

# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2016, nr 3 (65)



A. Springer, Alicja Hadryś-Nowak, *Wyzwania związane z zarządzaniem talentami – porównanie firm rodzinnych i nierodzinnych*, „e-mentor” 2016, nr 3(65), s. 54–59,  
<http://dx.doi.org/10.15219/em65.1249>.



## Wyzwania związane z zarządzaniem talentami – porównanie firm rodzinnych i nierodzinnych

Agnieszka Springer



Alicja Hadryś-Nowak

Coraz częściej w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi wdrażanie zarządzania talentami (ZT) postrzegane jest jako sposób na zbudowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Pomimo rosnącej liczby publikacji z zakresu ZT dostrzeżono, że nie podejmują one problematyki ZT w firmach rodzinnych. Z tego względu celem niniejszego artykułu stała się ocena różnic dotyczących ZT w firmach rodzinnych i nierodzinnych. Oceny ZT dokonano w czterech wyodrębnionych obszarach: formułowania strategii, identyfikacji i rekrutacji talentów, oceny kluczowych pracowników oraz ich motywowania. Zebrane wyniki wskazują, że firmy rodzinne radzą sobie nieco lepiej w zakresie realizacji ZT niż pozostałe polskie przedsiębiorstwa. Różnica ta związana jest przede wszystkim z obszarem dotyczącym procesu formułowania i wdrażania strategii, w którym firmy rodzinne istotnie wyżej oceniły u siebie 4 spośród 9 zmiennych. Jednocześnie w firmach posiadających kapitał zagraniczny oraz w dużych przedsiębiorstwach nie występują różnice w zakresie ZT pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi.

### Zarządzanie talentami w firmach rodzinnych

Specyfika działalności przedsiębiorstw rodzinnych jest niezwykle złożonym i interdyscyplinarnym zagadnieniem, związanym z nakładaniem się dwóch silnych systemów pozostających we wzajemnej korelacji: systemu rodziny i systemu biznesu<sup>1</sup>. Wzajemne przenikanie sfery rodziny i biznesu powoduje, że przedsiębiorstwa rodzinne są szczególnym rodzajem organizacji. M. Bertrand i A. Schoar<sup>2</sup> zauważają, że o przedsiębiorstwie rodzinnym można mówić wtedy, gdy własność, kontrola oraz kluczowe stanowiska

znajdują się w rękach członków rodziny. Tym, co decyduje o specyfice firm rodzinnych, jest z pewnością nadzór właścicielski oraz zaangażowanie członków rodziny w funkcjonowanie przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Przyjmując, że przedsiębiorstwem rodzinnym jest podmiot gospodarczy, w którego funkcjonowanie zaangażowany jest więcej niż jeden członek danej rodziny i w rękach przedstawiciela tej rodziny pozostają również kontrola własnościowa lub zarządzanie, warto sprawdzić, jak specyfika tego typu organizacji wpływa na zarządzanie talentami.

Z badań przeprowadzonych przez współautorkę artykułu<sup>4</sup> wynika, że czynniki wewnętrzne są kluczowe dla zwiększenia prawdopodobieństwa trwałości funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego. Według podejścia zasobowego firmy, które posiadają unikalne zasoby, są zdolne do tworzenia strategii pozwalających na osiągnięcie przewag konkurencyjnych. W teorii zasobowej profil zasobów organizacji wpływa na jej wyniki. Zasoby są tutaj postrzegane jako podstawowe „jednostki kreowania wartości”<sup>5</sup>. Wśród nich kluczowe miejsce zajmują zasoby niematerialne, takie jak wiedza i umiejętności ludzi, technologia, marka, reputacja, kultura organizacyjna czy system wartości. Z tego względu w przedsiębiorstwach rodzinnych znaczenia powinno nabierać nie tylko pozyskiwanie, ale przede wszystkim zatrzymywanie i rozwijanie ludzi o najwyższym potencjale. Wiele badań wskazuje na to, że rodzinny charakter przedsiębiorstwa wpływa na sposób zarządzania, proces podejmowania decyzji, obsadzanie kluczowych stanowisk oraz inne obszary funkcjonowania firmy<sup>6</sup>. Co więcej, rodzinność nie tylko

<sup>1</sup> J.H. Chua, J.J. Chrisman, P. Sharma, *Defining the Family Business by Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, Vol. 23, No. 4, s. 19–39.

<sup>2</sup> M. Bertrand, A. Schoar, *The Role of Family in Family Firms*, „The Journal of Economic Perspectives” 2006, Vol. 20, No. 2, s. 73–96, <http://dx.doi.org/10.1257/jep.20.2.73>.

<sup>3</sup> R. Anderson, D. Reeb, *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from S&P 500*, *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from S&P 500*, „Journal of Finance” 2003, Vol. 58, No. 3, s. 1301–1328, <http://dx.doi.org/10.1111/1540-6261.00567>.

<sup>4</sup> Badania nad czynnikami rodzinności prowadzone były przez Alicję Hadryś-Nowak w ramach rozprawy doktorskiej i wydane zostały jako książka, pt. *Czynniki ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych w 2013 roku*.

<sup>5</sup> J.A. Mathews, *A resource-based view of Schumpeterian economics dynamics*, „Journal of Evolutionary Economics” 2002, Vol. 12, No. 1, s. 29–54, <http://dx.doi.org/10.1007/s00191-002-0106-z>.

<sup>6</sup> A. Pearson, T. Lumpkin, *Measurement in family business research: How do we measure up?*, „Family Business Review” 2011, Vol. 24, No. 4, s. 287–291, <http://dx.doi.org/10.1177/0894486511426967>.

wpływa na prowadzenie firmy, ale często sprawia, że sposób jej funkcjonowania jest odmienny od sposobu funkcjonowania firm nierodzinnych. Biorąc powyższe pod uwagę, zasadne wydaje się podjęcie badań nad obszarem zarządzania talentami w przedsiębiorstwach rodzinnych i jednocześnie sprawdzenie, czy występują w tym obszarze różnice pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi.

Wdrożenie zarządzania talentami sprzyja budowaniu organizacji uczącej się<sup>7</sup> i odchodzeniu od uproszczonego podejścia do rozwoju – polegającego na wykorzystaniu jedynie szkoleń specjalistycznych – na rzecz realizowania zintegrowanych planów rozwojowych<sup>8</sup>. Przegląd zebranej literatury, jak i dostępnych analiz rynkowych nie daje jednak odpowiedzi na pytanie, czy na proces ten wpływać będzie rodzinny charakter przedsiębiorstwa. Powyższe pytanie oraz próba identyfikacji różnic pomiędzy podmiotami o charakterze rodzinnym a pozostałymi przedsiębiorstwami stały się podstawą do przeprowadzenia badań z tego zakresu. Celem poniższego artykułu jest ocena przebiegu zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach oraz wskazanie, czy firmy o charakterze rodzinnym różnią się w tym obszarze od pozostałych przedsiębiorstw.

### Zarządzanie talentami w firmach rodzinnych i nierodzinnych – wyniki badań własnych

#### Założenia badawcze i metoda pomiaru

W celu przeanalizowania przedstawionego problemu przeprowadzono badania ilościowe na próbie 207 polskich przedsiębiorstw. Badania stanowiły element międzynarodowego projektu pt. *Integrated talent ma-*

*nagement – challenge and future for organisations in the Visegrad countries*, finansowanego przez International Visegrad Fund<sup>9</sup>. Do analizy wyników wykorzystano miary statystyki opisowej, test t-studenta do oceny różnic pomiędzy średnimi i nieparametryczny test U Manna-Whitneya dla prób niezależnych – w celu weryfikacji wpływu zmiennej różnicującej na rozkład odpowiedzi.

Narzędziem badawczym był strukturalizowany kwestionariusz ankiety elektronicznej. Kwestionariusz składał się z 42 pytań merytorycznych związanych z ZT oraz 8 pytań dotyczących charakterystyki badanego przedsiębiorstwa. Jednocześnie we wstępie do badania zdefiniowano pojęcie talentu oraz zarządzania talentami. W pytaniach merytorycznych wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, w której 1 oznaczało *zupełnie się nie zgadzam*, a 5 – *całkowicie się zgadzam z danym stwierdzeniem*. Wszystkie stwierdzenia rozpoczynały się od słów *W organizacji, w której pracuję...* i odnosiły się do czterech wyodrębnionych obszarów ZT: formułowania strategii (9 zmiennych)<sup>10</sup>, identyfikacji i rekrutacji talentów (12 zmiennych)<sup>11</sup>, oceny kluczowych pracowników (7 zmiennych)<sup>12</sup> oraz ich motywowania (14 zmiennych)<sup>13</sup>. Dobór powyższych obszarów jest zgodny z przyjętym w realizowanym projekcie zintegrowanym modelem zarządzania talentami<sup>14</sup>. Według tego modelu obok nadrzędnej funkcji przyjętej strategii kolejno przebiegać musi proces: identyfikacji i rekrutacji talentów, oceny pracowników oraz musi istnieć system motywowania, który ma zapewnić rozwój i zatrzymanie kluczowych pracowników<sup>15</sup>.

Spośród 207 przebadanych polskich przedsiębiorstw 99 stanowiły firmy o charakterze rodzinnym.

<sup>7</sup> J. Tabor, *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, „e-mentor” 2008, nr 2(24), s. 52–58, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/24/id/538>.

<sup>8</sup> J. Tabor, *Programy rozwojowe – jak kształcić talent w organizacjach*, „e-mentor” 2008, nr 5(27), s. 58–64, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/27/id/599>.

<sup>9</sup> Łącznie w całym projekcie przebadano 550 przedsiębiorstw z Polski (207), Czech (106), Słowacji (139) i Węgier (97).

<sup>10</sup> Istotność strategii ZT; Ujęcie strategii ZT w misji; Wspólne podejście do ZT w organizacji; Jasno określona strategia ZZL; Jasno określona strategia ZT; Powiązanie strategii ZT z celami strategicznymi; Bieżąca aktualizacja listy niezbędnych talentów; Szukanie talentów w każdym pracowniku; Brak – trudność realizacji strategii ZT.

<sup>11</sup> Podział stanowisk na kluczowe i peryferyjne; Dopasowanie kompetencji pracowników do wymagań stanowiska; Bieżąca identyfikacja talentów wśród pracowników; Wiedza o talentach (potencjale własnych pracowników); Bieżąca identyfikacja stanowisk dla talentów; Plany przyciągania talentów; System rekrutacji umożliwiający pozyskiwanie talentów; Chęć zatrudniania się talentów z zewnątrz; Wiedza o potrzebach określonych talentów w przyszłości; Wiedza o liczbie potrzebnych talentów w przyszłości; Spójny system przyciągania i rekrutacji talentów; Znaczenie kompetencji w procesie rekrutacji.

<sup>12</sup> Systematyczna ocena pracowników; Awans pracowników na podstawie oceny; Obiektywne kryteria oceny; Wyciąganie wniosków z oceny; Specjalne kryteria oceny talentów; Wykorzystanie oceny pracowników w opracowywaniu planów rozwoju talentów; Jasno sformułowane kryteria oceny pracowników.

<sup>13</sup> ZT jest związane z systemem wynagradzania pracowników; Sprostanie wymaganiom finansowym talentów; Jasny system motywowania talentów; Jasne formy i metody rozwoju kompetencji talentów; Ścieżki kariery określone dla talentów; Plany rozwoju talentów; Stanowiska pracy umożliwiające rozwój; Dysponowanie czasem na rozwój talentów; Dysponowanie środkami finansowymi na rozwój talentów; Retencja zatrudnionych talentów; Brak problemów w komunikacji z talentami; Wspieranie samorozwoju talentów; Brak odejść talentów spowodowanych poszukiwaniem nowych wyzwań; Szczególne wsparcie rozwoju talentów.

<sup>14</sup> D. Egerova (ed.), *Integrated talent management. Challenge and future for organizations in Visegrad countries*, Nava, Pilzno 2013, s. 29.

<sup>15</sup> R. Silzer, B.E. Dowell, *Strategy-Driven Talent Management. A Leadership Imperative*, John Wiley & Sons, San Francisco 2010, s. 96.

Najwięcej odpowiedzi uzyskano od firm małych, zatrudniających 10–49 pracowników (38 proc.), co trzecią ankietę wypełniła firma duża zatrudniająca ponad 250 pracowników, a 29 proc. badanych stanowili przedstawiciele firm średnich – zatrudniających 50–249 pracowników. Respondentami w badaniu byli kierownicy lub specjaliści z działów HR, a w przypadku braku takiego działu – właściciele lub dyrektorzy zarządzający.

### Poziom zarządzania talentami w firmach rodzinnych

Pierwszy i jednocześnie podstawowy obszar ZT obejmuje działania związane z definiowaniem i wdrażaniem strategii, a obecność strategii ZT w przedsiębiorstwie kształtuje wszystkie obszary zarządzania zasobami ludzkimi. Jak wskazują studia literaturowe, o jej skuteczności decyduje spójność stosowanych definicji oraz wpisanie jej w cele strategiczne organizacji<sup>16</sup>. Wyniki w obszarze kształtowania strategii wskazują, że w przypadku polskich przedsiębiorstw rodzinnych prawie dwie trzecie uznaje, że ZT jest istotne dla organizacji i stanowi element misji przedsiębiorstwa. Podobnie jak w przypadku firm nierodzinnych, kluczowym problemem pozostaje spójność podejścia do zarządzania talentami w całej organizacji, co niewątpliwie wynika to z faktu, że zarówno w literaturze branżowej, jak i naukowej, talent bywa traktowany zarówno jako wybitna jednostka, jak i jako potencjał tkwiący we wszystkich pracownikach firmy, na każdym stanowisku<sup>17</sup>.

Warto podkreślić, że firmy rodzinne w porównaniu z firmami nierodzinnymi wyżej oceniają swoje podejście do ZT w zakresie czterech z dziewięciu zmiennych kształtujących obszar strategiczny. Do najważniejszych zmiennych należą: jasno zdefiniowana strategia personalna oraz powiązanie ZT z celami strategicznymi (połowa firm rodzinnych zadeklarowała, że posiada zdefiniowaną strategię personalną oraz że ZT jest wpisane w strategię generalną przedsiębiorstwa). Pozostałe obszary, w których firmy dobrze oceniają swoje działania, to jasne określenie strategii ZT oraz zdefiniowanie kluczowych dla organizacji talentów (realizowane w 40 proc. firm rodzinnych i jedynie w 28 proc. firm nierodzinnych).

Jednym z pierwszych zadań, które stają przed organizacją wdrażającą ZT, jest identyfikacja posiadanych talentów, bowiem wczesne ich wykrycie

jest warunkiem właściwego wykorzystania przez organizację posiadanego potencjału<sup>18</sup>. Nie mniej ważnym działaniem jest pozyskiwanie nowych talentów. W obszarze identyfikacji i rekrutacji (w którym znalazło się 12 zmiennych) badane przedsiębiorstwa rodzinne najczęściej deklarowały dopasowanie pracowników do wymagań stanowiska, przeprowadzenie identyfikacji posiadanych talentów oraz określenie, jakich talentów potrzebują. Dla tej grupy przedsiębiorstw trudniejsze okazało się natomiast opracowanie narzędzi służących przyciąganiu talentów (posiada je niespełna 23 proc. firm rodzinnych). Warto zwrócić uwagę na fakt, że jedynie co czwarty pracodawca z firmy rodzinnej jest przekonany, że osoby utalentowane chętnie się u niego zatrudniają (opinię taką natomiast podziela co trzeci pracodawca z firmy nierodzinnej). Generalnie w obszarze identyfikacji i rekrutacji talentów praktycznie nie ma różnic pomiędzy firmami rodzinnymi a firmami nierodzinnymi – spośród dwunastu analizowanych zmiennych jedyna istotna statystycznie różnica (na korzyść firm rodzinnych) związana jest z przygotowaniem planów przyciągania talentów.

Nie można wdrożyć zarządzania talentami bez systematycznego, wszechstronnego i obiektywnego procesu oceniania pracowników. Różnice pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi dostrzec można w przypadku dwóch z siedmiu badanych zmiennych. Pierwsza dotyczy wykorzystywania w przedsiębiorstwie obiektywnych kryteriów oceny pracowników (posiada je 50 proc. firm nierodzinnych i jedynie 36 proc. firm rodzinnych) oraz wykorzystywania specjalnych kryteriów dla osób utalentowanych (posiada je 39 proc. firm rodzinnych i 25 proc. firm nierodzinnych). Warto podkreślić, że jedynie odmiennosc w zakresie posiadania specjalnych kryteriów istotnie różnicowała obie badane grupy.

Efektywność działań, a także lojalność pracownika, w tym pracownika utalentowanego, w dużej mierze zależeć będzie od systemu motywowania pracowników. Dobór odpowiednich narzędzi motywacyjnych jest kluczowym elementem strategii zarządzania talentami<sup>19</sup>. W ramach obszaru związanego z motywowaniem ocenie poddano 14 zmiennych odnoszących się do: motywacji finansowej, pozafinansowej oraz działań na rzecz zatrzymania kluczowych pracowników. Warunkiem zbudowania skutecznego systemu

<sup>16</sup> Zob. m.in. E. Pruis, *The five key principles for talent*, „Development Industrial and Commercial Training” 2011, Vol. 43, No. 4, s. 206–216, <http://dx.doi.org/10.1108/00197851111137825.2011>; C. McCauley, M. Wakefield, *Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*, „The Journal for Quality and Participation” 2006, No. 29, s. 4.

<sup>17</sup> T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 14–16.

<sup>18</sup> D. Williamson, *Talent management in the New business World*, „Human Resource Management International Digest” 2011, Vol. 19, No. 6, s. 33–36, <http://dx.doi.org/10.1108/09670731111163518>.

<sup>19</sup> Zob. m.in. K.K. Mihelic, K. Plankar, *The growing importance of talent management*, [w:] *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*, University of Zagreb, 2010, s. 1251–1263; B. Remillard, *Motivating top talent in de-motivating times*, „Ceramic Industry” 2012, <http://www.ceramicindustry.com/articles/92706-motivating-top-talent-in-de-motivating-times>.

## Wyzwania związane z zarządzaniem talentami...

**Tabela 1. Silne i słabe strony ZT w firmach rodzinnych oraz różnice pomiędzy firmami rodzinnymi i firmami nierodzinnymi**

Obszar działań ZT	Silne strony firm rodzinnych	Słabe strony firm rodzinnych	Zmienne, w których różnica rozkładów odpowiedzi była istotna statystycznie $p > 0,05$
Formułowanie strategii (9 zmiennych)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostrzeganie istotności ZT</li> <li>– ZT stanowiące element misji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak spójności podejścia do ZT wśród kadry zarządzającej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jasna strategia personalna</li> <li>– jasna strategia ZT</li> <li>– posiadanie listy kluczowych dla organizacji talentów</li> <li>– powiązanie ZT z celami strategicznymi (4 zmienne z 9)</li> </ul>
Identyfikacja i rekrutacja (12 zmiennych)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dopasowanie kompetencji pracownika do wymagań stanowiska pracy</li> <li>– bieżąca identyfikacja potrzeb zatrudnienia talentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak podziału stanowisk na kluczowe i peryferyjne</li> <li>– brak specjalnych sposobów przyciągania talentów</li> <li>– niska chęć osób utalentowanych do zatrudnienia się w organizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– plany przyciągania talentów</li> <li>– rekrutacja w oparciu o kompetencje* (2 zmienne z 12)</li> </ul>
Ocena (7 zmiennych)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– systematyczność oceny</li> <li>– jasność stosowanych kryteriów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niski obiektywizm stosowanych kryteriów</li> <li>– brak wyciągania wniosków z oceny pracownika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– posiadanie specjalnych kryteriów oceny dla osób utalentowanych (1 zmienna z 7)</li> </ul>
Motywowanie (14 zmiennych)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wykorzystywanie szerokiego zakresu metod rozwojowych</li> <li>– wspieranie rozwoju osób utalentowanych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niska lojalność utalentowanych pracowników</li> <li>– brak planów rozwojowych talentów</li> <li>– niskie środki finansowe na rozwój talentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– posiadanie ścieżek karier</li> <li>– plany rozwoju talentów</li> <li>– środki finansowe na rozwój talentów* (3 zmienne z 14)</li> </ul>

\* działanie lepiej oceniane w firmach nierodzinnych (pozostałe lepiej oceniane w firmach rodzinnych)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

motywacyjnego jest nie tylko zaproponowanie pracownikowi szerokiego wachlarza metod rozwojowych (co czyni ponad połowa firm rodzinnych), lecz również wzięcie pod uwagę indywidualnych preferencji pracowników, czego przejawem będzie szczególne wsparcie dla osób utalentowanych, które deklaruje 48 proc. firm rodzinnych. Jednocześnie sprecyzowane plany rozwoju pracowników utalentowanych oraz wystarczające środki finansowe na ich rozwój posiada jedynie niespełna co trzecia firma rodzinna. W związku z powyższym nie powinno dziwić, że jedynie 28 proc. firm rodzinnych i 32 proc. nierodzinnych deklaruje, że nie ma problemu z odejściami utalentowanych pracowników.

Dane na temat poziomu wdrożenia ZT w firmach rodzinnych w zakresie scharakteryzowanych powyżej obszarów zebrano w tabeli 1. Jednocześnie wskazano w niej, w odniesieniu do których zmiennych firmy rodzinne istotnie różnią się od firm nierodzinnych.

Warto zauważyć, że istotne statystycznie różnice dotyczyły 10 spośród 42 analizowanych zmiennych, z których cztery związane były z obszarem odnoszącym się do strategii.

### Wpływ kapitału zagranicznego i wielkości przedsiębiorstwa na ZT

Badania przeprowadzone we wszystkich krajach Grupy Wyszehradzkiej wskazują, że do istotniejszych czynników wpływających na poziom wdrożenia ZT należą: obecność w przedsiębiorstwie kapitału zagranicznego oraz wielkość przedsiębiorstwa<sup>20</sup>. Powstaje zatem pytanie, czy uwzględnienie tych zmiennych w analizie spowoduje zmianę w zakresie różnic występujących pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi. W tym celu posłużono się średnią dla każdego z czterech badanych obszarów ZT (strategii, identyfikacji i rekrutacji, oceny i motywowania).

<sup>20</sup> D. Egerova (ed.), dz.cyt., s. 91; T. Leczykiewicz, A. Springer, *Zrządzanie talentami w polskich przedsiębiorstwach w porównaniu z krajami grupy wyszehradzkiej*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2014, nr 13, s. 139.

**Tabela 2. Istotność różnic (test t-Studenta\*\*\*) pomiędzy średnimi ocen dla badanych obszarów w firmach rodzinnych i nierodzinnych według analizowanych segmentów**

	Obecność kapitału zagranicznego		Wielkość przedsiębiorstwa		
	Tak	Nie	Małe	Średnie	Duże
Strategia	0,336	0,001**	0,328	0,03*	0,808
Identyfikacja i rekrutacja	0,105	0,09*	0,657	0,174	0,299
Ocena	0,205	0,011*	0,007**	0,817	0,591
Motywowanie	0,045*	0,048*	0,117	0,897	0,758

\* istotność dwustronna na poziomie nie wyższym od 0,05, oceniona na podstawie podanych w tablicy wartości krytycznych poziomów istotności

\*\* istotność dwustronna na poziomie nie wyższym od 0,01, oceniona na podstawie podanych wartości krytycznych poziomów istotności

\*\*\* wybór odpowiedniej wersji testu poprzedzono weryfikacją hipotezy dotyczącej jednorodności wariancji

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Przeprowadzona analiza (zob. tab. 2) wyraźnie wskazuje, że uwzględnienie obecności kapitału zagranicznego niweluje różnice pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi. Różnica występuje jedynie w odniesieniu do obszaru związanego z motywowaniem pracowników. Warto w tym miejscu podkreślić, że w przypadku firm posiadających kapitał zagraniczny więcej działań z zakresu ZT podejmowały firmy nierodzinne. Jednocześnie uwzględnienie w analizie moderującej roli wielkości przedsiębiorstwa pozwala zauważyć, że w przypadku największych organizacji praktycznie nie występują różnice pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi, a zatem firmy rodzinne, w których pracuje więcej niż 250 pracowników działają praktycznie tak samo w zakresie ZT, jak pozostałe przedsiębiorstwa.

### Wnioski i ograniczenia badawcze

Firmy rodzinne to podmioty o szczególnych czynnikach wewnętrznych kształtujących ich kulturę organizacyjną. Przenikanie się systemu biznesowego i rodzinnego implikuje interakcje, które nie pozostają bez wpływu na różne aspekty funkcjonowania tego typu przedsiębiorstw. Jednym z nich okazał się obszar zarządzania talentami, w którym firmy rodzinne oceniały siebie lepiej w zakresie 8 spośród 41 analizowanych zmiennych (firmy nierodzinne lepiej oceniały siebie w zakresie jedynie 2 zmiennych). Największe różnice związane były z obszarem odnoszącym się do strategii, jednak równocześnie współczynnik korelacji Pearsona pomiędzy zdefiniowaną strategią a pozostałymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi dla firm rodzinnych jest zdecydowanie niższy niż dla firm nierodzinnych. Może to wynikać z faktu, że w większości firm rodzinnych strategia przedsiębiorstwa nie jest sformalizowanym dokumentem, jest jedynie obecna „w głowie” właści-

cieli, co wykazały jeszcze nieopublikowane badania realizowane w ramach projektu *Internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*.

Niewątpliwie zarządzanie talentami jest największym wyzwaniem, przed jakim staje każda firma rodzinna, dlatego ukierunkowane poszukiwanie następców w procesie ZT jest naturalną konsekwencją specyfiki tego typu biznesu. Nie bez wpływu na proces ZT w firmach rodzinnych pozostaje fakt, że firma rodzinna to często „zamknięty system”, do którego trudniej wejść pracownikom spoza rodziny<sup>21</sup>. Firmy rodzinne niżej oceniły siebie w zakresie wdrożenia takich elementów, jak wykorzystanie ścieżek kariery i planów rozwoju, co może przyczynić się do mniejszej lojalności utalentowanych pracowników. Społecznym wyzwaniem jest jednak to, by podnosić znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych, które wykazują się większą stabilnością gospodarczą w turbulentnych czasach, a tym samym dają większą stabilizację miejsc pracy, wciąż pozostając jednak pracodawcą mniej atrakcyjnym dla utalentowanych pracowników.

Warto ponadto podkreślić, że na proces wdrożenia ZT wpływa również obecność kapitału zagranicznego. W firmach z kapitałem zagranicznym oraz w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 250 pracowników różnice pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi praktycznie nie występują. Należy przy tym zaakcentować, że podmioty z kapitałem zagranicznym i duże przedsiębiorstwa wdrożyły ZT w szerszym zakresie niż przedsiębiorstwa rodzime i podmioty mniejsze.

Przedstawione badanie nie jest wolne od ograniczeń. Jednym z elementów mogących wpłynąć na rzetelność prezentowanych badań była zwrotność rozesłanych ankiet. Kwestionariusze zostały wysłane do ponad tysiąca przedsiębiorstw, jednak odpowiedzi udzieliło 207 podmiotów, co może oznaczać, że w ba-

<sup>21</sup> Zob. m.in. C.A. Benavides-Velasco, C. Quintana-Garcia, V.F. Guzman-Parra, *Trends in the family-business research*, „Small Business Economics” 2013, Vol. 40, No. 1, s. 41–57, <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-011-9362-3>.

daniu wzięli udział respondenci najbardziej świadomi kwestii zarządzania talentami. Jednocześnie zbieranie odpowiedzi od osób zarządzających przyczynić się mogło również do chęci zaprezentowania się w lepszym świetle niż ma to miejsce w rzeczywistości. Ponadto w badaniu przedsiębiorstwa kwalifikowano do grupy firm rodzinnych na podstawie deklaracji właścicieli, że ich firma odpowiada definicji: przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którego funkcjonowanie zaangażowany więcej niż jeden członek danej rodziny i w rękach przedstawiciela tej rodziny pozostają również kontrola własnościowa lub zarządzanie.

### Bibliografia

Anderson R., Reeb D., *Founding-family ownership and firm performance: Evidence from S&P 500*, „Journal of Finance” 2003, Vol. 58, No. 3, s. 1301–1328, <http://dx.doi.org/10.1111/1540-6261.00567>.

Benavides-Velasco C.A., Quintana-Garcia C., Guzman-Parra V.F., *Trends in the family-business research*, „Small Business Economics” 2013, Vol. 40, No. 1, s. 41–57, <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-011-9362-3>.

Bertrand M., Schoar A., *The Role of Family in Family Firms*, „The Journal of Economic Perspectives” 2006, Vol. 20, No. 2, s. 73–96, <http://dx.doi.org/10.1257/jep.20.2.73>.

Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., *Defining the Family Business by Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, Vol. 23, No. 4, s. 19–39.

Egerova D. (ed.), *Integrated talent management. Challenges and future for organizations in Visegrad countries*, Nava, Pilzno 2013.

Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.

Leczykiewicz T., Springer A., *Zrządzanie talentami w polskich przedsiębiorstwach w porównaniu z krajami grupy wyszehradzkiej*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2014, nr 13, s. 139.

Mathews J.A., *A resource-based view of Schumpeterian economics dynamics*, „Journal of Evolutionary Economics” 2002, Vol. 12, No. 1, s. 29–54, <http://dx.doi.org/10.1007/s00191-002-0106-z>.

McCauley C., Wakefield M., *Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*, „The Journal for Quality and Participation” 2006, Vol. 29, No. 4, s. 4–7.

Mihelic K.K., Plankar K., *The growing importance of talent management*, [w:] *An Enterprise Odyssey. International Conference Proceedings*, University of Zagreb, 2010, s.1251–1263.

Pearson A., Lumpkin T., *Measurement in family business research: How do we measure up?*, „Family Business Review” 2011, Vol. 24, No. 4, s. 287–291, <http://dx.doi.org/10.1177/0894486511426967>.

Pruis E., *The five key principles for talent*, „Development Industrial and Commercial Training” 2011, Vol. 43, No. 4, s. 206–216 <http://dx.doi.org/10.1108/00197851111137825>.

Remillard B., *Motivating top talent in de-motivating times*, „Ceramic Industry” 2012, <http://www.ceramicindustry.com/articles/92706-motivating-top-talent-in-de-motivating-times>.

Silzer R., Dowell B.E., *Strategy-Driven Talent Management. A Leadership Imperative*, John Wiley & Sons, San Francisco 2010.

Williamson D., *Talent management in the New business Word*, „Human Resource Management International Digest” 2011, Vol. 19, No. 6, s. 33–36, <http://dx.doi.org/10.1108/09670731111163518>.

### The challenges of talent management – the comparison of family and non-family business sector

*In practical terms of human resource management, the implementation of talent management (TM) is increasingly believed to be a way of building competitive advantage of the company. Despite numerous publications about TM, it was noticed that there are none considering those processes implemented in the family-owned business, especially in Polish market. The main aim of this article was to assess the major differences of TM processes between family and non-family companies. Four separate research areas were taken into account: strategy formulating, identifying and recruiting talents, assessing key employees and finally, motivating them. Collected results indicate that family businesses are doing slightly better with the implementation of TM processes than the non-family Polish companies. This difference, however, is relatively small and mainly concerns the area associated with the formulation and implementation of strategy, achieving significantly better ratings in 4 from the 9 evaluated variables. At the same time, there are no differences in terms of TM between family companies and non-family ones which are large or have a foreign capital.*

**Agnieszka Springer** jest magistrem psychologii i doktorem nauk ekonomicznych, pracuje jako adiunkt w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu. W swoich zainteresowaniach naukowych i badawczych łączy wiedzę psychologiczną i zarządczą. Jest autorką kilkudziesięciu publikacji poświęconych zachowaniom organizacyjnym, kompetencjom pracowników oraz zarządzaniu talentami.

**Alicja Hadryś-Nowak** jest dyrektorem Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Spółka Celowa UEP, adiunktem w Katedrze Zarządzania Międzynarodowego UEP. Jest ekspertem Instytutu Biznesu Rodzinnego i autorką wielu publikacji o tematyce przedsiębiorstw rodzinnych oraz zarządzania międzynarodowego. Uczestniczyła w wielu międzynarodowych projektach badawczych oraz grantach UE.