

Jacek Kopec

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

TALENTY ZATRUDNIONYCH – ISTOTNY SKŁADNIK POTENCJAŁU ROZWOJOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W pierwszej części pracy uwagę skupiono na analizie składników potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa, w drugiej części zaś ukazano znaczenie talentów i ich umiejętnego wykorzystania oraz zarządzania talentami w celu poprawy potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: rozwój przedsiębiorstwa, potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa, talenty.

1. Wstęp

Wśród kadry menedżerskiej przedsiębiorstw toczy się dyskusja, jakie podejmować decyzje, aby produkty czy usługi danego przedsiębiorstwa cieszyły się popytem wśród klientów, oraz jak będzie się zmieniała sytuacja rynkowa w danym obszarze działania w bliższej i dalszej przyszłości. Przewidywanie przyszłości nie jest sprawą łatwą, na rynku bowiem obserwuje się dużą turbulencję otoczenia. Sprostanie tej turbulencji wymagać będzie prowadzenia wielu badań i analiz pozwalających ustalić, w jakim kierunku powinien postępować rozwój danego przedsiębiorstwa. Wypracowanie i przyjęcie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa w przyszłości w dużym stopniu uzależnione będzie od posiadanego przez nie i rozwijanego potencjału rozwojowego. Celem artykułu jest wskazanie znaczenia talentów jako podstawowego składnika potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa.

2. Składniki potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa

Dostosowanie się danego przedsiębiorstwa do zachodzących zmian jest warunkiem koniecznym osiągnięcia sukcesu na rynku. Wymaga to działań związanych z rozwojem przedsiębiorstwa. Konieczność rozwoju przedsiębiorstwa jest najczęściej wynikiem postępu techniczno-organizacyjnego, działań konkurencji, zmieniających się potrzeb klientów i innych czynników związanych z turbulencją otoczenia. R. Boro-wiecki i T. Rojek zauważają w tej kwestii: „Przedsiębiorstwo, które nie powiększa

skali działalności wraz ze wzrostem rynku, zmniejsza swój udział w rynku i tym samym traci możliwość dalszego rozwoju. Dlatego też obecnie rozwój jest traktowany jako niezbędna determinanta funkcjonowania podmiotów gospodarczych w gospodarce rynkowej, przyczyniająca się jednocześnie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa, uzyskiwanego dzięki bardziej efektywnemu wykorzystaniu jego zasobów gospodarczych” [Borowiecki, Rojek 2011, s. 25].

Mając świadomość konieczności rozwoju danego przedsiębiorstwa, warto ustalić, czym ten proces jest i z jakimi obszarami oraz elementami jest związany. W ujęciu B. Olszewskiej: „Rozwój organizacji jest długofalowym procesem, w którym mają miejsce zmiany o charakterze ilościowym, jakościowym i strukturalnym, w różnej konfiguracji i w różnym czasie. W przypadku przedsiębiorstw, które mogą się pochwalić dłuższym okresem działalności na rynku, w procesie rozwoju można wyróżnić etapy: postępu, stagnacji, regresu czy też kryzysu” [Olszewska 2010, s. 223].

Natomiast w kwestii elementów rozwoju przedsiębiorstwa A. Stabryła stwierdza: „Każdy rodzaj zasobów, struktur, procesów lub czynników stanowi wtedy sferę zmian i rozwoju organizacyjnego, kiedy dotyczące ich przekształcenia polegają na:

- modyfikacji lub kreowaniu nowych celów firmy (odpowiada to innowacyjności),
- doskonaleniu struktury organizacyjnej,
- podziale pracy i specjalizacji,
- doborze czynników wytwórczych,
- koordynacji działań w zakresie funkcjonowania firmy,
- przygotowania warunków współdziałania gospodarczego,
- adaptacji do reguł konkurencyjnej gry,
- koncentracji działań gospodarczych” [Stabryła 2002, s. 240-241].

Podane elementy wskazują kierunki tych działań dla kadry menedżerskiej danego przedsiębiorstwa, które mogą zdynamizować jego rozwój i spowodować osiągnięcie przy tym jak największej wartości przez poszczególnych interesariuszy.

To, czy dane przedsiębiorstwo będzie się skutecznie i efektywnie rozwijało oraz jak szybko, zależy od wielu czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Do najważniejszych czynników zewnętrznych zaliczyć można: działania konkurencji, politykę podatkową państwa, przepisy prawa pracy, stopy procentowe, ofertę kredytową banków, zmieniające się potrzeby klientów, możliwość skorzystania z funduszy rozwojowych państwa i odpowiednich jego jednostek oraz z funduszy unijnych. Z kolei do czynników wewnętrznych zalicza się posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby decydujące o jego potencjale rozwojowym, a mianowicie: zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe, intelektualne. Z wymienionych zasobów najważniejsze są zasoby ludzkie, to one bowiem decydują, jak zostaną wykorzystane w przyszłości pozostałe zasoby.

Kadra menedżerska, chcąc zwiększyć potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa, co może zadecydować o jego przyszłości, powinna zadbać w pierwszej kolejności o inwestycje w zasoby ludzkie i w umiejętnie nimi zarządzanie. Podjęcie decyzji

o inwestycji w zasoby ludzkie organizacji rodzić może wiele dylematów. Najczęściej te dylematy są związane z ustaleniem: podmiotów, w które inwestować, wielkości i zakresu tej inwestycji, rodzajem inwestycji, wyborem ekspertów zewnętrznych wspierających realizowane inwestycje, terminów realizacji szczegółowych inwestycji, ilości i jakości instrumentów, procedur wykorzystywanych przy realizacji poszczególnych inwestycji oraz ich rozliczaniu. Wskazane byłoby, aby działania związane z inwestowaniem w zasoby ludzkie były realizowane permanentnie, a nie tylko od czasu do czasu.

Ważnym składnikiem potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa, immanentnie związanym z zasobami ludzkimi, jest posiadany przez te zasoby potencjał wiedzy. Zdaniem A. Stabryły: „Potencjał wiedzy to zasób kompetencji merytorycznych człowieka (potencjał wykształcenia i zdolności twórcze) oraz umiejętności praktyczne (doświadczenie) i sprawność działania” [Stabryła 2009, s. 358]. Do analizy tego potencjału autor proponuje następujące kryteria: „jakość wykształcenia, zdolność uczenia się, dynamika rozwoju zawodowego, twórczość (innovacyjność), zdolność kierowania, jakość pracy i produktu, wydajność (wyniki pracy), produktywność kapitału wiedzy, zakres wzbogacania pracy, zakres sieci powiązań, stopień integracji, dywersyfikacja metod działania” [Stabryła 2009, s. 359]. To, czy istniejący w przedsiębiorstwie potencjał wiedzy zostanie efektywnie wykorzystany, zależy w dużym stopniu od kompetencji kadry menedżerskiej. W literaturze przedmiotu znaleźć można różne modele pożądanych kompetencji kadry menedżerskiej determinujących sukces danego przedsiębiorstwa. H. Czubasiewicz i B. Nogalski do wspólnych cech modeli kompetencji menedżerskich zaliczają:

- kompetencje związane z procesem komunikacji,
- umiejętności wywierania wpływu na innych,
- umiejętności analityczno-koncepcyjne,
- umiejętność dzielenia się przywództwem,
- umiejętności organizacyjnych [Czubasiewicz, Nogalski 2010, s. 145].

Posiadanie przez kadrę menedżerską wymienionych kompetencji i odpowiednie ich spożytkowanie ma decydujący wpływ na dalszy rozwój firmy oraz na jakość postrzegania potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa przez analityków i ekspertów gospodarczych, a także przez pozostałych interesariuszy organizacji.

Istotnym składnikiem potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa są talenty zatrudnionych i ich umiejętne wykorzystanie przez kadrę menedżerską. Pracownicy dzięki umiejętnemu wykorzystaniu swoich talentów mogą szybciej i efektywniej wprowadzać na rynek nowe produkty i usługi oraz lepiej i skuteczniej zaspokajać potrzeby klientów, a to może spowodować uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Zatrudnienie utalentowanych pracowników i ich umiejętne wykorzystanie w praktyce gospodarczej świadczy o potencjale rozwojowym danego przedsiębiorstwa.

3. Podejście do talentów a rozwój przedsiębiorstwa

Wzrastające znaczenie talentów dla rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw wynika z czynników demograficznych związanych ze starzeniem się społeczeństw krajów wysokorozwiniętych, szybkiego postępu techniczno-organizacyjnego, dużej konkurencji innych firm, szybko zmieniających się potrzeb klientów. Mając świadomość znaczącego wpływu talentów na rozwój przedsiębiorstwa wynikający z wymienionych czynników, warto się zastanowić, kogo zaliczyć do puli talentów i jak zarządzać tymi pracownikami, aby przyczyniali się oni do jak najlepszego rozwoju przedsiębiorstwa. W wielu publikacjach można się spotkać z podobnymi, aczkolwiek niejednoznacznymi, definicjami sposobów zaliczenia pracowników do talentów. „Jedni do talentów zaliczają odpowiedni procent (najczęściej 3-15%) wszystkich zatrudnionych mających wrodzone zdolności, inni tych, którzy osiągają ponadprzeciętne wyniki w pracy lub też osiągnęli wysokie stanowiska w danej organizacji, co spowodowane było zarówno posiadaniem wysokiego potencjału, jak i wynikami osiąganymi na poprzednich stanowiskach pracy” [Kopeć 2009a, s. 293].

Aby umiejętnie i efektywnie zarządzać talentami w przedsiębiorstwie, warto się zapoznać z poglądami ekspertów dotyczącymi cech i oczekiwań utalentowanych pracowników oraz adekwatnie na nie reagować. T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl i S. Orme na podstawie własnych doświadczeń i obserwacji przedstawiają cechy, którymi ich zdaniem charakteryzują się utalentowane osoby:

- potrafią się odnaleźć i efektywnie funkcjonować w nowej roli,
- mają zdolność do radzenia sobie ze zmianą,
- posiadają zdolność do szybkiego uczenia się,
- mają stosunkowo wysoki poziom wiary w siebie,
- posiadają umiejętności komunikacyjne,
- posiadają umiejętność logicznego myślenia,
- mają umiejętność koncentracji na ustalonym głównym celu działania [Davis i in. 2010, s. 25-27].

Z kolei A. Robertson i G. Abbey wskazują na oczekiwania i pragnienia talentów dotyczące pracy: „rozwoju osobistego, mobilności, szybkiej akcji i reakcji, znaczenia i celu, aktywności i wyboru, szacunku, zabawy” [Robertson, Abbey 2010, s. 59].

Powyższe cechy talentów oraz ich potrzeby wskazują kadrze menedżerskiej danego przedsiębiorstwa, jakie podejmować działania wobec utalentowanych pracowników, aby wpływali oni na potencjał rozwojowy firmy. W tej kwestii T. Listwan zauważa: „Talent jest dobrem rzadkim, jest więc także, nawet z definicji, pewnym ciężarem (masą), wymaga wielu działań, konsekwencji w postępowaniu, perspektywy długofalowej i systemowej, aby uzyskać powodzenie w zarządzaniu nim i móc spożytkować go, w najlepszym rozumieniu tego słowa, dla celów organizacji” [Listwan 2009, s. 129].

Umiejętne wykorzystanie talentów w przedsiębiorstwie wymaga opracowania odpowiedniego programu w tym zakresie i adekwatnego rozliczania odpowiednich podmiotów z wykonania zadań z tego programu. Jak zauważa A. Pocztowski: „kluczem do sukcesu organizacji jest rozwijanie talentu u każdego zatrudnionego pracownika” [Pocztowski 2008, s. 174]. Oprócz tego rozwoju istotne jest też ustalenie elementów składowych procesu zarządzania talentami w przedsiębiorstwie i przyjęcie wytycznych ułatwiających realizację w praktyce tego procesu. W procesie pozyskiwania talentów T. Listwan postuluje dokonywanie rzetelnych ocen, aby odkryć talenty wewnętrzne, oraz dbać o markę i wizerunek firmy, aby przyciągnąć talenty z zewnątrz. Autor proponuje, aby zarówno przedsiębiorstwo, jak i jego kadra menedżerska dbała o rozwój talentów poprzez doskonalenie, przemieszczenia i awanse oraz stymulowanie do rozwoju i aktywności, a także aby te działania przyczyniały się do współdziałania i integracji zespołów pracowniczych. W kwestii odejścia talentów należy kierować się rzetelną oceną kryteriów efektywnościowych, starać się w miarę możliwości zatrzymywać osoby utalentowane, jeżeli same chcą odejść, oraz uzyskać jak najwięcej informacji o przyczynach odejścia. Przy rozstaniu z talentem warto zadbać o dobrą atmosferę [Listwan 2005, s. 21-26].

H. Bieniok postuluje, aby w podejściu do talentów i zarządzania nimi uwzględnić zalecenia współczesnej psychologii pozytywnej, a mianowicie: „Według psychologii pozytywnej chodzi o to, aby budować całą działalność organizacji głównie na pomnażaniu silnych stron pracowników, a nie na walce z ich słabościami” [Bieniok 2010, s. 19].

Korzystnym rozwiązaniem, mającym wpływ na zarządzanie talentami i tym samym na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa, jest stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej wspierającej to zarządzanie. Taką kulturę można budować wtedy gdy [Kopeć 2009b, s. 443-446]:

- wspiera się rozwój talentów w czasie rozmowy przełożonego z podwładnym oraz poprzez coaching, mentoring i wykorzystanie ośrodków rozwoju,
- dba się o systematyczne przeprowadzanie badań opinii pracowniczych na temat zadowolenia z firmy, systemu motywacyjnego i chęci odejścia z przedsiębiorstwa,
- tworzy się odpowiednie ścieżki karier dla utalentowanych pracowników,
- dba się o odpowiednio opracowany system motywacyjny dla talentów.

Uwzględnienie przez kadre menedżerską danego przedsiębiorstwa oczekiwań pracowników utalentowanych i umiejętne wykorzystanie ich silnych stron oraz stworzenie wspierającej ich kultury organizacyjnej, przyczynić się może do wzrostu potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa i tym samym do sukcesu na rynku w przyszłości.

Literatura

- Bieniok H., *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Borowiecki R., Rojek T., *Współcześni inicjatorzy przełomów w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
- Czubasiewicz H., Nogalski B., *Rozwój kompetencji menedżerskich. Praktyka pomorskich firm*, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, PN UE we Wrocławiu nr 115, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Kopeć J., *Due diligence zarządzania talentami w procesie fuzji i przejęć przedsiębiorstw*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, PN UE we Wrocławiu nr 49, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009a.
- Kopeć J., *Tworzenie kultury organizacyjnej wspierającej zarządzanie talentami*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009b.
- Listwan T., *Kierunki zmian funkcji personalnej w przedsiębiorstwach*, [w:] A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005.
- Olszewska B., *Czynnik czasu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Pocztowski A., *Cele i zakres programów zarządzania talentami*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Robertson A., Abbey G., *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Stabryła A., *Metodyka oceny potencjału wiedzy w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002.

WORKERS TALENTS AS A RELEVANT ELEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT POTENTIAL

Summary: The first part of the paper focuses on the analysis of elements of enterprise development potential. The second part presents the significance of talents and their skilful use and talent management that can improve enterprise development potential.

Keywords: enterprises development, enterprises development potential, talents.