

faptului că domeniul antreprenoriatului social este foarte puțin cunoscut atât la nivelul autorităților publice, agenților economici cât și la nivelul Organizațiilor Societății Civile și, nu în ultimul rând, în rândul grupurilor vulnerabile, este nevoie de organizarea unor sesiuni de informare asupra conceptului și de formare profesională în domeniu. Implicarea tuturor actorilor relevanți publici și privați ar trebui să pornească de la înțelegerea importanței racordării cadrului național moldovenesc la cel european, prin promovarea parteneriatelor naționale și transnaționale în vederea identificării exemplelor de bună practică și implementarea acestora în context național;

– O orientare politică puternică va înscrie antreprenorul social pe traiectoria unui actor economic important și a unui actor social major în cadrul politicii globale de luptă împotriva excluziunii sociale. Este salutar faptul ca antreprenoriatul social să fie în centrul politicii publice, dar să își păstreze autonomia și valorile specifice. Aceasta ar permite valorizarea potențialului Economiei Sociale în asigurarea locurilor de muncă și în democratizarea societății și asigurarea coeziunii sociale ale Republicii Moldova.

#### BIBLIOGRAFIE

1. Legea nr. 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap.
2. Sorin Căce, Daniel Arpinte, Nicoleta Andreia Scoican, Harry Theotokatos, Eleftheria Koumalatsou: *Economia Socială În Europa*. (București: Expert, 2010) p. 11-47.
3. Adina Dragotoiu, Alina Marioniu, Andreea Gatman, Patrizia Bussi, Aurelie Dupres, ș.a., *Solidaritatea, o nouă sursă de putere economică*, Editor: Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, (București, 2011), p. 11-54.
4. Ana Maria Preoteasa, Daniel Arpinte, Sorin Căce, ș.a., *Economia socială și grupurile vulnerabile*. Editor: Agenția Națională pentru Romi, (București, 2010), p. 34-58.
5. Angela Achiței, Veronica Vilcu, Mihaela Munteanu, ș.a., *Experiențe de Economie Socială – Manual de proceduri și modele de bună practică în economia socială*. Editor: Fundația “Alături de Voi România”, (Iași, 2012), p. 3-47.
6. Cristina Barna: *Atlasul Economiei Sociale*. Editor: Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile, (București, 2014), p. 5-60.
7. Editor: Fundația “Alături de Voi” România, *Politici, Practici și Tendințe în Economia Socială în România și Uniunea Europeană în Ansamblu*, (Iași: Spiru Haret, 2011), p. 4-20.
8. Editor: Organizația Națională Cercetășii României, *Economia socială o alternativă pentru incluziunea socială?*, (Brașov: Dinasty Books, 2010), p. 11-33.
9. Aruștei Carmen, Irina Teodora Manolescu, Angelica-Nicoleta Neculăesei, *Rolul organizațiilor și bune practici în cadrul economiei sociale*. În: Revista de Economie Socială, Vol. IV/Nr. 2. Iași: Hamangiu, 2014, p 4-25.
10. Raportul Comitetului Economic și Social European, *THE SOCIAL ECONOMY IN THE EUROPEAN UNION*. (UE: "Visits and Publications" Unit, 2012), p. 36-42.
11. Raport de cercetare privind economia socială în România din perspectivă europeană comparată. Editor: Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, (București, 2010), p. 6-45.
12. „Antreprenoriat social - Floare de cireș”, Eco-Răzeni, navigat 29 martie 2015, <https://www.ecorazeni.wordpress.com>.
13. „Centru de Download”, Centru de resurse pentru economia socială, navigat 26 martie 2015, [http://www.ropes.ro/content/index/6\\_115/Modele%20de%20buna%20practica.html](http://www.ropes.ro/content/index/6_115/Modele%20de%20buna%20practica.html).
14. „Economia socială în România”, Institutul de Economie Socială, navigat 24 martie 2015, <http://www.ies.org.ro/>.
15. „Nou din Nou”, ProAbility, navigat 04 aprilie 2015. <http://www.proability.md/>.
16. „Strasbourg Declaration”, European Commission, navigat 03 aprilie 2015, [http://ec.europa.eu/internal\\_market/conferences/2014/0116-social-entrepreneurs/docs/strasbourg-declaration\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/conferences/2014/0116-social-entrepreneurs/docs/strasbourg-declaration_en.pdf).
17. "Unitățile protejate din România", Fundația "Alături de Voi" România, navigat 05 aprilie 2015, <http://www.unitatiprotejate.ro/>.

УДК: 005.9:339.137

© Michal Adam Leśniewski  
(m. Kielcy)

## ZARZĄDZANIE TALENTAMI PRACOWNIKÓW W KSZTAŁTOWANIU KONKURENCYJNOŚCI MIĘKKIEJ PRZEDSIĘBIORSTW

Michael Adam Lesnyevskyy. Talent management employees in the shaping of soft competitiveness of enterprises. One of the elements of competitiveness is soft talent (talent), which, along with skills is a valuable value in order to achieve beneficial than other competitors a competitive advantage in the market. Innate talent as a gift must be further shaped both by the same man (employee) and by the organization in which they work. The aim of the study is to present talent as a factor of competitiveness soft enterprises.

The development was based on the study of literature and is a continuation of the analysis of the problem of soft competitiveness of enterprises.

**Keywords:** talent, talent management, soft competitiveness of enterprises.

Майкл Адам Лесневський. Управління талантами співробітників в процесі формування м'якої конкурентоспроможності підприємств. Одним з елементів конкурентоспроможності виступає м'який талант, який з-поміж інших навичок

представляет высокую ценность для получения пре-ваг перед конкурентами на рынке. Этот врожденный талант необходимо и далее развивать как особую, яка ним володіє, так і організацією, в якій вона працює. Основна мета даної статті полягає у висвітленні таланту як фактору м'якої конкурентоспроможності підприємств. Дослідження ґрунтується на вивченні літератури, та є продовженням аналізу проблеми м'якої конкуренції підприємств.

**Ключові слова:** талант, управління талантом, м'яка конкурентність підприємств.

**Michael Adam Lesnyevskyy. Angajații în talent management în procesul competitivității soft a întreprinderilor.** Un element al competitivității pare talentul soft, care, printre alte abilități reprezintă o mare valoare pentru a avea un avantaj în fața concurenților de pe piață. Acest talent înăscut ar trebui să se dezvolte în continuare împreună cu persoana care îl deține, precum și cu organizația în care aceasta este angajată. Scopul principal al articolului prezent este de a evidenția factorul talentului și competitivitatea soft a întreprinderilor. Articolul este bazat pe studierea literaturii și este o continuare a analizei concurenței soft a întreprinderilor.

**Cuvinte cheie:** talent, talent management, competitivitatea soft a întreprinderilor.

**1. Wprowadzenie.** Współczesny rozwój przedsiębiorstw zmierza w kierunku tzw. *Funkcjonowania miękkiego*, które dotyczy *zarządzania*<sup>1</sup> *miękkiego* oraz *konkurencyjności miękkiej*. Jednym z elementów konkurencyjności miękkiej jest *talent* (*talenty*), który obok *umiejętności* stanowi cenną wartość umożliwiającą osiągnięcie korzystnej niż inni konkurenci przewagi konkurencyjnej na rynku. Talent jako dar wrodzony musi być dalej kształtowany zarówno przez samego człowieka (pracownika) jak i przez organizację, w której pracuje. Ważne jest także, aby ludzie szczególnie uzdolnieni starali się rozwijać swoje talenty we własnym zakresie (musi im na tym zależeć). Należy wykorzystywać każdą okazję, która może pomóc udoskonaleniu umiejętności kształtowania talentu. Należy dołożyć wszelkich starań, aby warunki dla zarządzania talentami w przedsiębiorstwie były odpowiednie do prawidłowego rozwoju osób utalentowanych. Należy stwarzać możliwości rozwoju w codziennych interakcjach. Wszystkie działania podejmowane na rzecz osób utalentowanych przyniosą w przyszłości korzyści dla organizacji.

Celem opracowania jest przedstawienie talentu jako czynnika konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw. Opracowanie powstało na podstawie studium literatury przedmiotu i jest kontynuacją analizy problemu konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw<sup>2</sup>.

**2. Zarządzanie talentami – ujęcie teoretyczne.** W Polsce i na świecie w drugim dziesięcioleciu XXI w. możemy zaobserwować znaczący wzrost zainteresowania problemem zarządzania talentami co ma swój wyraz w progresywnej liczbie publikacji,

konferencji oraz wdrażanych projektów naukowo-badawczych. W społeczeństwie istnieje coraz większe przekonanie o konieczności świadomego rozwijania oraz ukierunkowania swojego potencjału intelektualnego. Rosnąca popularność koncepcji zarządzania talentami wymaga sformułowania precyzyjnej definicji pojęcia *talentu*<sup>3</sup>.

Pojęcie *talentu*<sup>4</sup> wywodzi się od greckiego słowa *talanton*. Początkowo oznaczało ono *ciężar możliwy do udźwignięcia przez jednego człowieka*. Obecnie przez *talent*<sup>5</sup> rozumie się osobę o wybitnym potencjale, która posiada spotęgowane uzdolnienia dotyczące często jednej, konkretnej bardzo wąskiej dziedziny. Określane są jako *monouzdolnienia* czy też zdolności specjalne. Może się zdarzyć i tak, że ponadprzeciętne uzdolnienia będą obejmowały wiele różnych dziedzin wiedzy oraz życia. Takie *multiuzdolnienia* posiada człowiek, którego mianujemy określeniem wszechstronnie utalentowanego<sup>6</sup>. Z pojęciem *talentu* ściśle wiąże się kreatywność rozumiana, jako indywidualna cecha polegająca na zdolności do wytwarzania nowych pomysłów. Kreatywność jest związana zarówno z intelektem, jak i z cechami osobowości oraz motywacją. Wychodząc od istoty kreatywności, można zdefiniować pojęcie talentu twórczego, jako kompleks cech indywidualnych, dzięki którym człowiek jest w stanie tworzyć wartościowe dzieła<sup>7</sup>.

Talent można definiować i postrzegać z organizacyjnego punktu widzenia, jako osoby o wybitnych kompetencjach zawodowych, osoby o wybitnym potencjale, posiadającej kluczowe umiejętności i zdolności<sup>8</sup>. Osoby utalentowane wyróżniają się wcześniej zdobytymi prestiżowymi nagrodami, uzyskanymi wybitnymi osiągnięciami czy też opublikowanymi artykułami na łamach czasopism naukowych i praktyków gospodarczych<sup>9</sup>. Wśród osób utalentowanych są nie tylko pracownicy z doświadczeniem zawodowym. Do grona utalentowanych zalicza się także absolwentów szkół wyższych, a zwłaszcza tych po renomowanych uczelniach, twórców patentów, wynalazców, programistów itp. Talenty są poszukiwane tam, gdzie odsetek pracowników, którzy mają płacone za myślenie oraz do obowiązków, których należy rozpowszechnianie, pozyskiwanie a także wykorzystywanie informacji czy wiedzy jest największy<sup>10</sup>.

Samo rozumienie pojęcia *talent* nie daje jeszcze pełnej perspektywy funkcjonowania talentu w systemie zarządzania przedsiębiorstwem (organizacja). Należy osiąść umiejętność połączenia zarządzania z talentem, co w konsekwencji daje zarządzanie talentem<sup>11</sup>.

Pod pojęciem zarządzanie talentami należy rozumieć *zespół powiązanych ze sobą działań kadrowych, odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, dysponujących ponadprzeciętnym potencjałem rozwojowym*<sup>12</sup>. Działania te skupiają się przede wszystkim na zdobyciu najlepszych pracowników, następnie na ich ciągłym motywowaniu do kreatywnego myślenia i wykonywania zadań oraz na ich rozwoju zawodowym. Chodzi przede wszystkim o wykorzystanie od-

powiednio dobranych instrumentów, które umożliwiają poprawne przeprowadzenie identyfikacji talentów, zachęcenie ludzi do pracy, wybór optymalnej formy zatrudnienia, adaptację, planowanie i rozwój kariery oraz ocenianie wyników pracy<sup>13</sup>.

Zarządzanie talentami to proces, w ramach którego organizacja identyfikuje niezbędne jej osoby, zarządza nimi i dba o ich rozwój z myślą o przyszłości<sup>14</sup>. Proces ten obejmuje przede wszystkim<sup>15</sup>:

1. określenie planów organizacji,
2. określenie metod pozwalających dokonać pomiaru kompetencji, posiadanych przez organizację,
3. stworzenie narzędzi umożliwiających zastosowanie spersonalizowanego pracownika,
4. identyfikacja sposobów zdobywania oraz zatrzymywania osób, dzięki którym organizacja osiągnie sukces,
5. opracowanie metod pozwalających wyeliminować osoby, które nie spełniają wymagań organizacji,
6. pomiar efektów zastosowania powyższych metod, ciągła aktualizacja i udoskonalanie polityki organizacji w zakresie zarządzania talentami.

Program zarządzania talentami skupia się na indywidualnych potrzebach jednostki oraz dąży do ujawnienia szczególnych możliwości każdego człowieka, mając na uwadze silną konkurencję na rynku pracy, uznaje konieczność podejmowania działań, których celem jest zachęcenie kluczowych pracowników do pozostania w organizacji<sup>16</sup>. W każdym człowieku „drzemie” potencjał, który trzeba tylko uwolnić wykorzystując przy tym wszelkie dostępne metody. Człowiek posiadający talent jest cennym zasobem i dlatego też organizacja winna starać się pomóc pracownikowi w rozwoju posiadanego talentu w celu osiągnięcia wyznaczonych celów.

**3. Proces rozwijania i pozyskiwania talentów.** Organizacja, która pragnie pozyskać lub wyłonić osoby utalentowane we własnej firmie lub z otoczenia zewnętrznego musi wprowadzić program zarządzania talentami oraz wybrać metodę, dzięki której pozyska osoby o wybitnych uzdolnieniach.

Jedną z metod pozyskiwania talentów jest *przeгляд pracowników*, który polega na analizie oraz ocenie posiadanych kompetencji i potencjału kadry menadżerskiej i pozostałych pracowników tzw. pracowników szeregowych. Dobór odpowiednich narzędzi to trudna część programu zarządzania talentami, ponieważ ocenie podlegają cechy osobowościowe, tzw. kompetencje miękkie. Programy polegające na wylaniu utalentowanych osób muszą być jawne oraz stanowić jasne i przejrzyste przesłanie do obecnych lub przyszłych pracowników. Ważne jest, aby jasno określić kryteria kwalifikacji do grupy. Osoby, które zostały wybrane z otoczenia zewnętrznego bądź pracownicy firmy muszą zostać poinformowani o tym, czego organizacja od nich wymaga, jakie kroki mają podjąć we własnym zakresie. Bardzo istotne jest samodoskonalenie oraz samokształcenie pracowników. To człowiek, nie

organizacja, jest właścicielem talentu, dlatego to on odpowiada za jego pomnażanie oraz swój rozwój zawodowy i osobisty. Jest odpowiedzialny za podjęte działania, organizacja tylko wspiera i pomaga w rozwoju talentu, lecz nie przejmuje tej odpowiedzialności<sup>17</sup>. Menedżer może pozyskać osoby utalentowane poprzez uczestnictwo w konferencjach, warsztatach, szkoleniach, gdzie reprezentują się ludzie nauki, studenci oraz absolwenci uczelni wyższych. To jest dobry sposób na pozyskanie ludzi z wybitnymi zdolnościami. Zatrudniając taką osobę we własnej firmie, możemy zatroszczyć się o rozwój talentu w kierunku wymaganym do lepszego funkcjonowania organizacji. Rozwój zawodowy pracownika może niekiedy przyspieszyć osiągnięcie wyznaczonego celu firmy. Jego zdolności i umiejętności w przyszłości mogą okazać się niezbędne do prawidłowego funkcjonowania organizacji. Dlatego warto szukać ludzi z wybitnymi osiągnięciami i zdolnościami nie tylko wśród zatrudnionych osób, ale także z otoczenia zewnętrznego, a zwłaszcza wśród ludzi młodych, którzy mają potencjał do działania, chcą się rozwijać i zdobywać nowe, jakże cenne doświadczenie.

Na rozwój oraz na ukierunkowanie talentu wpływają czynniki środowiskowe. Duży wpływ na człowieka utalentowanego mają jego rodzice, grupy rówieśnicze, szkoła oraz organizacje, do których człowiek należy. Oprócz nich istnieją jeszcze czynniki determinowane przez przypadek, niekontrolowany spłot okoliczności. Te czynniki powinny być kontrolowane przez organizację gospodarczą, ponieważ to ona realizując funkcję personalną, bierze na siebie obowiązek procesu ujawniania, ukierunkowywania a także rozwijania posiadanych talentów przez pracowników<sup>18</sup>. Nie może być też tak, że pracownik ciągle będzie pytał, co organizacja może dla niego zrobić, to on powinien zadać sobie pytanie, co mogę sam zrobić dla siebie. O pracowniku, który stara się odkryć w sobie talenty, następnie kształtuje je i troszczy się o ich rozwój można powiedzieć, że się samorealizuje. Jest na miarę swojego potencjału, co oznacza, że mimo zmian w nim zachodzących człowiek pozostaje ciągle sobą i w zgodzie ze sobą. Człowiek jest procesem zmian i chodzi tylko o to by te zmiany nie niszczyły jego natury, żeby nie były wbrew posiadanemu potencjałowi. Ważne jest aby każdy uświadomił sobie swój potencjał zawodowy. Potrzebna jest systematyczna autodiagnoza, która może odkryć nowe możliwości rozwojowe. Bez namysłu nad sobą niektóre możliwości mogą zostać niezauważone<sup>19</sup>. Czasami bywa tak, że człowiek po dłuższym namyśle dochodzi do wniosku, że to, co robi nie sprawia mu już przyjemności, następuje wypalenie zawodowe wtedy należy zdobyć się na odwagę i poszukiwać w sobie nowych możliwości, takich, które przywrócą nam satysfakcję z wykonywanej pracy.

**4. Proces zarządzania talentami w powiązaniu z konkurencyjnością miękką przedsiębiorstw.** Rozpoczęcie procesu zarządzania talentami w organizacji zależy głównie od zaangażowania kadry menadżerskiej, a także od dostosowania szkoleń do

indywidulanych potrzeb pracowników danej firmy<sup>20</sup>. Cały proces zarządzania talentami ma motywować pracowników do maksymalnego wykorzystywania ich potencjału, w taki sposób, aby zagwarantować zysk oraz wartość dla wszystkich interesariuszy organizacji.

T. Listwan uważa, że proces zarządzania talentami można podzielić, zgodnie z cyklem organizacyjnym i ujęciem organizacji jako systemu otwartego, na działania związane z wejściem do firmy, przejściem i wyjściem<sup>21</sup>. *Wejście (pozyskiwanie talentów)* w tej fazie procesu zarządzania talentami organizacja powinna przygotować ogólny profil poszukiwanego kandydata. *Faza przejścia (transformacji)* jest to okres, w którym organizacja oddziałuje na utalentowanego pracownika, zgodnie z przyjętymi celami czy programem rozwoju. *Proces wyjścia*, czyli po prostu odejście z organizacji jest czymś naturalnym. Jego niski poziom bywa nawet pożądanym zarówno dla firmy jak i dla samego pracownika<sup>22</sup>.

W koncepcji M. Morawskiego i B. Mikuły proces zarządzania talentami ukierunkowany na pozyskiwanie oraz utrzymywanie najlepszych ludzi w organizacji jest realizowany w pięciu podstawowych obszarach. Obszary te wzajemnie połączone, tworzą cykl zarządzania talentami, na który składa się<sup>23</sup>:

1. *Zarzucanie sieci* – sposób pozyskania osób utalentowanych poprzez stałe kontakty z renomowanymi uczelniami, instytutami badawczymi, agencjami personalnymi, stowarzyszeniami zawodowymi, klubami i fundacjami, które skupiają absolwentów. Gromadzenie oraz przechowywanie aplikacji złożonych przez kandydatów w bazach danych, organizowanie praktyk zawodowych, staży oraz konkursów wiedzy o branży i przedsiębiorstwie;

2. *Przyciąganie talentów* – ważne jest, aby stale prowadzić działania poprawiające wizerunek dobrego pracodawcy: spotkania z instytucjami rynku pracy, mediami, administracją rządową i samorządową. Fundowanie stypendiów dla najlepszych studentów, współpraca ze studenckimi kołami naukowymi. W tym obszarze mieszczą się wszystkie działania wpływające na wizerunek pracodawcy;

3. *Rekrutacja i selekcja* – proces ten może zostać powierzony organizacji partnerskiej, która po zidentyfikowaniu uzdolnionej osoby zaoferuje jej pracę w danej firmie. Proces rekrutacji może być także zlecony na przykład nauczycielom akademickim, którzy spośród swoich studentów wybierają tych najbardziej uzdolnionych i organizują im kontakt z pracodawcą. Istnieją podmioty zewnętrzne, które zajmują się poszukiwaniem oraz przyciąganiem wysokiej klasy specjalistów są to tak zwane usługi *lowców głów*. Selekcja w tym przypadku jest już dokonywana podczas niektórych przedsięwzięć z zakresy przyciągania talentów. Takimi działaniami podczas wyłaniania talentów są np. sprawdzanie referencji, testy psychologiczne, dostrzeganie cech stażystów oraz uczniów i studentów odbywających praktyki;

4. *Utrzymanie talentów* – działania podejmowane w celu utrzymania osób utalentowanych w or-

ganizacji np. zawierając specjalne preferencyjne umowy o pracę lub kontraktów z najlepszymi pracownikami. W tym obszarze ważne jest także zapewnienie możliwości rozwoju zawodowego pracownikowi o wysokim potencjale;

5. *Zarządzanie odejściem i kontaktami zewnętrznymi z talentami (monitoring zwolnień)* – w tym obszarze ważne są rozmowy bezpośredniego kierownika z pracownikiem wyrażającym chęć odejścia. Należy identyfikować i rejestrować w bazach danych deklarowane powody odejścia. Dobrym pomysłem jest propozycja współpracy na innych zasadach np. jako ekspert czy niezależny konsultant. Warto zapraszać byłych pracowników na organizowane konferencje, seminaria przez przedsiębiorstwo. Należy także pamiętać, że podejmując współpracę z utalentowanym pracownikiem, nie można się spodziewać, że będzie on współpracował z daną organizacją do końca swojej kariery zawodowej.

Trudno jest jednoznacznie stwierdzić, która z faz procesu zarządzania talentami jest najważniejsza. Każda z nich ma motywować pracowników do maksymalnego wykorzystania ich potencjału.

Zarządzanie talentem (zarządzanie talentami) nie należy do zadań łatwych i prostych z punktu widzenia szeroko pojętego rozwoju organizacji. Talent najpierw musi być odkryty a następnie kształtowany przez podmiot gospodarczy w celu osiągnięcia korzyści płynących z rynku. Talent jest jednym z czynników kształtujących konkurencyjność miękką przedsiębiorstw<sup>24</sup>. Zarządzanie talentem nie stanowi – jak każde inne zarządzanie organizacją<sup>25</sup> – tzw. „*sztuki dla sztuki*”, lecz ukierunkowane jest na konkurencyjność podmiotu gospodarczego, która z kolei wpływa na przewagę konkurencyjną organizacji.

Talent i zarządzanie talentem stanowią obszar miękkiego funkcjonowania organizacji. Sam talent stanowi jeden z czynników konkurencyjności miękkiej natomiast zarządzanie talentem stanowi zarządzanie miękkie<sup>26</sup>. Zarządzanie miękkie i konkurencyjność miękką stanowią system synergicznie-komplementarny organizacji ukierunkowany na przewagę konkurencyjną<sup>27</sup>. Można stwierdzić, że miękkie funkcjonowanie organizacji musi w sobie zawierać zarządzanie miękkie, które ukierunkowane jest na czynniki konkurencyjności miękkiej<sup>28</sup>.

**5. Podsumowanie.** Tworzenie optymalnych warunków dla zarządzania talentami w organizacji (przedsiębiorstwie) jest bardzo istotnym zadaniem dla rozwojowego podmiotu gospodarczego. Talent jest cennym zasobem każdego człowieka (pracownika). Każdy człowiek musi odkryć w sobie talent, a następnie musi o niego zadbać tzn. dalej go rozwijać. Trudno jest rozwijać talent, gdy nie ma do tego odpowiednich warunków w organizacji, w której pracuje dany pracownik. Stwarzanie odpowiednich struktur organizacyjnych i typu kultury organizacyjnej jest warunkiem koniecznym dla odkrywania swych intuicji dla identyfikowania i zatrzymania talentów w przedsiębiorstwie. Każdy człowiek w jakichś dziedzinach jest utalentowany, ale tylko w od-

powiednich warunkach talenty te mogą być odkryte i mogą się prawidłowo rozwijać. Należy stworzyć warunki odpowiedniego kontekstu psychospołecznego pozbawionego praktyk zawstydzania uczestników konkursów czy innych organizowanych wydarzeń. Osoby utalentowane to osoby takie same jak każde inne, nie należy się ich bać, bowiem to głównie one tworzą wartość dodaną w organizacji.

Talenty można zarządzać (zarządzanie talentem) jak i stanowi on czynnik konkurencyjności miękkiej. Zarządzanie talentem to nic innego, jak stworzenie takiego mechanizmu poprzez który talenty pracowników będą permanentnie rozwijane w organizacji. Zarówno *zarządzanie talentem* jak i *talent jako czynnik konkurencyjności miękkiej* stanowią filary rozwoju *miękkiego organizacji*. Można stwierdzić, że w związku z talentem mamy do czynienia z *zarządzaniem konkurencyjnością talentową przedsiębiorstwa* (organizacji), co z kolei wpływa na *talentową przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa* (organizacji).

<sup>1</sup> Zob. Sz. Cyfert, Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006; Pawlik A., 2011, Zróżnicowanie rozwoju społeczno-gospodarczego w województwie świętokrzyskim, Wiadomości Statystyczne, nr 11, PTS, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 60-70.

<sup>2</sup> Autor niniejszego opracowania zajmuje się problemem konkurencyjności miękkiej oraz zarządzania miękkiego.

<sup>3</sup> Obok pojęcia *talent* często występuje pojęcie *umiejętność*. Zdaniem autora niniejszego opracowania *talent* jest wrodzony a *umiejętność* nabyta. Wspólnym mianownikiem dla *talentu* i *umiejętności* jest to, że są one kształtowane przez otoczenie, w którym człowiek (pracownik) funkcjonuje.

<sup>4</sup> *Talent* – niezwykła, ponadprzeciętna zdolność twórcza; wybitne uzdolnienie do czegoś; człowiek obdarzony wybitnymi zdolnościami twórczymi (źródło: L. Drabik, E. Sobol, Słownik języka polskiego, PWN, Warszawa 2006).

<sup>5</sup> Zob. A. Kozina, Koncepcja dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 3(163), ss. 69-81.

<sup>6</sup> A. Sękowski, Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań, PWN, Warszawa 2004, ss. 35-36.

<sup>7</sup> J. Strelau, Psychologia ogólna, GWP, Gdańsk 2004, s. 784.

<sup>8</sup> T. Listwan, Zarządzanie talentami – wyzwania współczesnych organizacji, w: S. Borkowska (red.), Zarządzanie talentami, IPISS, Warszawa 2005, s. 20.

<sup>9</sup> B. Groysberg, A. Nanda, N. Nohria, Duże ryzyko zatrudnienia gwiazd, „Harvard Business Review Polska”, nr 8, 2008, s. 115.

<sup>10</sup> M. Morawski, B. Mikuła, Talent, jako podmioty zarządzania, „Przegląd Organizacji”, nr 10, 2008, ss. 49-50; 71) P. Dziekański, Informacja jako dobro ekonomiczne będące źródłem przewagi konkuren-

cyjnej, s. 387-403 [W:] M.G. Woźniak (red.naukowa), Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Zeszyt 24, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, ISBN 978-83-7338-765-2, ISSN 1898-5084

<sup>11</sup> W literaturze przedmiotu są stosowane zamiennie pojęcia, tj. *zarządzanie talentem* lub *zarządzanie talentami*.

<sup>12</sup> M. Morawski, B. Mikuła, Talent ..., op. cit., ss. 51-52.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 52.

<sup>14</sup> J.A. Cannon, R. McGee, Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi, JAK, Warszawa 2012, s. 16.

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 17.

<sup>17</sup> E. Maliszewska, Zarządzanie talentami-rozwazania praktyka, w: Borkowska S. (red.), Zarządzanie talentami, IPISS, Warszawa 2005.s. 80; Sowa B., Odpowiedzialność kierownika jednostki za przestrzeganie przepisów w zakresie rachunkowości [w:] Administracja. Teoria-praktyka – dydaktyka, Wyd. WSPiA w Przemyślu, Przemyśl - Rzeszów z 2014 r., Nr 2.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 31.

<sup>19</sup> Ibidem, s. 32.

<sup>20</sup> Pojęcie *firma* przez autora niniejszego opracowania jest traktowana jako: *przedsiębiorstwo, podmiot gospodarczy, organizacja*. Pojęcia te są stosowane zamiennie w celu unikania powtórzeń.

<sup>21</sup> T. Listwan, Zarządzanie talentami..., op. cit., s. 21.

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> M. Morawski, B. Mikuła, Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 3-4, 2009, ss. 52-53.

<sup>24</sup> Zob. M.A. Leśniewski, Konkurencyjność miękką przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2015, s. 233.

<sup>25</sup> Inne obszary zarządzania organizacją to np. *zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie marketingiem, zarządzanie finansami, zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie produkcją* itp. Obok tych obszarów zarządzania występuje *zarządzanie talentem (zarządzanie talentami)*.

<sup>26</sup> *Talent* – czynnik konkurencyjności miękkiej, *zarządzanie talentem* – to mechanizm oddziaływania na talent.

<sup>27</sup> Zob. Dorćák P., Pollák F., Szabo S., 2014, Analysis of the possibilities of improving an online reputation of public institutions In: IDIMT-2014, Sept. 10–12. Poděbrady: IDIMT Networking Societies-Cooperation and Conflict 22 ndInterdisciplinary Information and Management Talks, s. 275-281. P. Dziekański, Informacja jako dobro ekonomiczne będące źródłem przewagi konkurencyjnej, w: Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, M.G. Woźniak (red.), Rzeszów, Uniwersytet Rzeszowski 2012, Dziekański P., Społeczna odpowiedzialność instytucji samorządowych, s. 157-168, [w:] Rocznik

Ostrowieckiego Towarzystwa Naukowego, Nr3-4, Ostrowiec Świętokrzyski, 2014; A. Pawlik, Kształtowanie społeczeństwa wiedzy poprzez wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności, „Zeszyty Naukowe” nr 12, Kielce, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa 2011; Olak A., 2013, Bezpieczeństwo w warunkach globalizacji, WSMiJO, Katowice

<sup>28</sup> W ramach czynników konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw można mówić o np.:

zarządzaniu zasobami ludzkimi, zarządzaniu kompetencjami, zarządzaniu kreatywnością, zarządzaniu kulturą organizacyjną, zarządzaniu wiedzą, zarządzanie środowiskiem itd. Zob. M. A. Leśniewski, Konkurencyjność miękka... Op. cit. Dziekański P., 2014, Metoda taksonomiczna w ocenie środowiskowej konkurencyjności powiatów województwa świętokrzyskiego, s. 44-53[w:] Polityka ekonomiczna, J. Sokołowski, A. Żabinski (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 348

УДК: 908 (438.13)

© Paweł Dziekański, Mirosław Kelemen  
(m. Kielcy)

## KONKURENCYJNOŚCI WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO NA TLE POZOSTAŁYCH REGIONÓW POLSKI – OPIS SYNTETYCZNY

**Paul Dzyekanskyy, Mirosław Kelemen. Competitive of the Province of Świętokrzyskie Compared to other regions Polish – Description of Synthetic.** Competitiveness is based on adapting the organization to changing business conditions in order to maintain market position. This article aims to assess competitiveness and to recognize its diversity in a temporal and spatial regions in Poland in 2003, 2005, 2010, 2013. For index calculation used diagnostic variables including, among others, financial, social, technical and related to the environment, which are important for the development of self-government. In terms of competitiveness of the value of synthetic measure ranged in 2003. - 0.28 (Zachodniopomorskie) - 0.75 (Śląskie), 2005 - 0.28 (Warmińsko-Mazurskie) - 0.69 (Śląskie), 2010 - 0.29 (Warmińsko-Mazurskie) - 0.62 (Śląskie) and 2013 - 0.29 (Lubuskie) - 0.57 (Śląskie). For the Świętokrzyskie voivodship-value ratio presented at a level of 0.39; 0.35; 0.40; 0.47 examined in the following years.

**Keywords:** region, growth, competitiveness, synthetic index, variables competitiveness.

**Павел Дзеканський, Мирослав Келемен. Конкурентне воєводство Свентокшиське порівняно з іншими воєводствами Польщі – комплексний огляд.** Конкурентоспроможність полягає у пристосуванні організації до мінливих умов ведення бізнесу з метою утримання позицій на ринку. Дана стаття покликана оцінити конкурентоспроможність різних воєводств Польщі у 2003, 2005, 2010, 2013 рр., та визначити її різноманітні прояви в просторовому і часовому аспектах. Для розрахунку синтетичного індексу використовуються діагностичні змінні, зокрема, фінансові, соціальні, технічні та екологічні, які відіграють важливу роль для розвитку самоврядування. З точки зору конкурентоспроможної вартості в 2003 р. загальні показники в різних воєводствах варіювалися: - 0.28 (Західно-Поморське), -0.75 (Сілезьке), у 2005 р.: - 0.28 (Вармінсько-Мазурське), -0.69 (Сілезьке), у 2010 р.: - 0.29 (Вармінсько-Мазурське), -0.62 (Сілезьке), та в 2013 р.: - 0.29 (Лубуське), - 0.57 (Сілезьке). Для воєводства Свентокшиське

значення коефіцієнта представлене на рівні 0,39; 0,35; 0,40; 0,47, проаналізовані в наступних роках.

**Ключові слова:** регіон, зростання, конкурентоспроможність, синтетичний індекс, змінні конкурентоспроможності.

**Paul Dzyekanskyy, Mirosław Kelemen. Voevodatul competitiv Sfintei Cruci în comparație cu alte provincii din Polonia – o privire de ansamblu.** Competitivitatea prevede adaptarea la condițiile variabile de afaceri, în scopul de a-și menține poziția pe piață. Acest articol este consacrat evaluării competitivității diferitelor provincii din Polonia în anii 2003, 2005, 2010, 2013, și propune ca obiectiv definirea diverselor manifestări a competitivității în aspectele spațiale și temporale. Pentru a calcula indicele sintetic au fost utilizate variabile de diagnostic, inclusiv, cea financiară, socială, tehnică și de mediu, care au o importanță esențială în dezvoltarea auto-guvernării.

**Cuvinte cheie:** regiune, sporire, competitivitate, indicele sintetic, variabilele competitivității.

**1. Wstęp.** Rozwój procesów zachodzących w regionie charakteryzuje się dużą zmiennością. Oznacza to, iż wyróżnienie podstawowych czynników, jak również tych określających ich wpływ na konkurencję jest bardzo skomplikowany. Trudności pojawiają się zarówno na poziomie pomiaru natężenia i kierunku oddziaływania każdego z czynników. W trakcie oceny procesów terytorialnych, niektóre z nich zostają utracone, a niektóre z nich nabyte<sup>1</sup>. Istotny jest również fakt, że region jako system nie stanowi samoistnego tworzywa, ale jest umiejscowiony w przestrzeni, terytorialnie w określonym otoczeniu, z którym wiąże go liczne relacje oparte na współpracy i współzawodnictwie<sup>2</sup>.

Region stanowi miejsce kształtowania się przewagi konkurencyjnej w globalizującej się gospodarce, która jest środkiem do osiągnięcia ogólnospołecznego celu rozwoju, jakim jest wzrost regionalnego dochodu i dobrobytu. Konkurencyjność regionów w odróżnieniu od konkurencyjności przedsiębiorstw – może oznaczać przewagę nad innymi regionami ze względu na posiadane zasoby materialne, jak i też istniejący potencjał intelektualny<sup>3</sup>.