

Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2015, t. 60, nr 3

---

## **Talent jako czynnik sukcesu organizacji**

The Poznan School of Banking  
Research Journal  
2015, Vol. 60, No. 3

---

# **Talent as a Source of an Organization's Success**

edited by  
Agnieszka Springer



The Poznan School of Banking Press  
Poznan 2015

Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2015, t. 60, nr 3

---

# Talent jako czynnik sukcesu organizacji

redakcja naukowa  
Agnieszka Springer



Wydawnictwo  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
Poznań 2015

Komitet wydawniczy / Editorial Board

Przewodniczący / Chair: *prof. zw. dr hab. Józef Orczyk*

Członkowie / Members: *dr hab. Władysław Balicki, prof. WSB w Poznaniu, dr Piotr Dawidziak, dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Sławomir Jankiewicz, prof. WSB w Poznaniu, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu / Director of the Poznan School of Banking Press), dr Alicja Kaiser, dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu, Andrzej Malecki (sekretarz / Secretary), dr hab. Ilona Romiszewska, prof. WSB w Poznaniu, prof. zw. dr hab. Janusz Sawczuk, prof. zw. dr hab. Stanisław Wykrętowicz, dr Maria Zamelska*

Rada naukowa / Scientific Advisory Board

*prof. dr hab. Przemysław Deszczyński (Polska), dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu (Polska), prof. dr hab. Beata Filipiak (Polska), dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu (Polska), prof. dr hab. Jan Szambelańczyk (Polska), doc. Ing. Emilia Zimková PhD (Słowacja), doc. Ing. Peter Kristofik PhD (Słowacja), prof. Sergiy Gerasymenko DSc (Ukraina), prof. dr Bernd Mayer (Niemcy), prof. dr Franz Seitz (Niemcy), prof. J. Michael Geringer PhD (USA)*

Czasopismo umieszczone na liście „B” MNiSW, w bazie Index Copernicus i BazEkon.  
Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.  
Lista recenzentów na stronie [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)  
oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Journal placed in the “B” list of the Ministry of Science and Higher Education, in the Copernicus Index and in the BazEkon database.

Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Science and Higher Education.  
A list of referees is available at [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)  
and published in the last issue of the Journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure  
[www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow](http://www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow)

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief  
*dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu*

Redaktor naukowy (tematyczny) / Scientific (Theme) editor  
*dr Agnieszka Springer*

Redaktorzy statystyczni / Statistical editors  
*dr hab. Maria Chromińska, prof. WSL w Poznaniu, dr Rafał Koczkodaj*

Weryfikacja tekstów w języku angielskim / Texts in English revised by  
*Victoria Szpyrka (native speaker)*

Redaktor prowadzący / Text editor  
*Elżbieta Turzyńska*

Redakcja i korekta / Copyedited by  
*Wojciech Nowakowski*

Redakcja techniczna, skład i łamanie / Typeset by  
*Włodzimierz Ludwiczak*

Projekt okładki / Cover design by  
*Jan Ślusarski*

Publikacja finansowana przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu  
Publication financed by the Poznan School of Banking

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – print publication  
Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2015

ISSN 1426-9724

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48  
e-mail: [wydawnictwo@wsb.poznan.pl](mailto:wydawnictwo@wsb.poznan.pl), [dzialhandlowy@wsb.poznan.pl](mailto:dzialhandlowy@wsb.poznan.pl), [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)  
Druk i oprawa / Printed and bound by Zakład Poligraficzny Moś i Łuczak, Poznań

## Spis treści

<b>Wstęp</b> ( <i>Agnieszka Springer</i> ) .....	9
<b>Justyna Cieślińska</b> Talent menedżerski w oświacie – czy obecna procedura rekrutacji i selekcji umożliwia jego identyfikację? .....	13
<b>Marek Jabłoński</b> Istota, funkcje i praktyki zarządzania talentami pracowniczymi .....	31
<b>Monika Kampioni-Zawadka</b> Zarządzanie talentami a budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy w przedsiębiorstwie .....	49
<b>Jacek Kopeć</b> Kształtowanie strategii rozwoju talentów w organizacji .....	63
<b>Tadeusz Leczykiewicz</b> Przeciwdziałanie niedoborowi talentów jako element strategii i programu zintegrowanego zarządzania talentami w organizacji .....	75
<b>Izabela Marzec</b> Zarządzanie karierą utalentowanych pracowników .....	95
<b>Karolina Oleksa</b> Zarządzanie talentami – jak w XXI wieku motywować i utrzymać w organizacji utalentowanych pracowników .....	109
<b>Alicja Rytelewska</b> Nowoczesne narzędzia IT wspomagające zarządzanie talentami w organizacjach ...	125
<b>Agnieszka Springer</b> Nastawienie na rozwój i nastawienie na wyniki wśród talentów i pozostałych pracowników .....	139
<b>Lista recenzentów współpracujących z czasopismem</b> „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” .....	155
<b>Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu</b> .....	157



## Contents

<b>Introduction</b> ( <i>Agnieszka Springer</i> ) .....	9
<b>Justyna Cieślińska</b> Managerial talent in education – whether the current recruitment and selection procedure for principals can identify talent .....	13
<b>Marek Jabłoński</b> The essence, functions, and practices of talent management .....	31
<b>Monika Kampioni-Zawadka</b> Talent management and building an image of being a good employer in the business .....	49
<b>Jacek Kopeć</b> Shaping talent development strategy in an organization .....	63
<b>Tadeusz Leczykiewicz</b> Counteracting talent deficiency as an element of an integrated talent management strategy and programme in an organization .....	75
<b>Izabela Marzec</b> Career management of talented employees .....	95
<b>Karolina Oleksa</b> Talent management – motivating and retaining talented employees in the XXI century .....	109
<b>Alicja Rytelwska</b> Modern IT tools supporting talent management in organizations .....	125
<b>Agnieszka Springer</b> Mastery vs performance approach among the talented and other employees .....	139
<b>List of reviewers collaborating with “The Poznan School of Banking Research Journal”</b> .....	155
<b>The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English</b> .....	158





## Wstęp

Od kilku lat, z coraz większym sukcesem, wprowadza się do organizacji zarządzanie talentami (ZT). W dobie rosnących wymagań konkurencyjnych i przy malejących zasobach kadrowych organizacje dostrzegły konieczność rekrutowania, rozwijania i zatrzymania osób o ponadprzeciętnych kompetencjach i wysokim potencjale rozwojowym. Prowadzone na świecie badania wskazują, że wdrożenie ZT nie tylko przyczynia się do poprawy „miękkich” mierników efektywności pracy, takich jak wzrost satysfakcji i lojalności pracownika, ale również dostrzeżono zależność pomiędzy ZT a wynikami finansowymi organizacji. O ile zasadność wprowadzania ZT do organizacji nie budzi wątpliwości, o tyle wiele pytań pozostaje w zakresie warunków i sposobów skutecznego wdrażania powyższej strategii. Pomimo coraz liczniejszych publikacji poświęconych zarządzaniu talentami ciągle pozostaje niedosyt w zakresie wskazania rozwiązań organizacyjnych umożliwiających identyfikację i rekrutację pracowników utalentowanych, kształtowanie systemu motywacyjnego pozwalającego skutecznie zatrzymać talent w organizacji czy budowanie ścieżek rozwoju dla tej grupy pracowników.

W niniejszym tomie „Zeszytów Naukowych WSB w Poznaniu” znajdziecie Państwo dziewięć tekstów, które przybliżają różnorodną tematykę związaną z zarządzaniem talentami. Mam nadzieję, że choć częściowo przyczynią się one do wypełnienia luki w tym obszarze badawczym. Prezentowane opracowania dotyczą zarówno aspektów związanych z przygotowaniem i wdrażaniem strategii przedsiębiorstwa zorientowanego na talenty, jak i poszczególnych narzędzi wykorzystywanych w tym procesie.

Perspektywę strategiczną znaleźć można w artykule Jacka Kopcia *Kształtowanie strategii rozwoju talentów w organizacji* oraz w tekście Tadeusza Leczykiewicza *Przeciwdziałanie niedoborowi talentów jako element strategii i programu zintegrowanego zarządzania talentami w organizacji*. W pierwszym z nich autor przedstawia uwarunkowania oraz składowe strategii ZT, natomiast w drugim z tekstów wskazano na istotę kształtowania zintegrowanych działań z zakresu ZT w celu przeciwdziałania problemowi niedoboru talentów, który coraz częściej dotyka organizacje.

W kontekście zaistniałych trudności w pozyskaniu utalentowanego pracownika znaczenia nabierają działania organizacji zmierzające do zbudowania wizerunku pracodawcy, który wzbudza zainteresowanie aktualnych i potencjalnych pracowników. Problem ten poruszony został w artykule Moniki Kampioni-Zawadki *Zarządzania talentami a budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy*

w przedsiębiorstwie, który podejmuje tematykę kształtowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy na rynku pracy z wykorzystaniem marketingu personalnego, kontraktu psychologicznego i wskaźnika atrakcyjności pracodawcy EVP (*Employee Value Proposition*).

Problematyki rekrutacji pracownika dotyka również tekst Justyny Cieślińskiej *Talent menedżerski w oświacie – czy obecna procedura rekrutacji i selekcji umożliwia jego identyfikację?* Autorka w swojej pracy starała się zanalizować, czy obecna procedura rekrutacji i selekcji osób na stanowisko dyrektora szkoły zawiera elementy związane z poszukiwaniem i identyfikacją potencjalnych talentów. Analizy tej dokonano w kontekście oczekiwań w zakresie wdrażania nowoczesnego przywództwa w szkole.

Nie mniej istotne problemy zarządcze wiążą się z motywowaniem i zatrzymaniem pracownika utalentowanego. Problem motywowania osób utalentowanych podniesiony został w trzech tekstach: Agnieszki Springer *Nastawienie na rozwój i nastawienie na wyniki wśród talentów i pozostałych pracowników*, Izabeli Marzec *Zarządzanie karierą utalentowanych pracowników* oraz Karoliny Oleksy *Zarządzanie talentami – jak w XXI wieku motywować i utrzymać w organizacji utalentowanych pracowników*. W pierwszym z nich podjęto próbę identyfikacji wewnętrznego potencjału pracowników z punktu widzenia różnicy w nastawieniu na rozwój i nastawieniu na wyniki pomiędzy grupą pracowników utalentowanych i pozostałych zatrudnionych. W drugim z tekstów przyjęto natomiast perspektywę organizacyjną, wskazując uwarunkowania zarządzania karierą utalentowanych pracowników oraz znaczenie nowych modeli kariery w procesie zatrzymania kluczowych pracowników. Z kolei w tekście Karoliny Oleksy znaleźć można wyznaczniki kształtowania strategii zatrzymania kluczowego pracownika oraz praktyczne rozwiązania w tym zakresie.

W opracowaniu znalazł się również tekst autorstwa Marka Jabłońskiego *Istota, funkcje i praktyki zarządzania talentami pracowniczymi*, który koncentruje się na charakterystyce funkcji talentów pracowniczych w organizacji, identyfikacji talentów pracowniczych oraz prezentuje wybrane praktyki zarządzania talentami.

Złożoność procesów związanych z zarządzaniem talentami powoduje rosnące potrzeby organizacji w zakresie wykorzystania nowoczesnych narzędzi zarządczych, w tym narzędzi informatycznych. Tematykę tę zaprezentowano w artykule Alicji Rytelewskiej *Nowoczesne narzędzia IT wspomagające zarządzanie talentami w organizacjach*, w którym autorka podjęła próbę weryfikacji wymienionych w tytule narzędzi IT, ze szczególnym uwzględnieniem instrumentów biznesowych mających zastosowanie w chmurze.

Prezentowana publikacja nie stanowi kompendium wiedzy z zakresu zarządzania talentami, lecz jest raczej głosem w dyskusji, jak organizować poszczególne procesy zarządzania talentami, aby przyczyniały się one do podnoszenia

konkurencyjności organizacji. W opublikowanych tekstach wskazano również niektóre z zagrożeń i trudności, które pojawić się mogą w procesach pozyskiwania, motywowania i rozwoju utalentowanych pracowników, a także wskazano działania, które mogą przyczynić się do poprawy efektywności w tym zakresie.

Autorami tekstów opublikowanych w niniejszym tomie „Zeszytów Naukowych” są osoby z różnych ośrodków akademickich w Polsce, które swoje zainteresowania naukowe koncentrują wokół problematyki zarządzania ludźmi w organizacji. Dziękuję im wszystkim za przyjęcie zaproszenia i trud włożony w przygotowanie artykułów.

*Agnieszka Springer*



## Justyna Cieślińska

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu  
Wydział Studiów Edukacyjnych  
e-mail: justynac@amu.edu.pl  
tel. 660 711 717

# Talent menedżerski w oświacie – czy obecna procedura rekrutacji i selekcji umożliwia jego identyfikację?

**Streszczenie.** *Współczesna szkoła to miejsce wzajemnych oddziaływań różnych presji: politycznych, społeczno-kulturowych czy ekonomicznych. Wiele zmian, które zachodzą obecnie w polskich szkołach, jest uwarunkowanych wymogami polityki oświatowej państwa oraz wpływami Unii Europejskiej. W nowoczesnym społeczeństwie, w którym gospodarka oparta jest na wysokiej konkurencyjności i wymaganiach, oczekuje się takiego funkcjonowania i rozwoju każdej instytucji, aby oczekiwaniom sprostać. Celem artykułu jest prezentacja zagadnienia talentu we współczesnych organizacjach – rekrutacji, selekcji i zarządzania wybitnymi pracownikami. Po drugie, zostanie podjęta próba weryfikacji, czy podobne zjawisko dotyczy również współczesnej szkoły i stanowiska dyrektora. Poddano analizie, czy obecna procedura rekrutacji i selekcji osób na stanowisko dyrektora szkoły zawiera elementy związane z poszukiwaniem i identyfikacją potencjalnych talentów. Jedną z najważniejszych, oczekiwanych zmian staje się bowiem nowoczesne przywództwo w szkole.*

**Słowa kluczowe:** *talent menedżerski, współczesna szkoła, dyrektor szkoły, zarządzanie oświatą, rekrutacja i selekcja dyrektorów, prawo oświatowe*

## Wstęp

Wśród współczesnych obszarów rozważań dotyczących funkcjonowania organizacji oraz zarządzania zasobami ludzkimi szczególnie miejsce zajmuje problematyka zarządzania pracownikami wyjątkowo uzdolnionymi, którzy określanii są jako talenty. Są to osoby wyróżniające się, wysoko wyspecjalizowane, otwarte

na doświadczenie, silnie refleksyjne na temat własnego rozwoju. Interesująca wydaje się kwestia, czy podobna tendencja dotyczy również polskiego systemu oświaty i sylwetki dyrektora szkoły, coraz powszechniej nazywanego menedżerem oświaty. Współcześnie szkołom stawiane są coraz większe wymagania nie tylko z perspektywy dydaktyczno-wychowawczej, lecz również w kontekście zarządzania. Efektywny dyrektor szkoły powinien bowiem posiadać interdyscyplinarną wiedzę: zarówno z metodyki dydaktycznej, sposobów wychowania i pracy z dziećmi i młodzieżą (psychologiczno-pedagogiczną), jak również formalno-administracyjną oraz prawną. Wyrazem coraz większego nacisku na tę ostatnią sferę może być m.in. fakt dbałości o ochronę danych osobowych w szkołach, akcentowany przez Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych<sup>1</sup>. W świetle dynamiki zróżnicowanych zmian i oczekiwań wobec współczesnych placówek oświatowych, a także wysokich wymagań stawianych dyrektorom, warto podjąć próbę oceny, czy obecna procedura rekrutacji dyrektorów jest ukierunkowana na identyfikację talentów. Celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia talentu we współczesnych organizacjach – rekrutacji, selekcji i zarządzania wybitnymi pracownikami. Kolejnym celem jest sprawdzenie, czy obecna procedura rekrutacji i selekcji osób na stanowisko dyrektora szkoły zawiera elementy związane z poszukiwaniem i identyfikacją potencjalnych talentów.

## 1. Talent – różnorodność definicji

W literaturze przedmiotu zauważa się różnorodność definiowania pojęcia „talent”. Jan Władysław Dawid na początku XX w. określił talent jako „spotęgowanie uzdolnienia”<sup>2</sup>. Richard DiGeorgio definiuje talent jako sposób myślenia, odczuwania i zachowania. Według niego każdy może te cechy przejawiać, tworząc one zbiór, który może powstać w sposób naturalny lub poprzez rozwój. Warunkiem osiągnięcia maksymalnej efektywności jest jednak przede wszystkim identyfikacja potencjalnego talentu oraz silna koncentracja na nim, aby można było za jego pomocą realizować cele, które są stawiane przed jednostką<sup>3</sup>. Stanisława

<sup>1</sup> Por.: rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 22 kwietnia 2004 r. w sprawie wzorów imiennego upoważnienia i legitymacji służbowej inspektora Biura Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, Dz.U. nr 94, poz. 923; rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 11 maja 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wzorów imiennego upoważnienia i legitymacji służbowej inspektora Biura Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, Dz.U. nr 103, poz. 601.

<sup>2</sup> J.W. Dawid, *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Ossolineum, Warszawa 1966, s. 253.

<sup>3</sup> R. DiGeorgio, *Winning with your strengths: an interview with Ken Tucker of the Galop Organization*, „Journal of Change Management” 2004, nr 4(1), s. 75-81; por. T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 14-16.

Borkowska twierdzi, że talenty to osoby przedsiębiorcze, kreatywne, posiadające wysoki potencjał rozwojowy i stanowiące swego rodzaju dźwignię wzrostu wartości firmy<sup>4</sup>. Według Aleksego Pocztońskiego talentem jest jednostka, która kieruje się celem wewnętrznym, niezmiennym przez dłuższy okres, równocześnie wnosząc własny cel do organizacji<sup>5</sup>. Stanisław Chęłpa zauważa, że talent konstytuowany jest przez szereg elementów, a wśród nich wymienia się: zdolności ogólne (czyli ponadprzeciętny potencjał intelektualny), zdolności kierunkowe (sprawności odnoszące się do specyficznych obszarów funkcjonowania danego człowieka) i czynniki niezwiązane z myśleniem (motywacja osiągnięć, dojrzałość emocjonalna, odporność psychiczna)<sup>6</sup>. Talenty mogą być ukierunkowane w sposób jednorodny, dotyczą wówczas jednej, konkretnej dziedziny i w takiej sytuacji określane są jako monouzdolnienia lub zdolności specjalne. Zdarzają się jednak przykłady osób, u których ponadprzeciętne uzdolnienia dotyczą kilku wymiarów wiedzy i umiejętności – są to wówczas multiuzdolnienia, przejawiane przez osoby wszechstronnie utalentowane<sup>7</sup>.

Joseph Renzulli zaproponował trójpierścieniowy model wybitnych zdolności, według którego talent obejmuje trzy wymiary. Pierwszy to ponadprzeciętne umiejętności, obejmujące dwojakiego rodzaju zdolności: ogólne (potencjał intelektualny) oraz specyficzne (dotyczące konkretnej specjalizacji). Drugi wymiar dotyczy pojęcia twórczości i związany jest z wieloma aspektami, m.in. z oryginalnością, nowatorstwem, płynnością myślenia, skłonnością do podejmowania nowych i niekonwencjonalnych wyzwań, otwartością na wieloznaczność czy skłonnością do podejmowania ryzyka. Trzeci z wymiarów to natomiast tzw. zaangażowanie w pracę. Związany jest z dyscypliną wewnętrzną, wytrwałością w dążeniu do celu, zafascynowaniem pracą, wiarą we własne możliwości. W modelu Renzulli akcentuje również znaczenie pewnej dodatkowej umiejętności, nazywanej inteligencją personalną, ze szczególnym uwzględnieniem sprawności samokontroli emocjonalnej, poczucia empatii, motywowania oraz umiejętności wywierania wpływu na innych ludzi<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 12.

<sup>5</sup> A. Pocztoński, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

<sup>6</sup> S. Chęłpa, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 26.

<sup>7</sup> S. Chęłpa, op. cit., s. 28-29; por. A.E. Sękowski, *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, WN PWN, Warszawa 2004; por. K.J. Szmidt, K.T. Piotrowski, *Nowe teorie twórczości. Nowe metody pomocy w tworzeniu*, Impuls, Kraków 2005.

<sup>8</sup> J.S. Renzulli, *The three-ring conception of giftedness: A developmental model for promoting creative productivity*, w: *Conceptions of Giftedness*, red. R.J. Sternberg, J.E. Davidson, Cambridge University Press, New York 1986, s. 246-279; por. T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 20; por. A.E. Sękowski, *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 35-36.

Interesująca z perspektywy talentu może być również koncepcja Howarda Gardnera, dotycząca wielowymiarowej inteligencji. Wyróżnił on siedem względnie niezależnych od siebie rodzajów inteligencji: językową (umożliwiającą porozumiewanie się sposobem werbalnym), muzyczną (tworzenie, przekazywanie, rozumienie dźwięku), matematyczno-logiczną (dotyczącą relacji abstrakcyjnych i zdolności posługiwania się nimi), przestrzenną (sposobem spostrzegania, odtwarzania, transformacji i modyfikacji informacji o charakterze wzrokowym), kinestetyczną (kontrola i koordynacja motoryczna całego ciała oraz manipulowanie przedmiotami), intrapersonalną (rozumienie własnych reakcji emocjonalnych) oraz interpersonalną (rozpoznawanie, rozumienie przekonań i emocji innych osób)<sup>9</sup>. Koncepcja Gardnera stawia więc mocny akcent na zakres i rozbieżność zdolności kierunkowych oraz pozaintelektualnych.

Cechą wspólną łączącą różne ujęcia definiowania talentu jest fakt, że nacisk stawiany jest na wybitny potencjał jednostki. Talent to osoba szczególnie uzdolniona, merytoryczna, wyróżniająca się, wysoce conceptualna, posiadająca wiele zdolności, dynamicznie reagująca na występujące zmiany, o wysokiej umiejętności adaptacji (w tym do sytuacji trudnej i niespecyficzej) oraz przekształcania istniejącej rzeczywistości.

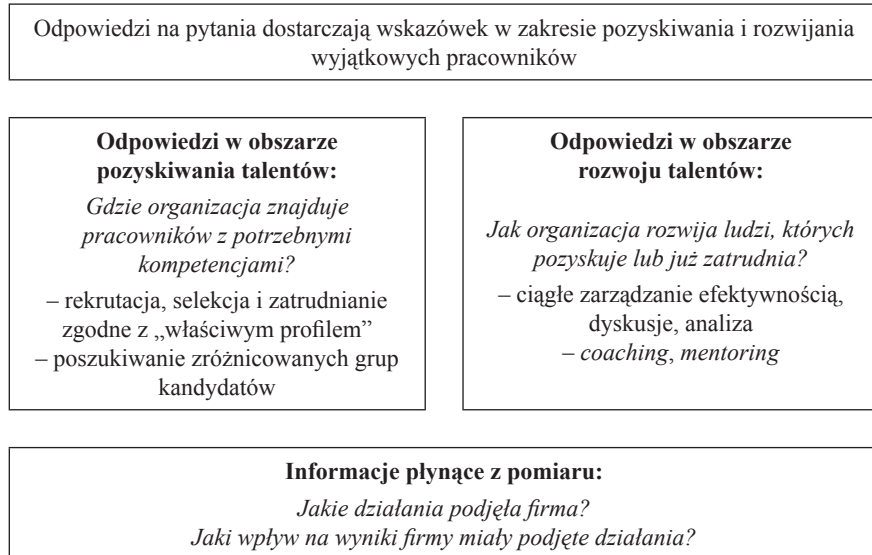
## 2. Wybrane modele pozyskiwania talentów

Coraz częściej akcentowana jest konieczność ukierunkowywania rozwoju pracowników o najwyższym potencjale w sposób celowy, świadomy i do pewnego stopnia kontrolowany. Niejednokrotnie jest to postrzegane jako jeden z czynników przewagi konkurencyjnej organizacji. Zarządzanie talentami wymaga z jednej strony zapewnienia odpowiedniego poziomu talentów, z drugiej natomiast – możliwości ich przepływu w obrębie organizacji. Fundamentem tych oddziaływań są z kolei ustalone wcześniej cele strategiczne. Z tego względu programy pozyskiwania talentów oraz zarządzania nimi często są zróżnicowane, ponieważ ich przebieg warunkują specyficzne założenia, cele, priorytety i potrzeby organizacji<sup>10</sup>. Istnieje jednak kilka głównych modeli dotyczących pozyskiwania talentów, ułatwiających efektywne ukierunkowanie tego procesu. Pierwsza z koncepcji to model zaproponowany przez R.T. Muchę. Szczegółowa struktura modelu została zaprezentowana na rysunku 1.

<sup>9</sup> H. Gardner, *Inteligencje wielorakie*, Warszawa 2009.

<sup>10</sup> A. Kaczmarek, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 53-54.





Rysunek 1. Model zarządzania talentami R.T. Muchy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 32.

Priorytetem procesu rekrutacji jest w tym przypadku nabór osób najbardziej dopasowanych do konkretnego profilu stanowiska, a także adresowanie oferty do zróżnicowanych kandydatów. Ważne jest również dostosowanie sposobów selekcji do aktualnej sytuacji organizacji, ponieważ nawet najbardziej pozytywna odpowiedź na trzy pytania konstytutywne będzie nieefektywna, gdy niestaranie i niewłaściwie przeprowadzone jest postępowanie selekcyjne<sup>11</sup>. W koncepcji Muchy wyraźny nacisk stawiany jest więc na zjawisko dopasowania. Warto podkreślić jednak, że model ten nie jest w tej kwestii nowatorski, opiera się bowiem na koncepcjach dopasowania stosowanych już w zarządzaniu zasobami ludzkimi (np. model Michigan).

Druga koncepcja metody selekcji talentów została przedstawiona przez praktyków biznesu: Katherine Catlin oraz Jana B. Matthews. Model ten ma charakter liniowy i obejmuje kilka kroków postępowania. Początek polega na zaprojektowaniu właściwego profilu, czyli po prostu dokładnego opisu stanowiska pracy. Opis ten powinien być wykonany w sposób przemyślany – nie być ani nadto szczegółowy, ani zbyt ogólny. Drugi krok to wykorzystanie najlepszych źródeł i metod rekrutacji w taki sposób, by znaleźć najlepszych kandydatów. Najlepszy

<sup>11</sup> R.T. Mucha, *The Art and Science of Talent Management*, „Organization Development Journal” 2004, nr 22(4), s. 96-100; por. T. Ingram, op. cit., s. 56-57.

kandydat to w myśl tego modelu taki, który już na wstępnym etapie rekrutacji jest najbardziej dopasowany do wymogów danego stanowiska. Następnym krokiem jest decyzja, z kim zostanie przeprowadzona rozmowa kwalifikacyjna. Na jakość rozmów kwalifikacyjnych kładziony jest w tym modelu szczególny nacisk – powinny być przemyślane, ustrukturyzowane, z odpowiednim doбором pytań, co zwiększa ich skuteczność. Po przeprowadzeniu rozmów następuje wybór najlepszych kandydatów oraz sprawdzenie ich referencji, a także złożenie oferty pracy. Najbardziej odpowiedni kandydat to osoba najlepiej dostosowana do stawianych wymogów<sup>12</sup>. Model ten często spotyka się jednak z zarzutem, czy ten najlepiej dopasowany kandydat jest obiektywnie najlepszy i szczególnie uzdolniony, czy jest talentem.

Kolejnym modelem pozyskiwania pracowników, który warto przytoczyć, osadzony jest w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Autorami są C.B. Bhattacharya, Sankar Sen i Daniel Korschun. Model został stworzony w kontekście potrzeb przedsiębiorstw, które bezpośrednio uczestniczą w swego rodzaju batalii o osoby szczególnie uzdolnione. Koncepcja zakłada, że organizacja może wygrać walkę o talenty wówczas, gdy prawidłowo i świadomie połączy dwie perspektywy: tzw. społeczną odpowiedzialność biznesu (SOB) oraz właściwie przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji. Dzięki takiemu ujęciu model ma charakter systemowy. W tym modelu akcent stawiany jest również na wysoki stopień identyfikacji pracownika z przedsiębiorstwem. Z kolei efektem takiej identyfikacji jest uzyskiwanie wysokich wyników pracy zarówno na poziomie indywidualnym (samego pracownika), jak i zewnętrznym i wewnętrznym<sup>13</sup>. Zgodnie z omawianą koncepcją właśnie taki typ pracowników, czyli zadowolonych, realizujących cele, o wysokim stopniu identyfikacji, poprawia jakość organizacji oraz równocześnie przyciąga do niej kolejne, potencjalnie utalentowane osoby.

Wielokrotnie w postępowaniu rekrutacyjnym ukierunkowanym na poszukiwanie potencjalnych talentów stosuje się metodę ośrodka oceny (*Assesment Center*). Ma ona na celu standardową ocenę zachowania ludzi na podstawie różnorodnych, wysyłanych przez nich sygnałów. Obejmuje wiele technik oraz konieczność wprowadzenia przeszkolonych obserwatorów. Opinie na temat zachowań kandydatów formułowane są na podstawie szczegółowo opracowanych stymulacji. Opinie te są zbierane i łączone podczas spotkania oceniającego lub scalane statystycznie. W dyskusji, która podsumowuje działania selekcyjne, zbiera się

<sup>12</sup> K. Catlin, J. Matthews, *Building the awesome organization. Six essential components that drive entrepreneurial growth*, New York 2002; por. T. Ingram, op. cit., s. 56-57; por. R.H. Searle, *Selection and recruitment. A critical text*, Milton Keynes: Open University Press, Oxford 2003.

<sup>13</sup> C.B. Bhattacharya, S. Sen, D. Korschun, *Using corporate social responsibility to win the war for talents*, „MIT Sloan Management Review” 2008, nr 1; por. T. Ingram, op. cit., s. 62-63.

wyczerpujące opisy zachowań uczestników, a niekiedy również ich klasyfikacje. Efektem dyskusji jest szczegółowa ocena zachowań kandydatów, którzy są oceniani pod względem kompetencji i innych zmiennych<sup>14</sup>.

Modele i sposoby pozyskiwania talentów stanowią swego rodzaju zbiór wskaźników, popartych z reguły badaniami empirycznymi, w jaki sposób powinien przebiegać proces rekrutacji i selekcji szczególnie uzdolnionych pracowników. Warto podkreślić, że część z tych koncepcji została skonstruowanych dla konkretnych typów organizacji, jednak niejednokrotnie są skuteczne także w innych okolicznościach.

Coraz częściej podkreśla się, że talent nie jest własnością organizacji, lecz jej pracowników. Z tego względu działania związane z zarządzaniem talentami powinny być ukierunkowane na uzyskanie korzyści nie tylko przez organizację, lecz i przez nich samych. Program zarządzania talentami powinien więc mieć charakter holistyczny, obejmować planowanie zatrudnienia, dobór pracowników oraz utrzymanie (tu nacisk na systemy motywacyjne), rozwój potencjału, ocenę efektów wykonanej pracy czy planowanie kariery<sup>15</sup>. Taka perspektywa wymaga odpowiedniej organizacji i jakości pracy, wprowadzenia równowagi na płaszczyźnie praca – życie prywatne, inspiracji, odpowiednich wartości materialnych i możliwości promocji. Właściwe wykorzystanie talentu, także w perspektywie długoterminowej, wymaga więc spostrzegania przyszłościowego, związanego z dynamiką indywidualnego rozwoju pracowników.

Należy podkreślić, że swego rodzaju przyciąganie talentów do danej organizacji to proces warunkowany wieloma czynnikami. Przede wszystkim proces ten ma charakter społeczny, a jego sednem jest dostrzeganie i uzgadnianie podstawowych wyobrażeń jednostki o sobie samej. Informacja, która jest dostarczana kandydatom, nie powinna w takiej sytuacji kreować odmiennego od rzeczywistości obrazu organizacji. Równocześnie przyciąganie stanowi pierwszy krok do stworzenia specyficznej wspólnoty w działaniu (pomiędzy jednostką i organizacją), co z kolei sprzyja wspólnocie i współpracy<sup>16</sup>. Problematyka zarządzania talentami nabiera coraz większego znaczenia i z płaszczyzny instytucji gospodarczych zaczyna przenosić się także na organizacje o odmiennym charakterze. Z uwagi na to warto podjąć próbę oceny, czy dotyczy to również współczesnych szkół i jej liderów, czyli dyrektorów. Ustawicznie rosną oczekiwania ze strony potencjalnych klientów szkoły, a więc uczniów, rodziców, przedstawicieli samorządu

<sup>14</sup> Ch. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Wyd. Oficyny Ekonomicznej, Kraków 2003, s. 256; por. A. Lipińska-Grobelny, *Ośrodek oceny (Assesment Center)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3-4, s. 103.

<sup>15</sup> A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 55-56.

<sup>16</sup> T. Ingram, op. cit., s. 85.

czy społeczeństwa lokalnego. Przedstawienie aktualnie obowiązującej procedury rekrutacji dyrektorów szkół stanowi tło wstępne rozważań dotyczących szansy na identyfikację potencjalnych talentów.

### **3. Obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów szkół**

Kształt aktualnego postępowania rekrutacyjnego na stanowisko dyrektora szkoły warunkowany jest przez ustawę o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 roku oraz rozporządzenia: rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 23 października 2003 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora szkoły lub placówki i trybu pracy komisji konkursowej oraz rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 8 listopada 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek.

Obowiązujące prawo oświatowe wskazuje warunki formalne dotyczące stanowiska dyrektora szkoły. W przypadku pracowników pedagogicznych (prawo dopuszcza bowiem powierzenie tego stanowiska osobie, która nie jest nauczycielem) bardzo duże znaczenie ma uzyskany stopień awansu zawodowego, bowiem stanowisko to może zostać powierzone nauczycielowi mianowanemu lub dyplomowanemu. W praktyce jest to osoba, która posiada minimum 6-7-letnie (uzyskanie stopnia nauczyciela mianowanego) doświadczenie w pracy pedagogicznej. Dodatkowo nauczyciel ten spełnia następujące warunki:

1) ukończył: studia wyższe magisterskie i ma przygotowanie pedagogiczne oraz kwalifikacje do zajmowania stanowiska nauczyciela w danym przedszkolu, szkole lub placówce oświatowej, studia wyższe lub studia podyplomowe z zakresu zarządzania albo kurs kwalifikacyjny z zakresu zarządzania oświatą;

2) posiada: co najmniej pięcioletni staż pracy pedagogicznej na stanowisku nauczyciela lub pięcioletni staż pracy dydaktycznej na stanowisku nauczyciela akademickiego; zaświadczenie lekarskie o braku przeciwwskazań zdrowotnych do wykonywania pracy na stanowisku kierowniczym;

3) w okresie 5 lat bezpośrednio przed powierzeniem stanowiska dyrektora uzyskał co najmniej dobrą ocenę pracy w przedszkolu, szkole lub placówce, a w przypadku nauczyciela akademickiego – pozytywną ocenę pracy w okresie ostatnich 4 lat pracy w szkole wyższej, jeżeli stanowisko dyrektora obejmuje bezpośrednio po ustaniu zatrudnienia w szkole wyższej, albo w okresie roku bezpośrednio przed przystąpieniem do konkursu na stanowisko dyrektora uzyskał pozytywną ocenę dorobku zawodowego;

4) nie był karany: karą dyscyplinarną oraz nie toczy się przeciwko niemu postępowanie dyscyplinarne, za przestępstwo popełnione umyślnie oraz nie toczy się przeciwko niemu postępowanie karne, zakazem pełnienia funkcji kierowniczych związanych z dysponowaniem środkami publicznymi<sup>17</sup>. Jak wcześniej wspomniano, ustawa o systemie oświaty dopuszcza także możliwość powierzenia stanowiska osobie, która nie jest nauczycielem. W takiej sytuacji musi jednak posiadać odpowiednie wykształcenie i przygotowanie zawodowe, które jest adekwatne do kierunku kształcenia i profilu danej szkoły. Co warto jednak zaakcentować, taka osoba nie posiada jednak uprawnień, aby sprawować nadzór pedagogiczny<sup>18</sup>. W takiej sytuacji stanie się to obowiązkiem innego nauczyciela danej szkoły.

Charakterystyka nadzoru pedagogicznego zawarta jest w art. 33 ust. 1 ustawy o systemie oświaty. Według prawa oświatowego nadzór pedagogiczny polega na: ocenie stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej szkół, placówek i nauczycieli; analizie i ocenie efektów działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej oraz innej działalności statutowej szkół i placówek; udzielaniu pomocy szkołom, placówkom i nauczycielom w wykonywaniu ich zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych oraz inspirowaniu nauczycieli do innowacji pedagogicznych, metodycznych i organizacyjnych. Przedmiot nadzoru pedagogicznego stanowi więc z jednej strony szkoła, która jest podstawową jednostką organizacyjną systemu oświaty, z drugiej natomiast działalność nauczycieli, czyli jej głównych podmiotów. Zapis wskazuje również, że nadzór pedagogiczny obejmuje dwa obszary funkcjonalne: kontrolno-oceniający oraz doradczo-wspierający. Istotą nadzoru pedagogicznego jest funkcja kontrolna. Kontrola ta rozpatrywana jest z różnych perspektyw: bieżącej, doraźnej oraz długoterminowej i wynikowej. Z praktycznego punktu widzenia umożliwia ustalenie stopnia realizacji zamierzonych celów, unikanie podobnych błędów w przyszłości czy sprecyzowanie kolejnej strategii działania. Nadrzędnym celem tego pomiaru jest uzyskanie informacji zwrotnej, która stanowi podstawę kolejnych programów naprawczych i działań rozwojowych.

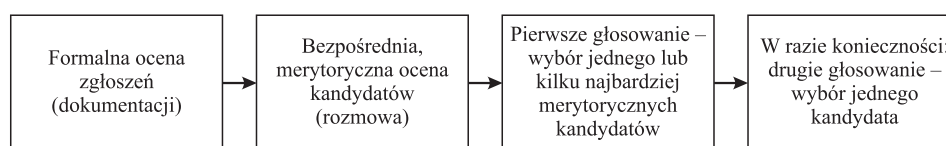
Procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów obejmuje tzw. konkurs. Konkurs na stanowisko dyrektora szkoły przeprowadzany jest przez organ prowadzący danej placówki oświatowej. Wymaga on oficjalnego ogłoszenia w co najmniej dwóch dziennikach: wojewódzkim i lokalnym. Ogłoszenie musi zawierać termin składania aplikacji, a termin ten powinien wynosić co najmniej 14 dni od dnia

<sup>17</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 8 listopada 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek, Dz.U. nr 254, poz. 1526.

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. nr 95, poz. 425, art. 36a, ust. 2; por. J. Pielachowski, *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*, EMPI, Poznań 2007.

ukazania się ogłoszenia. Stanowisko dyrektora szkoły powierzane jest na okres pięciu lat szkolnych (art. 36a ust.8 UoSO), jednak w uzasadnionych przypadkach istnieje możliwość powierzenia stanowiska na okres krótszy. Decyzja ta wymaga wówczas uzasadnienia ze strony kuratora oświaty. Po upływie kadencji organ prowadzący może przedłużyć dyrektorowi kadencję na kolejne pięć lat, jednak przed podjęciem decyzji zasięga opinii rady pedagogicznej i kuratora oświaty<sup>19</sup>.

Konkurs składa się z kilku etapów. Przebieg procedury konkursowej na stanowisko dyrektora przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Etapy postępowania konkursowego na stanowisko dyrektora

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej kolejności dokonywana jest formalna ocena zgłoszeń, która polega na weryfikacji, czy oferty kandydatów wpłynęły we wskazanym terminie i zawierają wymagane dokumenty. Sprawdzane jest również, czy kandydaci posiadają odpowiednie kwalifikacje i uprawnienia do zajmowania stanowiska dyrektora. Oferty kandydatów powinny mieć również określoną formułę, tj. zawierać m.in. uzasadnienie przystąpienia do konkursu, wstępną koncepcję funkcjonowania i rozwoju szkoły lub placówki, opis pracy zawodowej (w tym informację o stażu pracy pedagogicznej), akt nadania stopnia nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego oraz dokumenty potwierdzające posiadanie wymaganego wykształcenia, życiorys, zaświadczenie lekarskie o braku przeciwwskazań zdrowotnych do wykonywania pracy na stanowisku kierowniczym, a także oświadczenie o niekaralności. Warto podkreślić, że osoby, których zgłoszenia zostaną ocenione jako niepełne lub niespełniające wymagań, są wykluczane z dalszego postępowania konkursowego<sup>20</sup>. Kolejny etap to bezpośrednia, merytoryczna ocena

<sup>19</sup> Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. nr 95, poz. 425, art. 36a, ust. 8; por. D. Elsner, *Komisja konkursowa*, „Dyrektor Szkoły” 2008, nr 5, s. 7-8; por. M. Kazimierowicz, *Skuteczne zarządzanie szkołą*, „Nowa Szkoła” 2008, nr 8, s. 30-33.

<sup>20</sup> Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. nr 95, poz. 425; por. rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 23 października 2003 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora szkoły lub placówki i trybu pracy komisji konkursowej, Dz.U. nr 189, poz. 1855; rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 8 listopada 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek, Dz.U. nr 254, poz. 1526.

kandydatów, których dokumenty przeszły weryfikację formalną. Ocenie podlega przede wszystkim koncepcja funkcjonowania i rozwoju szkoły i pod tym kątem komisja konkursowa przeprowadza rozmowę z kandydatem. Następnie dochodzi do głosowania. Po wyłonieniu osób, które otrzymały pozytywną ocenę merytoryczną, komisja wybiera konkretnego kandydata na dyrektora w tajnym głosowaniu. Każdy z członków komisji ma możliwość oddania jednego głosu. Konkurs jest rozstrzygnięty, jeżeli na jednego z kandydatów oddała głosy co najmniej połowa obecnych na posiedzeniu członków komisji. Jeśli żaden z kandydatów nie uzyskał takiej większości głosów, dochodzi do ponownego głosowania<sup>21</sup>.

Ze strony formalno-organizacyjnej aktualnie obowiązująca procedura rekrutacji dyrektorów w sposób silnie ustrukturyzowany określa więc, jakie są etapy postępowania oraz pośrednio określa ich szczegółowe cele. Warto jednak podjąć próbę oceny, czy obecnie obowiązujący system swoistej rekrutacji dyrektorów na stanowiska jest również ukierunkowany na poszukiwanie i identyfikację potencjalnych talentów wśród oświatowej kadry kierowniczej.

#### **4. Procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów – szansa czy przeszkoda dla poszukiwania talentów?**

Celem niniejszego artykułu jest sprawdzenie, czy obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów jest ukierunkowana na rozpoznanie potencjalnych talentów. W podjętej problematyce postawiono następujące problemy badawcze:

Problem główny: czy i w jaki sposób procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów identyfikuje potencjalny talent w oświacie?

Problemy szczegółowe:

1. Czy i w jaki sposób obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów rozpoznaje kompetencje z zakresu zarządzania?
2. Czy i w jaki sposób obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów identyfikuje umiejętności kierowania zespołem ludzkim?
3. W jakim stopniu obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów sprawdza poziom wiedzy prawa oświatowego?
4. Czy i w jaki sposób obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów wskazuje poziom aspiracji kandydata?
5. Czy i w jaki sposób obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów ukazuje plany rozwoju zawodowego kandydata?

Obecna procedura rekrutacji i selekcji dyrektorów kładzie duży nacisk na kwalifikacje formalne. Zanim dojdzie do rozmowy kwalifikacyjnej z kandydatem,

<sup>21</sup> Ibidem.

już podczas wstępnej selekcji złożonych dokumentów aplikacyjnych sprawdza się warunki formalne i odpowiednie kwalifikacje, potwierdzone stosowną dokumentacją. Wynika z tego pewna korzyść o charakterze praktycznym, gdyż stanowi to gwarancję zaproszenia na rozmowę tylko tych kandydatów, wobec których kuratorium nie będzie miało zastrzeżeń o charakterze formalnym. Warto jednak zwrócić uwagę, że z drugiej strony taka sytuacja powoduje pewne ryzyko. Podejście tak silnie zorientowane na kwalifikacje formalne może powodować również ryzyko przeoczenia potencjalnego talentu. Stosowane, wskazane w prawie oświatowym kwalifikacje formalne są właściwie nieprzekraczalne i tym samym mogą stanowić blokadę dla wielu kandydatów. Zdobycie określonych warunków formalnych (np. stopnia nauczyciela mianowanego lub dyplomowanego) wymaga bowiem określonego czasu, liczby lat pracy. W konsekwencji dyskwalifikuje to możliwość zgłaszania kandydatury przez młodsze osoby, które mają mniejsze doświadczenie zawodowe. Warto rozważyć, czy taka sytuacja nie przyczynia się do utraty potencjalnych talentów na stanowiska dyrektorów szkół?

Funkcje, które pełni dyrektor szkoły, cechuje duża różnorodność, wymagająca złożonych i wielorakich kompetencji, nie tylko kwalifikacji o charakterze formalnym. Wielu teoretyków i badaczy zarządzania oświatą, określając funkcje dyrektora szkoły, za fundament rozważań uznaje koncepcję Henri'ego Fayola. Wytypował on pięć funkcji kierowniczych: przewidywanie (inaczej planowanie kierunku działań umożliwiającego realizację celów), organizowanie (mobilizowanie materialnych i personalnych zasobów), rozkazywanie (wyznaczanie kierunków działania dla pracowników oraz doprowadzanie do wykonania zadań), koordynowanie (zapewnienie harmonijnego funkcjonowania zasobów i działań organizacji) oraz kontrolę (sprawdzanie przebiegu realizacji zamierzonych celów)<sup>22</sup>. Występujące w literaturze poglądy i podejścia dotyczące funkcji kierowniczych nawiązują obecnie do koncepcji Fayolowskiej, precyzując następujące kierownicze: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie. Z perspektywy zarządzania oświatą, w wyniku połączenia funkcji regulacyjnej z merytoryczną otrzymana zostanie funkcję planowania. Funkcja wychowawcza jest natomiast związana z oddziaływaniami motywującymi<sup>23</sup>. Według Władysława Kobylińskiego funkcjom dyrektora szkoły towarzyszy następujący podział na funkcje: podstawową (która dotyczy zadań dydaktycznych, wychowawczych i opiekuńczych), pomocniczą (administracyjne, finansowe, gospodarcze), regulacyjną (motywacja, kontrola, planowanie) oraz tzw. funkcję uboczną, zorientowaną na działalność warsztatową szkoły, sferę kulturalno-oświatową oraz usługową<sup>24</sup>. Ustawa

<sup>22</sup> H. Fayol, J.A. Teslar, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wyd. Instytutu Naukowego Organizacji i Kierownictwa, Poznań 1947, s. 34-37.

<sup>23</sup> S. Wlazło, *Szkola organizacji i zarządzania oświatą*, Instytut Kształcenia Nauczycieli, Wrocław 1987, s. 11.

<sup>24</sup> W. Kobyliński, *Funkcje dyrektora szkoły w teorii i praktyce*, WSiP, Warszawa 1984, s. 37.



o systemie oświaty precyzuje powinności dyrektora w poszczególnych obszarach funkcjonowania szkoły<sup>25</sup>. Trudno oprzeć się wrażeniu, że w polskim systemie oświaty w stosunku do funkcji dyrektora szkoły dominuje podejście zadaniowe, formalne. Zaznacza się również brak wskazania szczegółowych kompetencji, które byłyby swoistym ogniwem łączącym zadania dyrektora szkoły ze szkolną codziennością i praktyką zarządzania oświatą.

Ministerstwo Edukacji Narodowej zaproponowało w 1999 r. „Program Ramowego Kursu Kwalifikacyjnego dla Oświatowej Kadry Kierowniczej”. Dokument ten stanowi podstawę obecnego kształcenia kandydatów na dyrektorów szkół. Zawiera listę zagadnień merytorycznych, takich jak np.: komunikacja społeczna, kierowanie zespołem ludzkim, stosowanie prawa oświatowego i finansowego, samokształcenie i planowanie własnego rozwoju, wspieranie rozwoju zawodowego nauczyciela, stosowanie nowoczesnych technik informacyjnych w zarządzaniu oraz współpraca z otoczeniem szkoły<sup>26</sup>.

Druga propozycja to model autorstwa Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli w Warszawie (przy współpracy ze Szkołą Główną Handlową). Model ten, wypracowany w 2006 r., był próbą utworzenia profilu kompetencji dyrektora szkoły. Miał on być połączeniem sfery oświatowej i osiągnięć teorii zarządzania organizacjami. Wskazano m.in. następujące obszary kompetencyjne: zarządzanie procesem dydaktyczno-wychowawczym i opiekuńczym (umiejętność efektywnego podejmowania i dokumentowania działań, które służą realizacji zadań statutowych placówki), zarządzanie procesami pomocniczymi (skuteczne podejmowanie i dokumentowanie działań wspomagających realizację zadań statutowych), stosowanie prawa (posługiwanie się przepisami prawa w praktyce), umiejętność kierowania zespołem pracowniczym, zarządzanie jakością (zdolność spełniania oczekiwań klientów w ramach przyjętych standardów jakości), zarządzanie zmianą (kierowanie procesem zmian w sposób, który gwarantuje ich efektywne wdrażanie), zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, zarządzanie pracą własną, komunikowanie się i zarządzanie przepływem informacji, współpraca, proinnowacyjność, objawiająca się zdolnością tworzenia warunków do podejmowania nowatorskich działań na terenie szkoły, oraz etyka postępowania<sup>27</sup>. Niekwestionowanym atutem omawianego modelu jest akcent stawiany na nowoczesne ujęcie funkcji dyrektora szkoły, np. związane z proinnowacyjnością, zarządzaniem w sytuacjach kryzysowych, etyką zawodową. Model ten może więc być typologią pożądanych umiejętności dyrektora szkoły, niezależnie od typu placówki czy

<sup>25</sup> Por. ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. nr 95, poz. 425, art. 39.

<sup>26</sup> R. Otręba, *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 197; por. I. Bednarska-Wnuk, *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

<sup>27</sup> M. Sielatycki, *Model kompetencji dyrektora szkoły*, „Dyrektor Szkoły” 2006, nr 10, s. 11.

kontekstu środowiskowego. Model miał być również fundamentem kształcenia przyszłych dyrektorów<sup>28</sup>. Niestety nadal nie wystąpiły wyraźne implikacje praktyczne w stronę samego procesu rekrutacji dyrektorów i takiego jego przebiegu czy ukierunkowania, aby posiadanie wskazanych kompetencji zostało zawsze, w przypadku każdej rozmowy kwalifikacyjnej zweryfikowane.

Interesującą inicjatywą wydaje się być natomiast projekt realizowany od 2013 r. (nadal) przez Ośrodek Rozwoju Edukacji przy współpracy z Wydziałem Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego pt. „Przywództwo i zarządzanie w oświacie – opracowanie i wdrożenie systemu kształcenia i doskonalenia dyrektorów szkół/placówek”. Zamysłem organizatorów było stworzenie swoistej przestrzeni do dyskusji i refleksji nad stanem obecnym oraz perspektywami rozwoju sposobów przygotowania i doskonalenia kadr kierowniczych w sferze edukacji w Polsce. Głównym celem projektu jest wzmocnienie systemu zarządzania oświatą poprzez wypracowanie rozwiązań w zakresie kształcenia, rozwoju i wsparcia kadry kierowniczej oświaty. Realizowane są badania dotyczące diagnozy kompetencji przywódczych. W ramach projektu odbywają się również konferencje, seminaria, szkolenia i warsztaty przeznaczone dla praktyków i teoretyków zarządzania oświatą. Wypracowywane są sposoby przygotowania i wprowadzania w rolę dyrektora, a także formy doskonalenia dyrektorów szkół. Równocześnie ważnym elementem jest nacisk kładziony na wspólną wymianę doświadczeń i prezentacja przykładów dobrych praktyk w zakresie przygotowania i doskonalenia liderów oświatowych na świecie<sup>29</sup>. Mocną stroną realizowanego projektu jest jego interdyscyplinarny charakter, akcent stawiany na kompetencje przywódcze dyrektorów oraz silny aspekt pragmatyczny.

## Podsumowanie

Analizując obecny system rekrutacji i selekcji dyrektorów w polskiej oświacie, trudno jednoznacznie ocenić, czy jest on ukierunkowany na pozyskiwanie potencjalnych talentów. Nie sposób jednak nie zauważyć nastawienia na aspekty formalne, związane choćby z uzyskaniem stopnia awansu zawodowego. Obecna procedura koncentruje się na osobach mających odpowiednie doświadczenie zawodowe. Obowiązujące akty prawne nie wskazują natomiast na konieczność posiadania kompetencji o charakterze psychologicznym czy społecznym. W tej sytuacji można zaryzykować stwierdzenie, że weryfikacja potencjalnego talentu wśród kadry kierowniczej oświaty jest uzależniona głównie od składu komisji

<sup>28</sup> R. Otręba, op. cit., s. 192-193.

<sup>29</sup> Por. [www.przywodztwo-edukacyjne.edu.pl/pl](http://www.przywodztwo-edukacyjne.edu.pl/pl) [28.01.2015].

rekrutacyjnej, a ściślej – od jej sposobu czy pomysłu na przeprowadzenie rekrutacji. Analogiczne wnioski można odnieść do zagadnień wskazanych w postawionych na potrzeby niniejszego artykułu problemach badawczych. Obecna procedura rekrutacji i selekcji nie jest bowiem obligatoryjnie ukierunkowana na identyfikację kompetencji z zakresu zarządzania czy umiejętności kierowania zespołem ludzkim. Potencjalnie w swojej konstrukcji nie umożliwia również wskazania poziomu aspiracji czy planów zawodowych kandydata na dyrektora. To członkowie komisji decydują o doborze dodatkowych pytań, rozważeniu przez kandydata potencjalnej sytuacji zadaniowej. Jeżeli komisja skoncentruje się głównie na elementach formalnych, nie poszerzy ze swojej strony procesu rekrutacji o zagadnienia związane np. z zarządzaniem czy perspektywą psychologiczną, istnieje ryzyko, że potencjalne wybitne umiejętności kandydata nie zostaną zidentyfikowane. Warto zauważyć, iż w swoim przebiegu procedura jest natomiast mocno ukierunkowana na sprawdzenie znajomości prawa oświatowego przez kandydata.

Osoby, które określa się jako talenty, niejednokrotnie są delegowane do pełnienia ról, które cechuje duża odpowiedzialność i zmienność zadań. Analogicznie jest w przypadku dyrektorów szkół, wobec których stawiane są coraz większe i bardziej zróżnicowane wymagania. W tej sytuacji niezbędne wydaje się sprawdzenie sposobu funkcjonowania talentów w nowych sytuacjach, z odmiennym od codziennego zakresem odpowiedzialności. Jeżeli w taki sposób zostaną skonstruowane wytyczne oceny kandydata, to jest możliwość określenia właściwego, rzeczywistego zakresu potencjału kompetencyjnego osoby, często również takiego, który nie jest wykorzystywany podczas codziennych obowiązków<sup>30</sup>.

Pojawia się wobec tego refleksja, że w perspektywie obecnej procedury rekrutacji i selekcji dyrektorów w największym stopniu od sposobu przeprowadzenia rekrutacji i selekcji, indywidualnych cech osób rekrutujących, sposobu doboru pytań, taktyki stawiania przez kandydatem potencjalnych sytuacji problemowych do rozwiązania zależy to, czy proces rekrutacji zidentyfikuje potencjalny talent. Gdy tego zabraknie, a nacisk postawiony będzie głównie na aspekty formalno-organizacyjne (co, jak wynika z rozmów prowadzonych z dyrektorami, jest obecnie powszechne), istnieje ryzyko przeprowadzania rekrutacji w sposób, w którym pominięte zostaną indywidualne predyspozycje kandydatów – zarówno osobowościowe, jak i społeczne czy w zakresie zarządzania.

Być może trafnym rozwiązaniem okazałoby się przeniesienie metody ośrodka oceny na płaszczyznę rekrutacji i selekcji dyrektorów szkół. Obecnie metoda ta nie ma powszechnego zastosowania w środowisku oświatowym. Odpowiednie ukierunkowanie przebiegu metody AC, dobór sytuacji zadaniowych i obszarów

<sup>30</sup> A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 68-69.

stymulacji, a także wzajemna konfrontacja kandydatów, mogąca unaocznic różnice indywidualne, sposoby rozwiązywania problemów czy radzenie sobie w sytuacjach stresowych, niespecyficznych – mogłaby dać szansę zidentyfikowania wybitnie uzdolnionej osoby. Umożliwiłaby również szersze ujęcie kompetencji psychologicznych, socjologicznych czy zarządzania procesami grupowymi. Warto jednak podkreślić, że zastosowanie takiej procedury rekrutacji i selekcji wiąże się ze zmianą prawa oświatowego, które w obecnej formie nie pozwala na autonomiczny, swobodny dobór metod selekcji. Konsekwencją tej swoistej sztywności postępowania jest fakt, że w procesie aktualnej procedury rekrutacji i selekcji dyrektorów brakuje przemyślanej, efektywnej strategii identyfikacji kompetencji menedżerskich, psychologicznych czy społecznych.

### Literatura

- Bednarska-Wnuk I., *Dyrektor – pedagog i menedżer*, „Edukacja i Dialog” 2006, nr 2, s. 33-35.
- Bednarska-Wnuk I., *Zarządzanie szkołą XXI wieku. Perspektywa menedżerska*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Cannon J.A., McGee R., *Talent management and succession planning*, CIPD, London 2007.
- Catlin K., Matthews J., *Building the awesome organization. Six essential components that drive entrepreneurial growth*, Hungry Minds, New York 2002, s. 14-31.
- Chełpa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 28-36.
- Dawid J.W., *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Ossolineum, Warszawa 1966.
- DiGeorgio R., *Winning with your strengths: an interview with Ken Tucker of the Galop Organization*, „Journal of Change Management” 2004, nr 4(1), s. 75-81.
- Elsner D., *Komisja konkursowa*, „Dyrektor Szkoły” 2008, nr 5, s. 7-8.
- Ferris G.R., Berkson H.M., Harris M.M., *The recruitment interview process. Persuasion and organization reputation promotion in competitive labor market*, „Human Resource Management Review” 2002, nr 12, s. 359-375.
- Ingram T., *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
- Jones J., *Nowo powołany dyrektor szkoły jako przodujący uczeń*, „Dyrektor Szkoły” 2008, nr 1.
- Kaczmarek A., Sienkiewicz Ł., *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 53-70.
- Kazmierowicz M., *Skuteczne zarządzanie szkołą*, „Nowa Szkoła” 2008, nr 8, s. 30-33.
- Lipińska-Grobelny A., *Ośrodek oceny (Assesment Center)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 3-4, s. 102-112.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 19-27.
- Oficjalna strona internetowa projektu <http://www.przywodztwo-edukacyjne.edu.pl/pl> [28.01.2015].
- Otręba R., *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pawelski L., *Reforma w szkole, szkoła w reformie*, PSNT, Szczecinek 2009.
- Pielachowski J., *Organizacja i zarządzanie oświatą i szkołą*, EMPI, Poznań 2007.

- Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Renzulli J.S., *The three-ring conception of giftedness: A developmental model for promoting creative productivity*, w: *Conceptions of Giftedness*, red. R.J. Sternberg, J.E. Davidson, Cambridge University Press, New York 1986, s. 12-42.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 23 października 2003 r. w sprawie regulaminu konkursu na stanowisko dyrektora szkoły lub placówki i trybu pracy komisji konkursowej, Dz.U. nr 189, poz. 1855.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 8 listopada 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek, Dz.U. 2011, nr 254, poz. 1526.
- Rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych i administracji z dnia 22 kwietnia 2004 r. w sprawie wzorów imiennego upoważnienia i legitymacji służbowej inspektora Biura Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, Dz.U. nr 94, poz. 923.
- Rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych i administracji z dnia 11 maja 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie wzorów imiennego upoważnienia i legitymacji służbowej inspektora Biura Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, Dz.U. nr 103, poz. 601.
- Sękowski A.E., *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, WN PWN, Warszawa 2004.
- Sielatycki M., *Model kompetencji dyrektora szkoły*, „Dyrektor Szkoły” 2006, nr 10, s. 11-16.
- Szmidt K.J., Piotrowski K.T., *Nowe teorie twórczości. Nowe metody pomocy w tworzeniu*, Impuls, Kraków 2005.
- Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. nr 95, poz. 425.
- Woodruffe Ch. *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Wyd. Oficyny Ekonomicznej, Kraków 2003.
- Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.

## Managerial talent in education – whether the current recruitment and selection procedure for principals can identify talent

**Abstract.** *The modern day school is a place of many interactions between different pressures that are political, social, cultural or economical. Many changes that are now taking place in Polish schools are determined by the requirements of the educational policy of the state and the influence of the European Union. In modern society, the economy is based on many requirements and is highly competitive; therefore, every institution needs to be managed in a way that meets those expectations. The purpose of this article is to present the issue of talent, in contemporary organizations – the process of recruitment, selection, and management of outstanding employees. Secondly, it will attempt to verify whether a similar phenomenon also applies to modern schools and the principal's position. It was analyzed whether the current recruitment and the process of selection for the position of the school's principal includes the elements related to the research and identification of a potential talent. Nowadays, one of the most important changes expected in the school's environment is modern leadership.*

**Keywords:** *managerial talent, modern school, principal, management of education, principal's recruitment and selection, educational law*



## Marek Jabłoński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Zachowań Organizacyjnych  
e-mail: marekj@uek.krakow.pl  
tel. 12 293 51 79

# Istota, funkcje i praktyki zarządzania talentami pracowniczymi

**Streszczenie.** *W opracowaniu podjęto próbę ukazania istoty, funkcji i praktyk zarządzania talentami pracowniczymi. W ramach tak zdefiniowanego zamierzenia zaprezentowano talenty pracownicze jako wyróżnik zasobów ludzkich organizacji. Dokonano identyfikacji funkcji talentów pracowniczych w organizacji, odnosząc się w tym względzie do klasycznej literatury przedmiotu. Niniejsze rozważania posłużyły także do ukazania istotnych walorów poznawczych klasycznej literatury przedmiotu w kontekście współczesnego dyskursu dotyczącego talentów pracowniczych w naukach o zarządzaniu. W dalszej kolejności zaprezentowano kluczowe kwestie dotyczące identyfikacji talentów pracowniczych w świetle współczesnej literatury przedmiotu. Omówiono także praktyki zarządzania talentami w świetle wybranych badań empirycznych, jak również ukazano nowe role, jakie mają realizować pracownicy działów zasobów ludzkich w celu pozyskiwania i rozwoju talentów pracowniczych.*

**Słowa kluczowe:** *talent pracowniczy, funkcje talentów pracowniczych, praktyki zarządzania talentami, role działów zasobów ludzkich w rozwoju talentów pracowniczych*

## Wstęp

Na gruncie nauk o zarządzaniu „[...] przez zasoby rozumiemy ludzi i inne rzeczy, których wprowadzenie do procesu działania może przyczynić się do osiągnięcia celu”<sup>1</sup>. Szczególnym desygnatem kategorii zasobów są zasoby ludzkie

---

<sup>1</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979, s. 183-184.

przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Tworzywem całości zorganizowanego działania jest otoczenie, jednak ich twórcami „są ludzie [...], którzy dobierają z otoczenia konkretne rzeczowe składniki o właściwościach adekwatnych do podjęcia przewidzianych w programie działań”<sup>3</sup>.

Klasyki organizacji i zarządzania utożsamiali zasoby z ogółem środków finansowych, rzeczowych, informacyjnych i ludzkich, jednak szczególną rangę w tworzeniu wartości przypisywali zasobom rzeczowym i finansowym. Zmiana w postrzeganiu roli zasobów w zarządzaniu przedsiębiorstwem nastąpiła na początku lat 80. XX w. Zwrócono wówczas uwagę na wzrastającą rangę zasobów niematerialnych w tworzeniu wartości, zaczęto także dokonywać analizy zasobów z punktu widzenia ich przydatności do tworzenia przewagi konkurencyjnej. Uznano, że sukces współczesnego przedsiębiorstwa nie jest już pochodną jedynie umiejętnego wykorzystania zasobów materialnych czy inwestycji w majątek trwały, lecz coraz częściej jest związany z zasobami ludzkimi. Dlatego zarówno na gruncie nauk o zarządzaniu, jak i ekonomii formułowana jest teza o kluczowej roli człowieka w kształtowaniu sukcesu organizacji i gospodarki.

Wyróżnikiem zasobów ludzkich organizacji są kompetencje pracownicze, rozumiane ogólnie jako: umiejętności, zdolności intelektualne, postawy oraz zachowania potwierdzające przydatność pracownika w procesach pracy. Zasadniczo można przyjąć, że pojęcie kompetencji pracowniczych wielowymiarowo określa zdolności członka organizacji do realizacji funkcji stanowiska pracy. Z jednej strony, odnosi się do wiedzy pracownika uzyskanej dzięki uczestnictwu w systemach edukacji i szkoleniach, z drugiej zaś – dotyczy chęci i zdolności pracownika do wykorzystania swego potencjału na rzecz organizacji.

Dokonujący się współcześnie rozwój teorii i praktyki zarządzania skutkuje również tym, że obok kompetencji także talenty pracownicze można zaliczyć do wyróżników zasobów ludzkich organizacji. Popularyzacja koncepcji talentów nastąpiła pod koniec lat 90. XX w., kiedy to firma McKinsey & Company

---

<sup>2</sup> Zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie to zbiorowość pracowników tworząca system, który można określać w następujących aspektach: a) organizacyjnym, któremu odpowiadają zespoły i grupy stanowisk pracy wyróżnione w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa; b) ergonomicznym, który odnosi się do poszczególnych typów układu człowiek – maszyna lub człowiek – praca; c) psychologicznym, jako zbiór indywidualnych zachowań ludzkich, zdeterminowanych pod względem motywacyjnym przez środowisko pracy, w szczególności zaś przez proces zarządzania; d) społeczno-ekonomicznym, który odwzorowuje środowisko zawodowe, występujące jako siła robocza na rynku pracy; e) prawnym, jako ogół podmiotów będących stroną w stosunku pracy (w układzie pracodawcy – pracownicy) (A. Stabryła, *Aspekty ekonomiczno-organizacyjne zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Ekonomika pracy w zarządzaniu. Księga jubileuszowa dla uczczenia zasług naukowych i dydaktycznych Profesora Ferdynanda Michonia*, AE w Krakowie, Kraków 1995, s. 59-72).

<sup>3</sup> L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 240-241.



w książce *Wojna o talenty* raportowała, że wobec rozwoju zaawansowanych technologii popyt na talenty pracownicze przewyższa ich podaż, w konsekwencji czego rynek talentów pracowniczych stał się najbardziej konkurencyjnym z rynków ówczesnej dekady<sup>4</sup>. O rosnącej randze talentów pracowniczych w zarządzaniu współczesnymi organizacjami świadczą publikacje, w tym także polskich badaczy, w szczególności prace zespołów naukowych kierowanych przez Stanisławę Borkowską<sup>5</sup> oraz Aleksego Pocztownskiego<sup>6</sup>. Badacze ci przyjmują, że talenty pracownicze to kategoria zbiorcza obejmująca cechy członków organizacji gwarantujące osiągnięcie wyjątkowych rezultatów na stanowiskach pracy, zwłaszcza innowacyjnych i przełomowych odkryć będących pochodną: inicjatywy, intuicji, myśli twórczej, zaangażowania, ciekawości oraz pracowitości. Różnica pomiędzy kompetencjami a talentami pracowniczymi dotyczy zwłaszcza skuteczności pracownika w realizacji zadań stanowiskowych, w szczególności przyjęło się, że talenty pracownicze determinują przede wszystkim ponadprzeciętną skuteczność w realizacji funkcji stanowisk pracy, mają za zadania wspieranie i wyznaczanie celów organizacji oraz umożliwienie przedsiębiorstwu sprostania presji konkurencyjnej na rynku.

W opracowaniu podjęto próbę wyjaśnienia istoty, funkcji i praktyk zarządzania talentami. Zaprezentowano klasyczne i współczesne ujęcia talentów pracowniczych, dokonano identyfikacji funkcji talentów pracowniczych, jak również praktyk zarządzania talentami w świetle wybranych badań empirycznych. Opracowanie zamyka zestaw ról, jakie mają realizować pracownicy działów zasobów ludzkich w celu pozyskiwania i rozwoju talentów pracowniczych.

## 1. Funkcje talentów pracowniczych

Talenty nie są nowym pojęciem, bowiem już klasycy myśli organizatorskiej doceniali ich rangę w zarządzaniu. Wskazywano wówczas, że talenty to cechy wrodzone, związane z: inicjatywą, zdrowym rozsądkiem, autorytetem, twórczym myśleniem. Przykładowo, Karol Adamiecki twierdził, iż „w pracy kierowniczej istotne są [...] inicjatywa i talenty osobiste kierowników”, gdyż „sama nauka jest bezsilna i niewiele przyniesie pożytku, jeżeli posiłkować się nią będą ludzie bez talentu”. Wskazywał, że „talent poparty nauką staje się

<sup>4</sup> E. Perry, *Managing Global Talent*, „Management Focus – The Magazine of Cranford School of Management” 2012, s. 16-19.

<sup>5</sup> *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.

<sup>6</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztownski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

potężną dźwignią postępu”<sup>7</sup>. Harrington Emmerson utożsamiał talent z autorytetem, który „rodzi się wewnątrz człowieka i nie może być przejęty lub nadany z góry”. Traktował autorytet jako cechę wrodzoną, na którą składa się: charakter (poczucie i chęć czynienia dobra), kompetencja (wszechstronna zdolność spełniania obowiązków), odwaga, urok, takt, moc przekonywania, a także ufność w siebie, brak obawy przed odpowiedzialnością, inicjatywa oraz pomysłowość<sup>8</sup>.

Talentom pracowniczym stosunkowo dużo uwagi poświęcił jeden z polskich klasyków zarządzania, Kazimierz Heller, który definiował je jako zdolności wyższego rzędu. Badacz ten na bazie rozważań dotyczących zespołowego podejmowania decyzji stwierdził, że „o umiejętności wpływania na drugich nie stanowi ani rozum, ani wiedza, jest to talent, najczęściej polegający na wymowie, rzadziej na sile woli i wewnętrznym przeświadczeniu o swej słuszności”<sup>9</sup>. Zwracał także uwagę na rolę talentów poszczególnych pracowników, twierdząc, iż „podwładnym należy zostawić tyle swobody działania, ile jej mieć mogą ze względu na harmonię wykonania całości [...] wiedzę i talenty”<sup>10</sup>. Natomiast w odniesieniu do kadry kierowniczej sformułował następujący normatyw, zgodnie z którym „umiejętność wydobywania talentów jest najlepszym i głównym warunkiem, kwalifikującym na stanowisko kierownicze [...]”<sup>11</sup>. Badacz ten dokonał także charakterystyki pracy umysłowej samodzielnej, polegającej na identyfikacji i rozwiązaniu problemów, tj. wykonywaniu pewnego rozumowania, zazwyczaj nawet całych procesów myślowych, świadomych, celowych i uporządkowanych. Jej celem jest dojście do rozwiązania pewnego zagadnienia początkowego, które było sprawcą samej pracy, towarzyszy jej obecność problemu i potrzeba badań, jeśli nie eksperymentalnych, to zawsze w formie dociekań rozumowych<sup>12</sup>. Tak interpretowaną pracę umysłową samodzielną można traktować jako charakterystykę talentu pracowniczego, którą, zestawiając ze współczesną literaturą przedmiotu, można zakwalifikować jako analizującą talent z perspektywy cech osobowościowych. Z koncepcji K. Hellera można także wyprowadzić funkcje talentów pracowniczych w organizacji, obejmujące:

- identyfikację (poszukiwanie) problemów,
- opracowanie metod rozwiązania problemów,
- opracowanie sposobu implementacji (operacjonalizacja rozwiązania),
- przewidywanie skutków wdrożeń i proponowanie ewentualnych środków zaradczych.

<sup>7</sup> K. Adamiecki, *Zastosowanie nauki kierownictwa (organizacji) w życiu gospodarczym*, „Przegląd Organizacji” 1932, nr 1, s. 4-12.

<sup>8</sup> H. Emmerson, *Inżynierja społeczna*, „Przegląd Organizacji” 1927, nr 6.

<sup>9</sup> K. Heller, *Praca umysłowa w przemyśle*, „Przegląd Organizacji” 1932, nr 3, 4, 5.

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Ibidem.

Przedstawiciele klasycznej szkoły zarządzania, doceniając rolę talentów pracowniczych, uważali, że wymagają one odpowiednich warunków, aby się ujawnić i rozbudować. Niezbędny jest zwłaszcza czas na poznanie danego obszaru aktywności, w którym mógłby nastąpić proces uczenia się pracownika, formułowanie oraz kwestionowanie i odrzucanie (obalanie) założeń dotyczących poszczególnych zjawisk. Pracownik rozwijający talent musi nabrać doświadczeń w ujmowaniu poszczególnych problemów organizacyjnych, w czym pomocne mogą okazać się także szkolenia służące rozbudowie atrybutów stanowiących strukturę talentu pracowniczego.

## 2. Talenty pracownicze z perspektywy nowej ekonomii

Przegląd współczesnej literatury przedmiotu wskazuje, że pojęcie „talent” najczęściej odnoszone jest do spotęgowanych uzdolnień i jest analizowane z perspektywy: potencjału intelektualnego, cech osobowościowych i czynników środowiskowych. I tak, perspektywa potencjału intelektualnego wskazuje, iż osoby utalentowane mają ponadprzeciętne możliwości intelektualne (wyróżniający poziom inteligencji ogólnej) połączone z pasją, a więc zainteresowaniem popartym indywidualną motywacją. Perspektywa cech osobowościowych promuje pogląd, że talent wiąże się z wieloma atrybutami osobowościowymi pracownika, wśród których można wskazać m.in.: wytrwałość, dyscyplinę wewnętrzną, oryginalność, wrażliwość, bogatą emocjonalność, wiarę we własne możliwości i niską tolerancję dla stereotypowego myślenia. Z kolei perspektywa analizująca czynniki środowiskowe zakłada, że talent zdeterminowany jest okolicznościami środowiskowymi (otoczenie, sytuacje i grupy, w których uczestniczy jednostka) oraz czynnikami losowymi – splotem uwarunkowań niezależnym od zamierzonego działania<sup>13</sup>. Problematyki talentu, jak zauważa Stanisław Chęłpa, nie można sprowadzić jedynie do poznawczych, tj. intelektualnych aspektów funkcjonowania człowieka, bowiem może on także „iść w parze z brakiem inteligencji lub słabym jej stopniem czyli głupotą”<sup>14</sup>. Badacz ten, dokonując analizy koncepcji Abrahama Tannenbauma<sup>15</sup> oraz Josepha Renzulii<sup>16</sup>, wskazuje,

<sup>13</sup> Zarządzanie talentami w organizacji, op. cit., s. 42-43.

<sup>14</sup> S. Chęłpa, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 28.

<sup>15</sup> A. Tannenbaum, *Giftedness: a psychosocial approach*, w: *Conceptions of giftedness*, red. R.J. Sternberg, J.E. Davidson, Cambridge University Press, Cambridge 1986, s. 21-52.

<sup>16</sup> J. Renzulia, *The three-ring conceptions of giftedness: a development model for creative productivity*, w: *Conceptions of giftedness*, red. R.J. Sternberg, J.E. Davidson, Cambridge University Press, Cambridge 1986, s. 246-279.

że talent łączy się z cechami osobowości oraz motywacją. Może się ujawnić, gdy zaistnieje interakcja wewnątrz struktury talentu umożliwiająca zaktywizowanie i rozwinięcie zdolności kierunkowych (mono- i multiuzdolnienia)<sup>17</sup>.

Talent jest cechą jednostki zmienną w czasie, poddającą się w pewnych granicach wewnętrznym i zewnętrznym oddziaływaniom. Z wewnętrznymi mamy do czynienia, gdy elementy poznawcze, cechy motywacyjne lub konkretne umiejętności ulegają zmianie. Warto zauważyć, że najbardziej podatne na wpływ uwarunkowań środowiskowych są motywacje, które można określić jako oddziaływania zewnętrzne<sup>18</sup>. Na rozwój talentu i jego ukierunkowanie wpływają także czynniki środowiskowe (np. rodzice, szkoła, grupy rówieśnicze, organizacje, do których człowiek należy) oraz przypadek – niekontrolowany splot okoliczności<sup>19</sup>. Niezbędnym elementem talentu jest pasja, określana jako zainteresowanie wykonywaną pracą poparte indywidualną motywacją<sup>20</sup>. Syntetyczne zestawienie charakterystyk talentu pracowniczego podano za Alicją Miś (zob. tabela 1).

Studia i analizy sylwetek oraz osiągnięć osób wybitnych wskazują, że utalentowane jednostki oprócz spotęgowanych zdolności oraz pasji cechują się także niebywałą intuicją. Intuicja określa zainteresowanie utalentowanego człowieka danym obszarem aktywności, pozwala właściwie zdefiniować problem oraz znaleźć jego oryginalne rozwiązanie. Umożliwia także dochodzenie do poprawnych wniosków (innowacyjnego działania) na podstawie bardzo skromnych przesłanek. Polega na tym, „że ma się przecucie bądź silne poczucie, iż doskonale się wie, co się niechybnie zdarzy”<sup>21</sup>.

Według Herberta Simona intuicja jest pochodną nie tyle nadzwyczajnej wyobraźni, co wiedzy nabytej dzięki doświadczeniu<sup>22</sup>. Bazując na doświadczeniu,

<sup>17</sup> S. Chęłpa, op. cit.

<sup>18</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 43.

<sup>19</sup> S. Chęłpa, op. cit.

<sup>20</sup> Cechą wspólną osób utalentowanych, które można określić jako ekspertów, niezależnie od pola działalności, jest wielki wysiłek i długi czas poświęcony aktowi twórczemu. Przykładowo astronom Johannes Kepler pracował 7 lat nad sformułowaniem praw ruchu planet. Szkice pierwszej symfonii Johanna Brahmsa powstały, gdy miał on 23 lata, a skończył ją w wieku 43 lat. Za to drugą symfonię ukończył w 3 miesiące. Thomas Edison pracował po 20 godzin dziennie przez 13 lat, nim udało mu się wynaleźć fonograf. Poszukując właściwego włókna świecącego do żarówki, wypróbował 1800 substancji, konstatując, iż „geniusz to w 99% pot, w 1% natchnienie”. Jednak analizując twórczość, trudno pominąć tak wybitne jednostki, jak Albert Einstein czy Wolfgang Amadeusz Mozart, którzy swe najwybitniejsze dzieła opracowywali w stosunkowo krótkim czasie (R. Fisher, *Uczymy, jak myśleć*, WSiP, Warszawa 1999, s. 47).

<sup>21</sup> F.E. Vaughan, *Różnorodność doświadczeń intuicyjnych*, w: *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

<sup>22</sup> Na poparcie niniejszej tezy H. Simon przytacza dwa eksperymenty, w których biorą udział mistrz i nowicjusz szachowy. Pierwszy eksperyment polega na tym, że obu graczom pokazuje się układ figur (ok. 25 figur) na szachownicy zaczerpnięty z rzeczywistości, lecz nieznaney im partii szachów i po pięciu-dziesięciu sekundach zabiera się szachownicę, prosząc ich o odtworzenie układu.

Tabela 1. Charakterystyka utalentowanych pracowników według A. Miś

Kryteria charakterystyki	Utalentowani pracownicy
Ustanowienie celu	Cel wewnętrzny
Trwałość celu	Niezmienny w dłuższym czasie
Wybór celu	Wniesienie do organizacji własnego celu
Motywacja do realizacji celu	Zasilanie wewnętrzne – wolność od wzmocnień zewnętrznych (np. finansowych), praca sama w sobie pozwala zrealizować pasję
Poczucie umiejscowienia kontroli	Wewnętrzne
Kryteria oceny osiągnięć	Wewnętrzne – własny standard doskonałości, poczucie realizacji siebie
Kryterium rozwoju	Wykorzystywanie możliwości stwarzanych przez organizację; dostęp do bazy technicznej i nowej wiedzy
Percepcja rozwoju (kariera subiektywna)	Poza strukturą eksperymentowanie z rozwiązaniami
Percepcja czasu	Pozwala poznać i zastosować nowy sposób poprzez eksperymentowanie
Źródło władzy	Talent
Liczba i rodzaj wyróżniających kompetencji	Pasja i wysokie dyspozycje intelektualne
Źródło kompetencji	Zainteresowania i motywacja indywidualna oraz specyficzne cechy osobowości

Źródło: A. Miś, *Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 43: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gablęty, A. Pietroń-Pyszczek, s. 275.

ekspert (talent pracowniczy) poznaje wzorce powiązań pomiędzy elementami tworzącymi dane zjawisko. W powiązaniu z każdym wzorcem pamięć utalentowanego pracownika przechowuje także informacje o jego ważności, o tym, jakie niesie ze sobą niebezpieczeństwa i jakie ruchy zaczepne lub obronne sugeruje. Stąd intuicja wynika z długoletniego uczenia się i nagromadzenia w pamięci wzorców oraz związanych z nimi informacji. Nie jest procesem, który zachodzi niezależnie

Mistrz odtworzył położenie średnio 23-24 figur, natomiast nowicjusz około sześciu. Na podstawie tego eksperymentu można wnioskować, że mistrz ma doskonałą pamięć i wyobraźnię, jednak drugi eksperyment skutecznie obala niniejszy wniosek. Otóż, podobnie jak w pierwszym eksperymencie, graczom pokazuje się także 25 figur, jednak ułożonych dowolnie. Wtedy zarówno mistrz, jak i nowicjusz są w stanie zapamiętać jedynie około sześciu figur (H.A. Simon, *Podjęmowanie decyzji menedżerskich. Rola intuicji i emocji*, w: *Intuicja w organizacji*, op. cit.). Na podstawie przytoczonych eksperymentów można przyjąć, iż umysł eksperta wychwytuje logiczne związki między elementami zjawisk. W mniejszym zakresie dostrzega elementy składowe przestrzeni rozważań, identyfikując przede wszystkim relacje pomiędzy elementami tworzącymi dane zjawisko.

od analizy, gdyż analiza i intuicja są raczej komplementarnymi składnikami skutecznych systemów podejmowania decyzji. Dlatego błędem jest przeciwstawianie sobie „analitycznego” i „intuicyjnego” stylu zarządzania (decydowania).

Według H. Simona ekspert, rozwiązując trudny problem lub podejmując złożoną decyzję, rozpatruje większą ilość wariantów. „Każdy jego świadomy krok może stanowić ogromny przeskok, z całą sekwencją zautomatyzowanych operacji tworzących pomost pomiędzy określonymi przesłankami i wnioskami. [...] Eksperti wydają się wykonywać intuicyjnie siedmiomilowe kroki w rozumowaniu, w przeciwieństwie do nowicjuszy, którzy robią jedynie drobne kroczki”<sup>23</sup>. Intuicja i osąd są niczym innym jak analizą przekształconą w utrwalone nawyki i umiejętności szybkiego reagowania na podstawie rozpoznania.

Talenty pracownicze częściowo są wrodzone, a częściowo nabywane w trakcie życia człowieka. Stąd współczesne organizacje powinny pozyskiwać oraz rozwijać talenty, które umożliwią generowanie wyjątkowej wartości oraz tworzenie wiedzy indywidualnej i organizacyjnej. Pracownicy przejawiający talenty zdolni są odkrywać istotę wzorców umożliwiających opracowywanie innowacji i stanowiących źródła innowacyjnych działań. Wymaga to jednak indywidualnego zaangażowania, wytrwałej pracy, podejmowania działań będących efektem nabywanych doświadczeń oraz siły motywacji. Tylko wtedy będą oni zdolni tworzyć nowe sieci upowszechniania wiedzy, budować nowe struktury, formułować hipotezy i wyobrażenia, dla których przesłankami będą nowe założenia, języki, kody i systemy logiczne. W ten sposób tworzona wiedza możliwa będzie do aplikowania w coraz rozleglejszych modelach i uporządkowanych konstrukcjach, a pracownicy zdolni będą do szybkiego reagowania na pojawiające się okazje w otoczeniu.

### **3. Praktyki zarządzania talentami w świetle wybranych badań empirycznych**

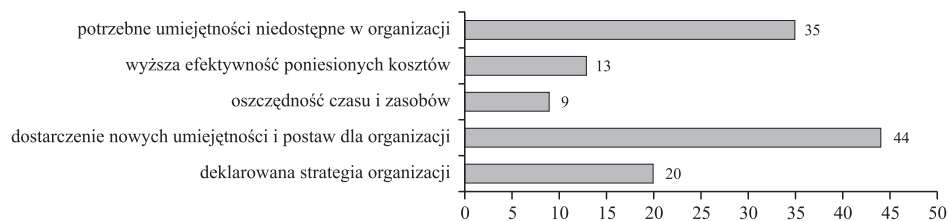
Problematyka talentów pracowniczych stanowi intensywny obszar badań naukowych. Liczne zespoły badawcze podejmują próby identyfikacji praktyk i strategii zarządzania talentami celem określenia normatywów zarządzania współczesnymi organizacjami, które umożliwiłyby poprawę ich pozycji konkurencyjnej na rynku. W niniejszym punkcie zostaną zaprezentowane wyniki badań przeprowadzonych przez dwa zespoły badawcze, ilustrujące praktyki zarządzania talentami stosowane w organizacjach. Pierwsze z cytowanych badań, przeprowadzone

<sup>23</sup> H.A. Simon, op. cit.

przez zespół badawczy Cranfield University w organizacjach funkcjonujących w Wielkiej Brytanii, identyfikują strategie pozyskiwania talentów pracowniczych. Natomiast badania przeprowadzone przez drugi zespół badawczy (ManpowerGroup) umożliwiły diagnozę praktyk zarządzania talentami w organizacjach działających na całym świecie oraz pozwoliły zdefiniować nowe role działów zasobów ludzkich współczesnych organizacji w zakresie zarządzania talentami.

Zespół badawczy School of Management w Cranfield University w 2008 r. przeprowadził badania ukierunkowane na identyfikację strategii pozyskiwania talentów pracowniczych, w szczególności określenie, czy pracodawcy preferują wewnętrzne czy zewnętrzne źródła pozyskiwania utalentowanych pracowników (tzw. strategie *make or buy talents*)<sup>24</sup>. Badaniami objęto 1189 organizacji z sektora przedsiębiorstw prywatnych, instytucji publicznych i organizacji non-profit. Jak zaznaczają autorzy badania, wyniki można traktować jako względnie reprezentatywne dla gospodarki Wielkiej Brytanii.

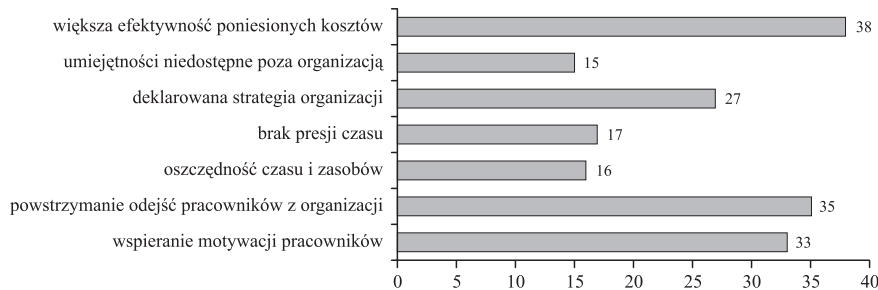
Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad połowa ankietowanych organizacji (52%) preferowała pozyskiwanie talentów z wewnętrznych źródeł. Niemniej jednak organizacje, których przychody wzrosły w roku poprzedzającym badanie, wykazywały większą skłonność do pozyskiwania talentów z zewnętrznych źródeł. Uzasadnienie takiej strategii pośród tych przedsiębiorstw może być dwójakie. Z jednej strony, możliwe, iż organizacje te wobec intensywnego rozwoju wymagają umiejętności, których nie posiadają aktualnie zatrudnieni pracownicy. Z drugiej zaś – organizacje te stać na pozyskiwanie talentów spoza organizacji. Deklarowane przez badane organizacje przyczyny stosowania poszczególnych strategii pozyskiwania talentów prezentują rysunki 1 i 2.



Rysunek 1. Przyczyny rekrutowania talentów z zewnętrznych źródeł (%)

Źródło: E. Parry, *Nurturing Talent. A research report*, Cranfield School of Management, learndirect Business, October 2008. s. 10.

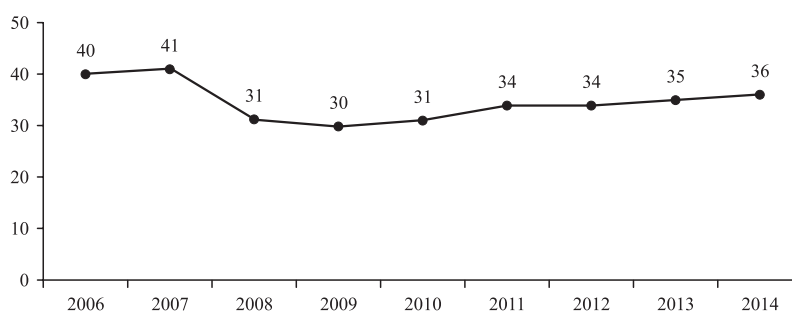
<sup>24</sup> E. Parry, *Nurturing Talent. A research report*, Cranfield School of Management, learndirect Business, October 2008.



Rysunek 2. Przyczyny rekrutowania talentów z wewnętrznych źródeł (%)

Źródło: E. Parry, op. cit., s. 12.

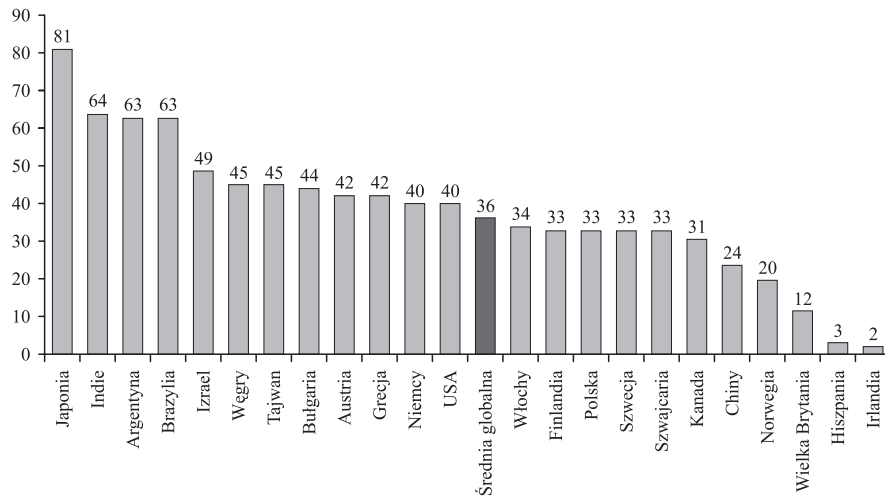
Drugie z cytowanych badań zostało zrealizowane przez ManpowerGroup – organizację, która przeprowadza coroczne badania dotyczące talentów pracowniczych w korporacjach światowych, identyfikujące zapotrzebowanie poszczególnych korporacji na talenty pracownicze oraz normatywy zarządzania talentami. Przeprowadzone w 2014 r. badania na 37 tys. pracodawcach w 42 krajach wykazały, że 36% spośród badanych organizacji wskazuje na niedostatek talentów pracowniczych. Jest to najwyższy odsetek w ostatnich siedmiu latach (zob. rysunek 3). Zaprezentowane wyniki wskazują, że największe problemy z zatrudnieniem utalentowanych pracowników występują w Japonii, Brazylii i Argentynie, natomiast najmniejsze zanotowano pośród pracodawców w Irlandii i Hiszpanii, co może wynikać z panującej w tych krajach silnej recesji oraz relatywnej „słabości” rynków pracy (zob. rysunek 4).



Rysunek 3. Niedostatek talentów (%)

Źródło: *The talent shortage continues. How the ever changing role of HR can bridge the gap*, ManpowerGroup 2014, s. 2, [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com) [15.12.2014].





Rysunek 4. Odsetek korporacji w poszczególnych krajach notujących problemy z zatrudnieniem utalentowanych pracowników

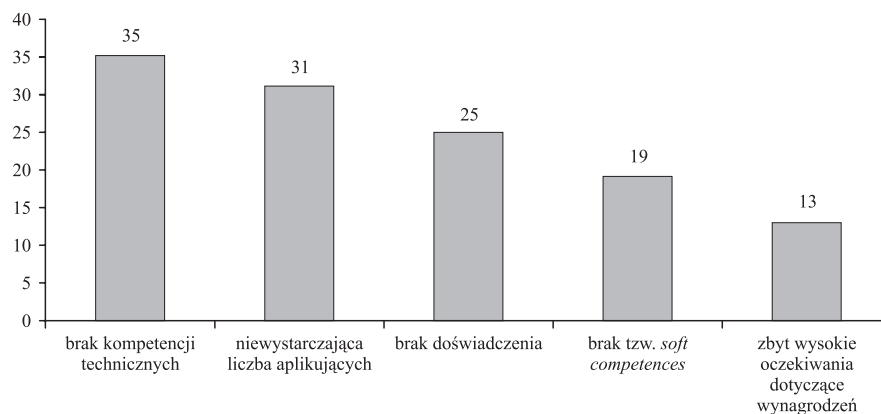
Źródło: *The talent shortage...*, op. cit., s. 4, [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com) [15.12.2014].

W badaniach zidentyfikowano także zawody, na które zgłaszane jest największe zapotrzebowanie z rynku pracy oraz występują relatywnie największe problemy z zatrudnieniem specjalistów. Poniżej wymieniono dziesięć profesji szczególnie deficytowych, szeregując je od zawodu najbardziej poszukiwanego do zawodu relatywnie najmniej poszukiwanego<sup>25</sup>:

1. Robotnicy wykwalifikowani,
2. Inżynierowie,
3. Technicy,
4. Handlowcy (przedstawiciele handlowi),
5. Księgowi i finansiści,
6. Kierownicy, menadżerowie,
7. Kierownicy sprzedaży,
8. Informatycy,
9. Biurowy personel pomocniczy,
10. Kierowcy.

<sup>25</sup> W uszeregowaniu względnie deficytowych profesji szczególnie interesujące wydaje się zlokalizowanie robotników wykwalifikowanych, inżynierów i techników w grupie jednych z najbardziej poszukiwanych na rynku pracy zawodów. Możliwe, że jest to konsekwencją niedostosowania systemu kształcenia młodzieży do potrzeb współczesnego rynku pracy, a w odniesieniu do sytuacji Polski względna marginalizacja kształcenia zawodowego oraz relatywnie niski stopień dostosowania kształcenia technicznego i inżynierskiego do aktualnych tendencji rynku pracy.

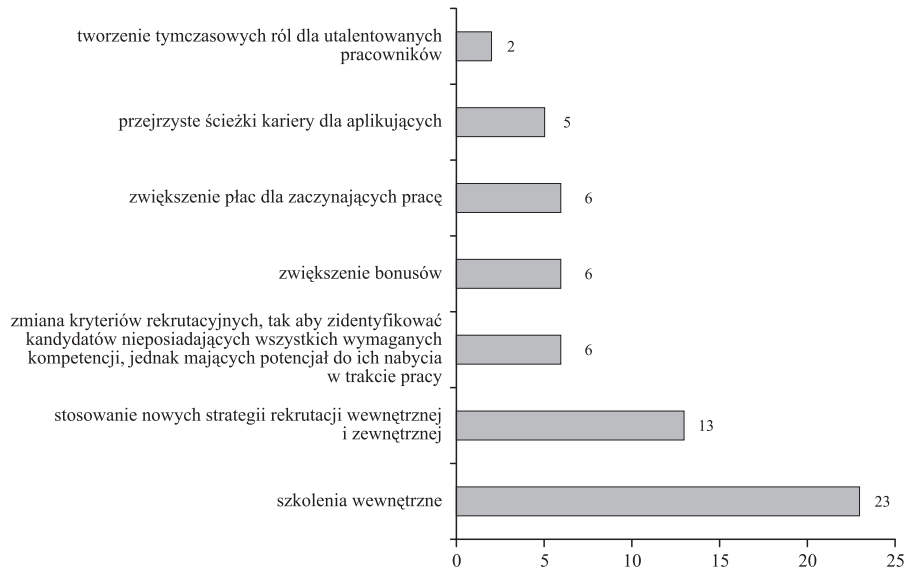
Ponad połowa przedsiębiorstw wskazujących na niedostatek talentów pracowniczych deklaruje, że niedostatek ten ma istotny wpływ na obniżenie zdolności przedsiębiorstw do zaspokajania potrzeb klientów. W konsekwencji, na co zwracają uwagę autorzy badania, przedsiębiorstwa wciąż postrzegają talenty pracownicze jako kluczowy czynnik wypracowania celów biznesowych. Brak talentów powoduje także obniżenie konkurencyjności, produktywności oraz wzrost rotacji pracowników na stanowiskach pracy, spadek innowacyjności, kreatywności, zaangażowania oraz wyższe koszty pracy. W przeprowadzonych badaniach zidentyfikowano także przyczyny niezatrudniania kandydatów na stanowiskach pracy. Najistotniejszą barierą okazał się niewystarczający poziom kompetencji technicznych reprezentowany przez aplikujących na poszczególne stanowiska. Wśród innych barier wymieniono także niedostateczną liczbę aplikujących na wakaty, brak doświadczenia oraz niezgodność oczekiwań aplikujących i możliwości organizacji (zob. rysunek 5).



Rysunek 5. Przyczyny niezatrudniania kandydatów na wakaty (%)

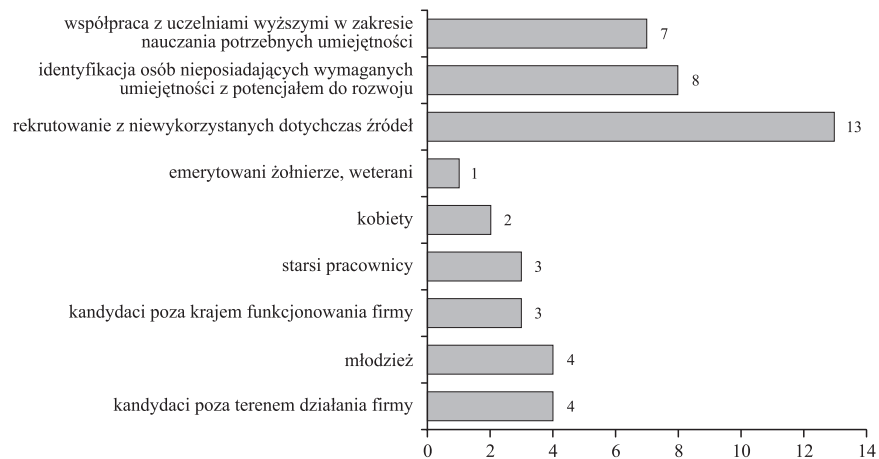
Źródło: *The talent shortage...*, op. cit., s. 4, [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com) [15.12.2014].

W badaniu zapytano także menedżerów odpowiedzialnych za pozyskiwanie talentów o strategię stosowaną w przypadkach braku odpowiednich talentów pracowniczych. Około połowa z badanych przedsiębiorstw (47%) deklaruowała, że w takim przypadku stosowane są nowe praktyki w zarządzaniu talentami (zob. rysunek 6). 25% przedsiębiorstw podejmuje próby pozyskania talentów z niewykorzystanych dotąd źródeł, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych (zob. rysunek 7), w 23% ankietowanych przedsiębiorstw podejmowane są także próby zmiany modelu pracy (zob. rysunek 8). 22% spośród badanych przedsiębiorstw nie podejmuje żadnych strategii w przypadku zidentyfikowanego braku



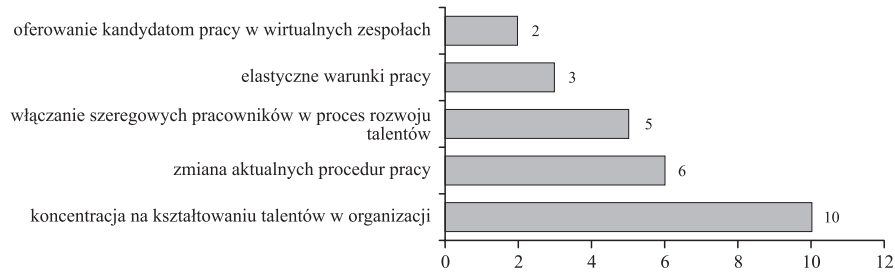
Rysunek 6. Praktyki w zarządzaniu talentami w przedsiębiorstwach deklarujących brak talentów pracowniczych (%)

Źródło: *The talent shortage...*, op. cit., s. 6, [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com) [15.12.2014].



Rysunek 7. Źródła pozyskiwania talentów pracowniczych (%)

Źródło: *The talent shortage...*, op. cit., s. 6, [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com) [15.12.2014].



Rysunek 8. Działania dotyczące modelu pracy mające na celu pozyskanie talentów (%)

Źródło: *The talent shortage...*, op. cit., s. 8, [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com) [15.12.2014].

talentów pracowniczych. Zestaw działań podejmowanych w ramach poszczególnych strategii przez przedsiębiorstwa deklarujące braki talentów pracowniczych prezentują rysunki 6-8.

Z zaprezentowanych danych wynika, że organizacje deklarujące braki talentów pracowniczych zorientowane są zwłaszcza na współpracę z instytucjami kształcenia wyższego w celu, z jednej strony, bezpośredniego pozyskiwania talentów, a z drugiej – wsparcia procesu edukacji talentów pracowniczych. Podejmują także próby kształtowania talentów pośród zatrudnionych pracowników, zwłaszcza poprzez szkolenia wewnętrzne oraz zmianę modelu pracy celem stworzenia warunków sprzyjających ujawnianiu się talentów pracowniczych. Przedsiębiorstwa stosują także współczesne strategie rekrutacyjne oraz zmianę kryteriów rekrutacyjnych, aby zidentyfikować kandydatów nieposiadających wprawdzie wszystkich wymaganych kompetencji, jednak posiadających potencjał do ich nabycia w trakcie pracy.

#### 4. Nowe role działów zasobów ludzkich

W podsumowaniu przeprowadzonych badań zespół badawczy wskazał trzy kluczowe role, jakie muszą być realizowane poprzez funkcję zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby ukształtować talenty przedsiębiorstwa o właściwych charakterystykach, odpowiadających współczesnym wyzwaniom ekonomicznym, technologicznym i społecznym<sup>26</sup>:

<sup>26</sup> *The talent shortage continues. How the ever changing role of HR can bridge the gap*, ManpowerGroup 2014, s. 12-14, [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com) [15.12.2014].

**1. Ekspert ds. popytu i podaży.** Pracownicy działów zasobów ludzkich przedsiębiorstw muszą stać się ekspertami w zakresie popytu i podaży, w szczególności chodzi o zrozumienie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy popytem na produkty i usługi przedsiębiorstwa a zapotrzebowaniem na talenty oraz identyfikację wpływu tej relacji na wypracowanie celów strategicznych. Działy zasobów ludzkich przedsiębiorstw muszą mieć pewność, że zasoby talentów przedsiębiorstwa są odpowiednie do celów strategicznych oraz zmieniających się preferencji klientów. Powinni stać się ekspertami znającymi rynek, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, dysponować wiedzą dotyczącą zewnętrznymi i wewnętrznymi zasobów talentów, z których firma może skorzystać w razie pojawienia się określonych sytuacji rynkowych. Innymi słowy, działy zasobów ludzkich muszą być zdolne do podejmowania planowania talentów oraz identyfikacji scenariuszy zarządzania talentami dla poszczególnych uwarunkowań otoczenia. Działania te mają zapewnić przedsiębiorstwu: elastyczność, innowacyjność, produktywność i odpowiednie tempo dostosowania do warunków rynkowych.

**2. Marketingowiec.** Rola pracowników działów zasobów ludzkich jako marketingowca wynika z tego, że współcześnie talent pracowniczy jest traktowany jako świadomy i wymagający klient. Stąd też działy zasobów ludzkich muszą w swych decyzjach dotyczących pozyskiwania talentów, zarówno z źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych, uwzględniać markę organizacji, jej wizerunek i komunikację z otoczeniem, aby wygrać walkę konkurencyjną o talenty, których brakuje na rynku. Zalecane są w tym względzie działania analogiczne jak w przypadku działań marketingowych zorientowanych na produkty i usługi przedsiębiorstwa. W pozyskiwaniu talentów promować należy zindywidualizowane podejście do ścieżki kariery utalentowanego pracownika, powiązanej z realizacją przyszłych celów przedsiębiorstwa. Należy zatem przekazywać do otoczenia informację o potencjale przedsiębiorstwa, tak aby zachęcić utalentowanych pracowników do podjęcia w nim pracy. Działalność marketingowa dotycząca talentów pracowniczych musi być kontynuowana po zatrudnieniu utalentowanego pracownika. Talenty pracownicze powinny być motywowane do wspierania i zmiany celów organizacji z jednoczesnym uświadomieniem, że działania pracownicze podejmowane w tym zakresie powodować będą zwiększanie indywidualnych kompetencji, doświadczenia i talentu. Działy zasobów ludzkich muszą także sukcesywnie poszukiwać sprzężeń zwrotnych od utalentowanych pracowników, aby upewnić się, że proces rozwoju pracownika postępuje i zgodny jest z jego oczekiwaniami.

**3. Projektant.** Rola ta polega na „myśleniu inaczej” odnośnie do strukturyzacji procesów pracy, aby pozyskiwać, mobilizować, optymalizować i wykorzystywać potencjał utalentowanego pracownika, zarówno zatrudnionego,

jak i przyszłych pracowników. Zamiast koncentracji wyłącznie na stanowisku pracy działy zasobów ludzkich powinny zastanowić się nad tym, w jaki sposób przeprojektować stanowiska pracy, aby umożliwiły realizację celów indywidualnych utalentowanych pracowników. Pracowników, którzy coraz częściej zaangażowani będą w wirtualne zespoły zadaniowe, w skład których wchodzić będą także freelancerzy, jak również profesjonalści o bardzo wąskich zakresach specjalizacji, co jest rezultatem postępującej segmentacji pracy oraz profesjonalizacji wiedzy w wąskich zakresach specjalizacji.

### Podsumowanie

Wzrastająca konkurencyjność współczesnych rynków wymusza na organizacjach systemowe podejście do zasobów ludzkich organizacji, intensyfikację działań w zakresie zarządzania talentami, w tym zindywidualizowanego podejścia do poszczególnych członków organizacji. Przeprowadzone badania wskazują, że wiodąca ranga zarządzania talentami współczesnych organizacji otwiera szerokie spektrum działań organizatorskich, mających na celu ukształtowanie warunków pracy, stanowisk organizacyjnych oraz systemów zarządzania w sposób gwarantujący rozwój talentów pracowniczych. W takim znaczeniu istotną kwestią do rozstrzygnięcia jest określenie właściwego podejścia w organizowaniu procesów pracy utalentowanych pracowników, metod prognozowania zapotrzebowania na talenty pracownicze oraz normatywów wynagradzania utalentowanych pracowników. Zmiany w systemach zarządzania współczesnych organizacji muszą wykreować środowisko atrakcyjne dla talentu pracowniczego. Innymi słowy, organizacja musi wykreować swój wizerunek pośród aktualnych, jak i przyszłych pracowników jako atrakcyjne miejsce pracy dla rozwoju ich indywidualnych karier. Jeśli nawet nie uda się zatrzymać na stałe utalentowanego pracownika, to organizacja powinna zadbać o warunki, w których pracownik taki w okresie pracy dla organizacji będzie mógł wykreować wartość z pożytkiem dla firmy i niego samego, nawet jeśli tym pożytkiem miałyby być przejście do innej organizacji.

Podsumowując, talenty pracownicze wymagają odpowiednich warunków, aby się ujawniły i rozwinęły. Niezbędny jest zwłaszcza czas na poznanie danego obszaru aktywności, w którym mógłby nastąpić proces uczenia się pracownika, pozyskiwanie doświadczenia oraz szkolenia służące rozbudowie atrybutów umożliwiających przejawienie talentów. W takich warunkach wraz z tym, jak pracownik zwiększa swą wiedzę (rozbudowuje doświadczenia, przechowuje w pamięci wzory, tj. schematy przeszłych działań oraz informacje o ich istotności), zdolny jest zastąpić manualne eksperymentowanie procesa-

mi myślowymi stanowiącymi preparację skutecznego działania. Utalentowany pracownik zdolny jest zatem dokonywać analizy większej ilości potencjalnych rozwiązań oraz przewidywać ich konsekwencje bez wykonawczej części czynu. Może on wówczas występować w roli „centrum innowacji” lub integratora sieci partnerów biznesowych realizujących wykonawczą część czynu (np. planować przedsięwzięcia do wykonania w sieci). Uwzględniając postęp technologiczny w sferze procesów wytwarzania, można przewidywać, że wykonawczą część czynu w coraz większym zakresie realizować będzie podsystem techniczny organizacji. Stąd w przyszłości realizacja większości procesów realnych wymagać będzie utalentowanych pracowników, którzy odpowiedzialni będą za poszukiwanie i rozwiązywanie problemów, zwłaszcza nietypowych, dla których nie ma opracowanych procedur rozwiązań.

Można także przypuszczać, że na skutek rozwoju talentów pracowniczych organizacja sukcesywnie podlegać będzie procesom wirtualizacji. Wirtualizacja ta skutkować będzie przeniesieniem środków umożliwiających rozwój wiedzy indywidualnej i organizacyjnej z układu czasoprzestrzennego na układ wirtualny dokonujący się w umysłach członków organizacji. W takiej organizacji kształtowanie talentów pracowniczych przybierze formę samodoskonalenia. Nastąpi wówczas radykalne ograniczenie uprawnień decyzyjnych menedżerów co do zakresu, środków i metod rozwoju wiedzy pracownika. Związane one będą wyłącznie z procesami myślenia, rozumowania i abstrakcją możliwą do zinterpretowania jedynie przez tego pracownika, w umyśle którego zachodzić będzie proces logicznego wnioskowania.

## Literatura

- Adamiecki K., *Zastosowanie nauki kierownictwa (organizacji) w życiu gospodarczym*, „Przegląd Organizacji” 1932, nr 1, s. 4-12.
- Chęłpa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Emmerson H., *Inżynierja społeczna*, „Przegląd Organizacji” 1927, nr 6.
- Fisher R., *Uczymy, jak myśleć*, WSiP, Warszawa 1999.
- Heller K., *Praca umysłowa w przemyśle*, „Przegląd Organizacji” 1932, nr 3, 4, 5.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Miś A., *Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 43: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, s. 273-281.
- Parry E., *Nurturing Talent. A research report*, learndirect Business, October 2008.
- Renzulia J., *The three-ring conceptions of giftedness: a development model for creative productivity*, w: *Conceptions of giftedness*, red. R.J. Sternberg, J.E. Davidson, Cambridge University Press, Cambridge 1986, s. 246-279.

- Simon H.A., *Podjęmowanie decyzji menedżerskich. Rola intuicji i emocji*, w: *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 183-197.
- Stabryła A., *Aspekty ekonomiczno-organizacyjne zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Ekonomika pracy w zarządzaniu. Księga jubileuszowa dla uczczenia zasług naukowych i dydaktycznych Profesora Ferdynanda Michonia*, AE w Krakowie, Kraków 1995, s. 59-72.
- Tannenbaum A., *Giftedness: a psychosocial approach*, w: *Conceptions of giftedness*, red. R.J. Sternberg, J.E. Davidson, Cambridge University Press, Cambridge 1986, s. 21-52.
- The talent shortage continues. How the ever changing role of HR can bridge the gap*, Manpower-Group 2014, [www.manpowergroup.com](http://www.manpowergroup.com) [15.12.2014].
- Vaughan F.E., *Różnorodność doświadczeń intuicyjnych*, w: *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979.

## The essence, functions, and practices of talent management

**Abstract.** *This paper presents selected issues in employee talent within organizational management. In the framework of this defined topic, employee talent is presented as the discriminator of human resource in an organization. The paper presents the identification of the function of employee talent within the organization, which is elaborated upon based on a review of scientific management literature. These findings also exhibit cognitive values of scientific management literature in terms of modern management issues, particularly employee talent issues. The following part of the paper is devoted to the identification of employee talent, in light of modern management literature. Presenting talent management practices in light of empirical research, as well as, the new roles of human resource experts, which are perceived as predominant in talent management within an organization.*

**Keywords:** *employee talent, functions of employee talent, talent management practices, roles of human resource management in talent management*



**Monika Kampioni-Zawadka**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa  
e-mail: monika.kampioni@ue.poznan.pl  
tel. 61 854 31 14

## **Zarządzanie talentami a budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy w przedsiębiorstwie**

**Streszczenie.** Artykuł zawiera omówienie koncepcji zarządzania talentami, a także porusza tematykę budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy na rynku pracy z wykorzystaniem marketingu personalnego, kontraktu psychologicznego i wskaźnika atrakcyjności pracodawcy EVP (*Employee Value Proposition*). W opracowaniu podkreślono trudność w znalezieniu przez pracodawców utalentowanych pracowników i związaną z tym walkę o talenty<sup>1</sup>. Niniejszy artykuł ma na celu identyfikację aktualnych problemów z pozyskiwaniem i utrzymywaniem talentów, a także analizę wpływu zarządzania talentami na budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy<sup>2</sup>. Aby zweryfikować postawioną hipotezę, że działania związane z zarządzaniem talentami wpływają na budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru i stanowią jego element, przeprowadzono badanie ankietowe wśród potencjalnych adresatów działań wizerunkowych przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy i zarządzania talentami.

**Słowa kluczowe:** *employer branding, zarządzanie talentami, marketing personalny, kontrakt psychologiczny*

---

<sup>1</sup> Pojęcie „wojna o talenty” zostało po raz pierwszy użyte przez firmę McKinsey w 1997 r., za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 5, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 503.

<sup>2</sup> Określenia: budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru, *employer branding* będą używane naprzemiennie.

## Wstęp

Chociaż każde przedsiębiorstwo na rynku funkcjonuje w otoczeniu, w którym identyfikuje się wiele grup interesariuszy, niewątpliwie jedną z najważniejszych dla jego prawidłowego funkcjonowania są interesariusze wewnętrzni, czyli pracownicy. To oni są adresatami polityki zarządzania talentami wdrożonej w przedsiębiorstwie, a także działań przedsiębiorstwa mających na celu budowanie atrakcyjnego wizerunku na rynku pracy.

Ponieważ współcześni pracodawcy zgłaszają dużą trudność z pozyskiwaniem wartościowych zasobów ludzkich, a jednocześnie potencjalni kandydaci do pracy skarżą się na niemożność jej znalezienia, zasadne wydaje się podjęcie próby wyjaśnienia przyczyn tego zjawiska. Dlatego głównym celem artykułu było określenie determinantów związanych z pozyskiwaniem i retencją talentów i wpływu zarządzania talentami na budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru. Jeśli chodzi o pracodawców ze strefy EMEAP<sup>3</sup>, według raportu Deloitte<sup>4</sup> z 2014 r., największym wyzwaniem, z którym będą musieli zmierzyć się w ciągu najbliższych trzech lat, będzie właśnie „niedobór, motywowanie i utrzymywanie talentów” – tak odpowiedziało najwięcej ankietowanych (35%). Jest to niestety tendencja wzrostowa, gdyż w poprzedniej edycji tego badania z 2013 r. takiej odpowiedzi udzieliło 26% respondentów<sup>5</sup>.

W dzisiejszych czasach, gdy mówi się o globalnej wojnie o talenty, zasoby ludzkie organizacji zyskują jeszcze większą wartość. Odchodzi się od uznawania pracownika jako źródła kosztów, a przechodzi się do postrzegania go jako części kapitału firmy, zwłaszcza kapitału intelektualnego. Stąd zasoby ludzkie stają się elementem konkurowania przedsiębiorstw na rynku, a przewagę na rynku mogą osiągnąć te podmioty, które pozyskują najlepszych pracowników, czyli tzw. talenty. Niezbędna w tym przypadku jest wdrożona w przedsiębiorstwie polityka zarządzania talentami (PZT), adresowana zarówno do aktualnych pracowników, jak i tych potencjalnych na rynku pracy. Ponieważ PZT ma na celu uczynienie z pracodawcy atrakcyjnego w oczach pracowników (obecnych i przyszłych) i stosuje te same narzędzia, co *employer branding*, postawiono hipotezę, że działania

<sup>3</sup> Skrót EMEAP oznacza kraje Europy, Bliskiego Wschodu, Azji i Pacyfiku.

<sup>4</sup> Deloitte, 2014 *Global Top Five Total Rewards Priorities Survey. Employers around the world continue to prioritize Talent – finding it, motivating it, and retaining it*, 2014, s. 6, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-2014-top-five-global-employer-rewards-priority-survey-report-20140423.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-2014-top-five-global-employer-rewards-priority-survey-report-20140423.pdf) [30.01.2015].

<sup>5</sup> Deloitte, 2013 *Top Five Global Employer Rewards Priorities Survey. The global race to attract and retain top talent is foremost on employers' minds as reward challenges continue in a difficult economy*, 2013a, s. 5, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/Top-5-Global-Employer-Rewards-Priorities.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/Top-5-Global-Employer-Rewards-Priorities.pdf) [30.01.2015].

z zakresu zarządzania talentami wpływają na budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy wśród potencjalnych pracowników i stanowią element *employer branding*. W celu weryfikacji postawionej hipotezy przeprowadzono badanie ankietowe, którego wyniki zostaną przedstawione w końcowej części artykułu.

### **1. *Employer branding*, czyli budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy**

W naukach o zarządzaniu nie traktuje się na równi zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL). Pierwszy termin odnosi się do zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, czyli pracowników, i traktuje ich jako potencjalne źródło kosztów związanych z koniecznością wypłacania im wynagrodzenia zasadniczego i dodatków premiowych. Natomiast ZKL opiera się na postrzeganiu zasobów ludzkich jako źródła przychodów oraz czynnika wspomagającego zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku i wzrost wartości przedsiębiorstwa. W działaniach mających na celu budowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy stosuje się tę drugą koncepcję, gdzie kapitał ludzki organizacji (KL) postrzega się jako posiadający unikalne zasoby (m.in. wiedzę, kompetencje i doświadczenie). Właściwe wykorzystanie tych „pokładów” może przynieść przedsiębiorstwu wymierne efekty i korzyści. Jak zatem tego dokonać i dodatkowo przyciągnąć lub utrzymać w firmie dobrych pracowników? Można to zrealizować za pomocą działań *employer brandingowych*. Za Markiem Kozłowskim *employer branding* to wszelkie działania i wysiłki podejmowane przez przedsiębiorstwo adresowane do aktualnych (*employer branding* wewnętrzny) i potencjalnych (*employer branding* zewnętrzny) pracowników mające na celu budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy<sup>6</sup>. Po raz pierwszy sformułowania marka pracodawcy (ang. *employer brand*) użył Simon Barrow, wyróżniając następujące determinanty jej sukcesu: korzyści funkcjonalne, emocjonalne i wyższego rzędu, wartości i charakter marki, jej pozycjonowanie i rozróżnienie<sup>7</sup>. Dodatkowo opisuje on kluczowe czynniki wpływające na odbiór marki pracodawcy, takie jak: wizja i przywództwo, polityka i wartości firmowe, uczciwość i współpraca, tożsamość organizacji, reputacja zewnętrzna przedsiębiorstwa, komunikacja, rekrutowanie i wprowadzenie nowych pracowników, rozwój, zarządzanie wydajnością, środowisko pracy, system nagród, świadczenia po okresie zatrudnienia<sup>8</sup>.

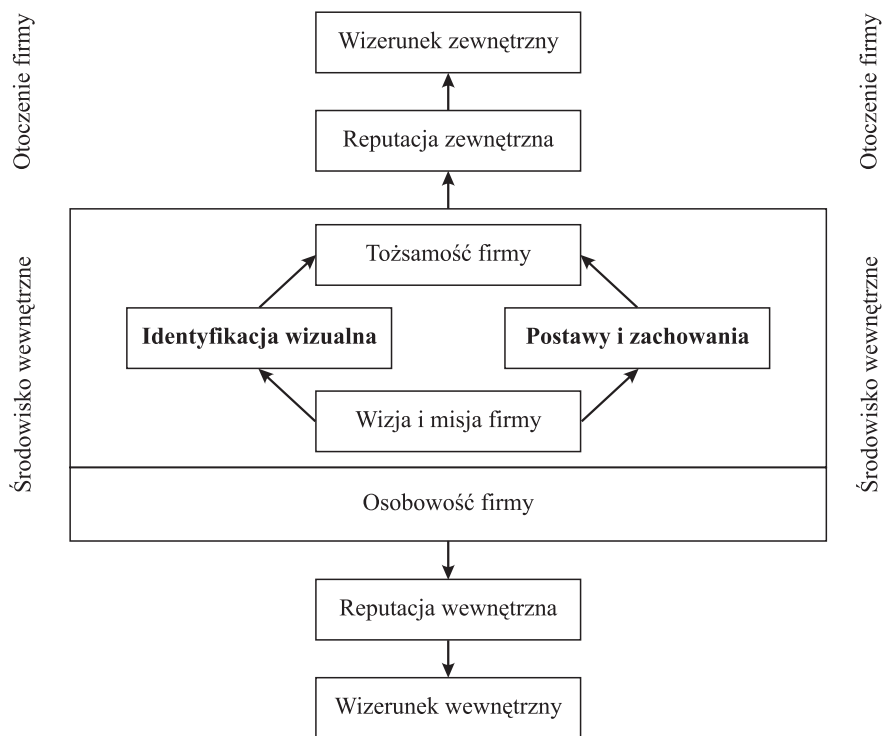
<sup>6</sup> M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 13.

<sup>7</sup> S. Barrow, R. Mosley, *The Employer Brand®. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Chichester 2005, s. 57-62.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 9.

Wizerunek przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy jest wypadkową wielu elementów, które wzajemnie na siebie wpływają i są ze sobą ściśle powiązane. Autor artykułu ma tutaj na myśli zwłaszcza wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny przedsiębiorstwa. Wewnętrzny kształtowany jest w środku organizacji i są to wszelkie działania pracodawcy budujące jego pozytywny obraz w oczach aktualnie zatrudnionego personelu za pomocą odpowiednich narzędzi, tj. dobrej atmosfery pracy, właściwej komunikacji, wartości firmowych i świadczeń dla pracowników. Wizerunek zewnętrzny to obraz przedsiębiorstwa w otoczeniu zewnętrznym, na który wpływa m.in. reputacja przedsiębiorstwa. Powiązania między wymienionymi elementami przedstawiono na rysunku 1.

Nie można zatem oddzielić dwóch rodzajów wizerunku – zewnętrznego i wewnętrznego, gdyż występują obok siebie i wzajemnie na siebie wpływają.



Rysunek 1. Wzajemne zależności pomiędzy wizerunkiem firmy jako pracodawcy a jej osobowością, reputacją i tożsamością

Źródło: A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 36.

## 2. Wpływ marketingu personalnego i kontraktu psychologicznego na wizerunek atrakcyjnego pracodawcy

Analizując zjawisko budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, nie można pominąć faktu, że wpływa na nie dobrze zaplanowana kampania wizerunkowo-marketingowa przedsiębiorstwa adresowana do dwóch grup – potencjalnych i aktualnych pracowników. Tego typu aktywności zyskały miano marketingu personalnego (kadrowego), definiowanego jako całokształt działań promocyjnych prowadzonych przez pracodawcę, wskazujących potencjalnym kandydatom korzyści z zatrudnienia w danej firmie oraz podkreślających jej wysiłki zaspokajające potrzeby kapitału ludzkiego organizacji. Wspomniane działania są skierowane do odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych, co ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Adresaci działań z zakresu marketingu kadrowego

Odbiorcy zewnętrzni		Odbiorcy wewnętrzni	
Bezpośredni: – byli pracownicy, – byli kandydaci, – osoby, które dotąd nie wchodziły w bezpośrednie relacje z firmą.	Pośredni: – członkowie rodzin pracowników, – przyjaciele, znajomi pracowników.	Bezpośredni: – pracownicy wykonujący swoje zadania w siedzibie firmy, – pracownicy wykonujący swoje zadania poza siedzibą firmy.	Pośredni: – kadra kierownicza firmy średniego i niższego szczebla, – pracownicy wykonawczy.

Źródło: A. Baruk, op. cit., s. 61.

W zasięgu działań z zakresu marketingu personalnego prowadzonego przez przedsiębiorstwa znajdują się osoby, które były jego pracownikami, te które nimi są, a także te, które mogą nimi zostać oraz ich rodziny i znajomi. Wśród nich znajdują się także talenty.

Budowanie wizerunku pracodawcy związane jest także z kontraktem psychologicznym, definiowanym za Armstrongiem jako zbiór nieujętych w formie pisemnej oczekiwań i obietnic dwóch stron umowy o pracę<sup>9</sup>. Pracownik decyduje się świadczyć pracę na rzecz organizacji w zamian za zaspokojenie jego potrzeb<sup>10</sup> niższego rzędu (wynagrodzenie materialne za pracę, bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia, świadczenia dodatkowe) oraz wyższego rzędu (przynależność do organizacji/grupy pracowników, uznanie z racji zajmowanego stanowiska/

<sup>9</sup> Zob. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 5, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, przypis 1, s. 253.

<sup>10</sup> A.H. Maslow, *Teoria hierarchii potrzeb*, w: *Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej*, red. J. Reykowski, PWN, Warszawa 1954/1964, s. 256-279.

wykonywanej pracy, samorealizacja – jako możliwość wykazania się w pracy, ścieżka kariery, awans, szkolenia i kursy). Zobowiązania pracodawcy wobec pracownika określa także wymiar wewnętrzny *Corporate Social Responsibility* (CSR) dotyczący relacji z pracownikami. Regulacją prawną w tym zakresie jest m.in. norma ISO 26000 Międzynarodowej Organizacji Standaryzacyjnej – zapisy o prawach człowieka i stosunkach pracy<sup>11</sup>. Według nich każdy pracodawca jest zobowiązany do etycznego zarządzania zasobami ludzkimi, gwarantując m.in. bezpieczne i higieniczne warunki pracy, godziwe wynagrodzenie oraz wyrównywanie szans różnych grup pracowniczych w zatrudnieniu.

Z kolei pracodawca oczekuje od swojego pracownika obecności w pracy i efektywnego jej świadczenia, niskiej absencji, zaangażowania i lojalności oraz akceptacji norm i warunków pracy. Na kontrakt psychologiczny wpływa przede wszystkim: wykształcenie pracownika (im wyższe, tym większe oczekiwania wobec pracodawcy), charakter wykonywanej pracy (np. umysłowa lub fizyczna), szczebel w hierarchii organizacji (im wyższy, tym wzrasta znaczenie potrzeb wyższego rzędu).

Powodzenie kontraktu psychologicznego gwarantuje zrozumienie i chęć zaspokojenia potrzeb drugiej strony umowy. Do tego niezbędne jest poznanie wzajemnych oczekiwań pracodawcy i pracownika, a możliwe jest to wyłącznie dzięki właściwej komunikacji. Dlatego pracodawca musi być otwarty na wszelkie sugestie podwładnych, dając im jednocześnie informację zwrotną. W celu poznania potrzeb swoich pracowników i oczekiwań potencjalnych kandydatów organizacja jest zmuszona zmieniać kanały komunikacji oraz metody dotarcia do grup docelowych. Zarówno marketing personalny, jak i kontrakt psychologiczny, wpływając na budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru, stanowią decydujące źródła przewagi konkurencyjnej w przyciąganiu potencjalnych i retencji aktualnych talentów. Dodatkowo należy tutaj wspomnieć – za Daszkiewicz i Wroną – o wskaźniku atrakcyjności pracodawcy EVP (z ang. *Employee Value Proposition*), który określa zyski związane z zatrudnieniem, kojarzone z danym pracodawcą<sup>12</sup>. Przejawami takich korzyści są atrakcyjna ścieżka kariery zawodowej, motywatory materialne i niematerialne charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa i wyróżniające je na tle innych na rynku pracy. Im wyższy wskaźnik EVP w danym przedsiębiorstwie, tym może ono zaoferować pracownikowi więcej i jest bardziej atrakcyjnym pracodawcą od innych. W zależności od indywidualnych preferencji pracowników dla jednych skutecznym motywatorem może okazać się motywacja finansowa, a dla innych możliwość samorozwoju, co zilustrują wyniki przeprowadzonych badań ankietowych opisane w końcowej części artykułu.

<sup>11</sup> M. Kampioni-Zawadka, *Wykorzystanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2013, t. 19, s. 134.

<sup>12</sup> M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2014, s. 209.

### 3. Zarządzanie talentami jako element budowania wizerunku pracodawcy

Atrakcyjna i skuteczna polityka zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie może wpływać na wzrost jego atrakcyjności na rynku pracy. Opierając się na modelu potencjału ludzkiego, zakłada się, że jednostka ma w sobie potencjał rozwojowy ujawniający się w momencie wytworzenia przez organizację odpowiednich okoliczności do jego ujawnienia. Można przez to rozumieć, że każdy pracownik przy zapewnieniu mu odpowiednich warunków może stać się utalentowanym podwładnym. Dlatego też potrzeby wyższego rzędu z piramidy potrzeb Masłowa (tj. samorealizacja, szacunek, przynależność) stanowią realną motywację działań osób zatrudnionych, zwłaszcza talentów. W procesie rekrutacji zatem na równi z kwalifikacjami i czynnikami osobowościowymi traktuje się deklarowaną przez kandydatów chęć samorozwoju<sup>13</sup>.

Samo pojęcie talentu można odnieść do ponadprzeciętnych wyróżniających cech danego pracownika albo do całości kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Niezależnie od tego, jaką definicję przyjąć, najważniejszym krokiem jest opracowanie takiej PZT, która ułatwi przedsiębiorstwu przyciągnięcie talentów z zewnątrz oraz zagwarantuje utrzymywanie utalentowanych pracowników wewnątrz firmy. W międzynarodowym badaniu przeprowadzonym przez firmę Deloitte w 2013 r. 38% badanych na świecie i 32% w Polsce uznało, że posiada taki program zarządzania talentami, który jest „na światowym poziomie w niektórych obszarach, a w kilku innych kluczowych obszarach wymaga poprawy”<sup>14</sup>. Dowodzi to tego, że pracodawcy dostrzegają potrzebę inwestowania w programy zarządzania talentami, które mają na celu retencję talentów wyłonionych spośród aktualnych pracowników i przyciągnięcia tych z zewnątrz. Dodatkowo powołując się na dane z raportu HRM Institute, 83% respondentów uznało, że „główna korzyść z posiadania długoterminowej strategii EB to łatwość w przyciąganiu talentów”, a „najtrudniej przyciągnąć do firmy kandydatów z doświadczeniem i wysokimi kompetencjami” (39%)<sup>15</sup>. Zarządzanie talentami należy traktować zatem jako nieodłączny element polityki wizerunkowej przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy.

Z kolei brak utalentowanych pracowników może mieć duży wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Powołując się na dane z raportu ManpowerGroup

<sup>13</sup> E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 248.

<sup>14</sup> Deloitte, *Raport Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*, 2013b, s. 12, [www.forunit.pl/files/raport.pdf](http://www.forunit.pl/files/raport.pdf) [30.01.2015].

<sup>15</sup> HRM Institute, *Raport Employer Branding w Polsce 2013/2014. Wyzwania. Trendy. Narzędzia*, 2014, s. 13, wersja w PDF [30.01.2015].



Rysunek 2. Logiczne powiązanie między zaangażowaniem i efektywnością pracowników, lojalnością klientów i wynikami finansowymi<sup>16</sup>

Źródło: J. Boudreau, W. Cascio, *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 200.

z 2013 r. można stwierdzić, że wpływ niedoboru talentów na firmę w regionie EMEA<sup>17</sup> przejawia się w: „ograniczeniu możliwości świadczenia usług klientom” (48%), „spadku konkurencyjności/produktywności” (42%), „zwiększej rotacji pracowników” (24%), „słabszej innowacyjności i kreatywności” (21%), „wyższych kosztach wynagrodzeń” (20%), „słabszym zaangażowaniu i motywacji pracowników” (20%)<sup>18</sup>.

Obecnie zainteresowanie pracodawców oscyluje wokół zagadnienia utrzymania talentów w organizacji. Przydatne są w tym wyniki badań, w których pracownicy deklarują, że decydują się na zmianę pracy głównie ze względu na: chęć zarabiania więcej (24%), niespełnienie oczekiwań przez pracodawcę (19%), chęć rozwijania nowych umiejętności (17%)<sup>19</sup>. Jeśli zatem pracodawcy uwzględnią

<sup>16</sup> Komponent zaangażowania żywotność jest tłumaczony na język polski również jako wigor, natomiast oddanie dotyczy oddania się pracy.

<sup>17</sup> Skrót EMEA oznacza kraje Europy, Bliskiego Wschodu oraz Afryki.

<sup>18</sup> ManpowerGroup, *Niedobór talentów. Wyniki badania*, 2013, s. 17, [www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013\\_Niedobor\\_talentow\\_Raport\\_ManpowerGroup.pdf](http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf) [30.01.2015].

<sup>19</sup> Zob. przypis 15.



powyższe oczekiwania pracowników i zapewnią im to, czego potrzebują, mogą zyskać zaangażowane i efektywne zasoby ludzkie, które przyczynią się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku. Bardzo dobrą ilustracją tego poglądu jest rysunek 2.

Zaangażowanie pracowników, jak i zasoby organizacyjne oferowane przez pracodawcę są równie ważne do tego, aby przełożyć się na sukces przedsiębiorstwa, tj. poprawę atmosfery obsługi, efektywności pracowników, lojalności klientów, a w konsekwencji na wynik finansowy przedsiębiorstwa. Wyższy poziom któregośkolwiek z nich nie zrekompensuje niższego poziomu drugiego, co podkreślają John Boudreau i Wayne Cascio<sup>20</sup>.

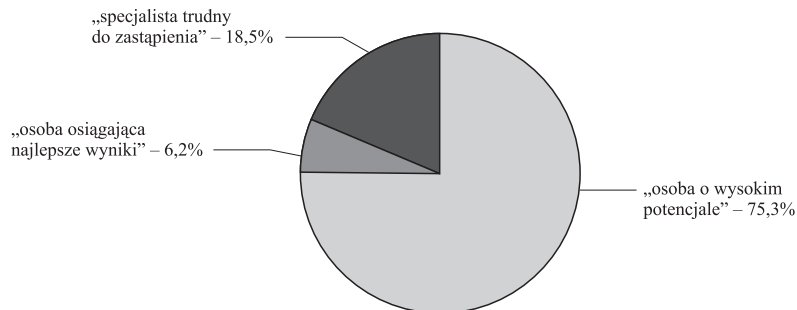
#### 4. Wyniki badania ankietowego

W badaniu przeprowadzonym w grudniu 2014 r. w formie ankiety papierowej wzięło udział 65 studentów IV roku studiów wyższych kierunku zarządzanie – 69% stanowiły kobiety, a 31% mężczyźni. Ankieta składała się z 12 pytań i metryczki zawierającej pytania charakteryzujące respondentów. Na każde pytanie można było udzielić tylko jednej odpowiedzi. Ponad 55% badanych miało za sobą co najmniej jeden staż w jakiejś firmie w trakcie trwania studiów, natomiast 53,8% z nich aktualnie pracowało, a 7,7% odbywało staż w trakcie wypełniania ankiety. Wśród zatrudnionych respondentów przeważającą formą zatrudnienia była umowa cywilnoprawna (65%), potem umowa o pracę i własna działalność gospodarcza.

Jeśli chodzi o znajomość pojęcia „talent”, którym określa się potencjalnych lub aktualnych utalentowanych pracowników w przedsiębiorstwie, ponad trzy czwarte respondentów (81,5%) spotkało się z nim wcześniej, a tylko 18,5% nie. Ankietowani proszeni o wyjaśnienie pojęcia „talent” najczęściej zaznaczali, że jest to „osoba o wysokim potencjale”, potem „specjalista trudny do zastąpienia”, najmniej odpowiedzi uzyskał wariant trzeci – „osoba osiągająca najlepsze wyniki”. Dokładne ujęcie procentowe odpowiedzi na to pytanie ilustruje rysunek 3.

Terminologia identyfikacji talentu zilustrowana na rysunku 3 nawiązuje do jednej z koncepcji segmentacji talentów omówionej przez Joannę Tabor, gdzie „osoby o wysokim potencjale” są kluczowe dla dalszego rozwoju firmy, gdyż obejmą w przyszłości wysokie stanowiska w organizacji, a dzięki indywidualnej ścieżce

<sup>20</sup> J. Boudreau, W. Cascio, *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 199-200.



Rysunek 3. Identyfikacja pojęcia „talent” przez respondentów (ujęcie procentowe)

Źródło: opracowanie własne.

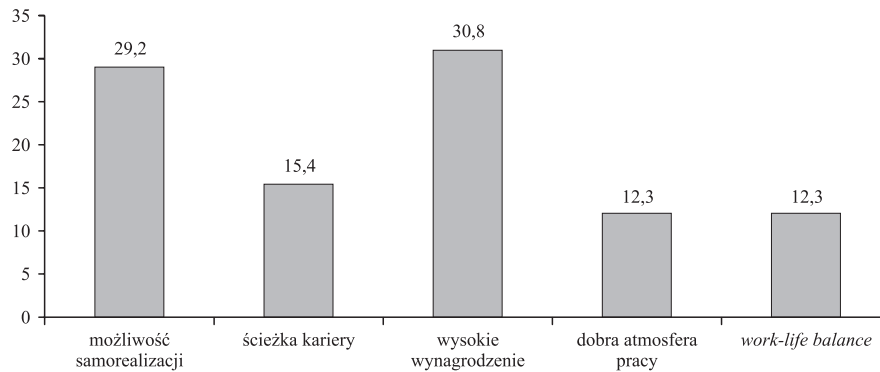
kariery są głównie nastawione na rozwój<sup>21</sup>. „Specjaliści trudni do zastąpienia” stanowią natomiast grupę nieliczną na rynku pracy, stąd kluczowe jest ich pozostawienie w firmie, gdyż wnoszą duży wkład w kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Ostatnia grupa – „osoby osiągające najlepsze wyniki” – przyczynia się do osiągnięcia wysokich przychodów i stanowi świetną motywację dla pozostałych pracowników.

Interesujące wyniki przyniosło kolejne pytanie: „Czy Pan/Pani uważa się za potencjalny talent w organizacji?”. Ponad trzy czwarte respondentów (81,5%) uznało, że jest potencjalnym talentem w firmie. Dodatkowo 78,5% jest zdania, że zarządzanie talentami powinno stanowić jeden z celów strategicznych rozwoju przedsiębiorstwa, a wielkość firmy, w której powinno się wdrażać PZT (politykę zarządzania talentami), nie ma tutaj znaczenia. Ponad 64% badanych odpowiedziało, że powinno się ją wdrażać w każdym przedsiębiorstwie.

Jeśli chodzi o sposób postrzegania sytuacji na rynku pracy przez ankietowanych, 58,5% z nich potwierdziło obiegowe opinie, że pracodawcy mają obecnie problem z pozyskiwaniem utalentowanych pracowników, a 75,4%, że także z utrzymaniem ich w organizacji.

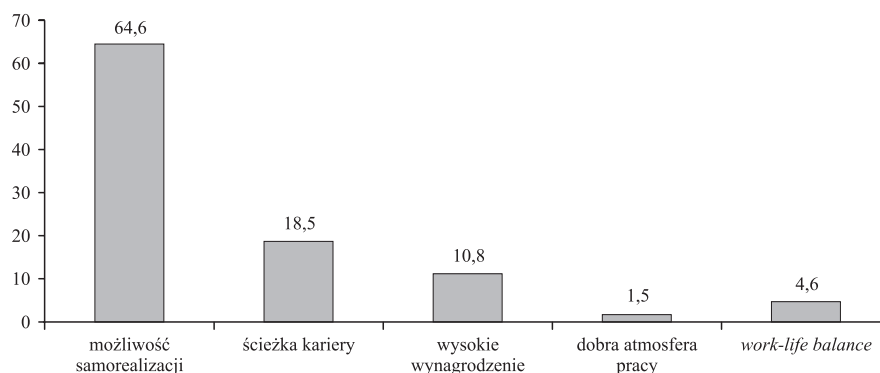
Kluczowe z punktu widzenia tematyki niniejszego artykułu okazało się pytanie dotyczące tego, czy wdrożone w przedsiębiorstwie zarządzanie talentami ma wpływ na budowanie wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy. Ponad 95% odpowiedziało, że tak, natomiast tylko ok. 5% uznało, że nie ma z tym żadnego związku. Dodatkowo ok. 97% ankietowanych jest zdania, że wdrożone w przedsiębiorstwie zarządzanie talentami stanowi element budowania jego wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy na rynku. Przy wyborze pracodawcy

<sup>21</sup> Za: J. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Wyd. Poltex, Warszawa 2013, s. 18.



Rysunek 4. Najistotniejsze czynniki, które decydują o wyborze pracodawcy przez ankietowanych (%)

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5. Najistotniejsze czynniki, które decydują o wyborze pracodawcy przez utalentowanego pracownika według ankietowanych (%)

Źródło: opracowanie własne.

informacją istotną dla 63,1% byłoby wdrożenie w przedsiębiorstwie polityki zarządzania talentami, a dla 36,9% nie byłoby to decydujący czynnik. Potwierdza to kolejna odpowiedź respondentów. 60% z nich przy poszukiwaniu przyszłego pracodawcy będzie kierować się kryterium prowadzenia przez organizację polityki zarządzania talentami, a 40% nie. Na rysunku 4 zamieszczono najistotniejsze czynniki, które decydują o wyborze pracodawcy przez samych ankietowanych.

Jak wynika z rysunku 4, dla respondentów najistotniejszymi czynnikami decydującymi o wyborze pracodawcy były kolejno: wysokie wynagrodzenie

(30,8%), możliwość samorealizacji (29,2%), ścieżka kariery (15,4%) oraz na równi ważne dobra atmosfera pracy i *work-life balance*<sup>22</sup> (po 12,3%). Różnica pomiędzy wysokim wynagrodzeniem a możliwością samorealizacji nie była zbyt duża.

Nieco inne wyniki zmierzono w przypadku, gdy ankietowanych pytano o najistotniejsze czynniki dla utalentowanego pracownika, które decydują o wyborze danego pracodawcy, co ilustruje rysunek 5.

Według ankietowanych dla utalentowanych pracowników najistotniejsza jest możliwość samorealizacji (64,6%), ścieżka kariery (18,5%), potem dopiero wysokie wynagrodzenie (10,8%), *work-life balance* (4,6%) i na samym końcu dobra atmosfera pracy (1,5%). Rozbieżność pomiędzy odpowiedziami udzielonymi przez respondentów na dwa ostatnie pytania jest duża. Dla nich na pierwszym miejscu przy wyborze pracodawcy liczy się wysokie wynagrodzenie, a dla utalentowanych pracowników ich zdaniem możliwość samorealizacji.

## Podsumowanie

Występowanie problemów z pozyskiwaniem i utrzymywaniem utalentowanych pracowników w organizacji jest największym wyzwaniem na obecnym rynku pracy, zwłaszcza biorąc pod uwagę trudność ze znalezieniem utalentowanych pracowników spełniających kryteria stanowiskowe i dużą konkurencję o nich między podmiotami. Potwierdzają to także wyniki badań własnych autora artykułu przeprowadzonych na potencjalnych adresatach tych działań – czyli studentach, którzy są przyszłymi pracownikami, oraz analiza danych z dostępnych raportów.

Według ankietowanych ZT (zarządzanie talentami) powinno wdrażać się niezależnie od wielkości organizacji mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników. Przy wyborze pracodawcy kierują się oni – kolejno wysokim wynagrodzeniem i możliwością samorealizacji. Odwrotnie natomiast odpowiadają, określając atrakcyjne czynniki decydujące o wyborze pracodawcy przez talenty. Tutaj na pierwszym miejscu pojawia się możliwość samorealizacji, a wysokie wynagrodzenie nie jest już tak istotne. Nie sposób nie zauważyć pewnej niekonsekwencji, biorąc pod uwagę, że trzy czwarte respondentów uważa siebie samych za talent. Można domniemywać, że skoro ankietowani postrzegają talent jako osobę o wysokim potencjale (patrz wyniki na rysunku 3), stwierdzili oni, że dużo istotniejsza od wysokiego wynagrodzenia będzie możliwość samorealizacji, dzięki której jednostka będzie w stanie wykorzystać wspomniany potencjał.

<sup>22</sup> *Work-life balance* rozumiane jest jako zachowanie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym.

Postawioną we wstępie artykułu hipotezę, że działania związane z zarządzaniem talentami wpływają na budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy wśród potencjalnych pracowników i stanowią element *employer branding*, potwierdziły wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przez autora artykułu oraz dane z raportów zewnętrznych. Prawie wszyscy respondenci (95%) są zdania, że zarządzanie talentami ma wpływ na budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy i stanowi element *employer branding* (97%). Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych oraz wyników badań własnych autora artykułu można stwierdzić, że zarządzanie talentami i budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy są nierozdzielnie ze sobą powiązane. Nie ulega również wątpliwości, że ZT oraz budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy stanowią nowe kierunki rozwoju organizacji, które mogą przyczynić się do osiągnięcia przez nie konkurencyjnej pozycji na rynku i staną się w przyszłości głównymi elementami polityki przedsiębiorstw.

Zasadne wydaje się jednak zweryfikowanie tej samej hipotezy poprzez przeprowadzenie badań na pracownikach przedsiębiorstw różnej wielkości jako na drugiej grupie adresatów PZT i działań *employer brandingowych* w celu porównania ich z przedstawionymi w artykule wynikami.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 5, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Barrow S., Mosley R., *The Employer Brand®. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons, Chichester 2005.
- Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Boudreau J., Cascio W., *Inwestowanie w ludzi. Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Daszkiewicz M., Wrona S., *Kreowanie marki korporacyjnej*, Difin, Warszawa 2014.
- Deloitte, *2013 Top Five Global Employer Rewards Priorities Survey. The global race to attract and retain top talent is foremost on employers' minds as reward challenges continue in a difficult economy*, 2013a, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/Top-5-Global-Employer-Rewards-Priorities.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/Top-5-Global-Employer-Rewards-Priorities.pdf) [30.01.2015].
- Deloitte, *2014 Global Top Five Total Rewards Priorities Survey. Employers around the world continue to prioritize Talent – finding it, motivating it, and retaining it*, 2014, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-2014-top-five-global-employer-rewards-priority-survey-report-20140423.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-2014-top-five-global-employer-rewards-priority-survey-report-20140423.pdf) [30.01.2015].
- Deloitte, *Raport Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*, 2013b, [www.forunit.pl/files/raport.pdf](http://www.forunit.pl/files/raport.pdf) [30.01.2015].
- HRM Institute, *Raport Employer Branding w Polsce 2013/2014. Wyzwania. Trendy. Narzędzia*, 2014, wersja w PDF [30.01.2015].
- Kampioni-Zawadka M., *Wykorzystanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2013, t. 19, s. 129-143.

- Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- ManpowerGroup, *Niedobór talentów. Wyniki badania, 2013*, [www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013\\_Niedobor\\_talentow\\_Raport\\_ManpowerGroup.pdf](http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf) [30.01.2015].
- Maslow A.H., *Teoria hierarchii potrzeb*, w: *Problemy osobowości i motywacji w psychologii amerykańskiej*, red. J. Reykowski, PWN, Warszawa 1954/1964, s. 256-279.
- Tabor J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Wyd. Poltex, Warszawa 2013.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, wyd. 3, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2003.

### **Talent management and building an image of being a good employer in the business**

**Abstract.** *This article discusses the concept of talent management and the theme of building an image of a good employer in the labour market through the use of personnel marketing, a psychological contract, and an employee value proposition. The study emphasizes the difficulty in finding talents by employers which leads to fighting for talent. This article aims to identify the problems associated with attracting and maintaining talent and the influence of talent management on building the image of a good employer. The author conducted the survey to verify the hypothesis of whether the influence of talent management builds up the image of the employer of choice. The survey was carried out on a potential employer branding target group.*

**Keywords:** *employer branding, talent management, personnel marketing, psychological contract*

Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2015, t. 60, nr 3

---

## **Jacek Kopec**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
e-mail: Kopecj@uek.krakow.pl  
tel. 12 293 55 73

# **Kształtowanie strategii rozwoju talentów w organizacji\***

***Streszczenie.** Osiągnięcie sukcesu na rynku wobec zachodzących i przewidywanych zmian będzie możliwe dzięki wykorzystaniu talentów organizacyjnych i ich odpowiedniemu rozwojowi. W artykule opisano, jakie rodzaje talentów mogą zadecydować o sukcesie organizacji na rynku. W dalszej części tekstu przedstawiono elementy składowe strategii rozwoju talentów, dzięki którym organizacja może skutecznie i efektywnie rozwijać talenty.*

***Słowa kluczowe:** strategia rozwoju talentów, talenty*

## **Wstęp**

Chcąc osiągnąć sukces na rynku, organizacje starają się analizować potrzeby klientów i zachowania konkurentów. Dzięki tym analizom można wyciągnąć wnioski, jakie podejmować decyzje, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną i zadowolenie klientów. W gospodarce obserwuje się ciągłe zmiany, które wymuszają na kadrze menedżerskiej podejmowanie odpowiednich działań. Nie zawsze jednak menedżerowie są skuteczni w swoich działaniach, co ma przełożenie na to, jak funkcjonuje organizacja i jak jest postrzegana zarówno przez klientów, jak i pozostałych

---

\* Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

interesariuszy. Aby menedżerowie podejmowali adekwatne do zachodzących zmian decyzje, a pracownicy prawidłowo je wdrażali, ważne jest dbanie o systematyczny rozwój talentów swoich i innych pracowników przez poszczególne podmioty organizacji. Celem artykułu jest ukazanie, jak powinna być kształtowana strategia rozwoju talentów w organizacji, aby pracownicy jak najlepiej i najefektywniej realizowali potrzeby klientów, a dana firma z powodzeniem funkcjonowała przez długie lata. Problemem, który starano się rozwiązać, jest ukazanie, z jakich elementów składowych powinna się składać strategia rozwoju utalentowanych pracowników.

## 1. Zmiany zachodzące w otoczeniu

Skuteczność i efektywność funkcjonowania organizacji na danym rynku jest w dużym stopniu uzależniona od adekwatnego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. W niektórych przypadkach zachodzące zmiany mogą się okazać korzystne dla organizacji, inne z kolei niekorzystne. Dostosowywanie funkcjonowania organizacji do zachodzących zmian jest permanentnym zadaniem kadry menedżerskiej i właścicieli organizacji. Zmianami, z którymi większość organizacji ma do czynienia, są te wynikające z:

**1. Postępu techniczno-technologicznego.** Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w wielu przypadkach wiąże się z wprowadzaniem na rynek nowych produktów i usług wynikających z postępu techniczno-technologicznego oraz taniej niż do tej pory wytwarzanych i zaspokajających lepiej, szybciej i efektywniej pojawiające się potrzeby klientów. Aby tę przewagę osiągnąć, wiele firm prowadzi badania nad rozwojem swoich produktów i usług oraz ograniczaniem kosztów ich wytwarzania. Część kierunków rozwojowych jest sterowana przez państwo poprzez przyznawanie odpowiedniej puli pieniężnej na granty na badania naukowe w poszczególnych obszarach zadaniowych.

**2. Wzrastającej liczby uregulowań prawnych.** Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom społecznym i wyzwaniom gospodarczym, parlamenty i rządy danych krajów starają się wprowadzać uregulowania prawne, które istotnie determinują procesy wytwarzania produktów i świadczenia usług. Wprowadzone przepisy prawne modyfikują niekiedy zachowania przedsiębiorstw i nakładają na nie tworzenie nowych stanowisk pracy oraz prowadzenie nowych zadań, a także niejednokrotnie zaniechanie wykonywania niektórych czynności. Wraz ze wzrastającą liczbą lat funkcjonowania na rynku dana organizacja, przechodząca różne zmiany, wprowadza uregulowania prawne ułatwiające realizację poszczególnych zadań i obowiązków.



**3. Zmieniających się potrzeb konsumentów.** Powszechnym zjawiskiem gospodarczym jest zmienność gustów i potrzeb klientów, co powoduje konieczność badania postaw konsumenckich i wspierania chęci zakupu danych produktów i usług przez klientów. Zmieniające się potrzeby klientów czasami są trudno wytłumaczalne, a czasami wynikają z innych zjawisk gospodarczych, m.in. takich, jak: spadek czy wzrost dochodów klientów, chęć spróbowania w zakresie konsumpcji czegoś nowego, postęp techniczno-technologiczny, nasycenie rynku danymi produktami, zmiany sytuacji na rynku w obszarze: demografii, polityki, poglądów społecznych, pojawienie się oferentów nowych produktów i usług, ceny danych produktów i usług; intensyfikacja promocji w różnego rodzaju mediach wyrobów lub jej brak, zmiany warunków klimatycznych, zmiany polityczne, posiadanie pracy lub jej brak, jakość prowadzonych badań marketingowych odnośnie do potrzeb klientów.

**4. Zmiany polityki rządu.** Pojawiające się kryzysy polityczne powodują, że nowy rząd proponuje nową politykę gospodarczą, różniącą się od dotychczasowej wywołującej kryzys. Zmiany w tej polityce najczęściej objawiają się zmianą podatków, ulg podatkowych, priorytetów zakupu rządu, wspieraniem finansowym innych niż do tej pory grup społecznych, zakupów danych produktów i usług oraz kierunków badań naukowych i działań inwestycyjnych.

**5. Postępu naukowego.** Rządy poszczególnych państw tworzą rozwiązania organizacyjne ułatwiające prowadzenie różnego rodzaju badań naukowych. Dzięki tym badaniom możliwy jest postęp w zakresie poszczególnych nauk. Przedsiębiorcy mogą w praktyce wykorzystywać badania naukowe przy tworzeniu nowych wyrobów i świadczeniu usług. W praktyce zauważyć można różnego rodzaju fundacje i stowarzyszenia wspierające postęp naukowy i czerpiące zyski z osiągnięć naukowych. W wyniku prowadzonych badań naukowych i osiągniętych tą drogą rozwiązań wprowadza się do praktyki wiele nowych wyrobów, urządzeń, usług i procesów ułatwiających życie poszczególnych obywateli oraz funkcjonowanie organizacji i osiąganie przez nie większych zysków.

Zasygnalizowane zmiany nie są jedynymi, jakie zachodzą w otoczeniu gospodarczym poszczególnych organizacji. Zmiany w zachowaniach firm mogą wynikać z jednostkowych zdarzeń, m.in. takich, jak: zmiany w warunkach klimatycznych, nagłe zdarzenia przyrodnicze: trzęsienia ziemi, huragany, powodzie, mrozy, nadzwyczajnie wysokie temperatury powietrza, uderzenia piorunów oraz wypadki losowe: nagła śmierć osób istotnych dla funkcjonowania organizacji, nagłe odkrycia naukowe, niespodziewana rezygnacja utalentowanych pracowników z pracy w danej organizacji, nadzwyczajne zamówienie nie wynikające z prowadzonych działań i nieprzewidywalne.

## 2. Talenty pracownicze potrzebne do sukcesu organizacji

Sprostanie w sposób efektywny opisywanym powyżej zmianom, które przewidywalnie lub nieoczekiwanie mogą się zdarzyć w otoczeniu gospodarczym, będzie możliwe dzięki posiadaniu przez organizację jak najbardziej utalentowanych pracowników i ich umiejętnemu wykorzystaniu. W literaturze przedmiotu zauważyć można podobne, aczkolwiek nieco różniące się interpretacje terminu „talent”. W tabeli 1 zaprezentowano kilka wybranych tego typu definicji.

Tabela 1. Przegląd definicji terminu talent według różnych autorów

Autor	Istota terminu „talent”
Marta Juchnowicz	„Talent tworzą szczególne możliwości intelektualne, zdolności specyficzne, a także twórczość. Nieodłącznym atrybutem talentu jest również przedsiębiorczość, silna motywacja osiągnięć, postawa zaangażowania w pracę”.
Alicja Miś, Aleksy Pochtowski	„Pracownik utalentowany (talent) to osoba, która wnosi do organizacji coś, co jest w tej organizacji swoistym nadmiarem, często niewidcznianym w jej planach i strategii, bo do pewnego momentu przez tę organizację nieuświadomianym. Cechy profilu kompetencyjnego osoby utalentowanej są zgodne z potrzebami organizacji na akceptowanym poziomie, ale istnieje coś, co ją wyróżnia, a co nie poddaje się mierzeniu”.
Jacek Kopeć	„Pojęcie talentu można określić jako wrodzone zdolności przekształcające się na skutek podejmowanych działań w odpowiednie umiejętności i pasję, dzięki którym dana jednostka może wykonywać produkty lub świadczyć usługi społecznie użyteczne i podlegające wysokiej ocenie jakościowej, piękna lub sprawiające radość dla zmysłów odbiorcy na poziomie wyższym od przeciętnego i trudnym do sprostania przez większość pozostałych wytwórców lub odtwórców danego produktu czy usługi”.
Joanna Antonina Tabor	„Talent to osoba łącząca wrodzone umiejętności, inteligencję i chęć samorealizacji ze zdolnością i skłonnością do dalszej nauki i rozwoju. Może mieć doświadczenie, które będziemy oceniać po osiągniętych już w pracy wysokich wynikach, może także dopiero rozpoczynać karierę, wykazując kompetencje szczególnie wyróżniające ją w gronie kandydatów. Na »talent« składają się zarówno kwalifikacje, potencjał i możliwości, jak również ciężka praca nad rozwojem własnej osobowości oraz kompetencji zawodowych”.

Źródło: M. Juchnowicz, *Motywowanie rozwoju kompetencji*, w: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 255; A. Miś, A. Pochtowski, *Istota talentu i zarządzania talentami*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pochtowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 47; J. Kopeć, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, „ZN Seria Specjalna: Monografie”, nr 209, Wyd. UEK, Kraków 2012, s. 16; J.A. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Wyd. Poltext, TNOiK, Warszawa 2013, s. 18.

Z zaprezentowanych definicji oraz przeglądu literatury przedmiotu dokonanego przez Mieczysława Morawskiego i Bogusza Mikułę<sup>1</sup> wynika, że termin „talent” charakteryzuje pracowników mających ponadprzeciętny potencjał związany z posiadaniem odpowiednich dla organizacji umiejętności i cech osobowych, wykazywaniem się inteligencją, ciężką pracą, pasją w działaniu, przedsiębiorczością, twórczością i zaangażowaniem w pracę oraz osiągających ponadprzeciętne wyniki w pracy.

Kadra menedżerska organizacji, chcąc osiągnąć sukces na rynku, powinna się zastanowić, jakie rodzaje talentów mogą w przyszłości efektywnie i skutecznie zrealizować zakładane cele. Do ważnych rodzajów talentów zaliczyć można:

- talenty krytyczne<sup>2</sup>,
- talenty w zakresie przywództwa,
- talenty w zakresie sprzedaży,
- talenty w zakresie pozyskiwania i przetwarzania wiedzy.

Talenty krytyczne to osoby, które są niezbędne do skutecznego i efektywnego funkcjonowania organizacji, a także przynoszące jej największą wartość. Najczęściej są związane z projektowaniem najważniejszych wyrobów firmy i świadczeniem jej podstawowych usług przynoszących znaczące przychody w skali wszystkich przychodów. Niejednokrotnie do tych talentów zalicza się przywódcę firmy, jej zarząd, kierowników filii, zakładu itp. Wraz ze zmianą profilu działania organizacji zmianie mogą ulec stanowiska i osoby zaliczone do puli talentów krytycznych.

Do talentów w zakresie przywództwa zalicza się prezesów firm i tych kierowników jednostek czy projektów, którzy przez dłuższy czas osiągają ponadprzeciętne wyniki i prowadzone przez nich jednostki osiągają przewagę konkurencyjną, lub też ci, którzy potrafią pociągnąć załogę do większego zaangażowania się w pracę i zaufania w decyzje menedżerów podejmowane w procesie wychodzenia z kryzysu. Odnośnie do sukcesu przywódców firm na rynku, Mark Thomas, Gary Miles i Peter Fisk zauważają, odwołując się do badań firmy PA Consulting Group: „Oczywisty jest związek pomiędzy długością kadencji szefa przedsiębiorstwa i jego zdolnością do osiągnięcia wysokiego TSR (*Total shareholder return* – łączna stopa zwrotu dla akcjonariuszy). Prezesi, którym udaje się osiągnąć na poziomie wyższym niż średni, w granicach 20% i powyżej, mają szansę mieć co najmniej dziewięć lat na kształtowanie firmy, którą kierują. Z kolei średnioroczny TSR na poziomie 5% lub mniej oznacza, że taki lider raczej opuści firmę przed upływem

<sup>1</sup> M. Morawski, B. Mikuła, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4, s. 50-51.

<sup>2</sup> M. Juchnowicz, *Warunki skutecznego zarządzania talentami w przedsiębiorstwach w Polsce, w: Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, red. J. Bieliński, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 177.

sześciu lat<sup>3</sup>. Nie mniej ważni od przywódcy organizacji są też przywódcy wykonujący w swoich zespołach, działach, wydziałach jego polecenia. Bardzo często talent przywódczy jest uzależniony od talentów swoich bezpośrednich współpracowników i jego sukces zależy od umiejętnego kształtowania zachowań utalentowanych pracowników<sup>4</sup>. Trafna identyfikacja talentów u podwładnych i ich umiejętne wykorzystanie do skutecznego i efektywnego wykonywania poszczególnych zadań jest podstawową cechą i umiejętnością talentów w zakresie przywództwa.

Większość firm funkcjonujących na rynku ceni sobie talenty w zakresie sprzedaży, czyli osoby osiągające najwyższą sprzedaż zarówno indywidualną, jak i szefów grup osiągających najwyższą sprzedaż zespołową. Brian Becker i Mark Huselid na podstawie analiz w 117 firmach handlowych stwierdzili, że: „wyniki ekonomiczne osiągane przez najlepszych sprzedawców są o 74% do 100% lepsze od wyników, jakie osiągają sprzedawcy przeciętni”<sup>5</sup>. Powyższe rezultaty badań wskazują na rolę, jaką mogą odgrywać talenty w zakresie sprzedaży w osiąganiu wyników przez organizację.

Wraz ze wzrastającą liczbą informacji, jakie mogą być przydatne poszczególnym organizacjom do osiągnięcia sukcesu, rośnie znaczenie pracowników wiedzy, a w szczególności talentów w zakresie pozyskiwania i przetwarzania wiedzy. Jak zauważa Bogusz Mikuła: „Pracownicy wiedzy stanowią centralną grupę zasobu ludzkiego ze względu na posiadanie kluczowego zasobu wiedzy spersonalizowanej pozwalającego działać i rozwijać się organizacji”<sup>6</sup>. Thomas Davenport w kwestii tego, kogo zaliczyć do pracowników wiedzy, stwierdza: „Pracownicy wiedzy reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnienie lub praktyczne wykorzystanie wiedzy”<sup>7</sup>. Z kolei w opinii Haliny Czubasiewicz pracownik wiedzy pełni rolę specjalisty, innowatora, lidera i mentora<sup>8</sup>.

<sup>3</sup> M. Thomas, G. Miles, P. Fisk, *Kompetentny CEO. Metody efektywnego działania dla menedżerów najwyższego szczebla*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009, s. 29.

<sup>4</sup> J. Kopeć, *Przywódca umiejętnie kształtujący zachowania talentów*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, red. nauk. B. Mikuła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 286-289.

<sup>5</sup> B. Becker, M.A. Huselid, *Direct estimates of SDy and the implications for utility analysis*, „Journal of Applied Psychology” 1992, nr 77(3), podano za: B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, OE, Kraków 2002, s. 100.

<sup>6</sup> B. Mikuła, *Nowy wymiar zachowań organizacyjnych*, w: *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, red. nauk. B. Mikuła, Wyd. Fundacja UEK, Kraków 2012, s. 18.

<sup>7</sup> T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 22.

<sup>8</sup> H. Czubasiewicz, *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. nauk. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009, s. 249.

Ponadprzeciętni pracownicy wiedzy dzięki posiadanej wiedzy zarówno jawnej, jak i niejawnej oraz odpowiedniemu jej wykorzystaniu mogą wpłynąć na to, że dana organizacja szybciej niż inne uzyska przewagę konkurencyjną w poszczególnych obszarach zadaniowych, a to przyczynić się może do osiągnięcia sukcesu na rynku.

W poszczególnych organizacjach przy realizacji bieżących zadań i projektów istotne mogą być jeszcze inne talenty pracownicze niż te wymienione. Skuteczne i efektywne wykonywanie zadań i projektów jest możliwe pod warunkiem, że będą je wykonywały osoby utalentowane z odpowiednim zaangażowaniem i które będą miały możliwość rozwoju swoich talentów.

### 3. Elementy składowe strategii rozwoju talentów

Talenty pracownicze mogą przynosić oczekiwane rezultaty, jeżeli będą umiejętnie wykorzystane i rozwijane. Rozwój talentów zależy zarówno od organizacji, jak i samego pracownika. Niejednokrotnie podejście poszczególnych pracowników do rozwoju swoich i u innych talentów jest wynikiem przyjętej i realizowanej w organizacji strategii rozwoju talentów. Strategię tę określić można jako zaplanowany zespół działań wobec pracowników uznanych w organizacji za talenty powodujących efektywną i skuteczną realizację ustalonych celów w obszarze rozwoju talentów przy wykorzystaniu odpowiednich podmiotów personalnych, instrumentów oraz ustaleniu zasad postępowania, tak aby rozwijani pracownicy osiągnęli w dłuższej perspektywie czasowej ponadprzeciętne wyniki i przynosili organizacji jak największą wartość. Wskazane byłoby, aby przyjęta w organizacji strategia rozwoju talentów uwzględniała wytyczne zawarte zarówno w strategii firmy, jak i wynikającej z niej strategii personalnej i strategii zarządzania talentami. Jeżeli w organizacji przyjmie się założenie, że wszyscy pracownicy to talenty, to wtedy strategia personalna jest tożsama ze strategią zarządzania talentami, jeżeli natomiast do talentów zalicza się ustalony procent pracowników charakteryzujących się ponadprzeciętnymi wynikami i posiadaniem ponadprzeciętnego potencjału pracy, to wtedy strategia zarządzania talentami powinna skupić uwagę na działaniach dla wybranej i ustalonej grupy ponadprzeciętnych pracowników.

Sposób realizacji ustalonej strategii rozwoju talentów jest determinowany wieloma czynnikami rynkowymi, niemniej jednak ważne jest, jak została ona opracowana, z ilu istotnych składników się składa i jakie jest nastawienie zarządu organizacji, aby przyjętą strategię zrealizować. Do najważniejszych składników strategii rozwoju talentów w organizacji zaliczyć można:

- analizę zachodzących i przewidywanych zmian w otoczeniu gospodarczym i w organizacji,

- przyjęcie założeń budżetowych na rozwój talentów,
- ustalenie celów do realizacji w obszarze rozwoju talentów,
- ustalenie priorytetów odnośnie do rozwoju talentów wynikających z przyjętych celów strategicznych i operacyjnych,
  - przyjęcie zasad, jakimi poszczególne podmioty personalne powinny się kierować podczas realizacji procesu rozwoju talentów,
  - ustalenie podmiotów wspierających rozwój talentów w organizacji,
  - ustalenie priorytetów odnośnie do wykorzystywanych w praktyce metod rozwoju talentów,
    - ustalenie mierników, wskaźników i standardów rozwoju talentów do osiągnięcia na konkretny okres i w poszczególnych przedziałach czasowych.

Dokonywanie analizy zmian w otoczeniu gospodarczym jest permanentnym zadaniem kadry menedżerskiej i ma wpływ na realizację zarówno strategii firmy, jak i wynikającej z niej strategii rozwoju talentów. Obserwowane i przewidywane zmiany wewnątrz i na zewnątrz organizacji powinny zasadniczo determinować pozostałe elementy strategii rozwoju talentów.

Większość organizacji i ich kadra menedżerska, opracowując substrategię funkcjonalną firmy, stara się ustalić odpowiednie założenia budżetowe na realizację przewidywanych działań. Te organizacje, które osiągają sukces na rynku, nawet pomimo spadku przychodów nie ograniczają środków ustalonych wcześniej na rozwój swoich talentów. Ustalając budżet na realizację strategii rozwoju talentów, wskazane byłoby, aby uwzględnić wytyczne pochodzące z benchmarkingu personalnego w kwestii rozwoju talentów pochodzące od konkurencyjnych organizacji oraz wykorzystać dotychczasowe doświadczenia kadry menedżerskiej w tym zakresie. W ramach strategii można przyjąć różne scenariusze wydarzeń i odpowiadające im budżety na rozwój talentów. Podejmowanie działań rozwojowych wobec talentów nawet w czasach kryzysu jest dobrym działaniem wizerunkowym w organizacji i może się przełożyć na poprawę wizerunku u klientów i ich większe zakupy niż poprzednio.

Ważnym zagadnieniem w procesie projektowania strategii rozwoju talentów jest ustalenie adekwatnych do przewidywanych zmian celów do realizacji w obszarze rozwoju talentów. Cele te powinny wynikać z misji, wizji oraz przyjętych założeń strategii firmy. Celami rozwoju talentów mogą być następujące zagadnienia:

- permanentne ponadprzeciętne wyniki pracy talentów organizacji,
- kształtowanie świadomości u pracowników, że organizacja wspiera rozwój talentów pracowniczych,
  - przygotowanie pracowników na zachodzące zmiany i „walkę” z konkurencją,
    - osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
    - wprowadzenie nowych produktów i usług,

- uzyskanie odpowiednich certyfikatów,
- lepsze i efektywniejsze zaspokojenie potrzeb klientów,
- poprawa współpracy między pracownikami i współpracy międzynarodowej,
- wzrost zadowolenia klientów z jakości produktów i obsługi,
- spełnienie oczekiwań pracowniczych.

Wymienione cele w strategii rozwoju talentów powinny być rozpatrywane w perspektywie strategicznej i operacyjnej oraz zapisane w rozbiciu na poszczególne okresy.

Po ustaleniu racjonalnych celów wskazane byłoby sprecyzowanie priorytetów odnośnie do rozwoju talentów. Priorytety te mogłyby dotyczyć: rodzajów talentów, jakie w pierwszej kolejności należy rozwijać, miejsc rozwoju talentów, wykorzystywanych do tego rozwoju instrumentów, roli poszczególnych podmiotów w procesie rozwoju utalentowanych pracowników, kosztów prowadzonych działań.

Sposób realizacji strategii rozwoju talentów w dużym stopniu będzie determinowany ustalonymi zasadami, jakimi poszczególne podmioty personalne powinny się kierować podczas realizacji procesu rozwoju talentów. Do najważniejszych zasad w tym obszarze zaliczyć można:

- traktowanie w organizacji rozwoju talentów pracowniczych bardziej jako rozwój aktywów, kapitału, zasobów organizacji niż element kosztów,
- systematyczne promowanie w organizacji opłacalności rozwijania swoich i u innych pracowników talentów,
- partycypacyjne ustalanie potrzeb rozwojowych talentów w organizacji,
- kryterium rozwoju swoich talentów jako jedno z kryteriów formalnej rocznej oceny pracownika, a w przypadku stanowisk kierowniczych i menedżerskich jeszcze rozwój talentów u innych pracowników,
- permanentna ocena postępu w zakresie rozwoju talentów organizacji,
- motywowanie do samorozwoju własnych talentów,
- nagrody za rozwój talentów potwierdzony osiągnięciem przez pracowników wysokich wyników w pracy,
- elastyczne stosowanie poszczególnych metod rozwoju talentów dla poszczególnych pracowników,
- ustalenie jednoosobowej odpowiedzialności poszczególnych podmiotów organizacji za wybrany obszar rozwoju utalentowanych pracowników,
- rozliczanie podmiotów personalnych z rozwoju swoich i u innych pracowników talentów.

Istotnym składnikiem strategii rozwoju talentów jest ustalenie zadań i odpowiedzialności dla poszczególnych podmiotów personalnych za rozwój swoich i u innych pracowników talentów. Brak jednoznacznych ustaleń w tym zakresie może zniechęcać do opłacalności dbałości o rozwój talentów u innych przez

niektórych menedżerów. Podmiotami personalnymi mającymi wpływ na rozwój talentów w organizacji z reguły są: prezes firmy, członkowie zarządu firmy, menedżer personalny, menedżer lub specjalista ds. talentów, kierownicy liniowi, menedżerowie projektów.

Nie mniej istotną kwestią w strategii rozwoju talentów jest dobór odpowiednich metod rozwoju. W zależności od rodzaju talentu, jaki chce się rozwijać, można skorzystać z różnego rodzaju metod. Skuteczny wybór i zastosowanie w praktyce metod rozwoju talentów nie będzie możliwy bez uwzględnienia oczekiwań osób utalentowanych. Alan Robertson i Graham Abbey zauważają następujące pragnienia talentów, a mianowicie:

- rozwoju osobistego,
- mobilności,
- szybkiej akcji i reakcji,
- znaczenia i celu,
- aktywności i wyboru,
- szacunku,
- zabawy<sup>9</sup>.

W przypadku doboru metod rozwoju talentów warto w tej kwestii skorzystać z propozycji Jima Stewarta i Clare Rigg, którzy proponują następujący dobór metod w perspektywie: poza pracą, w pracy, przez pracę. Do puli możliwych do wykorzystania metod rozwoju talentów zaliczyć można według autorów: metodę rozwoju poprzez działanie (*action learning*), *coaching*, *mentoring*, wykonywanie zadań o charakterze międzynarodowym (*international assignment*), naśladownictwo (*shadowing*), tymczasowe przemieszczenie do innej pracy lub na inne stanowisko (*secondment*), refleksję nad działaniem (*reflective practice*), zestaw usług e-learningowych (*e-learning package*), pomoc starszych i bardziej doświadczonych współpracowników równych rangą, którzy mogą pomóc, wykorzystując swoją wiedzę cichą (*buddying*), *development centre*, kursy organizowane przez uniwersytety<sup>10</sup>. Konfiguracja priorytetów doboru poszczególnych metod i ich kolejności w realizacji procesu rozwoju talentów wynikać powinna z ustalonych potrzeb organizacji co do rozwoju poszczególnych rodzajów talentów oraz zaleceń menedżera ds. talentów i menedżera personalnego organizacji.

Aby móc racjonalnie rozliczać sposób realizacji strategii rozwoju talentów, ważnym elementem owej strategii jest ustalenie mierników, wskaźników i standardów rozwoju talentów do osiągnięcia na konkretny okres i w poszczególnych przedziałach czasowych. Dzięki tym miernikom i wskaźnikom można ocenić

<sup>9</sup> A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 59.

<sup>10</sup> J. Stewart, C. Rigg, *Learning and talent development*, CIPD, London 2011, s. 22.



postępy danego talentu w procesie rozwoju oraz rozliczać odpowiednie podmioty personalne z realizacji celów w ramach ustalonego budżetu. Najczęściej mierniki i wskaźniki dotyczą poziomu efektywności pracy indywidualnej i zespołowej, poziomu postaw i zachowań, obniżki kosztów w realizowanych działaniach, szybkości i efektywności wprowadzanych innowacji oraz poziomu zadowolenia klientów z jakości ich obsługi.

## Podsumowanie

Sprostanie zmianom zachodzącym w otoczeniu organizacji wymaga zatrudnienia i odpowiedniego wykorzystania utalentowanych pracowników. Aby osoby uważane w organizacji za talenty nadal osiągały ponadprzeciętne wyniki, powinny być umiejętnie rozwijane. Pomocne w tym zakresie byłoby stworzenie strategii rozwoju talentów. Do najważniejszych elementów owej strategii zaliczono: ustalenie celów i priorytetów rozwoju talentów, przyjęcie założeń budżetowych, ustalenie zasad rozwoju talentów, podmioty personalne wspierające rozwój utalentowanych pracowników, dobór odpowiednich metod rozwoju, dobór mierników, wskaźników i standardów rozwoju talentów ułatwiających rozliczanie stopnia realizacji strategii rozwoju talentów. W artykule zaprezentowano, jak szczegółowo kształtować poszczególne elementy strategii rozwoju utalentowanych pracowników, aby jej realizacja przyczyniała się do osiągnięcia przez organizację trwałej przewagi konkurencyjnej.

## Literatura

- Becker B., Huselid M.A., *Direct estimates of SDy and the implications for utility analysis*, „Journal of Applied Psychology” 1992, nr 77(3), s. 227-233.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, OE, Kraków 2002.
- Czubasiewicz H., *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. nauk. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009, s. 246-254.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Juchnowicz M., *Motywowanie rozwoju kompetencji*, w: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 248-258.
- Juchnowicz M., *Warunki skutecznego zarządzania talentami w przedsiębiorstwach w Polsce*, w: *Kapitał intelektualny w realizacji celów Strategii Lizbońskiej*, red. J. Bieliński, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 174-181.

- Kopeć J., *Przywódca umiejętnie kształtujący zachowania talentów*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, red. nauk. B. Mikuła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 283-291.
- Kopeć J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, „ZN Seria Specjalna: Monografie” nr 209, Wyd. UEK, Kraków 2012.
- Mikuła B., *Nowy wymiar zachowań organizacyjnych*, w: *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, red. nauk. B. Mikuła, Wyd. Fundacja UEK, Kraków 2012, s. 13-28.
- Miś A., Pocztowski A., *Istota talentu i zarządzania talentami*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 36-62.
- Morawski M., Mikuła B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4, s. 47-59.
- Robertson A., Abbey G., *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Stewart J., Rigg C., *Learning and talent development*, CIPD, London 2011.
- Tabor J.A., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Poltext, TNOiK, Warszawa 2013.
- Thomas M., Miles G., Fisk P., *Kompetentny CEO. Metody efektywnego działania dla menedżerów najwyższego szczebla*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.

## Shaping talent development strategy in an organization

**Abstract.** *Success in the market due to anticipated changes will be possible thanks to the exploitation of organization's talents and their suitable development. In the first part of the paper, the different types of talents are characterized that can determine the success of an organization in the market. In the next part of the paper, the elements of the talent development strategy are presented, thanks to which the organization can effectively develop their talent.*

**Keywords:** *talent development strategy, talent*

## **Tadeusz Leczykiewicz**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Instytut Nauk Ekonomicznych  
e-mail: tadeusz.leczykiewicz@wsb.poznan.pl  
tel. 61 655 32 06

# **Przeciwdziałanie niedoborowi talentów jako element strategii i programu zintegrowanego zarządzania talentami w organizacji**

***Streszczenie.** W artykule odniesiono się do kwestii niedoboru talentów dostrzeganego w ostatnich latach przez przedsiębiorstwa zarówno na globalnym, jak i polskim rynku pracy. Na tym tle wskazano na potrzebę opracowania strategii oraz wdrożenia programu zintegrowanego zarządzania talentami. Zasadnicza część artykułu to lista praktycznych zaleceń i sugestii dotyczących konkretnych działań podejmowanych w celu radzenia sobie z niedoborem talentów na rynku pracy. Odnoszą się one zarówno do identyfikacji, diagnozowania i pozyskiwania talentów, jak i ich właściwego wykorzystania, motywowania do indywidualnego rozwoju oraz retencji w organizacji.*

***Słowa kluczowe:** zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia i program zintegrowanego zarządzania talentami, niedobór talentów*

## **Wstęp**

Dostrzegane w ostatnich latach zmiany społeczne, polityczne i regulacyjne, powodujące przewartościowanie priorytetów biznesowych oraz ożywienie gospodarcze, sprawiają, że organizacje zaczynają odchodzić od myślenia o spowolnieniu gospodarczym i coraz bardziej przygotowują się do nowej sytuacji poprzez podejmowanie działań wyzwalających chęć rozwoju i ekspansji. Powszechna globalizacja oraz trendy i zmiany zachodzące na rynku pracy skutkują trudnościami

w poszukiwaniu, pozyskiwaniu i retencji talentów – pracowników o ponadprzeciętnym potencjale, o kluczowych kompetencjach szczególnie pożądanym przez pracodawcę. Jednocześnie ci spośród nich, którzy już zostali zatrudnieni, mają coraz większe oczekiwania, wymagania i żądania. Fakt ten nie dziwi wobec świadomości, że „pokolenie Millennials” (alternatywna nazwa „pokolenia Y”, tzw. pokolenie cyfrowe) wywiera coraz większy wpływ na dzisiejszy rynek pracy, chociaż starsi pracownicy nadal mają istotne znaczenie dla pracodawców.

Konsekwencją ww. zmian jest to, że organizacje wdrażają nowe, innowacyjne modele zintegrowanego zarządzania talentami (ZZT), odnoszące się do poszukiwania, pozyskiwania, wykorzystania, ewaluacji, rozwijania i retencji talentów. Wymaga to nowego podejścia do funkcji działów HR oraz wdrożenia w organizacjach takiej strategii HR, która stanie się bazą dla sformułowania strategii ZZT, uwzględniającej nie tylko zmiany na globalnym rynku pracy, ale przede wszystkim dostosowanej do specyfiki zmian demograficznych na zróżnicowanych regionalnych i lokalnych rynkach pracy. Zmiany w warunkach demograficznych na wielopokoleniowym rynku pracy wymagają bowiem zmiany w sposobie zarządzania różnymi grupami pracowników, w tym pracownikami zakwalifikowanymi do grupy utalentowanych w szczególności.

Nowe technologie związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim powodują zmiany warunków, w jakich się obecnie pracuje (zmiana form współpracy w zespołach, komunikowania się, sposobów wykorzystywania i dzielenia się wiedzą itp.), a to wymusza z jednej strony poszukiwanie, zatrudnianie i zatrzymanie pracowników o odmiennych od dotychczasowych kompetencjach. Organizacje zaczynają rozumieć nie tylko konieczność zmiany funkcji i strategii działania w sferze zarządzania kapitałem ludzkim, ale także potrzebę budowania w organizacji nowego podejścia do przywództwa, otwarcia się na różnorodność i inkluzję pracowników, innego spojrzenia na ich osobisty rozwój i zaangażowanie oraz tworzenia elastycznego i przyjaznego środowiska pracy. Wiąże się to z koniecznością reorganizacji działu HR i transformacji jego relacji z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem oraz wspierania priorytetów biznesowych organizacji. Wymaga to nowego podejścia menedżerów liniowych wszystkich poziomów zarządzania do kwestii zarządzania efektywnością pracowników zamiast administrowania nimi, zatrudnienia pracowników odpowiedzialnych za obszary i funkcje działu HR o nowych kompetencjach oraz menedżerów ZZT, a także wzrostu wydatków na zarządzanie kapitałem ludzkim.

Powyższe uwarunkowania zachęciły do podjęcia próby odpowiedzi na pytanie badawcze: jak przeciwdziałać niedoborowi talentów dostrzeganemu w ostatnich latach przez przedsiębiorstwa zarówno na globalnym, jak i polskim rynku pracy.

Zasadniczym celem artykułu jest zatem odniesienie się do problemu niedoboru talentów oraz wskazanie – w ujęciu postulatywnym – na zalecenia i sugestie

konkretnych działań wynikających z przyjętej i wdrożonej w organizacji strategii oraz programu ZZT, które mogą być – z uwzględnieniem ewentualnych ograniczeń – ujęte w programie organizacji na rzecz przeciwdziałania niedoborowi talentów na rynku pracy.

Na tle analizy niedoboru talentów na rynku pracy wskazano na potrzebę uwzględnienia tego problemu na etapie formułowania strategii oraz opracowywania i wdrożenia wynikającego z niej programu ZZT. Podkreślono, że przeciwdziałania niedoborowi talentów powinny być podejmowane zarówno podczas identyfikacji, diagnozowania i pozyskiwania talentów, jak i na etapie ich właściwego wykorzystania, motywowania do indywidualnego rozwoju oraz retencji w organizacji. Wskazano także, że istotnym elementem strategii i programu ZZT powinna być dobra komunikacja i współpraca menedżerów z utalentowanymi pracownikami oraz odpowiednia polityka *public relations*, zmierzająca do zbudowania i utrzymania wizerunku organizacji jako dobrego pracodawcy – opiekuńczego wobec talentów i działającego zgodnie z etyką biznesu. Zasadniczą część artykułu to lista zaleceń i sugestii konkretnych działań, wynikających z przyjętej strategii oraz programu ZZT, uwzględniających niedobór talentów na rynku pracy. Zalecenia te, opracowane w rezultacie przeprowadzonych przez autora artykułu studiów literatury problemu oraz badań eksplanacyjnych, umożliwiających przedstawienie podjętego problemu badawczego poprzez zebranie informacji ułatwiających określenie zakresu przeciwdziałania niedoborowi talentów na rynku pracy, a także badań wtórnych, pozwalających przeanalizować i zinterpretować opublikowane wyniki badań przeprowadzonych w 2014 r. przez międzynarodową firmę Deloitte, świadczącą profesjonalne usługi doradcze i audytorskie, oraz firmę ManpowerGroup, światowego lidera innowacyjnych rozwiązań na rynku pracy, mają charakter postulatywny. Ich wykorzystanie uzależnione będzie od specyfiki i możliwości organizacji, kontekstu jej funkcjonowania oraz sytuacji na konkretnym rynku pracy.

Artykuł, mający charakter przeglądowy, ma wartość zarówno poznawczą, jak i praktyczną. Zawiera bowiem zalecenia, propozycje, sugestie i konkretne wskazania dla wszystkich tych, którzy opracowują i wdrażają w organizacjach strategię i programy ZZT uwzględniające niedobór talentów na rynku pracy.

## 1. Niedobór talentów na rynku pracy

W kontekście oczywistych dążeń organizacji do osiągnięcia sukcesu warunkującego zbudowanie i utrzymanie przewagi w konkurencyjnej przestrzeni rynkowej dostrzega się znaczenie systemu ZZT. Kwestia ta nabiera szczególnej

wagi wobec ciągłej „walki o talenty”<sup>1</sup> wynikającej z niedoboru talentów odczuwanego przez pracodawców na całym świecie na tym samym poziomie od ponad 20 lat.

Taki pogląd uzasadniają dane o rynku pracy opublikowane w raporcie firmy ManpowerGroup z 2014 r.<sup>2</sup> Dziewiąta już edycja corocznego badania, w którym wzięło udział 37 tys. pracodawców z 42 krajów, wskazuje, że 36% pracodawców w ujęciu globalnym (w Polsce – 33%) deklaruje trudności w pozyskiwaniu talentów do obsadzenia stanowisk w 2014 r. i jest to najwyższy wynik od siedmiu lat<sup>3</sup>. Wobec 54% deklaracji badanych pracodawców zmagających się z pozyskaniem pracowników problem niedoboru talentów wywiera średni (globalnie 34%, w Polsce – 33%) lub duży (globalnie 20%, w Polsce – 22%) wpływ na ich zdolność zaspokajania potrzeb klientów, co potwierdza konieczność podjęcia skutecznych przeciwdziałań. Niestety aż 22% badanych pracodawców w ujęciu globalnym (w Polsce – 29%) nie ma żadnej strategii związanej z niedoborem talentów, co nie oznacza, że ich działy HR nie podejmują w tym zakresie stosownych działań<sup>4</sup>.

W obliczu niedoboru talentów 47% firm w ujęciu globalnym (w Polsce – 36%) szukało w 2014 r. rozwiązania tego problemu poprzez wdrażanie nowych praktyk HR, globalnie 25% badanych firm (w Polsce – 16%) poszukiwało nowych źródeł pozyskiwania talentów, rekrutując ich z niewykorzystanych lub niewykorzystanych w pełni zasobów, natomiast globalnie 23% badanych przedsiębiorców (w Polsce – 31%) zamierzało wdrożyć nowe, alternatywne modele pracy. Brak strategii zadeklarowało 22% badanych pracodawców w ujęciu globalnym (w Polsce – 29%)<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Pojęcie „wojny o talenty” (ang. *The War for Talent*) sformułowali Ed Michaels, Helen Hanfield-Jons i Beth Axelord. Nie oznacza ono skupienia się wyłącznie na najlepszych pracownikach, lecz określa zindywidualizowane podejście do poszukiwania i zidentyfikowania potencjału talentów oraz jego wykorzystania dla dobra organizacji, w tym ich transferu pomiędzy jednostkami organizacyjnymi czy zespołami zadaniowymi/projektowymi. Jest to zatem inne podejście niż w modelu kompetencyjnym, w którym możliwości pracownika ocenia się w zestawieniu z wymogami zajmowanego przez niego stanowiska i osiąganymi na nim wynikami. B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2011, s. 192-193.

<sup>2</sup> Raport ManpowerGroup, *Trwa niedobór talentów. Jak współczesny HR może poradzić sobie z tym wyzwaniem*, s. 2, 4 i 11, [www.manpowergroup.pl](http://www.manpowergroup.pl) [31.01.2015]. Zob. także: H.A. Earle, *Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent*, „Journal of Facilities Management” 2003, t. 2, s. 245.

<sup>3</sup> W latach 2006-2014 niedobór talentów odczuwany przez firmy na całym świecie wynosił: w 2006 r. – 40%, 2007 – 41%, 2008 – 31% (w Polsce – 49%), 2009 – 30% (48%), 2010 – 31% (51%), 2011 – 34% (40%), 2012 – 34% (37%), 2013 – 35% (32%) i 2014 – 36% (33%). Raport ManpowerGroup, *Trwa niedobór talentów...*, op. cit., s. 2, 4 i 11.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 3, 6, 12 i 14.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 8, 9 i 14.

Według deklaracji pracodawców w ramach nowych praktyk HR ich firmy w 2014 r. wdrażały najczęściej takie strategie, które zapewniały własnym pracownikom dodatkowe szkolenia i możliwość rozwoju (23% badanych pracodawców w ujęciu globalnym, w Polsce – 22%), stosowały nietypowe lub poprzednio niewykorzystane metody rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej (odpowiednio 13 i 4%), rozszerzały kryteria, aby podczas rekrutacji uwzględnić kandydatów, którzy nie mają wymaganych kompetencji, ale wykazują potencjał do ich zdobycia (6 i 4%), powiększały pakiet świadczeń dodatkowych (6 i 2%), podnosiły wynagrodzenia początkowe (6 i 10%), oferowały możliwości rozwoju kariery już na etapie rekrutacji (5 i 1%) czy tworzyły stanowiska przejściowe dla kandydatów z unikalnymi kompetencjami (zwłaszcza w przypadku kadry zarządzającej lub stanowisk wysokiego szczebla) (2 i 0%)<sup>6</sup>.

Natomiast w sferze poszukiwania nowych źródeł pozyskiwania talentów w 2014 r. firmy – według deklaracji pracodawców – zaczęły szerzej uwzględniać niewykorzystywane wcześniej zasoby (13% ogółu badanych w ujęciu globalnym, w Polsce – 7%). W tym celu poszukiwały talentów wśród kandydatów spoza regionu (odpowiednio 4 i 0%), ludzi młodych (4 i 4%), kandydatów z innych krajów (3 i 1%), ludzi starszych (3 i 2%), kobiet (2 i %) czy byłych wojskowych i weteranów (1 i 0%). Zatrudniano także osoby, które aktualnie nie mają wymaganych kompetencji, ale wykazują potencjał do nauki i rozwoju (8 i 4%), podejmowano współpracę z instytucjami edukacyjnymi w celu tworzenia programów nauczania dopasowanych do potrzeb rekrutacyjnych firmy (7 i 4%) oraz budowano nowe biura lub rozbudowywano biura w regionach bogatych w talenty (1 i 0%).

Wdrażanie nowych modeli pracy wiązało się z położeniem większego nacisku na zapewnianie firmom stabilnego dopływu talentów (10% ogółu badanych pracodawców, w Polsce – 13%), redefiniowaniem obecnych modeli pracy (6 i 5%), korzystaniem z pracy tymczasowej (5 i 15%), oferowaniem bardziej elastycznych form zatrudnienia (3 i 1%) oraz zapewnianiem możliwości pracy zdalnej (2 i 0%)<sup>7</sup>.

W tym kontekście warto sformułować pytanie, w jaki sposób odpowiedzieć na niedobór talentów zarówno w ujęciu globalnym, jak i w Polsce? Analiza nowych wyzwań i trendów w ZZT oraz opisywane w literaturze problemu modele ZZT<sup>8</sup> wskazują, że nie wystarcza już tradycyjne (dotychczasowe) uniwersalne podejście do rozwoju potencjału pracowników organizacji w ogóle, a do talentów w szczególności. Oczywiście dla pracodawców jest, że to przede wszystkim od

<sup>6</sup> Ibidem, s. 9 i 14.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 10 i 15.

<sup>8</sup> Zob. T. Leczykiewicz, *Talent Management – New Challenges for Contemporary Organizations*, w: D. Egerová, L. Eger, M. Jiřincová i in., *Integrated Talent Management – Challenge and Future for Organizations In Visegrad Countries*, International Visegrad Fund, University of West Bohemia, Plzeň 2013, s. 50-54.

pracowników działu HR zależy zdolność ich firm w sferze dostosowywania się do nowych warunków, co warunkuje sukces i utrzymanie się w konkurencyjnej przestrzeni rynkowej. Działy HR nie mogą już tylko analizować popytu i podaży na rynku pracy oraz projektować i wdrażać nowe modele pracy. Wobec powszechnego niedoboru talentów muszą odgrywać w organizacjach rolę strategiczną w opracowaniu strategii ZZT i wdrożeniu wynikającego z niej modelu ZZT, a także inicjować konkretne programy i podejmować stosowne działania z zakresu ZZT, związane choćby z identyfikowaniem źródeł talentów oraz wdrażaniem odpowiednich praktyk HR i modeli pracy, przyczyniając się tym samym do osiągnięcia przez organizacje lepszych wyników.

## **2. Niedobór talentów a strategia zintegrowanego zarządzania talentami**

Opracowanie oraz wdrożenie w organizacji strategii i modelu ZZT umożliwi podejmowanie właściwych działań na rzecz radzenia sobie z niedoborem talentów. Z jednej strony wiąże się to z uwzględnianiem konkretnej sytuacji na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy oraz aktualnych trendów w ZZT, a z drugiej – z podejmowaniem decyzji dotyczących rozpoznania talentów na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy oraz ich pozyskania, a także właściwego wykorzystania kapitału talentów i ich retencji. Wymaga to nie tylko zmiany dotychczasowej funkcji personalnej i jej tradycyjnego modelu, ale i profesjonalizacji praktyk HR w sferze ZZT.

Strategia ZZT powinna być konfiguracją celów, planów działania i głównych procesów ZZT ukierunkowanych na: rozpoznawanie (identyfikację), przyciąganie, pozyskiwanie i rekrutację, racjonalne wykorzystanie i zarządzanie wynikami, ewaluację (monitorowanie, diagnozowanie, pomiar i ocena), rozwój dotychczasowych i zdobywanie nowych kompetencji, motywowanie, wykorzystanie różnorodności oraz inkluzję i retencję talentów w organizacji, a także na pomiar i analizę efektywności procesów realizowanych w jej ramach, pozwalających modyfikować nie tylko podejmowane działania praktyczne, ale także samą strategię<sup>9</sup>.

Analiza literatury poświęconej strategiom ZZT pozwala stwierdzić, że – w obliczu niedoboru talentów na rynku pracy – w jednych koncepcjach promowane są głównie działania związane z pozyskiwaniem talentów, w innych – kwestie dotyczące zatrzymania utalentowanych pracowników w organizacji. W praktyce

---

<sup>9</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pochtowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 61-62, 67-69.



ZZT coraz częściej promowane są jednak strategie, które przede wszystkim koncentrują się na wewnętrznym rozwoju i retencji utalentowanych osób w organizacji. Takie właśnie strategie są najczęściej pożądane także w warunkach polskiego rynku pracy. Wykorzystanie strategii ZZT, której celem jest przede wszystkim rozwój i retencja zasobu talentów organizacji, uważane jest bowiem za jedno z najefektywniejszych narzędzi wykorzystywanych przez współczesne organizacje w „wojnie o talenty”, nawet jeśli wiąże się z dużymi nakładami finansowymi.

Zasadniczymi elementami strategii ZZT powinny być zatem odniesienia do:

- kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej,
- rozwoju talentów poprzez szkolenia,
- strukturyzacji pracy i przemieszczeń wewnętrznych,
- budowy systemu monitorowania efektywności i produktywności pracy utalentowanych pracowników,
- budowy systemu ocen pracowniczych z uwzględnieniem zatrudnionych talentów,
- rozwoju kadry menedżerskiej zarządzającej talentami,
- zmiany systemu wynagradzania w kierunku łączenia wynagrodzeń kadry menedżerskiej z jakościowymi i ilościowymi efektami osiągnięcia celów organizacji związanych z ZZT<sup>10</sup>.

W analizach strategicznych w sferze ZZT największą uwagę należy skupić na poznawaniu pracowników zakwalifikowanych do grupy utalentowanych. Nie zawsze uwzględnia się działania na rzecz rozwoju i retencji talentów w organizacji, a przecież wiążą się z tym koszty wynikające z konieczności określenia, za pomocą jakich procedur, metod, technik i narzędzi można rozwijać i zatrzymać talenty w organizacji. Kwestie te powinny być określone nie tylko w strategii ZZT, ale także w stosownych programach działań na rzecz pozyskania, wykorzystania, rozwoju oraz zapobiegania i ograniczenia rezygnacji z pracy najbardziej wartościowych pracowników organizacji. Wobec niedoboru talentów na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy są one bowiem podstawą odniesienia przez organizację sukcesu w zdobyciu i utrzymaniu jej konkurencyjnej pozycji rynkowej.

### **3. Problem niedoboru talentów w programie zintegrowanego zarządzania talentami**

ZZT w organizacji wymaga nie tylko starannego opracowania i wdrożenia stosownej strategii oraz konsekwentnej realizacji wynikającego z niej programu działania, ale także – a może przede wszystkim – dobrej komunikacji i współpracy

<sup>10</sup> Ibidem, s. 73-74.

menedżerów z utalentowanymi pracownikami, odpowiedniej polityki zmierzającej do zbudowania wizerunku organizacji jako dobrego pracodawcy i działającej zgodnie z etyką biznesu.

Wynikający ze strategii ZZT program kierowany w organizacji do talentów powinien przyjąć formę konkretnych działań, w których wykorzystuje się metody, techniki i narzędzia powszechnie stosowane w zarządzaniu zasobami ludzkimi, lecz w bardziej wyrafinowanych formach. Wiele z nich zakłada m.in. aktywny udział kadry menedżerskiej oraz jej odpowiedzialność za ZZT, przeprowadzanie okresowych ewaluacji talentów oraz dostosowanie kultury organizacyjnej<sup>11</sup>.

Wdrożenie strategii ZZT wiąże się z wykonaniem zadań określonych w odpowiadającym jej programie ZZT oraz ustaleniem stopnia jego zrealizowania poprzez analizę rezultatów konkretnych działań i porównanie uzyskanych wyników z założonymi, ustalenie stopnia osiągnięcia celów wynikających z przyjętej strategii ZZT oraz podjęcie działań korekcyjnych<sup>12</sup>.

W związku z niedoborem talentów na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy w programie ZZT należy uwzględnić działania odnoszące się do:

- a) opracowania oraz wdrożenia strategii i programu ZZT,
- b) zmiany funkcji i zakresu działania działu HR w organizacji,
- c) doskonalenia procedur ZZT – poszukiwania nowych źródeł i sposobów pozyskiwania talentów, wykorzystania talentów w organizacji, ewaluacji potencjału talentów, wspierania rozwoju talentów oraz doskonalenia form i metod ich szkolenia, kształtowania w organizacji różnorodności i integracji oraz retencji talentów w organizacji,
- d) wdrażania nowych praktyk HR,
- e) wdrażania alternatywnych modeli zatrudnienia i pracy,
- f) współpracy menedżerów z talentami w sferze ich wykorzystania i rozwoju,
- g) kształtowania wizerunku organizacji jako dobrego pracodawcy<sup>13</sup>.

Działania te powinny w szczególności wykorzystywać sprawdzone już w praktyce przedsięwzięcia, ale także nowe zalecenia, sugestie i propozycje będące rezultatem analizy, interpretacji i kompilacji opublikowanych wyników różnych badań. Do przedsięwzięć, które – w związku potrzebą, a nawet koniecznością przeciwdziałania niedoborowi talentów na rynku pracy – powinny zostać uwzględnione w programie ZZT, należy zaliczyć:

- a) opracowanie oraz wdrożenie strategii i programu ZZT
  - priorytetowe traktowanie i tworzenie w organizacji kultury ZZT,

<sup>11</sup> Ibidem, s. 61-62, 67-69.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 93-96.

<sup>13</sup> Por. np. Raport Deloitte, *Trendy HR 2014 – Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników XXI wieku*, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Trendy\\_HR\\_2014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Trendy_HR_2014.pdf) [31.01.2015].

- określenie podmiotów odpowiedzialnych w organizacji za ZZT oraz podmiotów wspierających ten proces,
  - zintegrowanie strategii ZZT ze strategią zarządzania kapitałem ludzkim oraz ogólną strategią biznesową organizacji w celu jej dostosowania do wymogów globalnego, regionalnego i lokalnego rynku pracy,
    - opracowanie i wdrożenie w organizacji systemu (modelu) ZZT,
    - nadanie stosownej rangi wdrożeniu w organizacji strategii i związanego z nią programu ZZT,
    - określenie niezbędnych nakładów organizacji na realizację strategii i programu działania w zakresie ZZT;
  - b) zmiana funkcji i zakresu działania działu HR w organizacji
    - pozycjonowanie HR jako funkcji wspierającej osiągnięcie przez organizację celów biznesowych,
      - integrowanie lub zdywersyfikowanie funkcji HR stosownie do wymogów globalnego, regionalnego i lokalnego rynku talentów,
      - profesjonalizacja funkcji oraz wdrożenie nowych zintegrowanych modeli operacyjnych i uproszczanie praktyk HR,
      - wdrażanie rozwiązań outsourcingowych lub insourcingowych zadań pomocniczych z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim i ZZT,
      - wdrożenie wspomaganie analitycznego nie tylko w celu przeprowadzenia analiz statystycznych wskaźników efektywności biznesowej organizacji, ale także w celu wspomaganie analitycznego tych funkcji HR, które wchodzą w zakres ZZT i odnoszą się np. do badania poziomu zaangażowania, oceny wydajności, wynagradzania i udziału talentów w ukierunkowanych szkoleniach,
      - powołanie w ramach działu HR partnerów, doradców i konsultantów biznesowych, menedżera ds. talentów i menedżera ds. różnorodności z zadaniem doskonalenia procesów ZZT w organizacji oraz wspierania menedżerów liniowych w sferze odszukiwania, rozpoznawania (identyfikacji), przyciągania, pozyskiwania i rekrutacji, zatrudniania, racjonalnego wykorzystania i zarządzania wynikami, motywowania do zaangażowania, ewaluacji (monitorowanie, diagnozowanie, pomiar i ocena potencjału), rozwoju dotychczasowych i zdobywania nowych kompetencji, wykorzystania różnorodności i inkluzji oraz retencji talentów w organizacji,
      - nadanie wysokiego priorytetu kształtowaniu innowacyjnego podejścia pracowników działu HR oraz ich kompetencji w sferze:
        - specyficznych umiejętności poznawania trendów w biznesie i branży, w której funkcjonuje organizacja,
        - zarządzania kapitałem ludzkim i ZZT,
        - poszukiwania i pozyskiwania (rekrutowania) talentów,
        - projektowania struktur organizacyjnych,

- budowania relacji pomiędzy talentami a menedżerami i pozostałymi pracownikami,
- wdrażania systemów związanych np. z wynagradzaniem czy ocenianiem talentów, zarządzania zmianami, dzielenia się wiedzą, przywództwa, szkoleń, wykorzystania technologii mobilnych i mediów społecznościowych,
  - ciągła analiza zewnętrznego otoczenia organizacji w celu rozpoznawania trendów na rynku pracy i konkurencji poszukującej talentów,
  - przeprowadzanie analizy luk w systemach i procesach dotyczących talentów oraz ich wpływu na wyniki biznesowe (osiąganie celów biznesowych) organizacji,
    - tworzenie zespołów rozwoju zawodowego i grup doradczych dla pracowników działu HR w celu zwiększenia ich kompetencji w zakresie tworzenia programów dedykowanych partnerom biznesowym HR, menedżerowi ds. talentów i menedżerowi ds. różnorodności oraz menedżerom działów biznesowych i talentom,
    - powołanie zespołu odpowiedzialnego w dziale HR za modele analityczne wspomagające analizę statystyczną danych o rynku pracy i zasobach pracowników organizacji,
    - wykorzystanie możliwości działu HR w zakresie analizy danych biznesowych w procesie podejmowania decyzji w sferze zarządzania kapitałem ludzkim oraz ZZT,
    - wdrożenie zintegrowanych kompleksowych platform i technologii wspierających HR i ułatwiających zarządzanie danymi z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim i ZZT, wykorzystujących technologię *cloud computing* oraz aplikacje i urządzenia mobilne,
    - stworzenie wewnętrznej platformy informacji dla talentów już zatrudnionych lub poszukujących zatrudnienia w organizacji oraz udostępnianie partnerom, doradcom i konsultantom biznesowym HR, menedżerom talentów, menedżerom liniowym i talentom prostych pulpitów nawigacyjnych aplikacji oraz narzędzi graficznych ułatwiających dostęp do danych i informacji;
- c) doskonalenie procedur ZZT
  - poszukiwanie nowych źródeł i sposobów pozyskania talentów
    - wewnętrzne i zewnętrzne poszukiwanie i rozpoznawanie potencjalnych talentów w celu zbudowania ich szerokiej bazy i traktowanie jej jako „łańcucha dostaw” pożądanych w organizacji kompetencji,
    - zastosowanie kreatywnych form pozyskiwania i rekrutacji nowych oraz rekrutacji talentów wcześniej w organizacji już zatrudnianych z uwzględnieniem realiów lokalnego i regionalnego, jak i globalnego rynku pracy o zróżnicowanych zasobach pracowników utalentowanych,
    - wykorzystanie prestiżu marki organizacji do współpracy z freelancerami i osobami, które już zakończyły swoje życie zawodowe oraz tzw. źródeł otwartych

bazujących na mediach społecznościowych (np. LinkedIn, Facebook, Twitter czy Google) i innowacyjnych sposobów tworzenia internetowych sieci „społeczności talentów”,

- umieszczanie ogłoszeń rekrutacyjnych na stronach internetowych dedykowanych karierze, oferowanie wirtualnego forum do dyskusji o najnowszych trendach na rynku pracy,

- tworzenie grupy tzw. ambasadorów przyciągających do organizacji nowe talenty z zagwarantowaniem im za to stosownych bonusów,

- przeprowadzanie ukierunkowanej wewnętrznej i zewnętrznej rekrutacji talentów z wykorzystaniem profesjonalnych centrów rekrutacji oraz skutecznych, także marketingowych, metod, technik i narzędzi rekrutacyjnych do rozpoznania, przyciągnięcia, pozyskania, rekrutacji (przeprowadzanie preselekcji, selekcji i doboru) oraz zatrudnienia talentów w organizacji,

- wykorzystywanie dostępnych technologii zarządzania dużą ilością danych na temat sieci talentów,

- wykorzystanie talentów w organizacji

- organizowanie pracy talentów oraz ich aktywizowanie i motywowanie,

- stwarzanie w organizacji możliwości udziału talentów w realizacji atrakcyjnych zadań i projektów oraz uprzywilejowanego ich dostępu do informacji i wiedzy,

- poprawianie warunków pracy talentów poprzez doskonalenie atmosfery (klimatu) w miejscu pracy,

- stwarzanie warunków do zwiększenia mobilności oraz przepływu talentów w ramach struktury organizacji (awansowanie, degradacje, rotacje, delegacje, transfery),

- wykorzystywanie talentów do zrozumienia i reagowania na zróżnicowane potrzeby klientów,

- ewaluacja potencjału talentów

- odejście od tradycyjnego, corocznego systemu oceniania wyników talentów polegającego na tworzeniu rankingu talentów według tzw. krzywej dzwonowej, sprzyjającego niezdrowej konkurencji pomiędzy nimi, na rzecz koncepcji tzw. długiego ogona oraz prowadzenia formalnych spotkań oceniających i motywujących do lepszego wykonywania obowiązków,

- wdrożenie zaawansowanego modelu ewaluacji (identyfikowanie, monitorowanie, analiza i ocena) kompetencji oraz potencjału rozwojowego talentów za pomocą najnowszych narzędzi analitycznych,

- ewaluacja aspiracji, potrzeb rozwoju kompetencji, zachowań i wyników uzyskiwanych przez talenty oraz badanie ich zadowolenia i satysfakcji z pracy w organizacji z wykorzystaniem informacji zwrotnej,

- wspieranie rozwoju talentów oraz doskonalenie form i metod ich szkolenia

- przestrzeganie przez dział HR dyscypliny zarządzania funkcją szkoleniową,

- opracowywanie specjalnych programów wspierających rozwój talentów dostosowanych do strategii ZZT, strategii zarządzania kapitałem ludzkim oraz ogólnej strategii biznesowej organizacji,
- badanie potrzeb talentów oraz opracowywanie indywidualnych planów ich rozwoju,
  - stwarzanie możliwości i warunków do rozwoju zawodowego talentów poprzez ustalenie ścieżek ich kariery zawodowej oraz opracowanie indywidualnych planów ich awansu pionowego lub poziomego (alternatywnego wobec tradycyjnego awansu na wyższe szczeble w hierarchii organizacyjnej), z uwzględnieniem wydłużania się ich przydatności na rynku pracy oraz dynamicznego przebiegu zatrudnienia przez różne funkcje i obszary biznesu,
  - tworzenie tzw. ławki rezerwowej talentów przydatnych organizacji oraz wspieranie ich rozwoju,
  - opracowanie i wdrożenie przez dział HR nowej generacji indywidualnych programów szkoleniowych dostosowanych do stwierdzonej luki kompetencyjnej konkretnego talentu i sprzyjających jego dalszemu rozwojowi oraz właściwe zarządzanie nimi,
  - traktowanie talentów jako partnerów menedżerów liniowych w swobodnym dzieleniu się wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniami,
  - zwiększenie dostępu talentów do ogromnej ilości wiedzy o każdej porze i w każdym miejscu poprzez wykorzystywanie prostych w użyciu oraz łatwo dostępnych zasobów wiedzy i narzędzi docierania do niej,
  - odchodzenie od tradycyjnych modeli, form, metod kształtowania i rozwijania kompetencji talentów opartych na zasadzie „przekazywania wiedzy w dół” według określonego planu szkoleń (szkolenia i kursy kwalifikacyjne, konferencje, seminaria i warsztaty itp.),
  - wdrożenie modeli kształcenia skoncentrowanych na efektywnym przekazywaniu wiedzy i doświadczeń, wykorzystujących standaryzowane i zintegrowane technologie wspierające uczenie się,
  - doskonalenie takich ustawicznych form indywidualnego rozwijania kompetencji talentów, które wykorzystują zasadę „wyciągania wiedzy” (np. *coaching*, *mentoring*, udział w projektach, trening w pracy, wypełnianie roli eksperta, staże i praktyki zawodowe, spotkania z autorytetami, wymiana kadr itp.),
  - włączanie szkoleń do codziennego grafiku zajęć i umożliwianie talentom nauki w wybranym przez nich czasie i tempie dzięki przekazywaniu wiedzy online za pomocą komputerów, laptopów, tabletów, smartfonów oraz innych łatwo dostępnych i przyjaznych w obsłudze urządzeń mobilnych,
  - inwestowanie w rozwój talentów z przestrzeganiem zasady racjonalizacji oraz konsolidacji wydatków w celu przeciwdziałania ich marnotrawstwu,
    - kształtowanie w organizacji różnorodności i integracji

- traktowanie różnorodności i integracji jako elementów polityki personalnej oraz przekonywanie do ich więzi z celami i imperatywami biznesowymi organizacji,
- przesuwanie kwestii różnorodności i integracji z peryferii do centrum zainteresowań organizacji oraz wdrażanie ich wszystkich możliwych odmian,
- przejście od wypełniania formalnych wymogów dotyczących różnorodności i integracji do tworzenia środowiska pracy, które angażuje i inspiruje wszystkich pracowników do wypełniania obowiązków na najwyższym poziomie dzięki koncentrowaniu się na różnorodności w myśleniu oraz inkluzji i integracji z organizacją,
- wykorzystywanie różnorodności i integracji w celu przeciwdziałania problemom demograficznym oraz niedoborowi talentów na rynku pracy,
- rozszerzenie rozumienia różnorodności i koncentrowanie się na jej widocznych aspektach także w obszarze różnorodności w myśleniu,
- uwzględnianie różnorodności i integracji w budowaniu zróżnicowanej struktury pracowników organizacji oraz w programach rekrutacji talentów,
- wprowadzanie w organizacji zmian w myśleniu o potrzebie wprowadzania różnorodności wśród talentów oraz ich inkluzji (integracja i asymilacja) z organizacją,
- tworzenie w organizacji otwartej kultury organizacyjnej poprzez podejmowanie działań uwzględniających potrzebę i konieczność rozwijania różnorodności i integracji dla uzyskania korzyści biznesowych wynikających z posiadania zróżnicowanej siły roboczej,
- wprowadzanie zmian w kulturze integracji poprzez unikanie stronnictwa, oddziaływanie na systemy pracy oraz rozumienie skali i przyczyn zachowań dostosowawczych talentów,
- wspieranie różnorodności i integracji talentów w zespołach (grupach) w celu zwiększenia ich wydajności i innowacji oraz unikanie jednorodności na wyższych poziomach zarządczych,
- kształtowanie różnorodności i integracji w organizacji poprzez sięganie do różnych wartości, perspektyw rozwoju, sposobów myślenia i doświadczeń talentów,
- przeciwdziałanie powielaniu przez talenty stereotypów, uprzedzeń i zachowań z przeszłości, uwzględniających wygląd zewnętrzny, zachowania kojarzone z kulturą, relacjami oraz aktywnością działania (zaangażowanie) w ramach grupy przynależności,
- organizowanie interaktywnych warsztatów, otwartych debat i dyskusji na temat różnorodności i integracji, dzielenie się doświadczeniami,
  - retencja talentów w organizacji
- traktowanie zatrzymania talentów jako drugie – po ich pozyskaniu i zaangażowaniu – priorytetowe zadanie organizacji w zakresie ZZT, przeciwdziałanie

„paradoksowi talentów”<sup>14</sup> poprzez wdrożenie programów zapobiegających niepożądanym odejściom talentów oraz związanych z szukaniem sposobów zatrzymania pracownika w organizacji,

- tworzenie w organizacji kultury otwartości, rozwoju i wzrostu, budowanie lojalności pracowników oraz szukanie najlepszych metod zarządzania kapitałem ludzkim w celu ograniczenia rotacji talentów,

- wypełnienie wzajemnych zobowiązań związanych z utrzymaniem talentów w organizacji m.in. poprzez kształtowanie ich dobrych relacji ze współpracownikami,

- stałe i systematyczne monitorowanie poziomu zaangażowania, zadowolenia, satysfakcji i entuzjazmu talentów,

- badanie wskaźników fluktuacji i rotacji talentów, kosztów związanych z poszukiwaniem, pozyskiwaniem, rekrutacją, zatrudnieniem i szkoleniem nowych talentów oraz ich powiązania z poziomem retencji talentów,

- wykorzystanie narzędzi analitycznych do identyfikowania potencjalnych problemów, analizy danych statystycznych i wykrywania czynników decydujących o poziomie retencji,

- opracowanie i wdrożenie proaktywnego modelu retencji obejmującego zestaw inicjatyw, rozwiązań i narzędzi odpowiadających zidentyfikowanym problemom związanych z retencją talentów,

- zatrzymanie talentów w organizacji poprzez wspieranie ich rozwoju, ukierunkowanie motywacji oraz docenianie unikatowej wartości, a także kształtowanie przekonania o ich rozpoznawalności i ważności dla organizacji,

- tworzenie środowiska oraz programu szkoleń pomagających talentom i menedżerom na zrozumienie nieuświadomionych zachowań przystosowawczych,

- inspirowanie talentów do rozwoju swoich pasji oraz wspieranie ich w osiągnięciu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym,

- analizowanie przyczyn i zakresu fluktuacji talentów oraz zarządzanie odejściami i zwolnieniami talentów,

- określenie i podejmowanie skutecznych działań prewencyjnych (np. zapobiegających odchodzeniu grup talentów),

- realizacja procedur stosowanych w razie odchodzenia talentów, w tym tworzenie dobrej atmosfery rozstania z odchodzącymi talentami i budowanie z nimi dobrych relacji,

---

<sup>14</sup> „Paradoks talentów” (ang. *talent paradox*) – wysokie wskaźniki bezrobocia wskazują na nadwyżkę siły roboczej, a jednocześnie niedobór talentów na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy wskazuje, że firmy mają duże trudności w znalezieniu i utrzymaniu pracowników, którzy posiadają kompetencje kluczowe dla rozwoju ich organizacji. Raport ManpowerGroup, *Trwa niedobór talentów...*, op. cit., s. 62 i 86.



– utrzymywanie kontaktów zewnętrznych z talentami po ich odejściu z organizacji, odpowiadanie na trend „od retencji do ponownego zatrudnienia” poprzez łączenie programów dotyczących społeczności lokalnych, w których działa organizacja;

d) wdrażanie nowych praktyk HR

- upraszczanie systemów (modeli) HR i ZZT,
- ciągła analiza praktyk HR w wewnętrznym środowisku pracy oraz ich modyfikacja,

- wypełnianie wzajemnych zobowiązań związanych z ZZT w organizacji,
- kształtowanie klimatu zespołowości, który sprzyjać będzie odkrywaniu oraz racjonalnemu wykorzystaniu potencjału talentów i ich współpracowników,
- eliminowanie rozbieżności pomiędzy strukturą stanowiskowo-zadaniową a niewłaściwym wykorzystaniem potencjału talentów,

- przekazanie talentom odpowiedzialności za wyniki wykonywanej pracy przy jednoczesnym zapewnieniu im coachingu i mentoringu oraz możliwości rozwoju kompetencji,

- wdrożenie programów skutecznie motywujących zarówno talenty, jak i ich współpracowników (np. specjalnego pakietu motywacyjnego, zasad oceny oraz awansowania lub degradacji),

- odejście od modelu wynagradzania talentów i przydziałów bonusów zależnego od oceny ich pracy na rzecz wprowadzenia modelu zarządzania wynikami talentów, w którym wzrost wynagrodzenia czy przydział bonusów jest zależny od aktualnego zakresu i poziomu oraz wartości kompetencji danego talentu dla organizacji, kosztów jego zastąpienia, wartości jaką przynosi klientom oraz sytuacji na rynku pracy,

- wdrożenie specjalnych systemów wynagradzania talentów (np. wprowadzenie systemów kafeteryjnych, wynagrodzenia pakietowego, podniesienie stawek wynagrodzenia),

- realizacja działań na rzecz kształtowania warunków pracy poprawiających dobre samopoczucie i sprzyjających poczuciu opieki ze strony pracodawcy (np. stwarzanie warunków do godzenia życia zawodowego z osobistym, doskonalenie fizycznego otoczenia stanowiska pracy i całej organizacji itp.),

- kształtowanie dobrej atmosfery w pracy sprzyjającej rozwojowi i zachęcającej do przekraczania dotychczasowych osiągnięć (np. poprzez udział w imprezach i wyjazdach firmowych, nawiązywanie kontaktów towarzyskich w miejscu pracy, tworzenie warunków zdrowej rywalizacji itp.),

- angażowanie talentów w proces tworzenia i wykorzystania wiedzy oraz dzielenia się nią ze współpracownikami, a także wykorzystanie ich jako trenerów innych pracowników organizacji;

e) wdrażanie alternatywnych modeli zatrudnienia i pracy

- ustalenie zasad i określenie zakresu pracy talentów w celu wykorzystanie ich potencjału (kompetencji) na stanowiskach sprzyjających innowacyjności i przeciwdziałających rutynie,
- wprowadzanie dodatkowych, specjalnych, preferencyjnych zapisów do umów o pracę lub kontraktów zawierających ponadstandardowe rozwiązania personalne – np. dotyczące określenia
  - zróżnicowanych, elastycznych form zatrudnienia,
  - zadaniowych modeli określania obowiązków,
  - krótkoterminowych okresów zatrudnienia,
  - zapewnienia kariery poprzez zatrudnienie w „różnych obszarach” zamiast kariery „na całe życie”,
  - zakresu autonomii w pracy,
  - indywidualnego czasu i organizacji pracy uwzględniających równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym,
  - zasad wynagradzania,
  - dodatkowego motywowania,
  - zapisów lojalnościowych dla silniejszego związania talentu z organizacją,
  - wzajemnych zobowiązań stron,
  - zwrotu całości lub części nakładów poniesionych przez organizację w przypadku odejścia talentu,
- odchodzenie od sztywnych celów i planów na rzecz formułowania zadań stawianych talentom w taki sposób, aby redefiniowały ich zaangażowanie, były dostosowane do ich celów osobistych oraz pozostawały w kręgu zainteresowań i rozwijały pasje talentów,
- określanie wskaźników efektywnościowych oraz zestawu celów finansowych, które osoby utalentowane zatrudnione w organizacji powinny osiągnąć,
- rozpoznawanie konkretnych osiągnięć talentów zatrudnionych w organizacji oraz koncentrowanie się na płaceniu im za uzyskiwane za wyniki,
- wdrożenie kultury doceniania talentów nie tylko w wymiarze finansowym,
- wdrażanie elastycznych, innowacyjnych narzędzi wspierających zatrudnienie niezależnie od miejsca, czasu i sposobu wykonywania pracy,
- tworzenie przyjaznego środowiska pracy oraz wdrożenie elastycznych pakietów wynagrodzenia i premiovania talentów za ich wydajność, zaangażowanie i mobilność (tzw. wynagrodzenie mix, wynagrodzenie wyższe niż przeciętne w organizacji), wspieranie rozwoju osobistego talentów poprzez inwestowanie w ich rozwój i utrzymanie kompetencji na wysokim poziomie czy udzielanie premii na udział w systematycznych, specjalnie ukierunkowanych szkoleniach, dzięki czemu organizacja zyska renomę dobrze wykorzystującej talenty,
- wdrażanie elastycznych planów urlopowych oraz oferowanie talentom np. darmowej żywności, dostępu do pralni lub siłowni w miejscu pracy oraz

innych rozwiązań poprawiających kondycję psychofizyczną talentów czy pomagających pozbyć się stresu związanego z pracą zawodową,

- oszczędzanie czasu pracy talentów poprzez wspieranie sprawnej i skutecznej komunikacji w organizacji,
- wykorzystywanie technologii wirtualnych, narzędzi internetowych wspierających indywidualną i zespołową pracę talentów oraz wdrożenie idei „czasu bez poczty elektronicznej”;

f) współpraca menedżerów z talentami w sferze ich wykorzystania i rozwoju

- określenie roli menedżerów w asystowaniu i wspomaganiu talentów w podejmowaniu decyzji odpowiadających ich aspiracjom i dążeniom zawodowym oraz zbieżnych z wyznawanymi wartościami i celami życiowymi,

- prowadzenie przez menedżerów dialogu z talentami na temat ustalenia kierunków ich osobistego rozwoju, połączonego z konsultacjami i doradztwem w zakresie opracowania planów i podążaniu własną ścieżką kariery zawodowej,

- przejście od modelu menedżerów dokonujących corocznej oceny wyników uzyskiwanych przez talenty zatrudnione w organizacji do modelu, w którym stają się oni coachami i mentorami;

g) kształtowania wizerunku organizacji jako dobrego pracodawcy

- zintensyfikowanie działań na rzecz promocji i wykorzystania marki organizacji do jej pozycjonowania jako dobrego i pożądanego pracodawcy,

- budowanie wizerunku organizacji, który odzwierciedla poczucie celu i pasji oraz spełnia oczekiwania i potrzeb talentów w niej zatrudnionych,

- podejmowanie przez menedżerów HR i menedżerów biznesu działań na rzecz stworzenia takiego modelu zatrudnienia, miejsc pracy i rozwoju, który uwzględnia wpływ talentów na markę organizacji jako dobrego pracodawcy,

- podejmowanie współpracy z różnymi liderami na rzecz integrowania celów społecznych organizacji i celów społeczności lokalnej z pracą i działalnością (funkcjonowaniem) organizacji,

- wdrożenie wewnętrznej i zewnętrznej kampanii *public relations* dostosowanej do strategii i programu działania organizacji w zakresie ZZT<sup>15</sup>.

Wymienione zalecenia i sugestie mają w zasadzie charakter postulatywny. Oznacza to, że w konkretnych warunkach należy rozważyć, czy i które z nich – ze względu na różne ograniczenia (np. wynikające z wielkości i możliwości konkretnej organizacji) – powinny zostać wpisane w program działania na rzecz

<sup>15</sup> Opracowanie własne na podstawie: Raport Deloitte, *Trendy HR 2014...*, op. cit., a także: *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 121-134, 164-165; A. Rojewska, M. Gera-Pikulska, *Światem rządzi ruch – firma zarządza talentem czy talent zarządza firmą?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 84-88; A. Stegenka, *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?*, w: *Zarządzanie talentami*, op. cit., s. 90-91; M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 111-112.

ZZT uwzględniający potrzebę, a nawet konieczność radzenia sobie z niedoborem talentów na rynku pracy. Ich kompleksowość sugeruje, że zarówno na etapie opracowywania, jak i realizacji konkretnych zadań ujętych w programie ZZT powinny uczestniczyć wszystkie podmioty zaangażowane we wdrożenie w organizacji przyjętej strategii i programu ZZT. Ich udział jest niezbędny zarówno w ustaleniu przedsięwzięć związanych z pozyskaniem, wykorzystaniem czy rozwojem talentów organizacji oraz w analizie przyczyn ich fluktuacji (odejścia i zwolnienia), jak i w ustalaniu zakresu działań zapobiegawczych i naprawczych zmierzających w kierunku ich retencji w organizacji. Oznacza to, że działania ujęte w programie ZZT powinny być realizowane na poziomie:

- kierownictwa organizacji – przez zarząd, dyrektora generalnego, dyrektora zarządzającego,
- działu HR – przez zespół ds. kształcenia i rozwoju pracowników, partnerów, doradców i konsultantów biznesowych ds. zarządzania kapitałem ludzkim, menedżera ds. talentów oraz pozostałych przedstawicieli działu HR,
- menedżerów – przez menedżerów liniowych wszystkich szczebli hierarchicznych,
- talentów oraz kluczowych pracowników organizacji,
- pozostałych pracowników organizacji.

## Podsumowanie

Organizacje konkurują ze sobą o pracowników o ponadprzeciętnym potencjale – o talenty. W sytuacji niedoboru talentów na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy pozyskanie, zatrudnienie i utrzymanie talentów o unikatowych, specjalistycznych, strategicznych dla organizacji kompetencjach i potencjale rozwojowym jest ważnym wyznacznikiem jej sukcesu w biznesie i utrzymania się w konkurencyjnej przestrzeni rynkowej. Problem ten staje się wyzwaniem, z którym organizacje muszą sobie poradzić.

W ostatnich latach pojawił się tzw. paradoks talentów. Wprawdzie wysokie wskaźniki bezrobocia mogłyby wskazywać na nadwyżkę siły roboczej na rynku pracy, jednak organizacje napotykały na trudności w pozyskaniu, zatrudnieniu i zatrzymaniu takich pracowników, którzy posiadają kluczowe dla nich kompetencje. W konsekwencji coraz bardziej konkurują ze sobą o talenty.

Rywalizacja o talenty – dostrzegana już nie tylko na globalnym, ale także na regionalnym i lokalnym rynku pracy – staje się coraz bardziej widoczna w szybko rozwijających się nowych obszarach biznesowych, w których wysoki popyt na talenty nie dorównuje ich podaży. Niedobór talentów wzmocniają także zmiany w otoczeniu biznesowym oraz fakt, że w środowisku biznesu kompetencje talen-

tów szybko się dezaktualizują. Z jednej strony wymaga to od organizacji stałego poszukiwania, rozpoznawania i identyfikowania oraz pozyskiwania nowych talentów, a z drugiej – właściwego wykorzystania, inwestowania w ich rozwój oraz podejmowania różnych działań na rzecz retencji w organizacji.

Powodzenie w tym zakresie zależy od opracowania i wdrożenia strategii ZZT powiązanej ze strategią zarządzania kapitałem ludzkim oraz ogólną strategią biznesową organizacji. Konieczne jest także opracowanie i wdrożenie stosownych programów działania organizacji na rzecz ZZT, realizowanych na wszystkich jej poziomach oraz przez wszystkie zaangażowane podmioty. Programy te powinny z jednej strony uwzględniać sprawdzone już w praktyce formy, metody, sposoby, techniki i narzędzia działania w sferze ZZT, a z drugiej – zasugerowane w p. 3. zalecenia, sugestie i propozycje konkretnych działań. Ich stosunkowo obszerna lista jest nie tylko rezultatem przeprowadzonych studiów literaturowych nad podjętym problemem, ale także analizy, interpretacji i kompilacji opublikowanych wyników różnych badań nad niedoborem talentów na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy. Mają one charakter w zasadzie postulatyczny, zatem możliwość ich uwzględnienia w programie przeciwdziałania niedoborowi talentów na konkretnym rynku pracy będzie uzależniona od wielkości, specyfiki i kontekstu funkcjonowania oraz możliwości biznesowych organizacji, a także przyjętej w niej strategii i programu ZZT.

Dzięki zaprezentowaniu propozycji, sugestii i konkretnych zaleceń dla wszystkich tych, którzy uczestniczą w opracowaniu i wdrożeniu w organizacjach strategii i programów ZZT, uwzględniających niedobór talentów na rynku pracy, artykuł ma wartość zarówno poznawczą, jak i praktyczną.

## Literatura

- Earle H.A., *Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent*, „Journal of Facilities Management” 2003, t. 2, s. 244-257.
- Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2011.
- Klimkiewicz D., *W poszukiwaniu talentów. Jak zdobyć najbardziej wartościowych pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 5(206), s. 38-41.
- Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 160-166.
- Leczykiewicz T., *Talent Management – New Challenges for Contemporary Organizations*, w: D. Egerová, L. Eger, M. Jiřincová i in., *Integrated Talent Management – Challenge and Future for Organizations In Visegrad Countries*, International Visegrad Fund, University of West Bohemia, Plzeň 2013, s. 42-59.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 9-27.

- Maliszewska E., *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 77-82.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Raport Deloitte, *Trendy HR 2014 – Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników XXI wieku*, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl\\_Trendy\\_HR\\_2014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Trendy_HR_2014.pdf) [31.01.2015].
- Raport ManpowerGroup, *Trwa niedobór talentów. Jak współczesny HR może poradzić sobie z tym wyzwaniem*, [www.manpowergroup.pl/pl/raporty-ryнку-pracy/niedobor-talentow.html](http://www.manpowergroup.pl/pl/raporty-ryнку-pracy/niedobor-talentow.html) [31.01.2015].
- Rojewska A., Gera-Pikulska M., *Światem rządzi ruch – firma zarządza talentem czy talent zarządza firmą?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 83-88.
- Stegenka A., *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 89-93.
- Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

### **Counteracting talent deficiency as an element of an integrated talent management strategy and programme in an organization**

**Abstract.** *This article considers the problem of the talent deficiency identified in recent years by corporations both in the global and Polish employment market. Due to this recent struggle, the article indicates that there is a need for corporations to develop and implement strategies and programmes for integrated talent management. The main part of the article offers a list of practical recommendations and suggestions of concrete actions to solve the problem of talent deficiency in the employment market. They actions pertain to talent identification, assessment, acquisition, performance management, and motivating talents for individual development, and retaining them in an organisation.*

**Keywords:** *human capital management, human resource management, integrated talent management strategy and programme, talent deficiency*

Zeszyty Naukowe  
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu  
2015, t. 60, nr 3

---

**Izabela Marzec**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych  
e-mail: izabela.marzec@ue.katowice.pl  
tel. 607 810 443

## **Zarządzanie karierą utalentowanych pracowników**

**Streszczenie.** *W ostatnich latach zarówno w polskiej, jak i zagranicznej literaturze przedmiotu zaobserwować można rosnące zainteresowanie koncepcją zarządzania talentami. Zainteresowanie to wynika z faktu, że współczesne organizacje, aby budować przewagę konkurencyjną, poszukują utalentowanych pracowników, których unikalne kompetencje mogą stanowić źródło sukcesu organizacji. Zmiany w modelach kariery zawodowej i trwająca walka o talenty sprawiają jednak, że przyciągnięcie i utrzymanie utalentowanych pracowników stanowi dla organizacji poważne wyzwanie. W tym kontekście należy wskazać na znaczenie, jakie dla utrzymania uzdolnionych pracowników w organizacji ma zarządzanie ich karierą zawodową. W artykule podejmuje się próbę odpowiedzi na pytanie: jakie są specyficzne uwarunkowania zarządzania karierą utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach oraz jakie jest znaczenie nowych modeli kariery w odniesieniu do utalentowanych pracowników.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie talentami, zarządzanie karierą, nowe modele kariery

### **Wstęp**

Wzrost znaczenia wiedzy we współczesnych organizacjach sprawia, że poszukują one nowych źródeł rozwoju kapitału intelektualnego. Dynamiczne i nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu, intelektualizacja pracy i szybki przyrost wiedzy powodują rosnące zainteresowanie koncepcją zarządzania talentami zarówno

ze strony praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Dzisiaj organizacje, aby utrzymać pozycję rynkową, poszukują utalentowanych pracowników, którzy mogą aktywnie angażować się w doskonalenie organizacji, przyczyniając się do budowania jej przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie talentami poprzez odpowiednie działania i praktyki ZZL umożliwia organizacji realizację jej celów strategicznych dzięki efektywnemu wykorzystaniu potencjału uzdolnionych pracowników. Jednak przyciągnięcie i utrzymanie utalentowanych pracowników stanowi dla organizacji poważne wyzwanie. Według niektórych badaczy tocząca się „wojna o talenty” wynika z faktu, że utalentowani pracownicy stają się dla wielu organizacji kluczowym zasobem decydującym o jej konkurencyjności i wynikach działania. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na znaczenie, jakie dla przyciągnięcia i utrzymania utalentowanych pracowników w organizacji ma właściwe zarządzanie ich karierą zawodową. Jednocześnie zmiana relacji między pracownikiem a pracodawcą sprawia, że tradycyjne długoterminowe formy zatrudnienia stopniowo zastępowane są przez różne formy zatrudnienia czasowego, w których związek pomiędzy pracownikiem a organizacją ma charakter elastyczny i czasowy. Coraz więcej utalentowanych pracowników świadomie wybiera i realizuje nowe modele kariery zawodowej, takie jak kariera bez granic czy kariera proteańska. Jednak talent staje się nie tylko ważnym czynnikiem decydującym o pozycji pracowników na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy, lecz również o sukcesie organizacji. Obecnie w wielu organizacjach grupa utalentowanych pracowników, ze względu na ich strategiczne dla organizacji znaczenie, stanowi „rdzeń zatrudnienia”.

W artykule podejmuje się próbę odpowiedzi na pytanie: jakie są specyficzne uwarunkowania zarządzania karierą utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach oraz jakie jest znaczenie nowych modeli kariery w odniesieniu do utalentowanych pracowników. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez zaprezentowanie wniosków płynących z przeprowadzonych studiów literatury przedmiotu. Przedstawiona analiza opiera się w dużej mierze na konfrontacji nowych trendów w zarządzaniu karierą pracowników we współczesnych organizacjach z założeniami koncepcji zarządzania talentami.

## 1. Zarządzanie talentami – zarys zakresu znaczeniowego

W ostatnich latach koncepcja zarządzania talentami (*talent management* – TM) staje się bardzo popularna w polskiej i zachodniej literaturze z zakresu zarządzania. Termin ten jest jednak bardzo różnie interpretowany i definiowany. Również pojęcie „talent” może być rozpatrywane z wielu odmiennych perspektyw. Z jednej strony, niektórzy traktują talent jako zjawisko rzadkie i wyjątkowe, z drugiej



natomiast – przez talent uznawany jest potencjał, jaki posiadają wszyscy pracownicy, który można i należy w organizacji rozwijać<sup>1</sup>.

Te odmienne założenia co do natury „talentu” odzwierciedlają się także w różnorodności podejść do zarządzania talentami i jego definicji. Zdaniem Akrama Al Ariss, Wayne’a F. Cascio i Jaapa Paauwe obecnie wyróżnić można co najmniej trzy różne sposoby interpretacji „zarządzania talentami”, tj. jako: 1) „pseudonowoczesne” ujęcie tradycyjnych praktyk ZZL, 2) rozwinięcie praktyki planowania sukcesji i 3) zarządzanie utalentowanymi pracownikami<sup>2</sup>. Zagadnieniem, które także budzi wiele kontrowersji, jest kwestia, czy zarządzanie talentami odnosi się do wszystkich pracowników i ich talentów, czy też dotyczy jedynie pracowników o wysokim potencjale lub osiągających ponadprzeciętne wyniki działania<sup>3</sup>.

David G. Collings i Kamel Mellahi przedstawiają zarządzanie talentami jako działania i procesy, które wiążą się z identyfikacją stanowisk mających wpływ na pozycję konkurencyjną organizacji oraz rozwijanie talentów pracowników o wysokim potencjale, tak aby byli przygotowani do realizacji swojej roli na tych stanowiskach, jak również rozwijanie zróżnicowanej architektury zasobów ludzkich, umożliwiającej zajmowanie kluczowych dla organizacji stanowisk przez odpowiednich, utalentowanych pracowników<sup>4</sup>. Nieco odmienną definicję proponuje Joanna Moczydłowska, która ujmuje zarządzanie talentami jako zespół działań kierowanych do utalentowanych pracowników, podejmowanych z zamiarem wzrostu ich wkładu w realizację strategicznych celów organizacji<sup>5</sup>. Z kolei według Sajjada Waheeda, Abdülhalima Zaima i Halila Zaima zarządzanie talentami polega na systematycznym identyfikowaniu kluczowych dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej stanowisk w organizacji i zapewnieniu odpowiednich na te stanowiska utalentowanych pracowników<sup>6</sup>. Warto zauważyć, że w tym, dość wąskim rozumieniu zarządzanie talentami może być postrzegane jako planowanie następstw, które stanowi ważny element zarządzania karierą pracowników w organizacji.

<sup>1</sup> B. Mikuła, *Zarządzanie ludźmi pracującymi dla organizacji opartych na wiedzy*, w: *Wiedza – Innowacyjność – Zmiana*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008, s. 42.

<sup>2</sup> A. Al Ariss, W. Cascio, J. Paauwe, *Talent management: Current theories and future research directions*, „Journal of World Business” 2014, nr 49(2), s. 173.

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> D. Collings, K. Mellahi, *Strategic talent management: A review and research agenda*, „Human Resource Management Review” 2009, nr 19(4), s. 304-313.

<sup>5</sup> J. Moczydłowska, *Talent Management: Theory and Practice of Management. The Polish Experience*, „International Journal of Business Management & Economic Research” 2012, nr 3(1), s. 432-443.

<sup>6</sup> S. Waheed, A. Zaim, H. Zaim, *Talent Management In Four Stages*, „USV Annals Of Economics & Public Administration” 2012, nr 12(1), s. 130-137.

Prezentowane ujęcia koncentrują się na grupie kluczowych pracowników, wyraźnie nawiązując do koncepcji zasobów ludzkich zaproponowanej przez Charlesa Handy'ego, według którego pracowników organizacji podzielić można na trzy grupy, tj.: a) pracowników o wysokich kompetencjach stanowiących „trzon” organizacji, b) specjalistów zatrudnionych w ramach umów krótkoterminowych oraz c) pracowników zatrudnionych w okresie wzrostu zapotrzebowania na „siłę roboczą” i zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy. Przyjmując proponowaną przez Ch. Handy'ego segmentację zasobów ludzkich, zarządzanie talentami zdecydowanie skupia się na pierwszej grupie pracowników – tych, którzy stanowią „trzon” zasobów ludzkich i którzy zwykle zajmują eksponowane w organizacji stanowiska<sup>7</sup>. Znajduje to odzwierciedlenie w popularnym w literaturze przedmiotu poglądzie, że zarządzanie talentami powinno być rozpatrywane z perspektywy budowania strategicznych zdolności organizacji i koncentrować się na kadrze zarządzającej podejmującej strategiczne dla organizacji decyzje. Jednak w praktyce skupienie uwagi jedynie na kadrze zarządzającej wyższego szczebla stwarza zagrożenie, że zarządzanie talentami nie obejmie osób zajmujących niższe stanowiska, które jednak mogą odgrywać ważne dla organizacji role w takich kluczowych obszarach działania, jak np. badania i rozwój itd.<sup>8</sup> Ponadto ogranicza to możliwość zarządzania talentami młodych pracowników, którzy z racji niewielkiego stażu pracy zwykle nie zajmują w organizacji eksponowanych stanowisk. Z tych względów w prezentowanym artykule przyjęto założenie, że zarządzanie talentami odnosi się do zarządzania utalentowanymi pracownikami, czyli pracownikami o wysokim potencjale, posiadającymi rzadkie i cenne dla organizacji kompetencje, niezależnie od obecnej ich pozycji w hierarchii organizacyjnej.

Należy jednocześnie stwierdzić, że zmiany w relacjach zatrudnienia sprawiają, iż wielu z utalentowanych pracowników świadomie wybiera tzw. nowe modele kariery, zazwyczaj realizowane w ramach drugiego wyróżnionego przez Ch. Handy'ego segmentu zasobów ludzkich organizacji. Dotyczy to zwłaszcza grupy młodych pracowników wiedzy. Wielu badaczy wskazuje, że dla pracowników „generacji Y” (tj. urodzonych po 1978 r.) szczególnie cenne są bowiem autonomia, elastyczność, interesujące i różnorodne zadania, możliwość rozwoju zawodowego oraz równowaga praca – dom, a mniejsze znaczenie niż w przypadku wcześniejszych generacji mają stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia, które zastąpione zostają przez „bezpieczeństwo zatrudnialności”, czyli możliwość szybkiego znalezienia interesującej, zaspokajającej oczekiwania jednostki pracy dzięki wartości, jaką dla organizacji mają kompetencje utalentowanego pracownika.

<sup>7</sup> Ch. Handy, *Understanding Organizations*, Oxford University Press, New York 1993.

<sup>8</sup> A. Al Ariss i in., op. cit., s. 177.

## 2. Zarządzanie karierą utalentowanych pracowników

Analiza literatury przedmiotu sugeruje, że spojrzenie na koncepcję zarządzania talentami z perspektywy rozwoju nowych modeli kariery zawodowej i zarządzanie karierą niesie za sobą istotne implikacje dla praktyki zarządzania talentami we współczesnych organizacjach. Wielu badaczy twierdzi, że tradycyjne, hierarchiczne kariery w organizacji powoli odchodzą w przeszłość. Niewątpliwie zmiany zachodzące w relacjach zatrudnienia spowodowały, że dzisiaj rozwój kariery pracowników w mniejszym stopniu jest ograniczany przez organizacje. Coraz bardziej rozpowszechnione wśród utalentowanych pracowników natomiast stają się tzw. nowe modele kariery zawodowej. Wielu utalentowanych pracowników pragnących niezależności celowo bowiem wybiera ten rodzaj kariery, mimo że wiąże się on z brakiem bezpieczeństwa zatrudnienia. Są oni zatrudniani w organizacjach na czas realizacji określonych projektów jako konsultanci czy eksperci, rozwijając karierę zawodową w pewnym stopniu poza formalnymi strukturami organizacyjnymi. Zmiany te skłaniają do zwrócenia szczególnej uwagi na specyfikę nowych modeli kariery zawodowej. Jednocześnie, paradoksalnie, ta coraz większa popularność „nowej kariery” sprawia, że zarządzanie karierą utalentowanych pracowników nabiera w organizacji szczególnej wagi.

W tradycyjnym podejściu ujmuje się karierę jako fenomen strukturalny, według którego „jest serią powiązanych stanowisk umiejscowionych w hierarchii prestiżu, które zajmuje osoba w uporządkowanej, (mniej lub bardziej) przewidywalnej kolejności”<sup>9</sup>. Z kolei podejście indywidualistyczne przedstawia karierę z perspektywy jednostki, ujmując ją jako zjawisko podmiotowe i subiektywne. Przyjmując tę perspektywę badacze podkreślają znaczenie cech jednostki jako kluczowego czynnika wpływającego na wybór zawodu i pracy. W ujęciu tym o rozwoju kariery jednostki istotnie decyduje „dopasowanie” jej cech indywidualnych do wykonywanej pracy. Z kolei w podejściu holistycznym, które stara się łączyć obie perspektywy, kariera ujmowana jest jako ciągły proces, w którego centralnym punkcie jest relacja zachodząca między jednostką a organizacją. Współcześnie dużą popularność zyskuje także podejście interpretacyjne, zgodnie z którym to jednostka samodzielnie nadaje znaczenie swojej karierze<sup>10</sup>. Rozwój kariery traktowany jest jako jej urzeczywistnianie rozumiane jako realizacja osobistych celów i wartości w warunkach ograniczeń i udogodnień związanych

<sup>9</sup> H. Wilensky, *Work, career and social integration*, „International Social Science Journal” 1961, nr 12(4), s. 523.

<sup>10</sup> J. Strużyna, E. Madej, *Przyszłość zarządzania karierą*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 2, s. 9-32; L. Cohen, M. Mallon, *My brilliant career?: using stories as a methodological tool in careers research*, „International Studies of Management and Organization” 2001, nr 31(3), s. 59-62.

z sytuacją zawodową jednostki<sup>11</sup>. Podejście to podkreśla nieograniczony charakter kariery, którą jednostka może realizować zarówno w organizacji, jak i poza nią. W kontekście przemian zachodzących w relacjach zatrudnienia uwagę badaczy przyciągają nowe modele kariery, takie jak np. kariera bez granic czy kariera proteańska, które opierają się głównie na indywidualistycznych koncepcjach kariery. Nowe modele kariery uwzględniają fakt, że obecnie kariery często „wykraczają” poza tradycyjne ramy organizacyjne, a ścieżki kariery pracowników stają się wielotorowe i zmienne.

Pojęcie „kariery bez granic” (*boundaryless career*) wprowadzone zostało do literatury przez Michaela B. Arthura i Denisa M. Rousseau’a<sup>12</sup>. Kariera bez granic jest przeciwieństwem tradycyjnej kariery. Wykracza ona poza pojedynczy układ organizacyjny i może obejmować sekwencję wielu stanowisk w różnych organizacjach. Pracownicy realizujący ten model kariery posiadają większą niezależność wobec pracodawcy niż w tradycyjnym modelu kariery. Model ten jest chętnie wybierany przez utalentowanych pracowników, którzy ze względu na wartość ich talentu dla organizacji cechują się wysoką zatrudnialnością i bez trudu mogą znaleźć zatrudnienie w różnych organizacjach. Dla kariery bez granic charakterystyczna jest duża mobilność zawodowa pracownika. Wynika ona głównie z postawy utalentowanego pracownika wobec możliwych zmian w karierze, które postrzegane są przez niego jako szansa na rozwój zawodowy. Model kariery bez granic podkreśla znaczenie niezliczonych możliwości, jakie dla utalentowanej jednostki niesie rynek pracy. Pokazuje, jak ich rozpoznanie i wykorzystanie, możliwe dzięki posiadanemu przez pracownika potencjałowi, może prowadzić do sukcesu zawodowego. Stopniowe rozpowszechnianie się modelu kariery bez granic odzwierciedla się np. w częstym rozpoczynaniu własnej działalności gospodarczej przez utalentowanych pracowników, realizujących dotychczas tradycyjną karierę w organizacji. W praktyce jednak kariera bez granic wiąże się nie tylko z licznymi zagrożeniami dla pracowników (np. brak pewności zatrudnienia), lecz także z negatywnymi konsekwencjami dla organizacji, np. odpływem utalentowanych pracowników.

Zbliżonym do kariery bez granic modelem jest tzw. kariera proteańska (*protean career*). Pojęcie to wprowadzone zostało przez Douglasa H. Halla i nawiązuje ono do greckiego bóstwa Proteusza, który miał zdolność przewidywania przyszłości i potrafił zmieniać swoją postać. W modelu tym kariera także jest ujęta z perspektywy indywidualnej, według której podmiot kariery – samodzielna

<sup>11</sup> M.A.C.T. Kuijpers, B. Schyns, J. Scheerens, *Career Competencies for Career Success*, „Career Development Quarterly” 2006, nr 55(2), s. 169.

<sup>12</sup> M.B. Arthur, *The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry*, „Journal of Organizational Behavior” 1994, nr 15, s. 295-306; M.B. Arthur, D.M. Rousseau, *The boundaryless career*, Oxford University Press, New York 1996.

jednostka – staje w obliczu rozlicznych wyzwań rynku pracy<sup>13</sup>. Utalentowani pracownicy realizujący proteański model kariery opierają rozwój zawodowy przede wszystkim na chęci uczenia się, proaktywności, zdolności adaptacji i niezależności. Starają się przewidzieć nadchodzące zmiany i dostosować się do nich poprzez nieustanny rozwój kompetencji. W ocenie sukcesu zawodowego stosują głównie indywidualne, subiektywne kryteria. Podobnie jak kariera bez granic, model kariery proteańskiej charakteryzuje się dużą mobilnością pracowników oraz ich silną orientacją na uczenie się i rozwój zawodowy. Często wiąże się on z elastycznymi formami zatrudnienia, które są celowo wybierane przez utalentowanych pracowników, ponieważ zapewniają im dużą swobodę i niezależność działania oraz różnorodność doświadczeń stanowiących okazję do dalszego doskonalenia zawodowego. Model ten uwypukla rolę jednostki, która samodzielnie wyznacza swoje cele zawodowe, dla której subiektywny sukces zawodowy jest ważniejszy niż sukces obiektywny i takie jego tradycyjne wyznaczniki, jak, np. pieniądze, pozycja czy władza<sup>14</sup>. Silniej niż model kariery bez granic eksponuje znaczenie potencjału pracownika, który decyduje o rozwoju jego kariery.

Warto zauważyć, że w nowych modelach kariery tożsamość zawodowa jest budowana raczej poprzez różnorodne doświadczenia zawodowe jednostki i wykonywany przez nią zawód niż w oparciu o określoną przynależność organizacyjną. Dla wielu uzdolnionych pracowników bycie ekspertem w interesującej ich dziedzinie jest pierwszorzędnym celem kariery zawodowej. Jednak niektórzy badacze w kontekście zarządzania karierą utalentowanych pracowników twierdzą, że chociaż obecnie model kariery staje się bardziej modelem kariery proteańskiej w tym sensie, że jednostka w większym stopniu odpowiada za kierowanie jej rozwojem i własny sukces zawodowy, lecz kariery pracowników nigdy nie będą całkowicie nieograniczone, ponieważ są realizowane w określonym, sformalizowanym kontekście organizacyjnym<sup>15</sup>. Nowe modele kariery uwypuklają rolę potencjału jednostki w rozwoju kariery zawodowej. „Nowa kariera” w dużej mierze opiera się na nieustannym odkrywaniu siebie i redefiniowaniu własnej roli zawodowej, stając się równocześnie procesem stałego uczenia się. W kontekście przemian zachodzących we współczesnych modelach kariery należy zwrócić uwagę na fakt, że dzisiaj utalentowani pracownicy nie powinni rozwijać swojej kariery jedynie w oparciu o przynależność organizacyjną czy zajmowane aktualnie stanowisko, ponieważ szybko mogą one ulec zmianie. Powinni raczej samodzielnie

<sup>13</sup> D.T. Hall, *Careers in organizations*, „Goodyear Series in Management and Organizations”, Goodyear Publishing, Pacific Palisades 1976; D.T. Hall, J.P. Briscoe, K.E. Kram, *Identity, values and learning in the protean career*, w: *Creating tomorrow's organizations*, red. C.L. Cooper, S.E. Jackson, John Wiley & Sons, London 1997, s. 321-335.

<sup>14</sup> J.P. Briscoe, D.T. Hall, *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*, „Journal of Vocational Behavior” 2006, nr 69, s. 6.

poszukiwać, nadawania sens i łączyć w spójną całość różnorodne doświadczenia zawodowe i życiowe, dzięki temu rozwijając swój talent i wzmacniając zatrudnialność.

Chociaż utalentowani pracownicy wiedzy są bardziej samodzielni w kierowaniu własną karierą zawodową, wielu nadal chętnie łączy swoją karierę z organizacją, oczekując z jej strony bezpieczeństwa zatrudnienia i możliwości rozwoju kariery w organizacji. Rozwój tradycyjnej kariery w organizacji, według Rose Kanter, oznacza przede wszystkim wertykalne przesunięcia w hierarchii organizacyjnej – wiąże się z pewną „logiką awansów, która dotyczy porządku, sekwencji stanowisk w formalnie określonej hierarchii innych stanowisk”<sup>16</sup>. W tym przypadku „wszystkie elementy szansy na karierę, tj. odpowiedzialność, nowe wyzwania, wpływ, formalne szkolenia i rozwój, wynagrodzenia są ściśle powiązane z pozycją w organizacji”<sup>17</sup>. Ten model kariery cechuje stosunkowo duże bezpieczeństwo zatrudnienia i ograniczona mobilność zawodowa pracownika, bowiem jego kariera jest umiejscowiona w konkretnym kontekście organizacyjnym. Możliwości rozwoju specyficznych zdolności pracownika są także zazwyczaj ograniczone, ponieważ zasadniczo wiążą się z wykorzystaniem kompetencji potrzebnych w konkretnej organizacji i na określonym stanowisku pracy.

Mimo iż zmiany w relacjach zatrudnienia i karierach pracowników sprawiły, że w wielu organizacjach ograniczono działania związane z zarządzaniem karierą pracowników, nadal jednak w odniesieniu do kluczowych dla organizacji stanowisk duże znaczenie przywiązuje się do planowania sukcesji stanowisk. Zarządzanie talentami prowadzi do wzmocnienia w stosunku do utalentowanych pracowników tradycyjnego modelu kariery, ponieważ organizacji zależy na wykorzystaniu potencjału utalentowanych pracowników dla powodzenia organizacji poprzez ich zatrudnianie na kluczowych stanowiskach. Stąd też można powiedzieć, że chociaż niektórzy badacze twierdzą, iż tradycyjna, organizacyjna kariera jest „martwa”, właśnie zarządzanie talentami powoduje ponowny wzrost zainteresowania nią<sup>18</sup>. Dotyczy to zwłaszcza tych pracowników, którzy mają kompetencje dla organizacji cenne i unikalne<sup>19</sup>. Aby wzmocnić ich związek z organizacją, tworzy ona takie relacje zatrudnienia, które wzmacniają zaangażowanie pracowników i pozwalają na ich długoterminowy rozwój w organizacji. Z perspektywy

<sup>15</sup> A. De Vos, N. Dries, *Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity*, „International Journal of Human Resource Management” 2013, nr 24(9), s. 1826.

<sup>16</sup> R.M. Kanter, *Career and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career form*, w: *Handbook of Career Theory*, red. M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence, Cambridge University Press, New York 1989, s. 509.

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> A. De Vos, N. Dries, op. cit., s. 1817.

<sup>19</sup> Ibidem.

organizacyjnej działania te mają na celu utrzymanie ciągłości zatrudnienia pracowników posiadających cenne i unikalne dla organizacji kompetencje, które mogą stanowić źródło jej długoterminowej przewagi konkurencyjnej. Istotne znaczenie ma także przyjęta w organizacji polityka i cele zarządzania talentami. Według Ans De Vos i Nicky'a Driessa jeżeli w organizacji dąży się do utrzymania ciągłości w prowadzonej polityce zatrudnienia, z reguły preferowane jest w niej bardziej tradycyjne podejście do zarządzania karierą, które w odróżnieniu od podejścia przyjmowanego w nowych modelach kariery zakłada odpowiedzialność organizacji za zarządzanie karierą pracowników<sup>20</sup>. Organizacje takie jednocześnie tworzą bardziej rozbudowane systemy zarządzania karierą.

Zdaniem J. Moczydłowskiej zarządzanie talentami obejmuje trzy podstawowe sekwencje działań, tj.: rekrutację talentów, transformację i fazę odejścia<sup>21</sup>. Działania w fazie rekrutacji koncentrują się na wyłonieniu utalentowanych pracowników na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy oraz ich przyciągnięciu do organizacji. W pozyskaniu utalentowanych pracowników ważną rolę odgrywają działania organizacji kierowane do potencjalnych pracowników, które mają na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy<sup>22</sup>. Utalentowani pracownicy zwykle są świadomi własnej wartości na rynku pracy i ich oczekiwania wobec pracodawców są wysokie. Dotyczy to szczególnie pracowników generacji Y, którzy w mniejszym stopniu poszukują bezpieczeństwa zatrudnienia i chętniej realizują nowe modele kariery zawodowej. Pracownicy ci pragną autonomii działania, samodzielności i możliwości samorealizacji w życiu zawodowym.

Wiele organizacji w fazie tej skupia się na zewnętrznym rynku pracy. W rekrutacji utalentowanych pracowników często podkreślana jest także konieczność stosowania złożonych metod i narzędzi rekrutacji mających na celu precyzyjne określenie potencjału kandydatów (np. *assessment center*). Według Deborah R. Phillips przyciągnięcie do organizacji utalentowanych pracowników wymaga zastosowania niestandardowych metod, które umożliwiają rozpoznanie i ocenę ich specyficznych uzdolnień<sup>23</sup>. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że już wczesne badania empiryczne dotyczące wykorzystania potencjału pracowników wykazały, iż organizacje powinny większą uwagę poświęcać identyfikowaniu i rozwojowi potencjału pracowników na wewnętrznym rynku pracy<sup>24</sup>. Możliwości określenia rzeczywistego potencjału zatrudnionych pracowników są z reguły większe niż w stosunku do kandydatów, nawet przy zastosowaniu złożonych metod i narzędzi

<sup>20</sup> Ibidem, s. 1819.

<sup>21</sup> J. Moczydłowska, op. cit., s. 433.

<sup>22</sup> I. Marzec, *Rola kultury organizacyjnej w kreowaniu wizerunku ośrodków pomocy społecznej jako pracodawcy*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 185, s. 151-163.

<sup>23</sup> D.R. Phillips, *Anchoring Talent Management To Business Performance*, „Journal of Property Management” 2014, nr 79(3), s. 18-19.

<sup>24</sup> A. Al Ariss, W. Cascio, J. Paauwe, op. cit., s. 174.

rekrutacji. Ponadto rekrutacja wewnętrzna ma istotne znaczenie dla motywowania i budowania zaangażowania utalentowanych pracowników i ich utrzymania w organizacji. Brak możliwości rozwoju zawodowego, nieodpowiednie nagradzanie, niemożność wykorzystania posiadanych kompetencji mogą bowiem powodować odchodzenie uzdolnionych pracowników z organizacji. Często możliwości uczenia się i rozwoju są dla tej grupy pracowników nawet ważniejsze niż długoterminowe zatrudnienie<sup>25</sup>.

Faza transformacji dotyczy przede wszystkim zarządzania karierą utalentowanych pracowników<sup>26</sup>. Obejmuje ona rozwój zawodowy utalentowanych pracowników, planowanie ich kariery i właściwe wykorzystanie w organizacji ich talentów. Organizacje powinny dążyć do pełnego wykorzystania potencjału uzdolnionych pracowników, planując ścieżki ich kariery zawodowej. Utalentowani pracownicy sprawują kontrolę nad kluczowymi dla organizacji kompetencjami, a zatem w wielu organizacjach poprzez zarządzanie karierą usiłuje się wzmocnić ich zaangażowanie i więź z organizacją, oferując im długoterminowe zatrudnienie. Istotną rolę w planowaniu kariery uzdolnionych pracowników odgrywa uwzględnienie ich specyficznych potrzeb i oczekiwań. Wartość posiadanych przez nich talentów oraz ich z reguły wysoki poziom mobilności sprawiają, że mogą oni skuteczniej niż inni pracownicy egzekwować od organizacji realizację swoich wymagań. Jasne określenie ścieżki kariery zawodowej ma szczególne znaczenie w przypadku pracowników generacji Y, bowiem, jak zauważa D.R. Phillips, o ile pracownicy generacji X chcą wiedzieć, jakie będą zajmować stanowisko w ciągu następnych pięciu lat, o tyle „pracownicy generacji Y chcą wiedzieć, gdzie będą w następnym miesiącu”<sup>27</sup>. Przy czym należy zauważyć, że planowanie następstw wymaga nie tylko określenia, które stanowiska i w jakim czasie będą wolne oraz którzy pracownicy posiadają odpowiednie uzdolnienie, wiedzę i umiejętności pozwalające na przejęcie odpowiednich stanowisk, lecz również ustalenia, czy odpowiadają one oczekiwaniom uzdolnionych pracowników<sup>28</sup>. Dla wielu utalentowanych pracowników tradycyjny, hierarchiczny awans jest mniej ważny niż zwiększanie ich zakresu odpowiedzialności czy włączenie ich w procesy doskonalenia organizacji. Utalentowani pracownicy często pragną aktywnie przyczynić się do rozwoju organizacji, mogąc w pełni wykazać swoje zdolności.

W fazie tej należy także zwrócić baczną uwagę na rozwój zawodowy utalentowanych pracowników. Dynamiczny przyrost wiedzy powoduje, że specyficzne kompetencje, na których opiera się szczególna wartość tej grupy pracowników

<sup>25</sup> C.L. Wang, P.K. Ahmed, *Managing knowledge workers*, „Working Paper Series 2003”, Management Research Centre, University of Wolverhampton, Shropshire 2003, s. 3.

<sup>26</sup> J. Moczydłowska, op. cit., s. 433.

<sup>27</sup> D.R. Phillips, op. cit., s. 20.

<sup>28</sup> Ibidem.



dla organizacji, są często nietrwałe i mogą szybko ulec dezaktualizacji. Dla świadomych tego zagrożenia pracowników wsparcie rozwojowe stanowi kluczowy czynnik decydujący o atrakcyjności pracodawcy. Spostrzeżenia te potwierdzają badania ankietowe absolwentów Uniwersytetu Londyńskiego, które wykazały, że ponad 90% respondentów oczekiwało od swoich pracodawców pomocy w rozwoju zawodowym<sup>29</sup>. Warto przy tym zauważyć, że utalentowani pracownicy są silnie motywowani wewnątrz – często są pasjonatami zawodu, a podejmowane przez nich działania rozwoju nie mają jedynie na celu wzmocnienia ich pozycji na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, lecz wynikają z wewnętrznej potrzeby doskonalenia posiadanych kompetencji zawodowych. Uzdolnieni pracownicy zwykle mają silną potrzebę rozwoju osobistego, intelektualnego i zawodowego.

Ostatnim etapem zarządzania talentami w organizacji jest ich odchodzenie z organizacji, które, jak podkreśla J. Moczydłowska, jest procesem naturalnym i nieuniknionym<sup>30</sup>. Jednak w przypadku utalentowanych pracowników proces ten nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ wraz z odejściem pracownika organizacja traci cenne zasoby wiedzy i umiejętności, które mogą zostać wykorzystane przez jej konkurencję. Stąd też ważne jest budowanie więzi pracowników z organizacją i wzmacnianie ich zaangażowania organizacyjnego. Silna więź pracowników z organizacją pozwala na ochronę cennych zasobów talentów, bowiem lojalni i zaangażowani pracownicy niechętnie opuszczą organizację. W przypadku dojrzałych pracowników, w odniesieniu do których proces ich odchodzenia z organizacji ma charakter naturalny, należy także dążyć do utrzymywania ich długoterminowej zatrudnialności oraz wykorzystania ich doświadczenia w rozwijaniu talentów młodszych pracowników. Pracownicy ci mogą być doskonałymi mentorami, stając się dla młodych pracowników godnym naśladowania wzorem, nauczycielem i wychowawcą darzonym zaufaniem i szacunkiem.

## Podsumowanie

Celem artykułu była odpowiedź na pytanie, jakie są specyficzne uwarunkowania zarządzania karierą utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach oraz jakie jest znaczenie nowych modeli kariery w odniesieniu do tych pracowników. Zaprezentowana analiza literatury wskazuje, że tymczasowość relacji zatrudnienia i zwiększenie popularności nowych modeli kariery wśród utalentowanych pracowników sprawia, iż właśnie w odniesieniu do tej grupy

<sup>29</sup> J. Moczydłowska, op. cit., s. 433.

<sup>30</sup> R. Prickett, *Firms complain of quality shortfall among students*, „People Management” 1998, nr 4(14), s. 10.

organizacje powinny dążyć do budowania z nimi długoterminowych relacji poprzez odpowiednie planowanie ich kariery zawodowej, pozwalające nie tylko na pełne wykorzystanie potencjału utalentowanych pracowników, lecz także realizację ich specyficznych potrzeb i ambicji zawodowych. Ta cenna dla organizacji grupa pracowników, ze względu na ich wysoki poziom zatrudnialności, może stawiać pracodawcom stosunkowo wysokie wymagania, a wartość posiadanych przez nich talentów wzmacnia ich pozycję przetargową na rynku pracy i pozwala wybierać takich pracodawców, którzy spełniają ich oczekiwania. Dzisiaj talent staje się bowiem coraz ważniejszym czynnikiem decydującym o pozycji pracownika na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Utalentowanych pracowników z reguły cechuje silna potrzeba rozwoju zawodowego i osobistego, który organizacja powinna aktywnie wspierać, zapewniając im różnorodne możliwości doskonalenia kompetencji zawodowych.

Z drugiej strony, jak słusznie zauważają Yehuda Baruch i Maury Peiperl, pomimo licznych zmian w modelach kariery „kariery organizacyjne nie znikną”, a dla organizacji funkcjonujących w zmiennym i dynamicznym otoczeniu bardzo ważne jest odpowiednie zarządzanie karierami utalentowanych pracowników<sup>31</sup>. W odróżnieniu od innych grup pracowników w prowadzonej polityce zarządzania karierą należy dążyć do ich zatrzymania w organizacji i rozwoju ich zdolności pod kątem bieżących i przyszłych potrzeb organizacji. Ponadto zarządzanie talentami nie powinno koncentrować się jedynie na pracownikach zajmujących wyższe stanowiska w organizacji, lecz także na innych grupach pracowników, w których rozpoznanie „ukrytych talentów” może stanowić cenne źródło rozwoju przyszłego kapitału intelektualnego organizacji. Podstawowym celem zarządzania karierą jest bowiem pełne wykorzystanie twórczego potencjału pracowników dla budowania przewagi konkurencyjnej i sukcesu organizacji.

## Literatura

- Al Ariss A., Cascio W., Paauwe J., *Talent management: Current theories and future research directions*, „Journal of World Business” 2014, nr 49(2), s. 173-179.
- Arthur M.B., *The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry*, „Journal of Organizational Behavior” 1994, nr 15, s. 295-306.
- Arthur M.B., Rousseau D.M., *The boundaryless career*, Oxford University Press, New York 1996.
- Baruch Y., Peiperl M., *Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications*, „Human Resource Management” 2000, nr 39(4), s. 347-366.
- Briscoe J.P., Hall D.T., *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*, „Journal of Vocational Behavior” 2006, nr 69, s. 4-18.
- Cohen L., Mallon M., *My brilliant career?: using stories as a methodological tool in careers research*, „International Studies of Management and Organization” 2001, nr 31(3), s. 48-68.

<sup>31</sup> Y. Baruch, M. Peiperl, *Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications*, „Human Resource Management” 2000, nr 39(4), s. 363.

- Collings D.G., Mellahi K., *Strategic talent management: A review and research agenda*, „Human Resource Management Review” 2009, nr 19(4), s. 304-313.
- De Vos A., Dries N., *Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity*, „International Journal of Human Resource Management” 2013, nr 24(9), s. 1816-1831.
- Hall D.T., Briscoe J.P., Kram K.E., *Identity, values and learning in the protean career*, w: *Creating tomorrow's organizations*, red. C.L. Cooper, S.E. Jackson, John Wiley & Sons, London 1997, s. 321-335.
- Hall D.T., *Careers in organizations*, Goodyear Series in Management and Organizations, Goodyear Publishing, Pacific Palisades 1976.
- Handy Ch., *Understanding Organizations*, Oxford University Press, New York 1993.
- Kanter R.M., *Career and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career forms*, w: *Handbook of Career Theory*, red. M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence, Cambridge University Press, New York 1989, s. 506-521.
- Kuijpers M.A.C.T., Schyns B., Scheerens J., *Career Competencies for Career Success*, „Career Development Quarterly” 2006, nr 55(2), s. 168-178.
- Marzec I., *Rola kultury organizacyjnej w kreowaniu wizerunku ośrodków pomocy społecznej jako pracodawcy*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 185, s. 151-163.
- Mikuła B., *Zarządzanie ludźmi pracującymi dla organizacji opartych na wiedzy*, w: *Wiedza – Innowacyjność – Zmiana*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008, s. 37-46.
- Moczydłowska J., *Talent Management: Theory and Practice of Management. The Polish Experience*, „International Journal of Business Management & Economic Research” 2012, nr 3(1), s. 432-443.
- Phillips D.R., *Anchoring Talent Management To Business Performance*, „Journal of Property Management” 2014, nr 79(3), s. 16-20.
- Prickett R., *Firms complain of quality shortfall among students*, „People Management” 1998, nr 4(14), s. 10.
- Strużyna J., Madej E., *Przyszłość zarządzania karierą*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 2, s. 9-32.
- Waheed S., Zaim A., Zaim H., *Talent Management In Four Stages*, „USV Annals Of Economics & Public Administration” 2012, nr 12(1), s. 130-137.
- Wang C.L., Ahmed P.K., *Managing knowledge workers*, „Working Paper Series 2003”, Management Research Centre, University of Wolverhampton, Shropshire 2003.
- Wilensky H., *Work, career and social integration*, „International Social Science Journal” 1961, nr 12(4), s. 543-574.

## Career management of talented employees

**Abstract.** *In recent years, a growing interest in talent management can be observed in both Polish and foreign literature on the subject. This interest results from the fact that in order to create their competitive advantage, contemporary organizations search for talented employees whose unique competences may become the source of organizational success. However, changes in career models and the ongoing “war” for talents make attracting and keeping talented employees a serious challenge for the organization. In this context, the importance of career management in retaining talented employees should be highlighted. This paper tries to answer the question of: what are the specific conditions of career management of the talented employees in contemporary organizations, as well as, what is the significance of the new career models in regards to the talented employees.*

**Keywords:** *talent management, career management, new career models*



## **Karolina Oleksa**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Instytut Nauk Ekonomicznych  
e-mail: oleksa.karolina@wp.pl  
tel. 663 33 24 25

# **Zarządzanie talentami – jak w XXI wieku motywować i utrzymać w organizacji utalentowanych pracowników**

**Streszczenie.** *W dobie wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstwa zdobywają przewagę rynkową dzięki utalentowanym pracownikom, którzy budują firmę i umacniają ją w obliczu kryzysów. Jednak utrzymanie utalentowanych pracowników w przedsiębiorstwie wymaga szczególnej dbałości o ich pozycję w firmie oraz o poziom motywacji i chęci pozostania w organizacji. Celem artykułu jest omówienie sposobów motywowania i utrzymywania pracowników utalentowanych w organizacjach oraz wyszczególnienie skutecznych współcześnie strategii w obu tych dziedzinach. Wnioski postawiono na podstawie przeglądu teoretycznych założeń dotyczących zarządzania talentami, motywowania i utrzymywania pracowników utalentowanych, a także na podstawie studium przypadku i artykułów pokazujących praktyczne implikacje różnych strategii w obszarze motywacji i retencji uzdolnionych pracowników.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie talentami, motywowanie pracowników utalentowanych, utrzymywanie pracowników utalentowanych

## **Wstęp**

W dobie globalizacji, postępującej technologizacji i rosnących wymagań rynku konkurowanie przez firmy na poziomie cenowym, produktowym czy technologicznym już nie wystarcza, aby odnieść długotrwały sukces. Dlatego też firmy zaczęły przywiązywać większą wagę do zasobów pracowników, upatrując w nich

szansy na zwiększenie swojej przewagi konkurencyjnej. Pociągnęło to za sobą nowe trendy w zarządzaniu i doborze pracowników, podobnie jak w przypadku rozwoju marketingu i rozszerzeniu działalności firm pod względem społecznej odpowiedzialności biznesu czy rozwoju zrównoważonego. Szczególnie cenni okazują się pracownicy z ponadprzeciętnymi zdolnościami, okreśłani mianem „talentów”.

Zainteresowanie kwestią potencjału pracowników zapoczątkowane zostało w latach 80. ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych, co spowodowało rozwój obszaru zarządzania talentami<sup>1</sup>. Dzisiaj zarządzanie talentami postrzega się jako kluczową kwestię, która buduje firmę i pozwala jej przetrwać przede wszystkim trudne sytuacje oraz kryzysy. Aby zapewnić sobie obecność pracowników utalentowanych, wiele firm tworzy specjalne programy treningowe i stawia na rekrutowanie pracowników utalentowanych oraz z wysokim potencjałem. Jednak samo rekrutowanie czy przeprowadzenie adepta przez program organizacyjny nie gwarantuje, że wyłonieni pracownicy zwiążą się z firmą i będą zadowoleni ze swojej pracy. Środowisko organizacyjne ma bowiem wpływ na rozwój talentu lub jego zahamowanie. Zdarza się, że utalentowani pracownicy odchodzą, czując mniejszą więź z miejscem pracy oraz wykazując brak lojalności w stosunku do pracodawcy. Dlatego bardzo ważne jest odpowiednie motywowanie i zarządzanie pracownikami utalentowanymi, które przyczyni się do ich retencji.

W celu poparcia tego założenia przedstawiono teorię dotyczącą motywacji i utrzymywania talentów w firmie, a także zaprezentowano współcześnie wykorzystywane pomysły oraz skuteczne zarządzanie talentami na przykładzie firmy Google.

## 1. Pracownicy utalentowani w życiu i w organizacji

W czasach ekonomii industrialnej, kiedy rozkwit przeżywał sektor drugi, czyli głównie przemysł i budownictwo, znaczenie miała produktywność i ilość, np. wydobycia surowców. O wiele mniejszą wagę przywiązywano do rozwoju pracowników czy do jakości produkcji. W erze postindustrialnej zaczęto rozwijać trzeci sektor, czyli handel, usługi i finanse, a dostęp do wiedzy pozwolił pracownikom na zdobywanie kompetencji umożliwiających efektywną pracę w wymienionych obszarach. Wraz z dynamicznym rozwojem biznesu i coraz bardziej dostępną wiedzą zaczęto większą uwagę skupiać na umiejętnościach pracowników, które mogłyby pomóc w rozwiązywaniu kwestii spornych, dylematów i kształtowaniu organizacji. Zainteresowanie pracownikami z wysokim potencjałem nastąpiło

<sup>1</sup> T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 19.

w Stanach Zjednoczonych już w latach 80. XX w., a w latach 90. obszar zarządzania talentami był już intensywnie eksplorowany, o czym świadczy m.in. teoria TRM (z ang. *Talent relationship management*), która odnosi się do aktywnego kształtowania relacji z utalentowanym pracownikiem – talent w tym przypadku rozumiany jest jako naturalna predyspozycja do osiągania sukcesów<sup>2</sup>.

W erze organizacji opartych na wiedzy już nie finanse czy technologia stanowią barierę rozwojową organizacji – zazwyczaj ograniczeniem jest brak pewnych kompetencji i pożądanych cech u pracowników. To właśnie cechy pracowników i ich zasoby są motorem rozwoju organizacji i pomagają jej przystosowywać się do zmieniającego się otoczenia, które narażone jest na różne kryzysy. Trudność sprawia wyłonienie pracowników posiadających pożądane zasoby, bowiem mogą one być niewidoczne przy pierwszym kontakcie (specyficzne zręczności, zasoby intelektualne), a mogą ujawnić się dopiero w trakcie rozwoju.

Jak rozumieć pojęcie talentu? W literaturze można znaleźć wiele definicji tego określenia. W słowniku wyrazów obcych Władysław Kopaliński talent definiuje jako wybitne uzdolnienia specjalne w dziedzinie twórczości lub odtwórczości<sup>3</sup>. Samo pojęcie wywodzi się z greckiego słowa *talanton*, które oznaczało ciężar do udźwignięcia przez jedną osobę<sup>4</sup>. Na początku ubiegłego wieku talent definiowano jako spotęgowane uzdolnienia, dotyczące jednej konkretnej dziedziny (tzw. monouzdolnienie) lub kilku szerszych (multiuzdolnienia)<sup>5</sup>. Według Tannenbauma talenty można pogrupować pod względem czterech następujących kryteriów: wyjątkowość uzdolnień i rzadkości występowania (np. wybitni naukowcy), talenty nadzwyczajne, np. w sferze artystycznej, talenty normalnego życia, czyli predyspozycje do wykonywania danej pracy, a także talenty zbyteczne, nietypowe, czyli umożliwiające wykonywanie rzeczy nadzwyczajnych, ale nie wpływających na poprawę życia innych czy funkcjonowanie organizacji<sup>6</sup>.

Mimo wielu badań i obserwacji w obszarze zarządzania talentami nie ma jednoznacznej definicji talentu, a kwestię sporną stanowi pytanie: czy talent jest wrodzony, czy nabyty? Z jednej strony, wzrastająca liczba osób wykształconych nie powoduje proporcjonalnego przyrostu talentów, co sugerowałoby, że z talentem trzeba się urodzić, a z drugiej – szkolenia i treningi rozwijają kompetencje pracowników i przyczyniają się do zwiększonej liczby sukcesów na różnych polach<sup>7</sup>.

<sup>2</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pochtowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 38.

<sup>3</sup> W. Kopaliński, [www.slovník-online.pl/kopalinski](http://www.slovník-online.pl/kopalinski) [6.02.2015].

<sup>4</sup> S. Chęłpa, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 28.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 29.

<sup>6</sup> J. Grodzicki, *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 155.

<sup>7</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 39.

Co do definicji, istnieje wiele koncepcji talentów, które odnoszą się do różnych, nierzadko odmiennych założeń. W celu naświetlenia rozbieżności można skupić się na psychologicznej definicji talentu oraz podejścia do talentu w organizacjach.

W psychologicznym podejściu zaproponowanym przez Johna Achtera i Davida Lubinskiego talentem określa się jednostkę, która ma lepszy niż inni wgląd w siebie i swoje predyspozycje, rozumie unikalność swoich zainteresowań, widzi związek między swoimi predyspozycjami a możliwościami w rozwoju i w pracy zawodowej, a także ma zdolność do myślenia refleksyjnego – posiada wiedzę i umiejętność kształtowania swoich unikatowych predyspozycji w taki sposób, aby wpływać na swoją przyszłość<sup>8</sup>. Na przeciwnym krańcu definicyjnym znajduje się założenie, że talent to po prostu wysoki poziom kluczowych dla organizacji kompetencji. Oznacza to, że wielu pracowników może zostać talentami w toku odbytych szkoleń czy poprzez proces selekcji, przeprowadzony na podstawie ścisłych kryteriów.

Wśród licznych koncepcji wyróżnia się również talenty krytyczne, wyróżniające, nadmiarowe i niepotrzebne<sup>9</sup>. Talenty krytyczne występują rzadko, choć są pożądane społecznie, bo niosą ze sobą społeczne korzyści, np. przywództwo. Talenty wyróżniające są stosunkowo częściej spotykane, ale równie mocno pożądane, i dotyczą głównie pewnych wyróżniających uzdolnień, np. wydolności organizmu i nadzwyczajnej umiejętności szybkiego biegania w przypadku piłkarza. Talenty nadmiarowe też nie są często spotykane, choć ich rola nie jest kluczowa w osiąganiu celów – mają one charakter wspierający, chodzi np. wysoko rozwinięte umiejętności interpersonalne. Talenty niepotrzebne są raczej niepożądane w społeczeństwie czy w organizacjach, ponieważ utrudniają sprawne funkcjonowanie – przykładem jest nadmierne wchodzenie w konflikty<sup>10</sup>.

Talent to również czynniki pozaintelektualne, czyli np. cechy charakteru, komponenty osobowości, przykładowo wysoka wytrzymałość czy sumienność. Niektórzy badacze jako składową talentu postrzegają czynniki środowiskowe. Do tej grupy zaliczają intencjonalne tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi, także losowe wydarzenia, niezależne od podejmowanych działań, oraz proces socjalizacji, który przebiega w danej grupie społecznej czy kulturze – może to stymulować rozwój talentu albo go hamować<sup>11</sup>. Talent nie utrzymuje się na stałym poziomie przez całe życie, ulega zmianom, rozwija się lub bywa ograniczany. Dlatego wiele uwagi poświęcono tzw. facylitatorom, czyli czynnikom wspierającym talent, oraz killerom – czynnikom go hamującym. Do facylitatorów

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> S. Chęłpa, op. cit., s. 29.

<sup>10</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 41.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 43.



najczęściej zalicza się: poczucie wewnątrzsterowalności, czyli poczucie wpływu na własne życie, dystans wobec siebie i otoczenia, autorefleksję, odporność na stres, adekwatną samoocenę, dążenie do samorealizacji. Killerami są m.in. poczucie zewnątrzsterowalności, błędna samoocena, poczucie winy, niestabilność emocjonalna, ale także zapatrzenie w siebie, brak dystansu i krytycyzmu oraz lekceważące podejście do innych<sup>12</sup>.

Mając na uwadze znaczenie talentów w organizacjach i ich rolę w dochodzeniu do sukcesu, organizacje wcielają zarządzanie talentami w swoje strategie, traktując je jako kluczowe elementy zarządzania zasobami ludzkimi. Głównymi krokami tych strategii są: pozyskiwanie, zatrzymywanie i rozwijanie talentów<sup>13</sup>. Ważnym elementem zarządzania talentami powinna być analiza i pomiar efektywności prowadzonych działań, które pozwolą na monitorowanie procesu zarządzania talentami, a tym samym tworzenie skutecznych programów rozwijających pracowników utalentowanych. Nierzadko w firmach brakuje całościowego i wyczerpującego podejścia do zarządzania talentami, przez co firmy tracą cennych pracowników lub pozyskują niewłaściwe osoby.

Warto zatem diagnozować przebieg procesów, odnosząc się do kilku kryteriów<sup>14</sup>. Po pierwsze, należy odpowiedzieć na pytanie, czy kwestia talentów wypływa ze strategii firmy i znajduje się wśród działań priorytetowych? Dalej, należy sprawdzić, czy podejmowane działania w zakresie zarządzania talentami są spójne i prowadzone zgodnie z najnowszą wiedzą i przy użyciu najnowszych narzędzi. Ważne jest również, czy prowadzone programy dla utalentowanych pracowników są na bieżąco analizowane i mierzone pod względem efektywności. Na koniec należy sprawdzić, czy istnieją procedury monitorowania i usprawniania całego procesu zarządzania talentami. Spełnienie wszystkich tych warunków pretenduje do stwierdzenia, że organizacja kompleksowo podchodzi do zarządzania talentami.

## 2. Motywowanie pracowników utalentowanych

Motywowanie pracowników utalentowanych to proces, od którego ściśle zależy utrzymanie pracowników w firmie. Wyzwaniem jest znalezienie odpowiednich motywatorów, które są indywidualne i często pozapieniężne. Coraz częściej aspekt finansowy nie jest kluczową motywacją dla pracowników utalentowanych, większego znaczenia nabiera poczucie wkładu własnego w sukces przedsiębiorstwa,

<sup>12</sup> S. Chęłpa, op. cit., s. 31-35.

<sup>13</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 62.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

odpowiedzialność, poczucie związania z organizacją, bycie docenionym i wartościowym, a także uczestniczenie w podejmowaniu ważnych decyzji i duża samodzielność<sup>15</sup>. Motywowanie pracowników utalentowanych nie może opierać się na tradycyjnym dyrektywnym zarządzaniu czy stawianiu gróźb (np. dotyczących zwolnienia), ponieważ rozwijanie talentu wiąże się z uruchamianiem w pracownikach wysokiej automotywacji do rozwoju<sup>16</sup>. Jest to proces indywidualny i wymaga od menedżerów szeregu różnych działań.

Aby stworzyć zindywidualizowany system motywacyjny pracownika utalentowanego, należy określić etap rozwoju zawodowego i osobistego, na którym obecnie znajduje się pracownik, a także poznać jego potrzeby i wyznawane wartości, kompetencje, umiejętności i uzdolnienia oraz zasady postępowania, którymi kieruje się w życiu<sup>17</sup>. Sami pracownicy zmieniają się z biegiem lat, na podstawie doświadczeń życiowych i zawodowych umacniają swoje zdolności i rozwijają predyspozycje (lub hamują ich rozwój, pracując w niesprzyjającym środowisku organizacyjnym). Z czasem uświadamiają sobie hierarchię potrzeb i tego, co ich motywuje, dzięki czemu mogą dokonywać trafniejszych wyborów zawodowych i wyodrębniać tzw. kotwice kariery, czyli elementy obrazu własnej osoby, z których nie będą rezygnować, stojąc przed danym wyborem<sup>18</sup>.

Współcześnie, dzięki dorobkowi psychologii, biologii i neuronauki, do motywowania pracowników podchodzi się kompleksowo, mając na uwadze procesy, które determinują zachowanie i działanie ludzi. Dzięki takiemu podejściu wyodrębniono cztery potrzeby, które należy spełnić, żeby skutecznie zmotywować pracownika. Są to: potrzeba zdobywania deficytowych dóbr, w tym również niematerialnych, np. uznanie, potrzeba tworzenia więzi, potrzeba rozumienia i potrzeba ochrony, czyli obrona przed zagrożeniami z zewnątrz i dążenie do sprawiedliwości<sup>19</sup>. Autorzy postulujący wykorzystanie tych potrzeb w motywowaniu pracowników przeprowadzili badania, których wyniki dowiodły, że poziom zdolności firmy do zaspokojenia tych czterech dążeń tłumaczy średnio 60% rozbieżności w poziomach wskaźników motywacyjnych. W stosunku do utalentowanych pracowników szczególnie ważne jest zadbanie o realizację tych czterech potrzeb – wielu pracowników godzi się na pracę w danej organizacji, wiedząc, że któraś z potrzeb, np. nabywania dóbr w postaci pochwały czy uznania, nie będzie zaspokajana, co często jest motywowane możliwymi problemami w znalezieniu innej

<sup>15</sup> A. Stegenka, *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 91.

<sup>16</sup> M. Juchnowicz, *Motywowanie do rozwoju?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 97.

<sup>17</sup> A. Stegenka, op. cit., s. 91.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 92.

<sup>19</sup> B. Groyberg, L. Lee, N. Nohria, *Motywacja pracowników – nowy, skuteczny model*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2008.

pracy. Utalentowani pracownicy na ogół nie mają takich dylematów, więc niezadbanie o którąś z potrzeb może skutkować odejściem lub niskim zaangażowaniem w wykonywaną pracę<sup>20</sup>.

### 3. Utrzymanie pracowników utalentowanych

Utrzymanie utalentowanego pracownika jest obecnie palącą kwestią, ponieważ w obliczu wzrastającej fluktuacji kadr w organizacjach odejście talentu oznacza dla firmy stratę finansową, czasową i zasobową<sup>21</sup>. Gdy kadra często się zmienia, trudno jest stworzyć zgrany zespół i dogodne do rozwoju warunki dla pracowników utalentowanych. Jednym z działań mających na celu obniżenie wskaźnika fluktuacji pracowników jest odejście od systemu „mistrza szachowego”, czyli doboru pracowników do stanowisk, a zamiast tego wprowadzenie informowania wewnętrznego o wakatach w organizacji, co pozwala pracownikom na budowanie ścieżki kariery w dowolnym dziale, ale ciągle w ramach tego samego przedsiębiorstwa<sup>22</sup>. Skutkuje to brakiem kontroli nad rozwojem pracowników utalentowanych w firmie i może być sprzeczne z jej interesami. Wyjście z tej sytuacji znalazła firma McKinsey. Informacje o planowych projektach zamieszcza na stronach internetowych, ale o składzie zespołu decydują nie tylko preferencje pracowników, ale też kierownika projektu. Ostateczna decyzja o przydziale zasobów należy do starszego partnera, który, mając na uwadze interesy obu stron, dobiera zespoły tak, aby każdy pracownik miał szansę nabyć określone umiejętności<sup>23</sup>. Dlatego aby utrzymać pracownika, należy dokonywać diagnozy sytuacji w organizacji i dbać o dobrą atmosferę w miejscu pracy.

Według klasyfikacji zaproponowanej przez Fredericka Taylora przyczyny rezygnacji z pracy można pogrupować według czterech kategorii: czynniki przyciągające, czynniki odpychające, nieunikniona fluktuacja personelu i niedobrowolna fluktuacja personelu<sup>24</sup>.

Czynnikami przyciągającymi są oferty innych firm, które wydają się pracownikowi bardziej atrakcyjne – oferowane wynagrodzenie jest wyższe, pakiet socjalny bardziej rozbudowany albo miejsce pracy jest bliżej domu. Czasami odejście pracownika jest motywowane chęcią współpracy z osobami, które są

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 124.

<sup>22</sup> P. Capelli, *Zarządzanie talentami: model na XXI wiek*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2010.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 120.

zatrudnione u innego pracodawcy, a w przeszłości były np. częścią jego zespołu. Firmy bronią się przed takimi sytuacjami, podpisując w momencie przystąpienia pracownika do programu rozwoju talentów umowy lojalnościowe, które regulują wzajemne zobowiązania i zwrot poniesionych na rozwój pracownika kosztów (częściowy lub całkowity) w momencie chęci odejścia<sup>25</sup>.

Czynniki odpychające są związane z niesatysfakcjonującym pracodawcą, czyli np. z niską płacą, kulturą organizacji, szczątkową komunikacją z przełożonymi, działalnością firmy niezgodną z systemem wartości pracownika itp. Czasami czynniki odpychające skłaniają pracownika do wyboru innego miejsca pracy, nie ze względu na dane zdobyte na temat nowej firmy czy jej profilu, ale ze względu na chęć odejścia z nierozwijającego środowiska. Aby wyeliminować te czynniki i zatrzymać pracownika, organizacja powinna przyjrzeć się źródłu niezadowolenia i je wyeliminować, a także usprawnić komunikację, aby informacje na temat satysfakcji pracowników napływały na bieżąco.

Nieunikniona fluktuacja personelu wiąże się z czynnikami zewnętrznymi – nie z pracodawcą czy z satysfakcją z pracy, a np. z sytuacją rodzinną pracownika czy z chorobą. Choć są to zewnętrzne bodźce powodujące rezygnację z pracy, warto przyjrzeć się, czy nie jest to motyw fasadowy, wygodna wymówka mobilizująca do zmiany zawodowej.

Niedobrowolna fluktuacja personelu to działanie leżące po stronie pracodawcy, który z różnych powodów musi dokonać redukcji stanowisk pracy czy zakończyć współpracę z danymi osobami<sup>26</sup>. Niezależnie od powodu rezygnacji z pracy przez utalentowanego pracownika zawsze warto przyjrzeć się tej sytuacji i zastanowić się, w jaki sposób można zatrzymać takiego pracownika w firmie, lub wyciągnąć pewne wnioski na przyszłość.

Aby zadbać o skuteczny system utrzymywania kluczowych pracowników, należy wprowadzić przemyślaną strategię personalną i konsekwentnie ją realizować. Praca zaczyna się już u podstaw. Selekcja i rekrutacja pracowników powinna być rzetelna i realizowana według wcześniej przemyślanych kryteriów – dokładnie trzeba wiedzieć, kogo firma poszukuje, jakie kompetencje musi mieć pracownik albo jakie powinien przejawiać predyspozycje (i w jakim natężeniu). To pozwala zawęzić grupę potencjalnych talentów oraz zmniejszyć ryzyko popełnienia błędu.

Utalentowanych pracowników do firmy często przyciąga solidna marka, która cieszy się dobrą opinią na rynku. Dbanie o jakość usług firmy oraz o kulturę organizacyjną sprzyjającą dobrej atmosferze w miejscu pracy przyczynia się do zmniejszania kosztów pozyskania talentów oraz zwiększa poziom lojalności pracowników. Ważna jest również reorganizacja firmy na kształt sieci, w której poszczególne elementy są ze sobą powiązane i tworzą całość. To pozostawia

<sup>25</sup> S. Chęłpa, op. cit., s. 82.

<sup>26</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 120-121.

utalentowanym pracownikom dużo swobody i samodzielności, co stanowi motywację do twórczej i efektywnej pracy<sup>27</sup>. Marka ma szczególne znaczenie dla pracowników rynków wschodzących. Pozytywny wizerunek firmy może przyspieszać karierę zawodową pracownika, dlatego że słynąca z nowatorskiego, rozwojowego kierownictwa firma zachęca ludzi, aby rozwijali swoje umiejętności przywódcze i przyczyniali się do budowania wizerunku solidnej firmy nie tylko w danym kraju, ale też na arenie międzynarodowej<sup>28</sup>.

Bardzo ważnym elementem zatrzymywania pracowników utalentowanych jest analiza fluktuacji zatrudnienia w organizacji. Poznanie powodów odchodzenia jest cenną informacją o tym, co szwankuje w firmie, co wymaga usprawnienia, a co zupełnej zmiany. Aby uzyskać te informacje, warto przeprowadzić z odchodzącym pracownikiem tzw. *exit interview*, czyli wywiad strukturalizowany, dotyczący motywów rezygnacji z pracy<sup>29</sup>. Niebezpieczeństwem opierania się na tej metodzie jest możliwość uzyskania nierzetelnych informacji – pracownicy mogą nie dzielić się prawdziwymi motywami odejścia, nie chcąc urazić przełożonego czy przekazywać informacji na temat innych pracowników. Niektórzy mogą celowo podać zupełnie inny powód odejścia. Wielu pracowników, odchodząc, chce pozostawić po sobie dobre wrażenie i nie palić za sobą mostów, dlatego też nie mówią o niektórych motywach – mogą np. przemilczeć kwestię braku mentoringu i pomocy w firmie<sup>30</sup>. Łatwiej powiedzieć, że otrzymano lepiej płatną ofertę pracy, niż przyznać, że miało się poczucie zagubienia i braku wsparcia podczas pracy w organizacji. Jednak rozmowy z odchodzącymi pracownikami, prowadzone w umiejętny sposób, mogą dostarczyć cennego materiału do podjęcia działań naprawczych<sup>31</sup>.

Częstym błędem organizacji jest brak procedur stosowanych na wypadek odejścia utalentowanego pracownika lub spontaniczne, intuicyjne „negocjowanie” na ostatnią chwilę. Efektem braku procedur jest stracenie szansy na zatrzymanie cennego człowieka, działanie pod wpływem emocji lub traktowanie odejścia talentu jak każdą inną rezygnację pracownika, co pokazuje niedociągnięcia w strategii zarządzania talentami<sup>32</sup>. Zdarza się, że pracownicy sięgają po narzędzie „odchodzę z pracy” w celu zwrócenia na siebie uwagi lub zaspokojenia potrzeby np. otrzymania podwyżki. Wcześniej przygotowane procedury na wypadek wypowiedzenia ze strony pracownika utalentowanego pozwalają na wyważone

<sup>27</sup> J. Grodzicki, op. cit., s. 182.

<sup>28</sup> J. Conger, L. Hill, D. Ready, *Jak wygrać wyścig o talenty na rynkach wschodzących*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2009.

<sup>29</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 122.

<sup>30</sup> M. Gera-Pikulska, A. Rojewska, *Światem rządzi ruch – firma zarządza talentem czy talent firmą?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 85.

<sup>31</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 122-123.

<sup>32</sup> *Ibidem*, s. 124.

negocjacje i rozmowy, których owocem może być zatrzymanie go w firmie, a także są szansą na autodiagnozę sytuacji w organizacji – jeżeli pracownik posunął się do takiego kroku jak chęć odejścia z firmy, ponieważ nie mógł wcześniej zakomunikować i przedyskutować pewnych kwestii, jest to jawny sygnał, że komunikacja w firmie szwankuje, a potrzeby i dylematy pracowników nie są zauważane.

Utalentowani pracownicy, którzy są objęci opieką, a ich potrzeby są zauważane, bardziej związują się z firmą. Aby na bieżąco wspierać takiego pracownika w jego rozwoju, firmy wdrażają procesy coachingowe i mentoringowe. Jednak takie działanie nie może być jednorazową inicjatywą, utalentowani pracownicy potrzebują szeregu doradców, coachów, trenerów i nauczycieli, którzy będą ich prowadzić i wspierać na różnych etapach rozwoju<sup>33</sup>. Utalentowani pracownicy często odchodzą, bo w organizacjach występuje niechęć do awansowania ich na wyższe stanowiska, podszyta strachem przed utratą specjalisty zajmującego odpowiednią pozycję. Jednak okazuje się, że umożliwienie szerokiego rozwoju i stworzenie szans awansu dla utalentowanego pracownika jest silnym motywatorem do pozostania w firmie<sup>34</sup>. Wiele organizacji wskazuje również, że przygotowanie indywidualnego planu szkoleniowego ma duże znaczenie w retencji pracowników. To w połączeniu z wytyczoną ścieżką kariery stanowi najsilniejszy bodziec pchający pracowników do pozostania w organizacji<sup>35</sup>. Pracodawca powinien zaufać swoim pracownikom, co nie jest łatwe, ale toruje drogę do szczerych rozmów i dzielenia się autentycznymi przemyśleniami<sup>36</sup>.

Badania przeprowadzone przez Jean Martin i zespół badawczy stowarzyszenia Corporate Leadership Council na grupie ponad 20 tysięcy pracowników, tzw. wschodzących gwiazd, w latach 2004-2010, pozwoliły ustalić na podstawie praktyk organizacyjnych, co gwarantuje powodzenie, a co grozi porażką w zarządzaniu i utrzymywaniu talentów<sup>37</sup>. Na podstawie wyników, które były porównywalne we wszystkich badanych krajach, autorzy wytypowali sześć podstawowych błędów organizacyjnych powodujących problemy z zatrzymaniem pracowników.

Pierwszym błędem jest założenie, że utalentowani pracownicy i ci o wysokim potencjale są mocno zaangażowani. Badania wskazały, że co czwarty respondent w ciągu roku chciał zrezygnować z pracy, co trzeci przyznał, że nie pracuje z pełnym zaangażowaniem, co piąty uważa, że jego osobiste cele i aspiracje różnią się od planów, jakie ma wobec niego organizacja, a cztery na dziesięć osób

<sup>33</sup> H. Krewson, *Coaching, training and development, w: The talent management handbook. Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*, red. L. Berger, D. Berger, Wyd. McGraw-Hill, New York 2004, s. 296-297.

<sup>34</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 124.

<sup>35</sup> Ibidem, s. 125.

<sup>36</sup> M. Gera-Pikulska, A. Rojewska, op. cit., s. 85.

<sup>37</sup> J. Martin, *Jak zatrzymać najbardziej utalentowanych pracowników*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2010, nr 92.

zadeklarowały niskie zaufanie do swoich współpracowników i jeszcze niższe do kadry zarządzającej wyższego szczebla. Takie podejście można łączyć z wysokimi wymaganiami stawianymi organizacji – jako że utalentowani pracownicy pracują intensywniej i uzyskują lepsze wyniki niż inni zatrudnieni w firmie, oczekują, że organizacja będzie im przydzielać rozwijające zadania, pochwały, dawać szanse na atrakcyjny rozwój czy awans. W obliczu kryzysu organizacyjnego to utalentowani pracownicy jako pierwsi odczuwają rozczarowanie. Wyjściem z tej sytuacji jest wzmożenie wysiłków w podtrzymywaniu zaangażowania talentów przez menedżerów, np. poprzez niezwłoczne wyrażanie uznania czy włączenie w proces decyzyjny. Równie ważne jest regularne kontrolowanie samopoczucia – koncern farmaceutyczny Novartis wprowadził w swoim chińskim oddziale listy kontrolne, które monitorują, w jakim nastroju są ich kluczowi pracownicy.

Drugim błędem jest utożsamianie wysokich wyników z potencjałem pracowników na przyszłość. Niebezpiecznie jest zakładać, że potencjał posiada większość osób uzyskujących doskonałe wyniki. Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad 70% najefektywniejszych pracowników nie ma najważniejszych cech, potrzebnych by odnieść sukces w rolach, jakie obejmują lub mają objąć w przyszłości.

Trzeci błąd odnosi się do przekazywania odpowiedzialności za zarządzanie talentami menedżerom niższego szczebla, którzy często nie rozwijają perspektywnie pracowników utalentowanych. Odpowiedzialność za ich rozwój powinna spoczywać na dyrektorach generalnych. Przykładem takiego podejścia jest program LeAD koncernu Johnson & Johnson. W ramach procesu przeglądu załogi pracowników i talentów menedżerowie wybierają do udziału w LeAD osoby, które według nich mogłyby w ciągu następnych trzech lat objąć kierownictwo samodzielnego przedsięwzięcia albo zarządzać jednostką o większej skali. Podczas dziewięciu miesięcy trwania programu uczestnicy korzystają z porad oraz informacji zwrotnych odpowiednich doradców. Każdy uczestnik programu opracowuje projekt rozwoju nowego produktu, usługi lub modelu biznesowego, który wytworzy pewną wartość biznesową. Po ukończeniu programu absolwenci są wyposażeni w wieloletni indywidualny plan rozwoju, a okresowa kontrola ich postępów oraz decyzje o przenoszeniu na inne stanowiska w obrębie korporacji zależą od menedżerów wyższego szczebla.

Błąd czwarty dotyczy chronienia pracowników utalentowanych przed wczesnym poniesieniem porażki. Menedżerowie wyznaczają takich pracowników do zadań wymagających, ale nie obarczonych ryzykiem porażki, co ma na celu zachowanie równowagi w firmie. Taka nadmierna ochrona może hamować ich rozwój i tak naprawdę nie kształcić odpowiednich kompetencji.

Piąty błąd organizacyjny to założenie, że utalentowani pracownicy zgodzą się na ratowanie firmy przed pewnymi problemami. Może to dotyczyć np. cięcia płac lub premii. W trudnych finansowo czasach różnice w wynagrodzeniach

pracowników tak naprawdę kosztują mniej – niewysokie premie gotówkowe lub przydziały akcji zastrzeżonych mają większe znaczenie niż w czasach prosperity firmy. W firmach istnieje obawa, że traktując najlepszych pracowników w szczególnie sposób, tworzy się grupę uprzywilejowanych. Firmy nie muszą dzielić pracowników na lepszych, uprzywilejowanych i gorszych, mniej ważnych – wystarczy, że zadbają o to, aby pracownik utalentowany poczuł się wyjątkowo. Z przytoczonych badań wynika, że osoby nie będące talentami czy pracownikami z wysokim potencjałem pracują lepiej i czują wyższą satysfakcję w systemie, w którym nagrody, np. premia czy awans, są przyznawane osobom, które na nie zasługują. Oznacza to, że wysokość wynagrodzenia powinna być powiązana z udziałem pracownika w wypracowaniu sukcesu firmy. A traktowanie wszystkich na równi może oznaczać, że firma robi za mało, aby docenić i zatrzymać utalentowanych pracowników, którzy mają szczególne znaczenie dla organizacji.

Ostatnim wymienionym przez Martina błędem jest nieumiejętność wcielania talentów w strategię korporacji. Badania bowiem wykazały, że zaufanie do menedżerów i kompetencji strategicznych firmy to jeden z kluczowych czynników angażujących talenty w organizację. Oznacza to, że firmy powinny się dzielić pewnymi informacjami z kluczowymi pracownikami, dając im dostęp do decyzyjnych danych oraz zwiększając ich poczucie odpowiedzialności i ważności. Przykład takiego zapraszania talentów do przyjrzenia się strategii korporacji prezentuje firma HP, która w ramach „Programu rozwoju najważniejszych talentów” (*Key Talent Program*) pozwala osobom utalentowanym uczestniczyć w zamkniętych spotkaniach na temat ważnych problemów strategicznych, następnie pracować w zespołach, których zadaniem jest rozwiązywanie ich, oraz omawiać ostateczne wnioski z menedżerami wyższego szczebla<sup>38</sup>.

Na polskim rynku istnieje wiele programów zarządzania talentami, jednak zdecydowana część z nich powiela jedynie pewne standardy, nie rozwijając tak naprawdę kluczowych pracowników. Omówione wcześniej błędy są popełniane często, np. błąd piąty, który mówi o cięciu wynagrodzeń i benefitów osobom utalentowanym. W obliczu niedawnego kryzysu finansowego wiele firm, starając się minimalizować koszty, dokonało cięć budżetu na szkolenia czy na premie, a pracownicy w obliczu lęku przed stratą pracy lub niemożnością znalezienia lepszej przystawali na ten układ. Niektóre firmy posunęły się nawet do nieprzemyślanego kroku zwolnienia osób najwięcej zarabiających, czyli osób utalentowanych, które były asami w rękawie w dobie kryzysu. Takie krótkowzroczne działania mogą obrócić się przeciwko takim firmom, bo w momencie, gdy kryzys minie, wygrają ci, którzy potrafili zatrzymać pracowników utalentowanych i kompetentnych. Pozyskiwanie talentów rodzi potrzebę przededefiniowania roli działu personalnego,

<sup>38</sup> Wszystkie wymienione błędy organizacyjne w utrzymywaniu talentów opisane zostały w artykule: J. Martin, op. cit.



który powinien być wspierającym partnerem, aktywnie kreującym strategię firmy, tak aby dojść do najlepiej wyszkolonych pracowników i przygotować organizację na nowe wyzwania. Dotyczy to zarówno międzynarodowych korporacji działających w Polsce, jak i dużych polskich przedsiębiorstw, planujących ekspansję do innych krajów<sup>39</sup>.

#### **4. Case study: Google jako przykład organizacji skutecznie motywującej i utrzymującej pracowników utalentowanych**

Google to firma, która została założona w 1998 r. przez dwóch doktorantów Uniwersytetu Stanford. Obecnie przedsiębiorstwo jest potentatem w branży internetowej. Dzięki swojej innowacyjnej strategii i kulturze firma przyciąga każdego roku ogromną liczbę osób, szczególnie tych utalentowanych, które zainteresowane są pracą dla organizacji. Liane Hornsey, wiceprezes do spraw operacyjnych w Google, przyznaje, że firma zatrudnia praktycznie same talenty – stanowią one od 90 do 95% zatrudnionych osób<sup>40</sup>. Dlatego też zarządzanie talentami w firmie Google jest ciągle doskonałe.

Firma zakłada, że każdy pracownik jest wyjątkowy i należy rozwijać jego kompetencje długofalowo i w różnych kierunkach. Strategią Google w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest rotowanie pracowników i zwiększanie ich mobilności, tak aby mogli poznać różne działy w firmie. Strategią organizacyjną nastawioną na zarządzanie talentami jest natomiast dbałość o kulturę firmy, w której promuje się różnorodność i rezygnuje z hierarchizacji na rzecz demokracji, nieformalności i swobody. „Staramy się zachować otwartą kulturę, często kojarzoną ze start-upami, w której każdy ma swój bezpośredni wkład w działania firmy i bez skrupowania może wyrażać swoje pomysły i opinie” – tak firma opisuje swoją kulturę organizacyjną<sup>41</sup>. Dużą wagę organizacja przywiązuje do swobodnego wyrażania swoich myśli i do wskazywania biurokratycznych elementów, które hamują pracę. Działy personalne w Google starają się nie skupiać na liczbach i słupkach, jeżeli chodzi o pracowników i ich potrzeby, częściej kierują się zdrowym rozsądkiem i informacjami od samych pracowników. W firmie często prowadzi się rozmowy z pracownikami podczas oficjalnych spotkań, ale też przy

<sup>39</sup> E. Banachowicz, *Walka o talenty made in Poland*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2009.

<sup>40</sup> Informacje pochodzą z wywiadu z Liane Hornsey, dostępnego na: [www.meettheboss.tv/video/full-version-liane-hornsey](http://www.meettheboss.tv/video/full-version-liane-hornsey) [20.01.2015].

<sup>41</sup> [www.google.com/about/company/facts/culture](http://www.google.com/about/company/facts/culture) [20.01.2015].

okazji jedzenia obiadu, na temat ich samopoczucia, tego, co potrzebują, co im pomaga czy przeszkadza w pracy.

Aby dobrze zarządzać talentami, Google przywiązuje ogromną wagę do kształcenia kadry zarządczej, której rozwój trwa po kilka-kilkanaście lat. Sama Hornsey mówi, że rozwijała się piętnaście lat. Wnikliwe, pełne doświadczenia, ustawiczne szkolenie i rozwój umożliwia menedżerom efektywne zarządzanie pracownikami utalentowanymi.

Google prowadzi programy mentoringowe i różnego typu programy rozwojowe dla absolwentów, początkujących pracowników czy specjalistów. Wprowadza także możliwość korzystania z pomocy tzw. *career gurus*, czyli osób będących mistrzami w dziedzinie budowania kariery. Co ważne, założeniem Google jest przygotowywanie i szkolenie pracowników – nowi pracownicy nie zostają wrzucani na głęboką wodę, stopniowo zdobywają kompetencje i rozwijają się, z czasem wykonując bardziej odpowiedzialne zadania.

Specjaliści od HR w Google wiedzą, jak zarządzać talentami – wprowadzają atmosferę zaufania i wzajemnego szacunku. W Google nie prowadzi się zestawień urlopów czy zwolnień chorobowych, nikt nie pilnuje, czy ktoś spóźnił się pięć minut, czy wyszedł pół godziny wcześniej. Firma ma wielkie zaufanie do pracowników i, jak powiedziała Liane Hornsey, „wierzymy, że pracownicy są dojrzały i nie potrzebują być monitorowani i pilnowani na każdym kroku. Dla nas liczy się efekt ich pracy, a nie to ile czasu spędzają w pracy”.

Google zarządzanie talentami prowadzi na każdym polu swojej działalności i co najważniejsze – przede wszystkim z perspektywy pracownika. Zapewnia mu dostęp do kreatywnych pomieszczeń, darmowego jedzenia, swobody w działaniu, ludzi z pasją i poczucia bezpieczeństwa – a wszystko po to, aby stworzyć zespół chętnych do pracy talentów, którzy są zmotywowani, zaangażowani i wiążą rozwój swojej kariery zawodowej z organizacją<sup>42</sup>. Zestawiając wszystkie działania firmy Google, można zaobserwować umiejętne wykorzystanie sposobów motywowania pracowników i zaspokajania ich podstawowych potrzeb, a także wcielanie współczesnych technik utrzymania pracowników, takich jak: dopuszczanie ich do współpodejmowania ważnych decyzji, docenianie, wynagradzanie finansowe adekwatne do kompetencji, dostęp do innych benefitów podnoszących komfort pracy (np. do opieki zdrowotnej, darmowej stołówki), szkolenia i inne programy rozwoju, elastyczny czas pracy, a przede wszystkim poczucie bycia ważnym i potrzebnym w organizacji. Z obserwacji strategii i poczynań firmy można wyciągnąć cenne wskazówki zarządcze i strategiczne, które warto zastosować w innych organizacjach, nawet tych, które trzymają się formalnych struktur i ścisłej hierarchizacji pracowników.

<sup>42</sup> Wywiad z Liane Hornsey, [www.meettheboss.tv/video/full-version-liane-hornsey](http://www.meettheboss.tv/video/full-version-liane-hornsey) [20.01.2015].

## Podsumowanie

Zarządzanie talentami w XXI w. stało się strategią, która może zapewnić wielu firmom przewagę konkurencyjną i przetrwanie na rynku w pokryzysowej rzeczywistości. Jednak aby to podejście było skuteczne i przynosiło rezultaty, organizacje muszą poświęcić czas i zasoby na odpowiednie przygotowanie strategii, reorganizację roli działu HR oraz zmianę podejścia do talentów. Nie wystarczy wprowadzenie programu pozyskiwania talentów czy zapewnianie cyklicznych szkoleń dla uzdolnionych pracowników. W organizacjach pozyskujących pracowników utalentowanych palącą kwestią jest fluktuacja pracowników, więc kluczowe staje się przemyślenie strategii zatrzymywania talentów. W tym celu należy odpowiednio motywować pracowników i przeorganizować wadliwe elementy organizacji.

Dla pracowników utalentowanych kwestia finansowa nie jest kluczowym motywatorem – ze względu na swoje zdolności nie martwią się o płace, bo są świadomi tego, że jeżeli nie otrzymają odpowiedniego wynagrodzenia w swojej organizacji, bez problemu dostaną je od innej firmy. Dlatego też uzdolnieni pracownicy większą uwagę zwracają na kompleksowe spełnienie ich potrzeb: sprzyjającą atmosferę w miejscu pracy, możliwość bycia samodzielnym i odpowiedzialnym, bycie docenionym, otrzymanie zaufania od pracodawcy czy posiadanie możliwości awansu i rozwoju w toku licznych szkoleń czy sesji mentoringowych. Czasami firmy spełniają te wymagania, a mimo to otrzymują wypowiedzenia od osób utalentowanych. Warto się wtedy zastanowić nad przepływem informacji w firmie: dlaczego nie wiedzieliśmy, że nasz kluczowy pracownik myślał o odejściu? Rozmawiając z pracownikami utalentowanymi i monitorując ich nastroje, można skorygować błędy organizacyjne i utrzymać ich w pracy. Dużą pomocą jest sam profil firmy i zbudowana marka – jeżeli pracownicy są dumni z bycia częścią solidnej firmy, będą czuli większe zaangażowanie i lojalność wobec pracodawcy.

Zarządzanie talentami to złożona strategia, wymagająca dużej wiedzy i uważności. Bez odpowiedniego przygotowania można utracić zdolnych pracowników, wpaść w pułapkę pozyskiwania pozornych talentów albo zaangażować zasoby w rozwój osób ze zbyt małym potencjałem. Dlatego warto przemyśleć podejmowane kroki, zasięgnąć porady doświadczonych doradców, a także zaprosić do dyskusji samych zainteresowanych, czyli utalentowanych pracowników.

## Literatura

- Capelli P., *Zarządzanie talentami: model na XXI wiek*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2010 [10.12.2014].
- Chępa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa 2005, s. 28-36.

- Conger J., Hill L., Ready D., *Jak wygrać wyścig o talenty na rynkach wschodzących*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2009 [10.12.2014].
- Gera-Pikulska M., Rojewska A., *Światem rządzi ruch – firma zarządza talentem czy talent firmą?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Grodzicki J., *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
- Groysberg B., Lee L., Nohria N., *Motywacja pracowników – nowy, skuteczny model*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2008 [10.12.2014].
- Juchnowicz M., *Motywowanie do rozwoju?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 97-104.
- Kopaliński W., [www.slownik-online.pl/kopalinski](http://www.slownik-online.pl/kopalinski) [6.02.2015].
- Krewson H., *Coaching, training and development*, w: *The talent management handbook. Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*, red. L. Berger, D. Berger, McGraw-Hill, New York 2004, s. 296-297.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 19-27.
- Martin J., *Jak zatrzymać najbardziej utalentowanych pracowników*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2010 [10.12.2014].
- Stegenka A., *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 89-91.
- [www.meettheboss.tv/video/full-version-liane-hornsey](http://www.meettheboss.tv/video/full-version-liane-hornsey).
- [www.google.com/about/company/facts/culture](http://www.google.com/about/company/facts/culture).
- Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztownski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

### **Talent management – motivating and retaining talented employees in the XXI century**

**Abstract.** *In an era of high competition in the market, companies are gaining a competitive advantage thanks to talented employees who build the company and strengthen it in the face of crises. This requires special attention to the position of talented employees and their level of motivation and desire to remain in the company. The aim of the article is to analyze and specify the different approaches and methods of motivating and retaining talented employees in the organization. Analyses were made on the basis of theoretical assumptions pertaining to talent management, motivation, and retention of talented employees. In addition, a case study and articles showing the practical implications of different strategies of motivation and retention were also reviewed.*

**Keywords:** *talent management, motivating talented employees, retaining talented employees*

## **Alicja Rytelewska**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Instytut Nauk Ekonomicznych  
e-mail: alicja.rytelewska@wsb.poznan.pl  
tel. 607 566 837

# **Nowoczesne narzędzia IT wspomagające zarządzanie talentami w organizacjach**

**Streszczenie.** *Przekonanie, że sukces przedsiębiorstwa zależy od efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim, staje się coraz bardziej powszechne, jednak zastosowanie rozwiązań wspomagających zarządzanie ludźmi w praktyce jest wciąż niewystarczające. W artykule zwrócono uwagę na fakt, że organizacje funkcjonujące w trudnych warunkach gospodarczych, chcąc utrzymać dobrą pozycję rynkową, powinny tworzyć efektywne działy HR, wspomagające zarządzanie kapitałem ludzkim. W dobie kryzysu gospodarczego tylko przedsiębiorstwa nowoczesne, oparte na wiedzy swoich pracowników, potrafią przetrwać i być konkurencyjne. W opracowaniu dokonano analizy literatury przedmiotu związanej z zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacjach. Opisano także narzędzia IT, które wspomagają zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach, a zwłaszcza osobami utalentowanymi. Scharakteryzowano najnowocześniejsze narzędzie IT – SuccessFactors. Artykuł kończy podsumowanie, w którym zawarto wnioski.*

**Słowa kluczowe:** *zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie talentami, rozwój pracowników, narzędzia IT wspomagające zarządzanie ludźmi*

## **Wstęp**

W obliczu dynamicznych przemian, jakie następują w otoczeniu organizacji, a przede wszystkim zmian spowodowanych informatyzacją, globalizacją czy zaostrzającą się konkurencją, problematyka dotycząca zarządzania

ludźmi zaczęła odgrywać ważną rolę w procesie zarządzania i kształtowania efektywności funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że jedną z największych wartości przedsiębiorstwa, wskazywaną przez firmy na całym świecie, są właśnie pracownicy. Zgodnie z przeprowadzonymi na rynku badaniami to kapitał ludzki decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa. Otwartość, zdolności, innowacyjność, potrzeba nauki i adaptacji pracowników do zmieniających się warunków otoczenia powoduje, że jedne organizacje zyskują, a drugie tracą na wartości.

Na podstawie badań przeprowadzanych w przedsiębiorstwach można przyjąć, że koszty związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi stanowią średnio od 40 do 60% kosztów ponoszonych przez organizacje. Z tego względu tak ważna jest rola efektywnie działającego działu HR w organizacji, który pomaga w wydobyciu pełnego potencjału pracowników.

Odpowiednio funkcjonujący dział HR może wpływać pośrednio na realizację założonych priorytetów organizacyjnych, bezpośrednio zaś na cele poszczególnych pracowników oraz na to, w jakim stopniu będą osiągalni wyznaczone cele biznesowe, a przez to wypracowywali lepsze wyniki firmy.

W ostatnich latach zaobserwować można wzrost znaczenia roli działu HR w przedsiębiorstwach, w których odchodzi się od podstawowej roli organizacyjnej, która sprowadzała się do obsługi wynagrodzeń oraz administracji dokumentacją pracowniczą na rzecz budowy zaawansowanych systemów płacowych, szkoleniowych, planowania ścieżek kariery czy zarządzania talentami. Wszystko w celu zapewnienia pracownikom jak najlepszych możliwości rozwojowych.

Niestety efektywne zarządzanie działem HR jest bardzo skomplikowane i często wymaga zastosowania zaawansowanych narzędzi i rozwiązań, które pomogą uporządkować ogromną ilość danych. Dobrym rozwiązaniem staje się zatem implementowanie w organizacjach nowoczesnych rozwiązań informatycznych wspomagających zarządzanie. Jest to szczególnie istotne ze względu na dynamikę zmian, które nieustannie dokonują się w koncepcji kariery pracowników. Szczególnie w rozwoju nowych modeli zarządzania, takich jak zarządzanie talentami<sup>1</sup>. Organizacje koncentrują się na rozwoju pracowników utalentowanych, bowiem stwarza im to możliwość wyróżnienia się na tle konkurentów i osiągnięcia lepszych wyników ekonomicznych.

W związku z powyższym za cel niniejszego opracowania postawiono sobie próbę weryfikacji nowoczesnych narzędzi IT wspomagających zarządzanie talen-

<sup>1</sup> A. Springer, A. Rytelewska, *Działania przedsiębiorstw na rzecz rozwoju pracowników jako podstawa motywowania osób utalentowanych*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” 2014, nr 8(46), s. 145-157.

tami w organizacjach ze szczególnym uwzględnieniem instrumentów biznesowych mających zastosowanie w chmurze.

Chcąc osiągnąć wymieniony powyżej cel, określono problem badawczy, jakim było udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób nowoczesne narzędzia IT działające w chmurze wspomagają zarządzanie talentami w organizacji.

## 1. Kapitał ludzki a talent w organizacji – przegląd literatury przedmiotu

W literaturze przedmiotu podkreślane jest znaczenie zasobu, jakim jest kapitał ludzki. W rozwoju gospodarczo-społecznym odgrywa on jedną z ważniejszych ról. Ze względu jednak na niejednoznaczność pojęcia, jakim jest kapitał ludzki, istnieje wiele czynników, które go kształtują i opisują. Zdaniem D. Kopycińskiej do podstawowych czynników, które kształtują kapitał ludzki, można zaliczyć<sup>2</sup>:

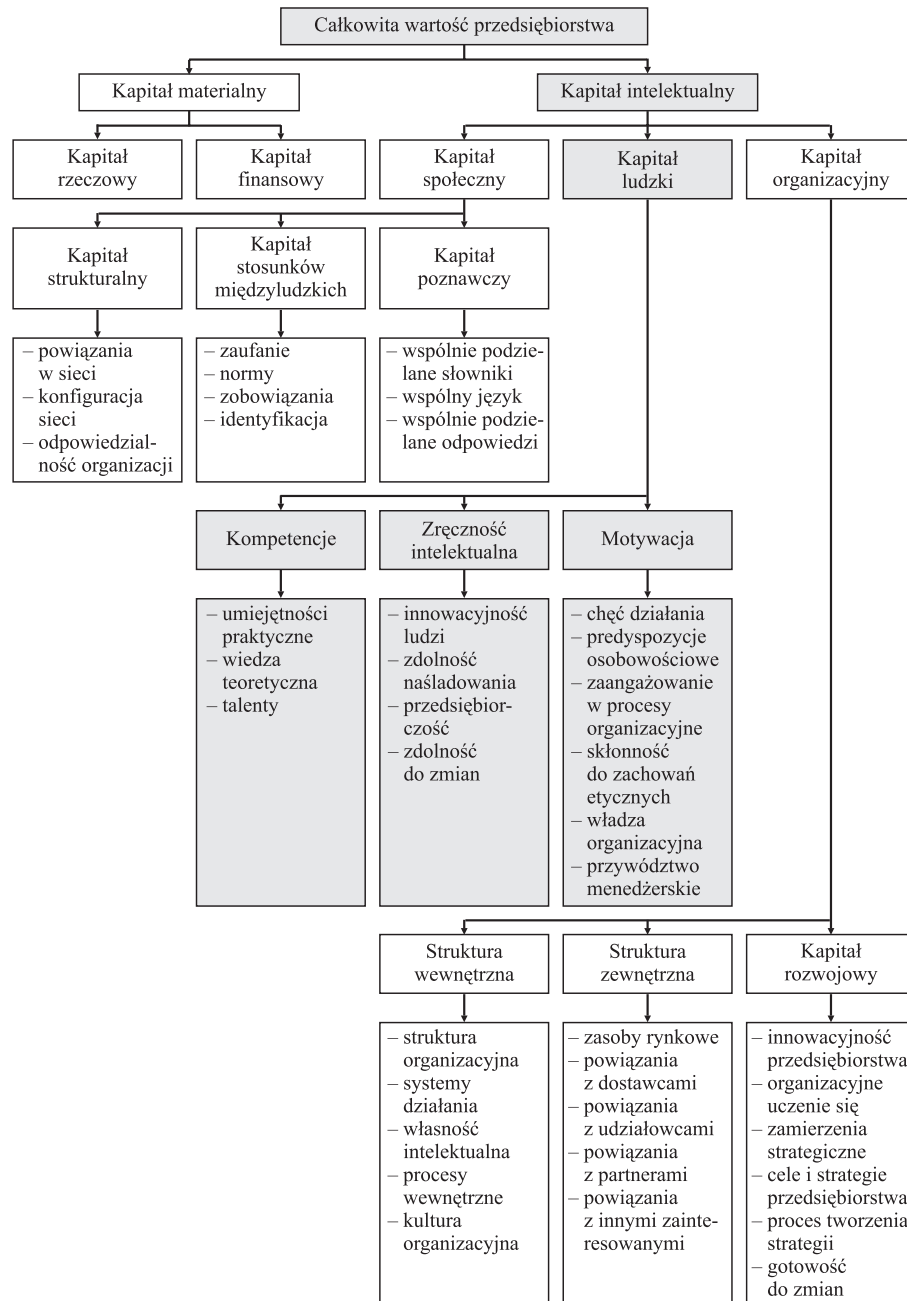
- edukację,
- rynek pracy,
- naukę,
- wysokie technologie,
- zdrowie.

W literaturze kapitał ludzki określany jest niejednoznacznie, a zmienne, które go opisują, charakteryzują zasoby na różnych płaszczyznach. Do podstawowych zmiennych kapitału ludzkiego zaliczane są kompetencje, zręczność intelektualna i motywacje. Określony w ten sposób zbiór pozwala w dokładny sposób zdiagnozować kapitał ludzki. Pomimo iż zmienne nie są zbyt liczne, zapewniają wszechstronny opis badanego zasobu, jakim jest kapitał przedsiębiorstwa (por. rysunek 1).

Zgodnie z interpretacją Mariusza Bratnickiego i Janusza Strużyny<sup>3</sup> w skład kapitału ludzkiego wchodzi takie zmienne, jak kompetencje, zręczność intelektualna i motywacje, na które składają się m.in. talenty, wiedza teoretyczna, przedsiębiorczość, zdolność do zmian i predyspozycje osobowościowe. Według autorów kapitał ludzki stanowi dla organizacji wartość dodaną, dzięki której przedsiębiorstwa działające w gospodarce opartej na wiedzy stają się bardziej konkurencyjne.

<sup>2</sup> D. Kopycińska, *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 15.

<sup>3</sup> M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 70.



Rysunek 1. Kapitał przedsiębiorstwa

Źródło: M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 70.



Teoria głoszona przez M. Bratnickiego i J. Strużynę dotycząca zasobu, jakim jest kapitał ludzki, zapoczątkowana została już wcześniej, w latach 60. XX w., w pracach Theodore W. Schulza<sup>4</sup>, noblisty w dziedzinie ekonomii z roku 1979, oraz Marka Blauga<sup>5</sup>. Prace ich dotyczyły wpływu kapitału ludzkiego na wzrost gospodarczy kraju oraz szacowania wartości tego kapitału. T.W. Schulz na podstawie przeprowadzonych badań wykazał, że istnieje ścisła korelacja między wzrostem PKB a poziomem edukacji społeczeństwa<sup>6</sup>. Definiując istotę kapitału ludzkiego, T.W. Schulz przyjął założenie, że wszystkie umiejętności (dziś nazywane kompetencjami) są albo wrodzone, albo nabyte. Każda osoba rodzi się z określonym zestawem genów, determinujących jej wrodzone zdolności czy talenty. Natomiast nabyte cechy populacji, które są wartościowe i mogą być rozszerzane przez odpowiednie inwestycje, stanowią kapitał ludzki<sup>7</sup>.

Pomimo iż cechy te są wartościowe, nie da się ich jednoznacznie skwantyfikować ze względu na ich jakościowy charakter.

Podobnie jak definicja T.W. Schulza i M. Blauga, także definicja zasobów ludzkich według Nicka Bontisa wiązała kapitał ludzki z wiedzą, poziomem wykształcenia i indywidualnymi umiejętnościami (kompetencjami) obywateli w osiąganiu założonych zadań i celów społecznych<sup>8</sup>. Zgodnie z powyższą definicją można stwierdzić, że kapitał ludzki tworzą ludzie i ich kompetencje, czyli wszystkie cechy i predyspozycje w nich ukryte, takie jak: wiedza, umiejętności i postawy. Kompetencje mają określoną wartość i stanowią źródło przyszłych dochodów dla pracowników oraz dla całej organizacji<sup>9</sup>.

Doświadczenie badaczy oraz analiza literatury przedmiotu wskazuje, że inwestycja w kapitał ludzki może przynieść firmie wymierne korzyści<sup>10</sup>. Przeprowadzono wiele badań empirycznych, wykorzystujących różne metodyki, aby dowieść związku między kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa a jego wynikami finansowymi. Z dwudziestu trzech badań przeprowadzonych przez Joshuę D. Margolisa i Jamesa P. Walsh'a wynikało, że istnieje dodatnia korelacja pomiędzy

<sup>4</sup> T.W. Schulz, *Investing in People: The Economics of Population Quality*, University of California, Berkeley 1981, s. 12-17, w: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 15.

<sup>5</sup> M. Blaug, *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1978.

<sup>6</sup> M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 15.

<sup>7</sup> T.W. Schulz, op. cit.

<sup>8</sup> N. Bontis, *National Intellectual Capital Index*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, nr 5(1), s. 13-39.

<sup>9</sup> A. Francik, *Kreatywność – niedoceniany składnik wartości przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, red. M. Jabłoński, WSB, Dąbrowa Górnicza 2011, s. 354.

<sup>10</sup> A. Andrzejczak, *Ekonomizacja szkolenia pracowników jako czynnik wartości przedsiębiorstwa*, UE w Poznaniu, Poznań 2011, s. 46-61.

poziomem kapitału ludzkiego a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Także G. Urbaniak uważał, że kapitał ludzki tworzy wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Sądził on, że wartość ta jest rozpatrywana w dwojaki sposób:

– po pierwsze, poprzez bezpośrednie stosowanie wiedzy i umiejętności pracowników w procesach gospodarczych, np. negocjacji, realizacji działań (efekty tych działań przekładają się na wzrost przychodów i spadek kosztów, co bezpośrednio odzwierciedla się w rachunku zysków i strat przedsiębiorstwa),

– po drugie, poprzez akumulację wiedzy w aktywach niematerialnych, przyczyniających się do wzrostu ich wartości (taka wartość nie zawsze znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w sprawozdaniach finansowych, uzewnętrznia się natomiast w przyroście wartości pozabilansowych aktywów niematerialnych)<sup>12</sup>.

Trudne jest jednak dokonanie jednoznacznego pomiaru kapitału ludzkiego w organizacjach i określenie korzyści, jaka jest z nim związana. Każdy przedsiębiorca wycenia zasoby w swojej organizacji. Należą do nich m.in. zasoby kapitałowe i majątkowe. Ponadto mierzy efektywność procesów produkcyjnych, logistycznych oraz skuteczność sprzedaży. Pomiar kapitału ludzkiego i jego składowych jest jednak bardzo trudny i często niejednoznaczny.

O ile istnieją ogólnie przyjęte metody wyceny aktywów finansowych czy materialnych, to wszelkie próby wyceny kapitału intelektualnego<sup>13</sup>, a w nim kapitału ludzkiego, mają charakter pionierski. Podejście ekonomiczne do analizy zachowań ludzi, w myśl którego ludzie starają się maksymalizować użyteczność wyrobów, dało początek kwantyfikacji kapitału ludzkiego<sup>14</sup>.

Pomiar kapitału ludzkiego nie jest sprawą prostą z uwagi na jego jakościowy charakter. Niemniej zostały opracowane metody jego pomiaru. Przykładem jest ogólny model pomiaru kapitału ludzkiego zaproponowany przez Dorotę Dobiję<sup>15</sup>:

$$H(T, w) = (K + E) [1 + Q(T, w)],$$

gdzie:

$H(T, w)$  – wartość kapitału ludzkiego,

$K$  – fizyczny kapitał intelektualny, zawierający w sobie dany zbiór genów

– wartość ta może być mierzona jako skapitalizowana wartość życia,

<sup>11</sup> J. Margolis, J. Walsh, *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*, Mahwah Erlbaum, New York 2001.

<sup>12</sup> G. Urbaniak, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 40-41.

<sup>13</sup> L. Edninsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 18. Jedną z prób pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa:  $IC = MV - BV$ , gdzie:  $IC$  – kapitał intelektualny,  $MV$  – wartość rynkowa,  $BV$  – wartość księgową.

<sup>14</sup> P. Bochniarz, K. Gugała, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 18-30.

<sup>15</sup> D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 28.

$E$  – edukacja,  
 $Q(T, w)$  – doświadczenie, które zależy od czasu  $T$  oraz umiejętności (parametr uczenia się  $w$ ),  
 $w$  – parametr uczenia się,  
 $T$  – czas.

Kolejną metodą pomiaru kapitału ludzkiego są prezentowane przez Roberta S. Kaplana, Davida P. Nortona oraz Karla E. Sveiby'ego<sup>16</sup> strategiczne karty wyników (metoda monitora aktywów niematerialnych oraz zrównoważona karta dokonań), które mają na celu ocenę efektywności zarządzania kapitałem ludzkim.

W literaturze przedmiotu można także spotkać metody takie, jak:

- metoda zdyskontowanych strumieni przychodów Flamholtza,
- metoda kosztów historycznych,
- metoda odtworzeniowa.

Wymienione metody wyceny kapitału ludzkiego mają przede wszystkim walor poznawczy. W praktyce przedsiębiorstwa nie ujmują wartości aktywów ludzkich w ramach raportowania finansowego. Niemniej niektóre z firm podejmują pewne kroki, aby wycenić kapitał ludzki.

Należy także uwzględnić, zgodnie z podziałem Mariusza Bratnickiego i Janusza Strużyny, że szczególnie ważną składową kapitału ludzkiego są talenty pracowników, które mogą zagwarantować przewagę konkurencyjną organizacji<sup>17</sup>. Zgodnie z definicją Katarzyny Głowackiej-Stewart utalentowany pracownik zdolny jest do sprawowania wyższych funkcji w organizacji, ma potencjał do dalszego rozwoju, a jego praca wpływa na wzrost wartości firmy<sup>18</sup>. Z tego względu bardzo ważnym elementem w procesie zarządzania organizacją jest zidentyfikowanie osób utalentowanych, wprowadzenie programów wspomagających zarządzanie nimi, odpowiednie motywowanie ich oraz wykazanie zależności pomiędzy efektywnym zarządzaniem talentami a korzyściami uzyskanymi dla całego przedsiębiorstwa<sup>19</sup>. Nadrzędnym celem wprowadzania programów, które wspierają zarządzanie talentami w firmach, jest budowanie przewagi konkurencyjnej. Niezależnie bowiem od sytuacji gospodarczej i pozycji rynkowej firmy to wiedza, a przede wszystkim kreatywne myślenie daje nadrzędną pozycję każdemu przedsiębiorstwu działającemu w dynamicznie ewaluujących czasach. Dodatkowo objęcie

<sup>16</sup> K. Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco 1997, s. 10-11.

<sup>17</sup> Szerzej: T. Ingram, *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa 2011, s. 14-16.

<sup>18</sup> K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *House of Skills, The Conference Board 2006*, Raport badawczy *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, s. 5, [www.conferenceboard.org/pdf\\_free/report\\_zarządzanieTalentami.pdf](http://www.conferenceboard.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf) [15.12.2014].

<sup>19</sup> E.E. Lawer III, *Strategic talent management: Lessons from the corporate world*, „Strategic Management of Human Capital” 2008, nr 5, s. 1-35.

opieką wyróżniających się pracowników stanowi dla pozostałych uczestników organizacji czynnik motywujący i aktywizujący do własnego samorozwoju.

Należy także zwrócić uwagę na to, że ponad połowa przedstawicieli pracodawców (58%) oświadczyła, że ich firmy mają formalną strategię zarządzania talentami. W przypadku pracodawców zatrudniających powyżej 5000 pracowników odsetek ten wynosi 82%, w firmach zatrudniających od 1000 do 4999 – 57%. Strategię tę stosuje 55% pracodawców zatrudniających poniżej 1000 pracowników<sup>20</sup>.

## 2. Narzędzia IT a zarządzanie talentami

Przez wiele lat sądzono, że zarządzanie talentami ma wpływ jedynie na rozwój osobisty pracowników, a nie zauważano żadnej jego korelacji z sukcesem biznesowym organizacji. Firmy zmieniły jednak z czasem podejście do zarządzania kapitałem ludzkim dzięki badaniom przeprowadzonym na rynku, z których jednoznacznie wynikało, że właśnie dzięki strategii zarządzania talentami organizacje wypracowały sobie przewagę konkurencyjną na rynku<sup>21</sup>. Choć zarządzanie talentami wciąż uznawane jest w Polsce za koncepcję stosunkowo nową<sup>22</sup>, to coraz częściej staje się kluczowym elementem strategii HR w wielu nowoczesnych przedsiębiorstwach. Dzięki niemu organizacje nie tylko budują swój pozytywny wizerunek, ale przede wszystkim poprawiają swoje wyniki.

Ze względu na to, że rozwój talentów stanowi wyzwanie zarówno dla menedżerów, jak i dla organizacji<sup>23</sup>, skuteczna realizacja założeń, które związane są z rozwojem i alokacją, a przede wszystkim identyfikacją utalentowanych pracowników, możliwa jest m.in. dzięki wdrożeniu odpowiednich narzędzi informatycznych wspierających pracę działów HR. Jednym z najnowocześniejszych rozwiązań na rynku jest narzędzie z rodziny produktów SAP.

Wsparcie IT opiera się w nim na czterech filarach:

- doborze i selekcji talentów (kandydatów utalentowanych),
- rozwoju pracowników z uwzględnieniem monitorowania indywidualnych potrzeb szkoleniowych,
- ocenie wydajności oraz realizacji celów,
- sukcesji pracowników.

<sup>20</sup> Badanie zrealizowało ADP Research Institute w sierpniu 2011 r. wśród profesjonalistów HR z 602 amerykańskich organizacji zatrudniających minimum 500 pracowników.

<sup>21</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.

<sup>22</sup> T. Ingram, op. cit. s. 115.

<sup>23</sup> A. Miś, *Charakterystyka procesów rozwojowych pracowników utalentowanych*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 136.

Przed przystąpieniem do realizacji programu wspierającego talenty w organizacji należy najpierw zidentyfikować pracowników z największym potencjałem. Wybór osób uzależniony jest od uzyskanych ocen rocznych bądź notatek sporządzanych podczas spotkań z pracownikami. Wszystkie zgromadzone dane wpisywane są do systemu, a na ich podstawie tworzone są automatycznie listy rankingowe, w których określone osoby przypisywane są do określonej grupy talentowej charakteryzującej konkretne cechy. Dzięki takiemu opisowi możliwe jest stworzenie wybranym osobom odpowiednich warunków do dalszego rozwoju poprzez podnoszenie ich kompetencji i wyznaczanie coraz bardziej ambitnych i rozwojowych zadań.

Skutecznie działający system informatyczny wspomagający zarządzanie talentami pozwala zaplanować kolejne etapy programu wspierającego wyjątkowych pracowników, takie jak szkolenia czy staże. Odpowiednio wdrożone narzędzia IT znacznie skracają czas potrzebny na weryfikację dokumentacji, która została zebrana w celu identyfikacji potrzeb utalentowanych uczestników organizacji. Ponadto system informatyczny daje zwierzchnikom możliwość wglądu do szczegółowych opisów stanowisk pracy oraz dokładnej informacji o konkretnym pracowniku. Udostępnia także informacje, na ile kompetencje oczekiwane na danym stanowisku pracy odpowiadają kompetencjom posiadanym przez pracownika. Co ważne, informacje te są automatycznie generowane przez system oraz w jasny i czytelny sposób przekazywane osobie zainteresowanej. Jeśli okaże się, że istnieją jakiegokolwiek braki kompetencyjne, to przełożony dysponuje narzędziami, które wspomagają planowanie i rozwój pracowników. System umożliwia wyznaczenie pracownikom zadań, które z jednej strony wynikają ze strategii firmy, a z drugiej – pozwalają osobom utalentowanym rozwijać się zgodnie z ich oczekiwaniami. Poza tym umożliwia on ocenę realizacji wcześniej przyjętych założeń i w zależności od osiągniętych efektów pracownicy są odpowiednio premiiowani lub otrzymują informację o konieczności poprawy wyników. Dodatkowo zastosowanie systemów informatycznych znacznie skraca czas dotarcia do poszukiwanych informacji, pozwala na dokonywanie porównań i zestawień, a także zmniejsza koszty obsługi wielu procesów<sup>24</sup>. Poza tym w systemie znajdują się szczegółowe informacje o planowanych szkoleniach, co umożliwia szacowanie budżetu koniecznego do ich realizacji. Należy także pamiętać, że ważnym elementem zarządzania talentami jest ocena postępu pracowników. Dzięki wdrożonemu systemowi informatycznemu menedżerowie działów HR czy bezpośredni przełożeni mogą bez większych problemów śledzić losy uczestników programu talentowego oraz kontrolować, czy rzeczywiście odpowiednie osoby zostały objęte powyższym programem.

<sup>24</sup> J.A. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2013, s. 192-197.

### 3. SuccessFactors – najnowocześniejsze narzędzie IT

Do najnowocześniejszych narzędzi IT wspierających zarządzanie kapitałem ludzkim, w tym zarządzanie talentami, zaliczyć można SuccessFactors oferowane przez firmę SAP. Jest to rozwiązanie biznesowe działające w chmurze. Aplikacje, które działają w chmurze, różnią się od tradycyjnych wdrożeń tym, że są zlokalizowane i działają poza siedzibą klienta, pomimo że dopasowane są do jego specyficznych wymogów biznesowych. Oczywiście za dostarczanie, utrzymanie oraz zapewnianie właściwej jakości działania odpowiada dostawca, a użytkownikom do korzystania ze wszystkich funkcjonalności zazwyczaj wystarcza przeglądarka internetowa. Powyższe rozwiązanie pozwala jednocześnie chronić poprzednie inwestycje poczynione przez organizacje w rozwiązania IT, dając dodatkowo dostęp do funkcjonalności zarządzania talentami w chmurze<sup>25</sup>. Technologia „chmurowa” jest idealnym narzędziem, które wspiera zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji, ze względu na to, że zmienia się i rozwija wraz z rozwojem najnowszych trendów w obszarze IT i HR. W odróżnieniu od technologii tradycyjnej umożliwia ciągły rozwój aplikacji oraz zapewnia dostęp do najnowszych rozwiązań na rynku.

Najbardziej przydatną aplikacją IT wspomagającą ZT jest SuccessFactors Succession & Development. Umożliwia ona menedżerom przewidywanie braków oraz niedoborów w zakresie talentów. Aplikacja pozwala także wskazywać i uzupełniać działania, które umożliwiają przywrócenie odpowiedniego stanu zasobów ludzkich w organizacji. Moduł wspiera przedsiębiorstwa w wielu zakresach, tj.:

- zbiera informacje dotyczące pracowników utalentowanych, dostarcza dane o ich kompetencjach, w tym wiedzy, doświadczeniu czy kwalifikacjach, wydajności pracy, ocenach oraz planach dotyczących ich rozwoju,
- wyszukuje talenty, działając na podstawie zdefiniowanych wcześniej indywidualnych kryteriów, i pozwala porównywać pracowników,
- umożliwia przegląd w zakresie pracowników, którzy osiągają ponadprzeciętne oceny,
- w przystępny sposób identyfikuje obszary, w których potencjał w obszarze talentów prowadzi lub może prowadzić do złej realizacji założeń biznesowych, pomaga oceniać niepożądany wpływ tego zjawiska na wyniki organizacji,
- identyfikuje braki w przygotowaniu planów rozwojowych oraz indywidualnych ścieżek karier pracowników utalentowanych oraz proponuje niezbędne szkolenia mające na celu rozwój kompetencji dobrany do potrzeb,
- pozwala zapewnić rzetelny rating osób utalentowanych w ramach zespołów czy jednostek organizacyjnych,

<sup>25</sup> Gavdi, ERP-24.PL <http://erp-24.pl/hr/page/3> [15.12.2014].

- pomaga promować odpowiednie talenty oraz identyfikuje najodpowiedniejszych kandydatów posiadających konkretne kompetencje na określone stanowiska pracy,
- dostarcza intuicyjnych narzędzi, mechanizmów, działań wspomagających promowanie zarządzania osobami utalentowanymi,
- wyznacza plan sukcesji dla najlepszych talentów.

Narzędzie SuccessFactors jest szeroko wykorzystywane w praktyce biznesowej. Stosuje je ponad 20 milionów pracowników na całym świecie. Dowodem na akceptację systemu są opinie niezależnych, międzynarodowych firm analitycznych, które badają rynek aplikacji dla przedsiębiorstw z uwzględnieniem zarządzania talentami. Ventana Research<sup>26</sup> bardzo wysoko oceniło narzędzie SF, które koncentruje się na wielu funkcjonalnościach zarządzania kapitałem ludzkim w jednym czasie. Organizacja IDC<sup>27</sup> piąty rok z rzędu zaliczyła SuccessFactors do liderów MarketScape Worldwide Integrated Talent Management, który dotyczy rynku zintegrowanych rozwiązań służących do zarządzania talentami, stwierdzając, iż firma cały czas wyróżnia się w branży, wprowadzając innowacyjne rozwiązania do zarządzania talentami<sup>28</sup>. Także firma Gartner<sup>29</sup> w raporcie *Magic Quadrant for Talent Management Suites* najwyżej ze wszystkich analizowanych rozwiązań oceniła produkt firmy SAP. W przedstawionym raporcie napisano, że SuccessFactors oferuje wyróżniające się na rynku rozwiązanie z bardzo szeroką funkcjonalnością w ramach całego pakietu zarządzania talentami. Zaletą tego produktu jest jego wszechstronność i możliwość implikacji w przedsiębiorstwach z różnych gałęzi biznesu. Rozwiązanie jest uniwersalne i może być dowolnie konfigurowane w zależności od specyficznych potrzeb wymagających użytkowników.

## Podsumowanie

Głównym celem zarządzania osobami utalentowanymi w organizacji jest nie tylko zwiększanie poziomu ich kompetencji, ale przede wszystkim budowanie silnych relacji pomiędzy zatrudnionymi a firmą. Dzięki takiemu podejściu pracownicy czują się doceniani i rzadziej decydują się na zmianę pracy. W trudnych

---

<sup>26</sup> Ventana Research – forum przeznaczone dla profesjonalistów z zakresu biznesu i technologii omawiające najlepsze praktyki branżowe i innowacje w technologii przeznaczone dla biznesu i IT.

<sup>27</sup> International Data Corporation (IDC) – amerykańskie przedsiębiorstwo konsultingowe zajmujące się badaniem i analizą rynku.

<sup>28</sup> IDC Analyze the future, [www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=243342](http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=243342) [18.12.2014].

<sup>29</sup> Gartner – firma analityczno-doradcza specjalizująca się w zagadnieniach strategicznego wykorzystania technologii oraz zarządzania technologiami.

gospodarczo czasach utrzymanie wartościowych pracowników jest jednym z priorytetów nowoczesnych organizacji i często wpisany jako cel strategiczny.

Przeprowadzone badania literaturowe oraz analizy empiryczne pozwoliły na realizację celu opracowania, jakim była próba weryfikacji nowoczesnych narzędzi IT wspomagających zarządzanie talentami w organizacjach ze szczególnym uwzględnieniem instrumentów biznesowych mających zastosowanie w chmurze.

Na rynku istnieje wiele metod i sposobów efektywnego zarządzania talentami, jednak bez wsparcia informatycznego prowadzenie takiego procesu jest bardzo utrudnione, a w niektórych przypadkach wręcz niemożliwe. Wielu autorów zajmujących się kapitałem ludzkim uważa tak jak Jacek Kopeć, że organizacje, które chcą efektywnie zarządzać talentami, powinny wdrożyć informatyczny system informacji o talentach, ponieważ usprawni on w znacznym stopniu zarządzanie danymi w tym obszarze<sup>30</sup>. Wdrażając zatem zarządzanie talentami do strategii firm, należy pamiętać o odpowiednim doborze narzędzi IT wspomagających implementację tego procesu. Takie postępowanie z jednej strony pozwoli uniknąć chaosu informacyjnego związanego z niezliczoną liczbą danych, z drugiej zaś – umożliwi przełożonym czy szefom działu HR szybką i wygodną identyfikację osób o ponadprzeciętnych kompetencjach. Odpowiednie narzędzie informatyczne pozwoli także w łatwy i przejrzysty sposób skrócić czas potrzebny na zbieranie i analizę informacji o potrzebach szkoleniowych, umożliwi efektywne planowanie i dobieranie programów szkoleniowych, a także zweryfikuje stopień ich realizacji.

Dodatkowo w przypadku utraty pracowników ponadprzeciętnych narzędzia IT wspomagające proces zarządzania w organizacjach ułatwią poszukiwanie nowych pracowników (następców) na kluczowe stanowiska w firmie.

Niestety nie w każdej organizacji można zastosować metody IT wspomagające zarządzanie talentami. Głównym ograniczeniem jest posiadanie nieodpowiedniego i przestarzałego sprzętu informatycznego. Dotyczy to zarówno komputerów, jak i całego oprogramowania. Wymiana urządzeń na bardziej nowoczesne jest niestety kosztowna i nie wszystkie firmy mają na to przeznaczony budżet. Powinno się także pamiętać o tym, że systemy informatyczne są nieustannie modernizowane i dostosowują swoje rozwiązania do zmieniającego się otoczenia i wymogów organizacji. Takie udoskonalenia wiąże się niestety zawsze z dodatkowymi wydatkami przedsiębiorstw. Z tego względu menedżerowie powinni zastanowić się nad wdrożeniem w swoich organizacjach rozwiązań działających w chmurze, ponieważ umożliwiają one redukcję kosztów związanych z obsługą i utrzymaniem IT.

<sup>30</sup> J. Kopeć, *System informacji o talentach*, w: *Prace z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe” nr 807, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2010, s. 26-28.



Przed wszystkim należy jednak uwzględnić, iż bez odpowiednio dobranych instrumentów IT duże, nowoczesne organizacje, działające w szybko zmieniającym się otoczeniu, nie będą w stanie kompleksowo zarządzać talentami i zwiększać szans na zatrzymywanie w firmie najcenniejszych pracowników, dzięki którym organizacje stają się bardziej konkurencyjne.

## Literatura

- Andrzejczak A., *Ekonomizacja szkolenia pracowników jako czynnik wartości przedsiębiorstwa*, UE Poznań, Poznań 2011.
- Blaug M., *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1978.
- Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.
- Bontis N., *National Intellectual Capital Index*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, nr 5(1), s. 13-39.
- Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Edinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Francik A., *Kreatywność – niedoceniany składnik wartości przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, red. M. Jabłoński, WSB, Dąbrowa Górnicza 2011, s. 339-352.
- Gavdi, ERP-24.PL, <http://erp-24.pl/hr/page/3> [15.12.2014].
- IDC Analyze the future, <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=243342> [18.12.2014].
- Ingram T., *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa 2011.
- Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., *House of Skills, The Conference Board 2006, Raport badawczy Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, s. 5, [www.conference-board.org/pdf\\_free/report\\_zarządzanieTalentami.pdf](http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf) [15.12.2014].
- Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Kopeć J., *System informacji o talentach*, w: *Prace z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe” nr 807, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2010, s. 26-28.
- Kopycińska D., *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
- Lawer III E.E., *Strategic talent management: Lessons from the corporate world*, „Strategic Management of Human Capital” 2008, nr 5, s. 1-35.
- Margolis J., Walsh J., *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*, Mahwah Erlbaum, New York 2001.
- Miś A., *Charakterystyka procesów rozwojowych pracowników utalentowanych*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer Bussines, Kraków 2008.
- Rytelewska A., Springer A., *Działania przedsiębiorstw na rzecz rozwoju pracowników jako podstawa motywowania osób utalentowanych*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” 2014, nr 8(46), s. 145-157.
- Schulz T.W., *Investing in People: The Economics of Population Quality*, University of California, Berkeley 1981, cyt. za: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 15.

- Sveiby K., *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco 1997.
- Tabor J.A., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2013.
- Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.

## Modern IT tools supporting talent management in organizations

**Abstract.** *The belief that the success of a company depends on the effective management of human capital is becoming more and more common, but the use of software supporting human management is, in practice, still insufficient. In the paper, the author points out the fact that to maintain a good market position, organizations operating in difficult economic times should pay more attention in creating effective HR departments to support human capital management. In times of an economic crisis, only modern enterprises, based on knowledge of their employees, are able to survive and be competitive. In the study, the literature related to human capital management is analyzed. In addition, the IT tools that support human capital management in enterprises are described, in particular, that of talented people. The author also characterizes "SuccessFactors" – the most modern IT tool. The article ends with concluding remarks, which contain the conclusions reached.*

**Keywords:** *human capital management, talent management, employee development, IT tools supporting human management*

## **Agnieszka Springer**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu  
Instytut Nauk Ekonomicznych  
e-mail: [agnieszka.springer@wsb.poznan.pl](mailto:agnieszka.springer@wsb.poznan.pl)  
tel. 61 655 32 87

# **Nastawienie na rozwój i nastawienie na wyniki wśród talentów i pozostałych pracowników**

**Streszczenie.** *W artykule przedstawiono empiryczną weryfikację różnic w zakresie rodzaju motywacji wśród pracowników utalentowanych i pozostałych pracowników. W analizie wykorzystano teorię osiągania celów, identyfikując poziom orientacji na rozwój i orientacji na wyniki. Przeprowadzone badania na grupie 160 pracowników wykazały, że w zakresie obu wykorzystanych skal pracownik utalentowany uzyskuje wyższe wyniki. Osoba utalentowana cechować się będzie zatem wysokim lub bardzo wysokim nastawieniem na rozwój oraz pryncypalnie średnim nastawieniem na wyniki. Wnioski z przeprowadzonych badań mogą przyczynić się do zwiększenia skuteczności działań podejmowanych w procesie rekrutacji osoby utalentowanej, a także do ulepszenia systemu motywowania pracownika utalentowanego.*

**Słowa kluczowe:** *motywacja, zarządzanie talentami, orientacja na rozwój, orientacja na wyniki*

## **Wstęp**

Zarządzanie talentami jest coraz częściej obecne zarówno w literaturze, jak i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Cykliczne badania przeprowadzane wśród przedsiębiorstw przez firmę ManpowerGroup wykazują, że zarządzanie talentami stanowi istotny trend w zarządzaniu zasobami ludzkimi<sup>1</sup>. Warto

---

<sup>1</sup> *Niedobór talentów 2013*, [www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013\\_Niedobor\\_talentow\\_Raport\\_ManpowerGroup.pdf](http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf) [3.03.2014].

jednocześnie podkreślić, że jest to trend jak najbardziej uzasadniony, albowiem w sposób rzeczywisty przekłada się na efektywność działań przedsiębiorstwa<sup>2</sup> przez podnoszenie efektywności pracy i wzrost wartości firmy<sup>3</sup>. Działania w ramach zarządzania talentami koncentrują się na wyodrębnionej grupie pracowników nazywanych talentami.

Pracownik utalentowany najprawdopodobniej różnić się będzie od pozostałych pracowników rodzajem i siłą motywacji. Będzie on oczekiwał więcej od swojego miejsca pracy, ale także więcej dawał z siebie. Pomimo stosunkowo licznych publikacji z zakresu zarządzania talentami dostrzeżono istotną lukę, która związana jest z weryfikacją rzeczywistych różnic występujących pomiędzy pracownikami utalentowanymi a pozostałymi pracownikami. W związku z powyższym za cel poniższego opracowania postawiono sobie próbę empirycznej weryfikacji różnic w zakresie motywacji wśród pracowników utalentowanych i pozostałych pracowników. Realizacja powyższego celu przyczynić się może do podniesienia efektywności działań podejmowanych w ramach zarządzania talentami, szczególnie w zakresie pozyskiwania i motywowania tej grupy pracowników.

## 1. Problem motywowania pracowników utalentowanych

Motywowanie pracownika utalentowanego stanowi kluczowy element strategii zarządzania talentami. W literaturze strategia ta często definiowana jest jako „przemysłane, ustrukturyzowane podejście danej firmy do rekrutacji, utrzymania zatrudnienia, a także szkolenia i rozwoju utalentowanych jednostek w organizacji”<sup>4</sup>. Celem wdrażania powyższej strategii jest zapewnianie dobrych wyników organizacji, uzyskiwanych dzięki pracy najlepszych pracowników. Jednocześnie wdrożona strategia zarządzania talentami przyczyniać się powinna do budowania pozytywnego klimatu organizacyjnego, większej kreatywności, a nawet uczciwości i wzrostu przywiązania do organizacji<sup>5</sup>. Wśród pozytywnych konsekwencji wdrożenia modelu zarządzania talentami wskazać można również wzrost

<sup>2</sup> J.S. Kehinde, *Talent management: Effect on Organizational Performance*, „Journal of Management Research” 2012, nr 4(2), s. 178-186.

<sup>3</sup> M. Juchnowicz, *Talent w organizacjach międzynarodowych*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, AE Wrocław, Wrocław 2006, s. 38.

<sup>4</sup> T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 15.

<sup>5</sup> M. Chodorek, *The Place and Role of Talent Management in the Positive Organizational Potential: an Empirical Study of Companies Operating in Poland*, „Competition Forum. American Society for Competitiveness Publication” 2012, nr 10(2), s. 15-27.

satysfakcji, zaangażowania emocjonalnego i lojalności pracownika<sup>6</sup>, a nawet rozwijanie inteligencji emocjonalnej pracowników<sup>7</sup>.

Jednakże skuteczność działań podejmowanych w ramach zarządzania talentami nie jest kwestią oczywistą i wymaga spełnienia kilku warunków, wśród których, obok spójności ze strategią generalną, wskazuje się klarowność i spójność definicji pojęcia talent<sup>8</sup>. Tymczasem zarówno w praktyce, jak i w teorii znaleźć można różne podejścia do definiowania talentu. Jednym z szerszych ujęć jest definicja zaproponowana przez Eda Michaela, który za talent uważa sumę zdolności danej osoby – jej wrodzonych darów, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, osądów, postaw, charakteru, przedsiębiorczości, a także umiejętności uczenia się i doskonalenia<sup>9</sup>. W powyższej definicji warto zwrócić uwagę na wewnętrzną zdolność pracownika do podejmowania nowych wyzwań, co dostrzegają w swoich pracach również Stanisława Borkowska, Aleksy Pochtowski czy Tadeusz Listwan<sup>10</sup>. Z powyższych definicji wynika, że pracownik utalentowany powinien różnić się od pozostałych pracowników, szczególnie w zakresie możliwości i nastawienia do swojego rozwoju. Talent, definiowany jako wewnętrzna cecha jednostki, nie jest jednak cechą stałą, lecz raczej podlegającą zmianom pod wpływem czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych<sup>11</sup>. Co więcej, w pracach poświęconych zarządzaniu talentami coraz częściej talent postrzegany jest jako zmienna pośrednicząca pomiędzy motywacją i zaangażowaniem a efektywnością pracy<sup>12</sup>. W tej koncepcji, aby osiągnąć wysokie wyniki, nie wystarczy dbać o odpowiedni dobór środków motywacyjnych, ale działania te muszą paść na podatny grunt, jakim jest osoba utalentowana.

<sup>6</sup> A.M. Oehley, C.C. Theron, *The development and evaluation of a partial talent management structural model*, „Management Dynamics” 2010, nr 19(3), s. 2-28.

<sup>7</sup> A. Shaemi, S.M. Allameh, M.A. Bajgerani, *Impact of talent management strategies on employees' emotional intelligence in Isfahan Municipality (Iran)*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business” 2011, nr 3(6), s. 229-241.

<sup>8</sup> E. Pruis, *The five key principles for talent*, „Development Industrial and Commercial Training” 2011, nr 43(4), s. 215.

<sup>9</sup> E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War For Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

<sup>10</sup> Por.: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 14; *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pochtowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008; T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 21.

<sup>11</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 43.

<sup>12</sup> W.A. Bhatti, S. Waris, A. Zaheer, U. Rehman, *The effect of commitment and motivation on human talent and its contribution to organizational performance*, „Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society” 2011, nr 6(3), s. 471-482.

Pracownicy utalentowani stanowią bardzo wymagającą grupę, która stać się może zarówno inspiracją, jak i problemem dla osób, które nimi zarządzają<sup>13</sup>. Bywa, że osoby utalentowane, w poczuciu wyjątkowości i bycia niezastąpionym, nie zawsze chcą się podporządkować ogólnie panującym zasadom<sup>14</sup>. Wymaga to zatem dostosowania systemu motywacyjnego i stylu kierowania do osobowości i potrzeb tego pracownika<sup>15</sup>. Chcąc zatrzymać pracownika o wysokim potencjale, który przyczynia się do osiągnięcia wysokiej efektywności organizacji, należy opracować skuteczny system motywacyjny. Często pracodawcy obawiają się, że nie stać ich będzie na zatrudnienie najlepszych, jednak obok warunków finansowych nie mniej istotne (a czasami nawet bardziej ważne) są czynniki niematerialne. Przypuszczać można, że pracowników utalentowanych, podobnie jak pracowników wiedzy, motywować będą wyzwania i różnorodność podejmowanych działań, które stanowią dla nich wyzwania intelektualne<sup>16</sup>. Stąd też, chcąc skonstruować skuteczny system motywowania osoby utalentowanej, kluczowe wydaje się być poznanie rodzaju jego dominującej motywacji wewnętrznej. W tym celu sięgnięto do założeń teorii osiągania celów jako koncepcji ukazującej różnice pomiędzy ludźmi w podejściu do realizowanych zadań.

## 2. Założenia teorii osiągania celów

Orientacja na cel definiowana jest w literaturze jako względnie trwała dyspozycja jednostki, charakteryzująca jej zachowanie w sytuacji wyzwania, w zakresie przejawiania i rozwijania własnych umiejętności<sup>17</sup>. Orientacja na cel jest zatem złożonym konstruktem, który obejmuje przekonania jednostki związane z możliwością osiągnięcia tego celu, które dotyczą takich aspektów, jak ocena własnych umiejętności, przekonanie o możliwości osiągnięcia sukcesu, zdolności czy gotowość do podjęcia wysiłku<sup>18</sup>. Wskazuje się na dwa odmienne podejścia ludzi do

<sup>13</sup> Zob. m.in: T. Davis, op. cit., s. 35.

<sup>14</sup> M. Moczydłowska, *Barriers and difficulties in talent management*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2014, t. 15, z. 6, cz. I, s. 231-242; J.E. Osborne, *Supervising Superstars: The talent and Temperamental Conflict*, „Supervisory Management” 1991, nr 36(4), s. 4-5.

<sup>15</sup> L. Miller, *Personalities at work: understanding and managing human nature on the job*, „Public Personnel Management” 2003, nr 32(3), s. 419-433.

<sup>16</sup> K. Carleton, *How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: A review of the Literature*, „International Journal of Management” 2011, nr 28(2), s. 462.

<sup>17</sup> D. VandeWalle, *Development and validation of a work domain goal orientation instrument*, „Educational and Psychological Measurement” 1997, nr 57(6), s. 995-1015.

<sup>18</sup> P.R. Pintrich, *An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology, Theory, and Research*, „Contemporary Educational Psychology” 2000, nr 25, s. 92-104.

realizowanych zadań. Są osoby, które kierują się przede wszystkim chęcią samorozwoju, rozwinięcia własnych umiejętności czy nauczenia się czegoś nowego. Dla tych osób punktem odniesienia jest własna osoba, a podstawowym wyznacznikiem rozwój. Orientacja na rozwój (*mastery approach*)<sup>19</sup> nazywana jest również orientacją na naukę (*learning approach*)<sup>20</sup> lub orientacją na zaangażowanie w zadania (*task involved approach*)<sup>21</sup>. Drugi typ podejścia do realizowanych zadań związany jest z chęcią osiągnięcia jak najlepszych rezultatów, przy czym dla osoby tej punktem odniesienia jest otoczenie, przez co dokonuje oceny własnych osiągnięć na podstawie porównania do osiągnięć innych. Tego typu nastawienie nazywane jest orientacją na efektywność (*performance approach*) lub orientacją na rozwój ego (*ego involved approach*)<sup>22</sup>. Osoby zorientowane na rozwój osiągają cele kierowani motywacją wewnętrzną, a samo działanie jest dla nich źródłem satysfakcji, natomiast osoby zorientowane na efektywność swoje działania podejmują w wyniku zewnętrznych bodźców motywacyjnych. Warto również podkreślić, że zgodnie z podejściem Judith M. Harackiewicz obie orientacje mogą współwystępować od siebie niezależnie<sup>23</sup>. Co więcej, obie orientacje przyjmować mogą nie tylko orientację drażeniową, ale również tendencję do unikania. W przypadku orientacji na rozwój możemy mieć zatem do czynienia z osobami nastawionymi na rozwój kompetencji lub osobami nastawionymi na unikanie niekompetencji, natomiast w przypadku orientacji na wyniki możemy mieć osoby, u których dominuje motywacja do osiągania sukcesu, jak i takie, które, podejmując swoje działania, kierują się unikaniem porażki<sup>24</sup>. W niniejszym opracowaniu nie uwzględniono jednak powyższej dwukierunkowości, koncentrując się jedynie na identyfikacji dwóch podstawowych rodzajów postrzegania zadań.

Choć teoria osiągania celów wykorzystywana jest przede wszystkim w teorii edukacji, to zasadne jest również sięgnięcie po nią w kontekście analizy zachowań organizacyjnych. Wskazuje się, że na kształtowanie dominującej orientacji osiągania celów wpływają zarówno czynniki indywidualne, takie jak zmienne osobowościowe, jak i czynniki sytuacyjne, które wzmacniają lub osłabiają dany typ

<sup>19</sup> J.M. Harackiewicz, E.K. Baron, A.J. Eliot, *Revision of Achievement Goal Theory: necessary and Illuminating*, „Journal of Educational Psychology” 2002, nr 94(3), s. 638-645.

<sup>20</sup> C.S. Dweck, E.L.A. Leggett, *Social cognitive approach to motivation and personality*, „Psychological Review” 1988, nr 95, s. 256-273.

<sup>21</sup> J.L. Duda, H. Hall, *Achievement goal theory in sport: Recent extensions and future directions*, „Handbook of Sport Psychology” 2001, nr 2, s. 417-443; J.G. Nicholls, *Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance*, „Psychological Review” 1984, nr 91(3), s. 328-346.

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> J.M. Harackiewicz, op. cit. s. 256-273.

<sup>24</sup> L.E. Baranik, A.R. Lau, L.J. Stanley, K.E. Barron, C.E. Lance, *Achievement Goals in Organizations: Is there Support for Mastery-Avoidance?*, „Journal of Managerial Issues” 2013, nr 25(1), s. 46-61.

orientacji<sup>25</sup>. A zatem ta sama osoba w jednej sytuacji cechować się będzie dążeniem do sukcesu, a w innej raczej jej celem będzie unikanie porażki<sup>26</sup>. W przypadku miejsca pracy kluczowe w tym procesie wydają się zatem nie tylko narzędzia wykorzystywane w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, ale również kultura organizacji. Jednocześnie rodzaj dominującego sposobu osiągania celów wpływać będzie na przejawianie zachowań organizacyjnych, takich jak korzystanie z pomocy czy współpraca w grupie<sup>27</sup>. W innych badaniach potwierdzono, że osoby z dominującym motywem do osiągnięcia sukcesu – w porównaniu z pracownikami kierującymi się dążeniem do unikania porażki – wkładają w swoją pracę więcej wysiłku<sup>28</sup>. Jednocześnie warto podkreślić, że zarówno osoby z wysoką orientacją na rozwój, jak i osoby z wysoką orientacją na efektywność wybierają trudniejsze zadania niż pracownicy cechujący się motywacją do unikania porażki<sup>29</sup>. W jeszcze innych badaniach wykazano, że wysoka orientacja na rozwój jest pozytywnie skorelowana z większą satysfakcją z pracy oraz z podejmowaniem roli lidera<sup>30</sup>. Te oraz wiele innych badań prowadzonych w zakresie wpływu sposobu osiągania celów na funkcjonowanie w organizacji sugerują, że zmienna ta może mieć istotne znaczenie również w kontekście charakterystyki osób utalentowanych.

### 3. Metodyka badań własnych

#### 3.1. Cel i hipotezy badawcze

Podstawowym celem prowadzonych badań stała się identyfikacja różnic w sposobie osiągania celów przez pracowników zaliczanych do grupy pracowników utalentowanych i pozostałych pracowników. Analiza odnosiła się do dwóch podstawowych sposobów osiągania celów: orientacji na rozwój i orientacji na

<sup>25</sup> P.R. Pintrich, op. cit., s. 92-104.

<sup>26</sup> L. Linnenbrink-Garcia, M.J. Middleton, K.D. Ciani, M.A. Easter, P.A. O'Keefe, A. Zusho, *The strength of the relation between performance-approach and performance-avoidance goal orientations: Theoretical, methodological, and instructional implications*, „Educational Psychologist” 2012, nr 47(4), s. 281-301.

<sup>27</sup> L.E. Baranik, op. cit., s. 46-61.

<sup>28</sup> A. Tanaka, O. Takuhiro, Y. Hirotsugu, *Longitudinal tests on the influence of achievement goals on effort and intrinsic interest in the workplace*, „Motivation and Emotion” 2013, nr 37(3), s. 457-464.

<sup>29</sup> C.M. Jagacinski, S. Kumar, I. Kokkinou, *Challenge seeking: The relationship of achievement goals to choice of task difficulty level in ego-involving and neutral conditions*, „Motivation and Emotion” 2008, nr 32(4), s. 310-322.

<sup>30</sup> O. Janssen, N.W. Van Yperen, *Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction*, „Academy of Management Journal” 2004, nr 47(3), s. 368-384.



wyniki. Na drodze do realizacji powyższego celu postawiono następujące hipotezy badawcze (hipotezy zerowe i hipotezy alternatywne):

Ha0: Osoby utalentowane nie różnią się od pozostałych pracowników w zakresie poziomu orientacji na rozwój.

Ha1: Osoby utalentowane różnią się od pozostałych pracowników w zakresie poziomu orientacji na rozwój.

Hb0: Osoby utalentowane nie różnią się od pozostałych pracowników w zakresie poziomu orientacji na wyniki.

Hb1: Osoby utalentowane różnią się od pozostałych pracowników w zakresie poziomu orientacji na wyniki.

### 3.2. Narzędzie badawcze

W badaniu wykorzystano narzędzie badawcze, które opracowano, opierając się na przygotowanym przez Dudę<sup>31</sup> kwestionariuszu motywacji sportowców (*Task and Ego Orientation in Sport Questionnaire*), który następnie został zaadaptowany do kontekstu wykonywania pracy przez VanYperen i Jansen<sup>32</sup>. Bazując na opracowanym przez tych badaczy kwestionariuszu, przygotowano jego polską wersję, zawierającą 10 pytań odnoszących się do orientacji na rozwój i 10 pytań odnoszących się do orientacji na efektywność. Każde z pytań rozpoczynało się twierdzeniem „W pracy czuję się najbardziej spełniony w sytuacji, gdy... Proszę wybrać wartość z zakresu od 1 do 5, gdzie: 1 oznacza – zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – zdecydowanie się zgadzam”.

Tabela 1. Ocena rzetelności zastosowanych skal

Nazwa skali	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji skali
Orientacja na rozwój	0,904	9
Orientacja na wyniki	0,916	10

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Obie zastosowane skale cechowały się satysfakcjonującym poziomem rzetelności, przekraczającym znacznie wartość 0,7, która jest uznawana za minimalną wartość spójności skali. Jednakże z uwagi na fakt, że współczynnik

<sup>31</sup> J.L. Duda, H. Hall, op. cit.

<sup>32</sup> N.W. VanYperen, O. Jansen, *Fatigued and dissatisfied or fatigued but satisfied? Goal orientations and responses to high Job demands*, „Academy of Management Journal” 2002, nr 45(6), s. 1161-1171.

Alfa Cronbacha po usunięciu jednej pozycji skali, ze skali orientacji na rozwój, wzrósł z 0,88 do 0,904, zdecydowano, że w dalszym opracowaniu analizie poddawane będą wyniki zebrane na podstawie 9 pozycji.

### 3.3. Próba badawcza

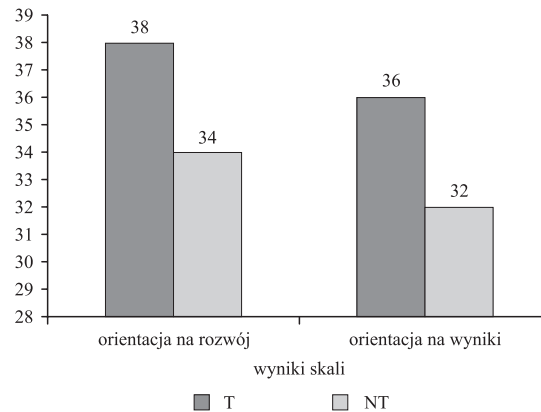
W badaniu wykorzystano dobór celowy, za pomocą którego dobrano dwie grupy pracowników (grupę badawczą i grupę kontrolną). Grupę badawczą stanowiły osoby utalentowane, natomiast grupę kontrolną przeciętni pracownicy. Pracodawca decydował o przydzielaniu pracownika do jednej z grup na podstawie dwóch kryteriów: realizowanych wyników oraz potencjału rozwojowego. Zgodnie z definicją do osób utalentowanych zaliczyć można było pracownika, który uzyskuje ponadprzeciętne wyniki oraz posiada wysokie możliwości rozwoju. Niestety z uwagi na brak jednakowych narzędzi w zakresie identyfikacji osób utalentowanych, a także często opieranie wnioskowania na subiektywnej ocenie pracodawcy, dobór jednostek do badania może być obarczony błędem subiektywizmu. Ostatecznie, po wyeliminowaniu błędnie wypełnionych lub niekompletnych kwestionariuszy, grupa pracowników utalentowanych wyniosła 84 osoby, natomiast pracowników przeciętnych 76 osób. Z uwagi na stosunkowo niewielką próbę badawczą zebrane wyniki traktować należy jako analizę wstępną poziomu motywacji pracowników utalentowanych. Niemniej jednak liczebność próby badawczej, jak i kontrolnej pozwala zastosować testy statystyczne w celu weryfikacji różnic pomiędzy grupami.

### 3.4. Metoda analizy danych

W celu empirycznej weryfikacji postawionej hipotezy wykorzystano test  $t$  dla oceny istotności różnic pomiędzy średnimi dla badanych podgrup oraz test nieparametryczny U Manna-Whitneya dla oceny zróżnicowania rozkładów odpowiedzi poszczególnych pozycji skali.

## 4. Poziom orientacji na rozwój i orientacji na wyniki – wyniki badań

Zebrane w trakcie badań wyniki jednoznacznie wskazują na różnice pomiędzy grupą pracowników utalentowanych a pozostałymi pracownikami. Zarówno w skali orientacja na rozwój, jak i w skali orientacja na wyniki osoby utalentowane



Rysunek 1. Średnie wyniki na wykorzystywanych skalach w grupie talentów i pozostałych pracowników

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

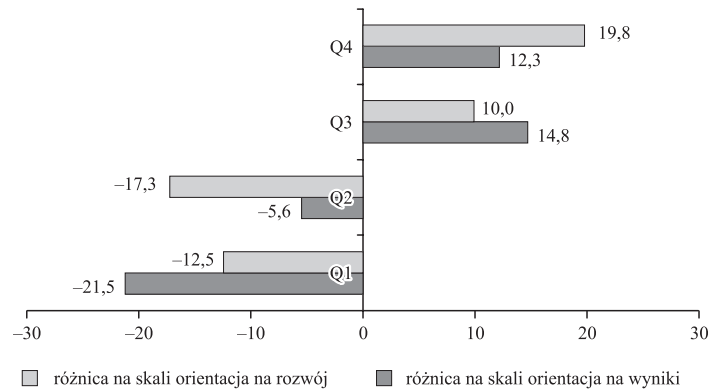
uzyskiwały wyższe wyniki. Osiągały one średni wynik na poziomie 38 pkt (przy maksymalnym wyniku 45 pkt) w przypadku skali orientacja na rozwój, oraz 36 pkt w skali orientacja na wyniki (przy maksymalnym wyniku 50 pkt). Pozostała grupa pracowników w obu skalach uzyskała średnio o 4 punkty mniej (zob. rysunek 1).

Tabela 2. Wyniki testu T Studenta dla oceny różnicy statystycznej pomiędzy średnimi w grupach niezależnych

	t	df	Istotność (dwustronna)	Różnica średnich	Błąd standardowy różnicy	95% przedział ufności dla różnicy średnich	
Wyniki skali orientacja na rozwój	3,686	153,315	0,000	3,871	1,050	1,796	5,946
Wyniki skali orientacja na wyniki	3,492	153,654	0,001	4,618	1,323	2,006	7,231

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Warto podkreślić, że w przypadku obu skal różnice okazały się istotnie różne, a zatem w obu przypadkach należy odrzucić hipotezę zerową na rzecz hipotezy alternatywnej. Oznacza to, że pracownik utalentowany powinien cechować się wyższą orientacją na rozwój i wyższą orientacją na efektywność niż przeciętny pracownik.



Rysunek 2. Różnice w rozkładzie wyników w poszczególnych kwartylach diagnozowanych skal w grupie talentów i pozostałych pracowników (%)

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na rysunku 2 dostrzec można, że w obydwu skalach wśród osób utalentowanych dominują wyniki wysokie. W trzecim i czwartym kwartylu znalazły się bowiem ponad dwie trzecie z tej grupy pracowników. W przypadku grupy kontrolnej, którą stanowili pozostali pracownicy, tendencja była odwrotna – wyniki poniżej mediany uzyskiwały prawie dwie trzecie z nich. Największe różnice pomiędzy grupą badawczą i kontrolną związane były z 1 kwartyłem na skali nastawienia na wyniki oraz 4 kwartyłem skali nastawienia na rozwój. I tak, osoby postrzegane w organizacji jako utalentowane dwukrotnie rzadziej niż pozostali pracownicy osiągały wynik bardzo niski na skali nastawienia na rozwój, natomiast ponad dwukrotnie częściej (w porównaniu z pozostałą grupą pracowników) osiągały na tej skali wynik bardzo wysoki.

Powyższa charakterystyka pozwala przyjąć założenia, że osoba utalentowana cechować się będzie wysokim lub bardzo wysokim nastawieniem na rozwój oraz pryncypalnie niskim nastawieniem na wyniki. Powyższy wniosek może przełożyć się na zwiększenie skuteczności działań podejmowanych w procesach rekrutacyjnych, a także przyczynić się do ulepszenia systemu motywowania pracownika utalentowanego, który to system powinien zostać oparty przede wszystkim na dostarczaniu pracownikowi możliwości do zaspokajania potrzeby rozwoju.

Obok analizy wyników różnic pomiędzy wynikami w całej skali warto również przyjrzeć się odpowiedziom na poszczególne pytania kwestionariusza. W skali orientacja na rozwój pracownicy najczęściej wskazywali, że szczególnie lubią podejmować nowe zadania, które sprawiają im przyjemność, ale satysfakcję sprawia im również rozwijanie posiadanej wiedzy i umiejętności oraz pokonywanie samego siebie (robienie czegoś, co było kiedyś dla tej osoby trudne). Warto zwrócić uwagę, że właśnie ten aspekt w największym stopniu odróżnia osobę

Tabela 3. Odsetek pracowników, którzy zgadzali się, że dany czynnik przyczynia się do wzrostu ich satysfakcji z pracy (zaznaczali 4 lub 5 na skali odpowiedzi)

Pozycje skali orientacja na rozwój	NT	T
Czuję, że uczę się czegoś nowego	64,5	75,9
Wyznaczam sobie nowe cele do osiągnięcia	67,1	76,2
Rozwijam posiadaną wiedzę i umiejętności*	64,4	82,1
Nabywam nową wiedzę lub umiejętności, które w przeszłości były dla mnie trudne*	55,2	82,1
Rozwijam się w jakimś ważnym dla mnie obszarze*	60,0	79,8
Uczę się czegoś, co motywuje mnie do dalszej pracy*	71,1	79,8
Uczę się czegoś nowego, co sprawia mi przyjemność*	68,4	86,9
Uczę się czegoś, co sprawia, że chcę próbować sił w nowych zadaniach*	67,1	78,6
Wykorzystuję cały swój potencjał	67,1	78,6
Pozycje skali orientacja na wyniki	NT	T
Jestem bardziej efektywny od moich kolegów	60,5	67,9
Inni nie mogą zrobić czegoś tak dobrze jak ja*	44,7	61,9
Jestem jedynym, który posiada ważną umiejętność*	36,8	48,8
Jestem jedynym, który posiada wiedzę na dany temat*	34,2	41,7
Jestem zdecydowanie najbardziej produktywnym pracownikiem*	34,2	51,2
Mogę jednoznacznie wykazać, że jestem najlepiej wykwalifikowaną osobą w moim zespole*	32,9	38,1
Jestem najlepszym pracownikiem w zespole*	32,9	38,1
Osiągam coś, co innym się nie udaje*	38,2	61,9
Udaje mi się coś, z czym inni nie dają sobie rady*	43,4	67,9
Zdobywam wiedzę, która pozwala mi osiągnąć przewagę nad innymi*	47,4	64,3

\* pozycje, dla których rozkłady odpowiedzi pomiędzy grupą kontrolną i badawczą okazały się istotnie różne na poziomie 0,05 (przy wykorzystaniu nieparametrycznego testu statystycznego U Manna-Whitneya).

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

utalentowaną od przeciętnego pracownika (różnica wynosi aż 26 punktów procentowych). W przypadku pytań zamieszczonych w skali orientacja na wyniki dostrzec można większe zróżnicowanie. Są twierdzenia, z którymi zgadzają się blisko dwie trzecie przebadanych pracowników, jak i twierdzenia, które opisują zaledwie jedną trzecią z nich. Zebrane wyniki wskazują, że pracownicy utalentowani różnią się przede wszystkim czerpaniem zadowolenia z sytuacji, w których realizują zadania, które innym się nie udają lub z którymi inni pracownicy nie dają sobie rady.

## Podsumowanie

Organizacje mają coraz większą świadomość korzyści, jakie są związane z wdrożeniem zarządzania talentami. Jednak równocześnie ze świadomością szans, przed jakimi stoją, dostrzegają coraz więcej trudności w sprawnym wdrożeniu całego procesu. Jednym z istotniejszych problemów, z którym się zmagają, jest spójna definicja osoby utalentowanej. Dorobek literatury przedmiotu wskazuje, że różnica ta związana może być z rodzajem dominującej motywacji wewnętrznej.

Analizując zebrane wyniki wykazano, że osoby utalentowane osiągają wyższe wyniki zarówno w skali orientacja na rozwój, jak i w skali orientacja na wyniki. Przy czym w skali orientacja na rozwój zdecydowanie częściej od pozostałych pracowników uzyskują wyniki bardzo wysokie. Powyższa sytuacja może przyczynić się do podniesienia efektywności procesu zarządzania talentami. Dostrzeżono możliwość wykorzystania uzyskanych rezultatów w działaniach prowadzonych w zakresie pozyskania oraz motywowania pracowników. Tak jak już wspomniano, diagnoza motywacji wewnętrznej, a szczególnie wysokiej motywacji do rozwoju, wydaje się być wyróżnikiem osób utalentowanych, co przyczynić się może do większej skuteczności w procesie diagnozowania talentu. Jednocześnie powyższa cecha pracownika powinna zostać przełożona na program motywowania pracownika utalentowanego. Kluczowa wydaje się charakterystyka stanowiska pracy, na jakie zatrudniany jest pracownik utalentowany. Cechować się ono powinno dużą samodzielnością i dawać szansę na rozwój już posiadanych kompetencji. Warto również zadbać o to, aby cele stawiane przed pracownikiem sprzyjały uruchomieniu jego wewnętrznego potencjału.

Pomimo wartości merytorycznej uzyskanych rezultatów wskazać również należy na ograniczenia prowadzonych badań. Jednym z nich jest brak możliwości

Tabela 4. Wyniki na analizowanych skalach według płci, wieku i wykształcenia pracowników

	Płeć		Wiek				Wykształcenie		
	kobie- ta	męż- czyzna	do 30	31-40	41-50	50+	zawo- dowe	śred- nie	wyż- sze
Wyniki w skali orientacja na rozwój	35,39	36,59	35,02	37,29	36,43	32,50	28,00	34,10	37,50
Wyniki w skali orientacja na wyniki	33,27	35,37	33,91	34,25	35,29	31,00	30,00	33,73	34,38

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 5. Propozycja klasyfikacji wyników na badanych skalach

	Wynik na skali orientacja na rozwój (suma punktów)	Wynik na skali orientacja na wyniki (suma punktów)
Bardzo niski	9-30	10-27
Niski	31-35	28-33
Wysoki	36-41	34-39
Bardzo wysoki	42- 45	40-50

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

oceny wpływu zmiennych różnicujących na uzyskane wyniki, co spowodowane jest zbyt małą liczną próbą badawczą uniemożliwiająca przeprowadzenie analizy w różnych segmentach. Wstępnie przeprowadzone wyliczenia (zob. tabela 4) sugerują bowiem, że wiek oraz wykształcenie pracownika może wpływać na ocenę różnic w motywacji wewnętrznej talentów i pozostałych pracowników. Jednakże jednoznaczna ocena tego faktu wymagałaby dalszej weryfikacji empirycznej, przeprowadzonej na większej próbie pracowników.

Autorka dostrzega również, że choć rekomendacja pomiaru orientacji w zakresie osiągania celów wydaje się być oczywista, to jednak na bazie przeprowadzonych badań nie można dokonać standaryzacji oraz normalizacji przetłumaczonego narzędzia. Z tego względu trudno w sposób jednoznaczny określić poziom wyników, po których można by uznać, że wynik na poszczególnych skalach jest wynikiem niskim, średnim czy wysokim. Dla potrzeby przeprowadzonej analizy posłużono się podziałem wyników na kwartyle, przyjmując skalę klasyfikacji wyników przedstawioną w tabeli 5.

Autorka zdaje sobie jednak sprawę, że ustalenie norm dla poszczególnych skal dla populacji polskich pracowników wymagałoby badań na większej i bardziej zróżnicowanej próbie. Niemniej jednak już na tym etapie badań można rekomendować wykorzystanie pomiaru orientacji na rozwój i orientacji na wyniki w procesie identyfikacji pracownika utalentowanego. Zdaniem autorki pracownik utalentowany to ten, który cechuje się bardzo wysoką (lub wysoką) orientacją na rozwój oraz nie przejawia niskiej orientacji na wyniki.

## Literatura

- Baranik L.E., Lau A.R., Stanley L.J., Barron K.E., Lance C.E., *Achievement Goals in Organizations: Is there Support for Mastery-Avoidance?*, „Journal of Managerial Issues” 2013, nr 25(1), s. 46-61.

- Bhatti W.A., Waris S., Zaheer A., Rehman U., *The effect of commitment and motivation on human talent and its contribution to organizational performance*, „Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society” 2011, nr 6(3), s. 471-482.
- Carlleton K., *How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: A review of the Literature*, „International Journal of Management” 2011, nr 28(2), s. 459-468.
- Chodorek M., *The Place and Role of Talent Management in the Positive Organizational Potential: an Empirical Study of Companies Operating in Poland*, „Competition Forum. American Society for Competitiveness Publication” 2012, nr 10(2), s. 15-27.
- Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Duda J.L., Hall H., *Achievement goal theory in sport: Recent extensions and future directions*, „Handbook of Sport Psychology” 2001, nr 2, s. 417-443.
- Dweck C.S., Leggett E.L.A., *Social cognitive approach to motivation and personality*, „Psychological Review” 1988, nr 95, s. 256-273.
- Harackiewicz J.M., Baron E.K., Eliot A.J., *Revision of Achievement Goal Theory: necessary and Illuminating*, „Journal of Educational Psychology” 2002, nr 94(3), s. 638-645.
- Jagacinski C.M., Kumar S., Kokkinou I., *Challenge seeking: The relationship of achievement goals to choice of task difficulty level in ego-involving and neutral conditions*, „Motivation and Emotion” 2008, nr 32(4), s. 310-322.
- Janssen O., Van Yperen N.W., *Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction*, „Academy of Management Journal” 2004, nr 47(3), s. 368-384.
- Juchnowicz M., *Talent w organizacjach międzynarodowych*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Listwan, S.A. Witkowski, AE Wrocław, Wrocław 2006.
- Kehinde J.S., *Talent management: Effect on Organizational Performance*, „Journal of Management Research” 2012, nr 4(2), s. 178-186.
- Linnenbrink-Garcia L., Middleton M.J., Ciani K.D., Easter M.A., O'Keefe P.A., Zusho A., *The strength of the relation between performance-approach and performance-avoidance goal orientations: Theoretical, methodological, and instructional implications*, „Educational Psychologist” 2012, nr 47(4), s. 281-301.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War For Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Miller L., *Personalities at work: understanding and managing human nature on the job*, „Public Personnel Management” 2003, nr 32(3), s. 419-433.
- Moczyłowska M., *Barriers and difficulties in talent management*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. 15, z. 6, cz. I, s. 231-242.
- Nicholls J.G., *Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice and performance*, „Psychological Review” 1984, nr 91(3), s. 328-346.
- Niedobór talentów 2013*, [www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013\\_Niedobor\\_talentow\\_Raport\\_ManpowerGroup.pdf](http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf) [3.03.2014].
- Oehley A.M., Theron C.C., *The development and evaluation of a partial talent management structural model*, „Management Dynamics” 2010, nr 19(3), s. 2-28.
- Osborne J.E., *Supervising Superstars: The talent and Temperamental Conflict*, „Supervisory Management” 1991, nr 36(4), s. 4-5.
- Pintrich P.R., *An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology, Theory, and Research*, „Contemporary Educational Psychology” 2000, nr 25, s. 92-104.
- Pruis E., *The five key principles for talent*, „Development Industrial and Commercial Training” 2011, nr 43(4), s. 215.



- Shaemi A., Allameh S.M., Bajgerani M.A., *Impact of talent management strategies on employees' emotional intelligence in Isfahan Municipality (Iran)*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business” 2011, nr 3(6), s. 229-241.
- Springer A., *Building strategy of talent retention on basis of achievement goal theory of motivation – theoretical assumptions*, „Trendy v podnikani – Business Trends” 2013, nr 2.
- Tanaka A., Takuhiro O., Hirotsugu Y., *Longitudinal tests on the influence of achievement goals on effort and intrinsic interest in the workplace*, „Motivation and Emotion” 2013, nr 37(3), s. 457-464.
- VandeWalle D., *Development and validation of a work domain goal orientation instrument*, „Educational and Psychological Measurement” 1997, nr 57(6), s. 995-1015.
- VanYperen N.W., Jansen O., *Fatigued and dissatisfied Or fatigued but satisfied? Goal orientations and responses to high Job demands*, „Academy of Management Journal” 2002, nr 45(6), s. 1161-1171.
- Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pochtowski, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2008.

### **Mastery vs performance approach among the talented and other employees**

**Abstract.** *The purpose of this article is to present an empirical verification of the differences in the types of motivation among talented and other employees. The analysis used the assumptions of Achievement Goal Theory. The level of mastery approach and performance approach was measured in two groups of workers (N=160). The results show that, with respect to both applied scales, that the talented workers achieved higher results. The talented employee will have a high or a very high mastery approach and at least a medium performance approach. The conclusions of the study can help to increase the effectiveness of talent hiring, as well as, improve the system in order to motivate employees.*

**Keywords:** *motivation, talent management, mastery approach, performance approach*



**Lista recenzentów współpracujących z czasopismem  
„Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”**

**(List of reviewers collaborating with  
“The Poznan School of Banking Research Journal”)**

Dr Justyna Adamska – *Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu*  
Prof. nadzw. dr hab. Agnieszka Alińska – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*  
Prof. dr Artem Bardas – *National Mining University, Dnipropetrovsk, Ukraina*  
Prof. zw. dr hab. Ewa Maria Bogacka-Kisiel – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Jan Borowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Grażyna Borys – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Stanisław Czaja – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Waldemar Czernasty – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Prof. nadzw. dr hab. inż. Anna Beata Cwiąkała-Malys – *Uniwersytet Wrocławski*  
Prof. nadzw. dr hab. Waldemar Dotkuś – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Józef Dziechciarz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Teresa Famulska – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
Prof. zw. dr hab. Beata Filipiak – *Uniwersytet Szczeciński*  
Dr Donald Finlay – *Coventry University Business School, Wielka Brytania*  
Prof. zw. dr hab. Stanisław Flejterski – *Uniwersytet Szczeciński*  
Prof. zw. dr hab. Jan Głuchowski – *Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu*  
Dr Klaus Haberich – *Franklin University, USA*  
Prof. nadzw. dr hab. Jerzy Ryszard Handschke – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Prof. dr hab. Eva Horvátová – *Ekonomická univerzita v Bratislave, Słowacja*  
Prof. dr Arvind K. Jain – *Concordia University, Kanada*  
Prof. zw. dr hab. Krzysztof Jajuga – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Maria Jastrzębska – *Uniwersytet Gdański*  
Prof. nadzw. dr hab. Andrzej Kaleta – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Andrzej Kierpas – *Uniwersytet Śląski*  
Prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Klincewicz – *Uniwersytet Warszawski*  
Prof. zw. dr hab. inż. dr h.c. Jan Koch – *Politechnika Wroclawska*  
Prof. nadzw. dr hab. Bożena Kołosowska – *Uniwersytet Mikołaja Kopernika*  
Prof. zw. dr hab. Adam Kopiński – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. inż. Dorota Elżbieta Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Stanisław Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Maria Kosek-Wojnar – *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*  
Prof. nadzw. dr hab. inż. Peter Krištofik – *Matej Bel University, Słowacja*  
Prof. nadzw. dr hab. Aleksandra Kuzior – *Politechnika Śląska*  
Prof. nadzw. dr hab. Mirosława Lasek – *Uniwersytet Warszawski*  
Prof. zw. dr hab. Teresa Krystyna Lubińska – *Uniwersytet Szczeciński*  
Prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Łobos – *Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu*  
Dr Berenika Marciniec – *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*  
Prof. zw. dr hab. Bogdan Marciniec – *Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu*  
Prof. zw. dr hab. Henryk Mruk – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Dr Tony Muff – *University of Northampton, Wielka Brytania*  
Prof. nadzw. dr hab. Jerzy Niemczyk – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

- Prof. nadzw. dr hab. Bartłomiej Nita – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Edward Nowak – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Adam Nowicki – *Politechnika Częstochowska*  
Prof. zw. dr hab. Walenty Ostasiewicz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Kazimierz Pająk – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Prof. nadzw. dr hab. Zbigniew Pastuszek – *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*  
Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Bogusław Pietrzak – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*  
Prof. nadzw. dr hab. Wojciech Piotr – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Prof. nadzw. dr hab. Marzanna Poniatowicz – *Uniwersytet w Białymstoku*  
Prof. zw. dr hab. Wiesława Przybylska-Kapuścińska – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Prof. nadzw. dr hab. Andrzej Rączaszek – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
Prof. zw. dr hab. Wanda Ronka-Chmielowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. nadzw. dr hab. Ireneusz Rutkowski – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Dr Leo V. Ryan, C.S.V. – *DePaul University Chicago, USA*  
Prof. nadzw. dr hab. Henryk Salmonowicz – *Akademia Morska w Szczecinie*  
Prof. nadzw. dr hab. Maria Smejda – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
Prof. nadzw. dr hab. Jadwiga Sobieska-Karpińska – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Bogdan Sojkin – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*  
Prof. zw. dr hab. Jerzy Sokołowski – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*  
Prof. zw. dr hab. Tadeusz Sporek – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
Prof. nadzw. dr hab. Edward Stawasz – *Uniwersytet Łódzki*  
Dr hab. Rafał Szczepaniak – *Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu*  
Prof. nadzw. dr hab. Beata Świecka – *Uniwersytet Szczeciński*  
Prof. nadzw. dr hab. Bogusław Walczak – *Uniwersytet Szczeciński*  
Dr Christopher Washington – *Franklin University, USA*  
Prof. nadzw. dr hab. Jan Wiśniewski – *Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku*  
Prof. nadzw. dr hab. dr h.c. inż. Tadeusz Zaborowski – *Polska Akademia Nauk Oddział w Poznaniu*  
Prof. nadzw. dr hab. Ewa Ziemba – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*  
Prof. zw. dr hab. Marian Żukowski – *Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II*

## Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu

### Tekst

- kompletny, w postaci 1 wydruku oraz na płycie CD (w formacie \*.doc lub \*.rtf)
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

### Układ tekstu

- imię i nazwisko autora, stopień/tytuł naukowy, afiliacja
- telefon, e-mail, adres • tytuł pracy • spis treści (w przypadku książki) • streszczenie w języku polskim (maksymalnie do 1000 znaków ze spacjami) • słowa kluczowe (maksymalnie 8 słów) • wstęp • tekst główny • zakończenie (wnioski) • bibliografi a • tytuł pracy, streszczenie i słowa kluczowe w języku angielskim

### Objętość

- artykuł – do 1 arkusza wydawniczego wraz z rysunkami i tabelami (ok. 22 stron)
- książka – według umowy wydawniczej

### Marginesy – 2,5 cm z każdej strony

### Numeracja stron – ciągła w obrębie całej publikacji, u dołu strony

### Tekst główny

- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami – 1,5 pkt
- wyróżnienia – pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne – kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy – pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie – samo nazwisko
- skróty – za pierwszym razem pełny termin, a skróty w nawiasie; dalej – tylko skróty, np. *jednostki samorządu terytorialnego (JST)*
- liczby do 4 cyfr – bez spacji i kropek (5000, a nie: 5.000 czy 5 000), a powyżej 5 cyfr – ze spacjami co 3 cyfry, licząc od prawej (5 000 000, a nie: 5.000.000)
- w liczbach dziesiętnych – przecinek, nie kropka (z wyjątkiem tekstów angielskich)

### Cytaty

- poprzedzone wprowadzeniem (np. *Jak zauważył Jan Kowalski...*)
- ujęte w cudzysłowie, bez kursywy, dokładnie przytoczone
- opuszczenia fragmentu cytowanego tekstu – zaznaczone za pomocą nawiasu kwadratowego: [...]
- wtrącenia własne w cytatach – opatrzone inicjałami autora: [moje – X.Y.]

### Przypisy

- umieszczone u dołu strony (nie w tekście w nawiasach)
- przy kolejnych powołaniach – łacińskie sformułowania i skróty (op. cit., ibidem, idem, eadem)

### Przykłady przypisów

- wydawnictwa zwarte:
  - ♦ autor lub kilku autorów:
    - <sup>1</sup> P. Pioterek, B. Zieleniecka, *Technika pisania prac dyplomowych*, wyd. 3 zm., Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004, s. 9.
  - ♦ praca zbiorowa:
    - <sup>1</sup> *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, red. E. Oziewicz, PWE, Warszawa 2006, s. 20-28.

### ♦ artykuły lub rozdziały w pracy zbiorowej:

- <sup>1</sup> A. Michalewicz, *Systemy informacyjne wspomagające logistykę dystrybucji*, w: *Logistyka dystrybucji*, red. K. Rutkowski, Difin, Warszawa 2001, s. 102-123.
- wydawnictwa ciągłe (artykuły w czasopismach lub gazetach)
  - <sup>1</sup> K. Strzyżewska, *Zarządzanie dostawami*, „Logistyka a Jakość” 2008, nr 3-4, s. 31-32.
  - <sup>2</sup> W. Orłowski, *Wielki wybuch, czyli giełdy w panice*, „Gazeta Wyborcza”, 13 października 2008 r., s. 3.
- materiały internetowe i elektroniczne (w nawiasie pełna data korzystania ze strony WWW)
  - <sup>1</sup> H. Arndt, *Globalisation*, „Pacific Economic Paper” 1998, No. 27, www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf [17.05.2008].
  - <sup>2</sup> NBPportal.pl. Portal wiedzy ekonomicznej [CDROM], edycja Banknot, NBP, Warszawa 2005.
- prace niepublikowane
  - <sup>1</sup> W. Balicki, *Bezrobocie a długookresowa stagnacja transformacyjna* [praca niepublikowana], [b.m.] 2003 [wydruk komputerowy].
- akty prawne
  - <sup>1</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591.
  - <sup>2</sup> Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. nr 101, poz. 1178 z późn. zm.

### Ilustracje

- edytowalne, wyłącznie czarno-białe,
- rysunki, wykresy i schematy – w plikach źródłowych (\*.xls lub \*.cdr)
- zdjęcia – w plikach źródłowych (najlepiej \*.tif), rozdzielczość min. 300 dpi
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalikami, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. rys. 1*, a nie: *zob. rysunek poniżej/powyżej*)
- z objaśnieniem użytych skrótów
- z pisemną zgodą na przeniesienie praw autorskich

### Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. tab. 1*, a nie: *zob. tabela poniżej/powyżej*)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli – objaśnione pod nią
- z pisemną zgodą na przeniesienie praw autorskich

### Wzory matematyczne

- przygotowane w programie Microsoft Equat on 3.0
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne – kursywą, liczby i cyfry – pismem prostym
- znak mnożenia to: · lub × (nie gwiazdka czy „iks”)
- pisownia jednostek – według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

### Bibliografia

- pozbawiona numeracji
- uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów i tytułów prac zbiorowych

## The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English

### General requirements

- only complete submissions are accepted – a single printed copy and an electronic source file saved to a CD (\*.doc or \*.rtf format)
- ensure your text contains no phrases by which your authorship could be identified, e.g. *In my 2008 book on African Voodoo I pointed out...* is not allowed and should be replaced with e.g. *John Smith's 2008 book on African Voodoo indicates...*

### Text layout

- author's first and last name, scientific degree/title, organization/institution (if applicable) • phone number, e-mail address, mailing address • title of book/paper • contents (books only) • summary in English (up to 1000 words including spaces) • keywords in English (up to 8 words) • introduction • body text • conclusion (findings, recommendations) • bibliography/references • title of book/paper, summary and keywords in Polish

### Size limit

- for a single paper – the limit is 40 000 characters (around 22 pages, 1800 characters per page) including tables and figures
- for books – as specified in the publishing contract

**Margins:** 2.5 cm each margin

**Page numbering:** continuous throughout the text, using Arabic numerals, placed at the bottom of the page (footer)

### Body text

- typeface: Times New Roman, 12 pts
- line spacing: 1.5 line
- highlights or emphasis: apply bold print
- foreign (non-vernacular) words and expressions: in italics
- people's names: give the full name (including all given names and the last name) at first mention; for any further reference – quote the last name only
- abbreviations and acronyms: when first used, give the complete phrase (name), including its abbreviation in brackets, e.g. *Information and Communication Technology (ICT)*; onward – use the abbreviation only
- numbers consisting of up to 4 digits: use no thousands separator (5000 rather than 5,000 or 5 000); numbers including 5 or more digits – insert space every three digits starting from the right (5 000 000 rather than 5,000,000)
- decimal fractions should be separated by points (2.25)

### Citations

- preceded by an introductory phrase (e.g. *John Smith notes that...*)
- must be quoted verbatim and enclosed in double quotation marks (inverted commas) – no italics; for citations within citations, use single marks
- omissions in cited text should be marked with parentheses [...]
- phrases interposed by the author within cited text should be followed by author's parenthesized initials – [J.S.]

### References

- placed at the bottom of the page (footnotes) rather than within body text or as endnotes
- when making further references to the same source – use Latin terms and abbreviations, such as *op. cit.*, *ibidem*, *idem*, *eadem*, etc.

### References – examples

- books:
  - ♦ by single or multiple authors:
    - <sup>1</sup> W.R. Lane, K.W. King, T. Reichert, *Kleppner's advertising procedure*, 18th ed., Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2011, p. 43.
  - ♦ edited books:
    - <sup>1</sup> *Multinational Firms. The Global-Local Dilemma*, eds. J.H. Dunning, J.L. Mucchielli, Routledge, London – New York 2002, pp. 345-346.
  - ♦ papers or chapters in edited books:
    - <sup>1</sup> W. Cornwall, *The rise and fall of productivity growth*, in: *The Capitalist Economies. Prospects for the 1990s*, ed. J. Cornwall, Edward Elgar, Aldershot – Brookfield 1991, pp. 40-62.
- periodicals (journal and newspaper articles)

<sup>1</sup> J. Bughin, J. Doogan, O. Vetvik, *A new way to measure word-of-mouth marketing*, "McKinsey Quarterly" 2010, No. 2, pp. 113-116.

<sup>2</sup> P. Spenner, K. Freeman, *To keep your customers, keep it simple*, "Harvard Business Review" May 2012, pp. 108-114.

- online and electronic sources (for Internet sources, include date source was retrieved)

<sup>1</sup> H. Arndt, *Globalisation*, "Pacific Economic Paper" 1998, No. 27, www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf [accessed May 17, 2008].

<sup>2</sup> NBPortal.pl. Portal wiedzy ekonomicznej [CD-ROM], edycja Banknot, NBP, Warszawa 2005.

- unpublished work

<sup>1</sup> W. Balicki, *Bezrobocie a długookresowa stagnacja transformacyjna* [unpublished], [month missing] 2003 [computer script].

<sup>2</sup> A. Lindqvist, *The Saving Behavior of Households* [doctoral dissertation], The Stockholm School of Economics, Stockholm 1981 [computer manuscript].

- legislation

<sup>1</sup> Council Directive 90/365/EEC of 28 June 1990 on the right of residence for employees and self-employed persons who have ceased their occupational activity.

<sup>2</sup> Act of 4 February 1994 on Copyright and Related Rights, Journal of Laws No. 24, item 83, as later amended.

### Artwork and graphics

- editable, in black and white only, with no shading
- drawings, graphs and diagrams must be supplied in their native electronic formats (\*.xls or \*.cdr)
- photographs – supply source files (preferably, \*.tif); minimum resolution: 300 dpi
- number all graphical components consecutively using Arabic numerals
- for any artwork that has already been published elsewhere, indicate the original source (otherwise state e.g. *Source: own*)
- apply no lettering in white against a black background, whether in bold or italics, and no black fills or excess frames
- if the figure is referenced in the text, use its number rather than terms such as "above" or "below" (e.g. *cf. Fig. 1, not: see figure above/below*)
- provide an explanation of any abbreviations and symbols used
- copyrighted work must be supplied along with the original author's consent to the publication

### Tables

- numbered consecutively and consistently using Arabic numerals
- including a caption (title) and a reference to the source of data (e.g. *Author's own research*)
- identify any previously published material by giving the original source
- when referencing the table in the text, use its number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Table 1, not: see table above/below*)
- with no blank cells
- any abbreviations used must be expanded below the table
- for any copyrighted material, attach the original author's written permission

### Mathematical formulas

- processed using Microsoft Equation 3.0
- special attention should be given to the correct placement of any sub- or super-scripts
- variables – written in italics; numbers and digits – in normal font style
- use "." or "x" only as the multiplication sign (rather than e.g. an asterisk or an "x")
- quantities should be represented in SI units only
- any symbols must be explained below the formula

### Bibliography

- add no numbering
- all items should be arranged alphabetically by authors' last names or titles of edited books rather than in their order of appearance in the text