

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokieli: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization's employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwowar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Katarzyna Huk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROZWÓJ UTALENTOWANYCH PRACOWNIKÓW W RAMACH PROGRAMÓW ZARZĄDZANIA TALENTAMI W ŚWIETLE BADAŃ

Streszczenie: Zmiany zachodzące w gospodarce wpływają na ewolucję funkcji personalnej. Człowiek dzięki swej wiedzy, umiejętnościom i kompetencjom kreuje zysk przedsiębiorstwa. Stąd też kadry kierownicze zabiegają, aby pozyskać i utrzymać utalentowane osoby, nazywane „talentami”. Celem artykułu jest przedstawienie sposobów rozwijania utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami, stosowanych narzędzi i metod. W artykule zaprezentowano cechy i elementy charakterystyczne programów zarządzania talentami oraz przedstawiono korzyści i bariery towarzyszące ich wdrażaniu i realizacji. Artykuł ma charakter literaturowo-empiryczny.

Słowa kluczowe: programy zarządzania talentami, rozwój pracowników, zarządzanie talentami.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.61

1. Wstęp

Rozwój gospodarki determinuje rozwój przedsiębiorstw, a także ich bardzo ważnego kapitału, jakim są pracownicy. Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat można zauważyć duży wzrost zainteresowania tematyką zarządzania zasobami ludzkimi, a zwłaszcza rozwoju i podnoszenia kompetencji pracowników. W wyniku zmian, jakie kształtowały się w gospodarce, w tym przede wszystkim na rynku pracy, wykształciła się nowa koncepcja zarządzania talentami. Ma ona za zadanie zwrócić uwagę na strategicznych dla organizacji pracowników, którzy w dużej mierze wpływają na sukces i wyniki przedsiębiorstwa. W ramach realizacji koncepcji podejmuje się szereg zadań związanych z zatrzymaniem oraz rozwojem utalentowanych pracowników. Praktyczną implementacją koncepcji zarządzania talentami w przedsiębiorstwach jest tworzenie programów zarządzania talentami. Jednym z głównych celów tych programów jest rozwój pracowników uznanych za utalentowanych. Programy zarządzania talentami są zorientowane w głównej mierze na rozwój wyselek-

cjonowanej grupy pracowników, dlatego natężenie ich rozwoju jest znacznie wyższe niż pracowników nieobjętych takim programem.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie sposobów rozwoju pracowników w ramach programów zarządzania talentami, stosowanych narzędzi i technik. W artykule poruszono tematykę rozwoju wybranej grupy pracowników pod kątem korzyści i kosztów dla przedsiębiorstwa oraz efektów, jakie można uzyskać w wyniku skonstruowania procesu rozwoju pracowników. Zaprezentowano również narzędzia i techniki rozwoju pracowników oraz nowe formy stosowane w praktyce. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Bazuje na analizie literatury krajowej i zagranicznej oraz badaniach ankietowych przeprowadzonych w ramach rozprawy doktorskiej w okresie od grudnia 2012 r. do marca 2013 r.

2. Istota zarządzania talentami

Nowym nurtem w zarządzaniu ludźmi jest zarządzanie talentami. Tematyka tej koncepcji dotyczy pracowników stanowiących strategiczny zasób dla przedsiębiorstwa. Zmiany zachodzące w gospodarce, wzrost znaczenia wiedzy i kompetencji determinują pozyskiwanie specjalistów i pracowników, którzy w znacznej mierze będą wpływać na konkurencyjność przedsiębiorstw. Niedostatek tych osób na rynku pracy powoduje konieczność stosowania działań wizerunkowych kreujących wizerunek „dobrego pracodawcy” oraz utrzymania najlepszych pracowników w strukturach przedsiębiorstwa. Działania związane z utrzymaniem i pozyskaniem utalentowanych pracowników stanowią fundament koncepcji zarządzania talentami. Efektywne zarządzanie talentami ma ogromne znaczenie dla specjalistów w dziedzinie zarządzania ludźmi. Sercem tego procesu jest zdefiniowanie i identyfikacja „wartościowych pracowników”¹. Zdefiniowanie, kim dla danego przedsiębiorstwa jest osoba utalentowana, stanowi podstawę wdrożenia omawianej koncepcji. Termin *talent* ma dwa znaczenia: atrybutowe, oznaczające „wybitne uzdolnienia do czegoś” oraz podmiotowe, oznaczające „wybitnego człowieka posiadającego wybitne zdolności twórcze”². Należy także podkreślić, iż są dwa podejścia do pracowników jako osób utalentowanych: albo talent posiadają nieliczni pracownicy, wyróżniający się na tle innych, lub też wszyscy pracownicy posiadają jakieś talenty, a zadaniem kadr zarządzających jest ich odkrycie³. W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw talent jest w większości przypadków utożsamiany z pracownikiem, który wyraźnie wyróżnia się na tle innych. Za początki koncepcji zarządzania talentami uznaje się

¹ *The Future of the HR Profession, Eight Leading Consulting Firms Share Their Visions for the Future of Human Resources*, Society for Human Resource Management, Virginia 2002, s. 2

² B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 193.

³ M. Morawski, B. Mikula, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4 (68-69), s. 49.

koniec lat 90., kiedy w USA wylansowano pojęcie „wojna o talent”⁴. E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, twórcy publikacji o tym tytule (*The war for talent*), wskazują, iż „w sensie najbardziej ogólnym talent jest sumą zdolności danej osoby, jej nieodłącznym darem, umiejętnościami, wiedzą, doświadczeniem, inteligencją, rozsądkiem, postawą, charakterem i zdolnościami kierowniczymi. Obejmuje on również zdolność do uczenia się i samorozwoju”⁵. W literaturze przedmiotu A. Pochtowski i A. Miś stwierdzają, iż „pracownik utalentowany (talent) to osoba, która wnosi do organizacji coś, co jest w tej organizacji swoistym nadmiarem, często niewidacznym w jej planach i strategii, bo do pewnego momentu przez tę organizację nieuświadamianym”⁶. W innym spojrzeniu, prezentowanym przez S. Borkowską, osoby utalentowane utożsamiane są z osobami „kreatywnymi, przedsiębiorczymi o wysokim potencjale rozwojowym, stanowiące dźwignię wzrostu wartości firmy”⁷. Szerszą definicję przedstawia H. Bieniok, określając, iż „osoba utalentowana to pracownik, który w sposób wyjątkowy wpływa na wzrost wartości firmy i charakteryzuje się ponadprzeciętnym potencjałem rozwojowym, przez co nadaje się do pracy przede wszystkim w jednostkach badawczo-rozwojowych i strategicznych, a także do sprawowania najwyższych funkcji kierowniczych. Talent to taka osoba, która może w istotny sposób wpłynąć na obecną i przyszłą pozycję konkurencyjną firmy na rynku”⁸. Prezentowane definicje utalentowanej osoby jednoznacznie wskazują, iż powinna się ona charakteryzować wysokim potencjałem do rozwoju oraz że jej praca i postawa wpływają na pozycję konkurencyjną i rentowność firmy. Natomiast przez zarządzanie talentami będziemy rozumieć „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji”⁹. W innym ujęciu „zarządzanie talentami to proces przyciągania, rozwoju, utrzymania najlepszych ludzi i rozstawania z nimi”¹⁰. Podobną definicję zaprezentował inny autor, stwierdzając, iż „zarządzanie talentami to rekrutacja, szkolenie i rozwój oraz utrzymanie pracowników, którzy nieprzerwanie i konsekwentnie osiągają doskonałe wyniki”¹¹. Ogólniejsze sprecyzo-

⁴ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 19.

⁵ E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The war for talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. xii – tłum. własne.

⁶ A. Pochtowski, A. Miś, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 47.

⁷ S. Borkowska, *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s.11.

⁸ H. Bieniok, *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 21.

⁹ T. Listwan, wyd. cyt., s. 21

¹⁰ W.J. Rothwell, *Integrating Succession Planning and Career Planning*, [w:] *The talent management handbook. Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, red. L.A. Berger, D.R. Berger, Mc Graw Hill, New York 2011, s. 120.

¹¹ T. Davis i in., *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 15.

wanie koncepcji w odniesieniu do organizacji, prezentuje kolejny autor, E. Pellant, twierdząc, że „zarządzanie talentami to sensowne, wspólne, świadome i rozmyślnie podejście podjęte w celu przyciągania, rozwijania i utrzymania ludzi posiadających umiejętności i zdolności do spełnienia określonych bieżących i przyszłych potrzeb organizacji w zakresie zdolności, zachowania, postawy, wiedzy i stylu”¹².

Prezentowane definicje wskazują na główne obszary zainteresowania tej koncepcji. Pierwszym obszarem jest identyfikacja utalentowanych osób poprzez ich poszukiwanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Następnie utalentowanych pracowników należy rozwijać i motywować, aby w ten sposób utrzymać ich w organizacji. Ważnym aspektem jest również jasna ścieżka kariery i umożliwienie tym pracownikom partycypacji w zarządzaniu, tak aby mogli czuć się spełnieni i posiadać jasno wyznaczone cele. Rozwój utalentowanych pracowników jest istotnym elementem koncepcji zarządzania talentami, ponieważ osoby te mają specyficzne wymagania, a każda z nich dąży do rozwoju osobistego i zawodowego. Niespełnienie tego wymogu grozi odejściem osoby utalentowanej z organizacji lub działaniem na jej szkodę. Zagrożenie rozstaniem z utalentowanymi osobami istnieje wówczas, gdy nie zostaną spełnione ich oczekiwania oraz nie będą mogły się samorealizować. Utalentowane osoby z założenia posiadają wysoki potencjał i wiedzę, a ich „motorem napędowym” jest chęć dalszego rozwoju, zapewnienie więc warunków do dalszego rozwoju pomoże utrzymać je w organizacji.

3. Charakterystyka programów zarządzania talentami – ich elementy składowe

Praktyczną implementacją koncepcji zarządzania talentami są programy zarządzania talentami wdrażane w przedsiębiorstwach. Program zarządzania talentami to zestaw narzędzi i procedur nakierowany na wybraną grupę utalentowanych osób, który wpływa na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Programy zarządzania talentami opierają się na podejściu, zgodnie z którym za osoby utalentowane uznaje się grupę pracowników wyróżniających się na tle współpracowników, należy jednak dokładnie zdefiniować, kim dla danej organizacji jest talent oraz określić formalne wymogi, jakie musi spełniać dana osoba, aby zostać przyjęta do programu.

Programy zarządzania talentami opierają się na trzech zasadniczych etapach:

- I. wejście – identyfikacja lub pozyskanie utalentowanych osób;
- II. funkcjonowanie – rozwój i utrzymanie utalentowanych osób, tworzenie ścieżki rozwoju, motywowanie;
- III. wyjście z programu – awans lub powrót na stanowisko pracy.

¹² E. Pellant, *Linking Culture and Talent Management*, [w:] *The talent management handbook. Creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, red. L.A. Berger, D.R. Berger, McGraw-Hill, New York 2011, s. 319.

Są one adresowane w większości przypadków do pracowników posiadających określony staż pracy w danej organizacji, ale mogą służyć pozyskaniu młodych i ambitnych absolwentów szkół wyższych. W tym wypadku budowanie wizerunku związane z tworzeniem programu jest bardzo przydatne, ponieważ dzięki temu przedsiębiorstwo pozyskuje najlepszych pracowników z rynku, a ponadto buduje markę poprzez działania promujące sam program. Cechy charakterystyczne programów zarządzania talentami przedstawiono w tabeli 1.

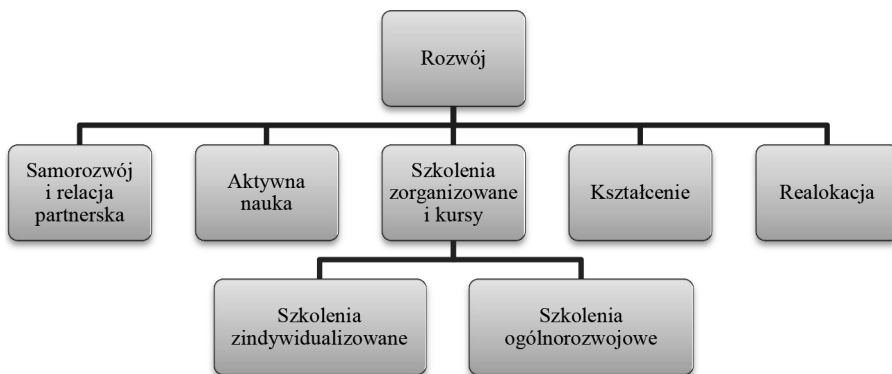
Tabela 1. Cechy i właściwości programów zarządzania talentami

Kryterium	Opis
Charakter	Cykliczny
Okres trwania	6 miesięcy – 24 miesiące
Adresaci	<i>Zróżnicowani</i> Adresatami mogą być np.: <ul style="list-style-type: none"> – absolwenci uczelni wyższych, – pracownicy z krótkim bądź wieloletnim stażem, – potencjalni liderzy, menedżerowie, tymczasowi kierownicy, – pracownicy fizyczni i umysłowi, – osoby na kierowniczych i niekierowniczych stanowiskach.
Liczebność grupy	0,07-1,6% ogółu zatrudnionych pracowników w danym przedsiębiorstwie. Średnio liczba osób biorących udział w programie waha się od 8 do 35.
Elementy charakterystyczne programów zarządzania talentami	<ul style="list-style-type: none"> – panele rozwoju, polegające na „z góry” ustanowionym grafiku rozwoju pracowników objętych programem zarządzania talentami, – tworzenie indywidualnej ścieżki rozwoju, polegające na wytyczeniu celu rozwoju dla danego pracownika, a następnie dopasowanie form rozwojowych pomagających go osiągnąć, – kształtowanie ścieżki kariery, – systematyczna ocena pracowników utalentowanych.
Stosowane metody	<ul style="list-style-type: none"> – narzędzia rozwoju i samorozwoju pracowników, – doksztalcanie pracowników, – ocena pracowników, – motywowanie materialne i niematerialne w celu utrzymania pracownika w miejscu pracy, a także zwiększenia jego efektywności i wydajności pracy, – partycypacja w zarządzaniu, – zarządzanie przez zaangażowanie, – udział w projektach, – powierzanie samodzielnych projektów, – aktywne uczestnictwo w „życiu” i zarządzaniu przedsiębiorstwem.
Zarządzający programem	– przedstawiciele działów personalnych (zazwyczaj dyrektor lub kierownik).

Źródło: opracowanie własne.

Po zdefiniowaniu, kim w danym przedsiębiorstwie jest osoba utalentowana, oraz zidentyfikowaniu tych osób i włączeniu ich do programu, następuje przejście do sedna programu, a mianowicie funkcjonowania pracowników utalentowanych w programie. Na etapie wejścia do programu zazwyczaj tworzona jest indywidualna ścieżka rozwoju dla każdego z uczestników. Na podstawie analizy kompetencji sporządza się cele i wytyczne do dalszego rozwoju pracowników, które są realizowane w trakcie programu i ewentualnie modyfikowane. Ponadto w programie można wyróżnić trzy zasadnicze elementy: rozwój, motywowanie i ocenę pracownika. Są one skorelowane, a ich efekty wzajemnie oddziałują na siebie. Z uwagi na szeroki zakres tych obszarów w dalszej części poruszona zostanie tylko tematyka związana z rozwojem pracowników w ramach programów.

Efektom rozwoju pracownika w programie, jego oceny oraz zaangażowania, jest kształtowana ścieżka kariery i możliwość awansu po zakończeniu programu. Tak więc rozwój pracownika wydaje się zasadniczym elementem jego funkcjonowania w programach zarządzania talentami. „Poprzez rozwój kapitału ludzkiego rozumie się zespół działań w zakresie wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału ludzkiego oraz wartości kapitału ludzkiego organizacji”¹³. Na rysunku 1 przedstawiono poszczególne formy rozwoju utalentowanych pracowników, wykorzystywane w realizacji programów zarządzania talentami.



Rys. 1. Formy rozwoju w programach zarządzania talentami

Źródło: opracowanie własne.

¹³ H. Król, *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 432.

Rozwój pracowników utalentowanych może odbywać się poprzez:

- samorozwój i relację partnerską – pozyskiwanie wiedzy z różnych źródeł oraz od pracowników posiadających bogatszą wiedzę i doświadczenie zawodowe;
- aktywną naukę – odbywa się w trakcie pracy zespołowej, realizacji zadań, wymiany wiedzy z innymi pracownikami;
- szkolenia i kursy – pozyskiwanie wiedzy w wyniku zorganizowanych działań mających na celu przekazanie wiedzy, mogą być realizowane przez pracowników firmy lub przez osoby spoza organizacji;
- kształcenie pracowników – udział w wykładach prowadzonych przez uczelnie lub w formach kształcenia oferowanych przez uczelnie wyższe i inne instytucje;
- realokację pracowników utalentowanych między innymi oddziałami firmy, zwłaszcza zagranicznymi.

Szkolenia zindywidualizowane są dopasowywane do konkretnych potrzeb danej osoby oraz jej sugestii. Wówczas układa się indywidualny plan rozwoju danego utalentowanego pracownika bądź pracownik sam wybiera tematykę i formę szkoleń w porozumieniu ze swoim coachem. W ramach szkoleń ogólnorozwojowych tworzy się plany szkoleń, w których zobowiązani są do udziału wszyscy uczestnicy programu. Są to szkolenia oparte na identyfikacji kompetencji oraz analizie zasobu wiedzy, które są w organizacji niewystarczające lub będą niezbędne przy potencjalnym awansie.

Rozwój osób utalentowanych w znacznej mierze powinien odbywać się poprzez samorozwój, a także wzajemną pomoc pracowników. Jednym z rozwiązań jest dekodowanie wiedzy i zachowywanie stosowanych rozwiązań w formie raportów, analiz, prezentacji itd., do których dostęp mają też inne zatrudnione osoby¹⁴. Ponadto programy zarządzania talentami powinny być sformalizowane i posiadać schemat dopasowany do potencjalnych uczestników i ich umiejętności¹⁵. Już na etapie prac koncepcyjnych nad edycją programu zarządzania talentami należy przygotować projekt programu ze wskazaniem narzędzi, terminów i okresu ich realizacji oraz zaangażowanych osób. W odniesieniu do zarządzania programami zarządzania talentami przybierają one formy projektów, a ich realizacja opiera się na założeniach zarządzania projektem. Stąd też należy tworzyć harmonogramy rozwoju osób utalentowanych w ramach programu.

4. Rozwój utalentowanych pracowników jako element programów zarządzania talentami

W ramach przygotowywanej rozprawy doktorskiej zostały przeprowadzone badania na temat funkcjonowania programów zarządzania talentami w przedsiębiorstwach. Poruszono w nich między innymi kwestie związane z rozwojem pracowników w ra-

¹⁴ B. Tulgan, *Winning the Talents Wars. How to Build a Lean, Flexible, High- Performance Workplace*, W.W. Norton & Company, New York 2002, s. 143.

¹⁵ B.N. Parke, *Discovering Programs for Talent Development*, Corvin Press Inc., California 2003, s. 21.

mach tych programów. Badania przeprowadzono za pomocą arkusza ankiety w wersji papierowej i elektronicznej. Próba respondentów do badań była próbą celową ze względu na ustanowione kryterium doboru przedsiębiorstw do próby badawczej, w celu zwiększenia organizacji posiadających sformalizowane programy zarządzania talentami. Badanie opierało się na 22 ankietach, wypełnianych przez dyrektorów, kierowników lub przedstawicieli działów personalnych dużych i średnich przedsiębiorstw. Założono, że w jednym przedsiębiorstwie może zostać wypełniona tylko jedna ankieta. Zwrotność ankiet kształtowała się na poziomie 21,15%. Badanie było realizowane od początku grudnia 2012 r. do końca marca 2013 r.

Wśród 22 badanych przedsiębiorstw w 13 przedsiębiorstwach zostały wdrożone programy zarządzania talentami. W próbie badawczej znalazło się 5 średnich przedsiębiorstw i w żadnym z nich taki program nie funkcjonuje.

Programy zarządzania talentami możemy podzielić – z uwagi na ich adresatów – na dwie grupy: adresowane do pracowników posiadających określony staż lub adresowane do absolwentów, studentów ostatnich lat uczelni wyższych. Jedenastu respondentów wskazało, że w ich organizacji zostały wdrożone programy adresowane do pracowników ich firm, posiadających określony staż, natomiast w czterech programy są skierowane do absolwentów, studentów ostatnich lat. Coraz częściej spotykane są organizacje, w których funkcjonuje kilka programów zarządzania talentami, ale adresatami są inne grupy pracowników i program rozwoju jest do tych grup odpowiednio dopasowany.

Na etapie wejścia pracownika do programu – jego identyfikacji, przeprowadzana jest między innymi analiza kompetencji przez *development center*, analiza osiągnięć pracownika i na tej podstawie tworzy się indywidualną ścieżkę rozwoju¹⁶. Jest to pierwszy krok w kierunku rozwijania pracownika w tego rodzaju programach. W tabeli 2 przedstawiono sposoby rozwoju utalentowanych osób w ramach programów zarządzania talentami.

Większość respondentów, bo 12 z 13 (posiadających programy zarządzania talentami), wskazuje, iż pracownicy mają zaplanowaną ścieżkę rozwoju wraz z określonymi szkoleniami, w których pracownik powinien wziąć udział w trakcie trwania programu. Szkolenia te są najczęściej planowane przez:

- osoby zarządzające programem, które układają harmonogram szkoleń dla programu;
- przedstawicieli działów personalnych lub firm zewnętrznych w ramach *development center* realizowanego przy identyfikowaniu utalentowanych osób;
- coachów, mentorów w ramach indywidualnych potrzeb danego pracownika.

W ramach programów zarządzania talentami bardzo duży nacisk kładzie się na samorozwój pracowników utalentowanych i aż 11 respondentów wskazało na istot-

¹⁶ Na etapie wejście pracownika do programu stosowane są różnorodne metody i techniki służące jego identyfikacji i pozyskiwaniu. Wspomniane metody zostały przywołane przez autorkę z uwagi na ich wpływ na tworzenie indywidualnej ścieżki rozwoju.

Tabela 2. Sposoby rozwoju utalentowanych pracowników w programie zarządzania talentami (pzt)

W jaki sposób pracownik utalentowany w ramach pzt może się szkolić, edukować?		
– poprzez system szkoleń indywidualnie dopasowany przez specjalistę działu zasobów ludzkich do danej osoby,	92,31%	12
– poprzez samorozwój,	84,62%	11
– pracownikowi zostaje przyznana pewna pula środków pieniężnych na rozwój i on sam decyduje, w jaki sposób je rozdysponuje, tzn. jakie formy rozwoju wybierze,	0,00%	0
– poprzez realizację zaplanowanej ścieżki kariery,	46,15%	6
– poprzez specjalne środki, które pracownik przeznaczą na zakup materiałów edukacyjnych,	0,00%	0
– poprzez finansowanie: studiów magisterskich, studiów podyplomowych, MBA, uzupełnianie kwalifikacji, kursy itp.	46,15%	6
– pracownik ma zagwarantowane uczestnictwo w szkoleniach na rok, a od niego zależy, jakie szkolenie wybierze,	7,69%	1
– pracownik sam zgłasza, w jakim kierunku chce się szkolić i sam wybiera tematykę i formę rozwoju,	15,38%	2
– inne, jakie?	23,08%	3

Źródło: opracowanie własne.

ność tej kwestii. Jest to proces bardzo ważny, ponieważ programy zarządzania talentami są zorientowane na budowanie zaangażowania pracowników i ich samorealizację oraz kreatywność w poszukiwaniu nowej wiedzy. Jest to atut współczesnego menedżera, który musi się odnaleźć w nowych warunkach i sytuacjach oraz jak najszybciej zareagować na te zmiany. Respondenci wskazali także (po 6 osób) na realizację zaplanowanej ścieżki kariery oraz finansowanie lub dofinansowywanie przez przedsiębiorstwo: studiów magisterskich, studiów podyplomowych, MBA, uzupełnianie kwalifikacji, kursy itp. W dwóch przypadkach to pracownik sam może wybrać szkolenia, w których chce uczestniczyć, a w jednym ma zagwarantowane uczestnictwo w określonej liczbie szkoleń na rok. Ponadto zadeklarowano rozwój pracowników polegający na czasowych wyjazdach do zagranicznych oddziałów firmy.

W obszarze rozwoju pracowników utalentowanych niewątpliwie bardzo ważny jest aspekt szkoleń i zapewnienia im dostępu do źródeł pozyskiwania wiedzy. W badaniu ankietowym sprawdzono natężenie wykorzystania poszczególnych narzędzi rozwojowych. Średnio każde z badanych przedsiębiorstw wykorzystuje 8,5 narzędzi rozwoju pracowników spośród zaprezentowanej listy 14 wybranych narzędzi. Respondenci proszeni byli o wybranie tylko tych narzędzi, które są wykorzystywane w rozwoju osób utalentowanych, oraz uszeregowanie ich od najbardziej do najmniej preferowanych. W rezultacie uzyskano ranking narzędzi rozwojowych pracowników utalentowanych:

1. *development center*,
2. realizacja samodzielnych projektów,

3. *assessment center*,
4. *mentoring*,
5. *coaching*,
6. praca w zespołach projektowych,
7. rotacja pomiędzy różnymi oddziałami firmy,
8. kontakt z wybitnymi pracownikami,
9. dostęp do czasopism i literatury fachowej,
10. metody symulacyjne (gry kierownicze, ćwiczenia, *case study* itp.),
11. przejście przez wszystkie stanowiska pracy,
12. e-learning,
13. możliwość uczestniczenia w zebraniach zarządu.

Dodatkowo wskazane zostały: udział w wykładach na uczelniach wyższych, specjalnie zorganizowanych dla danego przedsiębiorstwa, udział w warsztatach, *action learning*.

Następnie poproszono o wskazanie, jakie kompetencje osób utalentowanych są szczególnie mocno rozwijane. Podobnie jak powyżej respondenci wybierali z listy najbardziej preferowane kompetencje i nie musieli wskazywać wszystkich wymienionych cech. W ten sposób uzyskano ranking kompetencji w najwyższym stopniu rozwijanych u osób utalentowanych:

1. umiejętności,
2. wiedza,
3. komunikowanie,
4. kształtowanie osobowości,
5. techniki kierowania,
6. sztuka prezentacji,
7. prowadzenie negocjacji,
8. prowadzenie rozmów z kontrahentami.

Powyższa lista nie wyczerpuje wszystkich możliwości, należałoby wskazać jeszcze zdolności przywódcze, rozwijanie efektywności osobistej itd. Zawiera ona najważniejsze czynniki i została opracowana na podstawie literatury przedmiotu. Natomiast jej celem było ustalenie hierarchii rozwoju podstawowych kompetencji, jak: umiejętności, wiedza, kształtowanie osobowości.

Rozwój utalentowanych osób w ramach programów wiąże się także z bodźcami motywacyjnymi, chęcią utrzymania ich w strukturach przedsiębiorstwa oraz oceną ich wyników i osiągnięć. W kontekście rozwoju utalentowanych osób można wyciągnąć następujące wnioski, płynące z przeprowadzonych badań:

- Połowa badanych firm motywuje swoich pracowników poprzez uzależnianie wynagrodzenia od stopnia rozwoju pracownika, poszerzenia przez niego zakresu wiadomości i umiejętności lub od jego kompetencji.
- Najbardziej motywujące dla pracowników utalentowanych do pozostania w strukturach przedsiębiorstwa jest wysokie wynagrodzenie i premia. Do motywatorów

zaliczyć można także: dofinansowanie do rozwoju pracowników (studiów podyplomowych, MBA, kursy językowe itd.), stawianie coraz bardziej ambitnych celów, awanse, ułatwienie samorealizacji, ambitne zadania i wyzwania.

- Ocena pracowników utalentowanych dokonywana jest w ramach standardowych ocen okresowych wszystkich zatrudnionych pracowników oraz poprzez specjalnie przygotowane narzędzia sprawdzające postępy danej osoby i realizację przez nią indywidualnego planu rozwoju.
- Średni stosunek wydatków na szkolenia uczestnika programu do wydatków na szkolenia przypadające na 1 pracownika nieobjętego programem wynosi 5:1.
- Programy zarządzania talentami wymagają od uczestników i osób zaangażowanych w ich realizację (osoba zarządzająca, mentor, coach) poświęcenia dużo czasu, a także dużych nakładów finansowych ze strony przedsiębiorstwa.
- Programy zarządzania talentami mają prestiżowy charakter z uwagi na zawężenie liczby uczestników oraz stosowane narzędzia rozwoju (udział w zebraniach zarządu, możliwość spotkania się z najwyższymi władzami przedsiębiorstwa, udział w licznych szkoleniach, konferencjach, wyjazdy do zagranicznych oddziałów itd.).
- W wyniku stosowania tego rodzaju programu organizacja odnosi liczne korzyści, takie jak: większe przywiązanie osób utalentowanych do przedsiębiorstwa, poprawa wizerunku, wzmocnienie marki, rozwój pracowników, ich kompetencji i podniesienie kwalifikacji, tworzenie kadry rezerwowej, przygotowanie pracowników do pełnienia funkcji kierowniczych, wzmocnienie zaangażowania pracowników, identyfikowanie się pracowników z firmą, szybka sukcesja na kluczowe stanowiska w przypadku powstania wakatu, realizacja strategicznych projektów przez uczestników programu.
- Realizacja programu jest kosztochłonna, a ponadto mogą wystąpić różne bariery i zagrożenia w trakcie ich realizacji. Zaliczyć można do nich np. niechęć i nieprzygotowanie przełożonych do pełnienia roli coachów, demotywacja pracowników po zakończeniu programu w związku z ograniczeniem stosowanych w jego trakcie motywatorów i brakiem awansu, złe postrzeganie uczestników programu przez innych pracowników, wyczerpanie się puli osób utalentowanych, brak zwrotu z inwestycji, rywalizacja między uczestnikami itd.

Przedstawione wnioski stanowią tylko część wyników prowadzonych badań. Ich celem było wskazanie na najważniejsze aspekty związane z rozwojem utalentowanych osób w ramach programów zarządzania talentami.

5. Zakończenie

Programy zarządzania talentami składają się z trzech etapów: wejście, funkcjonowanie i wyjście. W wyniku ich wdrażania organizacja osiąga określone korzyści, ale zarządzający programem muszą zmagać się z licznymi zagrożeniami. Zdecydowanie najważniejszą korzyścią jest grupa zmotywowanych, zaangażowanych

pracowników, którzy rozwinęli swoje zdolności, kompetencje oraz mają możliwość samorealizacji. Choćby po nakładach na szkolenia, ich intensywności i natężeniu stosowanych metod rozwoju można stwierdzić, iż programy zarządzania talentami w głównej mierze zorientowane są na rozwój utalentowanych pracowników. Ponadto rozwój osób utalentowanych jest dużo wyższy niż pracowników spoza programu na podobnych stanowiskach. W praktyce koncepcja zarządzania talentami cieszy się dużym powodzeniem, a liczba zaimplementowanych programów ciągle wzrasta. Ponadto w badanych przedsiębiorstwach realizowane są już kolejne edycje programów, co świadczy o ich efektywności i o osiągnięciu zakładanych rezultatów.

Literatura

- Bieniok H., *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Borkowska S., *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
- Davis T. i in., *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Król H., *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The war for talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Morawski M., Mikula B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4 (68-69).
- Parke B.N., *Discovering Programs for Talent Development*, Corvin Press Inc., California 2003.
- Pellant E., *Linking Culture and Talent Management*, [w:] *The Talent Management Handbook. Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting The Best People*, red. L.A. Berger, D.R. Berger, McGraw-Hill, New York 2011.
- Pocztowski A., Miś A., *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacjach*, red. A. Pocztowski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Rothwell W.J., *Integrating Succession Planning and Career Planning*, [w:] *The Talent Management Handbook. Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting The Best People*, red. L.A. Berger, D.R. Berger, Mc Graw Hill, New York 2011.
- The Future of the HR Profession, Eight Leading Consulting Firms Share Their Visions for the Future of Human Resources*, Society for Human Resource Management, Virginia 2002.
- Tulgan B., *Winning the Talents Wars. How to Build a Lean, Flexible, High-Performance Workplace*, W.W. Norton & Company, New York 2002.

THE DEVELOPMENT OF TALENT IN THE TALENT MANAGEMENT PROGRAMS IN THE LIGHT OF RESEARCH

Summary: Changes in the economy influence the evolution of HR function. A human with their knowledge, skills and competence creates profit for the company. Therefore managers look for acquiring and keeping talented people called “talents”. The purpose of this article is to show the ways of developing talented employees in the talent management programs, applied tools and methods. The article presents the features and typical elements characteristic of talent management programs as well as the benefits and barriers associated with the implementation and execution of these programs. The article is theoretical and empirical.

Keywords: talents management programs, employees development, talent management.