- wprowadzenia nowej metody produkcji, jeszcze praktycznie niewypróbowanej w danej sekcji przemysłu;
- otwarcia nowego rynku, na którym dany rodzaj przemysłu nie był uprzednio wprowadzony, bez względu na to, czy rynek ten istniał wcześniej, czy nie;
- zdobycia nowego źródła surowców lub półfabrykatów i to niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy musiało być dopiero stworzone;
- wprowadzania nowej organizacji jakiegoś przemysłu, na przykład utworzenie monopolu bądź jego złamanie.

Definicja ta jest punktem wyjścia rozważań o znaczeniu innowacji w gospodarce. Dla J. Schumpetera innowacja oznacza wprowadzenie do praktyki nowego rozwiązania, którego przedmiotem są przede wszystkim innowacje techniczne i ich oddziaływanie na gospodarkę. Wszelkie upowszechnianie innowacji to odrębny rodzaj zmian, określane mianem imitacji. J. Schumpeter jest autorem koncepcji tak zwanej twórczej destrukcji, która polega na ciągłym niszczeniu starych struktur i tworzeniu nowych, coraz sprawniejszych²⁴⁸.

Należy wskazać na przyjęte w dyskursie teorie innowacyjne²⁴⁹ (J. Schumpeter). — teorie te opierają się na założeniu, że przedsiębiorstwo jest to organizacja i instytucja gospodarki, która dzięki swojej aktywności wdraża wynalazki, tj. nowe produkty, nowe technologie, nowe rynki zbytu, nowe organizacje produkcji i sprzedaży, co prowadzi do zachwiania równowagi w sektorze;

²⁴⁷ Koziół-Nadolna K. (2007). *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

²⁴⁸ Kędzierska-Szczepaniak A. Szopik-Depczyńska K. Łazorko K. (2016). *Innowacje w organizacjach*. Warszawa: Texter.

²⁴⁹ Schumpeter J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.

- dzięki innowacjom następuje mobilizacja pozostałych uczestników rynku, a w konsekwencji rozwój całej gospodarki;
- istnieją dwa główne nurty teorii innowacji: popytowa (dążenie do maksymalizacji korzyści z wprowadzania innowacji). i podażowa (dążenie do minimalizacji kosztów tworzenia innowacji)²⁵⁰.

2.3. Innowacje ubezpieczeniowe

Dla czystości terminologicznej i możliwie szerokiego zastosowania przytaczanych rozważań, w pracy przyjęto ugruntowaną w teorii definicję ubezpieczenia - „urządzenie gospodarcze²⁵¹, zapewniające pokrycie przyszłych potrzeb majątkowych, wywołanych u poszczególnych jednostek przez odznaczające się pewną prawidłowością zdarzenia losowe, w drodze rozłożenia ciężaru tego pokrycia na wiele jednostek, którym te same zdarzenia losowe zagrażają²⁵²”. Do *essentialium negotii* umowy ubezpieczenia zalicza się postanowienia określające zdarzenie losowe oraz interes ubezpieczonego, któremu zdarzenie owo zagraża. Warto wskazać, jak była rozumiana usługa ubezpieczeniowa – „usługę ubezpieczeniową możemy więc zdefiniować jako spełnienie oczekiwań i wymagań ubezpieczonego poprzez wykonywane czynności składających się na tę usługę”²⁵³.

Pewne problemy przy wyróżnianiu innowacji ubezpieczeniowych stanowi przyjęta klasyfikacja innowacji. Tradycyjne podejście do innowacji technologicznych wprowadzone przez J. Schumpetera wyróżnia następujące grupy innowacji: (1). nowe produkty, (2). nowe metody produkcji, (3). nowe rynki zbytu, (4). nowe źródła surowców, (5). nowe formy i struktury organizacyjne oraz (6).

²⁵⁰ Kędzierska-Szczepaniak A. Szopik-Depczyńska K. Łazorko K. (2016). *Innowacje w organizacjach*. Warszawa: Texter.

²⁵¹ Oczywiście, występują postulaty rozszerzenia definicji o aspekt społeczny, jednak na potrzeby rozprawy- z uwagi na jej tematykę – nie zdecydowano się na inną jej formę.

²⁵² Łazowski J. (1934) *Wstęp do nauki o ubezpieczeniach*, Warszawa: Powszechny Zakład Ubezpieczeń Wzajemnych, s. 6.

²⁵³ Romanowska M. Trocki M. (2009) *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH. s. 388.

nowe metody zarządzania. OECD opracowało własną metodologię wyróżniając cztery typy innowacji: (1). produktowe, (2). procesowe, (3). marketingowe oraz (4). organizacyjne²⁵⁴. Nowe rozwiązania w tych czterech kategoriach uznawane są za innowacyjne, jeśli w ten sposób są postrzegane przez podmiot je wdrażający²⁵⁵.

Można zwrócić uwagę, że nie wyróżnia się osobno innowacji dotyczących usług (w praktyce są one przypisywane do jednego z typów). Ten problem pogłębia się w sytuacji często mylnego interpretowania natury ubezpieczeń – czy należy wspominać o usługach finansowych, czy może o produktach finansowych. w literaturze można znaleźć pozycje stosujące oba pojęcia²⁵⁶, ale dostrzega się różnice w zależności od charakteru analizy – w podejściach marketingowych i sprzedażowych częściej wspomina się o produktach finansowych, natomiast autorzy analizujący aspekty finansowe mówią o usługach ubezpieczeniowych²⁵⁷. Wydaje się, że w przypadku niniejszej analizy właściwsze jest traktowanie ubezpieczeń jako usług. Przede wszystkim wskazuje na to niejednorodność, jednoczesna produkcja i konsumpcja²⁵⁸ – bez udziału klienta nic nie jest tworzone, a także nietrwałość – usługi ubezpieczeniowe nie mogą być zwrócone czy powtórnie sprzedane²⁵⁹.

²⁵⁴ OECD/Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.)*. OECD Publishing.

²⁵⁵ Anderloni, L., & Bongini, P. (2009). Is financial innovation still a relevant issue. *Financial innovation in retail and corporate banking*, 13229, s.41.

²⁵⁶ Kowalkowski A. (2016). *Rola doradcy w sprzedaży produktu finansowego*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy 2016, nr 45(1), s. 475–486; Por. A. Nosowski, *Rola projektowania w tworzeniu usług finansowych*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H: Oeconomia 2014, nr 48(4), s. 165–175.

²⁵⁷ Shibo L. Baohong S. Wilcox R.T. (2005). *Cross-selling sequentially ordered products: An application to consumer services*. *Journal of Marketing Research*. 42(2). 233–239.

²⁵⁸ Szczepankiewicz M. (2018). *Model usługi ubezpieczeniowej związanej z długoterwałym oszczędzaniem* [w:] J. Rutecka-Góra (red.). *Długoterminowe oszczędzanie. Postawy, strategie i wyzwania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH. s. 243.

²⁵⁹ Solomon M.R. (2014). *Consumer behavior: Buying, having, and being*, Nowy Jork: Prentice Hall, Englewood Cliffs. s. 172–175.

Należy nadmienić, że problem innowacji finansowych, a zwłaszcza ubezpieczeniowych nie jest często podejmowany. Wynika to po części ze specyficznego charakteru tych innowacji – mechanizmy finansowe są usługami, ale w praktyce, zwłaszcza sprzedażowej ujmowane są jako produkty (bankowe, ubezpieczeniowe, giełdowe). Kolejnym powodem jest niezbędna interdyscyplinarność dla zrozumienia zagadnień leżących na pograniczu finansów oraz nauk o zarządzaniu²⁶⁰.

Aby zidentyfikować obszary działalności zakładów ubezpieczeń, w których pojawiają się rozwiązania innowacyjne należy zwrócić uwagę zachodzące procesy. Taki całościowy model²⁶¹ prowadzenia działalności ubezpieczeniowej, z uwzględnieniem najważniejszych elementów przedstawia J. Handschke. Zgodnie z zaprezentowaną koncepcją w zakładzie ubezpieczeń dochodzi do szeregu procesów związanych z: produktami, dystrybucją, taryfami, underwritingiem, administracją polis, likwidacją szkód oraz lokatami²⁶². Oferta zakładów ubezpieczeń zależy, z jednej strony, od zakresu zezwolenia na wykonywanie działalności ubezpieczeniowej (co jest także związane z potencjałem finansowym zakładu), z drugiej zaś zarówno od potrzeb klientów, jak i opłacalności (przy uwzględnieniu kosztów wytworzenia i wysokości cen). prowadzenia poszczególnych grup i rodzajów ubezpieczeń²⁶³.

Ponadto ochrona ubezpieczeniowa zajmuje niekorzystną pozycję wśród metod zarządzania ryzykiem – traktowana jako element transferu ryzyka, a nie jako autonomiczna metoda zarządzania ryzykiem (podczas gdy transfer ryzyka jest

²⁶⁰ Szczepankiewicz M. (2014). *Zagadnienie jakości w ocenie innowacji ubezpieczeniowych* (W. Mantura. Ed.). Poznań: Politechnika Poznańska. s. 3.

²⁶¹ Każdy model jako pewnego rodzaju uproszczony obraz rzeczywistości, wymaga zaproponowania szeregu założeń początkowych (na przykład stosowana często w ekonomii klauzula *ceteris paribus*). więcej zob. Samuelson N., Nordhaus W., 1998, *Ekonomia 1*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 32.

²⁶² Handschke J. (red.) (2006) *Wycena i zarządzanie wartością zakładu ubezpieczeń*, Poznań: Katedra Ubezpieczeń Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań. s. 64.

²⁶³ Nowotarska-Romaniak B.(2013) *Zachowania klientów indywidualnych w procesie zakupu usługi ubezpieczeniowej*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska. s. 21.

jedynie jedną z metod ubezpieczeniowych – obok premiowania unikania ryzyka, ograniczania i rozpraszania ryzyka czy retencji ryzyka²⁶⁴.

W literaturze (często w aspekcie negatywnym). wskazuje się funkcję unikania podatku od zysków kapitałowych²⁶⁵, przewagę funkcji inwestycyjnej (a nawet spekulacyjnej). nad funkcją ubezpieczeniową²⁶⁶ czy wreszcie różnice między interesem klienta-ubezpieczonego a interesem klienta-inwestora, co wciąż stanowi interesujący temat rozważań²⁶⁷.

Wydaje się zasadnym wskazanie więzi pomiędzy zagadnieniami jakości i innowacji w kontekście usług ubezpieczeniowych. Bazując na przyjętym definiowaniu innowacji (we wcześniejszej części tego rozdziału). można przyjąć duże znaczenie atrybutu jakości w określaniu i ocenianiu innowacji.

Przy kwalifikowaniu usług ubezpieczeniowych jako innowacyjnych najczęściej wskazuje się na parametr „znacznego udoskonalenia”. Oczywiście, na rynkach pojawiają się całkowicie nowe usługi ubezpieczeniowe, które chronią wcześniej nieznane lub lekceważone zagrożenia (przykładowo zagadnienia związane z bioetyką, ekologią, eksploracją kosmosu). Należy jednak zwrócić uwagę, że liczba takich „całkowicie nowych” usług jest ograniczona – ograniczenie wynika z ideowej prostoty usług ubezpieczeniowych – ich funkcja jest jednorodna – mają pokrywać określone ryzyko.

Z drugiej strony, również ze względu na względną prostotę produktu ubezpieczeniowego, już niewielka zmiana parametru działania ubezpieczenia może stanowić o udoskonaleniu i całkowicie zmieniać zastosowania i możliwości rynkowe produktu.

²⁶⁴ Szumlicz T. *Ubezpieczenie. W sprawie zastrzeżenia terminologicznego*. Wiadomości Ubezpieczeniowe 1/2009. s. 97.

²⁶⁵ Pajewska-Kwaśny R. Tomaszewska I. (2012). *Wpływ regulacji podatkowych na atrakcyjność produktów finansowych*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH. 119. 139-158.s. 139.

²⁶⁶ Michór A. (2015). *Ubezpieczenia na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym a ochrona konsumenta*. Bezpieczny Bank. 58. 156–182.

²⁶⁷ Wyszynska-Ślufińska, P. (2018). *Interes ubezpieczeniowy w ubezpieczeniu mienia posiadanego na innej podstawie niż prawo własności*. Wiadomości Ubezpieczeniowe (2), 15-25.

Z punktu widzenia autora warto wyróżnić nowe metody ubezpieczeniowe oparte na sieciach społecznych i stosunkach społecznych. Ubezpieczenia zgodnie ze swą naturą są uspołecznione – opierają się na różnorodnych współzależnościach między samymi „zrzeszonymi” i ich otoczeniem. Obok bezwzględnie nadrzędnej funkcji ochronnej, wymienia się funkcje²⁶⁸: prewencyjną, redystrybucyjną, finansową i wychowawczą. Warto zwrócić uwagę na to, że każda z nich zawiera wyjątkową kombinację aspektów społecznych i ekonomicznych²⁶⁹.

Warto w tym miejscu - dla lepszego zrozumienia istoty innowacji ubezpieczeniowej – wskazać przykładowe innowacyjne produkty ubezpieczeniowe. Aby zachować założenie zwięzłości opracowania, zostają wskazane dwa przykładowe rozwiązania – jedno z Działu I (Life). ubezpieczeń i jedno z Działu II (Non-Life). Przykładem z zakresu ubezpieczeń życiowych są „polisolokaty” co do zasady działania jest to ubezpieczenie „na wypadek śmierci lub dożycia” jednak dzięki rozszerzeniu elementu lokacyjnego produktu z usługi ubezpieczeniowej wyłoniła się usługa inwestycyjna umożliwiająca ominięcie podatku od zysków kapitałowych (tzw. podatku belki). Została wykorzystana możliwość prawna zwalniająca produkty ubezpieczeniowe z tego podatku.

Przykładem z ubezpieczeń majątkowych może być zmiana formy określania zakresu w ubezpieczeniach autocasco. Regułą rynkową było, że ubezpieczenia autocasco zawierane były w formule ryzyk nazwanych (zabezpieczane polisą ryzyka były literalnie wymienione w Ogólnych Warunkach Ubezpieczenia). Zakład ubezpieczeń zmienił formułę na „od wszystkich ryzyk” (formuła „all risk” – zabezpieczone są wszelkie ryzyka z wyłączeniem tych literalnie wymienionych w Ogólnych Warunkach Ubezpieczenia (OWU)). Niewielka modyfikacja, prawie nie modyfikująca zakresu odpowiedzialności ubezpieczyciela, umożliwiła znaczną poprawę sytuacji konkurencyjną na rynku ubezpieczeń komunikacyjnych.

Innym przykładem nowego podejścia do ubezpieczeń jest model “pay as you live”, który polega na udostępnianiu danych o stylu życia i zdrowiu

²⁶⁸ Handschke J. (1998). *Funkcje i zasady ubezpieczeń*. w: T. Sangowski (Ed.). *Ubezpieczenia gospodarcze*. Warszawa: Poltext. s. 75-78.

²⁶⁹ Szumlicz T. *Ubezpieczenie...*, s. 101.

ubezpieczycielowi w zamian za obniżenie składki ubezpieczeniowej. Niektóre możliwe zalety i wady tego modelu są następujące:

- Zalety: Może zachęcać i nagradzać zdrowsze nawyki życiowe i zmniejszać ryzyko chorób przewlekłych lub krytycznych². Może oferować spersonalizowane i elastyczne składki ubezpieczeniowe oparte na rzeczywistym zachowaniu i profilu ryzyka klienta². Może zwiększać zaangażowanie i lojalność klientów poprzez zapewnianie informacji zwrotnych, bodźców i rozwiązań dopasowanych do potrzeb². Może poprawiać dokładność i wydajność oceny ryzyka i wyceny ubezpieczeń poprzez wykorzystanie danych i analiz w czasie rzeczywistym³.

- Wady: Może budzić obawy dotyczące prywatności i etyki związane z gromadzeniem, wykorzystywaniem i ochroną danych osobowych przez ubezpieczyciela³. Może stwarzać problemy związane z doбором niekorzystnym i hazardem moralnym, jeśli klienci manipulują lub fałszują swoje dane lub zachowanie, aby uzyskać niższe składki lub nagrody. Może zwiększać koszty operacyjne i złożoność zarządzania i przetwarzania dużych ilości danych z różnych źródeł i urządzeń³. Może napotykać na trudności regulacyjne i prawne dotyczące własności danych, zgody, ujawniania i zgodności³. Ten przykład ukazuje też ograniczenia w zakresie wprowadzania nowych rozwiązań na rynek - głównym powodem braku zgody na udostępnianie danych jest troska o prywatność i obawa przed podwyżką składki. Podkreśla się, że ubezpieczyciele muszą budować zaufanie i tworzyć korzyści dla klientów, aby zachęcić ich do korzystania z nowych technologii.

Zwraca się więc uwagę na parametr „znacznego udoskonalenia” przy ocenie innowacji. Warto zastanowić się co znaczy „znaczne udoskonalenie” i kiedy kończy się „udoskonalenie”, a zaczyna „znacznego udoskonalenie”. Można w tym zakresie wykorzystać zagadnienia jakości²⁷⁰ i relacji „jakość-udoskonalenie”.

²⁷⁰ Na potrzeby tego opracowania przyjęto definicję jakości zgodną z Normą ISO 9000:2000: „Jakość oznacza stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania”, gdzie „inherentnych” należy rozumieć jako „istniejących samych w sobie”. Hamrol A. (2005) *Zarządzanie jakością z przykładami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Interesujące, że już w VI wieku p.n.e chiński filozof Lao Tsu (Laozi). w swoich rozważaniach potraktował jakość jako doskonałość, której nie da się osiągnąć, lecz trzeba do niej uporczywie zdążać. Według Lao Tsu, jakość to ciągłe doskonalenie. w tym samym nurcie dociekań mieściły się przemyślenia Platona. Zdefiniował on jakość (gr. ποιότητες). jako pewien stopień doskonałości. w Japonii współcześnie jakość kojarzy się potocznie „ze wszystkim, co można poprawić”²⁷¹. Już bazując na tych źródłowych przykładach można zauważyć bliskość sformułowań jakości i doskonalenia. Jak zauważa W. Mantura „w przeszłości większość badaczy zajmujących się jakością koncentrowała się na przedsiębiorstwach produkcyjnych, a wyroby przemysłowe i technologie produkcyjne, analizowane w kontekście procesów kontroli technicznej, stanowiły podstawowy obiekt badań. Współcześnie występuje korzystny dla rozwoju kwalitologii (nauki o jakości). trend, polegający na rozszerzaniu obiektu badań na produkty, procesy, działania i systemy występujące w różnych organizacjach”²⁷². z uwagi na poruszany temat doskonalenia usług ubezpieczeniowych - opracowanie wpisuje się w ten trend. Bazując na metodach oceny jakości otwiera się cała gama możliwości stwierdzenia czy dane ulepszenie powoduje, że produkt jest innowacyjny czy nie. w ocenie autora, zastosowanie wnioskowania jakościowego jest interesującą, choć nadal mało poznaną drogą w zakresie analizy produktów innowacyjnych i w tym zakresie zasługuje na uwagę i szersze zastosowanie.

Innowacje finansowe, w tym innowacje ubezpieczeniowe mogą mieć różne skutki dla całego systemu finansowego. Powoduje to, że każda kolejna innowacja powinna być analizowana indywidualnie, z uwzględnieniem specyfiki mechanizmu funkcjonowania oraz potencjalnych konsekwencji dla gospodarki²⁷³.

²⁷¹ Por. Gołębiowski M. (1998). *Teoretyczne aspekty doskonalenia jakości w organizacji*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 1/2008. s. 157.

²⁷² Mantura W. (2012). *Wybrane zastosowania kwalitologii*. Zarządzanie i Finanse. 10(3). cz. 1.

²⁷³ Bloch J. (2018). *Innowacje finansowe i ich znaczenie we współczesnym systemie finansowym - identyfikacja i systematyzacja problemu*. e-Finanse. 7(3). 15. s. 15.

W ostatnich 10 latach na świecie złożono 2061 wniosków patentowych związanych z ubezpieczeniami, w tym jedynie 6 wniosków²⁷⁴ zostało złożonych w Urzędzie Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej²⁷⁵. Większość wniosków dotyczy grupy G06Q (76%). – „Systemy lub metody przetwarzania danych i specjalnie przystosowane do celów administracyjnych, handlowych, finansowych, dotyczących zarządzania, kontroli lub prognozowania”, przed wszystkim z podgrupy 40/08 – „Ubezpieczenia” i G06F (14%). - „Elektryczne przetwarzanie danych cyfrowych”.

Zastosowanie innowacji zwiększa konkurencyjność podmiotu gospodarczego i kreuje wartość dla jego właścicieli²⁷⁶.

Innowacje finansowe nie są nowym zjawiskiem, ponieważ od początku były one związane z innowacjami technologicznymi, rozwijając się równoległe z nimi²⁷⁷.

W większości stosowanych definicji innowacje finansowe przedstawiane są w wąskim ujęciu jako innowacje produktowe (popularne ujęcia definicji innowacji finansowych prezentowane są w: Al-Kaber, M. (2010). Rynki finansowe, Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku. Anderloni, L., Bongini, P. (2009). Is Financial Innovation Still a Relevant Issue? In: L. Anderloni, D. T. Llewellyn, R. H. Schmidt (ed.), *Financial Innovation in Retail and Corporate Banking*, Cheltenham: Edward Elgar). Na podstawie analizy stosowanych definicji finansowe innowacje produktowe mogą być scharakteryzowane jako:

1). całkowicie nowe rozwiązania lub tradycyjne instrumenty, w których nowe elementy konstrukcyjne zostały wprowadzone w celu zwiększenia ich płynności oraz zakresu potencjalnych zastosowań ze względu na lepsze dostosowanie do warunków funkcjonowania,

²⁷⁴ Na podstawie wyników wyszukiwania z użyciem mechanizmu Google Patents – Advanced Search.

²⁷⁵ Analiza została oparta o bazy danych Google Patents, Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej, Europejskiego Urzędu Patentowego i Urzędu Patentów i Znaków Towarowych Stanów Zjednoczonych. Dotyczy lat 2008-2018 (stan na 10.12.2018).

²⁷⁶ Dabic, M., Cvijanović, V., & González-Loureiro, M. (2011). *Keynesian, post-Keynesian versus Schumpeterian, neo-Schumpeterian: An integrated approach to the innovation theory*. Management Decision.s. 196.

²⁷⁷ Michalopoulos, S., Leaven, L., Levine, R. (2009). *Financial Innovation and Endogenous Growth*. National Bureau of Economic Research, Working Paper 15356, Cambridge. 1-33.

- 2). substytuty tradycyjnych instrumentów poprawiające sytuację podmiotów stosujących je,
- 3). instrumenty, które nie mogą być jednoznacznie przypisane do jednego segmentu rynku finansowego,
- 4). instrumenty, które mogą być stosowane jako zabezpieczenie przed zwiększoną zmiennością parametrów rynkowych,
- 5). instrumenty złożone składające się z kilku prostych, tradycyjnych instrumentów finansowych,
- 6). instrumenty stosowane w ramach nowych procesów, technik lub strategii finansowych podmiotów stosujących je po raz pierwszy.

Pojęcie „innowacje finansowe” może być stosowane w dwóch znaczeniach (por. rys. 3):

- 1). w wąskim ujęciu innowacje finansowe definiowane są jako nowe rozwiązania w instrumentach finansowych (całkowicie nowe instrumenty, kombinacje kilku tradycyjnych instrumentów, modyfikacje tradycyjnych instrumentów, nowe zastosowania istniejących instrumentów itp.),
- 2). w szerokim ujęciu innowacje finansowe obejmują nowe rozwiązania w którymkolwiek z elementów systemu finansowego (w obrębie rynków, instytucji, instrumentów i regulacji finansowych),

Popytowa teoria innowacji finansowych jako główne źródła nowych rozwiązań wskazuje niedoskonałości rynku finansowego wynikające głównie z asymetrii informacji, kosztów agencji oraz kosztów transakcyjnych²⁷⁸.

Jednocześnie od początku lat 80. XX w. obserwowana jest ogromna aktywność instytucji finansowych w obszarze tworzenia i wprowadzania nowych rozwiązań finansowych będąca przedmiotem analizy podażowej teorii innowacji finansowych. Rozwiązania tego typu tworzone są przez instytucje finansowe w celu zwiększenia ich przewagi konkurencyjnej. Ogromna liczba innowacji finansowych

²⁷⁸ Fabozzi, F. J., Modigliani, F. (2003). *Capital Markets. Institutions and Instruments*. Upper Saddle River: Pearson Education International. s. 2-3.

jest oferowana klientom instytucji finansowych – są to zwykle innowacje agresywne dotyczące różnych obszarów finansów: nowe instrumenty i narzędzia inwestowania, oszczędzania, finansowania czy realizacji płatności (innowacje finansowe sterowane podażą).

Poza tym innowacje finansowe wprowadzane są przez instytucje finansowe w celu poprawy otrzymywanych wyników, ochrony pozycji rynkowej czy polepszenia sytuacji finansowej. Tego typu rozwiązania noszą nazwę innowacji ochronnych i mogą mieć zastosowanie zarówno w decyzjach inwestycyjnych, jak i w obszarze zarządzania ryzykiem.

Wiele czynników ma wpływ na zwiększoną aktywność instytucji finansowych w obszarze kreacji i implementacji innowacji finansowych. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: globalizację i dezintermediację rynków finansowych, zwiększoną zmienność parametrów rynkowych, deregulację i liberalizację przepływów kapitałowych oraz dynamiczny rozwój technologii komunikacyjnych. Inne istotne czynniki obejmują: wzmożoną konkurencję pomiędzy instytucjami finansowymi, perspektywę krótkookresową w ustalaniu wyników finansowych, poszukiwanie nowych źródeł przychodów (pozaodsetkowych). oraz rosnące znaczenie procesu zarządzania ryzykiem (szerzej na temat czynników innowacji finansowych w: Llewellyn, D. T. (2009). *Financial Innovation and the Economics of Banking and the Financial System*. In: L. Anderloni, D. T. Llewellyn, R. H. Schmidt, *Financial Innovation in Retail and Corporate Banking*. Cheltenham: Edward Elgar).

Ogromna liczba innowacji finansowych obserwowana w systemie finansowym jest konsekwencją względnie słabej ochrony patentowej w porównaniu do innowacji technologicznych. w związku z tym dyfuzja innowacji finansowych jest bardzo szybka²⁷⁹.

Wydaje się, że w przyszłości innowacje realizowane w zakładach ubezpieczeń będą odgrywać coraz większą rolę – produktową, organizacyjną oraz zarządczą. w tym kontekście, skupienie na zrozumieniu czynników, w tym ludzkich,

²⁷⁹ Bloch J. (2018). *Innowacje finansowe i ich znaczenie we współczesnym systemie finansowym - identyfikacja i systematyzacja problemu*. e-Finanse. 7(3). 15. s. 22.

mających wpływ na powodzenie procesów innowacyjnych jest kluczowe. Dążąc do wskazania czynności zarządczych wpływających na poziom i wykorzystanie potencjału innowacyjnego pracowników, niniejsza praca stanowi wkład w tym zakresie.

ROZDZIAŁ TRZECI

ZAŁOŻENIA I METODY

PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

W tej części pracy wskazane zostały założenia prowadzonych badań, zmierzających do określenia działań zarządczych związanych z różnorodnością i nakierowanych na potencjał innowacyjny pracowników zakładów ubezpieczeń.

Przede wszystkim wskazano na główny cel badawczy, cele szczegółowe i metody ich osiągnięcia. Wymieniono główną hipotezę oraz wymagające weryfikacji hipotezy szczegółowe. Odniesiono się do głównego pytania badawczego i wskazano metody, które pomogą w odpowiedzi na to pytanie. Szczegółowo opisano konstrukcję narzędzi badawczych i metody interpretacji wyników. w tej części rozdziału zostaje przedstawiony przegląd aspektów metodologii, przeprowadzona konceptualizacja pojęć, która wyjaśnia, z jakich elementów składa się metodologia, jak i czy była stosowana przez innych badaczy i czy była skuteczna.

Najważniejszym elementem wydaje się przedstawienie uzasadnienia wyboru kryteriów i nakreślenie kroków, które zostały wdrożone podczas projektowania kwestionariuszy wywiadów i ankiet, sposobu ich dystrybucji, liczby otrzymanych informacji zwrotnych.

Wymagane szerokie podejście do problemu oraz wykorzystanie wybranego zestawu metod badawczych wymusza eksploracyjny charakter działań badawczych. Zarówno zestawienie pojęcia potencjału innowacyjnego z metodami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jak i zastosowanie autorskich kwestionariuszy ankiet, wywiadów i dyskusji, może stanowić o wartość badań.

W badaniach zastosowana została autorska koncepcja potencjału innowacyjnego, kompletująca podejścia badaczy i przenosząca je na grunt zakładów ubezpieczeń. Szerokie, interdyscyplinarne badania mogą skutkować ważnymi wnioskami dotyczącymi działań koniecznych dla zwiększania potencjału innowacyjnego pracowników - zarówno na poziomie zakładu, jak branży i całej gospodarki.

Taka sytuacja stanowi uzasadnienie do podjęcia badań - po pierwsze w zakresie czynników ludzkich, które przekładają się bezpośrednio na innowacyjność, a po drugie działań zarządczych związanych z tymi czynnikami. w tej perspektywie, podjęcie badań nad wpływem różnorodności na potencjał innowacyjny pracowników wydaje się zasadne i bardzo potrzebne.

3.1. Metody prowadzonych badań

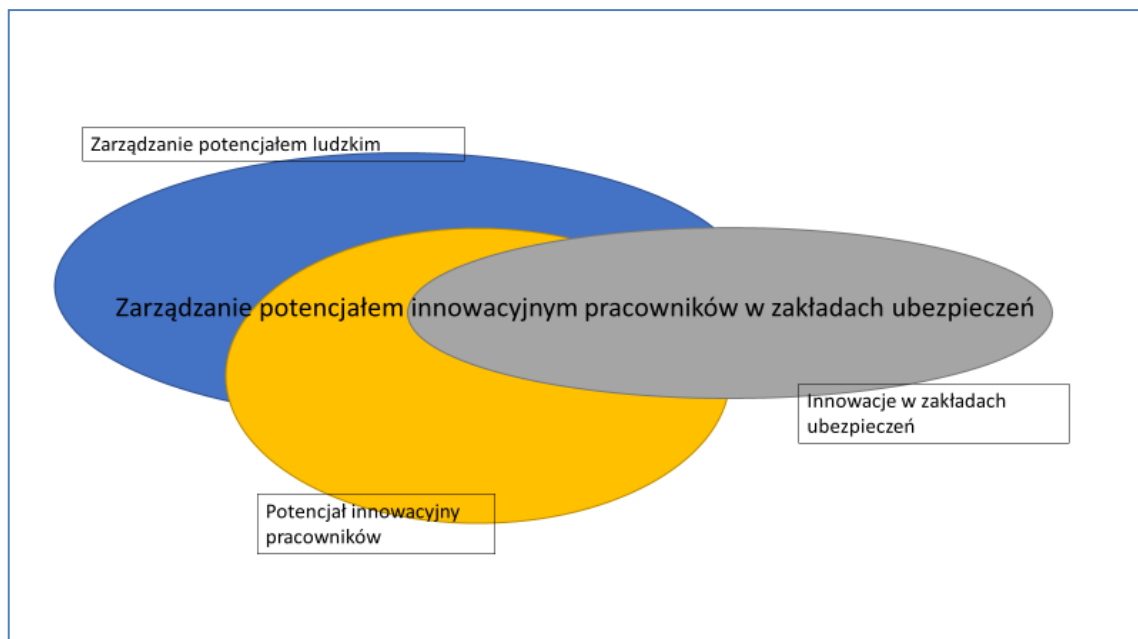
Bazując na przeglądzie literatury, biorąc pod uwagę, że przedmiotem analizy łączy w sobie koncepcję potencjału ludzkiego, zarządzania tym potencjałem w szczególnych warunkach działalności innowacyjnej, w określonym typie przedsiębiorstw - zakładach ubezpieczeń, wyróżniono dostępne ujęcia problemu (częstkowe).

Dostępne są w literaturze opracowania dotyczące:

- potencjału innowacyjnego,
- zarządzania potencjałem ludzkim,
- innowacjami w zakładach ubezpieczeń

Natomiast w ramach pracy podjęto się badania obszaru, w którym te koncepcje (z całym bagażem założeń, zależności, ustaleń konceptualnych i operacjonalizacyjnych). łączą się we *wpływ różnorodności na potencjał innowacyjny pracowników w zakładach ubezpieczeń*. Prezentację tego obszaru zawiera Rysunek 3.1.

Rysunek 3.1. Obszar badawczy



Źródło: opracowanie własne

3.1.1. Etapy procesu badawczego

Projektowane badania można podzielić na trzy podstawowe fazy. W **fazie pierwszej** skupiono się na przeprowadzeniu studiów literaturowych na temat zarządzania zasobami ludzkimi, potencjału innowacyjnego i innowacji w zakładach ubezpieczeń. Ponadto opracowane zostały kwestionariusze ankiet i wywiadów do badań empirycznych.

W **drugiej fazie** przeprowadzono badania - najpierw pilotażowe a następnie właściwe - badanie poziomu potencjału innowacyjnego w działach produktowych zakładów ubezpieczeń (ankieta pracowników), badanie menadżerów pod kątem działań nakierowanych na zarządzanie różnorodnością i ich wpływu na PI, detekcja najlepszych praktyk sugerowanych w literaturze. w tej fazie nastąpiło też zgromadzenie i opracowanie danych statystycznych na temat zakładów typowanych do badania, innowacyjności w Polsce na poziomie mikro, mezzo i makro oraz pozyskanie szczegółowych danych dotyczących wielkości rekrutacji, zwolnień i wypłacanych pracownikom nagród i premii.

Ostatnia faza (trzecia). to opracowanie koncepcyjne i statystyczne wyników badań oraz przygotowanie i redakcja pracy naukowej zawierającej wyniki badań.

3.1.2. Narzędzia badawcze

W oparciu o analizę literaturową, zostały wyłonione główne metody badawcze – umożliwiające uzyskanie rezultatów zbieżnych z celami pracy:

Do realizacji badań zostaną wykorzystane metody badawcze:

- obserwacja - pomiar (empiryczny). – dotyczący poziomu potencjału innowacyjnego;
- metoda literaturowa (analiza krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, danych źródłowych zawartych m.in. w raportach instytucji nadzorczych i branżowych oraz opracowaniach GUS)
- metoda analizy porównawczej (na podstawie danych uzyskanych z przedsiębiorstw innowacyjnych);
- metoda sondażu diagnostycznego (metoda ankietowa),
- technika wspomaganą komputerowo wywiad (CATI),
- metody statystyczne - do oceny poziomu potencjału innowacyjnego, średniego poziomu, mediany, korelacji i trendu;
- metoda opisu (opis stosowanych metod zarządczych, ich wpływu na PI pracowników);
- metoda eksplanacji - wyjaśnianie wpływu poszczególnych działań zarządczych nakierowanych na składy zespołu (różnorodność);
- metody analizy i syntezy (analizy modeli zarządzania w poszczególnych ZU, wskazanie cech wspólnych i różnic w odniesieniu do badanej problematyki).

Nauki o zarządzaniu posiadają właściwe im metody badawcze, przy czym cechuje je interdyscyplinarność, a tym samym eklektyzm metodologiczny, pozwalający łączyć metody z różnych dyscyplin, paradygmatów i podejść, zapewniając efektywność poznawczą i pragmatyczną. Wyróżnia się tu zarówno metody badań interpretatywnych (jakościowych), jak i metody testowania hipotez (badań ilościowych), wykorzystując logikę dedukcji i indukcji (empiryzm). oraz podejście nomotetyczne, a także idiograficzne.

Należy wskazać na konstrukcję myślową, tj. układ założeń, pojęć i zależności między nimi, pozwalający opisać (modelować). w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości. w badaniach ilościowych szczególną rolę odgrywają modele badawcze, będące wynikiem operacjonalizacji badanego konstrukt teoretycznego. Ich przetestowanie pozwala zweryfikować przyjęte przez badacza założenia konceptualne, przyczyniając się tym samym do wzbogacenia istniejących teorii. Ponadto z perspektywy badań ilościowych, dla których charakterystyczne są modele hipotetyczno-dedukcyjne, w pierwszej kolejności dokonuje się rozpoznania podstaw teoretycznych przez przegląd literatury przedmiotu i jej krytyczną analizę, by na tej podstawie określić ramy konceptualne badania przez precyzyjne zdefiniowanie pojęć, przy pomocy których został opisany problem badawczy. Ramy konceptualne w naukach o zarządzaniu przyjmują postać konstrukt teoretycznego²⁸⁰ ujmującego zjawiska, które nie mogą być obserwowane bezpośrednio. Ważne jest przy tym, aby w pełni opisać atrybuty badanego zjawiska i wyraźnie wskazać, co należy zmierzyć w kontekście istniejącej teorii. Tak opracowany konstrukt staje się podstawą do operacjonalizacji badanego zjawiska, czego wynikiem jest model badawczy. Operacjonalizacja wymaga określenia zakresu zmienności właściwego dla celów badań, oznaczenia stopnia precyzji pomiaru zmiennych, wyjaśnienia istotnych wymiarów zmiennych, jasnego zdefiniowania wartości zmiennych i zależności między nimi oraz decyzji dotyczących właściwego poziomu pomiaru²⁸¹. w związku z tym modelem badawczym w podejściu ilościowym jest model hipotetyczno-dedukcyjny, określający zależności między zmiennymi, które badacz chce analizować.

W dalszej części rozdziału skoncentrowano się na modelach badawczych charakterystycznych dla podejścia ilościowego, z uwagi na ich powszechność

²⁸⁰ Noga, A. (2013). *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

²⁸¹ Apanowicz J., 2000, *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej Bernardinum, Gdynia. Por. Apanowicz J., 2005, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

w naukach o zarządzaniu oraz fakt, że podejście to odgrywa kluczową rolę w odkrywaniu anomalii organizacyjnych i społecznych, które często wymagają nowych sformułowań teoretycznych, inicjując także nowe kierunki badań – a w sytuacji badania zarządzania potencjałem innowacyjnym mamy konieczność bazowania na nowych sformułowaniach teoretycznych.

3.2. Sposób realizacji celu głównego

W ramach projektowanych badań podjęto się rozwiązanie problemu wpływu różnorodności na potencjał innowacyjny pracowników w zakładach ubezpieczeń. Dzięki podejmowanym czynnościom zamierza się wskazać działania skutecznego doboru personelu o wysokim poziomie PI a następnie, w toku współpracy, dalszego utrzymywania potencjału na oczekiwanym poziomie.

Przekształcając temat pracy można uzyskać podstawowe pytanie, wokół którego toczyły się działania przedstawione w dysertacji:

Jak różnorodność wpływa na poziom potencjału innowacyjnego pracowników w zakładach ubezpieczeń?

Pytanie można uszczegółowić: w jaki sposób, z jaką siłą, z użyciem jakiej metody/metod – wreszcie można nadać poszukiwanym ustaleniom wymiar pozytywny: „Jak prawidłowo, dobrze, skutecznie, efektywnie, oszczędnie czy sprawnie działania nakierowane na różnorodność mogą wpływać na potencjał innowacyjny pracowników w zakładach ubezpieczeń (przy założeniu, że przyjęte ustalenia terminologiczne stanowią o pozytywnym wymiarze wymienionych cech zarządzania²⁸²).

Celem głównym (C1) pracy była identyfikacja funkcjonujących w zakładach ubezpieczeń działań z zakresu zarządzania różnorodnością, wpływających na kształtowanie poziomu potencjału innowacyjnego pracowników.

²⁸² Przykładowo, „oszczędnie” przy pewnych założeniach może mieć wymiar negatywny.

Przetestowano hipotezę ogólną (H0):

H0: Różnorodność zespołu wpływa na poziom potencjału innowacyjnego pracowników zakładów ubezpieczeń.

Ponadto zostały sformułowane do weryfikacji hipotezy szczegółowe:

H1: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie wieku a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników.

H2: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie doświadczenia a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników.

H3: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie płci a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników.

H4: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie wiedzy, umiejętności i osobowości a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników.

H5: Zmiany na poziomie zróżnicowania składu zespołu wpływają na poziom potencjału innowacyjnego.

H6: Poziom potencjału innowacyjnego wpływa na liczbę nowych usług ubezpieczeniowych.

Do najważniejszych celów badawczych można zaliczono:

- stworzenie testu w najlepszy sposób badającego potencjał innowacyjny pracowników (z uwzględnieniem częstych błędów w tego rodzaju badaniach np. błędu autowaloryzacji),
- opracowanie metod rekrutacji do działów produktowych w zakładach ubezpieczeń,
- opracowanie sposobów dobierania pracowników do zespołów pod kątem posiadanej wiedzy, umiejętności i cech charakteru,
- opracowanie wskazówek do systemu motywacyjnego aktywizującego potencjał innowacyjny (wykorzystanie zależne od konkretnej organizacji),
- zbadanie możliwości zmian na poziomie systemu szkoleń pracowników innowacyjnych,
- identyfikacja wzorcowych działań zarządczych pozytywnie wpływających na poziom potencjału innowacyjnego pracowników,

- zbadanie poziomu potencjału innowacyjnego posiadanego przez pracowników działów ZU. Przede wszystkim wskazanie czynników wpływających na ten potencjał, czynników które są dobrze rozwinięte oraz te, których rozwój jest na niskim poziomie (dane uzyskane w badaniu ankietowym);
- potwierdzenie, że zmiana na poziomie metod zarządczych prowadzi do zmiany poziomu potencjału innowacyjnego,
- potwierdzenie, że planowanie, nabór, wdrażanie, szkolenie, motywowanie i kontrola pracowników kształtują poziom i wykorzystanie potencjału innowacyjnego,
- wskazanie czynności umożliwiających ustalenie działań w zakresie zarządzania potencjałem innowacyjnym,
- identyfikacja i zestawienie funkcjonujących w naukowym dyskursie koncepcji dotyczących potencjału innowacyjnego, najlepszych dla zwiększania innowacyjności (poprzez wzrost PI). metod zarządczych, doboru pracowników do działów produktowych.

3.3. Konstrukcja narzędzi badawczych i obliczanie wyników

Właściwym wydaje się ocena czynników wpływających na potencjał innowacyjny, zgodnie z przyjętą definicją w podziale na wiedzę, umiejętności i cechy charakteru (dla wiedzy, umiejętności i cech charakteru po 10)²⁸³. w ramach badań literaturowych zidentyfikowano ponad 100 czynników, które są wskazywane jako wpływające na PI. Zdecydowano by w dalszych badaniach uwzględnić po 10 najczęściej wyróżnianych. Potwierdzono tę koncepcję podczas wywiadów CATI, oraz badań pilotażowych²⁸⁴. Jak pokazały wcześniej prowadzone badania

²⁸³ Szczepankiewicz M.(2012). *Factors affecting the innovative potential*. MEKON Scientific Conference Proceedings. Praga: Metropolitan University Prague. s. 68-82.

²⁸⁴ Wśród ważnych pozycji zestawiających czynniki związane z potencjałem innowacyjnym warto wskazać na Janssen, O. (2000). *Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(3), 287-302. Kanter, R. M. (1982). *The middle manager as innovator*. Harvard Business Review, 60(4), 95-105. Miron, E.,

literaturowe oraz empiryczne, tak skonstruowana analiza daje wiarygodne i powtarzalne wyniki dobrze opisujące potencjał innowacyjny. Ponadto dzięki możliwości bazowania na wynikach tych badań (traktowaniu jako grupy kontrolnej), można było znacznie skrócić czas badań przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości rezultatów²⁸⁵.

Dążąc do uzyskania rzetelnych wyników, dostrzeżono konieczność zapewnienia pełnej anonimowości respondentom. Dobrą formą badania w takim przypadku jest odpowiednio skomponowana ankieta. Przy projektowaniu badania wzięto pod uwagę, możliwe błędy wpływające na uzyskiwane wyniki – błędy logiczne *argumentum ad populum*, a szczególnie *argumentum ad numerum*, a także błędy wynikające z konieczności oceny samego siebie (błąd autowaloryzacji²⁸⁶). Aby uniknąć błędnej argumentacji wielkość próby w badaniu określono na podstawie statystycznej minimalnej liczebności grupy, w celu wykluczenia błędów związanych z obiektywnością odpowiedzi, przykładowo z autowaloryzacją, w analizie wyników skorzystano z dwóch wersji ankiety. Metoda dwóch wersji ankiety dotyczy, sporządzenia ankiet, w których połowa badanych ocenia samych siebie, natomiast pozostałe osoby oceniają innych przedstawicieli badanej grupy²⁸⁷. Alternatywnym

Erez, M., & Naveh, E. (2004). *Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?* Journal of Organizational Behavior, 25(2), 175-199. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace.* The Academy of Management Journal, 37(3), 580-607. Tjosvold, D. (2008). *The conflict-positive organization: it depends upon us.* Journal of Organizational Behavior, 29(1), 19-28. Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). *Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations.* Academy of Management Journal, 53(2), 323-342.

²⁸⁵ M.in. Szczepankiewicz M. (2012). *Badanie potencjału innowacyjnego studentów.* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. 245. s. 527-536.

²⁸⁶ Ludzie przetwarzają informacje w taki sposób, żeby własna osoba jawiła się w pozytywnym świetle. Pozytywna samoocena jest dla jednostki pożyteczna, bo przyczynia się do osiągnięcia ambitnych celów i mobilizuje do działania jednak w przypadku niniejszego badania może nieznacznie zniekształcać wyniki. Kofta M. Doliński D. (2004). *Poznawcze podejście do osobowości* [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, pod red. J. Strelau. Gdańsk: GWP. s. 125.

²⁸⁷ Takie działanie jest przedstawione w: Szczepankiewicz M. (2012). s. 530.

sposobem byłoby zastosowanie zewnętrznej grupy kontrolnej jednak precyzja takiego rozwiązania jest niższa²⁸⁸. Wykluczono wysoki poziom antagonizmu między przedstawicielami środowiska pracowników zakładów ubezpieczeń, który mógłby wpływać na obiektywizm oceny wiedzy, umiejętności i cech charakteru.

Kwestionariusz ankiety otwierała informacja o przeprowadzanym badaniu, następnie pojawiły się pytania dotyczące respondentów (metryczka). Właściwa część ankiety składała się z trzech części zgodnych z założeniami badania (dotyczących wiedzy, umiejętności i cech charakteru). Na każdą część składał się podlegający ocenie zbiór czynników, które respondent miał ocenić w skali od 1 do 5, gdzie 1 było najniższą a 5 najwyższą oceną. Kolejność części wynika ze stopnia trudności oceny. Zastosowano jednak inny klucz niż w przypadku wcześniej prowadzonych badań (stosowano kolejność wiedza, umiejętności, cechy charakteru²⁸⁹). w pierwszej kolejności pracownicy zakładów ubezpieczeń oceniali umiejętności, następnie wiedzę a na końcu cechy charakteru. Trudne pytania już na początku ankiety mogłyby negatywnie nastawić do dalszego uczestnictwa w badaniu.

Właściwe badanie poprzedzono badaniem pilotażowym. Dzięki temu wstępnie określono statystyczną minimalną liczebność grupy, ustalono najlepsze metody dotarcia do respondentów w badaniu głównym, zweryfikowano listy czynników wpływających na potencjał innowacyjny, określono na ile możliwe będzie wykorzystanie grupy kontrolnej. w badaniu pilotażowym wzięło udział 25 pracowników.

Wśród elementów potencjału innowacyjnego, pracownicy oceniali: umiejętności (10 czynników), wiedzę (10 czynników). oraz cechy charakteru (10 czynników).

Pierwsze badanie odbyło się w styczniu 2017 roku, a drugie w lutym 2019. Ankieta była kolportowana do respondentów w wersji elektronicznej - została umieszczona na stronie stworzonej w tym celu przez autora (www.InnoPotential.pl), a adres przesyłany był poprzez listy mailingowe.

²⁸⁸ Takie rozwiązanie jest wymagane, gdy wewnątrz grupy istnieją poważne konflikty (patrz: M. Szczepankiewicz, *Potencjał innowacyjny polskich parlamentarzystów...*

²⁸⁹ M. Szczepankiewicz, *Badanie...*, s. 530.

Dużym problemem badawczym przy tak dobranej grupie respondentów jest uzyskanie minimalnej liczebności grupy co jest niezbędne by uniknąć oskarżenia o popełnianie błędu *hasty generalization*. Co do zasady pracownicy niechętnie uczestniczą w badaniach, a zwłaszcza tych w których ocenie podlegają wiedza czy umiejętności. Najważniejszym elementem przy takim badaniu jest zapewnienie respondentów o całkowitej anonimowości, które udało się uzyskać dzięki formie badania (ankieta internetowa). Ponadto niezbędnym okazał się odpowiedni czynnik motywujący – w tym przypadku wykorzystano poparcie dla badania wyrażone przez kadrę zarządzającą w zakładach ubezpieczeń. Możliwość taką uzyskano podczas prowadzenia badania pilotażowego.

Kolejnym istotnym problemem był dobór czynników wpływających na poziom potencjału innowacyjnego. Jak wcześniej wspomniano opierał się na analizie literaturowej, badaniach wcześniej prowadzonych przez autora oraz wyniku badań pilotażowych. Nawet przy zachowaniu najwyższej staranności, nie można wykluczyć, że również inne czynniki mogą wpływać na potencjał innowacyjny. Uznano jednak, że poddanie analizie większej liczby czynników negatywnie wpłynęłoby na uczestnictwo w badaniu (wypełnieni kwestionariusza byłoby uciążliwe dla respondentów. Przyjęto ponadto, że nie wprowadzi się wag dla poszczególnych czynników z zakresu wiedzy, umiejętności i cech charakteru – zgodnie z analizą literaturową (patrz rozdział 2). brak jest jednoznacznych dowodów by jedne czynniki były ważniejsze od innych – przyjmuje się, że o potencjale innowacyjnym decyduje zestawienie poziomu wielu czynników u danego pracownika. Aby przeanalizować ryzyko doboru nieprawidłowych czynników lub braku wprowadzenia wag do analizy czynnikowej przeprowadzono symulację wyników badań. Nawet gdyby dwa czynniki w każdej kategorii były dobrane nieprawidłowo wnioskowanie nadal byłoby uprawnione (przy przyjętej interpretacji wyników).

Pewnym istotnym problemem, na który zwrócono uwagę jest fakt, że potencjał innowacyjny jest określany w odniesieniu do pracownika – to pracownik posiada potencjał innowacyjny. Z kolei różnorodność odnosi się do zespołu – jest to cecha całego zespołu. Odnosząc się do przyjętych założeń terminologicznych

(rozdział 2), uznaje się jednak że uprawnione jest porównywanie poziomu różnorodności ze średnim poziomem potencjału innowacyjnego w zespole.

Weryfikację przeprowadzono trzema metodami, tj. w oparciu o obliczone współczynniki korelacji rSpearmana, a także analizę odchyłeń standardowych. Kontekstowo, należy przyjąć, że taki związek nie istnieje także dla pozostałych wskaźników uwzględnionych w analizie. Dodatkowo należy zauważyć, że obliczone współczynniki korelacji we wszystkich przypadkach przyjmują wartości dodatnie. Ponieważ ich istotność była potwierdzona, oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu zróżnicowania (dla wybranych zróżnicowań) zespołów, poziomy potencjał innowacyjny są coraz bardziej korzystne. Oczywiście z uwagi na brak istotności statystycznej w obrębie obliczonych wskaźników dla umiejętności i osobowości, nie należy formułować wniosków ostatecznych, a jedynie wyrażać opinie w tym zakresie. Pozytywna relacja pomiędzy badanymi cechami może wynikać ze specyfiki branży, w której specjalne znaczenie przykłada się do wysokich standardów zarządzania zasobami ludzkimi, również w ujęciu różnorodności członków tych zespołów.

W ramach przeprowadzonych wywiadów wykorzystano metodę CATI. The response is derived from web search results. Metoda CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). to metoda przeprowadzania wywiadów telefonicznych z wykorzystaniem oprogramowania komputerowego, które pomaga w kierowaniu rozmowy, rejestrowaniu odpowiedzi i monitorowaniu wyników. Metoda CATI ma wiele zalet, takich jak szybsze zbieranie danych, kontrola nad procesem badawczym, wysokie wskaźniki odpowiedzi. Do przeprowadzanych wywiadów wykorzystano platformę engageSPARK, umożliwiającą tworzenie scenariuszy telefonicznych, ustawiania harmonogramu i śledzenia wyników w czasie rzeczywistym. engageSPARK oferuje również funkcje takie jak automatyczne wybieranie numerów, nagrywanie głosu i zmianę tekstu na mowę.

Należy nadmienić, że badanie było prowadzone w szerszym zakresie, natomiast na potrzeby pracy wykorzystano odpowiedzi:

- dotyczące zespołów w działach produktowych w zakładach ubezpieczeń,
- znajomości zagadnienia różnorodności,
- czynników wpływających na potencjał innowacyjny.

- nowych usług ubezpieczeniowych tworzonych w zakładach ubezpieczeń.

Wzięto pod uwagę wady tak prowadzonych badań, dlatego w celu weryfikacji hipotez wspierano analizę również innymi metodami badawczymi²⁹⁰. Można przyjąć, że badania tego typu prowadzone w przedsiębiorstwach należących do innych branż mogłyby być trudniejsze do przeprowadzenia a zależności mniej uchwytnie statystycznie.

Przykładowo, w ramach wywiadów pytano menedżerów o nowe lub znacząco udoskonalone usługi ubezpieczeniowe, które wprowadzono (w kontekście innowacji ubezpieczeniowych), jednak uznano że te wypowiedzi należy dodatkowo zweryfikować (aby potwierdzenie Hipotezy H6 było uprawnione). W tym celu zbadano zgodność opublikowanych Ogólnych Warunków Ubezpieczeń w roku poprzedzającym badanie z ich wcześniejszymi wersjami (jeśli występowały). Konkordancja została przeprowadzona z zastosowaniem mechanizmu Sketch Engine, które podaje zmiany w tekście w wartościach procentowych oraz wyklucza typowe przekłamania takie jak kolokacje czy zmiany redaktorskie i edycyjne. Brakuje literatury wprost odnoszącej się do zastosowanie tej metody do analizy dokumentów ubezpieczeniowych, dlatego przyjęto różnicę 10% za wystarczającą do kwalifikacji Ogólnych Warunków Ubezpieczenia (OWU) w kategorii nowości. Warto podkreślić, że przyjęte kryterium ma charakter arbitralny, jednak jak zauważono w Rozdziale Drugim, często drobna zmiana w zapisach OWU przesądza o odbiorze usługi jako nowej. Wnioskowanie w ten sposób nie jest pozbawione wad i

²⁹⁰ Wywiad jako metoda badawcza ma wiele zalet, takich jak możliwość uzyskania danych, dostosowania pytań do kontekstu i potrzeb uczestników, budowania zaufania i empatii oraz odkrywania nowych perspektyw. Jednak wywiad ma również pewne wady, takie jak możliwość wystąpienia błędów i stronniczości ze strony uczestnika, takich jak wpływ pierwszego wrażenia, efekt halo, efekt podobieństwa lub efekt Hawthorne'a. Zwraca się też uwagę na trudność w zapewnieniu reprezentatywności i uogólnienia wyników na większą populację lub inny kontekst (Bailey K. (1994). *Interview Studies in Methods of Social Research*. Simonand Schuster, 4th ed. Nowy Jork: The Free Press, s. 173-213.)

może być stosowane tylko w związku z brakiem w pełni obiektywnej metody oceny innowacji ubezpieczeniowych²⁹¹.

Należy jednak zaznaczyć, że przy badaniu z omawianego zakresu nie jest możliwe dokonanie analiz jedynie w oparciu o dostępne metody i wykonanie analiz uznawanych za obiektywne (np. analiza źródeł statystycznych). Chcąc poszerzać wiedzę i wypełniać przestrzeń badawczą można korzystać z różnych dostępnych metod badawczych. Również w obrębie roli działań zarządczych nakierowanych na potencjał innowacyjny, badań realizowanych w ramach niniejszej dysertacji nie należy uznawać za ostateczne i wyczerpane.

W tym kontekście zasadne stało się zaproponowanie narzędzia wspierającego menedżerów w doborze pracowników do zespołów. w oparciu o przygotowany model procesu doboru pracowników do zespołu, stworzono narzędzie analityczne, którego celem jest przygotowanie rankingu kandydatów, w kontekście ich wpływu na różnorodność zespołu. Oczywiście zastosowanie tego narzędzia nie może przesądzać o wyniku rekrutacji, natomiast może dać menedżerom dodatkowe źródło informacji i wspomóc ich we właściwym wyborze pracownika.

²⁹¹ A także pomocniczo przy zastosowaniu innych metod. W tym przypadku w odniesieniu do wyników wywiadu.

ROZDZIAŁ CZWARTY

WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH WPŁYWU

RÓŻNORODNOŚCI NA POZIOM POTENCJAŁU

INNOWACYJNEGO PRACOWNIKÓW ZAKŁADÓW

UBEZPIECZEŃ

W tej części pracy wskazane zostały wyniki prowadzonych badań, zmierzających do określenia wpływu różnorodności na potencjał innowacyjny pracowników zakładów ubezpieczeń.

W badaniach zastosowana została autorska koncepcja potencjału innowacyjnego kompletująca podejścia badaczy i przenosząca je na grunt zakładów ubezpieczeń. Szerokie, interdyscyplinarne badania mogą skutkować wnioskami dotyczącymi działań koniecznych dla zwiększania potencjału innowacyjnego pracowników, zarówno na poziomie zakładu, jak branży i całej gospodarki.

Wyniki badań powinny przełożyć się na zwiększenie wiedzy o działaniach z zakresu zarządzania (nakierowanych na różnorodność) potencjałem innowacyjnym pracowników – takich, które pozytywnie wpływają PI, a co za tym idzie innowacyjność.

Taka sytuacja stanowiła uzasadnienie do podjęcia badań - po pierwsze w zakresie czynników ludzkich, które przekładają się bezpośrednio na innowacyjność, a po drugie działań zarządczych związanych tymi czynnikami. w tej perspektywie podjęcie badań nad wpływem różnorodności na potencjał innowacyjny wydaje się zasadne i bardzo potrzebne.

W ramach prezentacji wyników skupiono się na tych rezultatach, które pomagają zweryfikować postawione w pracy hipotezy. Autor przyjął, że ukazanie metody rozwiązania problemu, na podstawie uzyskanych wyników, można osiągnąć poprzez wskazanie kolejnych kroków pracy nad danymi.

4.1. Wyniki badań poziomu potencjału innowacyjnego

Ankiety zostały poddane weryfikacji pod kątem prawidłowego wypełnienia oraz czytelności wyników. Wyniki badania w pierwszej fazie dla wszystkich badanych pracowników prezentują poniższe tabele 4.2, 4.3 i 4.4. Uznano, że warto wskazać w sąsiednich kolumnach średnie uzyskane przez pracowników oceniających siebie oraz grupę kontrolną, która oceniała innych pracowników a także wyliczoną różnicę między ich wynikami.

Biorąc pod uwagę obowiązująca w badaniu skalę ocen (1-5). uznano, że różnica między badaną grupą a grupą kontrolną na poziomie 0,1 i mniejszym jest całkowicie pomijalna, od 0,11 do 0,50 nieznaczna, od 0,51 do 1 umiarkowana i powyżej jedności znaczna. Różnica może być dodatnia i ujemna – dodatnia wskazuje, że dany czynnik jest lepiej wykształcony w ocenie podejmowanej dla siebie a ujemna wskazuje na przewagę grupy kontrolnej. Prezentacja wyników badania nastąpiła zgodnie z kolejnością wystąpienia w kwestionariuszu ankiety tj. poczynając od ukazania ocen umiejętności, następnie wiedzy, a kończąc na ocenie cech charakteru (w sposób zagregowany rozumiany jako osobowość²⁹²). Badanie pozwoliło

Pierwsza część ankiety badała poziom umiejętności kluczowych dla potencjału innowacyjnego, posiadanych przez pracowników zakładów ubezpieczeń. Zestawienie średnich ocen można prześledzić w Tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Oceny posiadanych przez pracowników umiejętności

Lp.	Ocena umiejętności:	Średnie uzyskanych odpowiedzi		
		Ocena pracowników	Ocena grupy kontrolnej	Różnica
1.	praca w zespole	3,14	4,09	-0,95

²⁹² Istnieją rozbieżności terminologiczne dotyczące zakresu pojęć takich jak cechy charakteru, cechy osobowości, osobowość, charakter.

2.	logiczne myślenie	4,57	4,42	0,15
3.	sprawność techniczna	3,39	3,41	-0,02
4.	giętkość myślenia (szybka zmiana kierunku poszukiwań i przystosowywanie metod rozwiązywania problemów do zmieniającej się sytuacji)	3,25	4,08	-0,83
5.	odbieranie i tolerowanie informacji sprzecznych	4,43	4,12	0,31
6.	malowanie i rysowanie	3,11	2,32	0,79
7.	gra na instrumentach muzycznych	3,23	2,12	1,11
8.	praktyczne zastosowanie wiedzy do rozwiązania problemów	3,92	4,22	-0,3
9.	doskonalenie zastanej sytuacji, poprawianie błędów	4,34	4,68	-0,34
10.	używanie języków obcych	2,49	4,41	-1,92

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Warto rozpocząć analizę od czynników wpływających na potencjał innowacyjny, które przez pracowników zostały ocenione najwyżej. Najwyższe wskazania zanotowały umiejętności logicznego myślenia, odbierania i tolerowania informacji sprzecznych oraz doskonalenia zastanej sytuacji i poprawiania błędów. Warto zauważyć, że taki zestaw dość jednoznacznie pasuje do wizerunku ustawodawcy. Wśród umiejętności ocenianych najniżej przez pracowników ZU znalazły się – posługiwanie językiem obcym, abstrahowanie i wytwarzanie pomysłów zaskakujących, niezwykłych, odmiennych od dotychczas znanych. Takie zestawienie najsłabszych czynników negatywnie wpływa na zdolności innowacyjne. Zwłaszcza nieznanostwo języków obcych bardzo negatywnie wpływa na potencjał innowacyjny. Warto prześledzić różnice w ocenach między pracownikami oceniającymi siebie a grupą kontrolną. Największa różnica zanotowana została przy posługiwaniu się językami obcymi, aż 1,92 na niekorzyść pracowników oceniających siebie.

Dalsza część badania obejmowała analizę wskazań dla wiedzy posiadanej przez pracowników. Trudno o obiektywną ocenę posiadanej wiedzy, dlatego w tej części badania niezwykle istotnym było właściwe sformułowanie obszarów wiedzy, o których informacji udzielał respondent. Poszczególne średnie oceny zasobów wiedzy posiadanych przez studentów ukazuje Tabela 4.2.

Tabela 4.2. Oceny posiadanej przez pracowników wiedzy

Lp.	Ocena wiedzy na temat:	Średnie uzyskanych odpowiedzi		
		Ocena pracowników	Ocena grupy kontrolnej	Różnica
1.	merytorycznych zagadnień związanych z wykonywaną pracą	4,52	4,23	0,31
2.	sytuacji na świecie (politycznej, gospodarczej, społecznej)	4,29	4,13	0,16
3.	nowych technologii	3,12	3,88	-0,76
4.	narzędzi informatycznych	2,93	3,43	-0,5
5.	dostępnych źródeł informacji	3,04	2,88	0,16
6.	kultury i sztuki	3,87	3,21	0,66
7.	filozofii	3,25	2,89	0,36
8.	prawa	4,11	3,78	0,33
9.	religii i etyki	3,98	3,24	0,74
10.	literatury	3,71	3,68	0,03

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W zakresie oceny własnej wiedzy najwyższe średnie kolejno uzyskały wiedza na temat merytorycznych zagadnień związanych z wykonywaną pracą, sytuacji na świecie (politycznej, gospodarczej społecznej). oraz prawa. Na wysokie wskazania pewien wpływ mógł mieć charakter badania (pracownicy wiedzieli, że są oceniani jako grupa). Analizując ten fragment wyników trzeba wziąć pod rozwagę nastawienie do badania oraz miejsce wypełniania kwestionariusza ankiety. Do

obszarów wiedzy najniżej ocenianych przez respondentów należały narzędzia informatyczne, nowe technologie oraz źródła pozyskiwania informacji. Warto zwrócić uwagę, że w żadnej kategorii różnica między grupą kontrolną, a badawczą nie przekroczyła jedności. Wśród największych różnic znalazły się obszary wiedzy związane z nowymi technologiami, religią i etyką oraz kulturą i sztuką. Odwrotnie niż w przypadku umiejętności w większości kategorii większym potencjałem mogą się pochwalić pracownicy oceniający siebie.

Ostatnia część ankiety badała potencjał innowacyjny w odniesieniu do cech charakteru. Należy bardzo ostrożnie podchodzić do wyników i uważnie porównywać je z grupą kontrolną. Tabela 4.3 prezentuje uzyskane w badaniu odpowiedzi.

Tabela 4.3. Oceny siły cech charakteru posiadanych przez pracowników ZU

Lp.	Ocena siły cech charakteru:	Średnie uzyskanych odpowiedzi		
		Ocena siebie	Ocena grupy kontrolnej	Różnica
1.	persewersja - skłonność do wielokrotnego podejmowania tego samego tematu	3,39	2,97	0,42
2.	wytrwałość - długotrwała praca	3,89	3,44	0,45
3.	niezależność - niekonformistyczna postawa, nieuleganie wpływom	3,74	4,24	-0,5
4.	otwartość – zdolność asymilowania nowych informacji także wobec treści dwuznacznych	3,98	4,28	-0,3
5.	wyobraźnia – kojarzenie rzeczy odległych	3,84	4,28	-0,44
6.	tolerancja - akceptacja nowości, inności	3,84	4,33	-0,49
7.	spontaniczność - działanie impulsywne, pod wpływem chwili	3,29	3,97	-0,68

8.	odwaga - brak obaw przed nieznanym	3,39	4,44	-1,05
9.	spostrzegawczość	3,29	4,29	-1
10.	sumienność -dokładne wykonywanie zadań	3,56	3,42	0,14

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jeśli chodzi o oceniane cechy charakteru to najwyższe wskazania uzyskały charyzma, wierność - nie odstępowanie od swoich przekonań oraz odporność na stres. Ponownie te cechy osobowości dość dobrze wpisują się w profil polityka. Do cech charakteru najslabiej wykształconych można zaliczyć spostrzegawczość, spontaniczność oraz persewersję. Największe różnice w ocenie cech charakteru dotyczą odwagi, spostrzegawczości oraz spontaniczności. Również w dziedzinie cech charakteru potencjał innowacyjny pracowników oceniających siebie jest niższy niż grupy kontrolnej.

4.2. Wyniki badań różnorodności

Badanie objęło wybór działań zarządczych związanych z poziomem różnorodności stosowanych w ramach ZZL. Definicja kryteriów doboru metod do dalszych badań objęła:

- Związek metody ze zwiększeniem poziomu składowych potencjału innowacyjnego.
- Związek pomiędzy działaniem, a utrzymaniem/zwiększeniem poziomu potencjału innowacyjnego.

Badanie przeprowadzono w dwóch fazach co dało możliwość porównania wyników (oraz weryfikacji hipotezy H5).

Dobór próby: w okresie badań (2017-2019). w Polsce było zarejestrowanych 43-47 zakładów ubezpieczeń (Life i non-life). jednak tylko w 18 funkcjonowały zespoły produktowe.

16 z nich wzięło udział w badaniu (16 menedżerów wzięło udział w badaniu CATI) 80% (faza 1). i 82% (faza 2). pracowników wypełniło ankietę

Tabela 4.4. Statystyki prowadzonego badania

Statystyki prowadzonego badania (faza 1)	
Liczba zaproszeń	178
Liczba niedostarczonych wiadomości	6
Liczba błędnie wypełnionych ankiet	4
Liczba połowicznie wypełnionych ankiet	4
Zwrotność realna	79,07%

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników zebranych ankiet

Autor proponuje ocenę wskaźnikową, opartą na ocenie trzech elementów potencjału innowacyjnego:

Tabela 4.5. Wskaźniki będące elementami metody oceny potencjału innowacyjnego

Wskaźniki [symbol – definicja]	Zależność względem poziomu potencjału innowacyjnego:
W – ocena wiedzy $\bar{x}W$ -średnia wskazań dla wiedzy	$PI = \bar{x}W + \bar{x}U + \bar{x}O$ Zależność jest wprost proporcjonalna (wskaźnik rośnie = poziom potencjału innowacyjnego rośnie) PI przyjmuje wartości: 3-15
U – ocena umiejętności $\bar{x}U$ -średnia wskazań dla umiejętności	
O – ocena osobowości $\bar{x}O$ -średnia wskazań dla osobowości	

Źródło: opracowanie własne

Aby przetestować przyjęte hipotezy należy zbadać poziomą różnorodności w badanych zespołach. Przyjęto w badaniach sprawdzenie różnorodności wieku, płci, doświadczenia, wiedzy, umiejętności i osobowości. Jako miarę zmienności potraktowano odchylenie standardowe zgodnie z przytoczonymi wzorami:

Wzór 4.1. Odchylenie standardowe próby

$$SD = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X - \bar{X})^2}{N - 1}}$$

gdzie:

SD- odchylenie standardowe

\bar{X} - Średnia

X - kolejna obserwacja w próbie

N - liczba osób w próbie

Wzór 4.2. Odchylenie standardowe populacji

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X - \bar{\mu})^2}{N}}$$

gdzie:

σ - odchylenie standardowe

μ^{-} - średnia z populacji

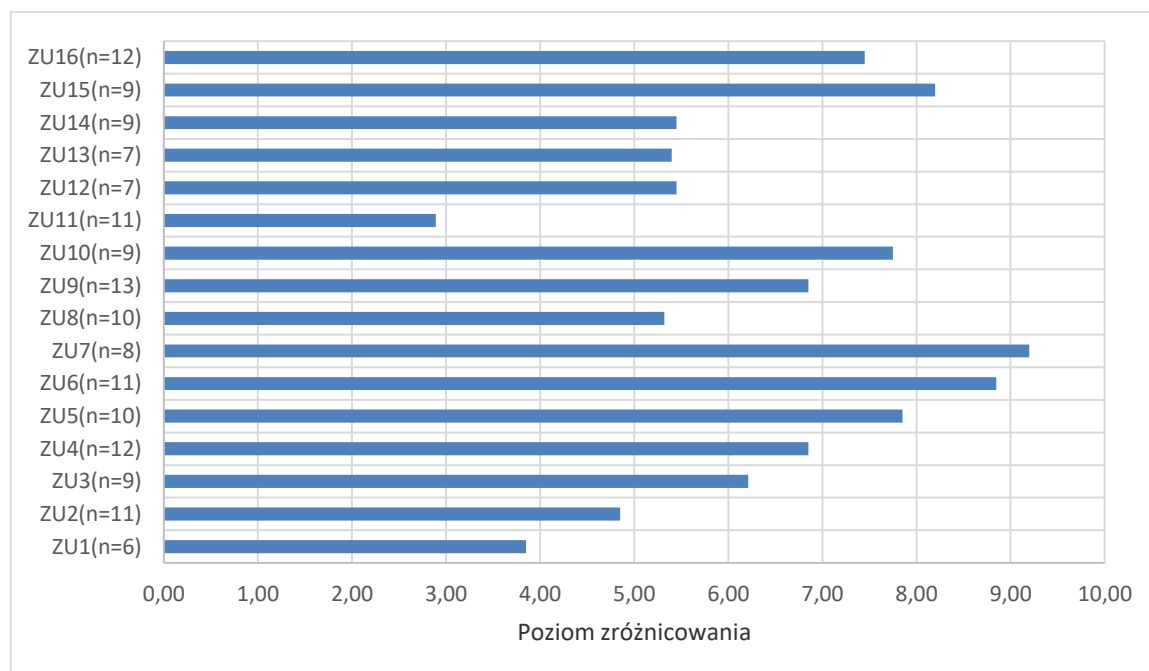
X - kolejna obserwacja w populacji

N - liczba osób w populacji

Podczas badań zespołów posłużono się odchyleniem standardowym dla populacji (ponieważ wszyscy pracownicy zespołów wzięli udział w badaniu), natomiast badając zróżnicowanie wśród pracowników wszystkich zakładów ubezpieczeń posłużono się odchyleniem standardowym próby – nie wszystkie zakłady ubezpieczeń wzięły udział w badaniu.

Wyniki badań dotyczące zróżnicowań w oparciu o wiek, płeć, doświadczenie, wiedzę, umiejętności i osobowość prezentują Rysunki 4.1.-4.6. **Uwaga:** aby zachować poufność i uniemożliwić identyfikację zakładu ubezpieczeń, nazwy ZU1-ZU16 są stosowane losowo, natomiast właściwa interpretacja (w świetle hipotez pracy) zawarta jest w Tabeli 4.7)

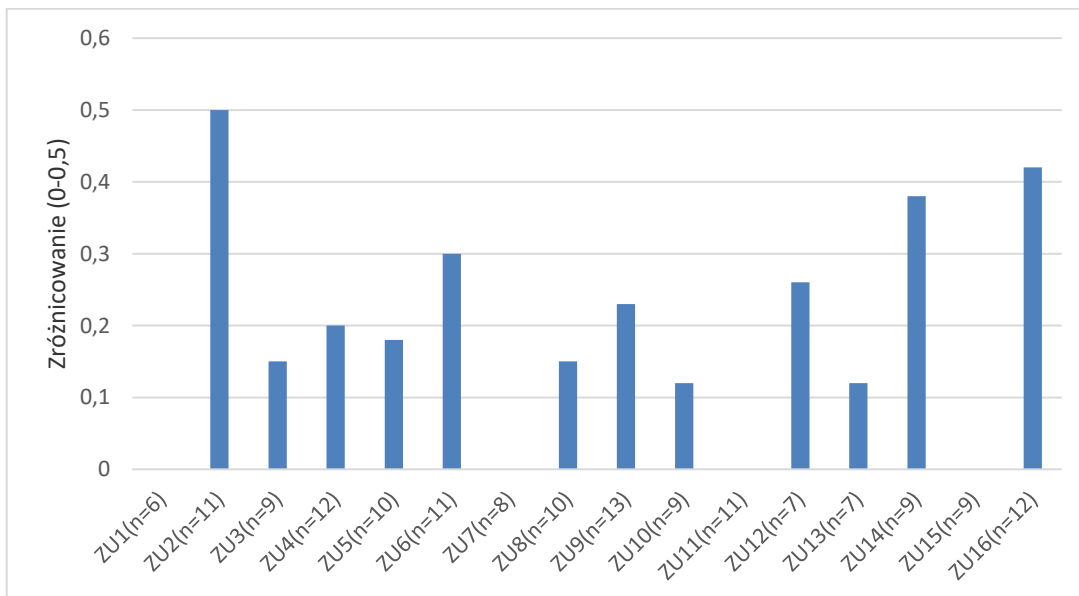
Rysunek 4.1 Zróżnicowanie wieku w badanych zespołach



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Zgodnie z Wykresem 4.1 można zauważyć, że największe zróżnicowanie – przekraczające 9 lat odnotowana o Zakładzie 7, z kolei najmniejsze (niespełna 3) w Zakładzie 11. Co istotne zróżnicowania w poszczególnych zakładach znacznie się różnią, co stanowi pozytywny prognostyk w odniesieniu do dalszych wyników dotyczących korelacji i zróżnicowania i potencjału innowacyjnego. Uzyskane wyniki będą dzięki temu jednoznaczne.

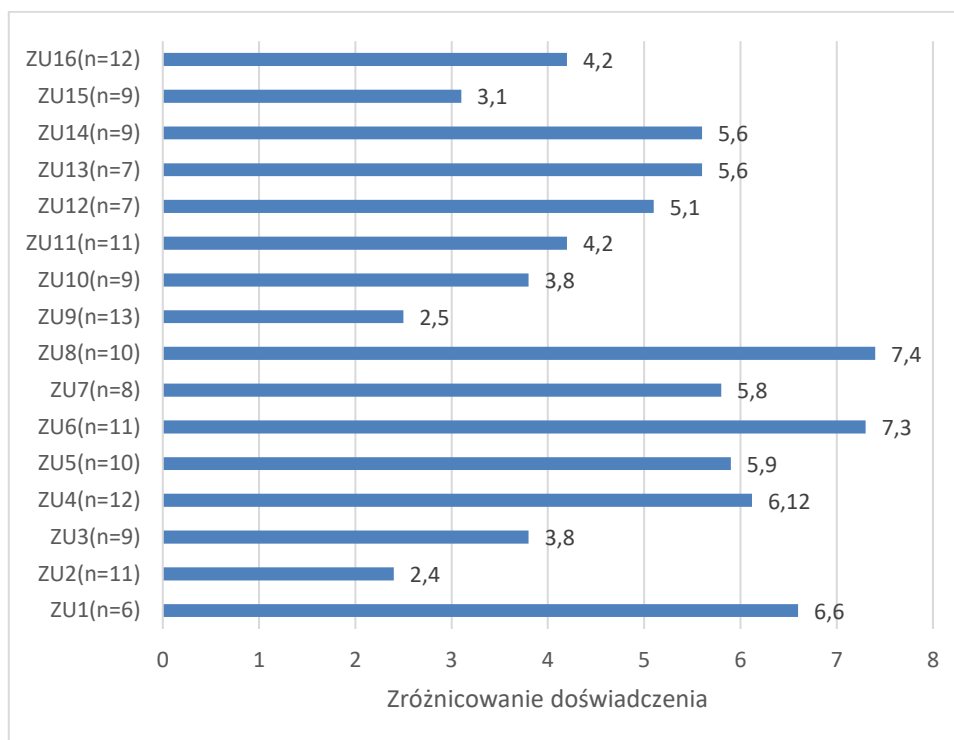
Wykres 4.2 Zróżnicowanie płci w badanych zespołach



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

w odniesieniu do płci można zauważyć, że największe zróżnicowanie występuje, jeśli relacja mężczyzn do kobiet w zespole jest 50% do 50% - każde odchylenie na korzyść mężczyzn lub kobiet obniża ten wynik – nie interpretowano przewagi żadnej z płci osobno. Najwyższy wynik w tym ujęciu uzyskał ZU2 – liczba mężczyzn jest równa liczbie kobiet – najniższy ZU10 – 0,12.

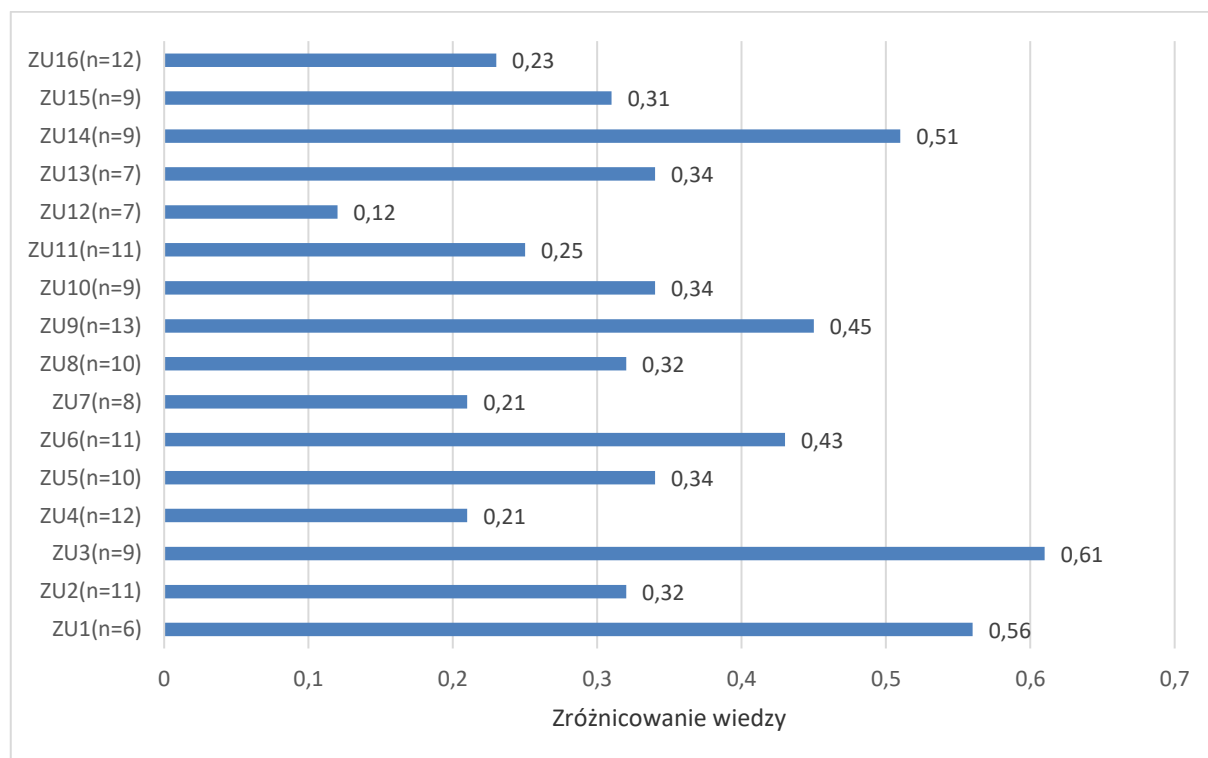
Wykres 4.3. Zróżnicowanie doświadczenia w badanych zespołach



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak można odczytać z wykresu największe zróżnicowania wieku wyniosło 7,4 lat w Zakładzie 8. Najmniejsze z kolei 2,4 w zakładzie 2. Biorąc pod uwagę poprzednie wyniki należy jednak zauważyć, że istnieje podobieństwo pomiędzy zróżnicowaniem wieku, a doświadczenia. Łatwo to wyjaśnić – najczęściej osoby starsze dysponują większym doświadczeniem, a młodsze mniejszym – to wpływa na powiązanie zróżnicowań tych dwóch zmiennych.

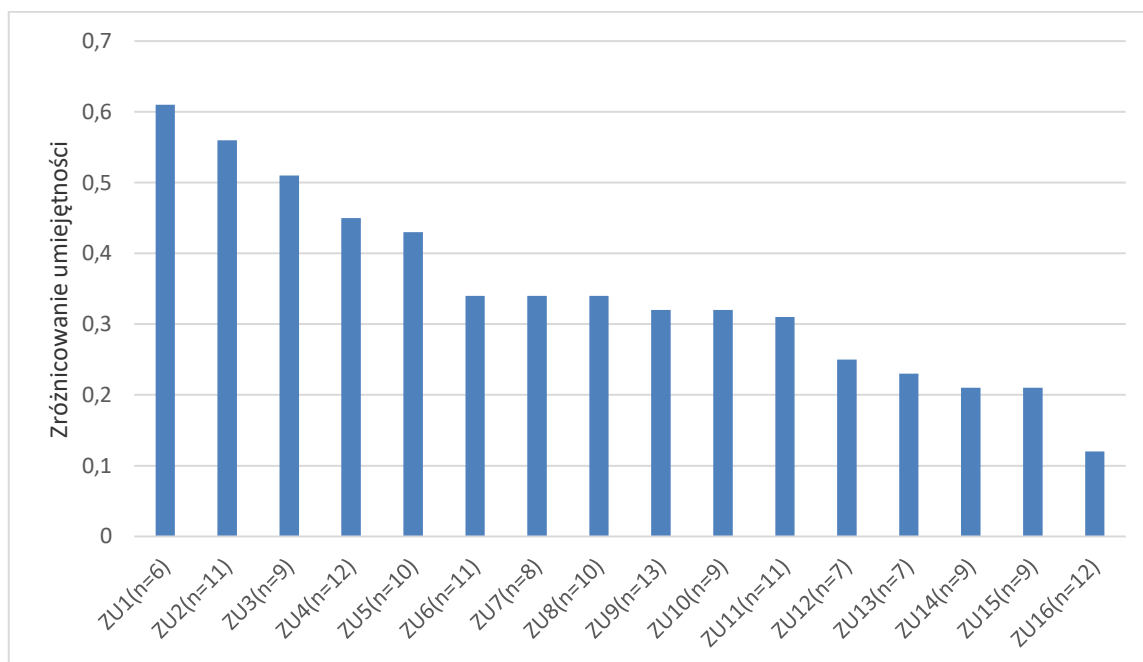
Wykres 4.4. Zróżnicowanie wiedzy w badanych zespołach



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Warto w tym miejscu odnieść się do zróżnicowania wiedzy. Największe zróżnicowanie – na poziomie 0,61 i najmniejsze zróżnicowanie 0,12 dzieli znaczna odległość (biorąc pod uwagę skalę ocen). Warto o tym pamiętać interpretując wyniki – populacja pod tym względem okazała się zróżnicowana.

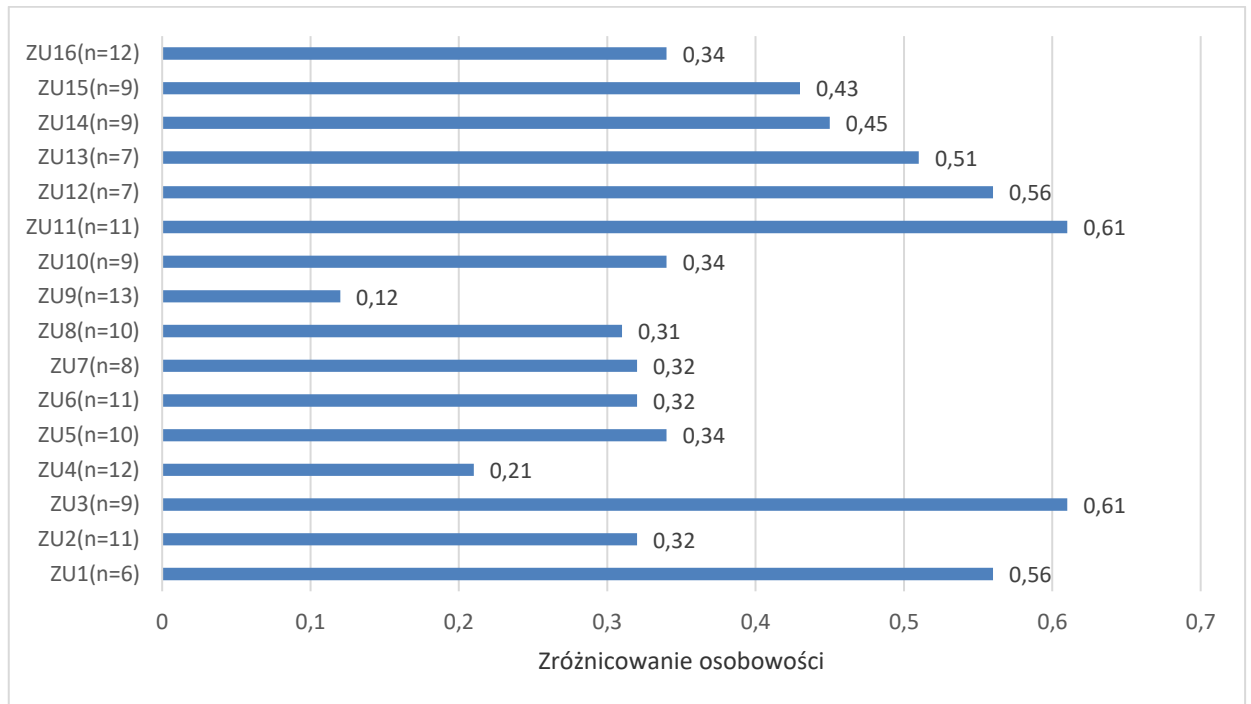
Wykres 4.5. Zróźnicowanie umiejętności w badanych zespołach



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W badanych zakładach ubezpieczeń zróźnicowanie umiejętności mierzone odchyleniem wahało się – najwyższe odchylenie osiągnęło 0,61 a najniższe 0,12. Przy czym należy zauważyć, że największe zróźnicowanie odnotowany w najmniej liczonym zespole (n=6)

Wykres 4.6. Zróżnicowanie osobowości w badanych zespołach



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Podczas kolejnego etapu badań postanowiono zbadać zależność pomiędzy poziomami zróżnicowania a poziomem potencjału innowacyjnego. Celem było uzyskanie odpowiedzi - w jaki sposób poziom zróżnicowania wpływa na poziom potencjału innowacyjnego, a także komponentów składających się na PI. Jako miarę przyjęto współczynnik korelacji r-Pearsona. Wybór współczynnika korelacji zależy od rodzaju i rozkładu danych. Dla zmiennych ilościowych o rozkładzie normalnym pierwszym wyborem (przy pozostałych zastrzeżeniach) jest współczynnik korelacji Pearsona, który określa poziom zależności liniowej między zmiennymi. Współczynnik korelacji r-Pearsona przyjęto zgodnie ze wzorem:

Wzór 4.3 Współczynnik korelacji r-Pearsona

$$r(x, y) = \frac{cov(x, y)}{\sigma_x * \sigma_y}$$

przy czym

$$cov(x, y) = E(x * y) - (E(x) * E(y))$$

gdzie:

$r(x, y)$. - współczynnik korelacji r-Pearsona pomiędzy zmiennymi x i y

$cov(x, y)$. - kowariancja pomiędzy zmiennymi x i y

σ - odchylenie standardowe z populacji

E - wartość oczekiwana

Dla interpretacji przyjęto założenia zgodnie z Tabelą 4.6.

Tabela 4.6. Interpretacja wysokości współczynnika korelacji.

Wartość r (wartości bezwzględne)	Interpretacja
0 – 0,29	brak albo bardzo słaba korelacja
0,3 – 0,49	korelacja w stopniu umiarkowanym
0,5 – 0,69	korelacja silna

0,7 – 1	korelacja bardzo silna
----------------	-------------------------------

Źródło: założenia na podstawie Aczel A.D. (2006). *Statystyka w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe. s. 69 Por. Iwińska M. Popowska B. Szymkowiak M. (2011). *Statystyka opisowa*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

Przyjęto, że jedynie korelacje powyżej 0,5 będą interpretowane jako istotne w kontekście celów pracy – poczynając od korelacji ocenianej jako silna, oraz zawierającej korelacje oceniane jako bardzo silne. Na tej podstawie wyliczono korelacje dla poszczególnych zależności. Uzyskane wyniki prezentuje tabela 4.7 oraz wykres 4.7.

Tabela 4.7. Siła zależności w wartościach bezwzględnych

	Siła zależności w wartościach bezwzględnych		Ocena zależności
Wiek	0,84	0,81	korelacja bardzo silna
Płeć	0,42	0,41	korelacja w stopniu umiarkowanym
Doświadczenie	0,81	0,80	korelacja bardzo silna
Wiedza	0,63	0,67	korelacja silna
Umiejętności	0,61	0,65	korelacja silna
Osobowość	0,21	0,14	brak albo bardzo słaba korelacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wszystkie uzyskane korelacje (poza osobowością). charakteryzowały się wartością dodatnią. z racji niskiego wyniku dla osobowości zdecydowano o prezentacji wyników w wartościach bezwzględnych. Najwyższy wynik zależności uzyskało zróżnicowanie wieku i doświadczenia odpowiednie 0,84 i 0,81 należy

jednak zauważyć, że te elementy są ze sobą powiązane – najczęściej zespół zróżnicowany pod względem wieku jest też zróżnicowany pod względem doświadczenia. Jednak nie jest to bezwzględna reguła – w 2 zakładach ubezpieczeń różnice pod tym względem były widoczne.

Jak zostało wspomniane we wprowadzeniu do rozdziału czwartego, aby zweryfikować hipotezę H6 niezbędne - oprócz zbadania relacji między poziomem PI a deklaracją menedżerów co do nowych usług wprowadzonych w zakładach ubezpieczeń – jest sprawdzenie, ile nowych OWU (zgodnie z przyjętą metodą) zostało opublikowanych. Co zrozumiałe, uwzględniono liczebność zespołów (większe zespoły, przy takim samym średnim PI, będą wprowadzały więcej zmian w OWU). Wyniki tego zestawienia zawiera Tabela 4.8.

Tabela 4.8. Zestawienie nowych usług ubezpieczeniowych wg deklaracji menedżerów i badania OWU

Nazwa	Deklaracja menedżera (CATI)	Badanie OWU	Poziom PI(średnia)
ZU1	4	4	12,54
ZU2	6	6	11,76
ZU3	3	3	12,98
ZU4	3	3	13,45
ZU5	10	9	10,67
ZU6	11	11	11,89
ZU7	4	4	12,34
ZU8	5	4	13,67
ZU9	6	6	10,98

ZU10	8	8	11,23
ZU11	9	8	12,56
ZU12	6	6	13,89
ZU13	3	3	13,45
ZU14	12	11	11,67
ZU15	6	6	12,89
ZU16	2	2	14,01

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Analizując uzyskane wyniki można zauważyć, że w zakładach ubezpieczeń ZU5, ZU8, ZU 11, ZU14 występuje różnica między deklaracjami menedżerów, a analizą porównawczą OWU. Różnica we wszystkich wymienionych przypadkach wynosi 1. Autor przyjmuje, że zasadnym było użycie dodatkowej metody analizy OWU w celu potwierdzenia deklaracji menedżerów i wskazuje na potencjał tej metody w dalszych procesach badawczych. Porównanie wyników ze średnim potencjałem innowacyjnym umożliwiło pozytywne zweryfikowanie hipotezy H6.

4.3. Podsumowanie uzyskanych wyników

Dzięki uzyskanym wynikom udało się zbadać zależności pomiędzy zmiennymi a tym samym odnieść się do hipotez postawionych w pracy. Zestawienie wyników wraz z hipotezami zawiera Tabela 4.9.

Tabela 4.9. Zestawienie wyników badań w odniesieniu do stawianych hipotez

Hipoteza / Cel badawczy	Rezultat	Metoda badawcza
C1: Identyfikacja wpływu różnorodności na kształtowanie poziomu potencjału innowacyjnego pracowników.	Cel zrealizowany	Badania ankietowe, badania symulacyjne, analiza statystyczna
C2: Systematyzacja pojęcia potencjału innowacyjnego.	Cel zrealizowany	Kwerenda literatury
C3: Opracowanie autorskiej metodyki oceny poziomu potencjału innowacyjnego.	Cel zrealizowany	Kwerenda literatury, badania symulacyjne
C4: Analiza wpływu różnorodności na poziom potencjału innowacyjnego.	Cel zrealizowany	Kwerenda literatury, badania ankietowe – porównanie wyników
C5: Opracowanie modelu procesu wspomagającego budowanie zespołów o wysokim potencjale innowacyjnym (wykorzystanie zależne od konkretnej organizacji).	Cel zrealizowany	Modelowanie procesu w oparciu o wyniki badań
C6: Analiza wpływu poszczególnych czynników na poziom PI (analiza czynnikowa)	Cel zrealizowany	Badania ankietowe, wywiad CATI, analiza statystyczna

C7: Zbadanie korelacji pomiędzy poziomem PI a liczbą nowych usług ubezpieczeniowych.	Cel zrealizowany	Badania ankietowe, wywiad CATI, analiza statystyczna
H0: Różnorodność zespołu wpływa na poziom potencjału innowacyjnego pracowników zakładów ubezpieczeń	Hipoteza potwierdzona	Badania ankietowe, wywiad CATI, analiza statystyczna
H1: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie wieku a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników	Hipoteza potwierdzona	Badania ankietowe, analiza statystyczna
H2: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie doświadczenia a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników	Hipoteza potwierdzona	Badania ankietowe, analiza statystyczna
H3: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie płci a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników.	Hipoteza potwierdzona	Badania ankietowe, analiza statystyczna
H4: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie wiedzy, umiejętności i osobowości a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników.	Hipoteza odrzucona (brak weryfikacji dla osobowości)	Badania ankietowe, analiza statystyczna

H5: Zmiany na poziomie zróżnicowania składu zespołu wpływają na poziom potencjału innowacyjnego.	Hipoteza potwierdzona	Badania ankietowe, analiza statystyczna
H6: Poziom potencjału innowacyjnego wpływa na liczbę nowych usług ubezpieczeniowych	Hipoteza potwierdzona	Wywiad CATI, analiza konkordacji OWU, wyniki ankiet

Źródło: opracowanie własne

Jak można zauważyć, wszystkie cele oraz prawie wszystkie hipotezy (prócz H4). zostały pozytywnie zweryfikowane. Można przyjąć założenie, że wymienione metody badawcze były słuszne i pozwoliły na uzyskanie satysfakcjonujących wyników. Ponadto pozwoliły na wnioskowanie co do roli różnorodności w kształtowaniu PI. Na bazie uzyskanych rezultatów przygotowano model doboru członków zespołu, który prezentuje kolejną część pracy.

4.4. Model doboru pracowników do zespołu – praktyczne zastosowanie wyników przeprowadzonych badań

Na podstawie wyników badań, postanowiono przygotować model doboru pracowników z wykorzystaniem narzędzia do modelowania PlusWorkflow Editor, którego producentem jest Suncode Sp. z o.o. Modele przygotowane w tym narzędziu są zgodne z obowiązującym standardem – BPMN (Business Process Model and Notation), szeroko rozpowszechnionym tak w świecie nauki jak i biznesu. Zamierzeniem autora było, by model mógł być łatwo zinterpretowany oraz przy zawierał przyjęte oznaczenia graficzne dla poszczególnych elementów procesu. Dodatkową przewagą stosowanego rozwiązania jest możliwość przygotowania aplikacji działającej w oparciu o model.

Należy podkreślić, że przygotowany model stanowić powinien jedynie wsparcie w procesie rekrutacji i zatrudniania kandydatów. Przygotowywany w oparciu o model ranking kandydatów nie może być decydującym kryterium, ponieważ odnosi się jedynie do obszarów poruszanych w pracy doktorskiej – potencjału innowacyjnego w kontekście zróżnicowania pod względem wieku, doświadczenia, płci, wiedzy i umiejętności.

Niemniej, uznaje się, że każda forma wsparcia analitycznego dla procesu selekcji kandydatów usprawnia proces zatrudniania. Dodatkowo w przyjętym modelu osoby decyzyjne zyskują możliwość wygenerowania raportów z przeprowadzonego procesu, co może stanowić istotny element uzasadnienia podejmowanych decyzji.

W pierwszej kolejności zaprezentowano ogólną strukturę procesu, a następnie odniesiono się do poszczególnych zadań wykonywanych przez użytkowników oraz przez system.

Słownik pojęć:

Adres URL skryptu - lokalizacja dowolnego programu

Akceptacja nowym dokumentem - akceptacja zadania w momencie dodania przez użytkownika nowego pliku do dokumentów procesu

Akcja - operacja wykonywana po wystąpieniu określonego zdarzenia

Aktualne wartości pól z formularza - parametr dynamicznej listy, zawiera zestaw pól formularza, których wartości warunkują wartości na liście

Aplikacja procesowa - program wykonujący określone akcje, może przyjmować parametry wejściowe i zwracać parametry wyjściowe, określa ją nazwa klasy i nazwa metody

Applet - aplikacja w języku programowania Java uruchamiana na formularzu zadania

Automatyczne przejścia - zestaw zadań, których formularz jest wyświetlany automatycznie po akceptacji poprzedniego zadania, jeżeli kolejne zadanie jest przypisane do tego samego użytkownika

Dokument procesu - plik dodany z poziomu zadania procesu biznesowego, jest widoczny w każdym z zadań

Dynamiczna lista - pole formularza będące listą rozwijaną, które zawiera dynamicznie uzupełniane wartości, mogą one zależeć od wartości innych pól, podczas wpisywania wyniki na liście mogą być zawężane oraz może być możliwe wprowadzanie własnych wartości, które nie występują na liście, wartości na liście są stronicowane i wyświetlane w formie tabeli, każda pozycja może więc posiadać kilka wartości, którymi można uzupełnić wartości innych pól

Edytowalna lista wartości - pole formularza będące listą rozwijaną, która umożliwia wybór określonej wartości, możliwe jest wprowadzanie własnych wartości, które nie występują na liście

Edytowalne pole formularza - pole formularza, którego wartość może zostać zmieniona przez użytkownika

Formularz zadania - zestaw pól procesu, tabel dynamicznych, przycisków formularza, przycisków akceptacji rozmieszczonych w zdefiniowany sposób zgodnie z szablonem formularza, umożliwia uzupełnianie wartości pól procesu oraz akceptowanie zadań

Indeks w klasie dokumentów - pole opisujące dokument

Inicjator procesu - użytkownik tworząca proces biznesowy

Integracja z zewnętrznym systemem - zestaw operacji niezbędny do wykonania w celu wymiany danych z innym systemem

JavaScript - program w języku skryptowym uruchamiany na formularzu

Klasa dokumentów - zbiór dokumentów danego typu (np. faktury, zamówienia). opisany jednolitym zbiorem indeksów (np. numer faktury, kwota faktury), najczęściej powiązanych tematycznie, przechowywane są w określonym miejscu na dysku

Lista wartości - pole formularza będące listą rozwijaną, która umożliwia wybór określonej wartości

Mapa procesu - dokument (graficzna prezentacja). prezentujący model proces biznesowego

Pola wynikowe - pola procesu/formularza, których wartość jest uzupełniana po wykonaniu akcji

Pole formularza procesu - pole prezentowane na elektronicznym formularzu zadania, którego wartość może się zmieniać podczas przepływu procesu, reprezentuje określoną informację

Pole tekstowe - pole formularza umożliwiające wprowadzanie tekstu wieloliniowego

Proces biznesowy - ciąg działań (zadań, etapów, kroków), które ułożone są w pewnej kolejności, wyrażającej związek przyczynowo-skutkowy posiadający wejście i wyjście

Przejście do zadania - przepływ procesu biznesowego między połączonymi zadaniami

Przekierowanie - typ zadania w procesie biznesowym, który służy do sterowania przepływu w procesie, gdzie wykonawcą zadania jest zawsze system, nie można uzupełniać w nim wartości pól procesu

Przycisk akceptacji - przycisk umieszczony na formularzu najczęściej na jego końcu, akceptuje zadanie kończąc je, możliwe jest sprawdzenie poprawności wartości pól formularza przed akceptacją zadania

Przycisk formularza - przycisk umieszczony na formularzu zadania obok pól formularza, wykonuje określoną akcję

Przycisk generowania PDF - przycisk umieszczony na formularzu najczęściej na jego końcu, generuje na podstawie szablonu dokument w formacie PDF, który staje się dokumentem procesowym

Przycisk jednokrotnego wyboru - pole formularza posiadające określone wartości i umożliwiające wybór tylko jednej z wartości

Przypisanie zadania - identyfikator roli biznesowej, którą posiada użytkownik wykonujący dane zadanie, oddelegowanie użytkownika, który jest odpowiedzialny za wykonanie zadania, zadanie przypisane do użytkownika jest widoczne w jego skrzynce zadań

Sekwencer - kolejna wartość liczbowa (automatyczne nadawanie kolejnego numeru)

Sprawdzenie formularza - weryfikacja poprawności wartości pól formularza przed akceptacją zadania

Tabela dynamiczna - zestaw pól procesu w formie tabeli, pozwala na wprowadzanie wielu wartości dla każdego z pól, pozwala na dodatkowe przetwarzanie danych

Tylko do odczytu - właściwość pola procesu, określa, czy podczas wykonywania zadania wartość pola może być zmieniana w konkretnym zadaniu

Uczestnik procesu - osoba lub zasób (system, bufor). mogący wykonywać zadania w procesie biznesowym, posiada określoną rolę biznesową (np. wnioskujący, akceptujący)

Wartość początkowa - wartość domyślna pola procesu

Wymagalność - właściwość pola procesu określająca konieczność uzupełnienia wartości pola formularza, określenie wymagalności jest cechą właściwą dla każdego pola

Wymuś wybór wartości z listy - parametr dynamicznej listy, określa czy istnieje możliwość wprowadzania własnych wartości, które nie występują na liście

Zadanie - podstawowy element w procesie biznesowym, etap przepływu procesu wykonany przez jednego uczestnika

Zadanie automatyczne - typ zadania w procesie biznesowym, wykonawcą zadania jest system, w zadaniu automatycznym uruchamiane są aplikacje procesowe, które wykonują określone akcje

Zdarzenie na polu formularza - zmiana stanu pola formularza wywołana działaniem użytkownika np. wyjście z pola

Źródła danych - pola procesu/formularza, które są parametrami akcji, w zależności od ich wartości wyznaczany jest rezultat akcji

Nazwa procesu - Rekrutacja - dobór pracowników do zespołu

Poniżej znajduje się lista uczestników procesu – osób zaangażowanych w dobór pracowników do zespołu:

3.1. Konsultant

3.2. System

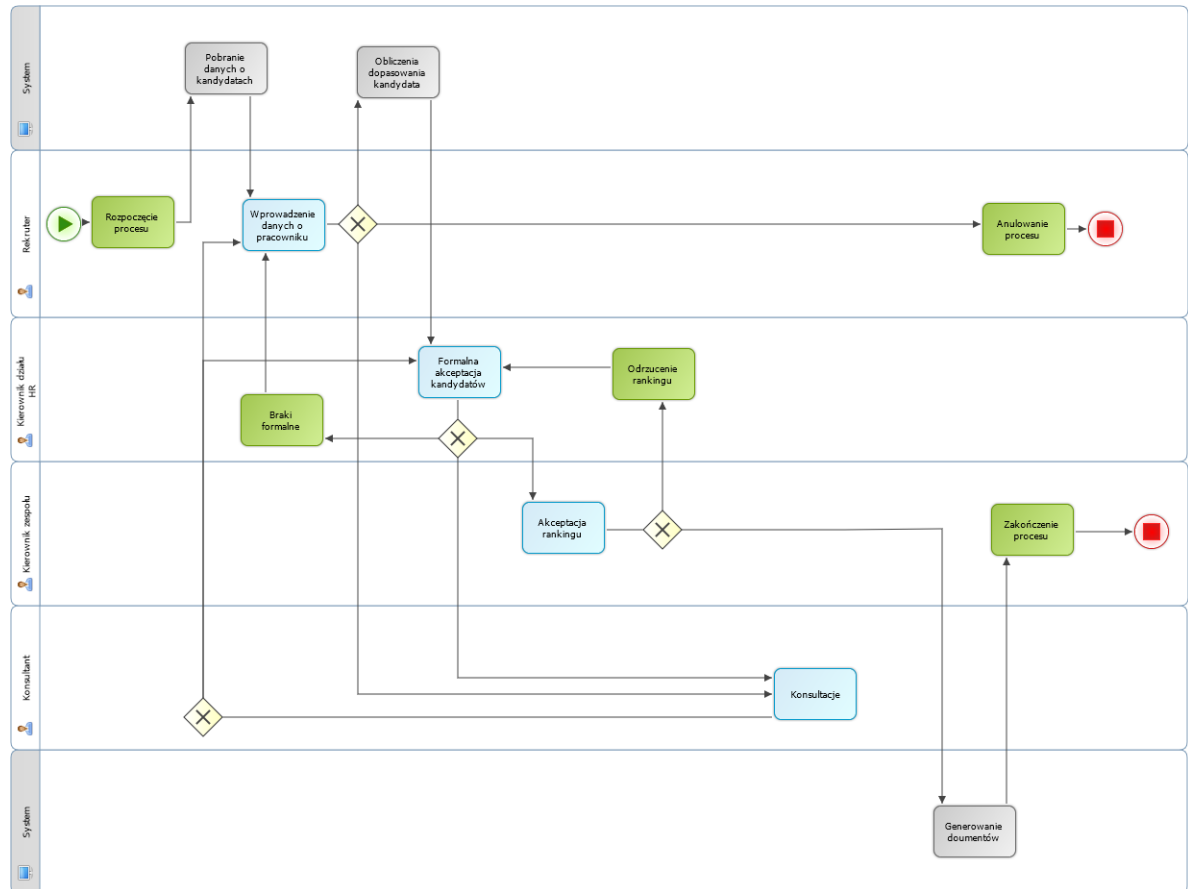
3.3. Rekruter

3.4. System

3.5. Kierownik działu HR

3.6. Kierownik zespołu

Schemat 4.4. Mapa procesu i lista zadań



Lista realizowanych zadań i przekierowań:

Rozpoczęcie procesu

Anulowanie procesu

Zakończenie procesu

Wprowadzenie danych o pracowniku

Formalna akceptacja kandydatów

Akceptacja rankingów

Konsultacje

Pobranie danych o kandydatach

Obliczenia dopasowania kandydata

Braki formalne

Odrzucenie rankingów

Generowanie dokumentów

Wykaz zmiennych procesu

Data zakończenia rekrutacji

Nazwa właściwości	Wartość właściwości
Typ pola	Datowy
Wymagalność	Nie
Tylko do odczytu	Nie

Doświadczenie

Nazwa właściwości	Wartość właściwości
Typ pola	Całkowity
Wymagalność	Nie
Tylko do odczytu	Nie

Id dokumentu

Nazwa właściwości	Wartość właściwości
Typ pola	Tekstowy
Wymagalność	Nie
Tylko do odczytu	Nie

Imię i nazwisko kandydata

Nazwa właściwości	Wartość właściwości
Typ pola	Tekstowy
Wymagalność	Tak
Tylko do odczytu	Nie

Jednostka organizacyjna

Nazwa właściwości	Wartość właściwości
Typ pola	Filtrowana lista wartości
Wymagalność	Nie
Tylko do odczytu	Nie
Lista możliwych wartości	Dział produktu Underwriting Dział prawny Dział lokat

Liczba kandydatów

Nazwa właściwości	Wartość właściwości
Typ pola	Całkowity
Wymagalność	Nie
Tylko do odczytu	Nie

Nazwa stanowiska

Nazwa właściwości	Wartość właściwości
Typ pola	Tekstowy
Wymagalność	Nie
Tylko do odczytu	Nie

Potencjał innowacyjny

Nazwa właściwości	Wartość właściwości
Typ pola	Liczba zmiennoprzecinkowa
Wymagalność	Nie
Tylko do odczytu	Nie

Płeć

Nazwa właściwości	Wartość właściwości
Typ pola	Filtrowana lista wartości
Wymagalność	Nie
Tylko do odczytu	Nie
Lista możliwych wartości	Kobieta Mężczyzna Brak wyboru

Rekruter

Nazwa właściwości	Wartość właściwości
Typ pola	Tekstowy
Wymagalność	Nie
Tylko do odczytu	Nie

Umiejętności

Nazwa właściwości	Wartość właściwości
Typ pola	Tekstowy
Wymagalność	Nie
Tylko do odczytu	Nie

Wiedza

Nazwa właściwości	Wartość właściwości
Typ pola	Tekstowy
Wymagalność	Nie
Tylko do odczytu	Nie

Wiek

Nazwa właściwości	Wartość właściwości
Typ pola	Całkowity
Wymagalność	Nie
Tylko do odczytu	Nie

6. Szczegółowy opis zadań

Rozpoczęcie proces

Typ zadania: Przekierowanie

Wykonawca: System

Anulowanie procesu

Typ zadania: Przekierowanie

Wykonawca: System

Możliwe kolejne etapy:

Nazwa zadania	Warunek przejścia	Opis przejścia
Zakończenie procesu		

Zakończenie procesu

Typ zadania: Przekierowanie

Wykonawca: System

Możliwe kolejne etapy:

Nazwa zadania	Warunek przejścia	Opis przejścia
Zakończenie procesu		

Pierwszym zadaniem wykonywanym przez pracownika jest „Wprowadzenie danych o pracowniku. Typ zadania to: Zadanie wykonywane przez pracownika w wykonawcą jest: Rekruter

Pola formularza:

Id dokumentu

Data zakończenia rekrutacji

Rekruter- Imię i nazwisko

Liczba kandydatów

Jednostka organizacyjna

Nazwa stanowiska (którego dotyczy rekrutacja)

Tabele dynamiczne:

Nazwa pola	Status
<u>Doświadczenie</u>	Edytowalne
<u>Imię i nazwisko kandydata</u>	Edytowalne

Nazwa pola	Status
<u>Płeć</u>	Edytowalne
<u>Potencjał innowacyjny</u>	Edytowalne
<u>Umiejętności</u>	Edytowalne
<u>Wiedza</u>	Edytowalne
<u>Wiek</u>	Edytowalne

Przyciski:

Nazwa	Akcja	Opis
Importuj z Excela	Pobranie danych z arkusza Excel	Pobiera dane kandydatów z arkusza Excel

Przyciski akceptacji: Wylicz ranking

Ustawienie wartości pól:

Nazwa pola	Wartość
Parametr opisujący przekierowanie do zadań	wylicz_ranking

Anuluj

Ustawienie wartości pól:

Nazwa pola	Wartość
Parametr opisujący przekierowanie do zadań	anuluj

Konsultuj

Ustawienie wartości pól:

Nazwa pola	Wartość
Parametr opisujący przekierowanie do zadań	konsultuj

Możliwe kolejne etapy:

Nazwa zadania	Warunek przejścia	Opis przejścia
<u>Obliczenia dopasowania kandydata</u>	Kliknięcie przycisku akceptacji: Wylicz ranking	Bezpośrednie

Nazwa zadania	Warunek przejścia	Opis przejścia
<u>Anulowanie procesu</u>	Kliknięcie przycisku akceptacji: Anuluj	Bezpośrednie
<u>Konsultacje</u>	Kliknięcie przycisku akceptacji: Konsultuj	Bezpośrednie

Formularz prezentuje Rys 4.10:

Rys. 4.10 Przykładowy formularz wypełniany przez pracownika

Źródło: Zrzut ekranu z narzędzia modelowania

Kolejnym zadaniem jest formalna akceptacja kandydatów, która wykonywana jest przez menadżera działu HR.

Zadanie zostaje przypisane po roli - Kierownik działu HR

Możliwe kolejne etapy:

Nazwa zadania	Warunek przejścia	Opis przejścia
<u>Akceptacja ranking</u>	Kierownik zaakceptował ranking	Warunkowe

Nazwa zadania	Warunek przejścia	Opis przejścia
<u>Braki formalne</u>	Kierownik stwierdził braki i odesłał zadanie do rekrutera	Warunkowe
<u>Konsultacje</u>	Kierownik ma wątpliwości dotyczące informacji umieszczonych w formularzu	Warunkowe

Jeśli ranking zostaje zaakceptowany od strony formalnej, następuje przekierowanie do kierownika zespołu, który może wykorzystać ranking podczas rekrutacji kandydatów. Wykonawcą zadania zostaje: Kierownik zespołu. Na formularzu znajdują się przyciski akceptacji:

- Zatwierdź
- Odrzuć ranking
- Wygeneruj podsumowanie w formie pliku PDF

Na podstawie decyzji możliwe są kolejne etapy:

Nazwa zadania	Warunek przejścia	Opis przejścia
<u>Odrzucenie rankingu</u>	Kierownik zespołu odrzuca ranking i nie będzie go używał podczas rekrutacji	W tej sytuacji proces zostaje zarchiwizowany ze statusem: Odrzucony
<u>Generowanie dokumentów</u>	System generuje plik PDF, który można dołączyć do dokumentacji rekrutacji	Dokument zostaje zapisany w archiwum

W procesie przewidziano możliwość prośby o konsultacje. w przypadku wątpliwości co do informacji przekazanych w formularzach, użytkownicy mają możliwość przekazania pytań do konsultantów. Przejście do tego etapu jest możliwe ze wszystkich poprzednich zadań wykonywanych przez użytkowników, ponieważ pytania do konsultanta mogą pojawić się zarówno od strony rekrutera, kierownika działu HR oraz kierownika zespołu. Biorąc to pod uwagę należy nadać odpowiednim użytkownikom rolę konsultanta dla tego procesu

Wykonawca: przypisanie po roli: Konsultant

Przyciski akceptacji:

Prześlij odpowiedź

Możliwe kolejne etapy:

Nazwa zadania	Warunek przejścia	Opis przejścia
<u>Wprowadzenie danych o pracowniku</u>	Pytanie zostało przesłane przez rekrutera	Warunkowe
Akceptacja rankingu	Pytanie zostało zadane przez Kierownika zespołu	Warunkowe
<u>Formalna akceptacja kandydatów</u>	Pytanie zostało przesłane przez Kierownika działu HR	Warunkowe

Pierwszym zadaniem systemowym jest „Pobranie danych o kandydatach”. Zgodnie z konfiguracją źródła danych, następuje pobranie informacji o kandydatach – w zależności od systemów funkcjonujących w przedsiębiorstwie – dane mogą być pobrane z bazy danych, webservice’u, pliku XML lub XLSX

Wykonawca: System w oparciu o konfigurację źródła/źródeł danych

Możliwe kolejne etapy:

Nazwa zadania	Warunek przejścia	Opis przejścia
<u>Wprowadzenie danych o pracowniku</u>	Pobranie danych zakończone sukcesem	Bezpośrednie

Kolejnym, przewidzianym w procesie zadaniem systemowym jest „Obliczenia dopasowania kandydata”. Aplikacja wylicza miejsce kandydata w rankingu na podstawie danych o kandydacie – Doświadczenie, Płeć, Potencjał innowacyjny, Umiejętności, Wiedza, Wiek. z zastosowaniem wag wynikających z przeprowadzonych badań (korelacji różnicowań z potencjałem innowacyjnym). Na tej podstawie system wykonuje obliczenie dopasowania kandydata – preferuje kandydatów, których zatrudnienie zwiększy poziom różnicowania.

Wykonawca: System

Możliwe kolejne etapy:

Nazwa zadania	Warunek przejścia	Opis przejścia
<u>Formalna akceptacja kandydatów</u>	System poprawnie wykonał obliczenia	Bezpośrednie

W sytuacji braków formalnych system przekieruje zadanie ponownie do etapu wprowadzania danych o kandydatach (Rekruter).

Braki formalne - Typ zadania: Przekierowanie

Wykonawca: System

Możliwe kolejne etapy:

Nazwa zadania	Warunek przejścia	Opis przejścia
<u>Wprowadzenie danych o pracowniku</u>	Brak informacji	Bezpośrednie

Odrzucenie ranking. Jeśli kierownik zespołu odrzuci ranking, niezbędne jest podanie powodu takiej decyzji. Taka informacja trafi za pomocą przekierowania do kierownika działu HR.

Typ zadania: - Przekierowanie

Wykonawca: - System

Możliwe kolejne etapy:

Nazwa zadania	Warunek przejścia	Opis przejścia
<u>Formalna akceptacja kandydatów</u>	Ranking został odrzucony	Bezpośrednie

Ostatnim z zadań wykonywanych przez system jest „Generowanie dokumentów”. Na podstawie danych wprowadzonych w procesie, system wygeneruje plik PDF zawierający wszystkie wartości zmiennych zebranych w procesie. Użytkownik ma możliwość zapisania dokumentu na własnym dysku, jednocześnie system automatycznie zarchiwizuje dokument w archiwum. (wybór klasy dokumentów odbywa się zgodnie z konfiguracją)

Typ zadania: Zadanie automatyczne

Wykonawca:System

Możliwe kolejne etapy:

Nazwa zadania	Warunek przejścia	Opis przejścia
<u>Zakończenie procesu</u>	Po wygenerowaniu dokumentu proces się kończy	Bezpośrednie

Przedstawiony w tej części pracy model może stanowić wsparcie w podejmowaniu decyzji o wyborze kandydata do pracy. z działaniem aplikacji opartej o model można zapoznać się zgodnie z instrukcją zamieszczoną w Załączniku 4. Należy zauważyć, że system ma dodane przykładowe informacje o kandydatach, dotychczasowych członkach zespołu i zaimplementowane dane do wykonywania obliczeń (funkcje i wagi dla poszczególnych komponentów). Aplikacja nie wymaga instalacji – opiera się o system serwerowy, do którego dostęp uzyskuje się przez przeglądarkę internetową. w tej formie użytkownik uzyskuje dostęp do działania aplikacji, nie ma jednak wpływu na wewnętrzną konfigurację – takie zmiany wymagają przemodelowania procesu. Istnieje jednak możliwość przeniesienia części konfiguracji na poziom formularzy co umożliwi dostosowanie działania do wymogów specyficznych dla zakładu ubezpieczeń. Takie podejście umożliwia elastyczne wykorzystywanie aplikacji w wielu organizacjach.

ZAKOŃCZENIE

W tej części pracy zostały przedstawione najważniejsze wyniki i wnioski płynące z badań naukowych przeprowadzonych w ramach realizowanej pracy doktorskiej. w opinii autora, ujęte w pracy wyniki pozwalają na weryfikację postawionych pytań badawczych oraz przyczyniają się do zmniejszenia luki metodologicznej związanej z potencjałem innowacyjnym pracowników w zakładach ubezpieczeń. w pierwszej kolejności odniesiono się do podjętych prób poszerzenia wiedzy oraz metod wykorzystanych w tym celu.

Wnioski z przeprowadzonych badań

Zarówno zakres jaki i sposób przeprowadzonych badań podyktowany był dążeniem do poszerzenia wiedzy z zakresu działań związanych z zarządzaniem pracownikami – przede wszystkim składem zespołu ze względu na zróżnicowanie jego członków w rozprawie podjęto próbę poszerzenia wiedzy m.in. w zakresie:

- definiowania potencjału innowacyjnego pracowników,
- syntetycznego ujęcia składowych potencjału innowacyjnego,
- ocen poszczególnych elementów PI przez pracowników zakładów ubezpieczeń działających w Polsce,
- oceny zróżnicowania pracowników ze względu na wiek, płeć, doświadczenie, wiedzę umiejętności i cechy charakteru,
- oceny związku potencjału innowacyjnego ze zróżnicowaniem, zarówno w opinii respondentów wywiadu, jak i na podstawie przeprowadzonej weryfikacji statystycznej.

Należy przy tym podkreślić, że trudność realizacji niniejszej dysertacji polegała nie tylko na uchwyceniu potencjału innowacyjnego pracowników, który cechuje się charakterem niematerialnym, lecz także na zaprezentowaniu go w postaci ilościowej. Takie ujęcie umożliwia przeprowadzenie wnioskowania o źródłach potencjału, a ponadto stanowi drogę do porównań PI w czasie oraz pomiędzy różnymi zakładami ubezpieczeń.

Podjęta próba ograniczenia wskazanej luki w teorii nauk o zarządzaniu przejawia się także w zaproponowanej autorskiej definicji potencjału innowacyjnego, który autor rozumie jako „posiadanie zespołu czynników związanych z wiedzą, umiejętnościami i cechami charakteru sprzyjających powstawaniu innowacji”. Zawartym w tej definicji częściom składowym potencjału innowacyjnego została podporządkowana opracowana metoda pomiaru potencjału innowacyjnego. Do prowadzonych badań włączono także udział wywiadów w menedżerami, co ogranicza w pewnym zakresie powszechny w badaniach ilościowych subiektywizm czy nadmierną ostrość. Nie oznacza to jednak całkowitej ich eliminacji. Bazując na wynikach respondentów nie tylko w zakresie oceny poszczególnych składowych potencjału innowacyjnego, lecz także jego roli dla przedsiębiorstwa widoczne są pozytywne wyniki (zarówno w próbie właściwej, w której pracownicy oceniali siebie jak i kontrolnej, gdzie oceniali innych członków zespołu). Może to oczywiście świadczyć o chęci zaprezentowania się w korzystnym położeniu (błąd autowaloryzacji).

Podjęto jednak próbę eliminacji czynników sprzyjających takim zachowaniom poprzez odpowiedni dobór badań ankietowych (anonimowa ankieta wypełniana przez Internet), a także wybór odpowiedniej techniki wywiadów (CATI).

Główne cele poznawcze, postawione na początku pracy zostały osiągnięte. Celem nadrzędnym rozprawy było zbadanie roli zarządzania różnorodnością w kształtowaniu potencjału innowacyjnego pracowników zakładów ubezpieczeń.

W ramach postępowania przygotowawczego do realizacji badań sformułowano hipotezy badawcze:

H0: Różnorodność zespołu wpływa na poziom potencjału innowacyjnego pracowników zakładów ubezpieczeń.

Ponadto zweryfikowano hipotezy szczegółowe:

H1: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie wieku a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników.

H2: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie doświadczenia a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników.

H3: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie płci a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników.

H4: Istnieje istotna statystycznie zależność między zróżnicowaniem w zakresie wiedzy, umiejętności i osobowości a poziomem potencjału innowacyjnego pracowników.

H5: Zmiany na poziomie zróżnicowania składu zespołu wpływają na poziom potencjału innowacyjnego.

H6: Poziom potencjału innowacyjnego wpływa na liczbę nowych usług ubezpieczeniowych.

W efekcie prowadzonych prac pozytywnie zweryfikowano 5 hipotez szczegółowych, a co za tym idzie hipotezę główną H0.

Hipoteza H4, badająca związek pomiędzy potencjałem innowacyjnym i różnorodnością w zakresie wiedzy, umiejętności i osobowości, została zweryfikowana negatywnie.

Oznacza to, że nie istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy potencjałem innowacyjnym a zróżnicowaniem jego elementów w badanej grupie zakładów ubezpieczeń. Wniosek ten należy uznać za istotny w kontekście stawianego celu pracy.

Weryfikacja hipotez

Weryfikację przeprowadzono trzema metodami, tj. w oparciu o obliczone współczynniki korelacji rSpearmana, a także analizę odchyłeń standardowych. Kontekstowo, należy przyjąć, że taki związek nie istnieje także dla pozostałych

wskaźników uwzględnionych w analizie. Dodatkowo należy zauważyć, że obliczone współczynniki korelacji we wszystkich przypadkach przyjmują wartości dodatnie. Ponieważ ich istotność była potwierdzona oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu zróżnicowania (dla wybranych zróżnicowań) zespołów poziomy potencjału innowacyjnego są coraz bardziej korzystne. Oczywiście z uwagi na brak istotności statystycznej w obrębie obliczonych wskaźników dla umiejętności i osobowości nie należy formułować wniosków ostatecznych, a jedynie wyrażać opinie w tym zakresie. Pozytywna relacja pomiędzy badanymi cechami może wynikać ze specyfiki branży, w której specjalne znaczenie przykłada się do wysokich standardów zarządzania zasobami ludzkimi, również w ujęciu różnorodności członków tych zespołów. Można przyjąć, że badania tego typu prowadzone w przedsiębiorstwach należących do innych branż mogłyby być trudniejsze do przeprowadzenia a zależności mniej uchwytne statystycznie.

Należy jednak zaznaczyć, że przy badaniu z omawianego zakresu nie jest możliwe dokonanie analiz jedynie w oparciu o dostępne metody i wykonanie analiz uznawanych za obiektywne (np. analiza źródeł statystycznych). Chcąc poszerzać wiedzę i wypełniać przestrzeń badawczą można korzystać z różnych dostępnych metod badawczych. Również w obrębie roli działań zarządczych nakierowanych na potencjał innowacyjny, badań realizowanych w ramach niniejszej dysertacji nie należy uznawać za ostateczne i wyczerpane.

W tym kontekście zasadne stało się zaproponowanie **narzędzia wspierającego menedżerów w doborze pracowników do zespołów**. w oparciu o przygotowany model procesu doboru pracowników do zespołu, stworzono narzędzie analityczne, którego celem jest przygotowanie rankingów kandydatów w kontekście ich wpływu na różnorodność zespołu. Oczywiście zastosowanie tego narzędzia nie może przesądzać o wyniku rekrutacji, natomiast może dać menedżerom dodatkowe źródło informacji i wspomóc ich we właściwym wyborze pracownika.

Kierunki dalszych badań

W pracy nad tematyką potencjału innowacyjnego w zakładach ubezpieczeń nie wyczerpano wszystkich możliwych kierunków badawczych i praktycznych. Istnieje

jeszcze wiele obszarów stanowiących ich kontynuację (uzupełnienie). Za najważniejsze można uznać:

- analizę porównawczą według przyjętej metodyki w grupie przedsiębiorstw z innych branż czy regionów, która pozwoliłaby na ocenę stopnia rozwoju i wykorzystania potencjału innowacyjnego w różnych sektorach gospodarki i obszarach geograficznych. Taka analiza mogłaby również dostarczyć informacji o najlepszych praktykach i wzorcach zarządzania potencjałem innowacyjnym oraz o barierach i wyzwaniach związanych z jego rozbudową i eksploatacją.
- szczegółową analizę oceny potencjału innowacyjnego pracowników w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, przede wszystkim w zakresie identyfikacji tych działań zarządczych, które podwyższają poziom PI. w tym obszarze można by zbadać m.in. wpływ motywacji, szkoleń, kultury organizacyjnej, systemu wynagradzania czy komunikacji na kształtowanie postaw i zachowań proinnowacyjnych pracowników oraz na ich zaangażowanie w procesy twórcze i innowacyjne.
- poszerzania świadomości menedżerów w obszarze korzyści płynących z umiejętnego zarządzania PI. w tym celu można by opracować i propagować narzędzia diagnostyczne, edukacyjne i doradcze służące do oceny stanu aktualnego i planowania działań rozwojowych dotyczących PI. Można by również organizować warsztaty, konferencje czy studia przypadków prezentujące dobre praktyki i sukcesy osiągnięte dzięki efektywnemu wykorzystaniu PI.
- opracowanie narzędzi kontrolujących poziom PI w zakładach ubezpieczeń (w ujęciu dynamicznym), które umożliwiłyby monitorowanie zmian zachodzących w tym obszarze oraz ocenę skuteczności podejmowanych działań. Takie narzędzia mogłyby być oparte na wskaźnikach (indeksach) ilościowych lub jakościowych lub na ich kombinacji.
- identyfikacja stymulant i destymulant potencjału innowacyjnego oraz opracowanie całościowego modelu zarządzania PI w zakładach ubezpieczeń,

który uwzględniałby specyfikę tej branży oraz jej otoczenia rynkowego, prawno-regulacyjnego czy społecznego. Taki model powinien zawierać cele strategiczne dotyczące PI oraz określać zadania operacyjne, odpowiedzialności poszczególnych podmiotów oraz mechanizmy koordynacji i kontroli.

- analiza kosztowa podnoszenia poziomu potencjału innowacyjnego i badania w zakresie jego ekonomicznego wymiaru. w tym obszarze można by zbadać m.in. relację między nakładami ponoszonymi na rozwój PI a uzyskiwanymi efektami finansowymi lub niefinansowymi (np. poprawa jakości usług, wzrost satysfakcji klientów czy pracowników), a także określić optymalny poziom alokacji zasobów na działania proinnowacyjne.

Podsumowując, autor wyraża przekonanie, że niniejsza praca stanowi wkład w wypełnianie luki badawczej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach ubezpieczeń, a sformułowane wnioski mają również walor użyteczny i przyczynią się do rozwoju wiedzy menedżerskiej.

Ponadto autor żywi nadzieję, że niniejsza praca może stać się źródłem inspiracji dla innych badaczy i podejmowania prac służących dalszemu rozwojowi dyscypliny.

BIBLIOGRAFIA

1. Aczel A.D. (2006). *Statystyka w zarządzaniu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
2. Adamczyk M. (2013). *Wprowadzenie do teorii kapitału społecznego*. Lublin: Wydawnictwo KUL.
3. Adamiec M. Kozusznik B. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Aktor - Kreator - Inspirator. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
4. Al-Busaidi H., Al-Shanfari A., & Al-Badi K. (2020). *The role of human resource management practices and employee job satisfaction in employee motivation and engagement: an empirical study in the financial services sector*. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 40(11/12), 1118-1136.
5. Al-Kaber M. (2010). *Rynki finansowe*. Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.
6. Amershi B. Holmes S. Jablonski H. Keil M. Lüthi E. Matoba K. (2007). *Poradnik szkoleniowy: zarządzanie różnorodnością*. International Society for Diversity Management. <https://www.idm-diversity.org/wp-content/uploads/2018/06/Polish.pdf>
7. Anderloni L. Bongini P. (2009). *Is Financial Innovation Still a Relevant Issue?* w: L. Anderloni D. T. Llewellyn R. H. Schmidt (ed.). *Financial Innovation in Retail and Corporate Banking*. Cheltenham: Edward Elgar.
8. Anderson C. McMillan E. (2003). *Of ants and men: self-organized teams in human and insect organizations*. *Emergence: Complexity & Organization*. 5(2). 29-41.
9. Antoszkiewicz D. (2011). *Podział innowacji*. Retrieved from http://www.rswi-olsztyn.pl/index.php?pokaz=188&186=186&id_menu=186#Innowacja%20produktowa

10. Antoszkiewicz D. (2018). *Innowacje finansowe i ich znaczenie we współczesnym systemie finansowym - identyfikacja i systematyzacja problemu*. e-Finanse. 7(3). 1-15.
11. Apanowicz J. (2000). *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*. Gdynia: Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej Bernardinum.
12. Apanowicz J. (2005). *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
13. Armstrong M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
14. Armstrong M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page.
15. Augustine S. Payne B. Sencindiver F. Woodcock F. (2005). *Agile project management: steering from the edges*. Communications of the ACM. 48(12). 85-89.
16. Balcerowicz E. Wziętek-Kubiak A. (2009). *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników. Ekspertyza przygotowana dla PARP - Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*. Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych.
17. Baruah J. Burch G. F. Burch J. J. (2023). *Creativity Specialization: Does Diversity in Creative Skills Matter in Team Innovation?* Small Group Research. 54(2). 167-190.
18. Bąk E. (2006). *Elastyczne formy zatrudnienia*. C.H. Beck.
19. Beksiak J. (1972). *Społeczeństwo gospodarujące*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
20. Bennett R. (1992). *Dictionary of Personnel and Human Resources Management*. Pitman Publishing.
21. Bersin J. (2008). *Enterprise Learning. Recruiting and Talent Management 2009. Predictions for the Coming Year*. Bersin & Associates.

22. Bielski M. (1983). *Innowacje w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
23. Bielski M. (2000). *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*. OPO.
24. Bigliardi B. Dormio A.I. (2009). *An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises*. European Journal of Innovation Management. 12(2). 223-242.
25. Bloch J. (1994). *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna*. W: D.M. Stewart (red.). *Praktyka kierowania* (s. 581-582). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
26. Bloch J. (2018). *Innowacje finansowe i ich znaczenie we współczesnym systemie finansowym - identyfikacja i systematyzacja problemu*. e-Finanse. 7(3). 15.
27. Bobrowska J. (2020). *Pracownicze innowacje społeczne w organizacjach w Polsce w kontekście pandemii COVID-19* (Niepublikowana rozprawa doktorska). SWPS Uniwersytet Humanistyczno-Społeczny.
28. Bogdanienko J. (1998). *Zarządzanie innowacjami*. SGH.
29. Borkowska S. (red.). (2004). *Przyszłość pracy w XXI w.* Warszawa: IPISS.
30. Branowska A. (2015). *Metoda doboru pracowników do zwinnych zespołów zadaniowych*. Rozprawa doktorska. Poznań: Politechnika Poznańska.
31. Branowska A. (2011). *Modeling of competencies of workers in modern - agile enterprises*. rozdział w monografii Branowska A. Siemieniak P. Spychała M. *Worker's occupational competencies in a modern enterprise*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
32. Branowska A. Siemieniak P. Spychała M. (2011). *Worker's occupational competencies in a modern enterprise*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

33. Breugh, J. A., & Starke, M. (2000). *Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions*. Journal of Management, 26(3), 405-434.
34. Breugh, J. A. (2013). *Employee recruitment*. Annual Review of Psychology, 64, 389-416.
35. Bukowski M. Szpor A. Śniegocki A. (2021). *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*. Warszawa: Instytut Badań Strukturalnych.
36. Burch G.S.J. Pavelis C. and Port R.L. (2008). *Selecting for Creativity and Innovation: The relationship between the innovation potential indicator and the team selection inventory*. International Journal of Selection and Assessment. 16: 177-181
37. Castenow D. (1996). *Nowy marketing w praktyce*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
38. Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). *The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates*. International Journal of Selection and Assessment, 11(2-3), 113-120.
39. Chau T. Maurer F. (2004). *Knowledge sharing in agile software teams*. Springer Verlag.
40. Chmiel N. (red.). (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
41. Chomicki M. Mierzejewska K. (2020). *Przygotowanie polskich przedsiębiorstw do świadczenia pracy zdalnej w okresie pandemii COVID-19*. e-mentor SGH. 5(87). 45–54
42. Chrisidu-Budnik A. et al. (2005). *Nauka organizacji i zarządzania*. Wrocław: Kolonia Limited.
43. Ciszewska-Mlinari M. Obłój K. Wąsowska A. Wójcik P. (2020). *Polski biznes w czasie pandemii. Podsumowanie IV tury badań (październik)*. <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/polski-biznes-w-czasie-pandemii-podsumowanie-iv-tury-badan-pazdziernik>
44. Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). *Important issues in human resource management: introduction to the 2020 review issue*.

- The International Journal of Human Resource Management, 31(1), 1-5.
45. Cyfert S. Krzakiewicz K. (2013). *Teoretyczne problemy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo UEP.
 46. Dabic M. Cvijanović V. González-Loureiro M. (2011). *Keynesian, post-Keynesian versus Schumpeterian, neo-Schumpeterian: An integrated approach to the innovation theory*. Management Decision.
 47. Dehora. (2020). *Czas pracy w czasie pandemii. Nowe wyzwania, nowe rozwiązania*. <https://dehora.pl/raport-dehora-polska/>
 48. Dessler G. (2009). *Framework for Human Resources Management*. Prentice-Hall.
 49. Dolot A. (2020). *Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną – perspektywa pracownika*. e-mentor. 1(83). 35–43.
 50. Dries N. Pepermans R. (2012). *How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model*. Human Resource Management. 51(3). 361-385.
 51. Drucker P. F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
 52. EY. (2020). *Organizacja pracy w czasie pandemii*. https://ey-people.pl/forms/registration.html?docid=385&utm_source=www&utm_medium=ey%20pl&utm_campaign=raport%20pas
 53. Fabozzi F. J. Modigliani F. (2003). *Capital Markets. Institutions and Instruments*. Upper Saddle River: Pearson Education International.
 54. Fogarassy, C., Szabo, K. Poor, J. (2017). *Critical issues of human resource planning, performance evaluation and long-term development on the central region and non-central areas: Hungarian case study for investors*. International Journal of Engineering Business Management, 9, 1-9.
 55. Forgeard M. J. C. Kaufman J. C. (2016). *Who cares about imagination, creativity, and innovation, and why? a review*. Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts. 10(3). 250–269.

56. Gadomska-Lila, K. (2016). *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, 44(1), 27-38.
57. Gagné M. Forest J. Gilbert M. H. Aubé C. Morin E. Malorni A. (2010). *The motivation at work scale: Validation evidence in two languages*. Educational and Psychological Measurement. 70(4). 628-646.
58. Gilbert J. A. Stead B. A. Ivancevich J. M. (1999). *Diversity Management: a New Organizational Paradigm*. Journal of Business Ethics 21. 61–76.
59. Glinka B. Kostera M. (2016). *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
60. Golnau W. Kalinowski M. Litwin J. (2022). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wyd. CEDEWU.
61. Gołębiowski M. (1998). *Teoretyczne aspekty doskonalenia jakości w organizacji*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 1/2008.
62. Griffin R.W. (2018). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
63. Grudzewski W. M. Hejduk I. K. (2000). *Wspieranie innowacyjności przedsiębiorstw*. Organizacja i Kierowanie. Nr 3.
64. Grzebieniak A. (2011). *Shaping the competencies and behaviour of the insurance companies' employees in the process of creating the relations with customers*. Folia Oeconomica Stetinensia. 11(1). 140-151.
65. Guzik R. (2004). *Przestrzenne zróżnicowanie potencjału innowacyjnego w Polsce*. W: M. Górzyński R. Woodward (red.). *Innowacyjność polskiej gospodarki*. Warszawa: Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych.
66. Hakanen J. J. Perhoniemi R. Toppinen-Tanner S. (2008). *Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement*,

- personal initiative and work-unit innovativeness*. Journal of Vocational Behavior. 73(1). 78-91.
67. Handschke J. (1998). *Funkcje i zasady ubezpieczeń*. w: T. Sangowski (Ed.). *Ubezpieczenia gospodarcze*. Warszawa: Poltext.
 68. Handschke J. (red.). (2006). *Wycena i zarządzanie wartościami zakładu ubezpieczeń*. Poznań: Katedra Ubezpieczeń Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
 69. Harasim W. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim. Człowiek i organizacja XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo WSP.
 70. *Hybrid work is here to stay: Microsoft's 2021 Work Trend Index* (2021). Retrieved from <https://news.microsoft.com/2021/03/22/hybrid-work-is-here-to-stay-microsofts-2021-work-trend-index/>
 71. Hyer N. L. (2018). *Operations: Visions of the future*. Operations Management Review.
 72. Iwińska M. Popowska B. Szymkowiak M. (2011). *Statystyka opisowa*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
 73. Jamka B. (2001). *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
 74. Jamka B. (2011). *Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* Warszawa: Wolters Kluwer.
 75. Janasz W. Kozioł K. (2007). *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
 76. Jasiakiewicz M. Soroka J. M. (2001). *Psycho - społeczne uwarunkowania kierowania ludźmi w organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Finansów we Wrocławiu.
 77. Janssen, O. (2000). *Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(3), 287-302.

78. Jeran A. (2016). *Praca zdalna jako źródło problemów realizacji funkcji pracy*. Opuscula Sociologica. 2. 49-61.
79. Kalinowski M. Golnau W. Litwin J. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo CEDEWU.
80. Kanter, R. M. (1982). *The middle manager as innovator*. Harvard Business Review, 60(4), 95-105.
81. Katrinli A. Atabay G. Gunay G. (2008). *a historical view of diversity management: the ottoman empire case*. International Journal of Business Research. vol. 8. no. 2.
82. Kędzierska-Szczepaniak A. Szopik-Depczyńska K. Łazorko K. (2016). *Innowacje w organizacjach*. Warszawa: Texter.
83. Khator A. (2012). *The Role of Leadership in Organizational Development*. International Journal of Business and Commerce. vol. 1. no. 11.
84. Klimkiewicz K. (2010). *Zarządzanie różnorodnością jako element prospołecznej polityki przedsiębiorstwa*. Współczesne zarządzanie. 2. 91-101.
85. Kniffin K.M. et al. (2020). *COVID-19 and the workplace: implications, issues, and insights for future research and action*. American Psychologist.
86. Kofta M. Doliński D. (2004). *Poznawcze podejście do osobowości*. w: J. Strelau (Ed.). Psychologia. Podręcznik akademicki (Vol. 2. p. 125). Warszawa: GWP.
87. Kostera M. (2004). *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. W: A. Koźmiński W. Piotrowski (red.). *Zarządzanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
88. Kostera M. Glinka B. (2016). *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
89. Kotler Ph. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner i Ska.
90. Kotler P. Jatuspirak S. Maesinee S. (1994). *Marketing narodów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

91. Kowalczyk-Rólczyńska P. (2013). *Ubezpieczenie jako instrument transferu ryzyka kredytowego*. *Zarządzanie i Finanse*. 5(2). 81-91.
92. Kowalczuk-Wałędziak, M., & Wujec-Kaczmarek, A. (2019). *Motywowanie pracowników wiedzy w innowacyjnym przedsiębiorstwie*. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 63(8), 67-77.
93. Kowalik, I. Patalas-Maliszewska J. (2019). *Innowacje pracownicze*. w: J. Patalas-Maliszewska (Ed.), *Innowacje: badania i rozwój*. Warszawa: PwC Polska.
94. Kowalkowski A. *Rola doradcy w sprzedaży produktu finansowego* [w:] *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* 2016 nr 45(1). s. 475–486
95. Kowalska-Bobko, I. Szymańska A. (2018). *Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale*. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 54(3), 97-106.
96. Kozak S. (2020). *Wpływ pandemii COVID-19 na rynek ubezpieczeń w Polsce*. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*. 59(4). 9-20.
97. Kozioł K. (2013). *Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Cedewu.
98. Kozioł L. Piechnik-Kurdziel A. Kopeć J. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza.
99. Kozioł-Nadolna K. (2007). *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
100. KPMG. (2020). *Ryzyko zarządzania dostępnością zasobów ludzkich w czasach pandemii COVID-19*. Retrieved from http://www.outsourcingportal.eu/pl/userfiles/file/_stale/pliki_firmy/ryzyko-zarzadzania-dostepnoscia-zasobow-ludzkich-w-czasach-pandemii-covid-19.pdf

101. Król H. Ludwicyński A. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
102. Krzakiewicz K. Cyfert S. (2013). *Teoretyczne problemy zarządzania organizacjami*. Poznań: Wydawnictwo UEP.
103. Kulawczuk P. (1997). *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Warszawa: PARP.
104. Kwaśny R. Wziątek-Kubiak A. (2009). *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników. Ekspertyza przygotowana dla PARP - Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych*. Warszawa: PARP.
105. Kwiatkowski S. Edvinsson L. (1999). *Imeectual entrepreneurship*. Polico-Art.
106. Kwiecień I. Kowalczyk-Rólczyńska P. (2019). *Ubezpieczenia: wyzwania rynku*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
107. Kwiecień I. Kowalczyk-Rólczyńska P. Popielas M. (2019). *Pay as You Live and New Technologies in Life Insurance Underwriting in the Context of Generational Characteristic and Attitudes - Evidence from Poland*. w K. S. Soliman (Red.). *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage*. Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA). (10793–10802). International Business Information Management Association.
108. Kwiecień I. Kowalczyk-Rólczyńska P. Popielas M. (2020). *Are the Generations Ready to Accept the New Technologies in Life Insurance Underwriting? Questionnaire Study in Poland*. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics. Series of Economics and Management Issues*. 1–12.

109. Lachiewicz S. (red.). Adamik A. (red.). Matejun M. (red.). (2008). *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
110. Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). *Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach*. *Journal of Innovation & Knowledge*. 1(3), 162-169.
111. Lemkowska M. (2010). *Wpływ fuzji i przejęć na właściwości portfela ubezpieczeń*. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. (105 Ubezpieczenia gospodarcze). 125-132.
112. Leszczyński M. (2007). *Inwestowanie w kapitał ludzki*. Kielce: Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej.
113. Lipka L. (2002). *Strategie personalne firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
114. Lisowski J. (2017). *Rynek brokerski w Polsce a zmiany otoczenia ekonomicznego*. w: Szymańska A.(red.). *Ubezpieczenia i finanse. Rozwój i perspektywy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
115. Listwan T. (2002). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. BECK.
116. Llewellyn D. T. (2009). *Financial Innovation and the Economics of Banking and the Financial System*. In: L. Anderloni D. T. Llewellyn R. H. Schmidt. *Financial Innovation in Retail and Corporate Banking*. Cheltenham: Edward Elgar
117. Lundy O. Bowling A. (2000). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
118. Łazowski J. (1934). *Wstęp do nauki o ubezpieczeniach*. Warszawa: Powszechny Zakład Ubezpieczeń Wzajemnych.
119. Łuźniak-Piecha M. Ciszewska-Mlinari M. Wąsowska A. Wójcik P. (2020). *Polski biznes w czasie pandemii. Podsumowanie IV tury badań (październik)*. Retrieved from <https://>

www.kozminski.edu.pl/pl/review/polski-biznes-wczasiepandemii-
podsumowanie-iv-tury-badan-pazdziernik

120. Łuzniak-Piecha M. Bobrowska J. (2020). *Efektywne zarządzanie innowacyjnością pracowniczą w czasach COVID-19 czyli jak w kryzysie wzmocnić potencjał innowacyjny członków organizacji*. e-mentor. 5(87). 55–63.
121. Machaczka J. (2001). *Podstawy zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
122. Majewski D. Zaleśkiewicz T. (2020). *Pandemia COVID-19 a rynek ubezpieczeń w Polsce: wyzwania i szanse*. Ekonomista. (6). 755-770.
123. Mamro D. (2008). *Motywować bez wyjątków*. Marketing w praktyce 01/2008.
124. Mantura W. (2012). *Wybrane zastosowania kwalitologii*. Zarządzanie i Finanse. 10(3). cz. 1.
125. Marciniak S. (1998). *Innowacje i rozwój gospodarczy*. Warszawa: Politechnika Warszawska.
126. Marinov M.A. Marinova S.T. (Eds.). (2020). *Covid-19 and International Business: Change of Era*. Routledge.
127. McClelland D. (1973). *Testing for competence rather than for „intelligence”*. American Psychologist 28. 1-14.
128. McGowan P. (1994). *Innowacja i przedsiębiorczość wewnętrzna* (1994). w: *Praktyka kierowania*. praca zbiorowa pod red. D. M. Stewart. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
129. McGuinness S. (2006). *Overeducation in the Labour Market*. Journal of Economic Surveys. 20(3). 387-418.
130. McKinsey&Company. (2020a). *An operating model for the next normal: Lessons from agile organizations in the crisis*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/an-operating-model-for-the-next-normal-lessons-from-agile-organizations-in-the-crisis>
131. McKinsey&Company. (2020b). *Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever*. <https://www.mckinsey.com/business->

- functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever
132. Michalopoulos S. Leaven L. Levine R. (2009). *Financial Innovation and Endogenous Growth*. National Bureau of Economic Research. Working Paper 15356. Cambridge. September. p. 1-33.
 133. Michór A. (2015). *Ubezpieczenia na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym a ochrona konsumenta*. Bezpieczny Bank. 58. 156–182.
 134. Miller P. (1987). *Strategic Industrial Relations and Human Resource Management - Distinction, Definition, and Recognition*. Journal of Management Studies. 24(4). 347-361.
 135. Minahan, T. (2021). *What your future employees want most*. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2021/05/what-your-future-employees-want-most>
 136. Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). *Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?* Journal of Organizational Behavior, 25(2), 175-199.
 137. Morrison-Smith S. Ruiz J. (2020). *Challenges and barriers in virtual teams: a literature review*. SN Applied Sciences. 2(1096).
 138. Nasierowski W. (1997). *Zarządzanie rozwojem techniki*. Warszawa: Poltext.
 139. Nohria N. Groysberg B. Lee L-E. (2008). *Employee Motivation. a Powerful New Model*. Harvard Business Review. July-August. 78-84.
 140. Nowastowska K. (2020). *Rola przywódcy w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*. Przedsiębiorczość i zarządzanie. 21(3). 9–22.
 141. Nowotarska-Romaniak A. (2013). *Zachowania klientów indywidualnych w procesie zakupu usługi ubezpieczeniowej*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

142. Nowotarska-Romaniak B. (2009). *Atmosfera w pracy jako istotny element marketingu wewnętrznego firm ubezpieczeniowych*. Wiadomości Ubezpieczeniowe. 3. 75-81.
143. Obłój K. Ciszewska-Mlinari M. Wąsowska A. Wójcik P. (2020). *Polski biznes w czasie pandemii. Podsumowanie IV tury badań (październik)*. <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/polski-biznes-w-czasie-pandemii-podsumowanie-iv-tury-badan-pazdziernik>
144. Oleksyn T. (1998). *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Istota, ewolucja, uwarunkowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jańskiego.
145. Orczyk J. (2006). *Nadwyżka wykształcenia - kłopot czy korzyść?* W: E. Kryńska (red.). *Polityka społeczno- ekonomiczna w dobie przemian*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
146. Orczyk J. (2007). *Sens pracy a jakość kapitału ludzkiego*. W: A. Poczowski (red.). *w kierunku jakości kapitału ludzkiego*. Warszawa: IPiSS.
147. Organiściak-Krzykowska A. Machnis-Walasek J. (2014). *Edukacyjne uwarunkowania powrotów Polaków z emigracji zarobkowej*. Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica. 303(3). 57-69.
148. Onstenk, J., & Nieuwenhuis, L. (2020). *Learning climate and innovative work behavior, the mediating role of workplace learning potential*. *Vocations and Learning*, 13(1), 1-19.
149. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (2005). OECD i Eurostat.
150. Pajewska-Kwaśny R. Tomaszewska I. (2012). *Wpływ regulacji podatkowych na atrakcyjność produktów finansowych*. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*. 119. 139-158.
151. Patterson F. (2001). *The innovation potential indicator: Test manual and user's guide*. Oxford. UK: Oxford Psychologists Press.

152. Patterson F. Zibarras L. D. (2017). *Selecting for creativity and innovation potential: implications for practice in healthcare education*. *Advances in Health Sciences Education*. 22. 417-428.
153. Patterson F. Kerrin M. Zibarras L. (2012). *Employee innovation*. W: T.S. Pitsis A. Simpson E. Dehlin (red.). *Handbook of organizational and management*. Cheltenham, UK: Elgar Publishing.
154. Penc J. (1996). *Motywowanie w zarządzaniu*. Warszawa: WPSB.
155. Penc J. (1997). *Leksykon biznesu*. Warszawa: PLACET.
156. Penc J. (1999). *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa. Zasady działania, warunki sukcesu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placef.
157. Perlaki M. (1983). *Innowacje w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
158. Pietrański Z. (1971). *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
159. Pocztowski A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
160. Pocztowski A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
161. Pocztowski A. (2004). *Strategiczne aspekty rozwoju zasobów ludzkich* [w:] Borkowska S. (red.). *Przyszłość pracy w XXI w.* Warszawa: IPISS.
162. Pomykański A. (1997). *Innowacje*. Łódź Politechnika Łódzka.
163. Powell A. (2020). *What will the new post-COVID-19 normal look like?* World Economic Forum.
164. Poznańska K. (2010). *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Centrum Wiedzy.
165. Rank J. Pace V. L. Frese M. (2004). *Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative*. *Applied Psychology*. 53(4). 518-528.

166. Romanowska M. Trocki M. (2009). *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
167. Romer P. (1986). *Increasing Returns and Long-run Growth*. Journal of Political Economy. 94(5). 1002-1037.
168. Rutecka-Góra J. (2017). *Długoterminowe oszczędzanie. Postawy, strategie i wyzwania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
169. Rybak M. (red.). (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
170. Samuelson N. Nordhaus W. (1998). *Ekonomia 1*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
171. Schuetz A. (2016). *Effective Leadership and its Impact on an Organisation's Success*. Journal of Corporate Responsibility and Leadership. 3(4). 7-18.
172. Schumpeter J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
173. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*. The Academy of Management Journal, 37(3), 580-607.
174. Sęczkowska K. (2019). *Konsekwencje psychospołeczne pracy zdalnej*. Problemy Nauk Humanistycznych i Społecznych. Teoria i Praktyka. 2. 10–16.
175. Shafer R. Dyer L. Kilty J. Amos J. Ericksen J. (2001). *Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: a case study*. Human Resource Management 40(3). 197-211.
176. Shalley C. E. Zhou J. Oldham G. R. (2004). *The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?* Journal of Management. 30(6). 933-958.
177. Shibo Li Baohong Sun Wilcox R.T. (2005). *Cross-selling sequentially ordered products: An application to consumer services*. Journal of Marketing Research. 42(2). 233–239.

178. Shortell S.M. Zimmerman J.E. Rousseau D.M. Gillies R.R. Wagner D.P. Draper E.A. Kanus W.A. Duffy J. (1994). *The performance of intensive care units: Does good management make a difference?* Medical Care, 32(5). 508–525.
179. Siddiquee, N. A., & Mohd Noor, N. (2019). *Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource: A Literature Review*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(1), 124-136
180. Sławińska M. (2002). *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
181. Smółka P. (2011). *Możliwości i preferencje. Ocena potencjału kandydata z perspektywy różnic indywidualnych*. Personel i zarządzanie. 1(1). 36-44.
182. Sokołowski, J. Zając S. (2018). *Analiza potencjału kadrowego organizacji*. w: M. Matejun (Ed.). *Encyklopedia Zarządzania*. s. 1-7.
183. Solomon M.R. (2014). *Consumer behavior: Buying, having, and being*. Prentice Hall.
184. Sosnowska A. (2010). *Zarządzanie nowym produktem* [w:] Sosnowska A. (red.). *Zarządzanie innowacjami w organizacjach*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
185. Sosnowska A. (2011). *Wybrane aspekty usprawniania procesów administracyjno-biurowych w przedsiębiorstwie usługowym* [w:] M. Wyrwicka (red.). *Marnotrawstwo. Przejawy i sposób minimalizacji*. Poznań: Wydawnictwo PP.
186. Stabryła A. (1995). *Zarządzanie rozwojem firmy*. Warszawa: Księgarnia Akademicka.
187. Staniszevska A. (2011). *Wybrane aspekty usprawniania procesów administracyjno-biurowych w przedsiębiorstwie usługowym*. W: M. Wyrwicka (red.). *Marnotrawstwo. Przejawy i sposób minimalizacji*. Poznań: Wydawnictwo PP.
188. Storey J. (1995). *Human Resource Management: a Critical Text*. Routledge.

189. Strużyna J. (1997). *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
190. Szarecki M. (2011). *Badanie innowacji według „metodologii Oslo”*. http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=131%3Abadanie-innowacji-wedug-metodologii-oslo&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl
191. Szczepankiewicz M. (2012). *Badanie potencjału innowacyjnego studentów*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. 245. 527-536.
192. Szczepankiewicz M. (2012). *Factors affecting the innovative potential*. MEKON Scientific Conference Proceedings. Praga: Metropolitan University Prague.
193. Szczepankiewicz M. (2014). *Zagadnienie jakości w ocenie innowacji ubezpieczeniowych* (W. Mantura. Ed.). Poznań: Politechnika Poznańska.
194. Szczepankiewicz M. (2015). *Human Potential in Insurance Companies . How to Develope, and Use Knowledge and Abiities*. The Journal of Human Resources Management 12(4), 321-324.
195. Szczepankiewicz M. (2018). *Model usługi ubezpieczeniowej związanej z długotrwałym oszczędzaniem* [w:] J. Rutecka-Góra (red.). *Długoterminowe oszczędzanie. Postawy, strategie i wyzwania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
196. Szczepański M. (2011). *Ubezpieczenia w logistyce*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
197. Szczepański M. (2014). *Zarządzanie ryzykiem długowieczności w polskim systemie emerytalnym*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. 802. 731-744.
198. Szczepański M. (2017). *Badanie możliwości wykorzystania ekonomii behawioralnej w reformowaniu systemów emerytalnych*. *Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia*. (89 (1)). 423-433.

199. Szewko W. (2009). *Pokolenie Y*. Gazeta Finansowa. <http://m.onet.pl/biznes/prasa,k37ck>
200. Szluz B. (2013). *Telepraca – nowoczesna, elastyczna forma zatrudnienia i organizacji pracy – szansa czy zagrożenie?* *Modern Management Review*. 4(4). 253–266.
201. Sztucki T. (1998). *Encyklopedia marketingu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
202. Szumlicz T. (2009). *Ubezpieczenie. w sprawie zastrzeżenia terminologicznego*. *Wiadomości Ubezpieczeniowe*. 1. 97.
203. Szymankowska A. (2016). *Założenia koncepcji marketingu personalnego w świetle procesu zarządzania zasobami ludzkimi*. *Współczesne wyzwania rozwoju przedsiębiorstw i regionów*. 73.
204. Takeuchi H. Nonaka I. (1986). *The new new product development game*. *Harvard Business Review*. 64(1).
205. Tett R. P. Burnett Jr. D. D. (2003). *a personality trait-based interactionist model of job performance*. *Journal of Applied Psychology*. 88(3). 500-517.
206. Tjosvold, D. (2008). *The conflict-positive organization: it depends upon us*. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28.
207. Trocki M. (2017). *Metodyki i standardy zarządzania projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
208. Trzecieliński S. (2007). *Agile Enterprise. Concepts and Some Results of Research*. IEA Press.
209. Trzecieliński S. Włodarkiewicz-Klimek H. Pawłowski K. (2013). *Współczesne koncepcje zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
210. Urbaniak M. (2006). *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin.
211. Urbaniak M. 2017. *Budowanie relacji w procesach rozwoju innowacji produktowych*. *Studia Ekonomiczne*. 321. s. 9–19.

212. Urbanowska-Sojkin E. Banaszyk P. (red.). (2004). *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*. Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu. 43. 53-67.
213. *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy* (Dz. U. z 1974 r. art. 675 §1).
214. Wajda A. (2003). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
215. Wakelin K. (1998). *Innovation and export behaviour at the firm level*. Research Policy. 26(7-8). 829-841.
216. Walczak W. (2011). *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*. e-mentor 3. 11–19.
217. Walczak W. Kalinowski M. Litwin J. (2002). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wyd. CEDEWU.
218. Walkowiak R. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*. Warszawa: Dom Organizatora.
219. Wawrzyniak B. (1999). *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. w: *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firm*. A. Ludwicyński (red.). Warszawa: Wyd. Polska Fundacja Promocji Kadr.
220. Webber R.A. (1996). *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
221. Włodarkiewicz-Klimek, H. (2016). *Koncepcja i modele zwinnego przedsiębiorstwa*. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie. (71), 213-225.
222. Woźniak J. (2013). *Rekrutacja. Teoria i praktyka*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
223. Woźniakowski A. (2005). *Doświadczenia firm amerykańskich w zarządzaniu różnorodnością*. w: A. Pochtowski (red.). *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.

224. Wróbel P. Jendza D. (2018). *Telepraca – regulacje prawne a praktyka rynku pracy*. e-mentor SGH. 3(75). 56–62.
225. Wyrębek H. (2011). *Zarządzanie jakością usług ubezpieczeniowych*. Zeszyty Naukowe UPH Seria: Administracja i Zarządzanie. 89. 187-204.
226. Wyrwicka M. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
227. Wyrwicka M. K. (2000). *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa. Materiały dydaktyczne Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
228. Wyrwicka M.K. Grzelczak A.U. Krugielka A. (2010). *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*. Poznań: Wydawnictwo PP.
229. Wyszynska-Ślufińska P. (2018). *Interes ubezpieczeniowy w ubezpieczeniu mienia posiadanego na innej podstawie niż prawo własności*. Wiadomości Ubezpieczeniowe. (2). 15-25.
230. Yang Y. Konrad A.M. (2011). *Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-Based Theory*. Group & Organization Management 36(1). 6–38.
231. Yang Y. (2005). *Developing cultural diversity advantage: the impact of diversity management structures*. Academy of Management Proceedings.
232. Yuan, F. & Woodman R. W. (2010). *Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations*. Academy of Management Journal. 53(2). 323-342.
233. Zając C. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.
234. Zakrzewska-Bielawska A. (red.). (2017). *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
235. Zalewski R.I. (2009). *Innowacyjność gospodarki*. w: *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*.

- Polska – Europa - Świat. E. Skawińska R.I. Zalewski (red.).
Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
236. *Założenia polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa do 2020 r.* (2004). Warszawa: Ministerstwo Nauki i Informatyzacji.
237. Zastempowski M. (2013). *Potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw na tle liderów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych*. Współczesne Zarządzanie. nr 2.
238. Zbiegień-Maciąg L. (red.). (2006). *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
239. Zizlavsky O. (2011). *Factors of an innovation potential development are known, but not always mastered*. Economics and Management. 16(1). 1019-1024.
240. Żukowska-Gagelmann K. (2001). *Innowacje w usługach finansowych*. w: *Innowacje w usługach*. red. M. Romanowska i M. Trocki. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
241. Żukowska-Gagelmann K. (2003). *Innowacje w usługach finansowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.

SPIS TABEL

- Tabela 1.1. Przegląd podejść do pojęcia „zarządzanie zasobami ludzkimi”
- Tabela. 1.2. Korzyści zarządzania różnorodnością
- Tabela. 1.3. Średnioroczne zatrudnienie w zakładach ubezpieczeń/reasekuracji
- Tabela 1.4. Wynagrodzenia brutto w zakładach ubezpieczeń/reasekuracji
- Tabela 2.1 Wskaźniki wejścia i wyjścia stosowane do obliczania sumarycznego indeksu innowacyjności
- Tabela 4.1. Oceny posiadanych przez pracowników umiejętności
- Tabela 4.2. Oceny posiadanej przez pracowników wiedzy
- Tabela 4.3. Oceny siły cech charakteru posiadanych przez pracowników ZU
- Tabela 4.4. Statystyki prowadzonego badania
- Tabela 4.5. Wskaźniki będące elementami autorskiej metody oceny potencjału innowacyjnego
- Tabela 4.6. Interpretacja wysokości współczynnika korelacji.
- Tabela 4.7. Siła zależności w wartościach bezwzględnych
- Tabela 4.8. Zestawienie nowych usług ubezpieczeniowych wg deklaracji menedżerów i badania OWU
- Tabela 4.9. Zestawienie wyników badań w odniesieniu do stawianych hipotez

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1. Relacje pomiędzy pojęciami: potencjał innowacyjny i pokrewnymi

Rysunek 1.2. Płaszczyzny różnorodności pracowników

Rysunek 2.1. Ewolucja poglądów na temat innowacji

Rysunek 2.2 Podział innowacji według „Podręcznika z Oslo”

Rysunek 3.1. Obszar badawczy

Rysunek 4.1 Zróżnicowanie wieku w badanych zespołach

Rysunek 4.2 Zróżnicowanie płci w badanych zespołach

Rysunek 4.3 Zróżnicowanie doświadczenia w badanych zespołach

Rysunek 4.4. Zróżnicowanie wiedzy w badanych zespołach

Rysunek 4.5. Zróżnicowanie umiejętności w badanych zespołach

Rysunek 4.6. Zróżnicowanie osobowości w badanych zespołach

ZAŁĄCZNIK 1

Opis kwestionariusza ankiety: Ankieta była przygotowana w wersji elektronicznej, do umieszczenia na stronie Internetowej. Poszczególne pytania pojawiały się dynamicznie, w następstwie udzielania odpowiedzi przez użytkownika.

Wyświetlenie pytań było poprzedzone informacją wprowadzającą, dotyczącą celu ankiety, rodzaju pytań, sposobu udzielania odpowiedzi i szacowanego czasu potrzebnego do ukończenia ankiety. Każdy czynnik dot. potencjału innowacyjnego miał definicję, dostępną w formie podpowiedzi (tooltipa). Respondenci byli informowani o anonimowości, metodzie szyfrowania i przetwarzania informacji.

Odpowiedzi udzielane przez respondentów były walidowane – pola nie mogły pozostawać puste, nie przyjmowały też nieprawidłowych wartości np. nie dało się wpisać wieku niższego niż 18 lat, lata doświadczenia nie mogły przewyższać wieku itp. Zmienne miały określony typ – testowy, całkowity, zmiennoprzecinkowy i nie przyjmowały innych wartości.

I Metryczka

- Płeć: Kobieta, Mężczyzna, Inny/Różny
- Wiek: (w pełnych latach)
- Doświadczenie w obszarze kształtowania usług ubezpieczeniowych: (w latach)
- Wykształcenie: trzy poziomy, ogólne/kierunkowe

II Umiejętności (skala ocen 1-5)

- praca w zespole
- logiczne myślenie
- sprawność techniczna

- giętkość myślenia (szybka zmiana kierunku poszukiwań i przystosowywanie metod rozwiązywania problemów do zmieniającej się sytuacji)
- odbieranie i tolerowanie informacji sprzecznych
- malowanie i rysowanie
- gra na instrumentach muzycznych
- praktyczne zastosowanie wiedzy do rozwiązania problemów
- doskonalenie zastanej sytuacji, poprawianie błędów
- używanie języków obcych

III Wiedza (skala ocen 1-5)

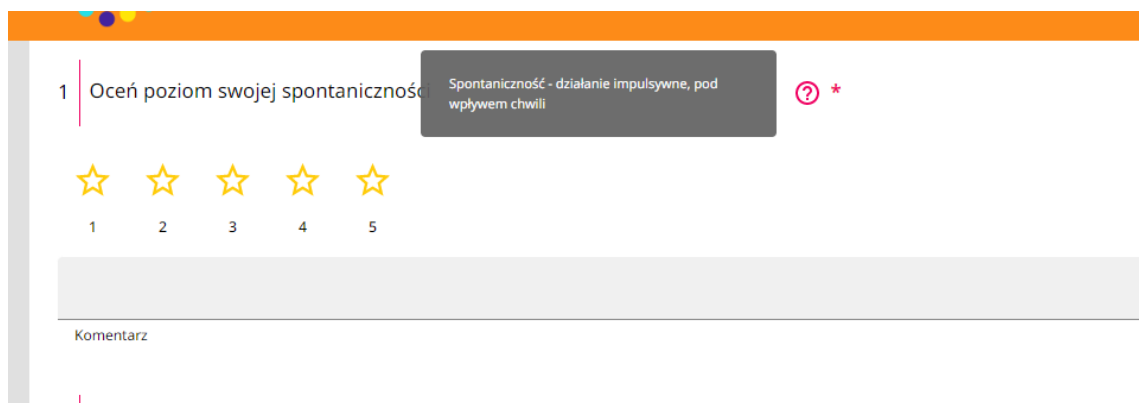
- merytorycznych zagadnień związanych z wykonywaną pracą
- sytuacji na świecie (politycznej, gospodarczej, społecznej)
- nowych technologii
- narzędzi informatycznych
- dostępnych źródeł informacji
- kultury i sztuki
- filozofii
- prawa
- religii i etyki
- literatury

IV Cechy charakteru (skala ocen 1-5)

- persewersja - skłonność do wielokrotnego podejmowania tego samego tematu
- wytrwałość - długotrwała praca
- niezależność - niekonformistyczna postawa, nieuleganie wpływom
- otwartość – zdolność asymilowania nowych informacji także wobec treści dwuznacznych
- wyobraźnia – kojarzenie rzeczy odległych
- tolerancja - akceptacja nowości, inności

- spontaniczność - działanie impulsywne, pod wpływem chwili
- odwaga - brak obaw przed nieznanym
- spostrzegawczość
- sumienność -dokładne wykonywanie zadań

Przykładowe pytanie wraz z wyświetloną odpowiedzią (tooltip):



1 | Oceń poziom swojej spontaniczności

Spontaniczność - działanie impulsywne, pod wpływem chwili

☆ ☆ ☆ ☆ ☆
1 2 3 4 5

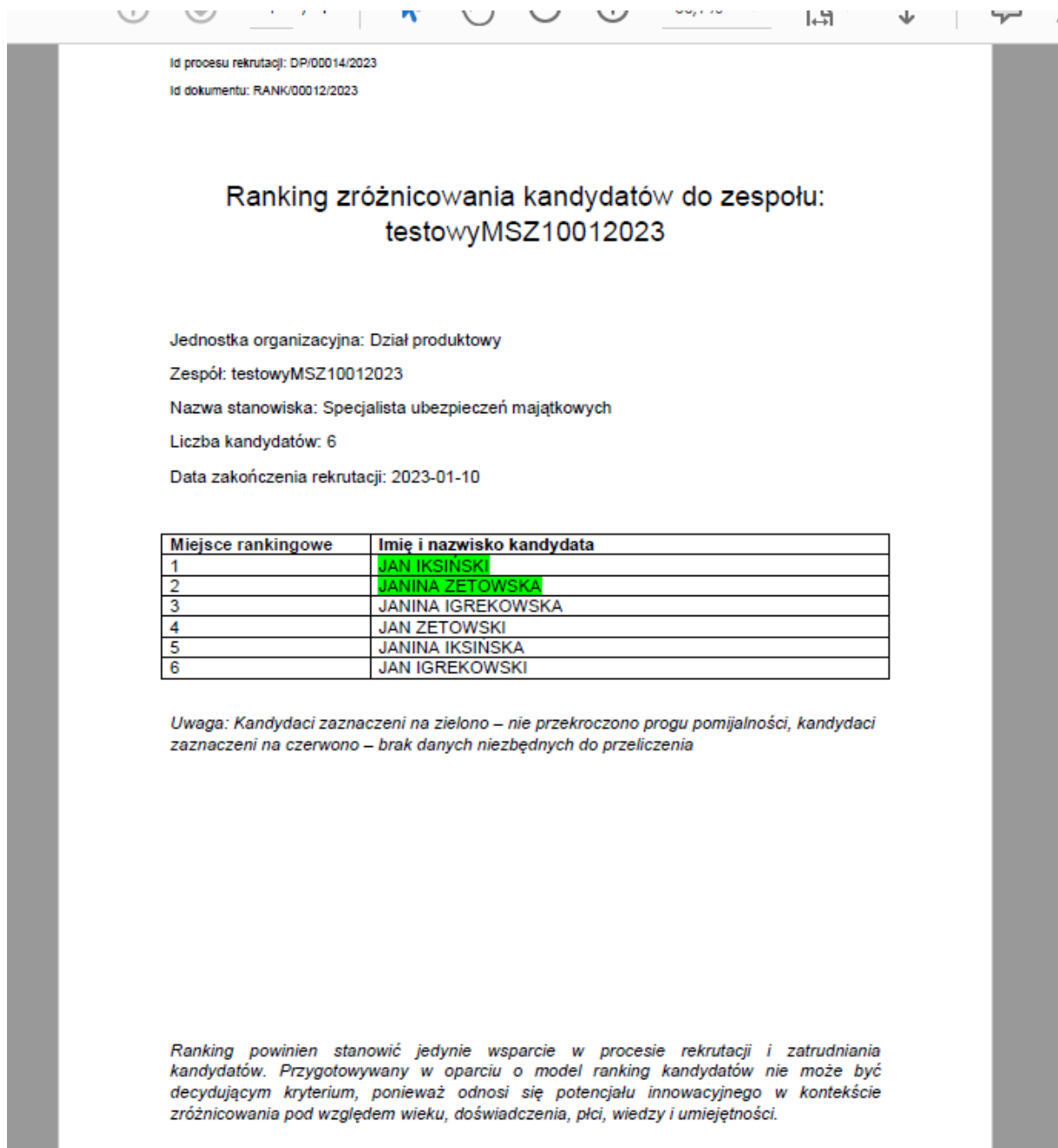
Komentarz

|

The image shows a survey interface. At the top, there is an orange header bar. Below it, a question is displayed: "1 | Oceń poziom swojej spontaniczności". To the right of the question, a tooltip box is visible, containing the text "Spontaniczność - działanie impulsywne, pod wpływem chwili". Below the question, there is a five-point star rating system with stars numbered 1 to 5. Below the stars is a grey bar labeled "Komentarz". At the bottom left, there is a vertical line.

ZALĄCZNIK 2

Przykładowy raport wygenerowany z przygotowanego narzędzia wspomagającego dobór członków zespołu.



The screenshot shows a web-based report interface. At the top, there are navigation icons and a toolbar. Below the toolbar, the following information is displayed:

Id procesu rekrutacji: DP/00014/2023
Id dokumentu: RANK/00012/2023

Ranking zróżnicowania kandydatów do zespołu: testowyMSZ10012023

Jednostka organizacyjna: Dział produktowy
Zespół: testowyMSZ10012023
Nazwa stanowiska: Specjalista ubezpieczeń majątkowych
Liczba kandydatów: 6
Data zakończenia rekrutacji: 2023-01-10

Miejsce rankingowe	Imię i nazwisko kandydata
1	JAN IKSINSKI
2	JANINA ZETOWSKA
3	JANINA IGREKOWSKA
4	JAN ZETOWSKI
5	JANINA IKSINSKA
6	JAN IGREKOWSKI

Uwaga: Kandydaci zaznaczeni na zielono – nie przekroczono progu pomijalności, kandydaci zaznaczeni na czerwono – brak danych niezbędnych do przeliczenia

Ranking powinien stanowić jedynie wsparcie w procesie rekrutacji i zatrudniania kandydatów. Przygotowywany w oparciu o model ranking kandydatów nie może być decydującym kryterium, ponieważ odnosi się potencjału innowacyjnego w kontekście zróżnicowania pod względem wieku, doświadczenia, płci, wiedzy i umiejętności.