

Anna Sośnicka-Łajczak

Model zarządzania talentami w organizacji

Ekonomiczne Problemy Usług nr 45, 593-600

2009

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.

Anna Sośnicka-Łajczak¹

MODEL ZARZĄDZANIA TALENTAMI W ORGANIZACJI

Wprowadzenie

W dobie gospodarki opartej na wiedzy, źródłem kreowania sukcesu organizacji są zasoby ludzkie i ich zdolności. Bieżące oraz przyszłe cele strategiczne przedsiębiorstwa mogą być realizowane w oparciu o odpowiednią liczę specjalistów o wysokich kwalifikacjach i dużym potencjale rozwoju. Pracownicy utalentowani, bo o nich tutaj mowa, są jednak dobrem rzadkim.

Główną przyczyną deficytu talentów w skali lokalnej i globalnej są zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństwa, migracje ekonomiczne), ewolucja na rynkach pracy, globalizacja oraz przejście z gospodarki przemysłowej do informacyjnej. Z tego też względu pracodawcy coraz częściej dostrzegają potrzebę budowania programów zarządzania talentami, których głównym celem jest pozyskanie i utrzymanie kluczowych dla organizacji pracowników. Potwierdza to Raport Polskiego Stowarzyszenia Kadrami², według którego 35% respondentów zadeklarowało wykorzystanie koncepcji zarządzania talentami w organizacjach, w których pracują, a 55% uczestników badania deklaruje zamiar wprowadzenia takiej koncepcji w 2009 roku³.

Niniejszy artykuł poświęcony jest problematyce zarządzania talentami. Przedstawia istotę i znaczenie tej koncepcji dla organizacji oraz propozycję modelowego ujęcia procesów zarządzania talentami.

Pojęcie talentu i cechy człowieka utalentowanego

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji talentu i zarządzania talentami. Jednoznaczne zdefiniowanie talentu jest w tej samej mierze ważne, co równie trudne. Według definicji słownikowej *talent* to wybitne uzdolnienie do czegoś, przy czym *uzdolnienie* to „dyspozycja warunkująca nabywanie nieprzeciętnych sprawności lub umiejętności w jakiejś dziedzinie”⁴. Talent to predyspozycje, umiejętności do działań oryginalnych, wyjątkowych. Ed Michaels uważa, że: *talent to suma zdolności danej osoby – jej wrodzonych darów, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, osq-*

¹ Mgr, absolwentka Studiów Doktoranckich, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

² *Stan Kapitału Ludzkiego w Polsce, Rok 2008*, Raport Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, PSZK Warszawa 2008, s. 20.

³ *Badanie zarządzanie talentami w Polsce 2008*, przeprowadzone w kwietniu 2008 w ramach współpracy badawczej PSZK i SGH zostały zrealizowane na próbie 180 dużych firm

⁴ J. Bralczyk (red.), *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, PWN, Warszawa 2005, ss. 835, 891.

dów, postaw, charakteru i przedsiębiorczości. Zawiera również umiejętność uczenia się i doskonalenia⁵.

Z punktu widzenia organizacji, słowo talent coraz częściej używane jest jako synonim Pracownika⁶. Według *Raportu The Conference Board*, „talent” to pracownik, który w sposób szczególnie wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym niż przeciętnym w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich⁷. Krzysztof Kwiecień przypisuje pracownikowi -talentowi następujące kompetencje:⁸

- umiejętność strategicznego myślenia,
- zdolności przywódcze,
- inteligencję emocjonalną,
- umiejętność wywierania wpływu,
- przedsiębiorczość,
- orientację na rezultaty,
- elastyczność i adaptację do zmian,
- umiejętność pracy w grupie,
- umiejętności techniczne w ramach swojej specjalności.

W praktyce działalności personalnej organizacji ING Usługi Finansowe SA talent, to pracownik który⁹:

- Jest zaangażowany, chętny i zdolny do zdecydowanego rozwoju osobistego i swojej kariery.
- Prezentuje ponadprzeciętne osiągnięcia i efektywność.
- Demonstruje w działaniu kompetencje zgodne z profilem lidera ING.
- Ma doskonałe doświadczenie w swoim obszarze działania.
- Ma autorytet i umiejętności wywierania wpływu (agent zmiany).
- Jest gotowy na rozwój kariery w ramach grupy ING.

Talent to złożony zbiór umiejętności, wiedzy i zdolności poznawczych pracownika, a także unikatowa kompozycja cech osobowości. Talent przejawia się w pożądanych zachowaniach społecznych oraz efektach będących wyrazem tych zachowań w konkretnych sytuacjach zawodowych. W celu prawidłowego zbilansowania predyspozycji pracowników z potrzebami organizacji, każde przedsiębiorstwo powinno samodzielnie określić DNA talentu. Różne branże i dziedziny specjalizacji wymagają bowiem odmiennych kompetencji. Odpowiednio zdefiniowane i zweryfikowane talenty podwyższają kapitał organizacji, co przekłada się na wzrost konkurencyjności organizacji na globalnym rynku.

Znaczenie zarządzania talentami w organizacji

Zarządzanie talentami to holistyczna dyscyplina, obejmująca szeroki wachlarz wzajemnie powiązanych procesów i programów. Głównym zadaniem systemu zarządzania

⁵ E. Michaels, H. Handfield Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

⁶ N. Sosińska, *Magia rozwoju talentów*, IFC PRESS, Kraków 2007, s. 15.

⁷ K. Głowańska-Stewart, *Zarządzanie talentami. Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy, The Conference Board Europe, Warszawa 2006, s. 5.

⁸ K. Kwiecień, *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 163.

⁹ L. Wiskowska, J. Kozłowski, *Wymagający talent*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 12/225, s. 30.

talentami jest zapewnienie odpowiedniej jakości podaży pracowników, którzy będą w stanie realizować bieżące i przyszłe cele strategiczne oraz założenia rozwojowe organizacji. Właściwi ludzie na właściwym miejscu, profesjonalnie wypełniający swoje obowiązki.

Specjaliści z instytutu Saratoga twierdzą, iż kluczowe elementy metodyczne zarządzania talentami to rozpoznanie, przyciąganie, zatrzymanie, rozwój i wykorzystanie talentów¹⁰. Oznacza to, iż rolą działu kadr i menedżera jest nie tylko zatrudnienie i wprowadzenie do organizacji utalentowanych pracowników, ale także dbanie o lepsze warunki i perspektywy ich rozwoju. Ciągły zintegrowany proces zarządzania talentami ma wiele zalet, pomaga pracodawcom w:

- efektywnym planowaniu zasobu talentów,
- przyciąganiu najlepszych pracowników,
- zwiększaniu produktywności,
- motywowaniu do właściwych zachowań,
- rozwijaniu potencjału i kluczowych zdolności,
- zatrzymaniu wysokiej klasy specjalistów,
- zarządzaniu różnorodnością,
- „wychowaniu” kadry sukcesorów,
- rozwoju „organizacji uczącej się”,
- kreowaniu odpowiedniej „marki pracodawcy” na rynku.

Zintegrowane zarządzanie talentami

Zwiększone zainteresowanie programami zarządzania talentami wynika w głównej mierze z silnych wpływów czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych wymagań organizacyjnych. Przedstawione w schemacie 1 czynniki rzutują na formę przyjętych rozwiązań względem programów zarządzania talentami oraz na relacje panujące pomiędzy strategią biznesową, strategią zarządzania zasobami ludzki oraz strategią zarządzania talentami.

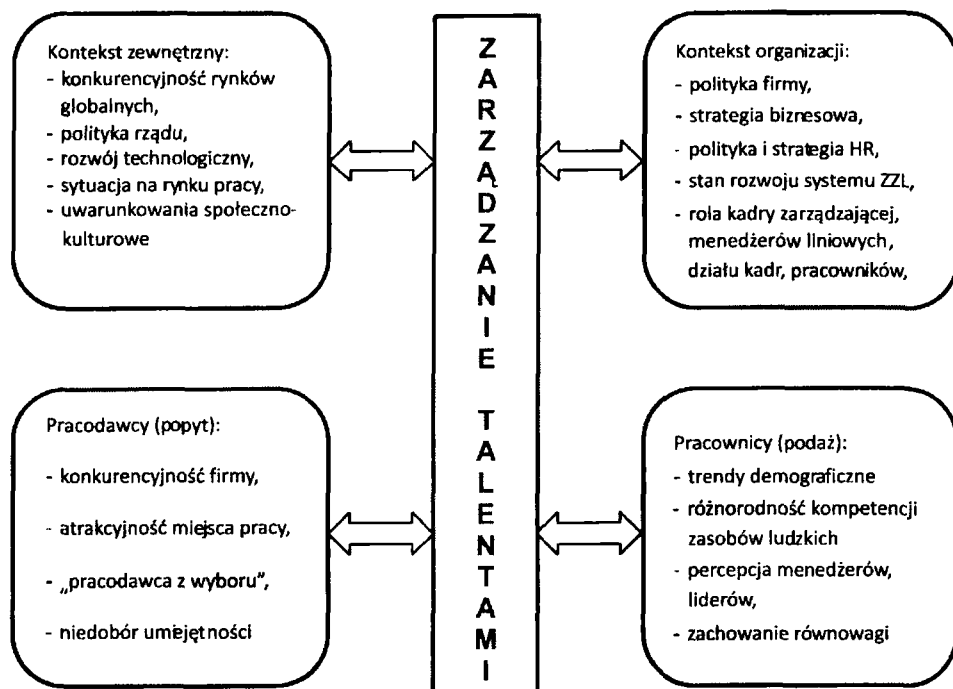
Ze względu na fakt, iż definicja talentu nie jest jednoznaczna, a każda organizacja może mieć odmienne, specyficzne podejście do tego zagadnienia, trudno znaleźć uniwersalny model zarządzania talentami. Schemat 2 prezentuje zatem ujęcie ogólne.

Pierwszym podstawowym warunkiem przygotowania, wdrożenia i utrzymania efektywnego procesu zarządzania talentami jest zaszczepienie w kierownictwie najwyższego i średniego szczebla przekonania o potrzebie i znaczeniu talentów dla sukcesów organizacji. Programy rozwojowe są długotrwałe i kosztowne, wymagają ścisłej współpracy z zarządem przedsiębiorstwa, działem kadr, menedżerami poszczególnych działów i komórek. Ponieważ proces ten wymaga stałej weryfikacji i modernizacji w zależności od zmieniającego się otoczenia, ważne jest, aby wyznaczyć osoby odpowiedzialne za ten proces. Praktyka gospodarcza pokazuje, iż w 70% badanych firm, odpowiedzialność spoczywa na działach HR¹¹. Dział personalny przygotowuje grunt pod wprowadzenie mentalności, zwyczajów i zasad zarządzania osobami o szczególnych kompetencjach, wartości i potencjale¹². Z kolei od wiedzy i dojrzałości menedżerów zależy sposób i zakres wykorzystania „talentu” pracownika.

¹⁰ Saratoga, *Key Trends in Human Capital: A global perspective*, PricewaterhouseCoopers, London 2005.

¹¹ K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *Zarządzanie talentami – wyzwania, trendy, rozwiązania*, Kompendium Kadry w Polsce 2007, Nowoczesna firma, Warszawa 2007, s. 46.

¹² K. Głowacka-Stewart, *Dwie pułapki zarządzania talentami*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 1, s. 12–15.



Schemat 1. Czynniki wpływające na proces zarządzania talentami.

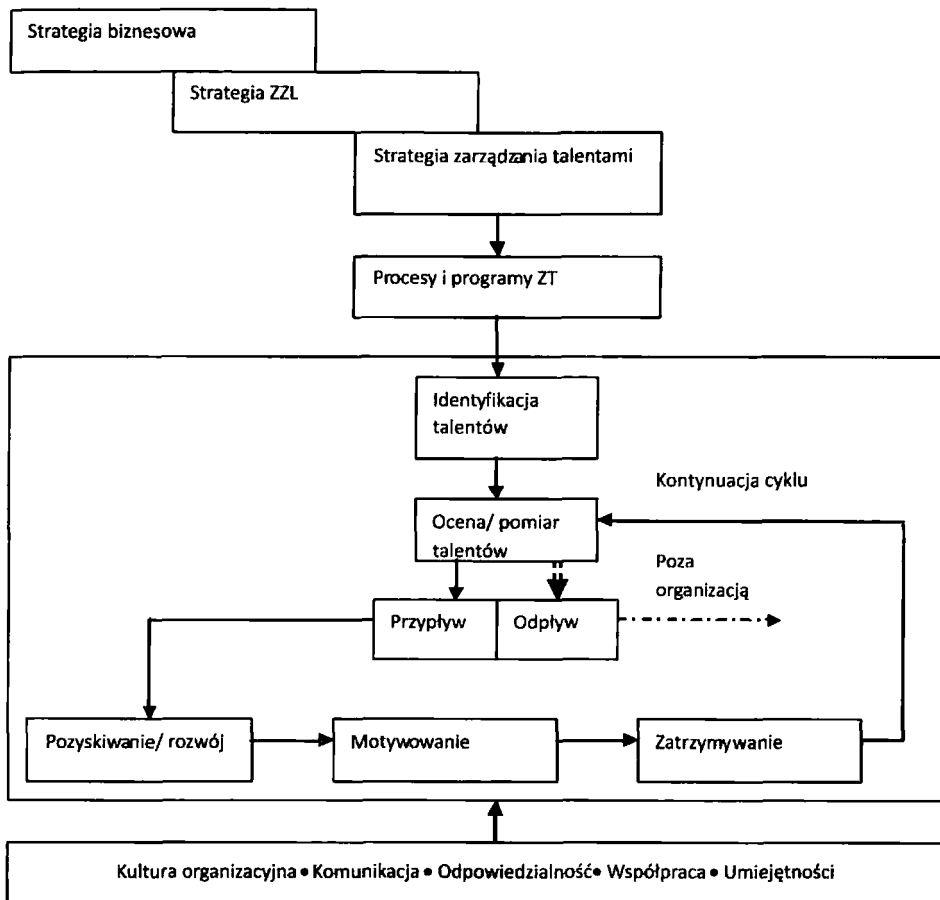
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Integrated and integrative talent management, a strategic HR framework*, Research Report, The Conference Board, USA 2004, s. 5; *Niedobór talentów na rynku pracy 2008*, Raport ekspercki Manpower, Warszawa 2008, s. 3-5.

Proces zarządzania talentami w danej organizacji jest pochodną jej celów, strategii, wartości, a także planów kadrowych. Strategia ukazująca bieżące plany oraz potrzeby biznesowe firmy na najbliższe lata, jest punktem wyjścia dla określenia ilości i jakości talentów. Badania w tym zakresie ukazują jednak, iż w wielu firmach podstawową funkcją zarządzania talentami jest zapobieganie odejściom najcenniejszych pracowników (42%), a zaraz potem przyciąganie najlepszych specjalistów (39%)¹³. Powody biznesowe są podawane znacznie rzadziej. Brak powiązania ze strategicznymi potrzebami firmy, stanowi poważne zagrożenie dla powodzenia programów zarządzania talentami i sukcesów przedsiębiorstwa w długim okresie czasu.

O formie i treści strategii zarządzania talentami decyduje wyznawana w organizacji filozofia zarządzania zasobami ludzkimi, a także jakość kapitału ludzkiego w organizacji oraz sytuacja na rynku pracy¹⁴. Niektóre organizacje prezentują zintegrowane podejście do zarządzania talentami, obejmując tym procesem „wszystkich pracowników”, inne promują działania skoncentrowane na wybranym segmencie talentu, w zależności od potrzeb organizacji. Bez względu na formę podejścia organizacji do zarządzania talentami, przejrzystość i spójność powinna być zachowana we wszystkich procesach pozyskiwania, utrzymania i rozwoju talentów.

¹³ Ibidem, s. 12.

¹⁴ A. Poczowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 61.



Schemat 2. Model zarządzania talentami.

Źródło: Poczowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 61; R.S. Wellins, A.B. Smith, R.W. Rogers, *The CEO's guide to: talent management. Building a global leadership pipeline*, Development Dimensions International, Pittsburgh 2007, s. 3.

Zadania szczegółowe wynikające z przyjętych procesów są realizowane za pomocą odpowiednio zmodyfikowanych formalnych i nieformalnych narzędzi stosowanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W praktyce najczęściej przyjmują one formę programów zarządzania talentami, które są zróżnicowane pod względem zawartości i zasięgu. Uczestników programów pozyskuje się zazwyczaj z wnętrza organizacji, rzadziej z rekrutacji zewnętrznej¹⁵. Odkrywanie i rozwój talentów spośród dotychczas zatrudnionych powoduje, że pracownicy danej firmy mogą czuć się docenieni w swojej pracy za posiadanie ponadprzeciętnych zdolności i umiejętności oraz osiąganie na tej podstawie ponadprzeciętnych wyników w pracy¹⁶. Promowanie „swoich” to doskonale

¹⁵ K. Głowacka-Stewart, *Zarządzanie talentami. Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy, The Conference Board Europe, Warszawa 2006, s. 10.

¹⁶ J. Kopeć, *Dylematy zarządzania talentami*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 291.

narzędzie motywujące i wiążące pracownika z organizacją. W polskich przedsiębiorstwach programy zarządzania talentami mają charakter prestiżowy i są kierowane do wąskiej grupy specjalistów. Według Raportu Polskiego Stowarzyszenia Kadr, 29% respondentów deklarowało, że w 2008 r. w ich organizacji program rozwoju talentów obejmuje mniej niż 10% pracowników organizacji. W 35% przedsiębiorstw odsetek ten mieści się w granicach 10-19%, a tylko 37% badanych organizacji wskazało, że na udział w programie może liczyć więcej niż 20% ogółu pracowników¹⁷.

Organizacje wdrażające programy zarządzania talentami zobligowane są do przygotowania ogólnego profilu poszukiwanego kandydata, wskazania kryteriów wyboru¹⁸ osób o wysokim potencjale oraz przeprowadzenia audytu istniejących w organizacji talentów. W przypadku korporacji międzynarodowych, identyfikacja talentów powinna odbyć się na szczeblu lokalnym, regionalnym i międzynarodowym. Inwentaryzacja posiadanych zasobów i potencjału daje pogląd na wewnętrzny rynek pracy oraz jest fundamentem do sformułowania założeń zintegrowanego programu zarządzania talentami. W oparciu o uzyskane wyniki, wprowadzane są odpowiednie instrumenty rekrutacyjne, motywacyjne, rozwojowe ukierunkowane na pracowników zajmujących kluczowe stanowiska lub odgrywających ważną rolę.

Pozyskane „talenty” należy odpowiednio stymulować do rozwoju i aktywności. Pracownicy utalentowani znają swoją wartość, oczekują ambitnych zadań – pracy, która rozwija ich umiejętności, daje satysfakcję i zwiększa zaangażowanie. W dobie globalizacji odpływ talentów z firm, które niedostatecznie dbają o rozwój swoich pracowników to realne zagrożenie. Odejście kluczowych pracowników to dla przedsiębiorstwa ubytek potencjału firmy oraz straty w obszarach¹⁹:

- utracona wiedza i doświadczenie (czasem kluczowe dla funkcjonowania działu, procesu, systemów),
- utracona wiedza dotycząca rozwoju firmy,
- utracone kontakty i relacje zewnętrzne utrzymywane przez konkretnego pracownika,
- utracone możliwości rozwoju działu/funkcji, jeśli zadania odchodzącego pracownika łączyły się ze strategicznymi działaniami/decyzjami,
- utracone inwestycje poniesione na rozwój odchodzącego pracownika oraz koszty rekrutacji oraz wprowadzenia nowego pracownika do firmy,
- negatywny wpływ na atmosferę pracy, efektywność i zarazem postrzeganie pracodawcy.

Nadrzędnym czynnikiem wpływającym na utrzymanie wartościowych pracowników jest planowanie ich rozwoju, budowanie ścieżek karier i awansów pionowych. Do popularnych metod rozwoju kompetencji w ramach programów zarządzania talentami należą:²⁰

- szkolenia/ warsztaty/ treningi,

¹⁷ *Stan Kapitału Ludzkiego w Polsce, Rok 2008*. Raport Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami. PSZK Warszawa 2008, s. 20-21.

¹⁸ Zazwyczaj są to kryteria wieloczynnikowe: wskazania przełożonych, uzyskiwane wyniki, ocena poziomu rozwoju kompetencji, dotychczasowe osiągnięcia rozwojowe, inne

¹⁹ S. Węsierska, J. Kalinowski, *Zarządzanie talentami, KPMG forum – o krok przed konkurencją*, KPMG, Warszawa 2007, s. 23.

²⁰ Do odpowiedzi respondenci otrzymali następującą listę metod rozwoju kompetencji: szkolenia /warsztaty/ treningi, coaching /mentoring, e-learning, udział w projektach, studia podyplomowe / MBA, wyjazdy studialne – staże np. w oddziałach zagranicznych/centrali firmy, inne. *Stan Kapitału Ludzkiego w Polsce, Rok 2008*, Raport Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, PSZK Warszawa 2008, s. 21.

- udział w projektach (zespołach projektowych),
- coaching/ mentoring,
- studia podyplomowe/ MBA.

Istotnym elementem systemu HR wpływającym na retencję utalentowanych pracowników, jest ich odpowiednie motywowanie i wynagradzanie. Najchętniej akceptowalnym rozwiązaniem jest wynagrodzenie pakietowe, składające się z części stałej i ruchomej, powiązanej z wynikami organizacji i pracowników²¹. Nie bez znaczenia jest również komunikacja, kultura organizacyjna i atmosfera pracy. Kultura organizacyjna powinna zapewniać członkom organizacji poczucie tożsamości oraz programować umysły do właściwych zachowań organizacyjnych. W przypadku zarządzania talentami preferowana jest kultura zadań, która pozwala na twórcze rozwiązywanie projektów oraz daje możliwość wykorzystania zasobów ze szczególnym uwzględnieniem „*secret knowledge*”. Relacje między przełożonym a pracownikiem winny być oparte na zaufaniu i dialogu. Takie postępowanie daje szansę na zwiększenie motywacji i efektywności zespołu. Skuteczny lider musi w sposób konstruktywny udzielać zarówno pozytywnych, jak i negatywnych informacji zwrotnych²². Ważne jest przestrzeganie zasady, że nawet najgorsza informacja jest lepsza niż żadna.

Istotną kwestią jest ustalenie sposobu śledzenia wyników i postępów w zarządzaniu talentami. Zarządzanie talentami to proces dynamiczny, który należy stale weryfikować i usprawniać, w celu zapewnienia, że wymogi organizacyjne są nadal spełnione w świetle zmieniających się priorytetów.

Podsumowanie

Firmy strategicznie myślące o swojej przyszłości wiedzą, że nieustanny rozwój organizacji wymaga innowacyjnych rozwiązań w zakresie produktów, technologii i procesów zarządzania. Innowacje tworzą i rozwijają pracownicy kreatywni o wyjątkowych kompetencjach i dużym potencjale rozwoju. Rolą kadry zarządzającej jest podejmowanie szeroko zakrojonych działań w zakresie identyfikacji, przyciągania i utrzymania talentów w organizacji. Menedżerowie powinni na nowo sformułować procesy i przystosować narzędzia ZZL do wymagań tej specyficznej grupy pracowników. Stwarzać im warunki nieskrępowanego rozwoju i rozkwitu. Jak słusznie zauważył H. Bieniok, w nowoczesnych, konkurencyjnych organizacjach powinna dominować zasada 3xT, talenty twórczość technologie²³.

Literatura

1. Bieniok H., *Zarządzanie talentami jako dźwignia wartości przedsiębiorstwa*, [w:] A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w organizacji*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 2007.
2. Bralezyk J. (red.), *Słownik 100 tysięcy potrzebnych słów*, PWN, Warszawa 2005.
3. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

²¹ A. Prus, A. Biernacka-Szpunar, *Talent na miarę*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2007, nr 2(6), SGIH, Warszawa 2007, s. 119.

²² N. Sosińska, *Magia rozwoju talentów*, IFC PRESS, Kraków 2007, s. 138.

²³ H. Bieniok, *Zarządzanie talentami jako dźwignia wartości przedsiębiorstwa*, [w:] A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego w organizacji*, AE w Katowicach, Katowice 2007, s. 393.

4. Głowacka-Stewart K., *Dwie pułapki zarządzania talentami*, „Harvard Business Review Polska” 2007, nr 1.
5. Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., *Zarządzanie talentami – wyzwania, trendy, rozwiązania*, Kompendium Kadry w Polsce 2007, Nowoczesna firma, Warszawa 2007.
6. Głowacka-Stewart K., *Zarządzanie talentami. Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy, The Conference Board Europe, Warszawa 2006.
7. *Integrated and integrative talent management, a strategic HR framework*, Research Report, The Conference Board USA 2004.
8. Kopeć J., *Dylematy zarządzania talentami*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
9. Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005.
10. *Niedobór talentów na rynku pracy 2008*, Raport ekspercki Manpower, Warszawa 2008.
11. Poczłowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
12. Prus A., Biernacka-Szpunar A., *Talent na miarę*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2007, nr 2(6).
13. Saratoga, *Key Trends in Human Capital: A global perspective*, PricewaterhouseCoopers, London 2005.
14. Sosińska N., *Magia rozwoju talentów*, IFC PRESS, Kraków 2007.
15. *Stan Kapitału Ludzkiego w Polsce, Rok 2008*, Raport Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, PSZK Warszawa 2008.
16. Wellins Richards S., Smith Audrey B., Rogers Robert W., *The CEO's guide to: talent management. Building a global leadership pipeline*, Development Dimensions International, Pittsburgh 2007.
17. Węgierska S., Kalinowski J., *Zarządzanie talentami*, KPMG forum – o krok przed konkurencją, KPMG Warszawa 2007.
18. Wiskowska L., Koziński J., *Wymagający talent*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 12/225.

Summary

TALENT FLOW MANAGEMENT MODEL IN THE ORGANIZATION

'Talent Flow Management' consists of a number of complementary activities, which aim is to develop and implement appropriate management strategies for the organization of talents. The article presents the idea of talent management, its basic functions and tasks. Essential factors are shown as determining the shape of talent management programs. Author of the article provides an example of a model of talent management as well as an analysis of its key components.