

Mieczysław Morawski, Bogusz Mikuła

Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu

W opracowaniu przedstawiono najważniejsze, zdaniem autorów, procesy zarządzania talentami. Wskazano na zawarte w tych procesach działania. Ponadto autorzy opracowania sformułowali zasadnicze wytyczne budowy systemu zarządzania talentami.

Wstęp

Rozpoznanie i wybór najlepszych, najbardziej utalentowanych pracowników to inwestycja w rozwój kapitału ludzkiego firmy na najwyższym jakościowo poziomie. Jednostki wybitnie utalentowane, posiadające unikalne predyspozycje czy też wysokie kompetencje, są głównymi aktorami na scenie danej organizacji, nie statystami, których można łatwo zastąpić innymi. Najlepsi grają pierwszoplanowe role i od ich wyobraźni, charyzmy, umiejętności i energii w największej mierze zależą wyniki i pozycja przedsiębiorstwa.

Identyfikacja ludzi o pożądanym wartościach i następnie stworzenie dla nich specjalnych programów personalnych nie oznaczają petryfikacji podziałów wśród pracowników, które raz na zawsze wykluczyłyby możliwości znalezienia się w gronie najlepszych. Pracownicy muszą być pewni, że podwyższenie kompetencji i osiąganych wyników zostanie przez zwierzchników zauważone i odnotowane, a droga prowadząca do elity profesjonalistów danego przedsiębiorstwa pozostaje otwarta. Tylko wtedy możliwość awansu do grona najlepszych będzie stale motywować do wysiłku. Pewna płynność w wyodrębnianiu najlepszych nie przeczy jednak formowaniu się z grona obiecujących talentów elitarniej grupy mistrzów w swoich zawodach. Jej funkcje integracyjne, rozumiane w kategoriach kształtowania wartości kapitału społecznego (lojalność, zaufanie, szacunek, współpraca), są trudne do przecenienia, szczególnie wtedy, gdy bazują na respekcie czy wręcz podziwie dla reprezentowanej wiedzy. Profesjonalista w swojej dziedzinie, którego

pozycja, znaczenie i realny wpływ na procesy organizacyjne zależą od ważnych dla firmy kompetencji, szybko znajdzie naśladowców, chętnych do podążania ścieżkami kariery zorientowanej na pogłębianie specjalizacji.

Rekrutacja, motywowanie i utrzymanie w firmie osób utalentowanych to coraz większe wyzwanie, traktowane równie priorytetowo jak nawiązanie trwałych relacji z właściwymi klientami.

Autorzy niniejszego opracowania przedstawiają własną interpretację zarządzania talentami. Celem artykułu jest po pierwsze – charakterystyka najważniejszych obszarów zarządzania talentami. Po drugie, sformułowanie zasadniczych wytycznych budowy systemu zarządzania talentami. Artykuł jest oparty na studiach literaturowych, własnych badaniach empirycznych i teoretycznej refleksji, znajdującej wyraz w propozycjach o charakterze modelowym.

Przyczyny wzrostu zapotrzebowania na ludzi utalentowanych

W rosnącej liczbie przedsiębiorstw decyzje i procesy kadrowe, szczególnie te o wymiarze strategicznym, są przede wszystkim skupione na pozyskiwaniu utalentowanych pracowników, ich ciągłej motywacji do kreatywnego myślenia i wykonywania zadań oraz na ich rozwoju zawodowym, zapewniającym osiągnięcie mistrzostwa w swojej specjalności. Podejmowane działania są powiązane z tworzeniem warunków umożliwiających i wspierających organizacyjne uczenie się, a także kreowanie i transfer wiedzy między ludźmi i zespołami w firmie oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Takie podejście współgra z opiniami ekspertów od zarządzania ludźmi w firmach. Powiada się, że w biznesie jedyna opłacalna strategia personalna to zatrudnianie właściwych ludzi, stwarzanie im warunków do rozwoju i utrzymanie możliwie największej liczby gwiazd, czyli najwybitniejszych talentów [Groysberg, Nanda, Nohria, 2008, s.121].

Przesłanki zainteresowania tą koncepcją realizacji funkcji personalnej wydają się być następujące (opracowanie własne):

- zdolność do konkurencyjności w gospodarce opartej na wiedzy zależy od odpowiedniej jakości posiadanej wiedzy, której nośnikami są utalentowani pracownicy;
- kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są tworzone przede wszystkim przez wybitnych pracowników;
- rośnie zapotrzebowanie na wybitnych pracowników, łączących profesjonalizm z kreatywnością;
- rosnąca mobilność pracowników, łatwość przemieszczania się między rynkami pracy, szczególnie specjalistów o wysokich kompetencjach, zmusza do zastosowania nowych programów personalnych dopasowanych do potrzeb, aspiracji i oczekiwań tych pracowników;

- koszty pozyskiwania takich pracowników są coraz wyższe;
- wzrastają wskaźniki płynności w tej grupie pracowników.

Szacuje się, że w ciągu ostatnich 10 lat zapotrzebowanie na talenty wzrosło trzykrotnie, bo trzykrotnie zwiększyły się przychody dużych firm, żyjących z pracy umysłowej wysoko wykwalifikowanych pracowników [Gwiezdne wojny, 2007, s. 67]. W USA toczy się ogromna walka o talenty o ścisłych umysłach, ponieważ spada liczba studentów kierunków ścisłych, a sektor IT szybko się rozwija. Firmy szukają oryginalnych sposobów zaintrygowania czy zaciekawienia swoją ofertą pracy młodych uzdolnionych absolwentów – na przykład firma Google zamieściła na billboardach trudne, intrygujące zadanie matematyczne, którego rozwiązaniem był numer telefonu do działu zasobów ludzkich. Przedsiębiorstwo Dell miało trudności z przyciągnięciem młodych talentów do oddziału w Irlandii. Ustalając profil kandydatów, stwierdzono, że osoby z kilkuletnim doświadczeniem założyły właśnie rodziny, przeprowadzają się do nowych mieszkań i szukają ekonomicznych mebli. Przedstawiciele firmy rozstawili na parkingu Ikei własne stoisko z materiałami promocyjnymi i aplikacyjnymi i przez miesiąc, w każdy weekend, prowadzili rekrutację wśród klientów marketu [Gwiezdne wojny, 2007, s. 67].

Pojęcia kluczowe

Zdefiniowanie talentu jest nader ważne, gdyż określa się w ten sposób obiekt zarządzania.

W literaturze przedmiotu zasadniczo talent rozumiany jest dwojako. Po pierwsze, jako zbiór cech. Poszczególni autorzy dokładają wysiłku w identyfikacji kluczowych cech (w sensie wrodzonych predyspozycji, nabytych kompetencji, poziomu inteligencji itd.). Po drugie, talent uosabiany jest przez konkretnych pracowników dysponujących wysokimi kompetencjami i potencjałem. Potencjał ten w określonych warunkach krystalizuje się w postaci działań spełniających wysokie kryteria jakościowe i/lub efektywnościowe (wynikowe). W drugim podejściu przyjmuje się co najmniej dwa wykluczające się wzajemnie założenia: albo talent posiadają nieliczni, wyraźnie lepsi od pozostałych pod kątem wybranych cech, albo też uznaje się, że wszyscy pracownicy posiadają ukryte talenty i rolą menedżerów jest odkrycie często uśpionych czy niewidocznych atutów każdego z pracowników.

Jeśli chodzi o utalentowanych ludzi z otoczenia organizacji, zazwyczaj wyróżniają się oni wcześniej uzyskanymi wybitnymi osiągnięciami, zdobytymi prestiżowymi nagrodami komentowanymi w mediach, ważnymi publikacjami wydrukowanymi na łamach pism naukowych czy branżowych [Groysberg, Nanda, Nohria, 2008, s. 115].

Wśród osób utalentowanych są również absolwenci szkół wyższych, szczególnie uznanych uczelni, wynalazcy, twórcy patentów, naukowcy pracujący w niezależnych la-

boratoriach czy uczelnianych instytutach badawczych, inżynierowie, projektanci, a także programiści zatrudnieni w działach badań i rozwoju dużych przedsiębiorstw. Osoby utalentowane są poszukiwane szczególnie tam, gdzie odsetek pracowników, którym płaci się za myślenie i do obowiązków których należy pozyskiwanie, rozpowszechnianie i wykorzystywanie informacji i wiedzy, jest największy.

Uznanie, że wszyscy pracownicy to talenty, oznacza skoncentrowanie programów zarządzania talentami na ich całej zbiorowości, podczas gdy przy przyjęciu, że talent to szczególnie wybitnie uzdolniony pracownik, może oznaczać objęcie zarządzaniem talentami 5-10% pracowników [Borkowska, 2005, s. 12]. Traktując talent jako wybitne uzdolnienia, które odpowiednio wykorzystane dają człowiekowi ponadprzeciętne możliwości, można mówić o pewnych jego elementach składowych, jak: zdolności twórcze, zdolności percepcyjne, zdolności do przetwarzania i przechowywania informacji, zdolności konceptualne, zdolności manualne, zdolności emocjonalne (w tym automotywacja i przywództwo), odporność na stres itp. Przykładowe ujęcia elementów składowych talentu przedstawia tab. 1. Przyjmując założenie, że talent to osoba posiadająca wybitne, wyróżniające cechy, w tab. 2. ujęto interpretacje zarządzania talentami adekwatne do tak pojmowanego obiektu zarządzania.

Tabela 1. Przykładowe ujęcia elementów składowych talentu i talentu

Autor	Talent – zespół cech	Talent – osoba posiadająca wybitne cechy
A.J. Tannenbaum	Zdolności ogólne: ■ ponadprzeciętny potencjał intelektualny Zdolności kierunkowe: ■ sprawności odnoszące się do specyficznych obszarów funkcjonowania Czynniki niezwiązane z myśleniem: ■ motywacja osiągnięć ■ dojrzałość emocjonalna ■ odporność psychiczna	

Autor	Talent – zespół cech	Talent – osoba posiadająca wybitne cechy
J.S. Renzulli	Ponadprzeciętne zdolności: ■ ogólne zdolności (podwyższony potencjał intelektualny) ■ zdolności specyficzne (dotyczące konkretnych dziedzin) Zaangażowanie w pracę: wytrwałość, pracowitość, dyscyplina wewnętrzna, fascynacja realizowanymi zadaniami, skłonność do poświęceń Twórczość: oryginalność, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność	
S. Borkowska		Pracownicy kreatywni, przedsiębiorczy, o wysokim potencjale rozwojowym, którzy stanowiąc będą dźwignię wzrostu wartości firm.
T. Listwan		Osoby o wybitnym potencjale, osoby posiadające wysoki poziom pożądanym przez organizację kompetencji można nazwać z jej punktu widzenia „talentami”.
B. Mikula		Szczególnie uzdolnieni pracownicy wiedzy, posiadający wyjątkowe umiejętności i bardzo wysoki potencjał rozwojowy, a także przyjmujący postawę zaangażowania w pracę. Często osoby te dodatkowo posiadają wybitne osiągnięcia.
A. Kaczmarska, E. Sienkiewicz		Osoby posiadające kluczowe umiejętności, zdolności, a nawet dar.
R. Goffee, G. Jones		Osoby o nieprzeciętnej inteligencji. Ich pomysły, wiedza i umiejętności gwarantują wytworzenie nieproporcjonalnie dużej wartości z udostępnionych im przez firmę zasobów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Goffee, Gareth, 2007, s. 86-87; Mikula, 2007, s. 182; Listwan, 2005, s. 20; Kaczmarska, Sienkiewicz, 2005, s. 53; Renzulli, 1986; Tannenbaum, Giftedness, 1986

W krajach wysoko rozwiniętych kształtuje się nowe podejście, określane jako zarządzanie talentami. Pod tym pojęciem należy rozumieć zespół powiązanych ze sobą działań

kadrowych, odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, dysponujących ponadprzeciętnym potencjałem rozwojowym. Działania te są przede wszystkim skupione na pozyskiwaniu najlepszych pracowników, ich ciągłej motywacji do kreatywnego myślenia i wykonywania zadań oraz na ich rozwoju zawodowym, zapewniającym osiągnięcie mistrzostwa w swojej specjalności. Podejmowane działania są powiązane z tworzeniem warunków umożliwiających i wspierających organizacyjne uczenie się, a także kreowanie i transfer wiedzy między ludźmi i zespołami w firmie oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. W wąskim znaczeniu chodzi o wykorzystanie odpowiednio dobranych instrumentów umożliwiających poprawne przeprowadzenie identyfikacji talentów, przyciągnięcie ich do pracy, wybór optymalnej formy zatrudnienia, adaptację, planowanie kariery i jej rozwój, ocenianie wyników pracy [Mikuła, Morawski, 2008, s. 16].

Tabela 2. Zarządzanie talentami

Autor	Definicja zarządzania talentami
T. Listwan	Zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji. Cały ten zbiór aktywności można podzielić, zgodnie z cyklem organizacyjnym oraz ujęciem organizacji jako systemu otwartego, na działania związane z wejściem do organizacji, przejściem oraz wyjściem.
S. Borkowska	Zarządzanie talentami prowadzić będzie do ich identyfikowania i pozyskiwania w dostosowaniu do strategii organizacji, ich utrzymania, motywowania do osiągania jak najlepszych efektów oraz do rozwoju korzystnego dla firmy i talentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Borkowska, 2005, s. 11; Listwan, 2005, s. 21

Proces zarządzania talentami

Zdaniem autorów niniejszego opracowania proces zarządzania talentami zorientowany na pozyskiwanie i utrzymanie w organizacji ludzi najlepszych jest realizowany w pięciu podstawowych obszarach. Obszary te są wzajemnie połączone, tworząc cykl zarządzania talentami:

- zarzucanie sieci – stałe kontakty z renomowanymi uczelniami, klubami i fundacjami skupiającymi absolwentów, instytucjami badawczymi, stowarzyszeniami zawodowymi, agencjami personalnymi; gromadzenie i przechowywanie w bazach danych aplikacji złożonych przez kandydatów, organizowanie staży i praktyk zawodowych, organizowanie konkursów wiedzy o branży i przedsiębiorstwie, udział w targach pracy;
- przyciąganie talentów – stałe działania poprawiające i doskonalące wizerunek dobrego pracodawcy: kontakty i spotkania z instytucjami rynku pracy, administracji rzą-

dowej i samorządowej, mediami, wpływowymi, obdarzonymi autorytetem postaciami życia gospodarczego i społecznego o zasięgu lokalnym, krajowym i międzynarodowym; fundowanie stypendiów dla wyróżniających się studentów; współpraca ze studenckimi kołami naukowymi, współorganizowanie i współfinansowanie konferencji i seminariów, organizowanie spotkań z członkami kierownictwa firmy dla wybranych studentów określonych kierunków, specjalności czy grup seminaryjnych danej uczelni, prowadzenie rozmów przez pracowników firmy (zwłaszcza członków naczelnego kierownictwa) podczas spotkań biznesowych, sympozjów, kongresów, seminariów, konferencji, studiów podyplomowych, kursów szkoleniowych i spotkań nieformalnych z potencjalnymi talentami przewidywanymi do zatrudnienia, podczas których przedstawiciele firmy starają się zainteresować potencjalny talent pracą w firmie, oferując: wysokie wynagrodzenia, samochody, mieszkania, domy, rozbudowane pakiety socjalne, rozszerzone urlopy, intratne stanowiska kierownicze, interesujące programy rozwoju zawodowego, możliwość uczestnictwa w szczególnie interesujących przedsięwzięciach itp.; zapraszanie wybranych studentów na spotkania na terenie przedsiębiorstwa, organizowanie zwiedzania firmy, umożliwienie obserwacji procesu technologicznego, wykorzystania nowoczesnego sprzętu i oprogramowania, organizowanie wizyt u dostawców, kooperantów itp.; komunikacja internetowa przez interaktywny portal firmowy z forum dyskusyjnym, np. o jakości oferowanych produktów/usług z możliwością zadawania pytań specjalistom firmy; stworzenie witryny przeznaczonej na organizację konkursów, giełd pomysłów, czatów z członkami top-managementu; refundowanie lub częściowy zwrot kosztów przeprowadzki do innej miejscowości, zwrot kosztów wynajęcia mieszkania, przekazanie kwoty pieniężnej na zagospodarowanie w nowym miejscu zamieszkania;

■ rekrutacja i selekcja – procesy rekrutacji i selekcji (identyfikacji) talentów powierzone mogą zostać prestiżowej organizacji partnerskiej, która po zidentyfikowaniu utalentowanej osoby zaoferuje jej pracę w naszej firmie; proces doboru zlecony może być także zaufanym nauczycielom akademickim, którzy spośród swoich studentów wybierają tych najbardziej utalentowanych i organizują kontakt z przyszłym pracodawcą. Czołowe firmy światowe korzystają natomiast z usług „łowców głów” – podmiotów zewnętrznych zajmujących się poszukiwaniem i przyciąganiem wysokiej klasy specjalistów; selekcja (identyfikacja) talentów w dużej mierze realizowana jest już podczas niektórych przedsięwzięć z zakresu przyciągania talentów. Możliwymi działaniami podczas identyfikowania talentu są:

- diagnozowanie cech stażystów oraz uczniów i studentów odbywających praktyki,
- pozyskiwanie informacji od organizacji partnerskich,
- zlecenie oceny talentu pracowników i kandydatów do pracy wyspecjalizowanym firmom (*assessment center*),

- pogłębione wywiady, testy psychologiczne (na inteligencję, osobowość, wytrzymałość na stres itp.), testy badające poziom wiedzy pracowników,
- badanie indywidualnej własności intelektualnej potencjalnego talentu oraz osiągnięć,
- sprawdzenie referencji,
- niekonwencjonalne metody badania kandydatów do pracy (np. badanie zdolności pozyskiwania informacji, rozwiązywania problemów i uczenia się);
- utrzymanie talentów – zastosowanie specjalnych, preferencyjnych umów o pracę lub kontraktów z najlepszymi pracownikami, zawierającymi ponadstandardowe rozwiązania personalne dotyczące czasu pracy, wynagrodzenia, dodatkowego motywowania czy rozwoju zawodowego (np. kursy kwalifikacyjne, staże zagraniczne, urlopy naukowe, uprzywilejowany dostęp do informacji i wiedzy firmy, możliwość udziału w realizacji atrakcyjnych zadań i projektów); rozbudowane możliwości kariery zawodowej, alternatywne w stosunku do tradycyjnego awansu na wyższe szczeble hierarchii organizacyjnej, (np. role i funkcje wewnętrznego trenera i instruktora, eksperta i doradcy, konsultanta i rzeczoznawcy, audytora, koordynatora projektu, samodzielnego wykonawcy złożonego projektu badawczego, opiekuna nowo przyjmowanych pracowników czy pełnomocnika kierownictwa firmy ds. informatyzacji, wdrożenia nowego systemu sprzedaży albo kontaktów z dostawcami, przedstawiciela w organizacjach branżowych itd.);
- w ramach utrzymania talentów w przedsiębiorstwie ważne jest stworzenie pracownikom o wysokim potencjale perspektywy rozwoju zawodowego. Szczegółowe działania, jakie można zaliczyć do fazy zarządzania karierą, to między innymi:
 - określenie zakresu pracy utalentowanego pracownika pozwalającego wykorzystać jego potencjał, stworzenie w organizacji miejsca pracy pozbawionego rutyny, tworzącego maksimum użytecznej wiedzy i innowacji,
 - kształtowanie relacji ze współpracownikami,
 - kształtowanie klimatu zespołowości (wspomagającego pełne wykorzystanie potencjału talentu i jego współpracowników) i wzajemnych zobowiązań (utrzymującego talent w organizacji),
 - kształtowanie systemu motywacyjnego właściwie motywującego utalentowanego pracownika, jak i jego współpracowników (zaleca się wprowadzenie wynagrodzenia pakietowego) [Listwan, 2005, s. 25],
 - rozwój talentu – realizacja programów rozwoju umożliwiających dalszy wzrost talentu pracownika i jego wiedzy (w przypadku zastosowania szczególnie drogich programów rozwoju zawodowego w celu zwiększenia utrzymania pracownika stosowane mogą być zapisy lojalnościowe, które regulują wzajemne zobowiązania stron i zwrot poniesionych przez organizację nakładów lub ich części w przypadku zwolnienia się [Maliszewska, 2005, s. 82],

- angażowanie utalentowanego pracownika nie tylko w proces tworzenia i wykorzystania wiedzy, ale też dzielenia się wiedzą ze współpracownikami w celu jej pozyskania w jak najszerszym zakresie, wykorzystanie utalentowanego pracownika jako trenera zatrudnionych i nowo zatrudnionych pracowników w organizacji,
- ocenianie zachowań utalentowanego pracownika, postępów w pracy i jego rozwoju oraz jego środowiska pracy, regularne rozmowy na temat utrudnień w miejscu pracy,
- awansowanie, degradacja pracownika;
- zarządzanie odejściami i kontaktami zewnętrznymi z talentami (monitoring zwolnień):
 - kilkukrotne rozmowy wyjaśniające z pracownikiem wyrażającym chęć odejścia (przeprowadzane przez bezpośredniego kierownika, szefa działu personalnego, przedstawiciela ścisłego kierownictwa firmy); identyfikacja i rejestrowanie w bazach danych deklarowanych powodów odejścia; propozycje dalszej współpracy na innych zasadach, np. w charakterze zewnętrznego pracownika współpracującego w układach projektowanych jako niezależny ekspert lub niezależny konsultant, służący radą w trakcie procedury wyboru dostawcy urządzeń, oprogramowania, usługi specjalistycznej itp. lub jako osoba biorąca udział w koncepcyjnym opracowaniu bądź praktycznym wykonaniu określonej fazy procesu tworzenia nowej technologii, produktu czy metody dystrybucji; zapraszanie byłych pracowników na konferencje, seminaria, warsztaty organizowane przez przedsiębiorstwo; etap odejścia talentu jest nieunikniony; podejmując współpracę z utalentowanym pracownikiem, nie można się spodziewać, że będzie on współpracował z organizacją lub pracował w niej do końca swojej kariery zawodowej; przyczyną zaprzestania współpracy może być wygaśnięcie umowy albo też zerwanie jej przez pracodawcę lub utalentowanego pracownika; w tej ostatniej sytuacji konieczne jest zidentyfikowanie faktycznych przyczyn odejścia talentu; służące uniknięcie takich sytuacji w przyszłości (tj. odejścia innych pracowników).

Wytyczne budowy systemu zarządzania talentami

Każde przedsiębiorstwo (organizacja) dysponuje specyficznym z natury rzeczą kapitałem ludzkim i własnymi doświadczeniami w wykonywaniu funkcji personalnej. Tworząc zręby zarządzania talentami, firmy powinny więc, na podstawie wiedzy teoretycznej i praktycznej „skroić swój niepowtarzalny garnitur”. Zaleceń jest w tym względzie dużo, są one z reguły oparte na koncepcjach i modelach zorientowanych na kształtowanie samodzielności uzdolnionych pracowników, tworzenie odpowiedniego środowiska pracy, indywidualne podejście do potrzeb i oczekiwań [Szajna, 2007, s. 95]. Słuszne i z wielu

względów efektywniejsze jest wobec tego poszukiwanie rozwiązań modelowych, które wskazywałyby najważniejsze obszary, podstawowe zasady i kluczowe wartości. Słowem, bardziej celowe wydaje się formułowanie generalnych wytycznych budowy systemu zarządzania talentami. Wytyczne te sformułowano następująco [Morawski, 2006, s. 295]:

- identyfikacja podstawowych wartości profesjonalnej firmy zakorzenionych w koncepcji organizacji inteligentnej; fundamentem jest profesjonalizm jako podstawowy imperatyw zachowań wobec przełożonych współpracowników, przejawiający się w działaniach kompetentnych, racjonalnych, przemyślanych i logicznych;
- określenie wizji, misji i celów strategicznych z punktu widzenia pozyskiwania, rozwijania i utrzymania talentów; wizja i misja powinny się odwoływać do koncepcji organizacji inteligentnej/uczącej się jako wzorca – stanu idealnego, który chcemy osiągnąć (wizja), i procesów edukacji, rozwoju kompetencji i osiągania mistrzostwa osobistego, oznaczających ciągle doskonalenie siebie, partnerów i produktów (misja); cele strategiczne zarządzania talentami muszą być skorelowane z celami strategicznymi całego przedsiębiorstwa, przede wszystkim pod kątem tworzenia jego kapitału intelektualnego;
- określenie kluczowych kompetencji organizacji, które zapewniają jej pozycję konkurencyjną na danym rynku; chodzi o takie unikatowe umiejętności, które pozwalają przedsiębiorstwu na tworzenie, z punktu widzenia klientów, wartości dodanej, przewyższającej korzyści oferowane przez rywali rynkowych;
- wyodrębnienie pracowników kluczowych; ważne jest ustalenie, którzy pracownicy i na jakich stanowiskach pracy posiadają kompetencje pod jakimś względem istotne dla budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (unikalne wykształcenie, predyspozycje intelektualne do pracy twórczej, przedsiębiorcze postawy i zachowania, kontakty biznesowe itd.); pozostali pracownicy na podstawie testów predyspozycji zawodowych, posiadanego potencjału rozwojowego, opinii przełożonych i dotychczasowych wyników powinni zostać zakwalifikowani albo do grupy obiecujących talentów, albo do grupy pozostałych pracowników; składy obu grup nie są stałe; zależą od indywidualnych osiągnięć lub ich braku;
- monitorowanie otoczenia organizacji pod kątem rynku pomysłów, talentów i kapitału za pomocą relacji formalnych (agencje doradztwa personalnego, uczelnie, instytuty badawczo-rozwojowe, itp.) i nieformalnych (wybitni naukowcy, twórcy patentów, wynalazcy, autorytety zawodowe, itp.);
- określenie wariantów strategii zarządzania talentami pod kątem ustalonych celów strategicznych zarządzania talentami, m.in. wybór metod zarządzania z podziałem na wiodące i wspierające: zarządzanie rozwojem i karierą, zarządzanie przez efekty, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie przez motywowanie, zarządzanie przez partycypację;

- analiza, ocena i wybór właściwej w danych warunkach strategii stanowiącej świadomie dobrany zestaw elementów systemu zarządzania talentami;
- implementacja wybranego wariantu strategii zarządzania talentami poprzez stworzenie stref komfortu obejmujących: wyposażenie, relacje lider-członkowie zespołów, organizację pracy oraz metody zarządzania;
- ciągłe doskonalenie elementów systemu, szczególnie w zakresie przyciągania i utrzymania talentów;
- prowadzenie ciągłych ocen i modyfikacji funkcjonującego systemu, ustalanie sposobów likwidacji ujawnionych barier i zagrożeń.

Badania empiryczne

W ramach projektu badawczego realizowanego w latach 2007-2008 [Morawski, 2009, s. 116] w badaniach udział wzięło 90 przedsiębiorstw, spośród których wybrano następnie 3 duże przedsiębiorstwa (zatrudniające ponad 250 osób), w których przeprowadzono badania pogłębione (studia przypadków). W badaniach, w ich pierwszym etapie obejmującym 90 przedsiębiorstw, posłużono się metodą ankietową. Badania mają charakter idiograficzny, czyli wnioski dotyczą tylko badanej populacji. Na podstawie uzyskanych wyników nie można formułować uogólnionych wniosków ze względu na brak zastosowania procedur losowania próby. W kwestionariuszu ankiety ujętych było ponad 20 pytań. Ze względu na ograniczone łamy niniejszej publikacji warto przytoczyć odpowiedzi na dwa istotne pytania dotyczące zasadniczych obszarów zarządzania talentami: rekrutacji i utrzymywania kontaktów z talentami już nie pracującymi. Otóż, odpowiadając na pytania, jakie są podstawowe źródła rekrutacji w organizacji oraz jakie są źródła rekrutacji najlepszych, najbardziej utalentowanych pracowników, respondenci dostrzegli istotne różnice między metodami pozyskiwania utalentowanych pracowników i pozostałych. Za najważniejszy sposób pozyskiwania talentów w ich firmie uznali organizowanie staży i praktyk zawodowych. Takie zdanie wyraziło 88% ankietowanych. Na drugim miejscu respondenci umieścili agencje doradztwa personalnego (77%), na trzecim – kontakty z uczelniami wyższymi (66%), na czwartym – osobiste kontakty menedżerów (44%). Respondenci jednoznacznie wskazali na znaczenie organizacji profesjonalnych (uczelnie, agencje doradcze) w poszukiwaniu osób utalentowanych. Inne pytanie dotyczyło z kolei form kontaktów z byłymi najlepszymi pracownikami. Większość organizacji przede wszystkim przechowuje dane o byłych pracownikach (ponad 60%). Pozostałe metody są stosowane rzadziej, praktycznie bez żadnej preferencji któregośkolwiek ze wskazanych rozwiązań. Pozwala to na sformułowanie przypuszczenia, iż utrzymywanie kontaktów z byłymi pracownikami jest sporadyczne i ogranicza się do rutynowego przechowywania danych personalnych o byłych pracownikach, niekiedy zaś, dość rzadko i okazjonalnie,

byli pracownicy mogą liczyć na propozycję realizacji zlecenia, na przykład w zakresie sporządzenia konkretnej ekspertyzy lub przeprowadzenia szkolenia. Na takie formy współpracy wskazało po 30% przedsiębiorstw.

Zakończenie

Poszukując wciąż nowych dźwigni rozwoju firmy, trzeba myśleć elastycznie, być otwartym na nowe pomysły i zarysowujące się tendencje. Postulat elastyczności odnosi się również do zarządzania ludźmi. Obecne wymagania w tym względzie wyraźnie preferują podejście oparte na zasadach kapitału ludzkiego. Ale pragmatyczne spojrzenie na istotę problemu zarządzania pracownikami każe dostrzec różnice, jakie między nimi występują. Są pracownicy lepsi i gorsi, o mniejszej lub większej efektywności przejawianej w realizacji zadań i o mniejszym lub większym potencjale, decydującym bardzo często o jakości i innowacyjności produktów firmy. Inwestowanie w najlepszych jest najefektywniejsze z ekonomicznego i społecznego powodu. Nakłady na wynagrodzenia, szkolenia, wyposażenie mobilnych stanowisk pracy, itd. dadzą nieproporcjonalnie duże efekty kumulujące się w coraz lepszej pozycji konkurencyjnej. To powód ekonomiczny – jak najbardziej racjonalny. Powód drugi – społeczny – wydaje się również oczywisty. Identyfikacja i specjalne traktowanie najlepszych mobilizują bowiem pozostałych pracowników do większego wysiłku, aby dorównać wyróżnionym i uzyskać ich pozycję.

Literatura

- Borkowska S. (2005), *Kilka refleksji tytułem wstępu* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Goffee R., Gareth J. (2007), *Wybitnie uzdolnieni pracownicy: wyzwania dla lidera*, „Harvard Business Review Polska”, nr 8, Warszawa.
- Groysberg B., Nanda A., Nohria N. (2008), *Duże ryzyko zatrudniania gwiazd*, „Harvard Business Review Polska”, nr 1, Warszawa.
- Gwiazdne wojny* (2007), wywiad z M. Kalinowskim, prezesem firmy konsultingowej „Headworker”, „Manager Magazyn”, tom (4), Warszawa.
- Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł. (2005), *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacji* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Listwan T. (2005) *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa .
- Maliszewska E. (2005), *Zarządzanie talentami – rozwiązania praktyczne* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Miłucha B. (2007), *Zarządzanie talentami* [w:] Miłucha B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A. (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Miłucha B., Morawski M. (2008), *Talenty jako podmioty zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Morawski M. (2009), *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa.

- Morawski M. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław .
- Renzulli J.S. (1986), *The three-ring conception of giftedness: A development model for creative productivity* [w:] Sternberg R.J., Davidson J.R.E. (eds.), *Conceptions of giftedness*, Cambridge University Press, Cambridge – cyt. za Chęłpa S. (2005), *Samorealizacja talentów* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Szajna J. (2007), *Jak współpracować z utalentowanymi pracownikami?* „Harvard Business Review Polska”, nr 10, Warszawa.
- Tannenbaum A.J., Giftedness. (1986), *A psychosocial approach* [w:] Sternberg R.J., Davidson J.E. (eds.), *Conceptions of giftedness*, Cambridge University Press, Cambridge – cyt. za Chęłpa S. (2005), *Samorealizacja talentów* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa

Mieczysław Morawski – doktor habilitowany, profesor nadzwyczajny, pracuje na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, w Katedrze Nauk o Przedsiębiorstwie, na Wydziale GRiT w Jeleniej Górze. Jest autorem 90 publikacji naukowych. Prowadzi badania naukowe dotyczące zarządzania: wiedzą w przedsiębiorstwach, pracownikami wiedzy i talentami. Jest współautorem takich książek, jak: „Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości” (2000), „Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie” (2005), „Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę” (2006). W roku 2006 opublikował monografię: „Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik” (Wyd. AE Wrocław). Obecnie przygotowuje książkę pt.: „Profesjonalne zarządzanie pracownikami wiedzy”.

Bogusz Mikuła – doktor habilitowany, profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, samodzielny pracownik Katedry Zachowań Organizacyjnych. W swoich zainteresowaniach koncentruje się głównie na nowoczesnych koncepcjach oraz metodach zarządzania, a w szczególności na zarządzaniu wiedzą i kapitałem intelektualnym. Jest autorem i współautorem ponad stu publikacji. Do czołowych należy zaliczyć książki: „Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku (2000)”, „W kierunku organizacji inteligentnych (2001)”, „Organizacje oparte na wiedzy (2006)”.