

Bogusz Mikuła

Jak rozwijać talenty pracowników w organizacjach? Wybrane podejścia

Niniejszy tekst jest dedykowany Szanownej Pani Prof. dr hab. Elżbiecie Skrzypek z okazji Jubileuszu 50-lecia pracy naukowej wraz z podziękowaniem za dobroć serca, inspiracje i owocną współpracę oraz z życzeniami dalszych sukcesów.

Wprowadzenie

Zmiany jakie zachodzą we współczesnej gospodarce pod wpływem rozwoju nowoczesnych technologii bezpośrednio przekładają się na sytuację na rynku pracy i wielkość oraz struktury zatrudnienia w organizacjach. Zachodząca automatyzacja procesów pracy wciąż rośnie i wpłynie na zmniejszenie zatrudnienia. Zmiany te będą w dużej mierze dotyczyć zatrudnienia na stanowiskach robotniczych. Jednocześnie wzrośnie zapotrzebowanie na nowe kompetencje i to nie tylko cyfrowe, ale także na stanowiskach, które tradycyjnie traktowane są jako niecyfrowe. Przewiduje się, że w najbliższych latach zmianie ulegnie aż 35 % kompetencji uznawanych dzisiaj za niezbędne¹. Ludzie i ich kompetencje stają się więc zasobami krytycznymi dla organizacji, w które należy umiejętnie inwestować dla efektywnego radzenia sobie przez organizacje z pojawiającymi się wyzwaniami². Zaistniałe okoliczności uzewnętrzniły model *homo intellectualis* czyli człowieka intelektu uczącego się przez całe życie³.

Aby organizacje mogły skutecznie poradzić sobie z tą nową sytuacją konieczne są zmiany w systemie edukacji, w tym polegające na instytucjonalizacji ustawicznego uczenia się członków społeczeństwa. Jednak jest to niewystarczające. Po stronie organizacji istnieje konieczność zmiany swoich systemów rozwoju zawodowego pracowników, systemów realizacji organizacyjnego uczenia się, a ze względu na fakt potrzeby zatrudniania pracowników wiedzy i pracowników utalentowanych, wdrożenie systemów zarządzania kapitałem ludzkim z daleko idącym wsparciem ze strony zarządzania talentami (ZT) i zarządzania wiedzą (ZW). Pracownicy wiedzy i pracownicy utalentowani stają się kluczową

¹ A. Rakowska, Z. Pastuszek, *Cyfryzacja zarządzania zasobami ludzkim*, [w:] Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku – rozwiązania i dylematy, red. S. Tkaczyk, T. Wawak, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2021, s. 335-336.

² M. Morawski, A. Jagoda, W. Jędrzejczyk, *Cyfryzacja zarządzania zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2024, s. 11.

³ A. Pietruszka-Ortyl, *Autoportret profesjonalisty – analiza i diagnoza pracowników wiedzy sektora IT*, [w:] Uwarunkowania współczesnego zarządzania, red. M. Makowiec, B. Mikuła, Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2022, s. 39.

częścią zasobu ludzkiego więc i ich kompetencje muszą zostać objęte na nowo ukształtowanymi systemami rozwoju kompetencji.

Opracowanie ma charakter teoretyczny. Jego celem jest wskazanie kierunków doskonalenia systemów rozwoju kompetencji pracowniczych ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju talentów i wiedzy pracowników. W pierwszej kolejności scharakteryzowano klasyczne podejście do rozwoju pracowników w ramach zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), podejście do rozwoju talentów w ramach ZT, aby następnie scharakteryzować proces rozwoju wiedzy organizacyjnej, głównie spersonalizowanej jawnej i cichej, poprzez zastosowanie koncepcji konwersji wiedzy, a następnie metody, które wprowadzają organizacyjne uczenie się podczas codziennego wykonywania pracy przez ludzi.

1. Klasyczne podejście do rozwoju zasobów ludzkich

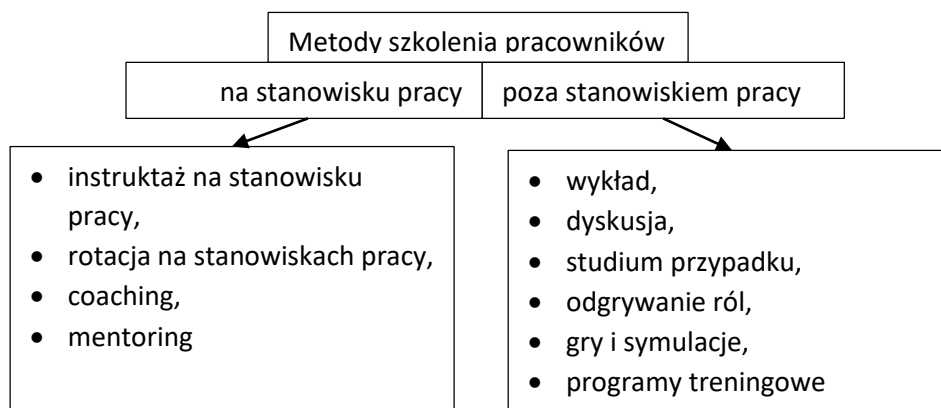
W ramach koncepcji ZZL pojęcie rozwoju zasobów ludzkich ewoluowało od wąsko rozumianych szkoleń i treningów do pojęcia kompleksowego. Ogólnie przyjmuje się, że rozwój zasobów ludzkich to konfiguracja przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności oraz dbanie o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę⁴. Nie jest to jednak tylko działanie skoncentrowane na pojedyncze osoby czy zespoły pracownicze polegające na realizacji programów kształtowania kompetencji obecnych pracowników.

W literaturze z zakresu ZZL wyróżnia się cztery podstawowe podejścia do rozwoju zasobów ludzkich: (1) podejmowanie działań doraźnych polegających głównie na rekrutacji wewnętrznej lub pozyskaniu nowych pracowników spoza organizacji; (2) prowadzenie celowej polityki ukierunkowanej na uzyskanie odpowiednich zasobów wiedzy i umiejętności, która polega na przyjmowaniu do pracy młodych ludzi o wysokim potencjale rozwoju, a następnie prowadzenie rozwoju ich potencjału; (3) selektywne podejmowanie działań zmierzających do tworzenia zasobu wiedzy i umiejętności, co polega na zatrudnianiu ludzi z doświadczeniem zawodowym, sprawdzaniu ich przygotowania do pracy, a w przypadku stwierdzenia luk w ich przygotowaniu ich eliminacji; (4) pozyskiwanie niezbędnego zasobu ludzkiego z zewnątrz, a jeśli nie spełnia on oczekiwań lub staje się zbędny, następuje rezygnacja z dalszej współpracy z pracownikiem⁵. W praktyce rozwój zasobu ludzkiego organizacji z jednej strony polega więc

⁴ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 293-294.

⁵ R. Oczkowska, *Rozwój zasobów ludzkich – istota, instrumenty, podmioty*, [w:] *Rozwój zasobów ludzkich*, red. R. Oczkowska, U. Bukowska, Difin, Warszawa 2014, s. 14.

na kształtowaniu zasobu ludzi pracujących dla organizacji poprzez ich zatrudnianie, przesunięcia i zwalnianie stosowanie do potrzeb, a z drugiej strony na realizacji głównie działań szkoleniowych, uzupełniających wiedzę ludzi i umiejętności realizacji zadań. Ma więc mocno instrumentalny charakter, gdyż sprowadza się do realizacji metod rekrutacji i zwolnień oraz technik je wspomagających (np. outplacement), a także planowego procesu szkolenia. Najpopularniejsze metody szkolenia przedstawia rys. 1.



Rysunek 1. Podstawowe metody szkolenia pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Oczkowska, *Rozwój zasobów ludzkich – istota, instrumenty, podmioty*, [w:] *Rozwój zasobów ludzkich*, red. R. Oczkowska, U. Bukowska, Difin, Warszawa 2014, s. 22.

2. Rozwój talentów w ramach koncepcji zarządzania talentami

ZT to zarządzanie, którego działania skoncentrowane są na: (1) ludziach i ich talentach, (2) procesach na nich skierowanych bądź z ich udziałem, związanych z identyfikacją, wejściem, przejściem i rozwojem oraz wyjściem talentu z organizacji, a także na kształtowaniu relacji z utalentowanymi ludźmi przed i po zaistnieniu współpracy, (3) warunkach egzystencji utalentowanych ludzi w organizacji lub współpracy⁶. Jedną z kluczowych funkcji ZT jest rozwój talentów, przy czym talent w ramach koncepcji ZT rozumiany jest dwojako – jako szczególna zdolność (wyjątkowe uzdolnienie) i jako człowiek posiadający ową zdolność. Dlatego też rozwój talentu rozumieć można na dwa różne sposoby:

1) pielęgnowanie (utrzymanie na odpowiednim poziomie) i rozwój tych wyjątkowych uzdolnień, które mogą dotyczyć np. przywództwa, komunikacji i kształtowania relacji z ludźmi, kreatywności, negocjacji, zakupów i sprzedaży, umiejętności rozwiązywania problemów,

⁶ B. Mikuła, *Zarządzanie talentami w organizacjach opartych na wiedzy – istota, modele, problemy*, „Studia Ekonomiczne. Gospodarka – Społeczeństwo – Środowisko” 13(1), 2024, s. 5.

posługiwania się nowymi technologiami, pozyskiwania wiedzy, które są ponadprzeciętne i wyróżniające człowieka pozwalając mu uzyskiwać nadzwyczajne wyniki,

2) kompleksowe działanie mające na celu rozwój człowieka, które określić można jako „działania pracowników i odpowiednich podmiotów przedsiębiorstwa wobec osób zaliczanych do talentów i pozostałych zatrudnionych – związane ze wzbogaceniem ich wiedzy, umiejętności, zdolności, zdrowia i motywacji oraz postaw i zachowań, mające w przyszłości poprawić ich produktywność pracy i potencjał pracy na tyle, by mogli osiągać ponadprzeciętne wyniki oraz skutecznie wykonywać pracę na nowych stanowiskach w organizacji i w myśl przyjętych ustaleń zostali w przedsiębiorstwie zaliczeni do grupy talentów”⁷.

Cechą rozwoju talentów w ramach ZT jest zastosowanie zindywidualizowanego podejścia do każdego z utalentowanych ludzi. Każdy talent jest bowiem specyficzną zdolnością, której nośnikiem jest mniej lub bardziej jego świadomy człowiek posiadający konkretne potrzeby i pragnienia. Dodatkowo sama natura danego talentu w sensie specyficznych uzdolnień wymaga odmiennego podejścia.

Rozwój talentu może być realizowany za pomocą specjalnie przygotowanego programu wykorzystującego metody szkoleniowe charakterystyczne dla rozwoju proponowanego przez ZZL. Istotniejsze może jednak okazać się stworzenie odpowiednich warunków w organizacji (o czym mówi trzeci element definicji ZT) charakterystycznych dla organizacji opartych na wiedzy, w ramach których panuje autonomia w działaniu pracownika i swobodne angażowanie się w różnego typu inicjatywy, talent ma szeroki dostęp do informacji, uczestniczy w procesach podejmowania decyzji i rozwoju wizji przyszłości organizacji, proces organizacyjnego uczenia się jest elementem pracy, a jednocześnie ma możliwość samodzielnego wyboru sposobów rozwoju swojego talentu podczas wykonywania pracy. Dodatkowo talent nie jest obciążony rutynowymi pracami typu administracyjnego, które mogą marnować chęci i siły do angażowania się w pracę.

W literaturze przedmioty wskazuje się, że plan ZT powinien obejmować odnośnie rozwoju talentów: plan rozwoju, mentora, uczenie się od innych, osobisty coaching, obserwację i mentoring, wzór do naśladowania z wyższej kadry kierowniczej, oddelegowania, uczestnictwo w seminariach i konferencjach, przynależność do zespołu uczenia się przez

⁷ J. Kopeć, *Rozwój talentów*, [w:] *Rozwój zasobów ludzkich*, red. R. Oczkowska, U. Bukowska, Difin, Warszawa 2014, s. 82.

działanie⁸. W praktyce wiele organizacji projektuje programy rozwoju talentów, które są unikalne⁹. Wykorzystują one również najnowocześniejsze technologie, które ułatwiają realizację procesu uczenia się i rozwoju. Przykładowo stosowane są¹⁰:

- spersonalizowane platformy uczenia się i rozwoju oferujące szkolenia i możliwości rozwoju dostosowane do indywidualnych potrzeb. Wykorzystując algorytmy sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego, platformy te mogą analizować kompetencje i style uczenia się pracowników, aby rekomendować odpowiednie kursy, zasoby wiedzy i ścieżki jej pozyskiwania, a przy tej okazji zwiększają motywację i zaangażowanie;
- grywalizacja (gamifikacja) i mikronauczanie to techniki wykorzystujące elementy gier, takie jak odznaki, punkty i tabele wyników, aby uczynić naukę bardziej angażującą i przyjemną. Platformy grywalizacji i mikronauczania zapewniają natychmiastową informację zwrotną i nagrody, wzmacniając poczucie osiągnięć i postępu, które motywuje pracowników do aktywnego uczestnictwa w działaniach edukacyjnych.

3. Podejście do rozwoju talentów z wykorzystaniem organizacyjnego tworzenia wiedzy

Talenty rozwijają się poprzez zdobywanie wiedzy¹¹, a dzięki zastosowaniu ZW wiedza jest w sposób planowy, zorganizowany i kontrolowany transferowana, aktualizowana oraz kreowana (oczywiście w zakresie uzależnionym od przyjętej przez organizację strategii wiedzy) i stosowana. Chodzi tu zarówno o wiedzę jawną, jak i ukrytą, której jednym z elementów są umiejętności. Dlatego też istotne jest zaangażowanie utalentowanych pracowników do udziału w procesach transferu i kreowania wiedzy. Procesy te nie mogą być realizowane spontanicznie, ale muszą być sterowane poprzez ZW¹².

⁸ S. Cook, S. Macaulay, Talent Management: Key questions for Learning and Development, "Training Journal", July 2009 za: J. Ford, N. Harding, D. Stoganova, *Talent Management and Development: An Overview of Current Theory and Practice*, Bradford Centre for Managerial Excellence, Bradford 2010, s. 6.

⁹ T.N. Garavan, R. Carbery, A. Rock, *Mapping talent development: definition, scope and architecture*, "European journal of training and development", 36(1), 2012, s. 6.

¹⁰ A. Zielińska, *Enhancing Global Talent Management in Contemporary Organisations Through Technology and Information Systems*, [w:] *The Palgrave Handbook of Breakthrough Technologies in Contemporary Organisations*, The Palgrave Handbook of Breakthrough Technologies in Contemporary Organisations, red. M. Moussa, A. McMurray, Springer Nature Singapore, Singapore 2025, s. 240.

¹¹ S.N. Hong, J. C. Jin, C.M. Kang, C. S. Jong., *Integration of talent management and intellectual management in organisations: talent-centred approach*, "International Journal of Economics and Business Research" 26(2), 2023, s. 163.

¹² B. Mikuła, T. Myjak, H. Trzcńska, *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje i instrumenty*. Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2023, s. 152.

Interesującą koncepcją dającą specyficzne spojrzenie na proces rozwoju talentów jest japońska teoria organizacyjnego tworzenia wiedzy. Inaczej nazywana jako koncepcja konwersji wiedzy, obejmuje cztery procesy (tworzące tzw. model SECI)¹³:

- socjalizację – to proces dzielenia się doświadczeniami, a więc wiedzą ukrytą, jak modele mentalne i umiejętności techniczne;
- eksternalizację – to proces przekształcania wiedzy ukrytej w jawną wyrażaną za pomocą formalnego języka w postaci metafor, analogii, pojęć, hipotez lub modeli. Eksternalizacja uruchamiana jest przez dialog lub myślenie zbiorowe w toku wypracowywania idei;
- kombinację – proces porządkowania i włączania koncepcji w określony system wiedzy;
- internalizację – wytworzona wiedza we wcześniejszych procesach, zwerbalizowana i zapisana w dokumentach, na wykresach czy w podręcznikach, w efekcie praktycznego zastosowania, przenika do zasobów wiedzy ukrytej ludzi.

Doświadczalne aktywa wiedzy Wiedza cicha podzielana przez wspólne doświadczenia - Socjalizacja - <i>Ba</i> inicjujące	Konceptualne aktywa wiedzy Wiedza jawna artykułowana przez obrazy, symbole i język - Eksternalizacja - <i>Ba</i> dialogowe
Rutynowe aktywa wiedzy Wiedza cicha osadzona w działaniu i praktyce organizacyjnej - Internalizacja - <i>Ba</i> ćwiczące	Syntetyczne aktywa wiedzy Usystematyzowana i upakowana wiedza jawna - Kombinacja - <i>Ba</i> systematyzujące

Rys. 2. Proces SECI w powiązaniu z aktywami wiedzy i kontekstem (tzw. *ba*) ich kreowania
Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Nonaka, R. Toyama, N. Konno, *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning” 33(1), 2000, s. 9-22.

Koncepcja ta ostatecznie opisuje jak ludzie rozwijają swoje osobiste i organizacyjne zasoby wiedzy. Rys. 2 obrazuje, że w procesie socjalizacji w warunkach *ba* inicjującego powstają doświadczalne aktywa wiedzy, w procesie eksternalizacji w warunkach *ba* dialogowego tworzone są konceptualne aktywa wiedzy, w warunkach *ba* systematyzującego

¹³ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 86-93.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2025). Jak rozwijać talenty pracowników w organizacji? Wybrane podejścia. W: P. Jedynak, P. Grudowski, T. Borys (red.). *Zarządzanie jakością i wiedzą w warunkach zmiennej rzeczywistości XXI wieku. Perspektywiczne scenariusze zastosowania jakości w społeczeństwie wiedzy* (s. 291-304). Kalisz: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kaliskiego.

budowane są syntetyczne (systemowe) aktywa wiedzy dzięki zachodzącej kombinacji, a internalizacja realizowana w warunkach *ba* ćwiczącego prowadzi do stworzenia rutynowych aktywów wiedzy. Rozwój talentów powstaje więc w procesie interakcji zachodzących między ludźmi, z wykorzystaniem indukcji i dedukcji, w warunkach kontekstu (*ba*) dostosowanego w procesie ZW do specyfiki faz procesu SECI. Daje to możliwość uczestniczącemu w tych procesach człowiekowi pozyskanie wiedzy wysokokontekstowej, możliwej do szybkiego praktycznego wykorzystania, wiedzy obejmującej elementy poznawcze i techniczne (poprzez obserwację pracy innych i praktyczne działanie), jak i kompetencje ogólne, niezbędne w kontaktach z innymi ludźmi, do kształtowania klimatu i kultury współpracy oraz ukierunkowania na rozwój wiedzy. Rozwój talentów w oparciu o koncepcję organizacyjnego tworzenia wiedzy realizowany może być przy wykorzystaniu metod charakterystycznych dla japońskiego zarządzania przedsiębiorstwami, które syntetyczne scharakteryzowano poniżej.

4. Wybrane japońskie metody wspomagające rozwój wiedzy i talentów ludzi

Za metodę o fundamentalnym znaczeniu dla rozwoju wiedzy i talentów pracowników spośród tradycyjnych japońskich metod zarządzania uznać należy kaizen. Kaizen określany jest jako filozofia, strategia, system praktyk, metoda zarządzania, a także jako „duch organizacji”. Jego nazwa to połączenie japońskich słów kai ‘robić’, zen ‘dobrze’¹⁴. Kaizen to małe kroki, stopniowe ulepszenia, ale jest to też narzędzie korporacyjnej strategii przyjmowania systemu produkcji szczupłej. To właśnie dzięki kaizen tradycyjny system produkcji Toyoty został przekształcony w szczupły (lean). Kaizen to codzienne doskonalenie, doskonalenie każdego i doskonalenie wszystkiego. Codzienne doskonalenie to stan umysłu, który nie zadowala się status quo i wierzy, że rzeczy muszą być ulepszone każdego dnia. U podłoża kaizen leżą trzy główne praktyki: standaryzacja, dobre prowadzenie „gospodarstwa domowego” i eliminacja „muda” (marnotrawstwa)¹⁵. Najogólniej rzecz biorąc, kaizen polega na wskazaniu i zdefiniowaniu problemów, zagrożeń czy marnotrawstwa, a w dalszej kolejności na poszukiwaniu rozwiązań usprawniających¹⁶. Kaizen to inwestowanie w know-how personelu¹⁷. Kładzie nacisk na ludzki wysiłek, morale, komunikację, szkolenia, pracę zespołową,

¹⁴ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2000, s. 46.

¹⁵ M. Imai, *The Kaizen approach to Quality. Going for Gold~ Tutorial on Gemba Kaizen*, 2007, s. 1-2, <http://www.bm.nsysu.edu.tw/tutorial/iylu/12th%20ICIT/T-05.pdf> (pobrano: 10.02.2025).

¹⁶ A. Skrzypek, *Kultura kaizen i jej wpływ na doskonalenia zarządzania*, „Organizacja i Zarządzanie” Politechnika Śląska, 15(3), 2011, s. 139.

¹⁷ E. Skrzypek, *Kaizen. Inwestycja w ludzi i metoda doskonalenia zarządzania organizacją*. „Problemy Jakości” 42(7), 2010, s. 12.

zaangażowanie i samodyscyplinę – czyli na zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do doskonalenia¹⁸. Co ważne dla naszych przedsiębiorców – kaizen daje możliwość redukcji kosztów¹⁹. Natomiast zaangażowanie się pracowników w ciągłe doskonalenie wsparte systemem szkoleń znacząco sprzyja w uzyskaniu mistrzostwa osobistego poprzez generowanie nowych doświadczeń.

Kaizen wspomagany jest przez wiele innych metod i technik. Szczególną uwagę należy zwrócić na: 5S, koła jakości, Jidoka, 5 dlaczego, Total Productive Maintenance (zarządzanie parkiem maszynowym, a w tłumaczeniu bezpośrednim: całkowita produktywna konserwacja – TPM).

Koła jakości stworzone zostały dla wykorzystania siły pracy zespołowej w ramach kaizen. Są zorganizowanymi zespołami pracowników ochotników rozwiązujących problemy powstające w ich pracy. Zespołowe rozwiązywanie problemów uczy współpracy, intensyfikuje wzajemne dzielenie się wiedzą przez współdziałających ludzi (a przepływ wiedzy potęgowany jest przez wsparcie specjalistów i kierownictwa), rozwija kreatywność i pozwala na stworzenie najlepszych rozwiązań na dane warunki i ich rozpowszechnienie w organizacji.

5S to systematyczna technika wspierająca kaizen, której nazwa pochodzi od pięciu japońskich słów: seiri (selekcja), seiton (systematyka), seiso (sprzątanie), seiketsu (schludność), shitsuke (samodyscyplina). System ten pomaga organizować miejsca pracy pod kątem wydajności i zmniejszać liczbę działań bez wartości dodanej oraz optymalizować jakość i produktywność poprzez monitorowanie środowiska pracy²⁰. 5S uczy systematyczności, zachowania czystości i bezpiecznych warunków pracy, kultury ukierunkowanej na poprawę jakości.

Jidoka to zasada mówiąca, że jeśli wystąpi problem, maszyna powinna natychmiast zatrzymać się. Głównym celem zasady Jidoka jest odkrywanie problemów jakościowych na wcześniejszych etapach, znajdowanie przyczyn źródłowych i eliminowanie problemu, aby nie powtórzył się w przyszłości. Jidoka wspomagana jest przez system andon (automatycznego alarmowania), który w Toyocie jednak wcale nie oznacza natychmiastowego zatrzymania maszyn. Gdy operator na stanowisku roboczym naciśnie przycisk andon, nad stanowiskiem roboczym zaświeci się światło żółte, ale linia będzie nadal poruszać się, aż produkt przesunie

¹⁸ M. Imai, *Gemba Kaizen*, Kaizen Institute Romania, Bucarest 2013, s. 19.

¹⁹ E. Skrzypek, G. Grela, A. Piasecka, *Uwarunkowania doskonalenia zarządzania jakością*, Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2019, s. 128.

²⁰ J. Singh, V. Rastogi, R. Sharma, *Implementation of 5S practices: A review*. "Uncertain Supply Chain Management", 3(2), 2014, 155.

się do następnej strefy stanowiska roboczego, zanim andon zmieni kolor na czerwony (zazwyczaj trwa to 15–30 sekund), a odcinek linii automatycznie się zatrzyma. W tym czasie lider zespołu może natychmiast usunąć problem lub zauważyć, że można go wyeliminować, gdy samochód poruszać się będzie do innych stanowisk roboczych i nacisnąć przycisk ponownie, anulując zatrzymanie linii. Lider zespołu może jednak stwierdzić, że linia powinna zostać zatrzymana²¹.

5 dlaczego to praktyka zadawania pytania „dlaczego?” kilkakrotnie u źródła problemu w celu ustalenia jego przyczyny²². Dzięki wielokrotnemu zadawaniu pytań „dlaczego?” problem staje się bardziej zrozumiały, a przyczyna jest łatwiejsza do zidentyfikowania i wyeliminowania²³. Technika ta jest podstawowym narzędziem Jidoka. Poprzez krytyczną refleksję pozwala pogłębić specyficzną wiedzę związaną z realizowanym procesem.

Istotnym elementem minimalizowania kosztów i zachowania ciągłości produkcji o wysokiej jakości jest wykorzystanie metody TPM. W jej ramach dąży się do uzyskania tzw. trzech zer: zera usterek maszyn, zera wad produkcji i zera wypadków przy pracy. Niezwykle ważne jest więc utrzymanie wysokiej kondycji parku maszynowego, a dzięki temu zredukowanie przestojów. Wszyscy pracownicy – również kierownicy, inżynierowie, jak i mechanicy – zaangażowani są w utrzymanie maszyn. Celem jest przeciwdziałanie awariom poprzez konserwację i regularne przeglądy urządzeń²⁴.

Przedstawione metody japońskie oparte są na uczeniu się poprzez autonomię, szybkie reagowanie na problemy i ich rozwiązywanie. Budują pogłębioną wiedzę na temat istoty i mechanizmów działania systemów pracy, z ukierunkowaniem na rozwój kreatywności i zaangażowania pracowników.

5. Dwie inne współczesne metody mogące wspomagać rozwój talentów

Metodami spoza japońskiego pakietu metod wspomagających rozwój talentów są niewątpliwie – wspomniane wcześniej – gamifikacja i mikronauczanie (mikronauka).

Gamifikacja to wykorzystanie elementów gier do stworzenia systemu bodźców motywujących docelową grupę ludzi do podejmowania pożądaných zachowań. Celem

²¹ M. Soliman, *Jidoka-The Missing Pillar*, 2016. Available at SSRN 3365343.

²² M. Kęsek, P. Bogacz, M. Migza, *Study on the Usefulness of Lean Management Tools and Techniques in Coal Mines in Poland*, „Energies” 16, 7240, 2023, s. 4.

²³ A. Mazur, H. Gołaś, *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 89.

²⁴ K. Nosewicz, *Japońskie metody i techniki zarządzania oraz ich zastosowanie w polskim przedsiębiorstwie*, „Journal of Modern Management Process”, 2(1), 2016, s. 13.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2025). Jak rozwijać talenty pracowników w organizacji? Wybrane podejścia. W: P. Jedynak, P. Grudowski, T. Borys (red.). *Zarządzanie jakością i wiedzą w warunkach zmiennej rzeczywistości XXI wieku. Perspektywiczne scenariusze zastosowania jakości w społeczeństwie wiedzy* (s. 291-304). Kalisz: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kaliskiego.

stosowanych rozwiązań jest zapewnienie realizacji potrzeb autonomii, kompetencji i relacji, co przekłada się na pozytywne doświadczenia uczestników²⁵. W ostatnich latach wykorzystanie grywalizacji w transferze wiedzy zyskało coraz większe zainteresowanie. Zaznaczyć należy, że gracze pozyskują głównie wiedzę jawną, ale gamifikacja daje możliwości transferu również wiedzy ukrytej²⁶. Współczesne formy gamifikacji traktowanej jako produkt najczęściej są w postaci aplikacji lub oprogramowania komputerowego.

Mikronauka to forma e-learningu dostarczanego w małych fragmentach, skoncentrowana na przekazywaniu wiedzy opartej na umiejętnościach i w konkretnym czasie, w przeciwieństwie do tradycyjnych szkoleń, które mogą wymagać długich sesji przed podjęciem pracy lub w trakcie jej wykonywania²⁷. Mikronauka odnosi się głównie do wykorzystania mikro treści do nauki koncentrujących się na małych tematach, których można się nauczyć w krótkim czasie. Ponadto mikronauka może być stosowana za pomocą różnych typów technologii, takich jak mini wykłady z wykorzystaniem filmów, tekstu, obrazów i dźwięku²⁸. Z perspektywy uczenia się w miejscu pracy, mikronauczanie jest uważane za jeden z kluczowych tematów w zakresie rozwoju talentów²⁹.

Podsumowanie

Klasyczne podejście do rozwoju zasobów ludzkich pozwala zaspokoić bieżące potrzeby organizacji na pracowników o pożądanym kompetencjach. W pewnym stopniu może usuwać luki w wiedzy spersonalizowanej. Nie sprzyja natomiast bezpośrednio rozwojowi potencjału intelektualnego ludzi i ich talentów. ZT proponuje natomiast bardziej dynamiczny proces rozwoju, mocno zindywidualizowany, z wykorzystaniem uczenia się przez działanie i bezpośredniego kontaktu z innymi ludźmi (mentorami, trenerami, współpracownikami i kadrą kierowniczą), ale daje też możliwość bezpośredniego pozyskania najnowszej wiedzy poprzez udział w konferencjach naukowych i wykorzystanie nowoczesnych technologii.

²⁵ A. Witoszek-Kubicka, *Gamifikacja w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Teoria i praktyka implementacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2025, s. 53.

²⁶ B. Mikuła, A. Witoszek-Kubicka, *Effect of gamification on behavioral change in knowledge transfer*, [w:] Knowledge - Economy - Society. Increasing business performance in the digital area, red.: J. Nesterak, B. Ziebecki, Institute of Economics Polish Academy of Sciences, Warszawa 2023, s. 142-146.

²⁷ J. Zhang, R.E. West, *Designing Microlearning Instruction for Professional Development Through a Competency Based Approach*, "TechTrends", 64(2), 2020, s. 310.

²⁸ N.F. Alias, R. Abdul Razak, *Exploring the pedagogical aspects of microlearning in educational settings: A systematic literature review*, "Malaysian Journal of Learning and Instruction (MJLI)", 20(2), 2023, s. 267.

²⁹ K. Leong, A. Sung, D. Au, C. Blanchard, *A review of the trend of microlearning*, "Journal of Work-Applied Management", 13(1), 2020, s. 88.

Stosowanie klasycznych metod szkoleniowych sprzyja rozwojowi kompetencji przede wszystkim czysto technicznych (opartych głównie na wiedzy deklaratywnej). Przekazywane informacje (strumień wiadomości) są niestety pozbawione kontekstu. Sugeruje się więc, że procesy rozwoju talentów muszą być elastyczne, adaptowalne i dostosowane do zmieniającego się kontekstu. W konsekwencji rozwój talentów musi być coraz bardziej oparty na pracy, aby rozwijać zdolności radzenia sobie z czasowością lub dynamiką kontekstu pracy³⁰. Z drugiej strony zwraca się uwagę, że w efekcie zmian demograficznych i wzrostu migracji ludności, pandemii COVID-19, zmian na rynku pracy i rozwoju technologii jest coraz większy problem z zapewnieniem odpowiedniej ilości i jakości kompetencji tzw. pracowników pierwszej linii i niezbędnych. Dlatego też wnioskuje się, aby programami ZT objąć tych pracowników, którzy nie należą do ekskluzywnych grup docelowych dotychczasowych rozwiązań ZT³¹. W tej sytuacji podejście wykorzystujące koncepcję konwersji wiedzy (SECI) i japońskie metody ukierunkowane na doskonalenie organizacji mogą znaleźć nowe zastosowania w ZT. Muszą one jednak zostać skonfigurowane z innymi metodami rozwoju talentów, jak np. z gamifikacją, e-learningiem, mikronauczaniem.

Bibliografia:

- Alias N.F., Abdul Razak R., *Exploring the pedagogical aspects of microlearning in educational settings: A systematic literature review*, "Malaysian Journal of Learning and Instruction (MJLI)", 20(2), 2023, <https://doi.org/10.32890/mjli2023.20.2.3>.
- Cook S., Macaulay S., *Talent Management: Key questions for Learning and Development*, "Training Journal" July 2009.
- Ford J., Harding N., Stoganova D., *Talent Management and Development: An Overview of Current Theory and Practice*, Bradford Centre for Managerial Excellence, Bradford 2010.
- Garavan T.N., Carbery R., Rock A., *Mapping talent development: definition, scope and architecture*, "European journal of training and development", 36(1), 2012. DOI 10.1108/03090591211192601.
- Hong S.N., Jin J.C., Kang C.M., Jong C.S., *Integration of talent management and intellectual management in organisations: talent-centred approach*, "International Journal of Economics and Business Research" 26(2), 2023, <https://doi.org/10.1504/IJEBr.2023.132654>
- Imai M., *Gemba Kaizen*, Kaizen Institute Romania, Bucurest 2013.
- Imai M., *The Kaizen approach to Quality. Going for Gold~ Tutorial on Gemba Kaizen*, 2007, <http://www.bm.nsysu.edu.tw/tutorial/iylu/12th%20ICIT/T-05.pdf> (pobrano: 10.02.2025).

³⁰ T.N. Garavan, R. Carbery, A. Rock, *Mapping talent development: definition, scope and architecture*, "European journal of training and development", 36(1), 2012, s. 8.

³¹ H. Schinnenburg, N. Böhrer, *Re-focusing talent management: Frontline and essential work as the contemporary challenge*, "Human Resource Management Review", 35(3), 2025, s. 1-2.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2025). Jak rozwijać talenty pracowników w organizacji? Wybrane podejścia. W: P. Jedynak, P. Grudowski. T. Borys (red.). *Zarządzanie jakością i wiedzą w warunkach zmiennej rzeczywistości XXI wieku. Perspektywiczne scenariusze zastosowania jakości w społeczeństwie wiedzy* (s. 291-304). Kalisz: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kaliskiego.

Kęsek M., Bogacz P., Migza M., *Study on the Usefulness of Lean Management Tools and Techniques in Coal Mines in Poland*, "Energies" 16, 7240, 2023, <https://doi.org/10.3390/en16217240>.

Kopeć J., *Rozwój talentów*, [w:] *Rozwój zasobów ludzkich*, red. R. Oczkowska, U. Bukowska, Difin, Warszawa 2014.

Leong K., Sung A., Au D., Blanchard C., *A review of the trend of microlearning*, "Journal of Work-Applied Management", 13(1), 2020, DOI 10.1108/JWAM-10-2020-0044.

Mazur A., Gołaś H., *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.

Mikuła B., *Zarządzanie talentami w organizacjach opartych na wiedzy – istota, modele, problemy*, „Studia Ekonomiczne. Gospodarka - Społeczeństwo – Środowisko”, 13(1), 2024.

Mikuła B., Myjak T., Trzcińska H., *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje i instrumenty*. Wydawnictwo Naukowe Akademii Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2023.

Mikuła B., Witoszek-Kubicka A., *Effect of gamification on behavioral change in knowledge transfer*, [w:] *Knowledge - Economy - Society. Increasing business performance in the digital area*, red.: J. Nesterak. B. Ziebecki, Institute of Economics Polish Academy of Sciences, Warszawa 2023.

Morawski M., Jagoda A., Jędrzejczyk W., *Cyfryzacja zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2024.

Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

Nonaka I., Toyama R., Konno N., *SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, „Long Range Planning” 33(1), 2000.

Nosewicz K., *Japońskie metody i techniki zarządzania oraz ich zastosowanie w polskim przedsiębiorstwie*, „Journal of Modern Management Process”, 2(1), 2016.

Oczkowska R., *Rozwój zasobów ludzkich – istota, instrumenty, podmioty*, [w:] *Rozwój zasobów ludzkich*, red. R. Oczkowska, U. Bukowska, Difin, Warszawa 2014.

Pietruszka-Ortyl A., *Autoportret profesjonalisty – analiza i diagnoza pracowników wiedzy sektora IT*, [w:] *Uwarunkowania współczesnego zarządzania*, red. M. Makowiec, B. Mikuła, Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2022.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

Rakowska A., Pastuszek Z., *Cyfryzacja zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju jakości w XXI wieku – rozwiązania i dylematy*, red. S. Tkaczyk, T. Wawak, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2021.

Schinnenburg, H., Böhrer, N., *Re-focusing talent management: Frontline and essential work as the contemporary challenge*, "Human Resource Management Review", 35(3), 2025, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2025.101090>.

Singh J., Rastogi V., Sharma R., *Implementation of 5S practices: A review*. "Uncertain Supply Chain Management", 3(2), 2014, <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2014.5.002>.

Skrzypek A., *Kultura kaizen i jej wpływ na doskonalenia zarządzania*, „Organizacja i Zarządzanie” Politechnika Śląska, 15(2), 2011.

Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.

Skrzypek E., *Kaizen. Inwestycja w ludzi i metoda doskonalenia zarządzania organizacją*. „Problemy Jakości” 42(7), 2010.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2025). Jak rozwijać talenty pracowników w organizacji? Wybrane podejścia. W: P. Jedynak, P. Grudowski. T. Borys (red.). *Zarządzanie jakością i wiedzą w warunkach zmiennej rzeczywistości XXI wieku. Perspektywiczne scenariusze zastosowania jakości w społeczeństwie wiedzy* (s. 291-304). Kalisz: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kaliskiego.

Skrzypek, E., Grela, G., Piasecka, A., *Uwarunkowania doskonalenia zarządzania jakością*, Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2019.

Soliman M., *Jidoka-The Missing Pillar*, 2016. Available at SSRN 3365343.

Witoszek-Kubicka A., *Gamifikacja w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Teoria i praktyka implementacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2025.

Zhang J., West R.E., *Designing Microlearning Instruction for Professional. Development Through a Competency Based Approach*, "TechTrends", 64(2), 2020, <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00449-4>.

Zielińska A., *Enhancing Global Talent Management in Contemporary Organisations Through Technology and Information Systems*, [w:] *The Palgrave Handbook of Breakthrough Technologies in Contemporary Organisations*, red. M. Moussa, A. McMurray, Springer Nature Singapore, Singapore 2025.