

ISTOTA I ZNACZENIE
WIELOWYMIAROWEJ STRATEGII
ZARZĄDZANIA TALENTAMI W WOJSKU
NA PRZYKŁADZIE SIŁ POWIETRZNYCH RP

THE ESSENCE AND THE IMPORTANCE
OF MULTIDIMENSIONAL TALENT
MANAGEMENT STRATEGY IN THE POLISH
ARMED FORCES FOR EXAMPLE
THE POLISH AIR FORCES

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest przedstawienie wielowymiarowej strategii zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP w ujęciach: podmiotowym, kompetencyjnym, grupowym, organizacyjnym oraz społecznym. Artykuł składa się z wprowadzenia, prezentacji wymiarów strategii zarządzania talentami według różnych badaczy, klasyfikacji talentu w organizacji, statystycznego opracowania wyników sondażu diagnostycznego, a także wniosków. Niniejsze opracowanie nie wyczerpuje zagadnienia talentu i strategii zarządzania talentami. Różnorodne podejścia do tej problematyki przyczyniają się do zadawania kolejnych pytań badawczych i formułowania wniosków teoriopoznacznych i aplikacyjnych.

SŁOWA KLUCZOWE

talent, strategia zarządzania talentami, Siły Powietrzne, model regresji, testy statystyczne

WSTĘP

Trafna i skuteczna strategia zarządzania talentami jest w wojsku bez wątpienia bardzo ważna. Wielu badaczy uzasadnia jej wdrażanie tylko po przeprowadzeniu należytej obserwacji i analizy wewnętrznych i zewnętrznych zmian w organizacji. Różnorodne kompetencje żołnierzy wydają się istotne ze strategicznego punktu widzenia, ponieważ zadania i programy w strukturach wojskowych charakteryzują się wysokim stopniem złożoności (wymiar kompetencyjny). Warunkiem obligatoryjnym jest zatem zaangażowanie interdyscyplinarnych zespołów w ramach zarządzania talentami (wymiar grupowy).

W strategicznym zarządzaniu talentami występują również inne wymiary niż kompetencyjny, grupowy, które warto badać w organizacjach (instytucjach, jednostkach) wojskowych.

Badania naukowe zaprezentowane w niniejszym artykule były realizowane w latach 2015–2020 na grupie żołnierzy zawodowych z Sił Powietrznych RP (około 300 respondentów, w tym podchorążowie), którzy podzielili się opinią na temat strategii zarządzania talentami. Do sondażu diagnostycznego wykorzystano krótką ankietę audytoryjną. Odwołano się także do analiz i publikacji różnych badaczy krajowych i zagranicznych.

Przyjęto następującą tezę i hipotezy badawcze w badaniu naukowym:

Teza/H1: *Wielowymiarowa strategia zarządzania talentami może mieć szerokie zastosowanie w Siłach Powietrznych RP.*

H2: *Kluczowe kompetencje¹, motywacja i postawy powinny kształtować karierę zawodową żołnierzy w Siłach Powietrznych RP.*

Niniejszy artykuł stanowi drugi z cyklu rozważań nad wielowymiarową strategią zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP. Pierwszy, zamieszczony w poprzednim numerze biuletynu, dotyczył interdyscyplinarnego podejścia do tego zagadnienia².

WYMIARY I STRATEGIA ZARZĄDZANIA TALENTAMI WEDŁUG RÓŻNYCH BADACZY

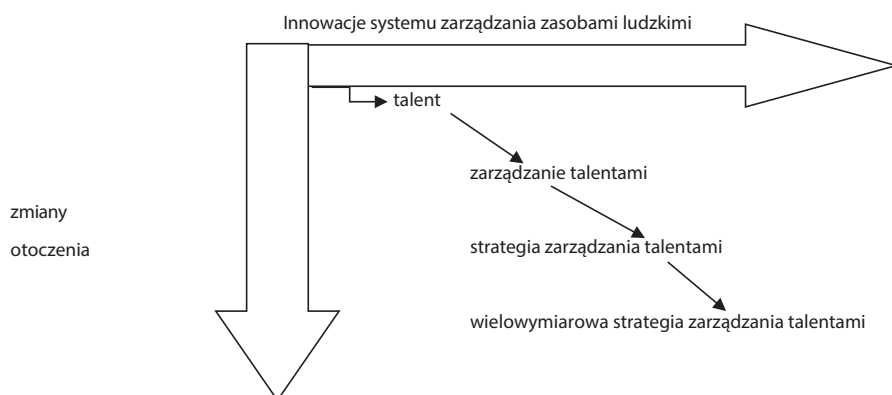
Ewolucja pojęcia talentu w badaniach naukowych wchodzi w interakcję z zarządzaniem strategicznym. W efekcie zmiany otoczenia oraz innowacji systemu zarządzania zasobami osobowymi powstaje wielowymiarowa strategia zarządzania talentami (rysunek 1).

Według autorki artykułu wielowymiarowa strategia zarządzania talentami to zaplanowane, zintegrowane i wieloaspektowe działania związane z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej organizacji (instytucji, jednostki wojskowej) w ujęciu podmiotowym (indywidualnym), kompetencyjnym, zespołowym i organizacyjnym (rysunek 2).

¹ Do kluczowych kompetencji osób służących w Siłach Powietrznych RP należą: odporność na stres, dobra organizacja, profesjonalizm, precyzja, inteligencja, silna osobowość, zaangażowanie.

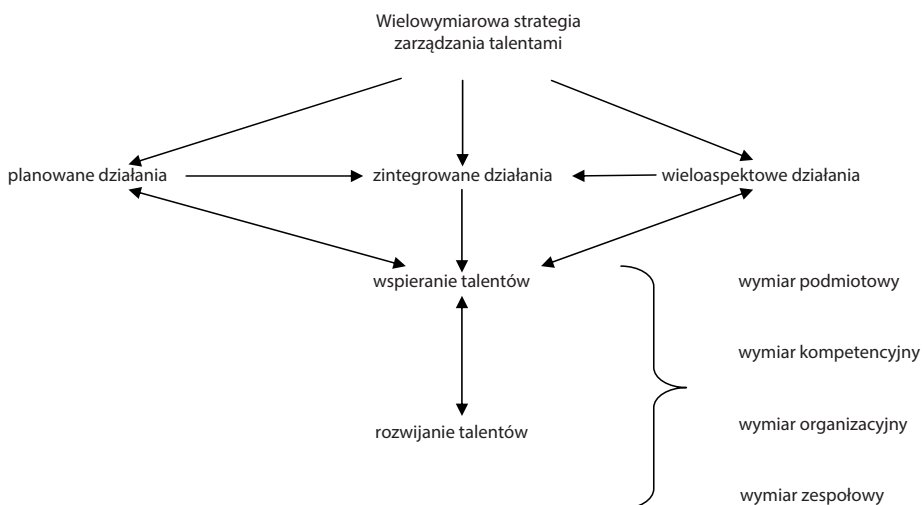
² M. Zielińska, *Interdyscyplinarna strategia zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP*, „Bezpieczeństwo Obronność Socjologia” 2019, nr 1–2 (11–12), s. 57–81.

Rysunek 1. Ewolucja od talentu do wielowymiarowej strategii zarządzania talentami



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Wielowymiarowa strategia zarządzania talentami



Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu strategię definiuje się jako długofalową koncepcję rozwoju określającą cele i sposoby jej realizacji. Długi horyzont czasowy (2–3 lata) i podporządkowanie działań rozwojowych celom wynika także z założeń pragmatycznych określających sposób realizacji strategii. W związku

z powyższym ta koncepcja jest uproszczeniem. Modelowe prezentowanie różnych rozwiązań ma swoje uzasadnienie w naukach społecznych i wystarcza, by stworzyć strategię. Zastosowanie nowatorskich rozwiązań w „burzliwych” warunkach otoczenia jest nieuniknione. Zmiany związane z wdrażaniem strategii zarządzania talentami powinny mieć charakter ciągły, wyprzedzający zjawiska kryzysowe, aby można było skutecznie i elastycznie zareagować w przyszłości. Ciekawe podejście do strategicznego zarządzania talentami prezentują A. Poczrowski, B.I. Buchelt, D. Williamson, E. Pruis, K. Stadler i J. Rudnicki:

- **strategia zarządzania talentami** (talent management strategy)

Strategia zarządzania talentami to elastyczna konfiguracja celów oraz planów działania, ukierunkowana nie tylko na pozyskiwanie i identyfikowanie, ale przede wszystkim zatrzymanie utalentowanych osób. Konsekwencją optymalnego wykorzystania talentów jest osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej³. Doug Williamson sugeruje, że rozwijanie, szkolenie i ocena programów wynika z indywidualnego podejścia oraz efektywności działań⁴. Wymienione elementy strategii zarządzania talentami są niezbędne do wypracowania bardzo dobrych wyników w służbie wojskowej;

- **strategia zatrzymywania talentów** (strategy to maintain the talents)

Zatrzymanie talentów w wojsku jest związane z konkurencyjnymi warunkami służby wojskowej⁵. Jednym z nich jest szkolenie i rozwijanie umiejętności utalentowanych żołnierzy zawodowych w celu wzmacniania głównie lojalności, postaw przywódczych oraz patriotyzmu. Organizacje dbają o utrzymanie zatrudnienia w ramach zaadoptowania strategii do działań operacyjnych i taktycznych;

- **strategia atrakcji** (strategy of attractions)

Według E. Pruis strategia zarządzania talentami zmierza do wyróżnienia indywidualistów. Szybka adaptacja oraz radzenie sobie z rozwiązywaniem problemów w służbie wpływają na skuteczność zatrudnionych i konkurencyjne rozwiązania w ramach strategii atrakcji. Procesy związane z międzynarodowym zarządzaniem utalentowanymi żołnierzami pochodzącymi z innych kultur i krajów są istotne dla potencjału i wdrażania strategii nastawionej na wzrost, konkurencyjność⁶;

³ B.I. Buchelt, *Strategiczne aspekty zarządzania talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. A. Poczrowski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2016.

⁴ D. Williamson, *Talent management in the new business world. How organizations can create the future and not be consumed by it*, „Human Resource Management International Digest” 2011, nr 6.

⁵ W przeszłości złe wyniki ekonomiczne, redukcja etatów, globalny kryzys finansowy, różnice w generacjach były przyczyną zmian konkurencyjno-organizacyjnych.

⁶ E. Pruis, *The five key principles for talent development*, „Industrial and Commercial Training” 2011, nr 4.

- **strategia dziedziczenia lub strategia planowanej wymiany karier** (succession strategy or career replacement planning)

Jest kilka metod wymiany karier cieszących się powszechną akceptacją. Planowana sukcesja lub wymiana jest procesem dotyczącym zespołu, który zostanie wybrany do realizacji programu zarządzania talentami⁷. Strategia wymiany kariery jest limitowaną aktywnością wpływającą na rozwój i klasyfikację wewnętrznych zasobów ludzkich⁸. To stwarza realną możliwość przypisania podstawowej funkcji utalentowanym żołnierzom zawodowym, którzy mają umiejętności oraz wiedzę, by wykonywać służbę według najwyższych standardów i procedur.

W tabeli 1 zostały zaprezentowane najpopularniejsze oraz najefektywniejsze strategie zarządzania talentami. Według badaczy organizacji (instytucji, jednostek) wojskowych kluczowe są: pozyskiwanie, motywowanie, rozwijanie oraz zatrzymywanie talentów.

Tabela 1. Najpopularniejsze i najbardziej efektywne strategie zarządzania talentami

Strategia	Strategie pozyskiwania talentów	Strategie motywowania talentów	Strategie zatrzymywania talentów
Najbardziej popularne	promocja wakatów; wewnętrzny rozwój talentów; wykorzystanie „łowców głów”; rekrutacja przez internet; opracowanie planów kariery (przemieszczeń i awansów)	swoboda planowania pracy i niezależność; regularny kontakt z kadrą menedżerską wyższego szczebla; dodatki motywacyjne; praca będąca wyzwaniem; wsparcie ze strony naczelnego kierownictwa	premie za osiągnięcia; konkurencyjny pakiet wynagrodzeń; praca będąca wyzwaniem; swoboda planowania pracy i niezależność; wsparcie decyzji o zatrudnieniu przez dyrektorów lub prezesów
Najbardziej efektywne	bardzo konkurencyjny pakiet warunków pracy; wewnętrzny rozwój talentów; reputacja pracodawcy; proaktywna polityka rekrutacyjna; promocja wakatów	praca pełna wyzwań; dostęp do najnowocześniejszych technologii i produktów; wsparcie ze strony naczelnego kierownictwa; zapewnienie utalentowanym pracownikom satysfakcjonującej płacy	praca pełna wyzwań; bardzo konkurencyjna polityka płacowa; premie za osiągnięcia; umożliwienie rozwoju pracownikom w zakresie ich specjalizacji; wsparcie ze strony naczelnego kierownictwa

Źródło: T.Ch. Heng, H.A. Quazi, F.M. Horwitz, *Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers*, „Human Resource Management Journal” 2003, nr 13.

⁷ K. Stadler, *Talent reviews: The key to effective succession management*, „Business Strategy Series” 2011, nr 5.

⁸ J. Rudnicki, *Koncepcja przyszłościowego modelu kariery zawodowej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2014, nr 1 (32).

Teoria R.E. Lewisa i R.J. Heckmana oraz teoria P. Iles definiuje i opisuje różne wymiary strategiczne. Zgodnie z badaniami R.E. Lewisa i R.J. Heckmana wielowymiarowość strategii zarządzania talentami to:

- długofalowa koncepcja rozwoju wraz z celami i sposobami ich osiągnięcia;
- pomysł na unikatowość;
- koncepcja dużych zmian z myślą o przyszłości;
- koncepcja realizacji zgodnie z nadanymi priorytetami;
- koncepcja wieloaspektowości⁹.

Paul Iles wymienia i opisuje różnorodne wymiary strategii zarządzania talentami w ujęciu organizacyjnym¹⁰:

- „operacyjny” – przyszły sukces organizacji zależy od talentów oraz od zarządzania nimi;
- kulturalny – zarządzanie talentami stanowi część kultury w organizacji i należy wierzyć, że jest ona istotna dla sukcesów utalentowanych osób;
- konkurencyjny – jest to pionierska perspektywa, która określa ścieżkę zarządzania talentami z dużym potencjałem;
- planowania zasobów ludzkich – planowanie zasobowe oznacza znalezienie kandydatów spełniających kryteria kompetencyjne na danym stanowisku w określonym czasie;
- zarządzania zmianami – zakłada, że procesy zarządzania talentami wspomagają inne procesy zmian w organizacji. Traktują szeroko strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w ramach zarządzania zmianami.

Pomimo wielu programów związanych z zarządzaniem talentami nie jest łatwo znaleźć wzorcowe organizacje, które wdrażają racjonalne rozwiązania zgodne ze strategią zarządzania talentami.

KLASYFIKACJA TALENTU W ORGANIZACJI

Wielu badaczy podejmuje problematykę talentu. Opracowują również – na podstawie szerokiej analizy wymiarów – jego klasyfikację. Jedną z nich sporządził I. Osing, który dzieli talenty na:

⁹ R.E. Lewis, R.J. Heckman, *Talent management. A critical review*, „Human Resource Management Review” 2006, nr 16.

¹⁰ P. Iles, X. Chuai, D. Preece, *Talent management and HRD: Toward a research agenda*, „Journal of Human Resource Development International” 2010, nr 10; ciż, *Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, difference and drivers*, „Journal of World Business” 2010, nr 2; ciż, *Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda*, „Human Resource Development International” 2010, nr 13 (2).

- talenty bazowe (basic talents) – dotyczą indywidualności z konkurencyjnymi kompetencjami – odgrywają ważną rolę i stanowią wartość w organizacji, ponieważ realizują misję, wizję oraz mają zdolności, które są i będą kluczowe w przyszłości w organizacji (instytucji);
- talenty istotne (substantial talents) – do tej kategorii zalicza się zespoły, które są odpowiedzialne za wartość dodaną w organizacji (instytucji);
- talenty wspierające (supportive talents) – wdrażanie aktywności przez wsparcie talentów w różnych działaniach¹¹;
- przywództwo talentów (leadership talents) – ta kategoria pochodzi od piramidy utalentowanych przywódców, którzy zajmują się rozwijaniem, przygotowaniem, dostarczeniem i wdrażaniem strategii.

STATYSTYCZNE OPRACOWANIE WYNIKÓW DIAGNOZY WIELOWYMIAROWEJ STRATEGII ZARZĄDZANIA TALENTAMI W SIŁACH POWIETRZNYCH RP

Poszukiwanie zależności między zmiennymi jest ważnym elementem postępowania naukowego. Analiza statystyczna powinna zmierzać do ujęcia tych zależności również między wymiarami problemu badawczego.

Regresja liniowa polega na dopasowaniu linii prostej, która będzie spełniała jeden ważny warunek: odległości wyników od tej prostej będą minimalne.

Autorski model zależności elementów strategii zarządzania talentami i „sumy wartości wymiarów” (wymiar podmiotowy – X_1 , wymiar kompetencyjny – X_2 , wymiar społeczno-rodzinny – X_3 , wymiar praktyk – X_4 , wymiar motywacyjny – X_5 , wymiar postaw – X_6) ma postać: $Y(X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6) = 1336(X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6) - 7,1729$. Wskazuje on na zależność między poszczególnymi elementami a wymiarami strategii zarządzania talentami.

Z modelu regresji dla utalentowanych żołnierzy zawodowych¹² wynikają dwie zależności (program STATA):

- X_1 (wymiar podmiotowy) nie wpływa na Y (wymiar strategiczny), jeżeli X_5 (wymiar motywacyjny) i X_6 (wymiar postaw) są ustalone (stałe),

¹¹ I. Osing, *Talent Management Defined & Oracle HCM*, HCM 3 Groups, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy, 2009.

¹² Autorka zastosowała następujące kryteria wyboru do grupy utalentowanych żołnierzy zawodowych (N=219):

- wyróżnianie się podczas służby w opinii dowódcy;
- posiadanie wielu talentów wojskowych, w tym talentów operacyjno-taktycznych;
- pełnienie służby w 1 lub 2 Skrzydle Lotnictwa Taktycznego;
- rozwijanie swoich kompetencji wojskowych;
- postępowanie zgodnie z Kodeksem Honorowym Żołnierza Zawodowego Wojska Polskiego;
- dokształcanie się poza służbą wojskową.

- X_2 (wymiar kompetencyjny) nie wpływa na Y (wymiar strategiczny), jeżeli ustalimy X_5 (wymiar motywacyjny), X_6 (wymiar postaw).

32% części całkowitej zmienności zmiennej Y powodowana jest przez wahania zmiennej X_1 (wymiar podmiotowy). Współczynnik korelacji wielorakiej wyniósł 27% i potwierdza, że 27% zmienności elementów strategii zarządzania talentami jest efektem zmian talentów wymiaru kompetencyjnego.

TEST RAMSEYA

Homoskedastyczność jest związana z pytaniem o to, czy model regresji liniowej tak samo dobrze przewiduje zmienną zależną (robi mniejsze bądź większe błędy w predykcji) dla różnych wartości zmiennej niezależnej. Stałość wariancji składnika losowego odnosi się do tego, na ile model jest dopasowany do danych. Najbardziej popularną metodą szacowania heteroskedastyczności i homoskedastyczności jest analiza wykresu reszt (składnika losowego). Tworzony wykres ilustruje rozrzut pomiędzy pomiarami predyktora (grupy predyktorów) a resztami. Jeżeli rozrzut reszt jest różny na przestrzeni predyktora, to mamy do czynienia z heteroskedastycznością. W dużych liczebnościach próby zastosowanie wag przyczynia się do braku występowania heteroskedastyczności w analizie statystycznej.

Istnieje kilka rodzajów testów statystycznych weryfikujących zjawisko homoskedastyczności:

- test Goldfelda-Quandta – polega na porównaniu wariancji w dwóch grupach;
- test Breuscha-Pagana – z jego konstrukcji wynika, że można go stosować do wykrywania zależności między wariancją błędów losowych a wielkością jednej zmiennej;
- test White’a – jest najogólniejszym testem pozwalającym zbadać heteroskedastyczność składnika losowego¹³.

Test Ramsey’a bada zależności liniowe lub ich brak. W przypadku zależności liniowej występuje homoskedastyczność i nie rekomenduje się zastosowania metod odpornych na heteroskedastyczność. Może się jednak zdarzyć sytuacja, w której zależność jest liniowa i występuje heteroskedastyczność.

¹³ J. Mućk, *Ekonometria. Własności składnika losowego*, wykład, SGH, Warszawa 2020; A. Szulc, *Wybrane metody estymacji i testowania jednorodności modeli regresji*, wykład *Metody statystyczne*, Instytut Statystyki i Demografii SGH, luty 2019.

Zgodnie z przeprowadzoną analizą statystyczną opinii utalentowanych żołnierzy zawodowych występuje ścisły związek zmiennej Y, tzn. elementów strategii zarządzania talentami, z X_2 , X_3 , X_4 , X_5 , X_6 (wymiarami odpowiednio: kompetencyjnym, społeczno-rodzinnym, praktycznym, motywacyjnym i postaw) – zob. tabela 2. Istotność powyższych wymiarów, z wyjątkiem wymiaru kompetencyjnego, znajduje potwierdzenie w opracowaniu statystycznym opinii utalentowanych podchorążych¹⁴.

Tabela 2. Test Ramsey'a		
Zależności	Utalentowani podchorążowie	Utalentowani żołnierze zawodowi
$Y(X_1)$ – wymiar strategiczno-podmiotowy zarządzania talentami	zależność nie jest istotna (nie jest liniowa), występuje heteroskedastyczność	zależność nie jest istotna (nie jest liniowa), występuje heteroskedastyczność
$Y(X_2)$ – wymiar strategiczno-kompetencyjny zarządzania talentami	zależność nie jest istotna (nie jest liniowa), występuje heteroskedastyczność	zależność jest istotna (jest liniowa), występuje homoskedastyczność
$Y(X_3)$ – wymiar strategiczno-społeczno-rodziny zarządzania talentami	zależność jest istotna (jest liniowa), występuje heteroskedastyczność (rekomenduje się metodę odporną na heteroskedastyczność)	zależność jest istotna (jest liniowa), występuje homoskedastyczność
$Y(X_4)$ – wymiar strategiczno-praktyczny zarządzania talentami	zależność jest istotna (jest liniowa), występuje homoskedastyczność	zależność jest istotna (jest liniowa), występuje homoskedastyczność
$Y(X_5)$ – wymiar strategiczno-motywacyjny zarządzania talentami	zależność jest istotna (jest liniowa), występuje homoskedastyczność	zależność jest istotna (jest liniowa), występuje homoskedastyczność
$Y(X_6)$ – wymiar strategiczny i wymiar postaw zarządzania talentami	zależność jest istotna (jest liniowa), występuje heteroskedastyczność (rekomenduje się metodę odporną na heteroskedastyczność)	zależność jest istotna (jest liniowa), występuje homoskedastyczność
$Y(X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5 + X_6)$ – wymiar strategiczny a suma wymiarów: podmiotowego, kompetencyjnego, społeczno-rodzinnego, praktyczny, motywacyjnego, postaw	zależność nie jest istotna (nie jest liniowa), występuje heteroskedastyczność (rekomenduje się metodę odporną na heteroskedastyczność)	zależność jest istotna (jest liniowa), występuje homoskedastyczność

Źródło: opracowanie własne.

¹⁴ Autorka zastosowała następujące kryteria wyboru do grupy utalentowanych podchorążych (N=49):

- studiowanie na kierunkach wojskowych w Wyższej Szkole Oficerskiej Sił Powietrznych w Dęblinie;
- wyróżnianie się w nauce – w ocenie wykładowców;
- dbanie o rozwój indywidualno-grupowy;
- rozwijanie swoich talentów, w tym wiedzy i kompetencji operacyjno-taktycznych.

ZALEŻNOŚCI WYMIARÓW STRATEGII ZARZĄDZANIA TALENTAMI (ŻOŁNIERZY ZAWODOWYCH) W SIŁACH POWIETRZNYCH RP

Opracowanie statystyczne zostało pogłębione dzięki zastosowaniu testu t-studenta. Z uwagi na małą liczebność utalentowanych podchorążych w badaniu naukowym testowano tylko grupę utalentowanych żołnierzy zawodowych.

Według wyników testu t-studenta wymiary: strategiczny, podmiotowy i motywacyjny strategii zarządzania talentami są istotne statystycznie (weryfikacja hipotez statystycznych dla utalentowanych żołnierzy zawodowych). Badanie elementów strategii ma duże znaczenie w ujęciu podmiotowym, kompetencyjnym i organizacyjnym. Zintegrowane i wieloaspektowe działania służą rozwijaniu talentów w Siłach Powietrznych RP. Znajomość determinantów zewnętrznych, wewnętrznych i indywidualnych pozwala na zrozumienie zależności między stosowaną strategią a rozwojem indywidualnym w badanych jednostkach wojskowych.

Z koncepcyjnego i teoretycznego punktu widzenia strategię zarządzania talentami należy jednak rozpatrywać w następujących wymiarach:

- **podmiotowym** – wrodzone umiejętności, nabyte umiejętności, wiedza, doświadczenie, inteligencja, umiejętność uczenia się, doskonalenie, zdolności przywódcze, umiejętności komunikacyjne, zdolności osiągnięcia rezultatów, chęć rozwoju, silna motywacja, intuicja (**istotny według testu t-studenta**);
- **kompetencyjnym** – samorealizacja, dystans wobec siebie, dobra samoocena, samoakceptacja, odporność na stres, dobra organizacja, profesjonalizm, precyzja, inteligencja, silna osobowość, zaangażowanie (**istotny według testu Ramseya**);
- społeczno-rodzinnym (**społecznym**) – wpływ bliskich, nauczycieli, wychowawców i innych osób na rozwój talentów badanych żołnierzy/podchorążych (**istotny według testu Ramseya**);
- praktyk (**organizacyjnym**) – badanie, czy istotny jest wpływ indywidualny czy wojskowy – organizacyjny na zarządzanie talentami (**istotny według testu Ramseya**);
- motywacyjnym (**grupowo-organizacyjnym**) – motywacja do: samorealizacji w wojsku, udziału w programach rozwojowych, pokonywania swoich barier, w tym barier wytrzymałościowych, studiowania nauk

wojskowych, realizacji celów naukowych, nieustannego rozwoju intelektualnego, emocjonalnego, zwalczania stresu (**istotny według testu Ramseya i t-studenta**);

- postaw (**podmiotowo-grupowo-organizacyjny**) – zaangażowanie podczas służby wojskowej, gotowość do służby na misjach zagranicznych, gotowość do działań bojowych, profesjonalizm, konsekwencja, rzetelność, lojalność, nastawienie na rozwój indywidualny, emocjonalny, osobowościowy, intelektualny, dyspozycyjność podczas służby wojskowej, nastawienie na rozwój w strukturach wojskowych, satysfakcja ze służby wojskowej, nastawienie na precyzję, nakierowanie na rozwój ustawiczny, nastawienie pozytywne, nastawienie na komunikację i zaufanie do innych żołnierzy (**istotny według testu Ramseya**).

ZAKOŃCZENIE

Dylematy związane z wielowymiarowym pomiarem zasobów osobowych wynikają z odmiennego podejścia różnych badaczy do problematyki zarządzania talentami. Do analizy wielowymiarowości strategii zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP wykorzystano badania ilościowe. Utalentowani żołnierze służący w wojsku odgrywają istotną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej względem innych organizacji. Na sukces w zarządzaniu organizacją mają wpływ takie czynniki, jak: modelowanie kompetencji żołnierzy wojsk elitarnych (lotniczych) dla potrzeb wojska, rozwój funkcji personalnej, budowanie potencjału, innowacje i wartościowanie pracy.

Testy Ramseya i t-studenta posłużyły do zbadania zależności między elementami strategii a jej wymiarami. Zastosowano także współczynnik korelacji wielorakiej oraz współczynnik determinacji.

Sformułowano następujące wnioski:

– teoriopoznawczy:

Wielowymiarowa strategia zarządzania talentami ma szerokie zastosowanie w wojsku oraz innych organizacjach (pozytywna weryfikacja tezy);

– aplikacyjne:

Kluczowe kompetencje oraz motywacja utalentowanych żołnierzy zawodowych powinny kształtować karierę wojskową i realizację strategii zarządzania talentami (pozytywna weryfikacja hipotezy drugiej).

Wymiary: podmiotowy i motywacyjny strategii zarządzania talentami są istotne w badaniach społecznych.

Badanie wymiarów strategii zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP ma duże znaczenie dla praktyki dowódczej.

W kulturze wojskowej utalentowani żołnierze zawodowi wpływają na budowanie przewagi konkurencyjnej.

Obszarami wartymi zbadania są prestiż, istota i znaczenie przywództwa oraz wartość utalentowanych żołnierzy zawodowych. Należy też przeanalizować pod tym kątem programy szkoleniowe obowiązujące w Siłach Powietrznych RP. Ich wpływ na strategię zarządzania talentami w Siłach Powietrznych RP może mieć duże znaczenie także dla innych formacji wojskowych.

SUMMARY

The research goal of this article is the multidimensional talent management strategy in the Polish Air Forces. The author presents some talents in the views: subjective, attributive, group, organizational and social ones. This article consists of an introduction, some theoretical-research, and talent classification in an organization, a diagnosis of statistical results, and data, and applicative conclusions. The wide presentation is the introduction of talent management analysis. The crucial point is a diagnosis and a reference to talent management strategy. The various points of view of the scientists set up the next research aims. To sum up, this article doesn't exhaust the theme of talent and talent management strategy.

KEYWORDS

talent, talent management strategy, the Polish Air Forces, regression model, statistical tests

BIBLIOGRAFIA

- Buchelt B.I., *Strategiczne aspekty zarządzania talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2016.
- Hannay M., Northam M., *Low-cost strategies for employees retention*, „Compensation and Benefits Review” 2000, t. 32.
- Heng Ch.T., Quazi H.A., Horwitz F.M., *Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers*, „Human Resource Management Journal” 2003, nr 13.
<http://jhr.uwpress.org/content/50/2/301> (dostęp: 25.02.2020).
- Iles P., Chuai X., Preece D., *Talent management and HRD. Toward a research agenda*, „Journal of Human Resource Development International” 2010, nr 10.
- Iles P., Chuai X., Preece D., *Talent management and HRM in multinational companies in Beijing. Definitions, differences and drivers*, „Journal of World Business” 2010, nr 2.
- Iles P., Chuai X., Preece D., *Talent management as a management fashion in HRD. Towards a research agenda*, „Human Resource Development International” 2010, nr 13 (2).
- Mućk J., *Ekonometria. Własności składnika losowego*, wykład, SGH, Warszawa 2020.
- Osing I., *Talent Management & Oracle HCM*, HCM 3 Groups, Thought Leader Oracle and HCM Consultancy, 2009.
- Pruis E., *The five key principles for Talent Development*, „Industrial and Commercial Training” 2011, nr 4.
- Rudnicki J., *Koncepcja przyszłościowego modelu kariery zawodowej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2014, nr 1 (32).
- Solon G., Haider S.J., Wooldridge J.M., *What are we weighting for?*, „Journal of Human Resources” 2015, nr 2.
- Stadler K., *Talent reviews: the key to effective succession management*, „Business Strategy Series” 2011, nr 5.
- Szulc A., *Wybrane metody estymacji i testowania jednorównaniowych modeli regresji*, wykład *Metody statystyczne*, Instytut Statystyki i Demografii SGH, luty 2019.
- Williamson D., *Talent management in the new business world. How organizations can create the future and not be consumed by it*, „Human Resource Management International Digest” 2011, nr 6.
- Zielińska M., *Elastyczne strategie zarządzania talentami we współczesnej organizacji*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wymogu elastyczności*, red. W. Szymański, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012.