

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrysiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Ester Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
---	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning.....	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions.....	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Monika Chodorek

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

ZARZĄDZANIE TALENTAMI W PROCESIE UCZENIA SIĘ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W dobie intensyfikacji konkurencji szybkość uczenia się przedsiębiorstwa staje się jednym z kluczowych czynników jego rozwoju, a tym samym sukcesu rynkowego. W procesie uczenia się przedsiębiorstwa bardzo istotną rolę odgrywają utalentowani pracownicy, którzy poprzez swój ponadprzeciętny potencjał mogą podnieść poziom i szybkość uczenia się całej organizacji. Efektem uczenia się jest nowa wiedza oraz umiejętność jej wykorzystania. W artykule zaprezentowano wyniki badań, zebrane na próbie 73 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, ukazujące wpływ procesu zarządzania talentami na przejawy rozwoju przedsiębiorstwa, takie jak: wydajność, innowacyjność, wzrost jakości produktów lub usług, wzrost jakości procesów biznesowych czy wzrost satysfakcji pracowników i klientów.

Słowa kluczowe: uczenie się przedsiębiorstwa, talent, zarządzanie talentami.

1. Wstęp

Powszechne jest stwierdzenie o konieczności ciągłego uczenia się. Uczyc się musi się pracownik, chcąc pozostać na coraz to bardziej konkurencyjnym rynku pracy. Uczyc się musi się przedsiębiorstwo, chcąc prowadzić biznes z sukcesem zarówno na lokalnym, jak i globalnym rynku. Obecnie w dobie dynamicznych zmian, przedsiębiorstwa muszą uczyć się więcej niż kiedykolwiek [Garvin i in. 2008, s. 109]. Muszą również uczyć się szybciej od swoich konkurentów. W opinii P. Senge'a, w dobie globalizacji i gospodarki opartej na wiedzy zdolność przedsiębiorstwa do szybszego niż rywale rynkowi uczenia się może okazać się jedynym trwałym elementem jego przewagi konkurencyjnej [Senge 1998, s. 26].

Współcześnie pojmowane organizacyjne uczenie się to proces, na który składają się zmiany w obrębie zasobów wiedzy, tworzenie wspólnych wzorców działań oraz wzrost kompetencji służących doskonaleniu funkcjonowania [Probst i in. 2002, s. 35]. Organizacyjne uczenie się stanowi rozwój oraz zagospodarowanie nowej wiedzy, która przyczynia się do kreowania przez przedsiębiorstwo bogactwa [Bratnicki i in. 2003, s.180].

Proces uczenia się przedsiębiorstwa może zachodzić pod wpływem sygnałów płynących z otoczenia (im intensywniejsze zmiany, tym większa potrzeba uczenia

się), jak również może wynikać z wewnętrznych bodźców, takich jak historie przekazywane sobie przez pracowników czy aspiracje innowacyjne menedżerów (aspiracje wewnętrzne). Jest to proces interaktywny i kompleksowy [Zgrzywa-Ziemak, Kamiński 2009, s. 25]. U podstaw procesu uczenia się przedsiębiorstwa leży proces uczenia się wszystkich jego członków, tj. pracowników [Dale 1994, s. 23]. Proces uczenia się przedsiębiorstwa nie jest zwykłą sumą uczenia się pracowników, ale dużo bardziej złożonym procesem uwzględniającym pamięć organizacji, różne poziomy uczenia się (uczenie się w parach czy uczenie się w grupach [Honey, Mumford 1986]), typy organizacji oraz specyficzny mechanizm przepływu pomiędzy uczeniem się jednostki a uczeniem się organizacji. Ten transfer jest sercem procesu uczenia się organizacji, podczas którego uczenie się indywidualne zostaje osadzone w pamięci i strukturze organizacji [Kim 1993, s. 37]. To pracownicy gromadzą w swych umysłach wiedzę wzbogaconą o własne doświadczenia. Z tej wiedzy dopiero powstaje wiedza organizacyjna, przy czym jej budulcem jest tylko część wiedzy indywidualnej, a konkretnie to, co jest akceptowane przez większość członków organizacji. Wiedza organizacyjna stanowi potencjał intelektualny, który powinien być wykorzystywany przy podejmowaniu decyzji strategicznych, wzmacniających zdolności konkurencyjne organizacji [Rokita 2003, s. 9]. Jeżeli uczenie się przedsiębiorstwa zależy od uczenia się jego pracowników, to istotne jest, aby wiedza i zdolności uczenia się pracowników były jak najwyższe. Co więcej istotne jest, aby tę wiedzę i zdolności jak najlepiej wykorzystywać. Tak więc kluczowe jest posiadanie najlepszych pracowników oraz wykorzystywanie ich możliwości w sposób optymalny.

W podejście to idealnie wpisuje się koncepcja zarządzania talentami. E. Michaels za „talent” uważa sumę zdolności danej osoby – jej wrodzonych darów, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, osądów, postaw, charakteru i przedsiębiorczości. Zawiera ona także jej umiejętność uczenia się i doskonalenia [Michaels i in. 2001, s. XII]. Ta charakterystyka osoby utalentowanej jest istotnym wyróżnikiem procesu uczenia się przedsiębiorstwa. Według H. Bienioka „talent” to pracownik, który w sposób wyjątkowy wpływa na wzrost wartości firmy i charakteryzuje się ponadprzeciętnym potencjałem rozwojowym. Dzięki temu nadaje się do pracy w jednostkach badawczo-rozwojowych, a także do sprawowania najwyższych funkcji kierowniczych. Taka osoba może w znaczący sposób wpłynąć na obecną i przyszłą pozycję konkurencyjną firmy na rynku [Bieniok 2008, s. 412]. Dlatego też trwa „wojna o talenty” [Michaels i in. 2001]. Wpłynęło na tę sytuację wiele różnych czynników, takich jak: zmiany demograficzne, złożoność konkurencyjnych globalnych rynków, szybki rozwój technologiczny, polityki rządowe, dostęp do informacji o rynkach zatrudnienia na całym świecie, większa elastyczność pracowników i możliwości swobodnej migracji [Turner i in. 2007, s. 2; Michaels i in. 2001, s. 3; Areiqat i in. 2010, s. 329]. Takie uwarunkowania stwarzają coraz większą groźbę odpływu uzdolnionych pracowników z firm, które o nie w odpowiedni sposób nie dbają. Dlatego też zarządzanie talentami stało się problemem strategicznym, decydującym

o efektywności działania organizacji, a umiejętność firmy zarządzania talentami jest współcześnie kluczowym czynnikiem sukcesu.

2. Stan procesu zarządzania talentami w badanych przedsiębiorstwach

Podstawową strategią zarządzania talentami jest poszukiwanie, określanie i pielęgnowanie umiejętności, które będą potrzebne, aby utrzymać przyszłą przewagę konkurencyjną [Frank, Taylor 2004, s. 33-41]. Zarządzanie talentami jest złożonym procesem, którego kształt zależy od tego, jak przedsiębiorstwo rozumie i postrzega talent. Istnieją jednak pewne powszechnie stosowane podejścia do procesu zarządzania talentami. Zarządzanie talentami obejmuje: planowanie zatrudnienia, analizę luki talentów, rekrutację personelu, edukację i rozwój, utrzymywanie talentów, planowanie sukcesji oraz ocenę efektów [McCauley, Wakefield 2006, s. 4-7]. Zarządzanie talentami to systematyczne przyciąganie, identyfikacja, rozwój, zatrzymywanie i wykorzystywanie tych osób o wysokim potencjale, które są szczególnie cenne dla organizacji [Turner i in. 2007, s. xi]. Autorzy tego podejścia podkreślają, że nie wszystkie stanowiska w organizacji są ważne dla jej rozwoju, toteż rozwiązania procesu zarządzania talentami powinny skupiać się na kluczowych stanowiskach w organizacji.

Zarządzanie talentami jest jednym z głównych obszarów projektu badawczego realizowanego przez zespół pracowników Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu¹, którego autorka jest członkiem. W ramach procesu badawczego w odniesieniu do procesu zarządzania talentami:

- opisano i scharakteryzowano proces zarządzania talentami jako zbiór określonych przejawów oraz stworzono listę wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań zarządzania talentami;
- zorganizowano sesję z udziałem uznanych ekspertów świata nauki oraz menedżerów wiodących polskich przedsiębiorstw;
- wykorzystano badania ankietowe (kwestionariusz ankiety został wysłany do menedżerów reprezentujących 1000 czołowych firm, z których odpowiedziały 73 przedsiębiorstwa);
- przeprowadzono wywiady z menedżerami wybranych przedsiębiorstw w celu głębszego poznania najistotniejszych kwestii badawczych.

W kwestionariuszu ankiety respondenci byli proszeni o ocenę stanu przejawów zarządzania talentami przez odpowiedź na pytanie: „W jakim stopniu w Państwa opinii każda z podanych wypowiedzi charakteryzuje Państwa przedsiębiorstwo”,

¹ Projekt naukowo-badawczy Narodowego Centrum Nauki nr 2011/01/B/HS4/00835 nt.: „Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce”, realizowany pod kierunkiem prof. zw. dr. hab. M.J. Stankiewicza (UMK Toruń).

w skali od 0 do 100%, przy czym 0 oznaczało – całkowicie się nie zgadzam, natomiast 100% – całkowicie się zgadzam.

Zarządzanie talentami opisane zostało następującymi przejawami:

- zarządzanie talentami jest elementem strategii przedsiębiorstwa;
- przedsiębiorstwo wie, jakich talentów potrzebuje;
- przedsiębiorstwo posiada metody pozwalające na wyszukiwanie i dobieranie talentów;
- przedsiębiorstwo stara się przyciągać najlepszych pracowników;
- w przedsiębiorstwie tworzy się i stosuje indywidualne ścieżki karier dla utalentowanych pracowników oraz metody pozwalające na ciągły ich rozwój;
- w przedsiębiorstwie tworzy się warunki, aby pracownicy mogli mierzyć się z ambitnymi projektami i wyzwaniem;
- w przedsiębiorstwie tworzy się warunki, aby pracownicy poszerzali swą wiedzę i dzielili się nią ze współpracownikami dla potrzeb uzyskania perfekcyjnych rezultatów.

Obszar zarządzania talentami uzyskał dość niskie oceny, co może oznaczać niewielkie zaawansowanie tego procesu w badanych przedsiębiorstwach. Oceny poziomu przejawów zarządzania talentami zawiera tabela 1.

Tabela 1. Ocena poziomu przejawów zarządzania talentami

Przejawy procesu zarządzania talentami	Ocena średnia
Zarządzanie talentami jest elementem strategii przedsiębiorstwa	62,88
Przedsiębiorstwo wie, jakich talentów potrzebuje	72,88
Przedsiębiorstwo posiada metody pozwalające na wyszukiwanie i dobieranie talentów	59,72
Przedsiębiorstwo stara się przyciągać najlepszych pracowników	73,42
W przedsiębiorstwie tworzy się i stosuje indywidualne ścieżki karier dla utalentowanych pracowników oraz metody pozwalające na ciągły ich rozwój	59,86
W przedsiębiorstwie tworzy się warunki, aby pracownicy mogli mierzyć się z ambitnymi projektami i wyzwaniem	75,21
W przedsiębiorstwie tworzy się warunki, aby pracownicy poszerzali swą wiedzę i dzielili się nią ze współpracownikami dla potrzeb uzyskania perfekcyjnych rezultatów	76,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zarządzanie talentami stało się kwestią strategiczną, która wymaga kompleksowego podejścia, nad którą nie można zastanawiać się od czasu do czasu. Toteż proces ten powinien znaleźć swoje miejsce w planie strategicznym integrującym działania wszystkich obszarów przedsiębiorstwa w długim okresie. Uzyskana ocena (ok. 62%) może jednak świadczyć o istotnych problemach w tym obszarze. Przejaw ten charakteryzuje się dość istotnym odchyleniem standardowym, co świadczy o skrajności odpowiedzi. Badane przedsiębiorstwa albo wpisują zarządzanie talentami w swoją strategię, albo nie – stąd taka uśredniona ocena. Oznacza to brak długookresowego

spojrzenia na zarządzanie talentami oraz brak (lub ich zbyt niski poziom) wyspecjalizowanych rozwiązań w zakresie zarządzania talentami, zintegrowanych w ramach rozwiązań dla całego przedsiębiorstwa. W takim przypadku trudno oczekiwać od przedsiębiorstw tworzenia i wykorzystywania metod pozwalających na wyszukiwanie i dobieranie talentów (najniżej oceniony przejaw – 59,72) oraz tworzenia i stosowania indywidualnych ścieżek karier dla utalentowanych pracowników, jak również metod pozwalających na ciągły ich rozwój, jeżeli się tych pracowników nie identyfikuje albo czyni się to raz na kilka lat. Badane przedsiębiorstwa natomiast potrafią istotnie określić, jakich talentów potrzebują. Potrafią w dużej mierze określić swoje potrzeby w tym zakresie, co jest bardzo dużym plusem w procesie zarządzania talentami. Świadomość, kogo przedsiębiorstwo potrzebuje na dane stanowisko, o jakich predyspozycjach, z jakimi umiejętnościami i cechami, jest punktem wyjścia procesu zarządzania talentami. Badane przedsiębiorstwa starają się również przyciągać do siebie najlepszych pracowników. Robią to, kształtując swój *image* – pracodawcy z wyboru, firmy, w której warto pracować, gdzie można się rozwijać itp. Taki *image* pozwala obniżyć koszty rekrutacji oraz daje poczucie menedżerom, że zatrudniają dobrych pracowników. Uzyskane wyniki badań pokazały, że na *image* firmy istotny wpływ mają działania CSR-owe, świadczące o tym, że przedsiębiorstwo działa w sposób społecznie odpowiedzialny. Ważność tych działań wzrasta w przypadku osób o ponadprzeciętnym potencjale. Poza tym badane przedsiębiorstwa starają się tworzyć warunki, aby pracownicy mogli stawiać czoła ambitnym wyzwaniom. Sprostanie takim wyzwaniom może wyłonić utalentowanego pracownika albo pozwolić na rozwój pracowników. Ambitne wyzwania nie pozwalają na nudę. Najwyżej wśród respondentów oceniony został przejaw związany z tworzeniem przez przedsiębiorstwo warunków, aby pracownicy poszerzali swą wiedzę i dzielili się nią ze współpracownikami dla potrzeb uzyskania perfekcyjnych rezultatów. Jest to oczekiwany rezultat zarządzania talentami, wpisujący się w proces uczenia się przedsiębiorstwa. Po to należy w przedsiębiorstwie zarządzać talentami, aby uzyskiwane rezultaty były jak najwyższe.

3. Zarządzanie talentami a wyniki działalności przedsiębiorstwa

Efektom uczenia się organizacyjnego jest nowa wiedza oraz nowy sposób jej wykorzystania. Może się to przekładać na uzyskiwane przez przedsiębiorstwo rezultaty, jak np.: wzrost wydajności pracy, wzrost innowacyjności organizacji, poprawa jakości produktów i usług, wzrost satysfakcji klientów czy pracowników itp.² Rezultaty te mogą przejawiać się w różnych obszarach. Jak więc zarządzanie talentami o opisanych przejawach wpływa na wyniki działalności przedsiębiorstwa, świadczące o jego rozwoju?

² http://www.baldrige21.com/CORE_VALUES/BN/Oganizational_and_Personal_Learning.html (7.04.2013).

Badane rezultaty zostały opisane w następujący sposób: znaczący wzrost wydajności pracy, znaczący wzrost innowacyjności, znaczący wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych, znaczący wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów, znaczący wzrost satysfakcji pracowników, znaczący wzrost satysfakcji klientów, znaczący wzrost renomy przedsiębiorstwa. Uzyskane korelacje między przejawami zarządzania talentami a wynikami działalności przedsiębiorstwa przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Wpływ przejawów zarządzania talentami na wyniki działalności przedsiębiorstwa

Przejawy zarządzania talentami	Rezultaty						
	Znaczący wzrost wydajności pracy	Znaczący wzrost innowacyjności	Znaczący wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych	Znaczący wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów	Znaczący wzrost satysfakcji pracowników	Znaczący wzrost satysfakcji klientów	Znaczący wzrost renomy przedsiębiorstwa
Zarządzanie talentami jest elementem strategii przedsiębiorstwa	,467**	,439**	,522**	,358**	,362**	,357**	,239*
Przedsiębiorstwo wie, jakich talentów potrzebuje	,373**	,296*	,391**	,320**	,322**	,273*	,161
Przedsiębiorstwo posiada metody pozwalające na wyszukiwanie i dobieranie talentów	,395**	,410**	,478**	,296*	,320**	,339**	,229
Przedsiębiorstwo stara się przyciągać najlepszych pracowników	,300**	,238*	,306**	,341**	,335**	,312**	,188
W przedsiębiorstwie tworzy się i stosuje indywidualne ścieżki karier dla utalentowanych pracowników oraz metody pozwalające na ciągły ich rozwój	,515**	,369**	,457**	,405**	,401**	,467**	,395**
W przedsiębiorstwie tworzy się warunki, aby pracownicy mogli mierzyć się z ambitnymi projektami i wyzwaniem	,375**	,296*	,368**	,388**	,346**	,353**	,287*
W przedsiębiorstwie tworzy się warunki, aby pracownicy poszerzali swą wiedzę i dzielili się nią ze współpracownikami dla potrzeb uzyskania perfekcyjnych rezultatów	,387**	,294*	,359**	,316**	,345**	,375**	,277*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Analizując tabelę 2, można stwierdzić, iż w każdym przypadku korelacja jest pozytywna i znacząca. Oczywiście zaprezentowane relacje między przejawami zarządzania talentami a osiąganymi rezultatami mają zróżnicowany poziom, który należy prześledzić.

Strategiczne spojrzenie na zarządzanie talentami w największym stopniu pozwala na wzrost jakości realizowanych procesów biznesowych oraz na wydajność pracy i innowacyjność. Umożliwia wpasowanie się w działania związane z zarządzaniem talentami w inne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Spójna strategia jest najlepszym narzędziem optymalizacji działań, procesów, ale również w sposób klarowny wpływającym na rozwój tych obszarów, które są celem strategicznym przedsiębiorstwa, z pomocą najlepszych pracowników.

Jeśli przedsiębiorstwo wie, jakich talentów potrzebuje oraz posiada metody wyszukiwania i dobierania talentów, może w największym stopniu poprawiać jakość realizowanych procesów biznesowych, wydajność pracy i innowacyjność. Można domniemywać, iż nie ma lepszej sytuacji dla pracownika niż bycie na „swoim miejscu” w przedsiębiorstwie. Pozwala to pracownikowi osiągać najwyższe wyniki, bo robi to, w czym jest najlepszy, a także wprowadzać usprawnienia i nowości w obszarach najlepiej mu znanych.

Przyciąganie przez przedsiębiorstwo najlepszych pracowników w największym stopniu wpływa na wzrost jakości wytwarzanych produktów i wzrost satysfakcji pracowników. Posiadanie wizerunku pracodawcy z wyboru zwiększa atrakcyjność przedsiębiorstwa wśród potencjalnych pracowników. Z takim wizerunkiem przedsiębiorstwo ma możliwość wyboru wśród najlepszych kandydatów, którzy potem uzyskują wyższe wyniki. Natomiast możliwość pracy w przedsiębiorstwie z wizerunkiem pracodawcy z wyboru zwiększa satysfakcję pracownika z racji pracy w takim miejscu, o co ubiega się wielu innych kandydatów.

Sytuacja, kiedy w przedsiębiorstwie tworzy się i stosuje indywidualne ścieżki karier dla utalentowanych pracowników oraz metody pozwalające na ciągły ich rozwój, w największym stopniu powoduje wzrost wydajności pracy, następnie wzrost satysfakcji klientów, wzrost jakości procesów biznesowych, wzrost jakości wytwarzanych produktów oraz wzrost satysfakcji pracowników. Jest to element zarządzania talentami, którego wpływ na uzyskiwane przez przedsiębiorstwo rezultaty jest największy. Ścieżki karier są drogą do wzrostu potencjału pracownika i przedsiębiorstwa. Pozwalają one na skuteczną selekcję pracowników o wysokim potencjale. Indywidualne ścieżki karier pozwalają na szybsze przesunięcia utalentowanego pracownika na kolejne stanowiska. Są one bardziej elastyczne i umożliwiają przyswojenie wiedzy z większej ilości zagadnień. Wysokie wymagania są siłą napędową rozwoju pracownika i chronią przed znużeniem. Ścieżki karier pozwalają optymalnie wykorzystać potencjał pracownika, znacząc drogę i sposób jego rozwoju. Atrakcyjne perspektywy rozwoju to również jeden z najskuteczniejszych sposobów zatrzymania w firmie utalentowanych pracowników, których satysfakcja z pracy przekłada się na zaangażowanie i lojalność³.

³ <http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/wpis.615> (28.02.2013).

Tworzenie w przedsiębiorstwie warunków, aby pracownicy mogli mierzyć się z ambitnymi projektami i wyzwaniem, w największym stopniu powoduje wzrost jakości wytwarzanych produktów, wzrost wydajności oraz wzrost jakości procesów biznesowych. Ambitne projekty i wyzwania to sposób na identyfikację utajonych talentów, to źródło nowej wiedzy dla pracownika oraz większe wykorzystanie jego możliwości.

Tworzenie w przedsiębiorstwie warunków, aby pracownicy poszerzali swą wiedzę i dzieli się nią ze współpracownikami w celu uzyskania perfekcyjnych rezultatów, w największym stopniu podnosi wydajność i satysfakcję klientów. W przypadku tym działa efekt synergii – łączenia wiedzy i umiejętności w celu uzyskania lepszych efektów pracy, wyeliminowania błędów, szybszych rozwiązań czy szybszych decyzji.

4. Wnioski z badań

Analizując proces zarządzania talentami w badanych przedsiębiorstwach, można stwierdzić, iż jest on mało zaawansowany. Świadczą o tym niezbyt wysokie stany przejawów zarządzania talentami w badanych przedsiębiorstwach. Natomiast bardzo istotne jest to, że przejawy, które zostały ocenione najgorzej przez respondentów, w największym stopniu generują efekty świadczące o uczeniu się przedsiębiorstwa, takie jak: innowacyjność, wyższa jakość procesów biznesowych, wyższa jakość produktów czy wydajność pracy. Tak więc pierwszoplanowej zmiany wymaga podejście do zarządzania talentami. Musi ono mieć wymiar strategiczny i być wpisane w plan strategiczny przedsiębiorstwa. Bez tego nie ma możliwości powiązania procesu zarządzania talentami z innymi obszarami i procesami w przedsiębiorstwie. Wprowadzanie go co jakiś czas nie przynosi odpowiednich rezultatów – często wywołuje konflikty między pracownikami uznanymi za talenty a tymi, którzy do tej grupy nie zostali zaliczeni oraz przynosi krótkookresowe efekty. Spojrzenie strategiczne na zarządzanie talentami pozwala także na zmianę podejścia do rekrutacji pracowników i szukanie ludzi o odpowiedniej wewnętrznej predyspozycji wzbogaconej o inne pożądane cechy. Wówczas pozwala to na najlepsze dopasowywanie pracownika do stanowiska i osiąganie przez niego najwyższych rezultatów. Podejście to jest zgodne z poglądem, jaki prezentują Buckingham i Hoffman, iż każdy człowiek ma jakiś talent, trzeba go tylko umieć znaleźć i wykorzystać [Buckingham, Hoffman 2001, s. 87]. Największe jednak znaczenie mają indywidualne ścieżki kariery dla utalentowanych pracowników oraz metody pozwalające na ciągły ich rozwój. Ten przejaw zarządzania talentami ma największy wpływ na wyniki działań badanych przedsiębiorstw. Można więc domniemywać, iż dla pracownika możliwość rozwoju jest najsilniejszym bodźcem, motywującym do większego zaangażowania w pracę, w budowanie relacji zarówno z klientami, jak i innymi pracownikami. Jest bodźcem pobudzającym do postaw kreatywnych, większej otwartości, chęci współpracy i dzielenia się wiedzą. Może więc, jeżeli kompleksowy proces zarządza-

nia talentami jest tak trudny do wprowadzenia, warto rozpocząć od wykorzystania jego kluczowych elementów, których oddziaływanie na pozytywne rezultaty przedsiębiorstwa jest największe.

Literatura

- Areiqat A.Y., Abdelhadi T., Al-Tarawneh H.A., *Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business”, June 2010, vol. 2, no. 2.
- Bieniok H., *Zarządzanie talentami jako źródło wiedzy i kompetencji organizacji*, [w:] A. Glińska-Noweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK, Toruń 2008.
- Bratnicki M., Austen A., Sikorka A., *Spojrzenie na przedsiębiorczość z punktu widzenia opcji realnych*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003.
- Buckingham B.M., Hoffman C., *Po pierwsze: złam wszystkie zasady*, MT Biznes, Warszawa 2001.
- Dale M., *Learning organizations*, [w:] C. Mabey, P. Iles (red.), *Managing Learning*, Routledge, London 1994.
- Frank F.D., Taylor C.R., *Talent Management: trends that will shape the future*, „Human Resource Planning” 2004, vol. 27, no. 1.
- Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F., *Is Yours a Learning Organization?*, „Harvard Business Review”, March 2008.
- Honey P., Mumford A., *The Manual of Learning Styles*, Peter Honey, Maidenhead 1986.
- Kim D.H., *The link between individual and organizational learning*, „Sloane Management Review”, jesień 1993.
- McCaughey C., Wakefield M., *Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*, „Journal for Quality & Participation”, 2006, Winter, vol. 29, no. 4.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Turner P., Tansley C., Foster C., Harris L., Stewart J., Sempik A., Williams H., *Talent: Strategy, Management, Measurement*, CIPD, London 2007.
- Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R., *Rozwój zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2009.

TALENT MANAGEMENT IN THE COMPANY'S LEARNING PROCESS

Summary: In the day of intensification of competition the speed of a company's learning process becomes one of the key factors of its development and therefore its market success. In the organizational learning process it is its talented employees who play the most crucial role, as their above average potential can enable the whole organization to raise its level and speed up its learning process. The result of learning is new knowledge and the ability to use it. The article shows research findings, gathered on the representative sample of 73 enterprises operating in Poland, showing the impact of talent management process on a company development such as: efficiency, innovation, increase in the quality of its products, services, business processes or the increase in customers and employees satisfaction.

Keywords: organizational learning, talent, talent management.