

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 18 (2023), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 77-94
DOI: 10.37055/nsz/174990

Modern Management Systems
Volume 18 (2023), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 77-94
DOI: 10.37055/nsz/174990



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology
in Warsaw

Korzyści i koszty wdrażania strategii zarządzania talentami we współczesnej organizacji na przykładzie Sił Powietrznych RP

The benefits and costs of implementing talent management strategy in modern organization for example the Polish Air Forces

Małgorzata Zielińska

Wojskowe Biuro Badań Społecznych, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej
zmalgosia1@wp.pl; ORCID: 0000-0002-3797-7849

Abstrakt. Niniejszy artykuł podejmuje ważny temat naukowy dotyczący korzyści i kosztów wdrażania strategii zarządzania talentami (SZT) w Siłach Powietrznych RP. Autorka opisała trzy grupy korzyści: interdyscyplinarne, ogólne i indywidualne. Korzyści wynikają wprost z planowania, realizacji i doświadczenia związanego ze strategią zarządzania talentami (SZT). Koszty realizacji strategii zarządzania talentami zostały sklasyfikowane jako koszty indywidualne i grupowe. Opisane walory strategii można uogólnić nie tylko na same Siły Powietrzne, lecz także na inne formacje wojskowe oraz współczesne organizacje. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym zarządzanie talentami, stanowi klucz do efektywnego i optymalnego zarządzania w ramach wielu systemów.

Słowa kluczowe: strategia zarządzania talentami, korzyści SZT, koszty wdrażania strategii w Siłach Powietrznych RP

Abstract. This article presents a very crucial scientific topic of benefits and costs of implementing talent management strategy (TMS) in the Polish Air Forces. The author described three benefits: interdisciplinary, general, and individual ones. Benefits result directly from planning, implementing and experience relate to talent management strategy (TMS). Implementing talent management strategy's costs were classified as: individual and team ones. Describing strategy's values may be directed not only the Polish Air Forces but also other army's formations and modern organizations. The result is that the human resources management including talent management determines the key of effective and optimal management in many systems.
Keywords: talent management strategy, benefits of talent management strategy (TMS), costs of implementing talent management strategy in the Polish Air Forces

Wstęp

Strategia zarządzania talentami (SZT) we współczesnych organizacjach wydaje się być istotna z wielu powodów. Po pierwsze, ugruntowuje elementy systemu zarządzania. Po drugie, stanowi punkt odniesienia do realizacji zadań operacyjno-taktycznych. Po trzecie, jest drogowskazem awansu i funkcjonowania (pracy) w organizacji, (służby) w wojsku.

Autorka definiuje wielowymiarową strategię zarządzania talentami jako zaplanowane, zintegrowane i wieloaspektowe działania, mające na celu wspieranie i rozwijanie talentów w ujęciu podmiotowym (indywidualnym i zespołowym), atrybucyjnym (kompetencyjnym) i organizacyjnym.

Z całą pewnością występują liczne korzyści z wdrażania strategii zarządzania talentami z wykorzystaniem pewnych schematów działania. Należy jednak pamiętać o towarzyszących tym działaniom kosztach.

Autorka dokonała analizy materiałów zgromadzonych w czasie badań diagnostycznych od maja do lipca 2015 roku, które zostały przeprowadzone wśród 213 utalentowanych żołnierzy zawodowych oraz 49 utalentowanych podchorążych z Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych RP w Dęblinie (obecnie LAW). Zbadała strategię zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP. Wskazała zarówno na korzyści teoretyczne, jak i pragmatyczne stosowania strategii zarządzania talentami w tej formacji wojskowej.

Autorka przyjęła trzy hipotezy:

1. Wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań nauk o zarządzaniu sprzyja wdrażaniu nowych systemów zarządzania w wojsku.
2. Strategia zarządzania talentami wpływa na generowanie zmian i realizacji inwestycji w talenty.
3. Koszty wynikają z podejmowania szkoleń oraz stosowania najnowocześniejszej technologii.

Rozwój analizy strategicznej

Wzrastające na przełomie lat 50. i 60. XX wieku niestabilność i złożoność świata otaczającego zarówno przedsiębiorstwa, jak i instytucje wojskowe spowodowały nasilenie zainteresowania naukowymi metodami ułatwiającymi prognozowanie zmian i dostosowanie się do nich w sposób planowy i racjonalny. Od lat 80. XX wieku planowanie długookresowe wpłynęło na rozwój zarządzania strategicznego. Przyspieszenie globalizacji gospodarki w latach 80. ubiegłego wieku i pęd do pospiesznej internacjonalizacji stały się impulsem do rozwoju teorii internacjonalizacji. Nauka opracowała ciekawe modele ekspansji zagranicznej organizacji, instytucji, przedsiębiorstw i ich działania w wymiarze międzynarodowym oraz

zestawu czynników i korzyści internacjonalizacji. Analiza strategiczna skupiła się na opracowaniu narzędzi i metod pomiaru stopnia internacjonalizacji branż i podmiotów oraz oceny charakteru ich internacjonalizacji.

Pierwsze próby naukowego podejścia w formułowaniu strategii na podstawie profesjonalnej analizy organizacji, instytucji i jej pozycji w otoczeniu, zgodnie z założeniami szkoły planistycznej zarządzania strategicznego, wniosły do teorii i praktyki przekonanie o konieczności profesjonalnego podejścia do budowy planu strategicznego i osobistej odpowiedzialności naczelnego kierownictwa za tworzenie i realizację strategii. W dużej mierze koncentruje się ona na tworzeniu modeli strategii i jej uwarunkowań oraz kładzie nacisk na doskonalenie narzędzi planowania i prognozowania. Krytycy tej szkoły zarzucają jej przede wszystkim nadmierne sformalizowanie i usztywnianie procesu planistycznego, koncentrację na procedurach, niezauważanie sprzeczności interesów różnych grup w przedsiębiorstwie i spowolnienie reakcji na zmiany w otoczeniu (Zakrzewska-Bielawska, 2014).

Szkoła ewolucyjna zarządzania w przeciwieństwie do szkoły planistycznej, która nauczyła praktyków racjonalnych procedur i zasad postępowania, okazała się mało przydatna w praktyce. Zaslugą szkoły ewolucyjnej jest zwrócenie uwagi na problemy kulturowe i społeczne oraz uwarunkowań strategii, przedstawiając ją jako proces rozwiązywania konfliktów interesów różnych uczestników. Szkoła ta nie wypracowała nowych modeli i narzędzi analizy strategicznej, skupiła się na objaśnianiu rzeczywistości i wskazywaniu racjonalnych strategii przez prezentowanie studiów przypadku organizacji (Matyjas, 2011).

Szkoła pozycyjna powstała w wyniku błędów i krytyki dwóch szkół – planistycznej i ewolucyjnej. Kładzie nacisk na analizę otoczenia organizacji i określenie jego pozycji konkurencyjnej oraz skupia się na eksploatacji myśli, że źródłem sukcesu jest jej pozycja strategiczna. Połączenie narzędzi budowania strategii na poziomie sektora i narzędzi tworzenia portfela działalności dla organizacji wielosektorowej pozwala uporządkować zarządzanie strategiczne nawet w bardzo złożonych organizacjach (Jeżak, Matyjas, 2005).

Najnowszym osiągnięciem teorii zarządzania strategicznego jest szkoła zasobowa zarządzania strategicznego. Określane są kryteria – cennaść, brak substytutów, unikalny charakter i dobra ochrona – jakie powinny spełniać zasoby, aby miały zdolność tworzenia silnej i trwałej pozycji konkurencyjnej oraz zasady ich wykorzystywania w walce konkurencyjnej, tj. koncentracja zasobów, umiejętne łączenie i koordynacja zasobów, wszechstronne ich wykorzystywanie oraz wzbogacenie. Zwraca uwagę na pierwotne, tkwiące w zasobach źródła przewagi konkurencyjnej, pozwalające na stałe odnawianie sukcesu i tworzenie podstaw pod przyszłe sukcesy rynkowe (Krupski, 2012, s. 3-7).

W każdej z zaprezentowanych szkół zarządzania strategicznego można znaleźć koncepcje i zasady postępowania mające praktyczne znaczenie w procesie zarządzania. Największy wkład w naukę i praktykę wniosły dwie szkoły – planistyczna i pozycyjna.

Zainteresowanie analizą strategiczną i planowaniem strategicznym nasila się zazwyczaj w gorszej koniunkturze gospodarczej, gwałtownych zmianach w wymiarze globalnym, skokowym rozwoju technologii. Często bodźcem do doskonalenia analizy i planowania strategicznego staje się zmiana kierownictwa, reorganizacja i podjęcie prac nad nową strategią.

Analiza strategiczna ma dostarczyć metody i narzędzia, które pomogą odpowiedzieć na pytania dotyczące wyboru strategii. Jej siła polega na tym, że gromadzi metody i narzędzia opracowane w różnych okresach dla różnych typów sytuacji strategicznych i różnych szkół zarządzania. W nowoczesnej analizie strategicznej znajdują się różne podejścia, metody i techniki analizy, czerpie ona z metodologii nauk ścisłych, socjologii, psychologii, ekonomii i zarządzania.

Należy dostrzegać także inne elementy, takie jak kultura, kwalifikacje i motywacje ludzi, poczucie misji strategicznej, ekologiczny aspekt zarządzania. Zwraca się uwagę na etyczną stronę analiz strategicznych, szczególnie w odniesieniu do sposobów gromadzenia informacji o konkurentach i wykorzystania tych informacji w podejmowaniu decyzji. Podejście sytuacyjne koncentruje się na zachowaniu prawidłowej procedury postępowania i umiejętnym interpretowaniu wyników analizy bez narzucania ocen i doboru narzędzi. Systemowy, kompleksowy charakter wyraża się w dążeniu do uwzględniania w jednakowym stopniu czynników zewnętrznych i wewnętrznych ze wszystkich podsystemów organizacji oraz otoczenia i badaniu wzajemnych związków między tymi elementami (Gierszewska, Romanowska, 2017).

Strategie i ich rodzaje według literatury przedmiotu

Strategia to jeden z najstarszych działów sztuki wojennej. Ewoluowała na przestrzeni lat. Na początku dotyczyła wyłącznie kierowania siłami zbrojnymi. Aby odróżnić politykę państwa od strategii militarnej, używano termin „wielka strategia”. W pierwszej połowie XX wieku współistniały obok siebie strategia wojenna zajmująca się wojną oraz wojskowa – rozpatrująca użycie sił zbrojnych w wojnie. Od połowy XX wieku nastąpił podział strategii na liczne strategie szczegółowe, m.in. strategię narodową oraz strategię bezpieczeństwa narodowego.

Koncepcje zarządzania strategicznego

Kategorię „strategia” można dokładnie doprecyzować tylko wówczas, gdy dokładnie zdefiniujemy „zarządzanie strategiczne”.

Zgodnie z definicją R. Griffina zarządzanie strategiczne to zestaw działań obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe,

rzeczowe, informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny (Griffin, 2000). Zarządzanie strategiczne może być rozumiane jako proces informacyjno-decyzyjny, wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli, którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach w działalności organizacji, o jej przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego (Stabryła, 2000, s. 11). Według Z. Pierścionka zarządzanie strategiczne należy definiować jako ciągłe dostrzeganie najważniejszych problemów decydujących o konkurencyjności i rozwoju organizacji (problemów strategicznych), ich formułowaniu i racjonalnemu rozwiązywaniu. Problemy te rozstrzyga się przez budowę, wdrażanie, kontrolę i weryfikację strategii, która powstaje na bazie wiedzy, doświadczenia i intuicji osób decydujących, na podstawie analizy strategicznej otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego (Pierścionek, 2011, s. 23). Koncepcje zarządzania strategicznego można podzielić według dyscyplin: teorii organizacji i zarządzania, ekonomii, cybernetyki i teorii systemów (zob. tabelę 1).

Tabela 1. Koncepcje zarządzania strategicznego

Koncepcje	Opis
Koncepcje zarządzania strategicznego oparte na teorii organizacji i zarządzania	Koncentrują się na aspektach procesu budowy, oceny, wyboru, wdrażania, kontroli i weryfikacji strategii rozwoju. Poruszają zagadnienia świadomości strategicznej i pobudzania myślenia strategicznego wśród kadry, tworzenia struktur zarządzania stymulujących tworzenie i wdrażanie strategii, kryteriów doboru procesu budowy, oceny, wyboru, wdrażania, kontroli i weryfikacji strategii rozwoju organizacji.
Koncepcje zarządzania strategicznego wywodzące się z ekonomii i jej dyscyplin szczegółowych (teoria firmy, teoria rozwoju firmy, teoria organizacji przemysłowych, ocena projektów inwestycyjnych, teoria konkurencji i teoria rynków)	Koncentrują się na treści strategii, czyli problemie, jaka strategia ma być zastosowana w danych warunkach zewnętrznych i wewnętrznych, a także na metodach oceny i wyboru strategii.
Koncepcje zarządzania strategicznego bazujące na teorii systemów i cybernetyce	Podjęmą kompleksowe problemy zarządzania strategicznego: tworzenie warunków budowy, wdrożenia i weryfikacji strategii oraz samej treści. Teoretyczne i metodologiczne podstawy wywodzące się z cybernetyki to przede wszystkim teoria systemów i teoria gier. Warto podkreślić, że teoria gier stanowi podstawę metodyczną zarządzania strategicznego, gdyż określa, analizuje i rozwiązuje problemy działań w sytuacjach konfliktowych, opisując proces konkurencji.

Źródło: opracowanie na podstawie: Pierścionek, 2011, s. 29-30

Według Z. Pierścionka koncepcje zarządzania strategicznego dzieli się na (Pierścionek, 2011, s. 31):

- koncepcje oparte na paradygmacie racjonalności strategicznej (szkoła planowania strategicznego, szkoła harwardzka, szkoła pozycjonowania macierzowego, szkoła ilościowa);
- koncepcje oparte na paradygmacie zachowań strategicznych (szkoła behawioralna, szkoła systemowa, szkoła ewolucyjna).

Rodzaje strategii w organizacji

Wdrażanie strategii zarządzania talentami związane jest ze strategią zasobów osobowych (zarządzania kapitałem ludzkim) w strukturach wojskowych. By strategia mogła być trwała, organizacja musi dysponować wieloma mechanizmami utrudniającymi naśladowanie przez inne instytucje, organizacje, podmioty. Strategia jest planowana na dwa, trzy lata ze względu na dynamikę zmian zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W wojsku jest to dłuższy horyzont czasowy. Oprócz strategii personalnej równie ważne są strategia modernizacji wojska czy strategii obrony kraju (strategie bezpieczeństwa narodowego) wśród służb mundurowych.

Stopień trwałości przewagi konkurencyjnej jest różny, biorąc pod uwagę czynniki determinujące koszty oraz w przypadku różnych zakresów, takich jak skala, wewnętrzne relacje, zależności (korelacje), uczenie się z zachowaniem wyłączności, założenia strategiczne dotyczące opracowania unikalnego procesu lub rozwiązania technologicznego (Porter, 2006).

W tabeli 2 zostały przedstawione wybrane rodzaje strategii we współczesnych organizacjach, w tym w formacjach wojskowych.

Tabela 2. Wybrane rodzaje strategii w organizacji (w tym w formacjach wojskowych)

Rodzaj strategii	Opis
Strategia funkcjonalna	Stanowi podstawę planowania strategicznego i skupia się na pewnych sposobach podejścia do głównych działań funkcjonalnych. Pozwala na zarządzanie finansami, pracami badawczymi i rozwojowymi oraz marketingiem, w tym wizerunkiem wojska.
Strategia kooperacji	To współdziałanie dwóch powiązanych pionowo instytucji w zakresie obronności na podstawie długookresowych relacji.
Strategia innowacji	Jest drogowskazem postępowania w zakresie innowacji wszystkich żołnierzy zawodowych i pracowników cywilnych.
Strategia konkurencyjności – przywództwo kosztowe	Polega na tym, że organizacja osiąga w swojej branży ponadprzeciętne wyniki. Zakłada takie wyniki, ponieważ potrafi ustalić ceny na poziomie zbliżonym do branży średniej. W zakresie zróżnicowania poziom równy (oznacza identyczną jak w przypadku konkurentów ofertę lub też inną kombinację cech oferowanego produktu, która jest doceniana przez nabywców) lub zbliżony do konkurencji pozwala bezpośrednio przełożyć swoją przewagę kosztową na wyższe od konkurencji zyski.

cd. tab. 2

Rodzaj strategii	Opis
Strategia konkurencyjności – zróżnicowanie (dyferencjacja)	Sprowadza się do tego, że firma decyduje się na zróżnicowanie w tych obszarach, w których rzeczywiście różni się od konkurentów. Inaczej niż w strategii przywództwa kosztowego, w tym przypadku w jednej branży może współistnieć więcej firm skutecznie odróżniających się od swoich konkurentów.
Strategia konkurencyjności – koncentracja	Bazuje na wyborze wąskiego zakresu działalności przedsiębiorstwa. Wybiera segment lub grupę segmentów danej branży, a następnie dostosowuje swoje działania do ich potrzeb, pomijając jednocześnie inne obszary rynku. Koncentracja na kosztach poszukuje przewag kosztowych w wybranych segmentach, natomiast koncentracja na zróżnicowaniu polega na odróżnianiu się od konkurentów w wybranym segmencie.
Strategia konkurencyjności – utknąwszy gdzieś po drodze	Zakłada przejaw niechęci, jaką firma wyraża w sytuacji, gdy konieczne jest dokonywanie wyboru dotyczącego sposobu prowadzenia działalności. Pokusa, by odejść od klasycznego modelu ogólnej strategii konkurencyjności, czyli wykonania kroku prowadzącego do utknięcia gdzieś po drodze, jest szczególnie silna dla tych graczy, którzy zdominowali już wybrane segmenty.
Strategia konkurencyjności – dążenie do wykorzystania więcej niż jednej strategii ogólnej	Opiera się na połączeniu pożądanych różnych rodzajów strategii po to, by nie utknąć gdzieś po drodze. Osiągnięcie przywództwa kosztowego i zróżnicowania daje wymierne korzyści – umożliwia nakładanie wyższych cen oraz obniżanie kosztów.
Strategia konkurencyjności – trwałość	Prowadzi do ponadprzeciętnych wyników tylko wówczas, gdy konkurenci nie są w stanie skopiować metod gracza lub graczy na rynku.

Źródło: opracowanie na podstawie: Gierszewska, Romanowska, 2017

Strategia w wojsku

Siły Zbrojne Rzeczypospolitej Polskiej stanowią fundament bezpieczeństwa narodowego Polski w XXI wieku. Jako w pełni profesjonalna i nowoczesnie wyposażona armia są w stanie sprostać wyzwaniom i zagrożeniom militarnym, gwarantując obronę przed każdą formą agresji zbrojnej, oraz zapewniają skuteczne wsparcie organom administracji publicznej i społeczeństwu w obliczu zagrożeń pozamilitarnych.

Strategia wojska polega na zapewnieniu bezpieczeństwa i nienaruszalności granic Rzeczypospolitej Polskiej. Jako podstawowy element systemu obronnego państwa uczestniczą w realizacji polityki bezpieczeństwa i polityki obronnej. Wojsko Polskie zapewnia również wsparcie administracji publicznej i społeczeństwa w sytuacjach kryzysowych oraz uczestniczy w międzynarodowych działaniach na rzecz pokoju i bezpieczeństwa.

Siły Zbrojne utrzymują gotowość do realizacji trzech rodzajów misji (Obrona Narodowa, 2022):

- zagwarantowanie obrony państwa i przeciwstawienie się agresji;
- udział w procesie stabilizacji międzynarodowej oraz w operacjach reagowania kryzysowego i humanitarnych;
- wspieranie bezpieczeństwa wewnętrznego i pomoc społeczeństwu.

Strategia w wojsku to plan wprowadzenia zmian, przewidujący działania operacyjno-taktyczne. Jest to również udział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny oraz poszczególnych jej kampanii i bitew. Zatem wdrażanie strategii jest niezwykle istotne w każdej jednostce organizacyjnej. Niesie ze sobą wiele ryzyk, kosztów, ale także korzyści. Podejście strategiczne to podejście, które trzeba mieć, jeśli chce się planować rozwój w długim okresie. Taktyka jest podejściem doraźnym i nie wygrywa się nią wojen, lecz bitwy.

Różnorodność strategii daje możliwość łączenia lub wyboru tej, która spełni wszystkie założenia efektywnego i zoptymalizowanego działania. Takie podejście wpływa na tworzenie przewagi konkurencyjnej zarówno w środowisku zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Stosowanie skrupulatnego i konsekwentnego planu działania wymusza u konkurencji podejmowanie kroków, by być liderem na rynku regionalnym i globalnym.

Wdrażanie strategii w organizacji w literaturze przedmiotu

Strategia to wewnętrznie spójna konfiguracja działań, która odróżnia instytucję/organizację/jednostkę wojskową od jej rywali. Należy zidentyfikować możliwości osiągnięcia rentowności w danej branży w długim okresie oraz czynniki, które mają na to wpływ. Trzeba ustalić także wyznaczniki względnej pozycji konkurencyjnej w danej branży.

Źródłem przewag konkurencyjnych jest wartość, jaką organizacja jest w stanie wypracować dla swoich klientów. Ta wartość wyraża się w kwocie, jaką klienci gotowi są zapłacić za produkty lub usługi. Z jednej strony niższa cena za produkty i usługi podobnej jakości, z drugiej wyjątkowe zalety tych produktów czy usług, które rekompensują ich wysoką cenę. Wyróżniamy dwa podstawowe rodzaje przewag konkurencyjnych – przywództwo kosztowe i zróżnicowanie (Porter, 2006, s. 29).

Siła przetargowa dostawców w wojsku zależy od wielu czynników. Po pierwsze, rodzaj i zakres szkoleń krajowych. Na szkolenia międzynarodowe są wysyłani najlepsi z najlepszych żołnierzy zawodowych. Zawsze w strukturach wojskowych tego typu siła przetargowa wynika z wdrażania rozwiązań technologicznych, logistycznych oraz organizacyjnych. Dostawa sprzętu i uzbrojenia jest planowana, podobnie jak większość strategii, w tym strategia modernizacji. Modernizacja sprzętowo-zasobowa musi się wzajemnie uzupełniać. Z jednej strony rząd zakupuje nowy sprzęt wojskowy, z drugiej szkoli żołnierzy na nowym sprzęcie wojskowym (zob. schemat 1).

Siła przetargowa dostawców
(szkoleń krajowych i zagranicznych,
sprzętu i uzbrojenia i in.)



Konkurenci

Schemat 1. Dwie siły konkurencji wpływające na rywalizację zbrojeniową na świecie
Źródło: opracowanie własne

Zagrożenie ze strony
nowych konkurentów/liderów/armii
(nowe patenty na sprzęt i uzbrojenie wojskowe,
które wpływają na zagrożenie i bezpieczeństwo międzynarodowe)



Organizacja/institucje/jednostki wojskowe

Schemat 2. Potencjalni nowi konkurenci a zagrożenie i rywalizacja
Źródło: opracowanie własne

Nowe patenty na sprzęt mogą stać się zagrożeniem dla podmiotów konkurencyjnych. W świecie technologii zmiany zachodzą bardzo szybko, co wpływa na konkurencyjność zmian związanych z zagrożeniem i bezpieczeństwem międzynarodowym (zob. schemat 2).

Produkty i usługi
o charakterze substytucyjnym/komplementarnym
(inwestycje w jedną formację wojskową/zróźnicowanie inwestycji technologicznych,
logistycznych, organizacyjnych i innych w ramach różnorodnych formacji wojskowych)



Organizacja/institucje/jednostki wojskowe

Schemat 3. Substytuty a bezpieczeństwo narodowe
Źródło: opracowanie własne

Inwestycje oprócz zmian technologicznych są dobrą zmianą w strukturach wojskowych (zob. schemat 3). Zróżnicowanie inwestycji wpływa na rozwijanie instytucji/jednostek wojskowych na wielu płaszczyznach. Po pierwsze, inwestycje w technologie, które dywersyfikują działania innowacyjne w wojsku. Po drugie, dają szansę na modernizację sprzętu i uzbrojenia. Po trzecie, technologie napędzają inne formy innowacji, te logistyczne i organizacyjne.

Mechanizmy konkurencji zatem decydują o sukcesie lub porażce organizacji wojskowych i wynikają z planu i procesów wdrożeniowych we współczesnej organizacji. Zarówno wybór dostawców, jak i produkty czy usługi mogą być konkurencyjne lub nie. Pojawiają się natomiast we wszystkich kontaktach nowe zagrożenia ze strony liderów, armii, nowych konkurentów. Jeśli instytucja wygrywa walkę o pozycje na rynku, to często pojawia się kolejna organizacja tworząca zagrożenie.

Strategia zarządzania talentami w wojsku w świetle własnych badań empirycznych

Grupa badanych

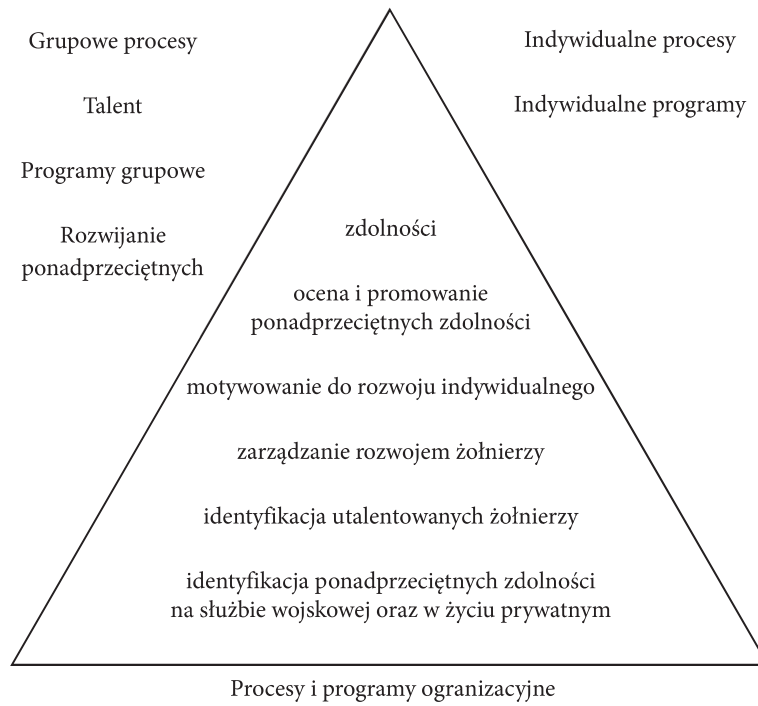
Autorka dokonała analizy materiałów zgromadzonych w czasie badań diagnostycznych maj-lipiec 2015 roku, które zostały przeprowadzone wśród 213 utalentowanych żołnierzy zawodowych oraz 49 utalentowanych podchorążych z Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych RP w Dęblinie (obecnie LAW).

Problem badawczy

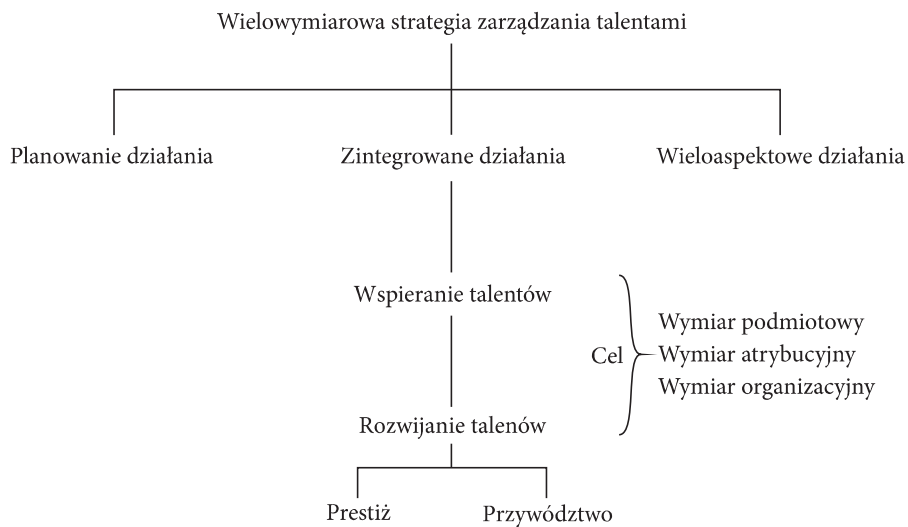
Zbadała strategię zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP. Wskazała na korzyści zarówno teoretyczne, jak i pragmatyczne stosowania strategii zarządzania talentami w tej formacji wojskowej.

Analiza wyników badań empirycznych na grupie żołnierzy zawodowych i podchorążych w Siłach Powietrznych RP

Najważniejszym elementem w analizie strategicznej jest identyfikacja ponadprzeciętnych zdolności do służby wojskowej. Schemat 4 prezentuje ogólną strategię zarządzania talentami w ujęciu indywidualnym i grupowym. Piramida strategii zarządzania talentami przedstawia wielowątkowość zagadnienia talentu indywidualnego, grupowego i organizacyjnego.



Schemat 4. Strategia zarządzania talentami w wojsku (piramida)
Źródło: Zielińska, 2018



Schemat 5. Wielowymiarowa strategia zarządzania talentami w wojsku a prestiż i przywództwo
Źródło: Zielińska, 2018

Wielowymiarowa strategia zarządzania talentami to zaplanowane, zintegrowane i wieloaspektowe działania, mające na celu wspieranie i rozwijanie talentów w ujęciu podmiotowym (indywidualnym i zespołowym), atrybucyjnym (kompetencyjnym) i organizacyjnym (zob. schemat 5).

Ważnym elementem badań nad SZT jest optymalizacja procesów związanych z polityką personalną. W tym zakresie wyjątkową rolę ma do spełnienia dowództwo jednostek wojskowych. Do zadań dowódcy należy:

- poinformować wszystkich żołnierzy zawodowych o istnieniu i wdrażaniu SZT;
- wydać formalny dokument w tej sprawie;
- wydać instrukcje np. w formie schematu i pouczenia, jak z niej korzystać;
- wskazać jasne ścieżki kariery;
- precyzyjnie określić zasady kontraktu psychologicznego;
- doprecyzować działania, zgodnie ze standardami analizy strategicznej.

Różne analizy podlegają optymalizacji. Dobrze opracowana SZT zatem powinna:

- generować wartości dodane względem strategicznego zarządzania zasobami osobowymi;
- uwzględnić wszystkie warianty tej analizy w przekonaniu, iż SZT istnieje w wojsku jako informacja niejawna oraz wymusza sformułowanie modelu zarządzania talentami na bazie systemu zarządzania zasobami osobowymi.

Korzyści z wdrażania strategii zarządzania talentami w jednostkach wojskowych w Siłach Powietrznych RP

Elitarne zasoby osobowe (talenty), z którymi mamy do czynienia w lotniczych strukturach wojskowych, są świadome własnej wartości w kulturze wojskowej. Wybór formacji, pozwalających na samorealizację ludzi utalentowanych, ma wymiar materialny (finansowy), a także pozamaterialny. Zasadne wydaje się rozważenie interdyscyplinarnych, ogólnych i indywidualnych korzyści strategii zarządzania talentami. Charakteryzują się wielowymiarowością i wynikają z unikalnego podejścia do zarządzania zasobami osobowymi (ZZO).

Interdyscyplinarne korzyści realizacji strategii zarządzania talentami (SZT) (Zielińska, 2018):

- wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań nauk o zarządzaniu i jakości oraz technologii;
- stosowanie wiedzy teoretycznej z nauk, takich jak pedagogika, psychologia, socjologia;
- działania w ramach litery prawa.

Realizacja założeń strategii zarządzania talentami wymaga stosowania innowacyjnych rozwiązań w ramach dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. Technologie

wpływają na szerokie i wysokospecjalistyczne szkolenia, stan wiedzy teoretycznej oraz nabywanie doświadczenia zawodowego. Wiedza z zakresu nauk, takich jak pedagogika, psychologia i socjologia oraz prawo, tworzy szeroką perspektywę ujęcia interdyscyplinarnego oraz korzyści płynące z wdrażania strategii zarządzania talentami w wojsku. Dodatkowo działania zgodnie z literą prawa są niezbędne w procesach zarządczych i strategicznych. Bez stosowania i uznania prawa w wojsku nie można wspiąć się na wyżyny awansu pionowego i poziomego. Ustawy i rozporządzenia mają na celu ugruntowanie i ustanowienie zasad i reguł działania operacyjno-taktycznego, a plany modernizacyjne wymuszają wdrażanie zarówno innowacyjnych działań, jak i zachowań w służbie wojskowej.

Do korzyści ogólnych stosowania strategii zarządzania talentami (SZT) (Zielińska, 2018) można zaliczyć:

- dominacja szczególnych wartości talentów;
- wykorzystanie nanotechnologii i szkolenie talentów;
- realizacja „inwestycji” w talenty;
- wykorzystanie kluczowych technik i metod zwalczania stresu;
- zapewnienie bezpieczeństwa międzynarodowego;
- generowanie zmian.

Wartości talentów stanowią ważne źródło w strategii zarządzania talentami. Wpływają one na planowanie, identyfikację i wdrażanie strategii zarządzania talentami w wojsku. Szkolenie talentów po to, by wykorzystywać nanotechnologie, jest kluczowe w procesach modernizacji sprzętu wojskowego. Stąd pojawia się potrzeba inwestycji w talenty (kompetencje, kwalifikacje utalentowanych żołnierzy zawodowych). Takie inwestycje bardzo szybko się zwracają, a rywalizacja o innowacje niemal w każdej jednostce wojskowej jest niezwykle ważna i zapewnia bezpieczeństwo międzynarodowe i narodowe.

Dodatkowym kryterium zmian są techniki i metody zwalczania stresu, które ułatwiają żołnierzom tej formacji codzienną służbę wojskową. Nie jest łatwe nieustanne zmaganie się ze skutkami stresu. Często uniemożliwia on działania operacyjno-taktyczne niemal na każdym etapie służby. Jednak w przypadku utalentowanych żołnierzy zawodowych zwalczanie negatywnych skutków i reakcje na stres są inne niż u ogółu.

Korzyści indywidualne wynikające ze strategii zarządzania talentami (SZT) (Zielińska, 2018):

- wykorzystanie kluczowych kompetencji i potencjału talentów;
- identyfikacja i promowanie kluczowych postaw talentów;
- wykorzystanie doświadczenia talentów;
- korzystanie z dyspozycyjności talentów, w tym emocjonalnej i osobowościowej;
- korzystanie z kluczowej wiedzy talentów;
- realizacja programów rozwoju indywidualnego talentów;

- komunikowanie się talentów w grupach;
- unikalna dyscyplina talentów;
- chęć rozwoju talentów;
- nastawienie na realizację celów i zadań;
- profesjonalizm talentów;
- umiejętne zarządzanie kompetencjami talentów.

Korzyści, w ujęciu wojskowym, to zwiększone poczucie bezpieczeństwa, rozwijanie różnorodnych kompetencji, postaw i przygotowanie do zadań militarnych (bojowych i operacyjno-taktycznych). Inwestycje w siebie, procentują w sferze społecznej, ekonomicznej i wojskowej. Strategia zarządzania talentami może być drogowskazem do realizacji zadań i wykorzystania potencjału ludzkiego. Można je także rozpatrywać w ujęciu behawioralnym. Umiejętność panowania nad emocjami wiąże się z nieustanną pracą nad sobą. Psychospołeczne wartości dodane są podyktowane tendencją do ciągłych zmian armijnych. Zmiany idą w parze z rozwojem (por. Kumar, Raghavendran, 2013, s. 16-23; Silliker, 2011, s. 11; *Abi/Inform Complete*, 2022, s. 92).

Zmiany generują różne technologie. Wymagają także nieustannego analizowania aktywów, kapitałów, w tym talentów. Liczne mierzalne testy pokazują, kto w wojsku odniesie sukces i odnajdzie swoją drogę służby narodowi. Podkreśla się wagę nieustannego kształcenia i interdyscyplinarnego podejścia do problemów. Niezbędne jest także zrozumienie korzyści w ramach zastosowania nauk pokrewnych do nauk o zarządzaniu, takich jak psychologia oraz socjologia i pedagogika.

Korzyści interdyscyplinarne związane z realizacją strategii zarządzania talentami wymienione powyżej stanowią najogólniejszy jej fundament. Z naukowego punktu widzenia ważne są zarówno interdyscyplinarne, ogólne, jak i indywidualne korzyści wdrażania strategii zarządzania talentami. Wszystkie korzyści wyszczególnione w niniejszym artykule tworzą klimat prostrategiczny i stanowią ważny argument przemawiający za dopracowaniem strategii i samych procesów zarządzania talentami.

Koszty wdrażania strategii zarządzania talentami

Analizując korzyści płynące ze strategii zarządzania talentami (SZT), nie można pominąć kosztów. Do kosztów ogólnych zaliczamy: koszty szkoleń, systemu motywacyjnego, w tym fundusze specjalne, wymianę doświadczeń z żołnierzami amerykańskimi – w ramach NATO, niejawne koszty utrzymania zabezpieczenia, w celu zwiększenia kompetencji utalentowanych żołnierzy zawodowych.

Koszty grupowe strategii zarządzania talentami to koszty (Zielińska, 2018):

- szkoleń;
- związane z działaniami bojowymi;
- komunikacyjne;

- kryzysy krótkookresowe;
- kryzysy długookresowe (por. Kumar, Raghavendran, 2013, s. 16-23; Silliker, 2011, s. 11; Abi/Inform Complete, 2022, s. 92);
- słaba komunikacja ze względów kulturowych;
- inwestycyjno-technologiczne związane z rozwojem grupowym;
- technologiczne;
- musztry i ćwiczeń fizycznych;
- kryzysy i ryzyka działań operacyjno-taktycznych;
- związane z konfliktami zewnętrznymi.

Do kosztów indywidualnych SZT zalicza się (Zielińska, 2018):

- koszty szkoleń indywidualnych;
- zdobywanie kompetencji indywidualnych;
- terapie związane z niwelowaniem czynników stresogennych;
- związane z rozłąką z rodziną;
- rekompensujące ryzyko utraty zdrowia i życia (ubezpieczenie oraz dodatek w ramach systemu motywacyjnego, w tym fundusze specjalne);
- zdrowotne związane z konfliktami wewnętrznymi i zewnętrznymi na służbie;
- związane z ryzykiem i przeżyciami traumatycznymi na misjach zagranicznych;
- rozwoju indywidualnego;
- związane z utrzymaniem kondycji fizycznej;
- związane z realizacją działań operacyjno-taktycznych;
- kryzysy psychospołeczne i światopoglądowe.

Zintegrowanie kosztów nie występuje jedynie na poziomie politycznym, finansowym, lecz również indywidualno-grupowym. Należy je uwzględnić przy planowaniu budżetu w każdym państwie. Jak pokazują statystyki, skala kosztów armijnych wzrasta według zasady wydatków budżetowych w wysokości ponad 2% PKB, a nawet około 3% w następnym roku budżetowym. Jednak nie wszystko da się ująć w mierniki finansowe, ponieważ zdrowie, a tym bardziej życie są wartościami nadrzędnymi. Żołnierze zawodowi w sposób szczególny muszą dbać o swoją kondycję fizyczną i psychiczną, ponieważ służba wojskowa wymaga ciągłej dyspozycji. Pomimo nieustannych ćwiczeń i szkoleń żołnierze zawodowi są świadomi niebezpiecznych sytuacji wynikających ze służby. Nastawienie na osiągnięcie planowanych rezultatów jest szczególnie ważne. Wymaga to pracy nad sobą, siły i dojrzałości wewnętrznej. Żołnierz zawodowy podporządkowuje się władzy i jest świadomy odpowiedzialności za „współtowarzyszy broni”.

Żołnierze zawodowi w Siłach Powietrznych mają dużą świadomość ryzyka, które można przewidzieć i błyskawicznie na nie zareagować, ale także takiego, na które nie mają wpływu. Stąd też kryzysy zdrowotne, światopoglądowe, psychospołeczne, kulturowe. Kryzysy i ryzyka podczas realizacji działań operacyjno-taktycznych mają wpływ na wysokie koszty i nie należy ich minimalizować. Świadomy żołnierz zawodowy działa zgodnie z różnorodnymi regułami i zasadami unormowanymi

przez literę prawa polskiego i międzynarodowego. W strukturach wojskowych żołnierze działają zgodnie z jasno sprecyzowanymi formami przekazu. Błędne interpretacje mogą prowadzić do tragicznych wydarzeń. Relacja układa się w sposób dwubiegunowy: nadawca – odbiorca. Brak komunikatywności nie może się zdarzyć. Odpowiedni kod językowy zapewnia sprawność komunikacyjną.

Odpowiedzialność za realizację działań operacyjno-taktycznych jest elementem stresogennym. Czynniki stresogenne zalicza się do niematerialnych kosztów związanych ze skutecznymi strategiami radzenia sobie ze stresem. Już na etapie rekrutacji kandydaci muszą wykazać się dużą odpornością na stres. Liczne testy i rozmowy z psychologiem wojskowym służą identyfikacji osób, które potrafią sprostać ryzykownym zadaniom.

Kolejnym kosztem SZT jest często rozbieżność między interesem własnym żołnierzy a koniecznością dostosowania się do regulaminu wojskowego związanego ściśle z rozwojem indywidualnym. Może to rodzić sprzeciw wewnętrzny – pomiędzy własną koncepcją rozwoju indywidualnego a zasadami promowania w jednostkach wojskowych. Jest to koszt relatywnie niemierzalny i dlatego trudny do zdefiniowania.

Szkolenia utalentowanych żołnierzy zawodowych w zakresie obsługi coraz bardziej innowacyjnych technologii wymagają nowoczesnego spojrzenia na strategię zarządzania talentami. Podwyższają one koszty związane z realizacją modelowego podejścia do zarządzania ponadprzeciętnymi umiejętnościami oraz kompetencjami żołnierzy zawodowych. Są one niezbędne i ich stosowanie w wojsku ma niwelować ryzyka dotyczące strategii obronności.

Koszty wdrażania strategii zarządzania talentami zostały dokładniej omówione w tej części artykułu. Zintegrowanie kosztów strategicznych opiera się na scentralizowaniu kosztów i zdecentralizowaniu wdrażanej strategii. Ważnym głosem pro lub przeciw strategii jest określenie dokładnego rzędu wielkości wydatków, które wpływają na zakres strategii i jej elementów.

Psychologiczne aspekty wdrażania strategii zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP

W teorii i praktyce istnieje wiele wspólnych aspektów nauk o zarządzaniu i jakości z psychologią, w tym psychologią społeczną, pracy i organizacji, lotniczą. W tym podrozdziale autorka podejmie próbę wykazania zależności między wdrażaną strategią zarządzania talentami a subdyscyplinami psychologii. Wyodrębniła trzy podkategorie korzyści. Do nich należą: korzyści emocjonalne, racjonalne i wizerunkowe.

Korzyści emocjonalne związane są ze zwalczaniem stresu, kształtowaniem osobowości, radzeniem sobie z emocjami, przekraczaniem barier, w tym barier wytrzymałościowych. Dodatkowo można skupić się na racjonalnym podejściu do emocji, motywacji oraz postaw wynikających z cech osobowości.

Dlatego autorka odwołuje się do aspektów psychologicznych związanych z właściwym podejściem do codziennych obowiązków zawodowych w ramach służby.

Wsparcie wizerunku pracodawcy jest trzecią korzyścią wynikającą z wdrażania strategii zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP. Przyciąga ona wielu utalentowanych kandydatów do służby w elitarnych jednostkach. Służba daje formalne gwarancje stabilności i ciągłości zatrudnienia w jednostkach oraz instytucjach wojskowych. Nie tylko liczą się warunki materialne, lecz także duma, która jest związana z prestiżowym zawodem oraz chęć służenia narodowi i przygotowanie do obrony granic (zarówno przygotowanie bojowe, jak i taktyczno-operacyjne).

Kolejne psychologiczne elementy wdrażania strategii zarządzania talentami są związane z procesami, mechanizmami skutkującymi reakcje stresowe. Zostały stworzone różne teorie na temat stresu i jego czynników – rodzaju osobowości i motywacji. Odpowiednie cechy charakteru mogą przyczynić się do radzenia sobie lepiej ze stresem wynikającym z samej służby w kraju i poza granicami RP (misje zagraniczne). Motywacja do zwalczania stresu czy do pokonywania barier, w tym barier wytrzymałościowych, wydaje się być kluczowa w analizie ryzyka utraty zdrowia lub nawet życia. Cechy osobowościowe oraz motywacja wpływają na lepsze radzenie sobie ze stresem. Mogą pojawiać się zespoły stresu pourazowego, nabytego podczas niebezpiecznych akcji na misjach lub wyniku innych przeżyć w ramach służby wojskowej.

Działanie człowiek – obiekt zależy od wielu czynników. Szczegółową analizą zajmuje się psychologia lotnicza. Pomiar, wykorzystywanie wielu urządzeń lotniczych i symulatorów wpływają na efektywność i bezpieczeństwo pracy pilota. Badanie ruchów, reakcji i odruchów jest złożonym procesem i wymaga ciągłej kontroli instruktorów, egzaminatorów i innych członków komisji, badania predyspozycji i zmian lub ich braku, kondycji pilotów i pozostałej służby lotniczej, w tym mechaników, logistyków, nawigatorów oraz kontrolerów lotu. Biorąc pod uwagę powyższe czynniki należy stwierdzić, że prawidłowe mechanizmy i nawyki obsługi lotniczej oraz wysokospecjalistyczne kompetencje i kwalifikacje sprzyjają wdrażaniu strategii zarządzania talentami w Siłach Powietrznych. Poszczególne etapy realizacji strategii, które obejmują daną grupę żołnierzy zawodowych, włączają ich do prestiżowych struktur badanej formacji. Siła tych żołnierzy tkwi nie tylko w profesjonalnym wykonywaniu swoich obowiązków służbowych, lecz także w konkretnych działaniach przywódców promujących „najlepszych z najlepszych” w Siłach Powietrznych RP.

Opracowanie strategii zarządzania talentami i jej wdrażanie powinno wpłynąć pozytywnie na plany i awanse osobowe w strukturach wojskowych. Czynniki psychologiczne, w tym emocjonalne, należy dokładnie przeanalizować i wziąć pod uwagę nie tylko w procesach planowania, lecz i w procesach jej realizacji. Nie da się bowiem przewidzieć reakcji na podjęte decyzje osobowe. Inaczej przedstawia się sytuacja z pomiarem optymalizacji i efektywności oraz bezpieczeństwem w przestworzach. Jest ona lepiej mierzalna z uwagi na pomiary poziomu działania stresorów niż emocjonalność.

Podsumowanie

W niniejszym artykule autorka podjęła się analizy strategicznej związanej z zarządzaniem talentami w Siłach Powietrznych RP. Oprócz podejścia strategicznego do podjętego tematu opracowała psychologiczne aspekty wdrażania strategii zarządzania talentami w tej formacji wojskowej. Niezwykle ważne jest dokładne określenie strategii, a dopiero później ustalenie zarządzania strategicznego, w tym stworzenie całego systemu lub systemów zarządzania talentami w wojsku. Od tego, z jakich elementów składa się strategia, zależą dalsze decyzje oraz podejmowane kroki w celu realizacji samej strategii oraz osiągnięcia wymiernych korzyści, między innymi stosowanie rozwiązań innowacyjnych.

Strategia zarządzania talentami wpływa na generowanie zmian i realizacji inwestycji w talenty. Świadomość, że oprócz korzyści, o których była mowa wcześniej, należy liczyć się z kosztami, a te wynikają z podejmowania szkoleń, stosowania najnowocześniejszej technologii i wielu innych czynników.

Niniejszy artykuł nie wyczerpuje podjętego tematu. Rekomenduje się omówienie strategii zarządzania talentami w innych formacjach wojskowych, uwzględniających reprezentatywną grupę podchorążych i żołnierzy zawodowych oraz ich dowódców zarówno w jednostkach, jak i w instytucjach wojskowych w SP RP.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ABI/INFORM COMPLETE, 2022.
- [2] GIERSZEWSKA, G., ROMANOWSKA, M., 2017. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- [3] GRIFFIN, R., 2000. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [4] JEŻAK, J., MATYJAS, Z., 2005. Podejście zasobowe a podejście pozycyjne w zarządzaniu strategicznym, *Prace Naukowe Instytutu Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Studia i Materiały*, nr 76 (18/1).
- [5] KRUPSKI, R., 2012. Rozwój szkoły zasobów zarządzania strategicznego, *Przegląd Organizacji*, nr 3-7.
- [6] KUMAR, H., RAGHAVENDRAN, S., 2013. Not by money alone: the emotional wallet and talent management, *Journal of Business Strategy*, vol. 34, nr 3.
- [7] MATYJAS, Z., 2011. *Ekonomika organizacji przemysłowej w zarządzaniu strategicznym*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [8] OBRONA NARODOWA, 2022, www.gov.pl/web/obrona-narodowa (dostęp: 1.06.2022).
- [9] PIERŚCIOŃEK, Z., 2011. *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [10] PORTER, M.E., 2006. *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Gliwice: Helion.
- [11] SILLIKER, A., 2011. Talent management: Just another buzzword?, *Canadian HR Reporter*, nr 6.
- [12] STABRYŁA, A., 2000. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa – Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [13] ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, A., 2014. Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, nr 27.
- [14] ZIELIŃSKA, M., 2018. *Strategia zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP* [rozprawa doktorska], Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.