

Łukasz Haromszeki*

Identyfikowanie talentów przywódczych w polskich firmach posiadających jednostki zagraniczne

Wstęp

Prezentowany tekst jest kolejnym z serii artykułów na temat różnych aspektów przywództwa organizacyjnego, ale pierwszym podejmującym problematykę formalnego – celowego i racjonalnego – wpływu organizacji na kształtowanie relacji przywódczych. W artykule skupiono się szczególnie na kwestii skutecznego identyfikowania utalentowanych przywódców jako pierwszej fazy procesu zarządzania talentami przywódczymi. Zdiagnozowanie własności przywódczych nie jest zadaniem prostym, więc samo podejmowanie prób w tym zakresie zasługuje na szczególną uwagę. Problem deficytu kwalifikacji menedżerskich i interpersonalnych, jako głównych czynników przywództwa organizacyjnego, zauważono już w cyklicznych badaniach prowadzonych w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego [BKL, 2014]. Zaobserwowane zjawisko wydaje się być pokłosiem specyficznego dla firm w Polsce podejścia do sukcesji i rozwoju pracowników opartego o brak wzajemnego zaufania oraz stosowania stylu autokratycznego [Agrotec, 2014, s. 38]. Luka kwalifikacyjna w zakresie cech i umiejętności przywódczych może być istotnym problemem rozwoju organizacji, ponieważ przywództwo organizacyjne stanowi jeden z podstawowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie najbardziej charakterystycznych podejść do identyfikowania talentów przywódczych występujących w polskich firmach posiadających jednostki zagraniczne, a szczególnie porównanie popularności działań prowadzonych bezpośrednio w tym zakresie z innymi aktywnościami w ramach formalnego rozwijania cech i relacji przywódczych podejmowanymi w badanych firmach.

W badaniu zastosowano metody CATI i CAWI. Wyniki poddano analizie opisowej i korelacyjnej.

1. Wprowadzenie podstawowych pojęć

Pierwszym terminem wymagającym doprecyzowania jest przywództwo organizacyjne. Zgodnie z opracowaną definicją przywództwo

* Dr, Katedra Zarządzania Kadrami, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, lukasz.haromszeki@ue.wroc.pl

organizacyjne jest rozumiane jako: relacja przełożonego z podwładnymi (lub współpracownikami w zależności od określonego rodzaju przywództwa organizacyjnego) ukierunkowana na osiągnięcie zamierzonych celów – a także wizji, marzeń, planów, wartości – oparta o szacunek i zaufanie do kwalifikacji przywódcy, a często również zafascynowanie nim, racjonalne lub nieracjonalne zaangażowanie w realizację współtworzonej wizji rozwoju [Haromszki, 2010].

Drugim podstawowym pojęciem jest „talent”. Przeglądając definicje talentu, zauważyć można, że dominują wśród nich zestawienia wyliczające ponadprzeciętne zdolności, uznające je za własności niezmiennie lub możliwe do modyfikacji wraz ze wzrostem doświadczenia indywidualnego. Uznaje się, że w przypadku przywództwa organizacyjnego zastosowanie ma jedynie praktyczne rozumienie talentu. Przyjmuje się za Gardnerem, że utalentowany przywódca musi mieć wysoką zdolność przetwarzania różnych rodzajów informacji, zdawać sobie sprawę z własnych umiejętności, preferencji i uprzedzeń, dobrze współpracować z różnymi interesariuszami, stale zwiększać zdolności tworzenia przyszłości oraz łatwo kreować opowieści o określonej dramaturgii, w których odwołuje się do różnych rodzajów inteligencji w takich elementach, jak: egzystencjalne tematy, przestrzenna sceneria, logiczny ciąg wydarzeń, muzyczny rytm [Gardner, 2009, s. 303–304]. Zgodnie z przekonaniem, że talent przywódczy ujawnia się w rzeczywistych sytuacjach zawodowych ważne w zrozumieniu tak ujętego problemu jest odwołanie się do wiedzy i dorobku naukowego z zakresu inteligencji praktycznej [Witkowski, Stopyra, 2010; Terelak, Baczyńska, 2008; Wagner, Sternberg, 1985; Nęcka, 2003], pragmatyzmu [Tatarkiewicz, 1983] i prakseologii [Kotarbiński, 1999] oraz koncepcji przywództwa sytuacyjnego (m.in. zob. prace R. Tannenbauma i W.H. Schmidta [za: Kuc, 2006, s. 397], F. Fiedlera [za: Koźmiński, Piotrowski, 2006, s. 343], M. Evansa i R. House’a oraz V. Vrooma, P. Yetton’a i A.G. Yago [za: Griffin, 1997, s. 507–513], G.A. Yukla [1989], B.M. Bassa [1990], R.S. Lorda, R.J. Foti i C.L. DeVadera [1984], J. Zaccaro, R.J. Foti, D.A. Kenny’ego [1991], M.A. Hogga, R. Martina, K. Weeden, O. Epitropaki [2001], M. Kets de Vriesa [2008] oraz J.M. Kouzesa i B.Z. Posnera [2010]).

Trzecia ważna, a zarazem najbardziej sformalizowana, kwestia stanowiąca jeden z filarów prowadzonych badań stosowanych rozwiązań w zakresie przywództwa organizacyjnego w polskich firmach posiadających jednostki zagraniczne to „zarządzanie talentami”. Identyfikowanie talentów przywódczych jest pierwszym i najważniejszym etapem tzw. zarządzania talentami – formalnego, celowego i racjonalnego podejścia do weryfikacji i rozwoju posiadanego potencjału kapitału ludzkiego w zakresie umiejętności przywódczych i menedżerskich. Podstawowy problem

zarządzania talentami polega na trudności identyfikacji kandydatów do programów rozwojowych. Można bowiem przygotowywać rozwiązania dla wybitnych jednostek lub kreować przywódców z osób pozornie przeciętnych.

W literaturze naukowej i specjalistycznej z zakresu zarządzania kadrami zarządzanie talentami opisywane jest w różny sposób, w zależności od sposobu definiowania pojęcia talentu. Zarządzanie talentami może być np. działaniem skierowanym do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem rozwoju ich sprawności oraz osiągania sukcesów organizacji [Listwan, 2005, s. 21]. Oprócz powyższego definiowania zdarzają się również znacznie bardziej egalitarne podejścia do zarządzania talentami, m.in. propozycja M. Armstronga, który wspomina jedynie o procesie przyciągania, zatrzymywania, motywowania i rozwijania uzdolnionych pracowników zgodnie z potrzebami organizacji [Armstrong, 2007, s. 354]. W odniesieniu do kwestii omówionych powyżej wydaje się zasadne, aby decyzja w sprawie uznania danej osoby za utalentowanego przywódcę nosiła cechy podejścia pragmatycznego i podejmowana była w trakcie pierwszej fazy zarządzania talentami, tzw. identyfikowania utalentowanych przywódców organizacyjnych zgodnie z zapotrzebowaniem różnych szczebli i obszarów zarządzania oraz wymogów zadań i projektów krótkoterminowych. W procesie identyfikowania utalentowanych przywódców organizacyjnych, zgodnie z wybranym podejściem, osoba wybitnie uzdolniona jest nią jedynie wtedy, gdy w taki sposób odbiera ją otoczenie społeczne, natomiast ponadprzeciętność kwalifikacji musi być potwierdzona w działaniu. Ponadto trzeba mieć świadomość, że zarządzanie talentami skierowane do przywódców organizacyjnych jest obarczone dużo większym ryzykiem niż działania podejmowane w stosunku do innych potencjalnie utalentowanych pracowników. Popętnienie błędu w trakcie identyfikacji lub rozwoju talentu przywódczego może skutkować poważnymi konsekwencjami w funkcjonowaniu organizacji lub jej poszczególnych obszarów.

Zarządzanie talentami i systemowe kształtowanie warunków do przywództwa organizacyjnego ma swój specyficzny wymiar w ramach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi [Stor, 2011], które realizowane jest w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Badanie tego obszaru jest szczególnie ważne w kontekście obserwowanego w ostatnich latach trendu intensywnego rozwoju badań teoretycznych i empirycznych na świecie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Rezultatem obserwowanego zjawiska są liczne opracowania naukowe, których przedmiotem zainteresowania jest międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi (MZZL) [Briscoe i inni,

2008; Harzing, Ruysseveldt, 2010; Poczowski, 2002 i 2015; Schroeder, 2010; Tarique i inni, 2016], czy też strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi (SMZZL) [Brewster i inni, 2011]. W tym kontekście podejmowane są też prace koncepcyjne i empiryczne, w których zasoby ludzkie traktowane są jako czynnik konkurencyjności [Dyer, 1993; Becker i inni, 2001; Huselid, Becker, 2011; Campbell i inni, 2012]. Głównym przedmiotem zainteresowania takich prac jest zwykle mierzalny wkład, jaki wnosi ZZL do organizacji [Boudreau, Cascio, 2013] oraz korelacje między różnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi konfiguracjami ZZL, które stanowią o wartości dodanej. Do tej pory prowadzono badania w zagranicznych jednostkach przedsiębiorstw międzynarodowych inwestujących w Polsce [zob. np. Listwan, Stor, 2008; Stor, 2011, Rozkwitalska, 2011; Poczowski, 2012; Białas, 2013; Przytuła, 2014; Poor i inni, 2015].

Zakres prowadzonych badań własnych przedstawia natomiast pionierską perspektywę MZZL w polskich organizacjach posiadających jednostki zagraniczne. Bardziej szczegółowa charakterystyka badań prowadzonych w tym zakresie znajduje się w następnej części niniejszego artykułu.

2. Metodyka i wyniki badań

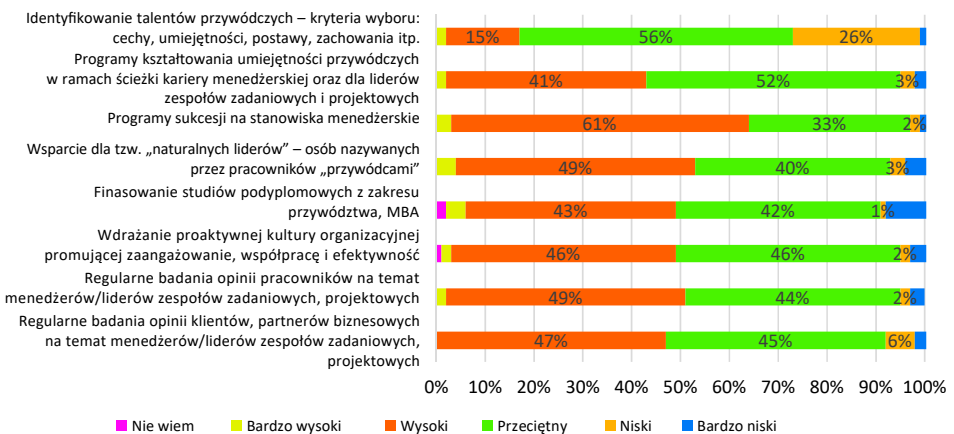
Głównym celem naukowym projektu NCN nr 2016/23/b/hs4/00686, w ramach którego prowadzono między innymi diagnozowanie i analizę formalnego podejścia do identyfikowania talentów przywódczych w badanych organizacjach, jest identyfikacja i diagnoza związku pomiędzy działaniami podejmowanymi w obszarze ZZL a strukturą bezpośrednich inwestycji zagranicznych dokonywanych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe ze względu na pozycję, jaką zajmują zasoby ludzkie wśród czynników konkurencyjności tych przedsiębiorstw. W ramach projektu dokonuje się porównania rozwiązań stosowanych w siedzibie głównej i jednostkach zagranicznych w ujęciu strategicznego międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, jako współcześnie najwyższego etapu rozwoju funkcji personalnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

Populację badanych przedsiębiorstw stanowią niefinansowe podmioty gospodarcze z przeważającym udziałem kapitału polskiego, które posiadają co najmniej jedną jednostkę zagraniczną powstałą w rezultacie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Do określenia ilości populacji za punkt wyjścia przyjęto raport GUS o przedsiębiorstwach niefinansowanych prowadzących działalność za granicą za rok 2014. W raporcie jest mowa o 1645 polskich podmiotach, które potwierdziły posiadanie za granicą 3703 jednostek w ponad 100 krajach. Próbę badawczą stanowi 200 central takich firm zlokalizowanych w Polsce. W badaniach po przeprowadzeniu pilotażu zastosowano technikę kwestionariuszową CATI (wywiad telefoniczny)

i CAWI (wypełnienie formularza on-line). Badanie z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza do badania różnych aspektów międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi w polskich firmach posiadających jednostki zagraniczne przeprowadzono w Polsce w styczniu i lutym 2018 r. Największe jednostki zagraniczne badanych firm zlokalizowane są głównie w Niemczech 30%. Mniej liczne są oddziały w Czechach – 11%, na Ukrainie i Słowacji – 8%, Wielkiej Brytanii – 5%, Rosji i Litwie – 4%, na Węgrzech, w Chinach i Holandii – 3%. Pozostałe 28% to kraje na świecie, w których znajduje się zdecydowanie mniej jednostek zagranicznych badanych firm.

Z prowadzonych badań wynika, że najważniejszym działaniem w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych jest: identyfikowanie talentów przywódczych z zastosowaniem odpowiednich kryteriów wyboru, w tym cech, umiejętności, postaw, zachowań itd. Dominujące znaczenie tego obszaru w ramach formalnego kształtowania przywództwa organizacyjnego w badanych firmach występuje zarówno na poziomie siedziby głównej (uśrednionej oceny łącznej wszystkich jednostek na świecie) (rys. 1), jak i w wybranej największej w danym przedsiębiorstwie jednostce zagranicznej (rys. 2).

Rysunek 1. Proszę ocenić poziom rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych w porównaniu do ogólnych trendów bazujących na najlepszych praktykach na świecie w ciągu ostatnich 2 lat (2015–2017). Uśredniona ocena poziomu obejmująca łącznie wszystkie jednostki na świecie

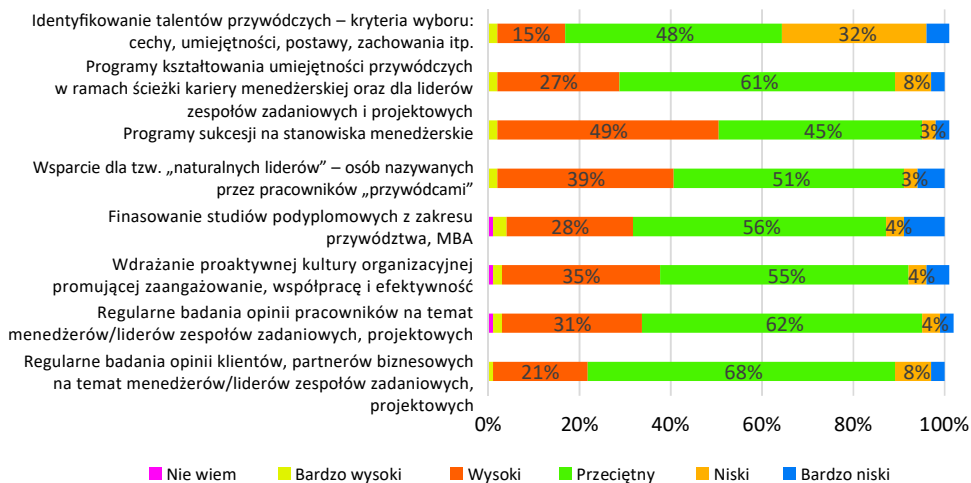


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Poziom działań w zakresie identyfikowania talentów przywódczych z perspektywy uśrednionej oceny wszystkich jednostek na świecie oceniono jako wysoki i bardzo wysoki (łącznie 82% odpowiedzi), z czego aż 26% ocen jako bardzo wysoki (rys. 1).

Drugi w kolejności istotny element formalnego podejścia do kształtowania przywództwa organizacyjnego z perspektywy uśrednionej oceny poziomu rozwiązań obejmującej łącznie wszystkie jednostki badanych firm na świecie stanowią programy kształtowania umiejętności przywódczych w ramach ścieżki kariery menedżerskiej oraz dla liderów zespołów zadaniowych (55% odpowiedzi – łącznie poziom wysoki 52% i bardzo wysoki 3%). Trzeci obszar ważnych działań w tym zakresie skupia się na regularnych badaniach opinii klientów, partnerów biznesowych na temat menedżerów/liderów zespołów zadaniowych (51% odpowiedzi – łącznie poziom wysoki 45% i bardzo wysoki 6%).

Rysunek 2. Proszę ocenić poziom rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych w porównaniu do ogólnych trendów bazujących na najlepszych praktykach na świecie w ciągu ostatnich 2 lat (2015–2017). Ocena poziomu w wybranej jednostce zagranicznej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W największej jednostce zagranicznej polskich firm o międzynarodowym zasięgu 80% respondentów ocenia poziom rozwiązań w zakresie identyfikowania talentów przywódczych jako wysoki (48%) i bardzo wysoki (32%) – rys. 2. Jest to wynik o 2% niższy niż uśredniona ocena wszystkich jednostek na świecie w tym zakresie, ale aż o 6% wyższy, jeśli porównamy jedynie poziom bardzo wysoki. W ocenie respondentów znacznie wyższe wyniki uzyskały natomiast pozostałe aktywności w ramach subfunkcji – „rozwijanie cech i relacji przywódczych”. Poziom rozwiązań w zakresie regularnych badań opinii klientów i partnerów biznesowych na temat menedżerów/liderów zespołów zadaniowych jako wysoki i bardzo wysoki oceniło 76% badanych (odpowiednio 68% i 8%).

Programy kształtowania umiejętności przywódczych w ramach ścieżki kariery menedżerskiej oraz dla liderów zespołów zadaniowych oceniono równie wysoko (69% odpowiedzi – łącznie poziom wysoki 61% i bardzo wysoki 8%). Wysoki lub bardzo wysoki poziom pozostałych rozwiązań wskazuje się w wybranej jednostce zagranicznej również w obszarach: regularne badania opinii pracowników na temat menedżerów/liderów zespołów zadaniowych, projektowych (66% – łącznie poziom wysoki i bardzo wysoki), finansowanie studiów podyplomowych w zakresie MBA, przywództwa – 60% (łącznie wysoki i bardzo wysoki poziom), wdrażanie proaktywnej kultury organizacyjnej promującej zaangażowanie, współpracę, efektywność – 59% (łącznie wysoki i bardzo wysoki poziom) oraz wsparcie dla tzw. naturalnych liderów, nazywanych przez pracowników przywódcami – 54% (łącznie wysoki i bardzo wysoki poziom). Również w zakresie oceny programów sukcesji na stanowiska menedżerskie, które zostały ocenione najniżej, różnice między wybraną największą jednostką zagraniczną a uśrednioną oceną rozwiązań łącznie we wszystkich jednostkach na świecie wynosi 13% (rys. 1 i 2).

Dla weryfikacji zaobserwowanych różnic poziomu rozwiązań w zakresie identyfikowania talentów przywódczych między oceną uśrednioną wszystkich jednostek firmy na świecie a poziomem danego rozwiązania w wybranej jednostce zagranicznej zastosowano test T dla prób zależnych (do porównania średnich – tab. 1).

Tablica 1. Ocena poziomu rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych – porównanie wszystkich jednostek na świecie i największego oddziały zagranicznego

	Uśredniona ocena poziomu obejmująca łącznie wszystkie jednostki na świecie w porównaniu do poziomu centrali w Polsce	Ocena poziomu w wybranej jednostce zagranicznej w porównaniu do poziomu centrali w Polsce
Identyfikowanie talentów przywódczych – kryteria wyboru: cechy, umiejętności, postawy, zachowania itd.	4,08	4,14

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Zaobserwowano, że wartość dla wybranej jednostki zagranicznej jest istotnie wyższa od uśrednionej oceny poziomu we wszystkich jednostkach na świecie.

Pewne istotne różnice występują również w zakresie identyfikowania talentów przywódczych ze względu na udział firmy matki, wielkość przedsiębiorstwa i długość jego funkcjonowania. Do sprawdzenia zależności między tymi zmiennymi zastosowano test T dla prób niezależnych.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że poziom rozwiązań w obszarze identyfikowania talentów przywódczych jest wyższy, gdy firma matka nie ma 100% udziałów. Istotność ta występuje tylko w przypadku uśrednionej oceny poziomu wszystkich jednostek (tab. 2). W przypadku oceny poziomu w największej jednostce zagranicznej zależności takiej nie zaobserwowano.

Tablica 2. Ocena poziomu rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych a udziały spółki matki

	DO 50,00% (B)	50,01 – 99,99% (C)	100% (D)
Identyfikowanie talentów przywódczych – kryteria wyboru: cechy, umiejętności, postawy, zachowania itd.	4,26 D	4,32 D	3,65

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Kolejne istotne różnice występują w zakresie oceny identyfikowania talentów przywódczych ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach małych poziom rozwiązań w zakresie identyfikowania talentów przywódczych jest zdecydowanie niższy niż w firmach średnich i dużych, zarówno z perspektywy oceny uśrednionej (tab. 3) jak i oceny rozwiązań w największej jednostce zagranicznej (tab. 4), ale zdecydowanie wyższa istotna różnica występuje w ocenie uśrednionej dla wszystkich jednostek firm na świecie (tab. 3) niż w największej jednostce zagranicznej (tab. 4).

Tablica 3. Ocena poziomu rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych a wielkość przedsiębiorstwa – uśredniona ocena wszystkich jednostek na świecie

	do 49 (A)	50–249 (B)	powyżej 250 (C)
Identyfikowanie talentów przywódczych – kryteria wyboru: cechy, umiejętności, postawy, zachowania itd.	2,86	4,18 A	4,15 A

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tablica 4. Ocena poziomu rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych a wielkość przedsiębiorstwa – ocena największej jednostki zagranicznej

	do 49 (A)	50–249 (B)	powyżej 250 (C)
Identyfikowanie talentów przywódczych – kryteria wyboru: cechy, umiejętności, postawy, zachowania itd.	3,36	3,63 A	3,69 A

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Porównując oceny poziomu rozwiązań w zakresie identyfikowania talentów przywódczych ze względu na długość funkcjonowania przedsiębiorstwa, zauważono istotną różnicę między firmami będącymi na rynku powyżej 10 i poniżej 10 lat, ale tylko dla oceny uśrednionej dla wszystkich jednostek na świecie.

Tablica 5. Ocena poziomu rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych a długość funkcjonowania przedsiębiorstwa – uśredniona ocena wszystkich jednostek na świecie

Ocena poziomu rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych (P15)	do 10 (A)	11–20 (B)	powyżej 20 (D)
Identyfikowanie talentów przywódczych – kryteria wyboru: cechy, umiejętności, postawy, zachowania itd.	3,5	4,11 A	4,13 A

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Innych różnic istotnych statystycznie nie wykazano w ramach analizowanych zmiennych. Syntetyczny komentarz do prezentowanych wyników badań zaprezentowano w następnej części artykułu.

3. Podsumowanie i wnioski

Warto zaznaczyć, że respondenci wskazują identyfikowanie talentów przywódczych jako najbardziej rozwinięty obszar formalnego oddziaływania organizacji na rozwijanie cech i relacji przywódczych zarówno z perspektywy uśrednionej oceny łącznej wszystkich jednostek na świecie, jakie posiada dana firma, oraz oceny poziomu rozwiązań w tym zakresie występujących w największej jednostce zagranicznej danego przedsiębiorstwa. Identyfikowanie talentów przywódczych w oparciu o formalne kryteria osiągnęło w badanych firmach podobny poziom rozwoju w największej jednostce zagranicznej co uśredniona wartość we wszystkich

jednostkach na świecie – jeśli łącznie zestawimy odpowiedzi: poziom wysoki i bardzo wysoki.

Zaobserwowano również, że poziom pozostałych rozwiązań w obszarze rozwijanie cech i relacji przywódczych jest zdecydowanie wyższy w wybranej jednostce zagranicznej niż uśredniony poziom rozwiązań we wszystkich jednostkach badanych firm na świecie. Jest to ważna obserwacja, ponieważ identyfikacja talentów przywódczych, choć zdecydowanie najważniejsza część formalnego kształtowania cech i relacji przywódczych w organizacji, nie może istnieć bez programów rozwojowych skierowanych do wytypowanych potencjalnych przywódców oraz oceny ich działania z perspektywy wewnętrznej (współpracownicy, przełożeni, podwładni) i zewnętrznej organizacji (klienci, partnerzy biznesowi). Potwierdzono testem T, że poziom rozwiązań w zakresie identyfikowania talentów przywódczych w wybranej jednostce zagranicznej jest istotnie wyższy niż łącznie oceniony poziom wszystkich jednostek firmy na świecie.

Uśredniona ocena wszystkich jednostek pokazała również, że istotnie wyższy poziom w zakresie identyfikowania talentów przywódczych występuje w oddziałach firm, których udział polskiej spółki matki jest niższy niż 100%, organizacja działa na rynku powyżej 10 lat i jest przedsiębiorstwem średnim lub dużym. Istotna różnica poziomów rozwiązań z zakresu identyfikowania talentów przywódczych ze względu na wielkość firmy występuje również w przypadku wybranej, największej jednostki na świecie, choć nie jest już tak wyraźna jak w przypadku uśrednionej oceny poziomów wszystkich jednostek firmy na świecie.

Zakończenie

W niniejszym tekście potwierdzono istotną rolę identyfikowania talentów przywódczych w procesie zarządzania talentami oraz formalnym podejściu do kształtowania cech i relacji przywódczych w przedsiębiorstwie. Zaobserwowano, że docenienie wpływu utalentowanych przywódców na sukces organizacji w XXI wieku nie jest jedynie wynikiem dyskursu akademickiego. Z prowadzonych badań wynika bowiem, że w firmach polskich posiadających jednostki zagraniczne identyfikowanie talentów przywódczych jest najbardziej rozwiniętą praktyką kształtowania potencjalnych kadr menedżerskich. Niższy poziom rozwiązań w danym zakresie występuje w jednostkach zagranicznych firm małych, o krótszym czasie funkcjonowania na rynku w całości zależnych od spółki matki w Polsce. Z prowadzonych badań wynika ponadto, że ciągle niewystarczający jest poziom rozwiązań, które powinny stanowić naturalną kontynuację fazy identyfikowania talentów przywódczych w organizacji. Najsłabiej rozwinięte są programy sukcesji na stanowiska menedżerskie, ponieważ w tym

zakresie polskie firmy dopiero próbują stosować pewne praktyki wdrażane już od lat w świecie zachodnim, a stanowiące immanentny czynnik kulturowy większości firm azjatyckich. Pojawienie się tych rozwiązań w polskich firmach jest nieuchronnym następstwem zdiagnozowanego na polskim rynku, ale występującego również w innych krajach świata, deficytu umiejętności menedżerskich i przywódczych, które można wypracować jedynie w procesie wdrażania strategii kapitału ludzkiego w organizacji, realizowanego w sposób pragmatyczny, z uwzględnieniem kontekstu sytuacyjnego i oczekiwań wszystkich uczestników relacji przywódczej w organizacji.

Literatura

- Agrotec (2014), *Analiza kwalifikacji i kompetencji kluczowych dla zwiększenia szans absolwentów na rynku pracy*, Raport końcowy, Warszawa.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
- Bass B.M. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, Free Press, New York.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. (2001), *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Białas S. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym. Kulturowe uwarunkowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- BKL (2015), *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Najważniejsze wyniki V edycji badań z 2014 roku*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Boudreau J., Cascio W.F. (2013), *Investowanie w ludzi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Brewster C., Sparrow P., Vernon G., Houldsworth E. (2011), *International Human Resource Management*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Briscoe D.R., Schuler R.S., Claus L. (2008), *International Human Resource Management*, Routledge, London and New York.
- Campbell B.A., Coff R., Kryscynski D. (2012), *Rethinking sustained competitive advantage from human capital*, „Academy of Management Review”, Vol. 37, No 3.
- Dyer L. (1993), *Human resources as a source of competitive advantage*, Cornell University ILR School, Ithaca, New York.
- Gardner H. (2009), *Inteligencje wielorakie*, MT Biznes, Warszawa.
- Griffin R.W. (1997), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Haromszeki Ł. (2010), *Przywódcztwo w czasie kryzysu*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych podczas Euro 2012*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Harzing A., Van Ruysseveldt J. (eds.) (2010), *International Human Resource Management*, SAGE Publications Ltd. London.

- Hogg M.A., Martin R., Weeden K., Epitropaki O. (2001), *Effective Leadership Salient Groups: Revisiting Leader-member Exchange Theory from the Perspective of the Social Identity Theory of Leadership*, University of Queensland, Queensland.
- Huselid M.A., Becker B.E. (2011), *Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resources management*, „Journal of Management”, Vol. 37, No. 2.
- Kets de Vries M. (2008), *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Kotarbiński T. (1999), *Prakseologia*, Część I, w: T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie*, t. 6, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Kouzes J.M., Posner B.Z. (2010), *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2006), *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kuc B.R. (2006), *Od zarządzania do przywództwa*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Listwan T. (2005), *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Listwan T., Stor M. (red.) (2008), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lord R.S., Foti R.J., DeVader C.L. (1984), *A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing and Leadership Perceptions*, „Organizational Behavior and Human Performance”, Vol. 34, No. 3.
- Nęcka E. (2003), *Inteligencja. Geneza. Struktura. Funkcje*, GWP, Gdańsk.
- Pocztowski A. (red.) (2012), *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.) (2015), *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.) (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.
- Poor J., Engle A.D., Kovács I. É., Slavic A., Wood G., Szabó K., Stor M., Kerekes K., Karoliny Z., Alas R., Némethy K. (2015), *HR Management at Subsidiaries of Multinational Companies in CEE in Light of Two Surveys of Empirical Research in 2008–2009 and 2012–2013*, „Acta Polytechnica Hungarica”, Vol. 12, No. 3, Obuda University.
- Przytuła S. (2014), *Zarządzanie kadrą ekspatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Rozkwitalska M. (2011), *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji międzynarodowych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Schroeder J. (2010), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Stor M. (2011), *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Strojny M., Sadowski J. (2012), *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, KPMG, Warszawa.
- Tarique I., Briscoe D.R., Schuler R.R. (2016), *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*, Routledge, Taylor & Francis, New York and London.
- Tatarkiewicz W. (1981), *Historia filozofii*, t. 3, PWN, Warszawa.
- Terelak J., Baczyńska A. (2008), *Inteligencja praktyczna jako kapitał intelektualny: teoria i pomiar*, w: S.A. Witkowski, T. Listwan, *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
- Wagner R.K., Sternberg R.J. (1985), *Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 49, No. 2.
- Witek-Hajduk M.K. (2010), *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Witkowski S.A., Stopyra L. (2010), *Wiedza ukryta, inteligencja praktyczna i intuicja w pracy menedżera*, w: T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Yukl G.A. (1989), *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Zaccaro S.J., Foti R.J., Kenny D.A. (1991), *Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: an Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 76, No. 2.

Streszczenie

W artykule poruszono kwestię formalnego identyfikowania talentów przywódczych w polskich firmach posiadających jednostki zagraniczne. Jeśli przyjąć, że przywództwo jest niezbędne w turbulentnym otoczeniu końca drugiej dekady XXI wieku, to warto posiadać narzędzia do pomiaru jego typu, specyfiki i zasięgu. Odpowiednie zdiagnozowanie posiadanego potencjału kapitału ludzkiego w tym zakresie daje szansę na minimalizację błędów w obszarze rozwoju kadr menedżerskich firmy oraz podstawę do systemowego, racjonalnego i celowego tworzenia podwalin pod relacje przywódcze w organizacji. W artykule zaprezentowano podobieństwa i różnice w zakresie sposobów identyfikowania talentów przywódczych w siedzibach firm (wartość uśredniona ze wszystkich jednostek na świecie) i ich największych jednostkach zagranicznych. Badanie przeprowadzono metodami CATI i CAWI w styczniu i lutym 2018 r. na próbie 200 firm polskich posiadających jednostki zagraniczne.

Słowa kluczowe

przywództwo organizacyjne, zarządzanie talentami, identyfikowanie talentów przywódczych, firmy polskie, jednostki zagraniczne

Identifying leadership talents in Polish companies which possess foreign entities (Summary)

The article discusses the issue of formal identification of leadership talents in Polish companies which possess foreign entities. If we assume that leadership is necessary in the turbulent environment of the end of the second decade of the 21st century, then it is worth having tools to measure its type, specifics and range. Appropriate diagnosis of the human capital potential in this area gives an opportunity to minimize mistakes in the area of the managerial staff development of the company and the basis for systemic, rational and purposeful creation of foundations for leadership relations in the organization. The article presents similarities and differences in the ways of identifying leadership talents in the headquarters of companies (average level in all entities around the world) and their largest foreign branch. The survey was conducted using CATI and CAWI methods in January and February of 2018 on a sample of 200 Polish companies with foreign entities.

Keywords

organisational leadership, talent management, identification of leadership talents, Polish companies, foreign entities