

Monika Kłos

Strategia pozyskiwania talentów katalizatorem przedsiębiorczości

Ekonomiczne Problemy Usług nr 97, 393-406

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Monika Kłos

Wyższa Szkoła Biznesu w Pile

STRATEGIA POZYSKIWANIA TALENTÓW KATALIZATOREM PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Wprowadzenie

Przedsiębiorcy zrozumieli, że nadeszła pora traktowania ludzi w kategorii aktywów organizacji. Mimo że pojęcie „kapitał ludzki” zyskało na znaczeniu i zwiększył się poziom inwestowania w pracowników, to nie wszystkie firmy potrafią trafnie, a przede wszystkim trwale budować swoje zespoły, a przecież to one odgrywają ważną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Działania firm są często krótkotrwałe, jednorazowe i niespójne ze strategią organizacji. Są one powodowane niejednokrotnie pojedynczymi wydarzeniami lub sytuacjami na rynku pracy, zamiast być polityką personalną wbudowaną na stałe w kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Organizacja potrzebuje przecież pracowników w każdej sytuacji. Pytanie tylko, o którego pracownika należy zabiegać najbardziej? Czy wszystkich należy traktować tak samo? Co zrobić, aby właściwie dobierać zespół i jakie warunki należy zapewnić pracownikom, aby na dłużej zostali w organizacji?

Na proces zarządzania talentami składają się: przyciąganie, zatrzymywanie, motywowanie i rozwijanie uzdolnionych pracowników zgodnie z potrzebami organizacji¹. Jest ono także określane jako zbiór działań obejmujących pozyskiwanie i rozwój osób o ponadprzeciętnym potencjale.

¹ A. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 354.

1. Pozyskiwanie talentów

Pozyskiwanie talentów ma za zadanie zwiększyć wartość kapitału ludzkiego organizacji, co bezpośrednio wpływa na wzrost efektywności, przewagę konkurencyjną² i jest jednym z najważniejszych elementów strategii zarządzania talentami. Można wyróżnić dwa źródła pozyskiwania talentów: wewnętrzne i zewnętrzne. Pierwsze oznacza wyłanianie talentów spośród już zatrudnionych pracowników, drugie – poszukiwanie nowych, wybitnych osobowości poza organizacją. Korzystniejsze dla firmy jest wyłonienie talentu spośród jej członków³. Najczęściej odbywa się to przez wskazanie przez przełożonego, jednak czasem firmy pozwalają pracownikom na tak zwane samozgłoszenie. Każda „nominacja” musi być bardzo szczegółowo przeanalizowana. Bierze się pod uwagę analizę wyników, badanie Assessment Center, wywiady kompetencyjne, oceny dokonywane metodą 360° czy rozmowy kwalifikacyjne z kadrą zarządzającą⁴. Utalentowani pracownicy najczęściej są wskazywani przez swoich przełożonych (78% firm). Równie często wyłania się ich podczas okresowych ocen kompetencyjnych (74%) i okresowych ocen osiągniętych wyników (59%)⁵. Kiedy nie uda się zakwalifikować do grona talentów nikogo spośród zatrudnionych osób, „należy poszerzyć pulę talentów poprzez pozyskiwanie ich z zewnątrz”⁶. Trzeba przeprowadzić właściwą selekcję⁷, podczas której konieczne jest wykorzystanie znacznie więcej narzędzi i zwrócenie uwagi nie tylko na kompetencje, ale przede wszystkim na potencjał, którym dysponuje kandydat⁸. Zaleca się oparcie selekcji na tak zwanej macierzy poszukiwania talentów, zawierającej zbiór wymiernych i niewymiernych elementów, które połączone tworzą obraz jednostki z dużym prawdopodobieństwem zdolnej osiągać oczekiwane rezultaty. Tworząc tę macierz, należy jednak skupić się na pożądanym cechach, a nie jak w tradycyjnym modelu na opracowaniu opisu stanowiska. Niektóre elementy macierzy podlegają obiektyw-

² A. Pocztowski, *Pozyskiwanie utalentowanych pracowników*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 99.

³ T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Koncepcja zarządzania talentami*, w: *Ewaluacja talentu*, red. T. Davis, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 19–20.

⁴ A. Kopera, *Zarządzanie talentami w praktyce*, „portfel.pl” 2011, nr 6, s. 61.

⁵ A. Jarosławska, *Docenić talenty*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 32–37, na podstawie Raport HRM Partners SA, *Badanie praktyki zarządzania talentami w Polsce – czyli jak efektywnie identyfikować, rozwijać i utrzymywać talenty w firmie*, 2010.

⁶ T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, dz.cyt., s. 22.

⁷ Tamże, s. 20.

⁸ A. Pocztowski, dz.cyt., s. 98.

nej ocenie (jak doświadczenie, profil czy kwalifikacje), niektóre jednak można ocenić tylko subiektywnie, opierając się na własnym odczuciu⁹.

Tabela 1

Macierz poszukiwania talentów

Elementy wymierne (można mierzyć obiektywnie)	Elementy niewymierne (można ocenić subiektywnie)
Doświadczenie (dotychczasowe doświadczenia zawodowe poszukiwanego kandydata)	Specjalizacja (wymagany zakres wiedzy, np. znajomość branży, wskazanej technologii, ale także pewne cechy osobowości: umiejętność radze- nia sobie ze zmianą)
Profil (np. kreatywność, zdolność do pracy pod presją czasu, ambicja czy energiczność)	Potencjał (docelowy poziom odpowiedzialności, do którego powinien dążyć kandydat)
Kwalifikacje (wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, certyfikaty, znajomość języków obcych)	Kwantyfikacja (poziom trudności działań i rezultatów, któ- rym kandydat powinien sprostać, np. umie- jętność wprowadzenia na rynek nowego produktu bądź wprowadzenie nowej spółki)

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, dz.cyt., s. 20–22.

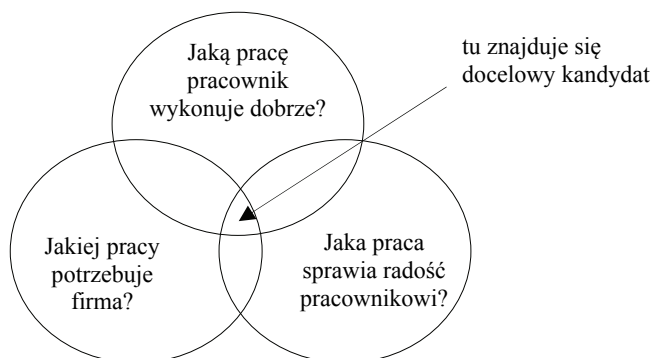
Pozyskanie utalentowanych pracowników jest coraz większym wyzwaniem. Na rynku pracy często występuje niedostatek odpowiednich kandydatów, gotowych podjąć nowe wyzwania zawodowe w momencie, kiedy firma ma taką potrzebę. Dodatkowym utrudnieniem jest fakt, że osoba określona jako talent w danej organizacji często podlega szczególnym praktykom motywacyjnym, które sprawiają, że nie poszukuje aktywnie nowej pracy. Do werbowania wybitnych pracowników wykorzystuje się więc nieco odmienne metody i techniki. Przede wszystkim dotyczą one sposobów dotarcia do potencjalnych kandydatów zdefiniowanych jako potencjalny talent¹⁰. Odchodzi się od publikacji ogłoszeń w prasie czy Internecie. Największe efekty przynosi technika poszukiwań bezpośrednich, polegająca na pozyskaniu kandydatów legitymujących się ciekawymi osiągnięciami u innych pracodawców. Wraz z rozwojem zastosowania tej metody upowszechniły się usługi doradcze związane z procesem wyławiania pracowników o wysokim potencjale, tak zwany *direct search*¹¹ czy *headhunting*. Są to metody

⁹ T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, dz.cyt., s. 20.

¹⁰ A. Pocztowski, dz.cyt., s. 103–104.

¹¹ Tamże.

rekrutacji pozwalające pozyskać wartościowych pracowników bezpośrednio z rynku pracy¹². Zadanie to nie należy do najłatwiejszych, gdyż pracownicy ci nie szukają pracy, lecz wręcz odwrotnie – to praca ich tropi. Nim jednak łowca talentów przystąpi do działania, musi bardzo precyzyjnie ustalić, jaką igłę i w którym stogu siana ma znaleźć¹³.



Rysunek 1. Obszar, w którym powinna być prowadzona rekrutacja i selekcja talentu

Źródło: T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 57.

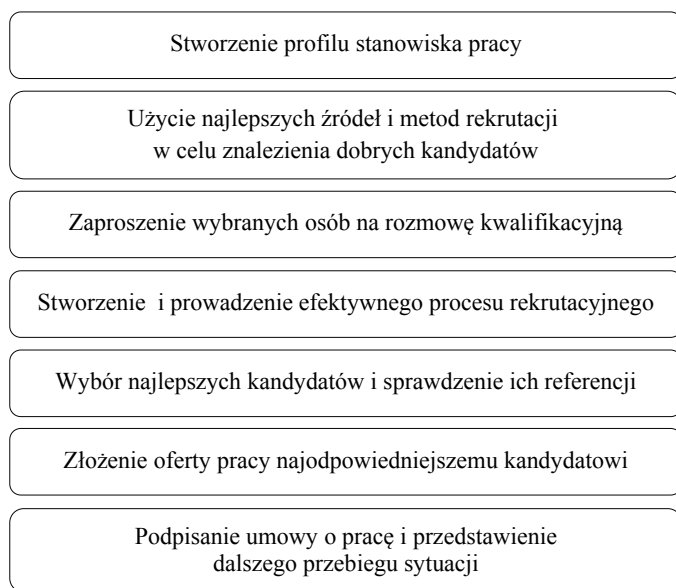
Docelowy kandydat znajduje się w miejscu przecięcia trzech obszarów: pracy wykonywanej przez pracownika dobrze, pracy sprawiającej mu przyjemność oraz pracy poszukiwanej przez firmę. Jeśli firma znajdzie pracownika, którego predyspozycje (czyli to, co robi dobrze) oraz zainteresowania (czyli to, co sprawia mu przyjemność) będą zgodne z tym, co firma potrzebuje w danym momencie, a dodatkowo uda się spowodować, że kandydat ten przyjmie ofertę pracy w danej firmie, można uznać, że organizacja ta pozyskała talent. Nie można przy tym zapomnieć o obowiązku odpowiedniej staranności osób rekrutujących, których zadaniem jest nie tylko zidentyfikować potencjał, ale także zachęcić go do zmiany pracy¹⁴.

¹² K. Sikorska, *Headhunting – możliwości i zagrożenia*, <http://hrstandard.pl/2010/06/23/head-hunting-%E2%80%93-mozliwosci-i-zagrozenia/>, opubl. 23.06.2010, dostęp 17.02.2012.

¹³ P. Pacuła, *Headhunting: daj się złapać łowcy głów*, <http://menstream.pl/wiadomosci-kariera/headhunting-daj-sie-zlapac-lowcy-glow,0,649763.html>, opubl. 30.07.2010, dostęp 17.02.2012.

¹⁴ T. Ingram, dz.cyt., s. 57.

Inne kroki, jakie organizacja powinna podjąć, aby dojść do wyłonienia kandydata najbardziej dopasowanego do potrzeb firmy przedstawiono na rysunku 2. Nie musi to jednak oznaczać, że kandydat ten będzie najlepszy¹⁵.



Rysunek 2. Model pozyskiwania wyjątkowych pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Ingram, dz.cyt., s. 58–59.

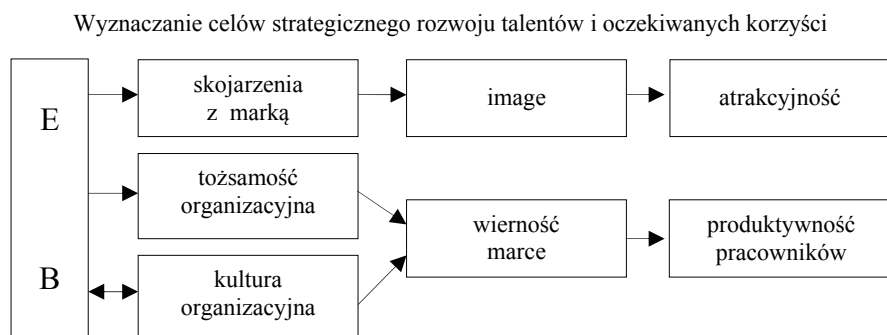
M. Armstrong zwraca uwagę na konieczność stworzenia organizacji będącej „pracodawcą z wyboru”, czyli takiej, w której ludzie będą chcieli się zatrudnić i w niej pozostać. Z punktu widzenia pracownika, warto pracować w firmie, która oferuje duże możliwości rozwoju, szkolenia, awanse oraz stabilność zatrudnienia. Nie bez znaczenia jest fakt takiej organizacji pracy, która nie zakłóca równowagi między życiem osobistym a zawodowym. Utalentowani pracownicy zwracają także uwagę na potencjalną możliwość podniesienia własnej renomy w trakcie przyszłego poszukiwania pracy przez możliwość wylegitymowania się pracą w organizacji o takiej marce. Aby zyskać miano pracodawcy z wyboru, należy jednak najpierw zadbać o swój wizerunek¹⁶. Ludzie utalentowani kierują się ku

¹⁵ Tamże, s. 58–59.

¹⁶ M. Armstrong, dz.cyt., s. 355–356.

wybitnym organizacjom – takim, które potrafią im zapewnić sprzyjające warunki pracy, czyli nie tylko atrakcyjne wynagrodzenie, swobodę działania czy możliwości rozwoju, ale także, a może przede wszystkim prestiż, szacunek i sławę.

T. Oleksyn twierdzi, że organizacja „posiadająca dobre walory jako pracodawca będzie ściągała uzdolnionych pracowników jak magnes żelazne szpilki”¹⁷. Wyścig o utalentowanych pracowników mogą wygrać tylko te przedsiębiorstwa, które cieszą się nieposzlakowaną opinią wśród byłych i obecnych pracowników. Niesamowita marka to taka, która uwalnia potencjał swoich pracowników i umiejętnie angażuje klientów w czynienie wyższego dobra. W organizacji takiej widzi dużą siłę. Zaznacza przy tym, że misja firmy musi być czymś, z czym pracownicy mogą się identyfikować. Powinna również być inspirująca i dawać poczucie nobilitacji, dumy oraz godności tym, którzy tam pracują¹⁸.



Rysunek 3. Istota kreowania wizerunku pracodawcy na rynku pracy

Źródło: T. Ingram, dz.cyt., s. 61.

Pracodawcy, szczególnie ci więksi, prześcigają się w działaniach mających za zadanie kreowanie pozytywnego wizerunku potencjalnego pracodawcy (*employer branding*). Jest to obecnie jedno z głównych zadań stawianych przed HR w firmach¹⁹. Koncepcja ta polega na zintegrowaniu marketingu z zarządzaniem zasobami ludzkimi i jest oparta na trzech filarach: kulturze organizacyjnej,

¹⁷ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2008, s. 175.

¹⁸ A. Majcherek, *Sila marki*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 10, s. 13.

¹⁹ A. Kuchto, *Profesjonalna e-rekrutacja i komunikacja z kandydatami skutecznym narzędziem employer branding'u*, <http://employerbrandingclub.com/Profesjonalna-e-rekrutacja-i-komunikacja-z-kandydatami-skutecznym-narzedziem-Employer-Branding-u.html>, dostęp 17.02.2012.

tożsamości organizacyjnej oraz skojarzeniach z marką. Istotę tworzenia wizerunku pracodawcy na rynku pracy przedstawiono na rysunku 3²⁰. Ważne jednak, aby pamiętać, że na kształt wizerunku firmy wpływają zarówno opinie aktualnie zatrudnionych osób, jak i emocje opinii publicznej²¹.

Employer branding nie jest typową strategią pozyskiwania utalentowanych pracowników, ma jednak ogromny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji. Składa się z dwóch wzajemnie uzupełniających się długoterminowych planów:

- a) usprawnienia dotychczasowego systemu zarządzania zasobami ludzkimi;
- b) promocji stosowanych przez firmę dobrych praktyk, które są skutkiem tego usprawnienia²².

Teoretycznie każda organizacja może przyjąć inne założenie. Dla jednych będzie ważne, aby być postrzeganym jako organizacja uczciwa, działająca zgodnie z przepisami prawa, natomiast dla innych celem może być zbudowanie zgranej i lojalnej grupy pracowników realizujących się w pracy zespołowej. Określenie celów budowania kampanii jest uważane za drogowskaz dla osób realizujących działania w jej zakresie i usprawiedliwia jej celowość przed pracownikami²³.

Dokładnego zdefiniowania wymaga także grupa docelowa działań wizerunkowych, czyli identyfikacja osób, do których firma chce dotrzeć z informacją o solidności organizacji i jej atrybutach. Konieczne jest także dokładne określenie potrzeb i oczekiwań przedsiębiorstwa wobec poszukiwanych pracowników. Na tej podstawie budowana jest strategia dotarcia do sprecyzowanej grupy odbiorców, wybór środków komunikacji lub kanałów przekazu²⁴.

Dla wielu organizacji stało się jasne, że zdolność do pozyskania i utrzymania talentów jest decydująca dla sukcesu biznesowego, a marka pracodawcy – dla aktywności biznesowej²⁵. Aby to osiągnąć, przedsiębiorca powinien, najlepiej jak potrafi, przyciągać, szkolić i inspirować utalentowanych pracowników, a także tworzyć kulturę organizacyjną sprawiającą, że będą oni czuli, że to, co robią, ma sens. Wpłynie to na poczucie dumy i zadowolenia z tego, co robią i z kim pracują²⁶.

²⁰ T. Ingram, dz.cyt., s. 63.

²¹ A. Adamus-Matuszyńska, *Jak budować wizerunek firmy-pracodawcy?*, „Marketing w Praktyce” 2007, nr 12, s. 91.

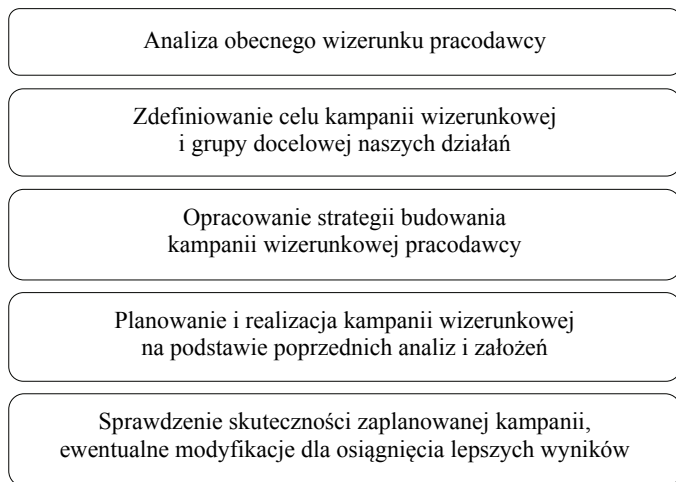
²² J. Kotzian, *Testowanie marki*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 2, s. 12.

²³ A. Adamus-Matuszyńska, dz.cyt., s. 92.

²⁴ Tamże, s. 93.

²⁵ J. Kotzian, dz.cyt., s. 12.

²⁶ A. Majcherek, dz.cyt., s. 14.



Rysunek 4. Model budowania wizerunku firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Adamus-Matuszyńska, dz.cyt., s. 93.

Działania nie mogą być prowadzone jednak doraźnie, muszą wynikać z długotrwałej strategii firmy i wplatać się w kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Powinny także być determinantą przyszłych celów i strategii pracodawcy ²⁷.

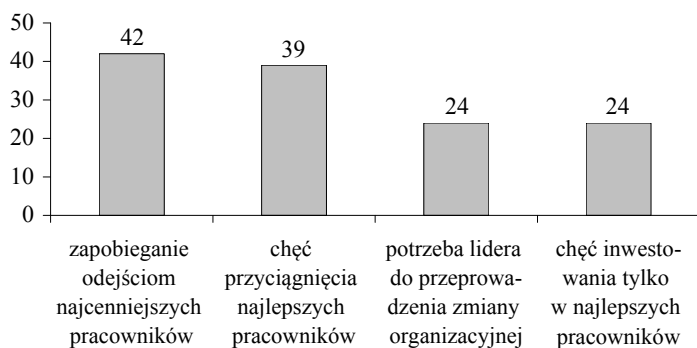
2. Utrzymywanie talentów w organizacji

Jedną z najgorszych rzeczy, jaka może przydarzyć się organizacji, jest utrata pracownika, w którego tak wiele zainwestowano²⁸. Inwestycja w pracownika rozpoczyna się już na etapie budowania i prowadzenia procesu jego przyciągania do organizacji, a następnie skupia się na wszystkich działaniach mających za zadanie zatrzymanie najlepszych ludzi w firmie. Nie wystarczy samo zdiagnozowanie talentu, trzeba jeszcze zaplanować jego dalszą karierę i ścieżki rozwoju. Uważa się, że najważniejszymi obszarami odpowiedzialnymi za utrzymanie pracowników są bowiem selekcja, rozwój i odpowiednie motywowanie.

²⁷ A. Adamus-Matuszyńska, dz.cyt., s. 91–93.

²⁸ E. Maliszewska, *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 21.

W związku z przekonaniem, że utalentowani pracownicy w szczególności sposob przyczyniają się do wzrostu wartości rynkowej firmy, przed menedżerami stoi trudne zadanie zatrzymania ich w organizacji. Wymaga to aktywnego oddziaływania organizacji na przebieg procesu zarządzania talentami, utożsamianego z odnoszącym się do jednostek wybitnie uzdolnionych zbiorem działań, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju, z jednoczesnym zapewnieniem realizacji celów organizacji²⁹. Jak wynika z The Conference Board, potrzeba zapobiegania odejściom utalentowanych osób jest dziś najważniejszą przesłanką wprowadzania programów zarządzania talentami. Na rysunku 5 pokazano przyczyny zarządzania wybitnymi pracownikami³⁰.



Rysunek 5. Przesłanki wprowadzenia procesu zarządzania talentami (%)

Źródło: opracowanie na podstawie K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, dz.cyt., s. 10.

Utrzymanie utalentowanych jednostek w organizacji wymaga starannie opracowanej strategii oraz konsekwencji w realizowaniu zadań HR. Do zatrzymania najbardziej wartościowych pracowników konieczna jest pełna współpraca i odpowiedni dialog z nimi. Ważna jest także analiza fluktuacji (płynności) kadr, w celu poznania przyczyn odejść pracowników z firmy³¹ i stworzenia sposobów zapobiegania temu zjawisku w przyszłości.

²⁹ T. Ingram, dz.cyt., s. 85.

³⁰ K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *Raport badawczy zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, The Conference Board, Warszawa 2006, s. 10.

³¹ M. Karwiński, *Retencja pracowników utalentowanych*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 121–124.

W okresie wzmożonej rywalizacji o najlepszych pracowników organizacje powinny wdrażać całościowe, zintegrowane procesy rozwojowe, składające się ze szkoleń połączonych z innymi, innowacyjnymi formami zdobywania i przekazywania poznanych „mądrości”. Ponadto programy te powinny być wspólne z działaniami na rzecz tworzenia kultury opartej na wiedzy i kształceniu, a także kreowaniem postawy sprzyjającej jej wymianie. W rezultacie tak przygotowane programy wspierają zatrzymanie utalentowanych pracowników w organizacji³². Powinny w nich brać udział osoby ze wszystkich szczebli zarządzania, od *top managementu*, przez działy HR, a na kierownikach liniowych skończywszy³³. Ważne, aby były one trwale osadzone w strategii przedsiębiorstwa i przygotowywały pracowników nie tylko z punktu widzenia obecnych, ale także przyszłych zadań i obowiązków, które właśnie wynikają z tej strategii. Proces ustawicznego rozwijania kompetencji, nazywany strategicznym rozwojem talentów, pozwala firmie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i utrzymanie jej w przyszłości. Budując model strategicznego rozwoju talentów, należy rozpocząć od sprecyzowania, jakie umiejętności i kompetencje są niezbędne w organizacji dla osiągnięcia założonych celów. Kolejne etapy procesu rozwoju talentów przedstawiono na rysunku 6³⁴.

Jednostka, która zatrudnia utalentowanych pracowników, musi udowodnić swoją gotowość do inwestowania w kadry, a także pomóc pracownikom w poszukiwaniu dodatkowych kompetencji i rozszerzaniu swojej wiedzy. Dzięki temu dochodzi do wzajemnego oddziaływania dwóch stron: utalentowany pracownik pozostaje wierny organizacji i dzięki swojej pracy przynosi jej korzyści w postaci wyników. Wyniki te z kolei umożliwiają firmie ponoszenie kosztów związanych z rozwojem tych pracowników³⁵, wiadomo bowiem, że „pracownik, który rozwija swoją karierę jest bardziej skuteczny i wnosi wartość dodaną”³⁶.

Planując proces szkolenia utalentowanych pracowników, należy zwrócić uwagę, że na ogół opierają się oni na wiedzy ukrytej³⁷, której podłożem są

³² J. Tabor, *Programy rozwojowe – jak kształcić talenty w organizacjach*, „E-mentor” 2008, nr 5 (27), www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/27/id/599, opubl. 12.08.2008, dostęp 17.02.2012.

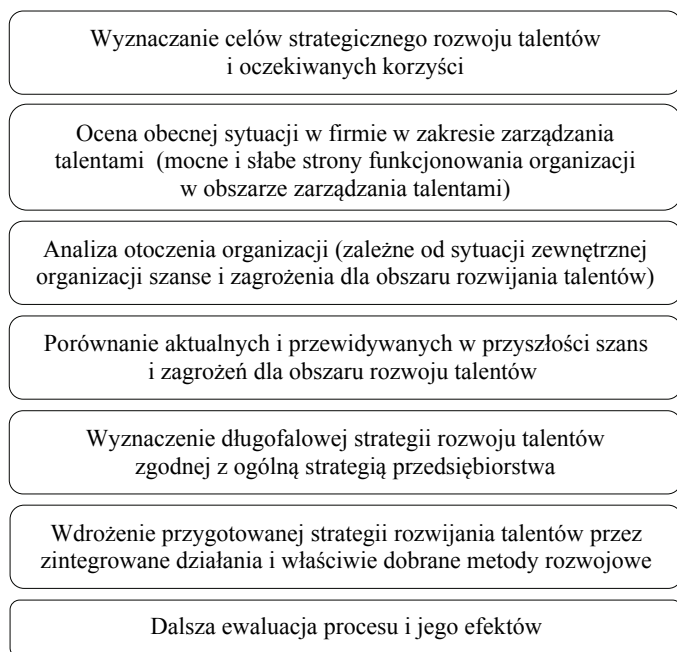
³³ M. Karwiński, dz.cyt., s. 121.

³⁴ A. Wrzosek-Borodiuk, *Rozwijanie gwiazd III*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 12, s. 50–51.

³⁵ T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, dz.cyt., s. 32.

³⁶ A. Stegenka, *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 90.

³⁷ T. Ingram, dz.cyt., s. 99.



Rysunek 6. Model strategicznego rozwoju talentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Wrzosek-Borodiuk, dz.cyt., s. 51.

głównie praktyka, odwaga, instytucja czy doświadczenie wyniesione z różnych interakcji.

Na drugi plan schodzi wiedza teoretyczna zasłyszana podczas szkoleń. Dzięki nieformalnej i nieszablonowej wiedzy pracownicy utalentowani często proponują nietypowe sposoby rozwiązania problemów. Do osiągnięcia optymalnych rezultatów w swojej pracy osoby ponadprzeciętne posługują się jednak najczęściej kombinacją wiedzy ukrytej i jawnej³⁸.

Najważniejszą miarą talentu są nie tylko osiągnięcia³⁹, ale dla pracowników utalentowanych duże znaczenie ma także dostęp do fachowej literatury i czasopism branżowych umożliwiających uaktualnianie i wzbogacanie wiedzy. Niejednokrotnie uczą się, nauczając inne osoby. W tym przypadku ważne jest

³⁸ A. Miś, *Charakterystyka procesów rozwojowych pracowników utalentowanych*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 143.

³⁹ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami...*, s. 23.

wcześniejsze maksymalne pogłębienie przekazywanej wiedzy, a także umiejętność prezentacji, komunikacji werbalnej i zwięzłości. Nauczający musi być przekonujący, wiarygodny i rozumiały dla swoich „słuchaczy”⁴⁰.

Zakończenie

W artykule przedstawiono kwestie związane z wyborem strategii pozyskania i utrzymania talentów. Decydenci często się zastanawiają nad rodzajem rekrutacji czy metodą selekcji uzdolnionych osób. Problemem jest już sama definicja „talentu” i postrzegania jego roli w firmie oraz umiejscowienie ich w strategii firmy. Kolejną trudną sprawą jest utrzymanie takich pracowników w firmie za pomocą narzędzi, które będą skuteczne przez dłuższy okres, gdyż utalentowani ludzie oczekują nie tylko rozwoju zawodowego. Chcą wykorzystać ten rozwój i dostawać nowe, większe wyzwania, rozwijać swój talent, być w ruchu⁴¹. Uważa się, że prawdziwe zarządzanie talentami polega na zaplanowaniu właściwych sposobów spożytkowania potencjału, jakim dysponują utalentowani pracownicy⁴².

W artykule celowo zwrócono uwagę na macierz talentów, zawierającą elementy wymierne i niewymierne, podlegające ocenie przy pozyskaniu jako odpowiedź. Wskazano również na obszary, w których powinna być prowadzona rekrutacja i selekcja. We współczesnej gospodarce istotne jest, aby pozyskanie wyjątkowych pracowników było kompatybilne z wizerunkiem pracodawcy (z elementami procesu budowania marki), dlatego autorka przedstawiła model strategicznego utrzymania talentów. Przedsiębiorstwa stawiające na przedsiębiorczość mają wręcz obowiązek prowadzenia polityki zarządzania talentami ze względu na ciągły rozwój globalnej gospodarki i szybko rosnącą konkurencję. Powinny stawić na ludzi, którzy potrafią bez przeszkód i zbyteńgo czasu dostosować się do zmiennych realiów.

⁴⁰ A. Miś, dz.cyt., s. 145.

⁴¹ A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 61–63.

⁴² S. Milonas, *Rozwijanie gwiazd IV*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 1, s. 60–61.

Literatura

- Adamus-Matuszyńska A., *Jak budować wizerunek firmy-pracodawcy?*, „Marketing w Praktyce” 2007, nr 12.
- Armstrong A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- Davis T., *Ewaluacja talentu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Głowacka-Stewart K., *Dwie pułapki zarządzania talentami*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 1.
- Ingram T., *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
- Jarosławska A., *Docenić talenty*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 1.
- Karwiński M., *Retencja pracowników utalentowanych*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Kopera A., *Zarządzanie talentami w praktyce*, „portfel.pl” 2011, nr 6.
- Kotzian J., *Testowanie marki*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 2.
- Kuchto A., *Profesjonalna e-rekrutacja i komunikacja z kandydatami skutecznym narzędziem employer branding'u*, <http://employerbrandingclub.com/Profesjonalna-e-rekrutacja-i-komunikacja-z-kandydatami-skutecznym-narzedziem-Employer-Branding-u.html>, dostęp 17.02.2012.
- Majcherek A., *Siła marki*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 10.
- Maliszewska E., *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Miś A., *Charakterystyka procesów rozwojowych pracowników utalentowanych*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Robertson A., Abbey G., *Zarządzanie talentami. Wykorzystuj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.
- Pacula P., *Headhunting: daj się złapać łowcy głów*, <http://menstream.pl/wiadomosci-kariera/headhunting-daj-sie-zlapac-lowcy-glow,0,649763.html>, opubl. 30.07.2010, dostęp 17.02.2012.
- Pocztowski A., *Pozyskiwanie utalentowanych pracowników*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Robertson A., Abbey G., *Zarządzanie talentami. Wykorzystuj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

- Sikorska K., *Headhunting – możliwości i zagrożenia*, <http://hrstandard.pl/2010/06/23/head-hunting-%E2%80%93-mozliwosci-i-zagrozenia/>, opubl. 23.06.2010, dostęp 17.02.2012.
- Stegenka A., *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Tabor J., *Programy rozwojowe – jak kształcić talenty w organizacjach*, „E-mentor” 2008, nr 5 (27), www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/27/id/599, opubl. 12.08.2008, dostęp 17.02.2012.
- Wrzosek-Borodiuk A., *Rozwijanie gwiazd* (3), „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 12.

SOURCING STRATEGY OF A CATALYST FOR ENTREPRENEURIAL TALENT

Summary

The article says, nowadays people are identified as the most valuable factor for organization and that company, without highly-motivated employees, is not able to reach its goals. Both customer satisfaction and a level of financial effect depend on them. Organization should be aware of that relation, that is a form of a new enterprise development. The article shows a policy of gaining and keeping gifted employees as elements of talent management process. It's not possible to forget, talents exist in each enterprise, regardless of its size, range and direction of activities. Only these employees can create a positive image of their employer, who is a driving force for the most lucrative customers.