

Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska

Innowacyjne rozwiązania w zarządzaniu zasobami ludzkimi : perspektywa adaptacji i różnic pokoleniowych

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/3, 183-196

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Aneta Stosik*

Aleksandra Leśniewska**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

INNOWACYJNE ROZWIĄZANIA W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI – PERSPEKTYWA ADAPTACJI I RÓŻNIC POKOLENIOWYCH

STRESZCZENIE

Współczesne przedsiębiorstwa rozwijają się poprzez stosowanie nowych rozwiązań wykorzystujących technologie informacyjne w zarządzaniu. Jednak aby wdrażać innowacje, organizacje potrzebują pracowników z nowymi, wirtualnymi kompetencjami. W artykule zaprezentowano przykładowe narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi wraz z opisem jego funkcji, a także podjęto kwestię adaptacji różnych grup pracowników do nowoczesnych praktyk swoich pracodawców.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, narzędzia IT, technologie informacyjne, zmiany pokoleniowe, kompetencje wirtualne

Wprowadzenie

Współcześnie wiele nowoczesnych organizacji wykorzystuje technologie informacyjne, które mają wspierać procesy zarządzania. Służą one kalkulacjom finansowym, analizom i przetwarzaniu danych, monitoringowi, komunikacji z klientem oraz pracownikiem, promocji i marketingowi, a także wielu innym funkcjom. Roz-

* Adres e-mail: stosik@awf.wroc.pl.

** Adres e-mail: aleksandra.lesniewska@awf.wroc.pl.

wój technologiczny wymusza niejako dostosowanie się przedsiębiorstw do wymagań współczesnego rynku i wdrażanie rozwiązań opartych o technologie informacyjne, czyniąc je wsparciem operacyjnym w realizacji założeń na poziomie strategicznym¹. Silna konkurencja, trudny rynek oraz wciąż dynamicznie rozwijająca się branża IT powodują, że korzystanie z rozwiązań technologicznych jest już prawie standardem. Do firm szczególnie innowacyjnych pod tym względem zaliczyć można skandynawskie przedsiębiorstwa², które obok Japonii i Korei także przodują w wielkości nakładów przeznaczanych na badania i rozwój (% PKB)³. Przyjmując założenie, że tego typu działania przyczyniają się do wzrostu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, prezentowane w dalszej części artykułu narzędzie stanowi dobry przykład podobnych praktyk stosowanych również w Polsce.

W opracowaniu podjęto kwestię adaptacji różnych grup pracowników do innowacyjnych rozwiązań stosowanych przez przedsiębiorstwa oraz zaprezentowano jedno z narzędzi informatycznych wspierających procesy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach.

1. Różnice pokoleniowe a wdrażanie innowacji technologicznych w organizacjach

Do wdrażania innowacji przez przedsiębiorstwa przyczyniają się szybki rozwój technologii oraz duża rywalizacja rynkowa, a także zmiany pokoleniowe. Niektóre firmy zatrudniają kilka pokoleń pracowników i borykają się z kwestią zarządzania wielogeneracyjnym personelem, który jest zróżnicowany pod kątem standardów pracy, podejścia do informacji i wiedzy czy organizacji pracy.

Każde pokolenie wzrastało i rozwijało się w innych okolicznościach historycznych, gospodarczych czy społecznych, co więcej, każde z nich wnosi do organizacji inne umiejętności, oczekiwania, preferencje, postawy czy sposoby komunikowania. Dla menedżerów jest to trudny i pełen wyzwań temat, a zarządzanie tak różnorodnym personelem może stwarzać trudności na wielu płaszczyznach, również w zakresie adaptacji do zmian i wdrażania nowych technologii. Poznanie korzyści i ograniczeń

¹ A. Rakowska, Z. Pastuszek, *Menedżer z głową w chmurach. Cloud managing i jego wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4, s. 343.

² S. Borkowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 18.

³ Tamże, s. 19.

każdej ze stron oraz odpowiednie zarządzanie nimi może stanowić ważny element wypracowywania efektywnego intermentoringu, czyli narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi służącego wykorzystywaniu wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników w różnym wieku w celu sprawnego transferu wiedzy w organizacji⁴.

Dowodem zmieniających się oczekiwań rynkowych jest raport z badań⁵ pokazujący, że pożądanymi atrybutami pracowników są dziś wirtualne kompetencje, przejawiające się w umiejętnościach budowania relacji *on-line*, korzystania z narzędzi mediów społecznych oraz wirtualna skuteczność rozumiana jako pochodna pewności siebie i efektywności działań podejmowanych w sieci. Czy zatem wszystkie generacje pracowników będą lub są w stanie sprostać tym wymaganiom? Czy jedynie to najmłodsze pokolenie, sprawne komputerowo, błyskawicznie poruszające się w sieci oraz zorientowane na życie w wirtualnym świecie, najlepiej odnajdzie się w z informatyzowanych systemach pracy?

1.1. Charakterystyka generacji baby-boomers

Pokolenie *baby-boomersów* (47–55 lat) można określić jako pokolenie, które ceni sobie zaangażowanie w pracę, jest niezwykle lojalne względem pracodawcy, preferuje kooperację bardziej niż rywalizację w pracy i woli pracować w hierarchicznych strukturach⁶. *Baby-boomersi* potrzebują wsparcia w procesie dokonywania zmian w organizacji i przejawiają potrzebę uznania, ale najważniejsze jest dla nich dobro pracodawcy i to, co mogą dać od siebie, prezentując postawę altruistyczną, nie zastanawiając się nad osobistymi korzyściami wynikającymi z zatrudnienia w danej firmie. Wartością jest dla nich praca zawodowa, możliwość dokonywania indywidualnych wyborów oraz praca nad sobą⁷. Osoby w wieku ok. 50 lat są jednostkami swobodnie i twórczo odgrywającymi role, które przyswajali w poprzednich latach, jest to dla nich moment największej niezależności osobistej i społecznej,

⁴ E. Rzechowska, A. Garbacz, M. Kajda, K. Zaborek, *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej*, s. 1–2, www.lbs.pl/projekt/dezaktiwizacja/files/Zaborek_art.pdf (dostęp 9.02.2013).

⁵ Y. Wang, N. Naggerty, *Knowledge Transfer in Virtual Settings: Role of Individual Virtual Competency*, „International Systems Journal” 2009, s. 571–593.

⁶ P. Woszczyk, *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, w: P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź 2013.

⁷ E. Rzechowska i in., dz. cyt., s. 3.

a także okres szczytowych osiągnięć w pracy zawodowej. Niektórzy przedstawiciele tej generacji cieszą się udaną karierą i bardzo sprawnie radzą sobie w wirtualnej przestrzeni, ale są także tacy, którzy wycofują się z życia zawodowego, napotkawszy trudności na rynku pracy, nie umiając się dostosować do oczekiwań współczesnych organizacji. Pokolenie *baby-boomers* charakteryzuje duża stabilność zachowań, uległość względem autorytetów oraz cierpliwość i wyważenie. Mają większą skłonność do akceptowania reguł narzucanych przez organizację i bardziej przywiązują się do pracodawcy niż inne pokolenia⁸.

1.2. Charakterystyka generacji X

Generacja X (32–46 lat) docenia stabilizację i spokojną, niewymagającą nowych wyzwań pracę, której jest wierna⁹. Przedstawiciele tejże generacji dbają jednocześnie o jakość życia prywatnego i zawodowego. Są samodzielni w podejmowaniu decyzji, raczej aktywni zawodowo i społecznie. Czasy, w których przyszło im rozpocząć karierę zawodową (umowy czasowe, bezrobocie itp.), oraz uwarunkowania społeczne (wzrost liczby rozwodów itp.) spotęgowały atmosferę niepewności i lęk związany z możliwością utraty pracy, zwłaszcza gdy na rynku pracy pojawiło się pokolenie Y. Ich pokora oraz szacunek do pracy czynią z nich sumiennych pracowników, którzy potrafią docenić to, co mają¹⁰. Reprezentanci tego pokolenia potrzebują poczucia sensu podejmowanych działań, ale są jednocześnie nastawieni na współpracę.

1.3. Charakterystyka generacji Y

Pokolenie Y (18–31 lat) to grupa młodych ludzi o wielu zróżnicowanych umiejętnościach, bardzo dobrze zorientowanych w nowych technologiach, technikach komputerowych czy sprzęcie IT. Potrafią szybko docierać do informacji, tworzą społeczności, lubią częstą komunikację, mają dużą potrzebę otaczania się elektroniką i chcą wykorzystywać do komunikacji z innymi takie media, jak komunikatory in-

⁸ G. Rosa, *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń y, x i baby boomers*, w: G. Rosa (red.), *Problemy i przeobrażenia w zachowaniach współczesnych organizacji i konsumentów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 751, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 29, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 138.

⁹ P. Rusak, *X, Y, Z: Pokoleniowa bitwa biurowa*, w: *Przewodnik pracodawcy*, <http://edukacja.jele-niagora.pl/doc/publication.pdf>, 2013/2014.

¹⁰ E. Rzechowska i in., dz. cyt., s. 6.

ternetowe czy SMS-y itd.¹¹ Przedstawiciele tego pokolenia potrzebują niezależności, ale szukają w swoim otoczeniu kogoś, kto mógłby być dla nich mentorem. Lubią też czuć się przynależni do organizacji czy społeczności. Chętnie inwestują w siebie, rozwijają pasję i uczą się. Tym, co istotnie odróżnia ich od poprzedników, jest większa koncentracja na sobie, swoich potrzebach i korzyściach. Są znacznie mniej lojalni względem pracodawców, ale potrafią być zaangażowani w pracę, jeśli ta spełnia ich oczekiwania i zaspokaja potrzeby. Mają wysokie kompetencje wirtualne, bardzo dobrze radzą sobie z nowoczesnymi technologiami i szybko pracują, ale nad sukces zawodowy przedkładają życie prywatne, bo „pracują, aby żyć”. Ich głównymi wartościami są ambicje, kreatywność, innowacyjność i rozwój. Do ich słabych stron można zaliczyć niską etykę pracy, brak cierpliwości oraz samodyscypliny, a także słabszą decyzyjność, roszczeniowość i trudność w kontaktach bezpośrednich¹².

2. Technologie informacyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Obecnie organizacje charakteryzuje mała stabilność, co przekłada się na relację na poziomie pracodawca–pracownik. Potencjał nowych pokoleń wchodzących na rynek pracy może niewątpliwie wpływać na sukces przedsiębiorstwa, ale wydobycie tego potencjału wymaga zindywidualizowanego podejścia do pracownika, a przede wszystkim ulokowania funkcji personalnej w zarządzaniu na poziomie strategicznym oraz rozwijania jej narzędzi¹³. W rozwoju gospodarki opartej na wiedzy kluczowe jest zarządzanie interakcyjne, które pozwala na harmonizowanie kapitału technicznego oraz kapitału społecznego¹⁴.

Według M.C. Mankinsa i R. Steele’a¹⁵, ponad 84% przedsiębiorstw nie wykorzystuje swojego potencjału pracowniczego. Przyczyn uzasadniających ten stan

¹¹ J.A. Flazlagic, *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3(25), s. 13–15.

¹² M. Baran, M. Kłós, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 925.

¹³ A. Pietroń-Pyszczek, *Polskie Y a sukces przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2009, nr 2/3, s. 1173–1178.

¹⁴ A. Sajkiewicz, *Wyzwania IT w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2006, nr 1, s. 70–71.

¹⁵ M.C. Mankins, R. Steele, *Turning Great Strategy into Great Performance*, „Harvard Business Review” 2005, July–August, <https://hbr.org/2005/07/turning-great-strategy-into-great-performance>.

może być wiele, ale niewątpliwie nadanie odpowiedniej rangi funkcji personalnej w przedsiębiorstwach oraz wykorzystywanie różnych sposobów diagnozowania oraz rozwijania potencjału personelu może takie niekorzystne statystyki przekształcać na bardziej optymistyczne.

Odpowiadając na potrzeby i oczekiwania współczesnego biznesu, wiele firm decyduje się na wdrożenie narzędzi, które mają wspierać procesy zarządzania w różnych obszarach. Ponieważ funkcja personalna zaczyna odgrywać coraz poważniejszą rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwami, organizacje poszukują rozwiązań IT, które tę funkcję pomogą realizować w nowoczesny i sprawny sposób.

2.1. Innowacyjne narzędzia w HR – wybrane przykłady

Okazuje się, że wirtualny świat jest intensywnie wykorzystywany jako miejsce realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Według doniesień Eurostatu, około 93% polskich przedsiębiorstw ma dostęp do Internetu, a własną stronę WWW posiada 57% polskich firm¹⁶. Inne badania pokazują¹⁷, że ponad połowa organizacji korzysta z mediów społecznościowych dostępnych w Internecie oraz w urządzeniach mobilnych i posiada konto na takich portalach, jak Facebook, NK, Goldenline, Profeo, Twitter czy Youtube lub/i planuje wzmożenie działalności w tym zakresie. Cel takiej aktywności, według badanych firm, związany jest z potrzebą budowania swojego wizerunku, promowania siebie w Internecie, zamieszczania ofert pracy czy weryfikacji wiarygodności kandydatów biorących udział w rekrutacjach. Firmy wykorzystują różnego rodzaju aplikacje z dostępem do sieci, by móc kontaktować się z kandydatami poprzez *fanpage* czy Facebook, a także w celu dokonywania pierwszej selekcji np. przez rozwiązywanie testów *on-line* czy prowadzenie rozmów rekrutacyjnych przez Skype. Organizacje coraz częściej korzystają z takich rozwiązań, jak sieci kontaktów, programy referencyjne, konkursy i gry symulacyjne w sieci, przeglądanie video CV czy interaktywnych stron internetowych kandydatów. Innowacyjne przedsiębiorstwa projektują dla nowo zatrudnionych pracowników programy *onboardingowe*, spacer wirtualne po firmie czy poradniki samoedukacyjne w wersji elektronicznej z wykorzystaniem klasycznych platform *e-learningowych*, *distance learningu* (uczenia się z dowolnego miejsca), *m-learningu* (*mobile learnin-*

¹⁶ www.internetstandard.pl/news/328676/Eurostat.93.polskich.przedsiębiorstw.z.dostępem.do.internetu.html (dostęp 26.04.2004).

¹⁷ www.hrk.pl/docs/raport_marzec2011.pdf (dostęp marzec 2011).

gu) dostosowanego do różnych nośników, takich jak laptop, iPod, PSP czy palmtop czy *we-learningu* (uczenia się opartego na wymianie doświadczeń i dialogu pomiędzy uczestnikami szkolenia na *blogach, podcastingach* czy *widcastingach*), a nawet edukację z awatarem w 3D (*Second Life*), gdzie użytkownik może przemieścić się wirtualnie w dowolne miejsce na ziemi i uczyć się, o czym tylko zapragnie¹⁸.

3. Funkcje i moduły Success Factors

Produktem, który dobrze obrazuje wykorzystanie technologii informacyjnej w realizacji funkcji personalnej, jest *Success Factors*¹⁹. Jest to amerykańskie oprogramowanie proponowane przez firmę SAP AG oparte na systemach ERP. Wykorzystuje ono chmurę obliczeniową (*cloud computing*), która nie wymaga zakupu drogiego sprzętu i działa szybciej aniżeli zwykle oprogramowanie lub też może zostać wdrożony na standardowej platformie. Dla wymagających użytkowników funkcjonuje również w wersji mobilnej do korzystania z takich urządzeń, jak smartfony czy tablety i może być wykorzystywany zarówno w dużych korporacjach, jak i małych przedsiębiorstwach.

Do głównych funkcji Success Factors należą:

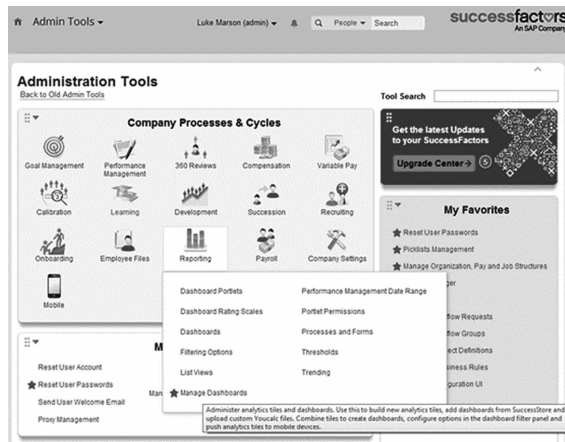
- strategiczne planowanie zasobów (*workforce planning*),
- zarządzanie przez cele (*goals management*),
- zarządzanie efektywnością (*performance management*),
- ocena pracownicza (*360 review & performance review calibration*),
- rekrutacja (*recruiting*),
- wprowadzanie nowych pracowników (*onboarding*),
- zarządzanie wynagrodzeniami oraz naliczanie płac (*compensation & payroll*),
- zarządzanie podwyżkami i premiami (*variable pay*),
- szkolenia i rozwój (*learning and development*),
- zarządzanie sukcesją (*succession*),
- analizy, statystyki i raporty (*analytics*),
- komunikacja poprzez firmowy portal społecznościowy i komunikator (JAM).

¹⁸ J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, *Realne zarządzanie zasobami ludzkimi w wirtualnym świecie*, w: B. Mięka (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 249–253.

¹⁹ www.successfactors.com/en_us.html (dostęp 17.10.2012).

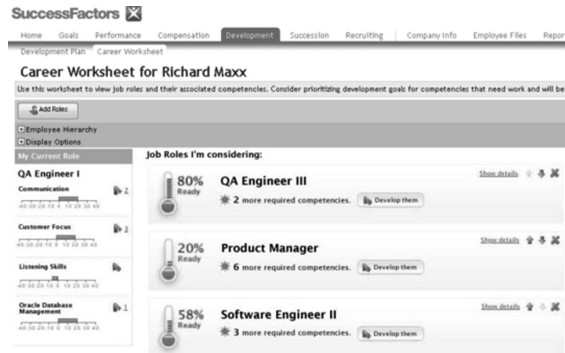
Ogólny koncept narzędzia wraz z wybranym modułem przedstawiono na rysunkach 1 i 2.

Rysunek 1. Moduły panelu administracyjnego



Źródło: <http://searchsap.techtarget.com/tip/SuccessFactors-Workforce-Analytics-a-great-tool-if-you-have-the-data> (dostęp czerwiec 2014).

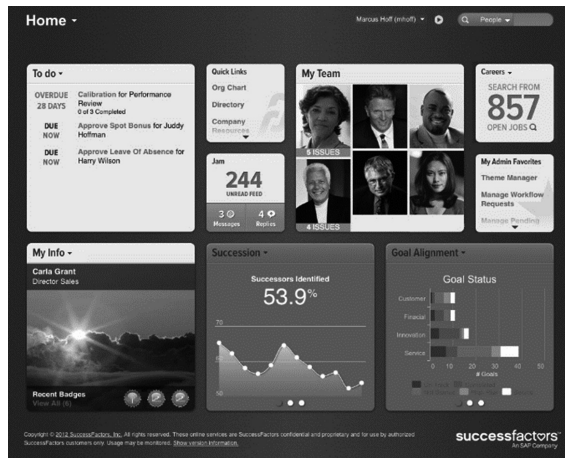
Rysunek 2. Moduł *Success Factors* – plan rozwoju



Źródło: <http://techcrunch.com/2008/01/14/successfactors-releases-71st-version-of-its-employee-management-software> (dostęp 14.01.2008).

Success Factors posiada panel użytkownika oraz panel administracyjny, który umożliwia nadawanie określonych uprawnień różnym członkom organizacji. Użytkownik ma wgląd do takich zakładek, jak lista zadań, terminy realizacji, linki do schematu organizacyjnego czy danych firmy, komunikator JAM wraz z informacją o liczbie nieprzeczytanych wiadomości, zdjęcia i dane współpracowników, dane personalne pracownika, informacje o prowadzonych rekrutacjach, wyszukiwarka ofert pracy, informacja o statusie realizacji celów indywidualnych wraz z graficznym wykresem progresu, wyszukiwarka pracowników czy zakładka *ulubione*, gdzie użytkownik może dowolnie dysponować zamieszczaną tam treścią. Każdy obiekt na stronie posiada rozwijane menu, które pozwala na uruchomienie opcji dodawania lub usuwania treści, przesyłania informacji do innych użytkowników czy uruchamiania bardziej zaawansowanych poleceń. Panel użytkownika został przedstawiony na rysunku 3.

Rysunek 3. Strona główna panelu użytkownika *Success Factors*



Źródło: <http://blogs.successfactors.com/blogs/business-execution/the-new-face-of-hcm> (dostęp 17.10.2012).

Success Factors to oprogramowanie pozwalające wprowadzić bardzo wiele zadań i funkcji HR do sieci. W poprzedniej części artykułu przedstawiono jedynie wybrane elementy narzędzia. Jego funkcjonalność oraz kompleksowość może stanowić atut dla przedsiębiorstw i znacznie unowocześniać i usprawniać pracę, a opisane na-

rzędzie jest przykładem tego, jak rozwijają się działy HR oraz jak innowacyjne stają się firmy, które korzystają z technologii informacyjnych w realizowaniu różnych funkcji w organizacjach. Jednak niewątpliwie ważne w procesie wdrażania innowacji jest uwzględnienie różnego poziomu kompetencji i przygotowania pracowników do pracy z tego typu narzędziami.

Podsumowanie

Stereotypowe podejście do pracowników starszego pokolenia narzuca perspektywę myślenia pesymistycznego w kwestii adaptowania się tej grupy pokoleniowej do nowoczesnych rozwiązań, co zostało omówione w poprzedniej części artykułu. Myśląc stereotypowo, można przypuszczać, że osoby np. z pokolenia 50+ są raczej niechętnie nastawione do zmian, mają trudności adaptacyjne, mniejszą wydajność w pracy i brakuje im gotowości do rozwoju i dalszej edukacji. Z drugiej strony młodszy pracownicy są nielojalni, niezaangażowani, mają wygórowane oczekiwania, nie akceptują procedur i trudno jest im się do nich przystosować²⁰.

Jednak spojrzenie na starszy personel z nieco bardziej optymistycznej perspektywy może pokazać, że są to dojrzały pracownicy, gotowi do zmian z uwagi na zmiany ustrojowe, których byli uczestnikami, elastycznie podchodzący do nowych zadań i umiejący się zaadaptować, znający wartość pracy i szanujący ją. Mający świadomość konieczności rozwoju i przetrenowani w pokonywaniu własnych barier, kiedy wkraczały nowe technologie, a także zmotywowani do dawania jak najwięcej z siebie. Z kolei młode pokolenie, mimo tak odmiennej charakterystyki, przyzwyczajone do nowości i Internetu oraz aplikacji i programów elektronicznych, może w sposób pozytywny postrzegać innowacyjne narzędzia (zwłaszcza jeśli skoncentrowane są one na rozwijaniu ich kariery) oraz doskonale poruszać się na dobrze znanym im gruncie technologii informacyjnej. Zarządzanie celami oraz e-learningowe platformy bardzo dobrze wpasowują się w ich oczekiwania niezależności i swobody w działaniu.

Należałoby zatem rozstrzygnąć, czy różnice pokoleniowe i wynikające z nich odmienne charakterystyki grup pracowniczych są zagrożeniem czy szansą dla współczesnych organizacji? Czy zagrożeniem jest brak kompetencji wirtualnych u pracowników starszej generacji, czy może szansą jest ich elastyczność i przywią-

²⁰ Z. Przetacka, *Różnorodność ze względu na wiek – zarządzanie wiekiem w organizacjach*, „Kobieta i Biznes: akademicko-gospodarcze forum” 2009, nr 17, s. 1–4.

zanie do pracy oraz umiejętność podporządkowania się. Czy opór przed nowym nie jest jedynie barierą wejścia, bo wynika z niewiedzy? Może wirtualny świat w pracy i nowoczesne aplikacje są idealną propozycją dla młodego pokolenia, które przeniosło większość swojego prywatnego życia w sieć i jest z nią mocno związane? Z drugiej strony, nie wiadomo, w jaki sposób tak silna informatyzacja procesu pracy może wpłynąć na postawy i zachowania pracowników w przyszłości. Jakie nowe kompetencje staną się pożądane przez pracodawców i czy kolejne pokolenia będą takie posiadać? Czy szkolenia e-learningowe zastąpią całkowicie spotkania twarzą w twarz, a komunikatory rozmowę w cztery oczy? Czy ulokowanie strategii i celów w sieci będzie dla pracowników większym motywatorem aniżeli plakat z wartościami firmy na ścianie? Niewątpliwie poszukiwanie odpowiedzi na te pytania wymaga dalszych badań i wnikliwego obserwowania efektów informatyzacji pracy oraz współpracy personelu z nowymi narzędziami.

Literatura

- Baran M., *Intermentoring – korzyści zastosowania w firmie*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, z. 51 nr 1146, Politechnika Łódzka, Łódź 2013.
- Baran M., Kłos M., *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, Wyższa Szkoła Biznesu w Pile.
- Borkowska S. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Cewińska J., *Portale społecznościowe jako obszar komunikowania się z kandydatami do pracy – szansa czy zagrożenie?*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 209, Poznań 2011.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K., *Realne zarządzanie zasobami ludzkimi w wirtualnym świecie*, w: B. Mikula (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Chwiałkowska A., *Social HRM – media społecznościowe jako narzędzie wspierające zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, w: T. Porębska-Miac, H. Sroka (red.), *Systemy wspomaganie organizacji SWO 2013*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Flazłagic A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3(25), www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/549 (dostęp 16.06.2008).
- Guryn H., *Informatyczne wsparcie działu HR: systemy zarządzania kadrami – opis praktyk*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 11.

- <http://searchsap.techtarget.com/tip/SuccessFactors-Workforce-Analytics-a-great-tool-if-you-have-the-data> (dostęp czerwiec 2014).
- <http://techcrunch.com/2008/01/14/successfactors-releases-71st-version-of-its-employee-management-software/> (dostęp 14.01.2008).
- <http://blogs.successfactors.com/blogs/business-execution/the-new-face-of-hcm> (dostęp 17.10.2012).
- Jurewicz B., Zawitkowski Ł., *Transformacja działu HR: jak z administratora stać się partnerem strategicznym biznesu?*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 5.
- Lipiński W., *Kadry na ekranie*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 2.
- Łysik K., *Turbulentne otoczenie jako wyzwanie dla działu HR współczesnej organizacji*, „Nauka i Gospodarka” 2010, nr 4(7).
- Mankins M.C., Steele R., *Turning Great Strategy into Great Performance*, „Harvard Business Review”, July–August 2005, <https://hbr.org/2005/07/turning-great-strategy-into-great-performance> (dostęp lipiec 2007).
- Narkiewicz-Tarłowska J., Dziechciarz P., *Trzy razy E. Wyzwania HR na czas kryzysu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 5.
- Ottens M., *Internet Usage by Individuals and Enterprises*, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5308281/KS-NP-04-016-EN.PDF/2b0ff207-c046-4a1d-8720-01a3eb8dca8e?version=1.0> (dostęp 26.04.2006).
- Pietroń-Pyszczek A., *Polskie Y a sukces przedsiębiorstwa*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/3, Gdańsk 2009.
- Portale korporacyjne a zarządzanie wiedzą – raport z badań*, „E-mentor” 2006, nr 1(14), www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/274 (dostęp 14.04.2006).
- Przetacka Z., *Różnorodność ze względu na wiek – zarządzanie wiekiem w organizacjach*, „Kobieta i Biznes: akademicko-gospodarcze forum” 2009, nr 17.
- Rakowska A., Pastuszek Z., *Menedżer z głową w chmurach. Cloud managing i jego wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4.
- Raport: *Kandydat w sieci*, www.hrk.pl/docs/raport_marzec2011.pdf (dostęp marzec 2011).
- Rosa G., *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń y, x i baby boomers*, w: G. Rosa (red.), *Problemy i przeobrażenia w zachowaniach współczesnych organizacji i konsumentów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 751, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 29, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
- Rusak P., X, Y, Z: *Pokoleniowa bitwa biurowa*, w: *Przewodnik pracodawcy*, <http://edukacja.jeleniagora.pl/doc/publication.pdf>, 2013/2014.
- Rzechowska E., Garbacz A., Kajda M., Zaborek K., *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring jako model budowania dojrzałej współpracy międzypokoleniowej*, www.lbs.pl/projekt/dezaktywizacja/files/Zaborek_art.pdf (dostęp 9.02.2013).

- Sajkiewicz A., *Wyzwania IT w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2006, nr 1.
- Sowińska-Bonder K., *Bliżej biznesu*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 1.
- Stachowska S., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 2.
- Striker M., *Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych*, „Business and Management” 2011, nr 223.
- Strojny M., *Portale korporacyjne a zarządzanie wiedzą - raport z badań*, „E-mentor” 2006, nr 1(14), www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/274 (dostęp 12.04.2006).
- Stuss M.M., *Wpływ globalizacji na funkcjonowanie działów HR*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 172, Poznań 2011.
- Szumowski W., *Sytuacyjny sposób realizacji funkcji HR*, „Nauki o Zarządzaniu” 2011, nr 8.
- Wang Y., Haggerty N., *Knowledge Transfer in Virtual Settings: the Role of Individual Virtual Competency*, „International Systems Journal” 2009.
- Wojtaszczyk K., *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, „E-mentor” 2013, nr 2(49), www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/49/id/1003 (dostęp 25.04.2013).
- Woszczyk P., *Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji*, w: P. Woszczyk, M. Czernecka (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP Group, Łódź 2013.
- Woźniak M., *IT wobec współczesnych wyzwań funkcjonowania organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2012, nr 1.
- Woźniakowski A., *Ewolucja funkcjonowania i zadań działów HR: nowe wyzwania dla dyrektorów HR*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2.
- Zdanowicz S., *Technologia w służbie działom HR: rozwiązania on-line wsparciem w rekrutacji i systemowym zarządzaniu talentami*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 11.

**INNOVATIVE SOLUTIONS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT
– ADAPTATION AND GENERATIONAL DIFFERENCES PERSPECTIVE**

Abstract

Modern organizations have develop all the time so they implement new information technologies in management processes. Although, to implement innovations and adjust personnel to it, new virtual competencies are nowadays required. In the article selected IT tool

was presented as a support for HR management, but also its functions were described. Adaptation problem was discussed in terms of different social aspects.

Translated by Aleksandra Leśniewska

Keywords: information technology, human resources management, IT tools, virtual competencies

JEL Code: M500 Personnel Economics: General