

PRACE NAUKOWE

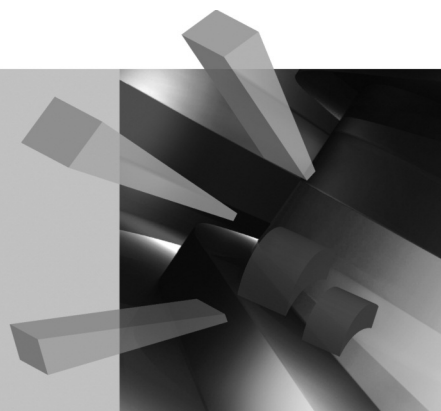
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarce jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylvia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Monika Kłos

Wyższa Szkoła Biznesu w Pile

WPŁYW TALENTÓW NA POTENCJAŁ ROZWOJOWY PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie poziomu świadomości menedżerów dotyczącej potrzeby implementacji zarządzania talentami w organizacjach działających we współczesnym otoczeniu. Postawiono tezę, iż zarządzanie talentami będzie dominowało w ciągu kolejnych lat jako czynnik determinujący rozwój organizacji przez wzrost jej wskaźników. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że zarządzanie talentami może stać się ważnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw zgodnie z ich strategią, jeśli tylko menedżerowie zrozumieją istotę oraz docenią korzyści tego niematerialnego uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: talent, zarządzanie talentami, potencjał pracownika.

1. Wstęp

Zarządzanie talentami staje się obecnie elementem strategii organizacji działającej w gospodarce opartej na wiedzy. Jest to oczywistym zjawiskiem – to właśnie pracownicy i ich kompetencje stanowią obecnie największą wartość każdej firmy. Szczególnie w dobie kryzysu polskie przedsiębiorstwa podjęły walkę o talenty – okazało się bowiem, że w trudnych chwilach to właśnie przede wszystkim utalentowani pracownicy stanowią o wartości firmy. Zarządzanie pracownikami o najwyższym potencjale to jedno z najważniejszych wyzwań rozwijających się organizacji. Pracownicy, którzy mają wybitne zdolności i wysoki poziom wiedzy, wymagają bowiem indywidualnego podejścia, a także zastosowania niestandardowych narzędzi zarządzania nimi.

2. Ludzie największym potencjałem przedsiębiorstwa

Pomimo ogólnie przyjętego rozumienia pojęcia „talent” w praktyce i teorii zarządzania nie ma jednolitej definicji zarządzania talentami. Najczęściej stosowane definicje są odzwierciedleniem typu zarządzania przedsiębiorstwem oraz zależą od perspektywy ujęcia tematu. Za talent można uznać zestaw wybitnych, jednokierunkowych lub wielokierunkowych uzdolnień ludzi [Pocztowski 2008, s. 158], można także po-

traktować talent jako pracownika o wysokim potencjale rozwojowym i wybitnych kompetencjach zawodowych [Woźniakowski 2005, s. 52]. Warunkiem koniecznym ujawnienia się talentu i jego rozwoju jest interakcja pomiędzy poszczególnymi uzdolnieniami.

Należałoby się zastanowić, do jakich prac, ról, zawodów najczęściej używamy określenia „zdolny”? Badanie przeprowadzone przez autorkę podczas zajęć ze studentami (120 osób) potwierdziło powszechnie obowiązujący stereotyp, iż określenie to często jest utożsamiane z zawodem artysty, aktora, sportowca, muzyka, a rzadko z zawodem urzędnika, kierowcy, księgowego czy nawet menedżera. Pamiętać należy, że pytanie dotyczyło nie tego, kto jest zdolny, a kto nie, ale jaki zawód jest tak określany. Wnioskować można, że za wymagające talentu zwykle uważane są zajęcia twórcze. Zatem kreatywność wydaje się głównym oczekiwaniem, jakie mamy w stosunku do zdolnych ludzi. Dlatego menedżerowie nie powinni się obrażać, że ich zawód nie jest uważany za „zdolny”, tylko pamiętać, że kreatywność nie sprowadza się jedynie do wykonania planu czy do osiągania dobrych wyników, bo to jest standard, ale do wykazywania się pomysłowością i oryginalnością. Minął czas „średniaków”. W „cieniu” znowu są pracownicy wybitni, którzy w sposób szczególny wpływają na wzrost wartości firmy. Ich cechą rozpoznawczą jest ponadprzeciętny potencjał rozwojowy.

Zarządzanie takimi pracownikami jest trudne i wymaga odpowiednio dobranych narzędzi w procesie *zarządzanie talentami*, podejścia opartego na potencjale wysoko utalentowanych i efektywnie realizujących cele przedsiębiorstwa pracowników. W praktyce i teorii zarządzania nie ma jednolitej definicji zarządzania talentem. Podejście to zrodziło się na bazie koncepcji zapoczątkowanej w Stanach Zjednoczonych jeszcze w latach 80. ubiegłego wieku. Już wtedy zasoby ludzkie zaczęto traktować jako aktywa oraz kapitał intelektualny przedsiębiorstwa.

Zauważono, iż inwestowanie w rozwój pracowników, formowanie określonej struktury zatrudnienia oraz konstelacji cech personelu pozwala na kreowanie przewagi konkurencyjnej względem innym podmiotów gospodarczych [Listwan 2005, s. 19]. Obecnie wiedza staje się jednym z priorytetowych czynników produkcji, jest ściśle związana z rozwojem technologii informacyjnej i komunikacyjnej, jak również jest źródłem konkurencyjności organizacji i elementem decydującym o jej zdolności do innowacji. Ważnym aspektem jest także perspektywa lepszych wyników osiąganych przez firmę oraz możliwość kreowania i projektowania nowych obszarów rozwoju. Warto podkreślić, iż menedżerowie widzą także wyraźny związek pomiędzy pracą talentów a efektami jakościowymi i finansowymi prowadzonych przez nich projektów [Buchelt 2008, s. 98]. Cel ten może być głównym powodem zwiększonego zainteresowania ponadprzeciętnymi jednostkami wśród zasobów ludzkich organizacji. W konsekwencji pojawia się wizja przedsiębiorstw zakładająca, że zarządzanie talentami będzie dominującym trendem kolejnych lat. Tak jak nie można mówić o rozwoju firmy bez zarządzania wiedzą, tak nie ma jej rozwoju bez zarządzania talentami.

3. Zarządzanie talentami – gwarancja wzrostu potencjału przedsiębiorstwa

Suma potencjałów ogółu pracowników stanowi potencjał pracy firmy, zatem w jej interesie leży pozyskiwanie pracowników o możliwie wysokich walorach oraz skonstruowanie skutecznego systemu inwestowania w posiadany kapitał intelektualny. Rodzi się pytanie: „jak można sprawdzić potencjał pracownika?” [Berłowski 2008, s. 24]. Do badania potencjału pracowników wiele firm stosuje Assessment Centre, Development Centre, wywiady, oceny okresowe, testy psychometryczne oraz testy inteligencji. Formą opiniowania może być też prosty formularz oceny, wypełniany przez bezpośredniego przełożonego, bądź też bardziej rozbudowana dyskusja zespołowa przy udziale moderatora czy też jeszcze bardziej złożone ośrodki oceny ukierunkowanej [Mayo 2002, s. 104]. W ocenie potencjału należy również doceniać wagę codziennych zadań. Dlatego warto przyglądać się bieżącej pracy pracowników. Ciekawym sposobem na sprawdzenie sposobu działania pracownika w trudnych sytuacjach jest zadanie mu prostego pytania: „Powiedz mi, co robisz, gdy nie wiesz, co zrobić?”. Powierzanie złożonych zadań i wyzwań może pomóc ocenić jego potencjał. Pracownik, który wykonuje powtarzalne zadania, nie ma szansy na wykazanie się, dlatego rzucanie pracowników na głęboką wodę może być tutaj w pełni uzasadnione [Berłowski 2008, s. 25].

Zarządzanie talentami to proces zaczynający się od rekrutacji, przez selekcję i rozwój pracowników, system oceny pracowniczej, modelu kompetencji pracowników. Należy stworzyć w firmie kompleksowe narzędzia zarządzania talentami, które szybko identyfikują najzdolniejszych pracowników oraz umożliwiają im najbardziej efektywną drogę rozwoju.

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez The Conference Board (2006) aż 94% badanych firm przewidywało wzrost znaczenia zarządzania talentami w kolejnych latach. W roku następnym grupa Doradztwa Human Capital przeprowadziła badanie dotyczące wyzwań HR na kolejne lata [Deloitte 2008, s. 35]. Według raportu, najważniejsze wyzwania na przyszłość mają swoje podłoże w świadomości decydentów i działów HR o strategicznym traktowaniu zasobów ludzkich. Badane kraje (Estonia, Łotwa, Czechy, Słowacja, Finlandia, Polska) wskazały obszary do poprawy w polityce personalnej: utrzymanie pracowników (13%), zarządzanie talentami i planowanie sukcesji (12%), rozwój kadry kierowniczej i zarządczej, wynagrodzenia i świadczenia (10%). Istotne znaczenie zarządzania talentami w nadchodzących latach potwierdza również raport Mercuri Urval [2009, s. 6], według którego, aż 68,8% respondentów oceniło zarządzanie talentami jako priorytetowy trend działalności HR.

„Zróżnicowanie rozwoju demograficznego na świecie doprowadziło do sytuacji, w której zbyt mało odpowiednich ludzi w odpowiednim wieku i z odpowiednimi umiejętnościami znajduje się na właściwych miejscach. Co więcej, wkrótce, w cią-

gu nadchodzących 20 lat, w wielu częściach świata coraz mniej ludzi będzie zasilać kadry pracujące” [Manpower 2008, s. 3].

Chcąc wykorzystać potencjał istniejący w utalentowanych pracownikach, organizacje dostosowują programy zarządzania talentami do własnych potrzeb i możliwości. Większe organizacje tworzą indywidualne ścieżki kariery lub specjalnie opracowane ścieżki szkoleń i rozwoju oraz wspomagają talenty, dedykując im dodatkowe warsztaty, coaching, studia podyplomowe czy też szkoły biznesu. Natomiast mniejsze organizacje przygotowują bardzo zindywidualizowane ścieżki kariery, dopasowane do potrzeb i możliwości [The Conference Board 2006].

Najnowszy raport firmy Bersin & Associates [Bersin 2010] wskazuje, że koncentracja na rozwijaniu talentów w organizacjach będzie zyskiwała strategiczne znaczenie – okazuje się bowiem, że inwestycja w kompleksowe działania w zakresie zarządzania talentami przekłada się bezpośrednio na twarde wskaźniki, takie jak wzrost przychodów firmy czy obniżenie poziomu fluktuacji, jak również wzrost zaangażowania pracowników. W raporcie przedstawiono interesujące dane w kontekście wyzwań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania talentami. Wzrosła świadomość na temat wyzwań w tym obszarze w ciągu ostatniego roku. Więcej firm wskazywało:

- luki w transferze przywództwa,
- konieczność zwiększania innowacji,
- kwestię polepszenia organizacyjnego uczenia się,
- potrzebę rozwoju nowych umiejętności ze względu na zachodzące zmiany,
- wprowadzenie kultury opartej na wynikach,
- problemy z obsadzeniem kluczowych stanowisk,
- luki kompetencyjne na strategicznych stanowiskach – niezadowolenie pracowników i słabe zaangażowanie,
- potrzebę ulepszenia polityki z zakresu *work-life balance*,
- problemy z retencją pracowników na kluczowych stanowiskach,
- kwestia pokolenia *baby boomers* przestała być priorytetowa, ponieważ firmy bardziej skupiają się na pozyskiwaniu nowych pracowników i transferze umiejętności wewnątrz organizacji.

Badani wypowiedzieli się również, w jakich obszarach biznesu zauważają niedobór talentów¹. Największe braki występują na stanowiskach kierowników liniowych (74%), stanowiskach dyrektorskich (61%) oraz stanowiskach inżynierskich (61%). Duży odsetek stanowi również niedobór talentów dopiero rozpoczynających pracę zawodową. Dlatego też coraz większego znaczenia będą nabierać programy wprowadzania do pracy oraz programy rozwojowe skierowane do młodych pracow-

¹ 134 firmy reprezentujące różne branże. Siedziby w: USA (76%), zachodniej i wschodniej Europie (8%), Kanadzie (5%), Azji i Pacyfiku (4%), na Bliskim Wschodzie i pozostałych obszarach (6%). Źródło: <http://hrstandard.pl/2011/03/17/priorytety-w-zarzadzaniu-talentami-wg-bersinassociates/rsin&Associates>.

ników. Ważnym obszarem działań HR powinien stać się również szczebel kierowników liniowych, a szczególny nacisk należy położyć na programy rozwoju adresowane do przyszłych liderów. Tylko 6% badanych było zdania, że brak talentów wyraźnie ogranicza rozwój lub przekształcenia organizacji. Według 45% badanych, niedobór ten stanowi pewną barierę w rozwoju.

Optymistyczne jest, iż firmy w końcu zdały sobie sprawę z konieczności inwestowania w rozwój zasobów ludzkich, co jest szczególnie ważne zwłaszcza w kontekście spełniania oczekiwań talentów. W 2009 r. 20% firm zwiększyło budżet szkoleniowy o 10% lub więcej, z kolei brak zmian lub wzrost maksymalnie o 5% zanotowało 57% organizacji.

4. Korzyści i zagrożenia zarządzania talentami

Właściwie skonstruowany i dopasowany do potrzeb program rozwoju talentów może przynieść wiele korzyści, m.in.: wyłonienie grupy pracowników o wybitnie rozwiniętych kompetencjach, którzy szybko dostosowują się do zmieniających się warunkowań funkcjonowania organizacji na rynku, chętnie podejmują się realizacji nowych zadań i szybko się uczą, podejmując nowe obowiązki; budowanie zaangażowania i lojalności talentów oraz wzmacnianie ich motywacji przez zindywidualizowaną ścieżkę rozwoju; redukcję kosztów rekrutacyjnych przez koncentrację na rekrutacji wewnętrznej spośród pracowników zakwalifikowanych do grona talentów; optymalizację wydatków na działania rozwojowe przez ich skoncentrowanie na pracownikach o największym potencjale rozwojowym.

Wdrożenie programu rozwojowego skierowanego do wąskiej grupy pracowników niesie ze sobą również pewne ryzyko. Najczęstszym problemem są zbyt rozbudowane oczekiwania osób zakwalifikowanych do programu – udział w nim zdecydowanie wzmacnia ich poczucie własnej wartości, co powoduje rozczarowanie, jeżeli przedsiębiorstwo nie jest w stanie zaoferować im stanowiska menedżerskiego w krótkim czasie. Rodzi to ryzyko utraty utalentowanego pracownika na rzecz konkurencji, czyli stratę w inwestycji. Kolejne zagrożenie to elitarny charakter programu. Może to prowadzić do dezintegracji oraz ich demotywacji.

Być może złotym środkiem jest identyfikacja umiejętności wszystkich pracowników z uwagą odrębnie skierowaną na osoby o szczególnym potencjale. Działania te powinny być wsparte przez konkretne narzędzia zarządzania ludźmi, takie jak model kompetencji, system ocen okresowych pracowników, programy rozwojowe dla poszczególnych grup pracowników, jak również systemy kształtowania ścieżek kariery i rozwoju².

Jednym z najważniejszych celów strategii zarządzania talentami jest przełamanie modelu przetrwania i stymulacja nastawienia pozytywnego, skupionego na osiągnięciach.

² Na podstawie wywiadu z A. Iwanowską, specjalistką ds. rozwoju w firmie MAN BUS Sp. z o.o. (maj 2011 r.).

nięciach. Pożądaną rentowność wypracuje się przez praktykę, zastosowanie odpowiednich procesów i angażowanie właściwych ludzi. Z dobrym personelem praktyka i właściwe metody pracy doprowadzą do poprawy rentowności. Utalentowani ludzie zawsze znajdą sposób na usprawnienie zarówno praktyki, jak i procesów w dążeniu do wybitnych wyników [Davis 2010, s. 44].

5. Podsumowanie

W atmosferze kryzysu przedsiębiorstwa koncentrowały się na zmniejszaniu kosztów pracowniczych w celu podniesienia wydajności. W szczytowym jego momencie na szeroką skalę nastąpiła redukcjach zatrudnienia. Jednocześnie wzrosły oczekiwania rynku odnośnie do nowych rozwiązań, produktów i usług. Oznacza to, że przedsiębiorstwa mogą nie mieć pracowników potrzebnych, by nadać bieg innowacjom i uzyskać pożądane wyniki. Rynek pracy zmienia się, wzrasta u pracowników świadomość zwiększania swoich kompetencji, dlatego przedsiębiorcy powinni w nowy sposób podejść do planowania zasobów ludzkich. Potwierdzają to wyniki badania „Strategie zatrudnienia”, zgodnie z którymi ponad jeden na pięciu pracowników twierdzi, że nie rozumie strategii biznesowej zatrudniającego go przedsiębiorstwa lub nie wie, w jaki sposób jego funkcja przyczynia się do jej realizacji [Manpower 2010, s. 2].

W zbyt wielu przypadkach zarządzanie talentami ma charakter taktyczny i krótkoterminowy, podczas gdy powinno być strategiczne.

Literatura

- Berłowski P., *Czy rzucić na głęboką wodę*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 9.
- Bersin J., *TalentWatch: Global Growth Creates a New War for Talent*, listopad 2010, http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/030211_TW_Q1'2011.pdf.
- Buchelt B., *Rosnące znaczenie talentów w gospodarce*, [w:] A. Poczrowski, *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Davis T., *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Deloitte – Doradztwo Human Capital, grupa, *Transformacja funkcji kadrowej – Tworzenie wartości dla klienta* 2008, <http://doradztwo-strategiczne.nf.pl/doradztwo-strategiczne/firma/DGA+Human+Capital+Management>.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] S. Borkowska, *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005.
- Manpower Inc., *World of Work Trends*, styczeń 2010, <http://www.faqs.org/sec-filings/100219/MANPOWER-INC>.
- Manpower, *Niedobór talentów na rynku pracy 2008 r.*, Warszawa, <http://www.rynekpracy.pl/pliki/pdf/12.pdf>.

- Manpower, *Strategia zatrudnienia 2010*, http://www.hrnews.pl/reports/Badanie_Strategie_zatrudnienia_Globalne_wyniki_2010.pdf.
- Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Mercuri Urval, *The HR Business through the eyes of the HR Professional – Poland 2009*, <http://www.egospodarka.pl/pliki/HR-trends-and-priorities-Polish-market-2009.pdf>.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- The Conference Board, *Annual Report Talent Management*, 2006, http://www.conference-board.org/pdf_free/AnnualReport2006.pdf.
- Woźniakowski A., *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] S. Borkowska, *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.

THE INFLUENCE OF TALENTS ON THE DEVELOPMENTAL POTENTIAL OF A COMPANY

Summary: The main aim of this report is an introduction of managerial awareness level concerning the need of implementation of talents' management in organizations acting nowadays. A thesis is proposed that talents' management will dominate within the next years as a factor determining organization development by the increase of its rates. The analysis of literature points that talents' management can be an important element in building competitive advantage according to its strategy, if managers understand its role and appreciate values of this intangible condition of company development.

Keywords: the competences, talent, talents' management, potential of an employee.