

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

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 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees’ remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company’s competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Agnieszka Springer

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

ORIENTACJA NA TALENTY A KSZTAŁTOWANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO ORGANIZACJI

Streszczenie: Wdrożenie zarządzania talentami staje się nie tylko postulatem, ale coraz częściej również praktyką w polskich przedsiębiorstwach. Jako cel poniższego artykułu postawiono próbę weryfikacji, czy przyjęcie przez organizację orientacji na talenty wpływa na sposób zarządzania kapitałem ludzkim. Zmienną niezależną w badaniu stanowił poziom zorientowania na talenty, zmienne zależne stanowiły natomiast działania organizacji podejmowane w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim organizacji. Na podstawie zrealizowanych w polskich przedsiębiorstwach badań ilościowych (N=210) porównano średnie pomiędzy dwiema grupami podmiotów: silniej i słabiej zorientowanych na talenty. W odniesieniu do wszystkich postawionych hipotez przyjęto hipotezy alternatywne wskazujące na istotne zróżnicowanie pomiędzy grupami. Przeprowadzona analiza potwierdziła, że przedsiębiorstwa zorientowane na talenty lepiej realizowały zadania związane z identyfikacją, rekrutacją, oceną i rozwojem pracowników.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, zarządzanie kapitałem ludzkim, rekrutacja, ocena, rozwój.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.33

1. Wstęp

Zarówno w praktyce, jak i w koncepcjach teoretycznych związanych z zarządzaniem ludźmi w organizacji coraz częściej podkreśla się konieczność podejmowania działań mających na celu wdrożenie strategii zarządzania talentami (ZT). Konieczność budowania przewagi strategicznej wraz z możliwością szybkiego reagowania na zmiany otoczenia wymaga posiadania unikatowych zasobów, w tym zasobów ludzkich [Mihelic, Plankar 2010, s. 1252]. Fakt, że niedobór talentów stanowi istotny problem dla przedsiębiorstw, potwierdzają wyniki corocznego badania realizowanego przez ManpowerGroup, w którym co trzeci pracodawca deklaruje trudności w zakresie pozyskania utalentowanych pracowników. Co więcej, jak wykazuje J. Tabor [2012], nawet w trudnych gospodarczo okresach firmy dbają o swoich utalentowanych pracowników.

Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy zorientowanie organizacji na talenty w sposób istotny różnicuje podejście do procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Analizę oparto na fragmencie badań realizowanych w ramach międzynarodowego projektu badawczego pt. „Integrated talent management – challenge and future for organisations in the Visegrad countries” finansowanego przez International Visegrad Fund.

Zgodnie z przyjętymi w projekcie definicjami osoba utalentowana to osoba o dużym potencjale, która wyróżnia się pod względem wiedzy, umiejętności, doświadczenia, zdolności i możliwości rozwoju i która przyczynia się do wzrostu efektywności organizacji, w której pracuje. Natomiast zarządzanie talentami to zespół procesów organizacji obejmujących identyfikację, wyszukiwanie, rekrutowanie, efektywne wykorzystanie i zatrzymanie pracowników o wysokim potencjale [Ege-rova (red.) 2013, s. 20-21].

2. Zarządzanie talentami – istota formułowania strategii

Zarządzanie talentami nie może być zbiorem nieuporządkowanych działań, programów czy akcji podejmowanych przez pracowników, lecz stanowić powinno spójny system powiązany z pozostałymi procesami organizacji. Warunkiem takiego działania jest opracowanie strategii zarządzania talentami jako elementu powiązanego ze strategią generalną całej organizacji.

2.1. Zarządzanie talentami jako element strategii generalnej przedsiębiorstwa

Jednym z podstawowych elementów budowania strategii ZT jest powiązanie jej z misją i wizją organizacji oraz celami strategicznymi [Morawski, Mikula 2009]. Zarządzanie talentami w organizacji powinno być procesem przemyślanym, stanowiącym element szerszej polityki personalnej powiązanej ze strategią całej organizacji. Zdaniem E. Pruis, aby strategia zarządzania talentami sprostą stawianym jej oczekiwaniom, musi spełniać pięć podstawowych kryteriów. Należą do nich [Pruis 2011, s. 215]:

- klarowne zdefiniowanie pojęcia „talent”, które stanowić będzie podstawę jasnej polityki personalnej,
- postrzeganie zarządzania talentami jako zintegrowanego procesu, począwszy od działań związanych z planowaniem zasobów, przez dostarczanie i zatrudnianie talentów, po planowanie rozwoju i naukę,
- dopasowanie wysiłków związanych z rozwojem talentów do potrzeb organizacji,
- oferowanie rzeczywistych modeli współpracy opartych na mentoringu, które przyspieszą rozwój talentów,
- angażowanie talentów w prace zespołowe, albowiem posiadają oni często niewykorzystany potencjał poznawczy, który może sprzyjać rozwojowi całej organizacji.

Powyższe założenia zwracają uwagę na konieczność budowania spójnej i jasnej strategii, w której działania na rzecz pozyskania i rozwoju talentów nie mogą być jedynie okazjonalnym działaniem. Integracja poszczególnych obszarów zarządzania talentami, a także podporządkowanie ich celom strategicznym organizacji stanowią warunki konieczne gwarantujące skuteczność podejmowanych działań. Przykład wdrożenia powyższych założeń w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem odnaleźć można w Carlsberg Accounting Service Centre Sp. z o.o., gdzie strategia personalna jest elementem strategii całej firmy. Wpisano ją obok pozostałych elementów koła strategii Grupy Carlsberg, do którego należą: marka, klienci, społeczeństwo oraz efektywność i skuteczność (rys. 1). W dalszej kolejności w strategii personalnej sformułowane zostały 3 główne cele: wdrożenie kultury wysokiej efektywności, wzrost zaangażowania pracowników oraz przyciąganie, rozwijanie i zatrzymywanie najlepszych pracowników. Ostatni z tych trzech elementów stanowi strategię zarządzania talentami w Grupie Carlsberg [Egerova (ed.) 2013].



Rys. 1. Koło strategii Grupy Carlsberg

Źródło: <http://www.carlsberggroup.com/Company/Strategy/Pages/Strategy.aspx>.

W powyższym podejściu strategia zarządzania talentami stanowi element strategii personalnej, która z kolei stanowi integralną część strategii głównej przedsiębiorstwa. Jednak na strategię zarządzania talentami można spojrzeć nieco pod innym kątem i traktować ją nie jako element, lecz jako wyznacznik strategii organizacyjnej.

2.2. Wpływ zarządzania talentami na inne obszary ZZL

Niezależnie od przyjętego podejścia praktycznie niemożliwe jest wskazanie sztywnego podziału pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem talentami. Szczególnie wiele punktów stykowych dostrzec można pomiędzy ZT a zarządzaniem opartym na kompetencjach.

Zarządzanie talentami koncentruje się na budowaniu unikatowej przewagi organizacji, a zatem nie wszystkie kompetencje i nie wszyscy pracownicy będą tutaj w kręgu zainteresowań. Jak wykazały badania, w ramach zasobów ludzkich również działa zasada Pareto, zgodnie z którą 20% ludzi przyczynia się w 80% do sukcesu przedsiębiorstwa [Naqvi 2009]. Z drugiej strony trudno wyobrazić sobie realizację strategii ZT bez oceny i rozwoju kompetencji pracowników, dlatego też oba podejścia są od siebie silnie zależne. W takiej sytuacji ocena kompetencji pracowników staje się nieodzownym warunkiem identyfikacji i rozwoju talentów. W pracach poświęconych roli ZT coraz częściej talent postrzegany jest jako zmienna pośrednicząca pomiędzy motywacją i zaangażowaniem a efektywnością pracy [Bhatti i in. 2011]. We wspomnianej koncepcji, aby osiągnąć wysokie wyniki, nie wystarczy dbać o odpowiedni dobór środków motywacyjnych, ale te działania muszą paść na podatny grunt, jakim jest osoba utalentowana.

Wdrożenie ZT owocuje nie tylko wykorzystywaniem różnorodnych metod zarządzania ludźmi, lecz także wpływa na zachowania organizacyjne. Jak wykazały badania, ZT przyczynia się między innymi do budowania pozytywnego klimatu organizacyjnego, a w przedsiębiorstwach, które wdrożyły ZT, pracownicy częściej zgłaszają nowe pomysły, są bardziej uczciwi i dumni ze swojego pracodawcy [Choderek 2012]. Pozytywne konsekwencje wdrożenia modelu zarządzania talentami dostrzegli również inni autorzy [Oehley, Theron 2010], wskazując na takie pozytywne zmiany, jak wzrost satysfakcji, zaangażowania emocjonalnego oraz lojalności pracownika.

W celu empirycznej weryfikacji wpływu ZT na działania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach przeprowadzono ilościowe badania własne.

3. Wpływ orientacji na talenty na kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji – wyniki badań

3.1. Metodyka badań

Poszukując odpowiedzi na postawione we wstępie pytanie odnoszące się do wpływu przyjęcia strategii zorientowanej na talenty na wykorzystywane narzędzia i metody kształtowania kapitału ludzkiego organizacji, przeprowadzono badania w polskich przedsiębiorstwach. Zmienną niezależną w badaniu stanowił poziom zorientowania organizacji na talenty, zmienne zależne stanowiły natomiast działania organizacji podejmowane w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim organizacji. Na drodze do osiągnięcia powyższego celu postawiono następujące hipotezy badawcze.

Ha0: Działania związane z identyfikacją zasobów pracowniczych są niezależne od przyjęcia przez organizację orientacji na talenty.

Ha1: Firmy zorientowane na talenty lepiej identyfikują zasoby personalne organizacji.

Hb0: Działania związane z rekrutacją pracowników są niezależne od przyjęcia przez organizację orientacji na talenty.

Hb1: Firmy zorientowane na talenty lepiej radzą sobie z działaniami związanymi z rekrutacją pracowników.

Hc0: Działania związane z oceną pracowników są niezależne od przyjęcia przez organizację orientacji na talenty.

Hc1: Firmy zorientowane na talenty lepiej radzą sobie z działaniami związanymi z oceną pracowników.

Hd0: Działania związane z rozwojem pracowników są niezależne od przyjęcia przez organizację orientacji na talenty.

Hd1: Firmy zorientowane na talenty lepiej radzą sobie z działaniami związanymi z rozwojem pracowników.

W celu weryfikacji postawionych hipotez badawczych wykorzystano badania ilościowe, stanowiące fragment międzynarodowego projektu badawczego pt. „Integrated talent management – challenge and future for organisations in the Visegrad countries” finansowanego przez International Visegrad Fund. Do analizy wyników wykorzystano miary statystyki opisowej, a w celu weryfikacji wpływu zmiennej niezależnej na zmienne zależne wykorzystano test t-Studenta, służący do oceny istotności różnic pomiędzy dwoma średnimi [Ferguson, Takane 1997, s. 205].

Narzędziem badawczym wykorzystywanym w badaniu był kwestionariusz ankiety elektronicznej. Z wykorzystywanego narzędzia badawczego wybrano 24 pytania związane z pięcioma obszarami: zorientowaniem na talenty, identyfikacją, rekrutacją, oceną i rozwojem pracowników. W pytaniach wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta w której 1 – oznaczało zupełnie się nie zgadzam, a 5 – całkowicie się zgadzam z danym twierdzeniem, wszystkie stwierdzenia rozpoczynały się od „W organizacji, w której pracuję ...”. Przed analizą dokonano weryfikacji rzetelności pomiaru, która definiowana jest jako cecha gwarantująca powtarzalność pomiaru. Narzędzie pomiarowe jest rzetelne, jeśli dostarcza tych samych wyników przy powtarzaniu pomiaru [Wrench, Thomas-Maddox, Richmond 2008, s. 188]. W tym celu obliczono alfa Cronbacha dla całości wykorzystywanego narzędzia oraz wyróżnionych skal odpowiadających wspomnianym wcześniej obszarom ZT (tab.1). Obliczony współczynnik stanowi miarę homogeniczności zastosowanego narzędzia i informuje, czy wykorzystywane narzędzie bada jednorodne zjawisko [Tavakol, Dennick 2011]. Współczynnik alfa Cronbacha przyjmuje wartości od 0 do 1: im wyższy wynik, tym większa rzetelność narzędzia, 0,7 stanowi wartość krytyczną.

Przeprowadzona analiza rzetelności pozwala wykorzystywać większość ze wskazanych skal, jedynie obszar związany z identyfikacją zasobów ludzkich nie spełnia postawionych wymagań. W związku z powyższym analiza tego obszaru zostanie przeprowadzona w odniesieniu do pojedynczych zmiennych z nim związanych, a nie wyniku całej skali.

Tabela 1. Ocena rzetelności skal pomiarowych

	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji
Wszystkie analizowane pozycje	0,901	24
orientacja na talenty	0,786	5
identyfikacja	0,584	4
rekrutacja	0,791	5
ocena	0,811	5
rozwój	0,693	5

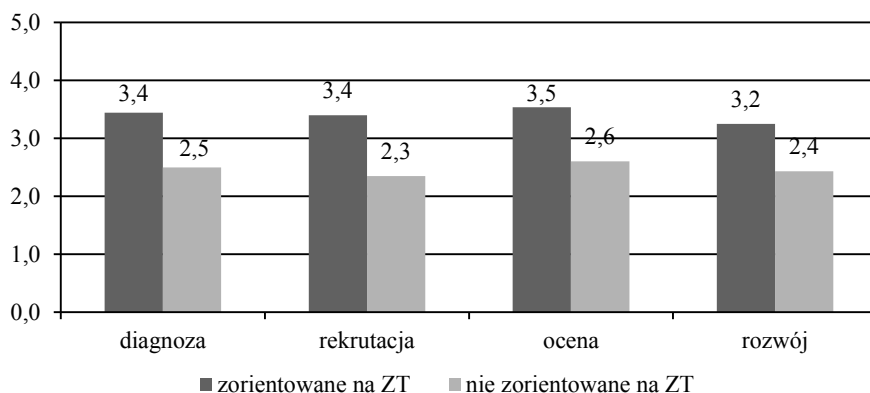
Źródło: badania własne.

W zrealizowanym badaniu na temat ZT wzięło udział 210 przedsiębiorstw. Najwięcej odpowiedzi uzyskano od firm małych, zatrudniających 10-49 pracowników (38%), co trzecią ankietę wypełniła firma duża zatrudniająca ponad 250 pracowników, a 29% odpowiedzi udzielili przedstawiciele firm średnich zatrudniających 50-249 pracowników. Ponad połowa z nich prowadziła działalność w sektorze usługowym, co trzeci podmiot wykonywał działalność związaną z przemysłem i budownictwem, a jedynie 14% prowadziło działalność handlową.

3.2. Identyfikacja, rekrutacja, ocena i rozwój pracowników a wdrożenie strategii ZT

Podstawową, przyjętą w badaniu determinantą różnicującą analizowane przedsiębiorstwa stanowiło zorientowanie przedsiębiorstwa na zarządzanie talentami. W ramach tego czynnika wzięto pod uwagę wynik średniej punktów uzyskany na podstawie odpowiedzi z 5 pytań, które dotyczyły: postrzegania ZT jako istotnego elementu zarządzania przedsiębiorstwem, wpisania ZT w misję przedsiębiorstwa, wpisania ZT w cele strategiczne, posiadania jasno sformułowanej strategii ZT oraz wypracowania spójnego podejścia do ZT w poszczególnych komórkach organizacji. Jako punkt podziału badanej próby na organizacje zorientowane i niezorientowane na talenty przyjęto medianę, która wyniosła 3. W ten sposób badane przedsiębiorstwa podzielono na przedsiębiorstwa zorientowane na talenty (N=116) i niezorientowane na talenty (N=87).

Oceniając poziom zorientowania na talenty we wszystkich badanych przedsiębiorstwach, warto zaznaczyć, iż stosunkowo najczęściej przedsiębiorstw przyznaje, że ZT jest istotne dla ich organizacji i deklarują, że stanowi on element misji organizacji. Nieco rzadziej natomiast wiążą ZT z celami strategicznymi. Najmniej organizacji deklaruje, że ich podejście do ZT jest spójne, a sformułowana strategia jasna. Zebrane wyniki jednoznacznie wskazują, że postrzeganie strategii ZT jako elementu strategii organizacji w sposób istotny różnicuje działania w różnych obszarach związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim.



Rys. 2. Różnica średnich pomiędzy firmami zorientowanymi i niezorientowanymi na ZT w zakresie analizowanych obszarów zarządzania kapitałem ludzkim

Źródło: opracowanie własne.

Jak zobrazowano na rys. 2, postrzeganie procesu zarządzania talentami jako istotnego elementu zarządzania organizacją w największym stopniu różnicowało działania związane z pozyskaniem nowych talentów, w nieco mniejszym stopniu natomiast podejście do rozwoju pracowników. Podkreślić jednak trzeba, że dla wszystkich ocenianych obszarów opisywana różnica okazała się istotna statystycznie na poziomie ufności 99%. Pozwala to przyjąć wszystkie postawione hipotezy badawcze. Warto również zauważyć, że o ile dostrzec można wyraźne zróżnicowanie w dwóch analizowanych podgrupach, o tyle poziom realizacji działań w analizowanych obszarach jest porównywalny. Zebrane wyniki warto również przeanalizować nieco bardziej szczegółowo, średnie wyniki dla wszystkich badanych zmiennych zawiera tab. 2.

Tabela 2. Poziom realizacji działań w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim (średnie dla analizowanych podgrup)

	Zorientowane na ZT	Nie zorientowane na ZT	Poziom istotności różnic
1	2	3	4
Identyfikacja			
podział stanowisk na kluczowe i peryferyjne	2,980	2,291	0,000
dopasowanie kompetencji pracowników do stanowiska	3,619	2,988	0,001
identyfikowanie talentów	3,361	2,134	0,000
wiedza o posiadanych talentach	3,607	2,518	0,000

Tabela 2, cd.

1	2	3	4
Rekrutacja			
identyfikacja potrzeb zatrudnienia	3,613	2,446	0,000
plany przyciągania talentów	3,083	2,024	0,000
zatrudnianie najlepszych	3,429	2,463	0,000
chęci zatrudnienia się w nowych pracowników	3,468	2,393	0,000
uwzględnienie kompetencji w rekrutacji	3,505	3,075	0,021
Ocena			
systematyczność oceniania	3,785	3,000	0,000
obiektywne kryteria	3,538	2,500	0,000
analiza ocen	3,500	2,615	0,000
powiązanie oceny z planem rozwoju	3,284	2,284	0,000
jasne kryteriów	3,626	2,759	0,000
Rozwój			
szeroki zakres metod	3,441	2,400	0,000
sprecyzowane ścieżki kariery	3,053	2,089	0,000
plany rozwoju talentów	3,225	2,000	0,000
stanowiska umożliwiające rozwój	3,269	2,857	0,029
posiadanie czasu na rozwój	3,260	2,759	0,005

Źródło: badania własne.

Zaprezentowane wyniki pozwalają wskazać powszechniejsze i nieco mniej powszechne działania związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacji. Najkorzystniejsza sytuacja występuje w zakresie prowadzenia systematycznej oceny, stosowania jasnych kryteriów, dopasowania kompetencji pracownika do wymagań stanowiska i uwzględniania ich w rekrutacji. Natomiast najwięcej do zrobienia firmy mają w zakresie budowania ścieżek karier oraz budowania planu rozwoju i przyciągania nowych talentów.

3.3. Wnioski i ograniczenia badawcze

Przeprowadzone badania wykazały dużą zależność pomiędzy zorientowaniem firmy na talenty a podejmowanymi przez nią działaniami w zakresie identyfikacji, rekrutacji, oceny i rozwoju pracowników. Warto podkreślić, że zależność ta została potwierdzona w odniesieniu nie tylko do całych obszarów, ale też do wszystkich badanych zmiennych (różnice pomiędzy średnimi okazały się istotnie różne na poziomie 99% dla 17 badanych zmiennych i 95% w przypadku 2 badanych zmiennych).

Mankamentem prowadzonych badań jest jednak brak możliwości wskazania kierunku zależności, czy fakt, że w organizacji dostrzeżono wagę ZT, wpływa pozy-

tywnie na pozostałe obszary zarządzania kapitałem ludzkim, czy też raczej w organizacjach aktywnie wykorzystujących różnorodne metody zarządzania kapitałem ludzkim ZT staje się integralnym elementem strategii. Jednocześnie mankamentem jest również to, że przeprowadzone badanie nie obejmuje wszystkich obszarów i działań z zakresu ZZL. Przypuszczać jednak można, że skoro wykazano tak silną zależność pomiędzy zmiennymi, najprawdopodobniej zależność ta wystąpiłaby również w innych, nie objętych badaniem obszarach.

4. Zakończenie

Pomimo trudnej sytuacji gospodarczej, znajdującej swoje odzwierciedlenie również na rynku pracy, przedsiębiorstwa nie zaprzestały działań związanych z wdrażaniem strategii zarządzania talentami. Jak wykazały przeprowadzone badania, uznanie ZT za istotny element strategiczny organizacji owocuje lepszymi działaniami w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Choć przeprowadzona analiza nie daje podstaw do wyciągania wniosków w zakresie kierunku powiązań przyczynowo-skutkowych, to jednak analizy studiów przypadków przeprowadzone w przedsiębiorstwach¹, które wdrożyły zarządzanie talentami, potwierdzają, że dostrzeżenie wagi talentów dla organizacji spowodowało zmiany również w innych obszarach zarządzania ludźmi. Jeszcze raz podkreślić jednak trzeba, że warunkiem pozytywnego efektu orientacji na talenty jest wpisanie strategii ZT w strategię generalną organizacji oraz przyjęcie spójnego podejścia do talentów w całym przedsiębiorstwie.

Literatura

- Bhatti W.A., Waris S. Zaheer A., Rehman U., *The effect of commitment and motivation on human talent and its contribution to organizational performance*, "Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society" 2011, vol. 6, no. 3, s. 471-482.
- Chodorek M., *The Place and Role of Talent Management in the Positive Organizational Potential: an Empirical Study of Companies Operating in Poland*, "Competition Forum, American Society for Competitiveness Publication" 2012, vol. 10, no. 2, s. 15-27.
- Egerova D. (ed.), *Integrated Talent Management. Challenge and Future for Organizations in Visegrad Countries*, NAVA, Plzen 2013.
- Ferguson G.A., Takane Y., *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, PWN, Warszawa 1997.
- Mihelic K.K., Plankar K., *The growing importance of talent management, An enterprise Odyssey*, International Conference Proceedings: 12,15. University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Zagreb (May 26-May 29) 2010.
- Morawski M., Mikula B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4, s. 47-59.
- Naqvi F., *Competency Mapping and Managing Talent*, "The IUP Journal of Management Research" 2009, vol. 8, no. 1, s. 85-94.

¹ Prezentacje wybranych studiów przypadku znaleźć można w pracy [Egerova 2013, s. 91-140].

- Niedobór talentów 2013, http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf (03.03.2014).
- Oehley A.M., Theron C.C., *The development and evaluation of a partial talent management structural model*, "Management Dynamics" 2010, vol. 19, no.3, s. 2-28.
- Pruis E., *The five key principles for talent*, "Development Industrial and Commercial Training" 2011, vol. 43, no 4.
- Tabor J., *Zarządzanie talentami w czasach kryzysu*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1.
- Tavakol M. Dennick R., *Making sense of Cronbach's alpha*, "International Journal of Medical Education" 2011, vol. 2.
- Wrench J.S., Thomas-Maddox C., Richmond V. P., *Quantitative Research Methods for Communication*, Oxford University Press, New York 2008.

FOCUS ON TALENTS AND HUMAN CAPITAL FORMATION IN AN ORGANIZATION

Summary: The implementation of talent management is not only a postulate but also practice in Polish enterprises. The purpose of the article is an attempt to verify if the implementation of the talents orientation affects the way of human capital management. In the study, the independent variable was the level of talent orientation. Dependent variables were the activities undertaken by the organization in the field of human capital management. Looking for an answer for the question quantitative research in Polish enterprises was conducted (N=210). The means between the companies stronger and weaker talents oriented were compared. The analysis showed that companies strongly focused on talents perform better with the identification, recruitment, assessment, and development of employees.

Keywords: talent management, human capital management, recruitment, assessment, development of employees.