

STEROWANIE PRZEPLYWEM TALENTÓW W ORGANIZACJI

Bogusz Mikula

Streszczenie

Artykuł porusza problematykę zarządzania talentami w organizacji. Zaprezentowano w nim modelowe ujęcie funkcji i zadań z zakresu zarządzania talentami. Opisano istotę strategicznego zarządzania talentami i podstawowe strategie zarządzania talentami. Przedstawiono także praktyczne uwagi, które mogą wspomóc doskonalenie pragmatyki działań kadrowych realizowanych podczas przepływu talentów przez organizację.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie talentami uznawane jest obecnie za kluczową strategię utrzymania względnej przewagi wobec konkurencji¹. Definiowane jest jako holistyczne podejście do planowania zasobów ludzkich mające na celu wzmocnienie zdolności organizacyjnych i realizację priorytetów w działalności przy użyciu szeregu interwencji HR². Określane także jest jako zbiór metod zarządzania zasobem ludzkich, w tym zatrudnienia, rozwoju i zarządzania okresem pracy. Jako szczególnie istotne działania wskazywane są zadania związane z przyciąganiem, rozwojem i utrzymaniem talentów i twórczych ludzi, aby osiągnąć założone cele organizacji³. Te szczególnie istotne zadania jakie muszą być realizowane w ramach zarządzania talentami rozszerzane są o działania na rzecz wzrostu zaangażowania pracowników⁴, zarządzanie wynikami, planowanie sukcesji, zarządzanie wynagrodzeniami, zarządzanie procesem uczenia⁵.

Utalentowani ludzie mają niezwykły dar, umiejętności i zdolności, które umożliwiają im skuteczne działanie⁶. Konkretyzując to twierdzenie należy raczej

¹ 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, October, Vol. 3, No. 6, s. 230.

² D'Annunzio-Green N.: *Managing the talent management pipeline. Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, 2008, Vol. 20, No. 7, s. 807.

³ 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, October, Vol. 3, No. 6, s. 230.

⁴ Brent D., Davies B. J.: *Talent management in academies*, „International Journal of Educational Management”, 2010, Vol. 24 No. 5, s. 419.

⁵ Little B.: *Talent management and its technological partners*, „Industrial and Commercial Training”, 2010, Vol. 42 No. 7, s. 392.

⁶ Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 503.

powiedzieć, że utalentowane osoby posiadają ponadprzeciętne zdolności, które pozwalają im w pracy osiągać nieprzeciętne i wyróżniające je wyniki. Zdolności te mogą być wrodzone lub nabyte. Część z nich może wynikać z wysokiej inteligencji. Przykładowo, inteligencja matematyczna pozwalać im może na bardzo sprawne i trafne wykorzystanie matematycznych reguł umożliwiając dokonywanie skomplikowanych obliczeń i tworzenie niespotykanych formuł służących ekonomicznej analizie i interpretacji zjawisk gospodarczych. Wysoka inteligencja słowna pozwala im trafnie i w sposób komunikatywny zaprezentować złożone zagadnienia, stając się podstawą uzyskania charyzmy. Charyzmę tę mogą wspierać rozbudowane zdolności rozpoznawania i sterowania własnymi emocjami oraz empatia i zdolności społeczne będące podstawą wywierania wpływu na innych, a więc czynniki budujące inteligencję emocjonalną. Wysoka inteligencja praktyczna przyczyniać się może do sprawnego rozpoznawania usterek oraz skutecznej naprawy maszyn i urządzeń. Jednak posiadanie talentu przez człowieka może nic nie przynieść organizacji, o ile nie zostanie on rozpoznany, optymalnie wykorzystany, a w wielu sytuacjach wzmocniony poprzez działania prowadzące do jego rozwoju. Dlatego też w artykule scharakteryzowano podstawowe działania z zakresu zarządzania talentami, które powinny być prowadzone w celu poprawnego wykorzystania talentów ludzi.

2. Podstawowy model procesu zarządzania talentami

W ramach systemu zarządzania talentami w organizacji lokalizuje się szczególnie ważne zadania personalne umożliwiające optymalny przepływ i wykorzystanie talentów w organizacji. Ogólnie zarządzanie talentami można więc określić jako proces realizacji funkcji zarządzania skoncentrowany na działaniach kadrowych dotyczących zasobu utalentowanych ludzi, ich wybitnych zdolności oraz warunków ich pracy. Patrząc szczegółowo na istotę zarządzania talentami można je sprowadzić do doboru i wykorzystania instrumentów społecznych, organizacyjnych, prawnych, finansowych i technicznych, które umożliwią zgromadzenie talentów oraz stworzenie właściwych warunków dla ich wykorzystania z zamysłem osiągania celów organizacji. Modelowe ujęcie funkcji i zadań zarządzania talentami przedstawia rys. 1.

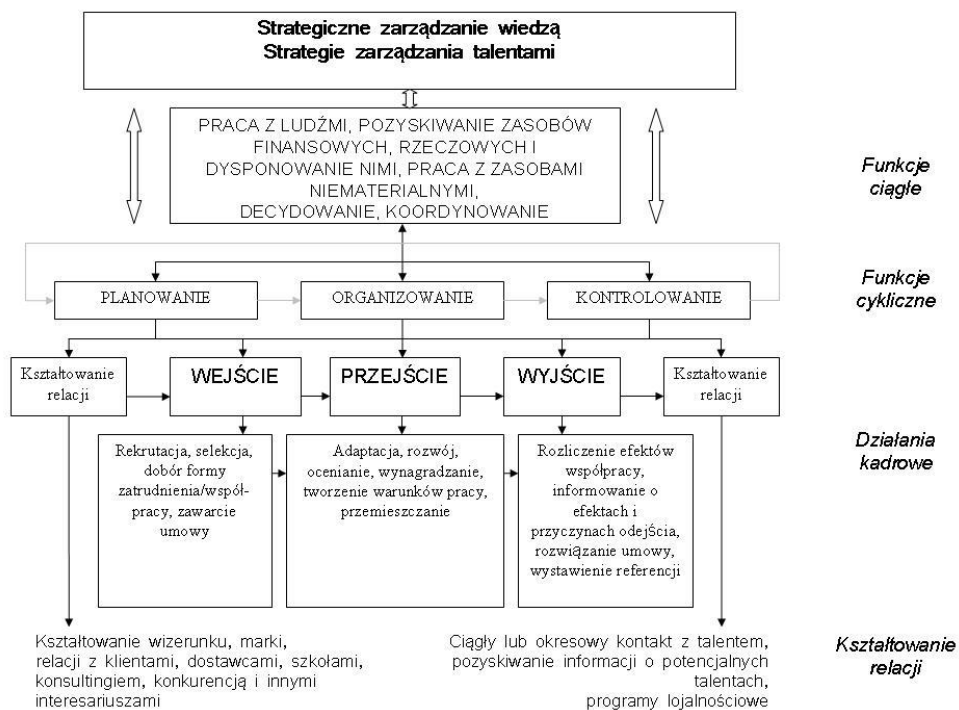
3. Strategiczne zarządzanie talentami

„Adaptacja procesów zarządzania talentami wymaga od organizacji zaangażowania znacznych zasobów materialnych i niematerialnych, a podjęte w związku z tym decyzje są trudno odwracalne”⁷. Dlatego też prowadzenie procesów zarządzania talentami w sposób nieprzemyślany i nieskoordynowany może być niezwykle szkodliwe. Faza chaosu w procesie wdrażania koncepcji jest

⁷ Buchelt B.: *Strategiczne aspekty zarządzania talentami*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008, s. 63.

niedopuszczalna. Wymagane jest więc stosowanie strategicznego zarządzania talentami. Jeżeli potraktuje się system zarządzania talentami jako podsystem systemu zarządzania zasobem ludzkim (lub kapitałem ludzkim) albo systemu zarządzania wiedzą założyć można, że strategiczne zarządzanie talentami powinno być podporządkowane bądź strategicznemu zarządzaniu zasobem ludzkim (lub kapitałem ludzkim), bądź strategicznemu zarządzaniu wiedzą organizacji (na modelu na rys. 1 przyjęto ten drugi wariant).

Rysunek 1. Modelowe ujęcie procesu zarządzania talentami



Źródło: opracowanie własne.

Bazując na przedstawionym modelu zarządzania talentami oraz czynnościowym ujęciu zarządzania strategicznego, które zaproponował A. Stabryła⁸, przyjąć można, że strategiczne zarządzanie talentami stanowi proces informacyjno-decyzyjny, wspomagany przez cykliczne i ciągłe funkcje zarządzania, którego celem jest dokonywanie rozstrzygnięć dotyczących kluczowych problemów związanych z wejściem, przejściem, wyjściem i kształtowaniem relacji z

⁸ Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 111.

utalentowanymi pracownikami, z uwzględnieniem istniejących uwarunkowań otoczenia i czynników własnego potencjału wewnętrznego organizacji.

Jednym z kluczowych przedsięwzięć strategicznego zarządzania talentami jest sformułowanie strategii zarządzania talentami w organizacji. Przyjąć można, że strategia zarządzania talentami to formuła będąca zbiorem celów i podstawowych kierunków działań stanowiących sposób w jaki organizacja zamierza osiągnąć i wykorzystać zasób utalentowanych ludzi.

Opierając się na strategiach zarządzania zasobem ludzkim zaproponowanych przez A. Bird i S. Beechler⁹, przyjąć można dla zarządzania talentami następujące podstawowe strategie:

- strategię pełnej eksploatacji talentu, polegającą na intensywnym wykorzystaniu talentu przy całkowitej minimalizacji kosztów,
- strategię kumulowania talentu, która polega na wykorzystaniu talentu przy jednoczesnym długookresowym działaniu mającym na celu jego rozwój,
- strategię stymulowania talentu – motywowanie utalentowanego człowieka do pełnego wykorzystania uzdolnień przy pełnej jego indywidualnej odpowiedzialności za ich stan,
- strategię utrzymania talentu, polegającą na nie wykorzystywaniu talentu, ale jego utrzymaniu w organizacji jako zasobu rezerwowego.

Pierwsza ze wskazanych strategii koncentruje się na bieżących celach i zakłada takie wdrożenie pracowników do pracy, aby byli najbardziej skuteczni przy jednoczesnej minimalizacji bieżących kosztów (płac i związanych z redukcją działań kadrowych związanych ze szkoleniami, socjalizacją, planowaniem ścieżek karier, ocenianiem, tworzeniem zdrowych warunków pracy itp.). Realizacja jej jest możliwa przy pewnych uwarunkowaniach, jak: wysoki poziom rutynizacji pracy, standardowy i niewymagający wprowadzania zmian produkt, nieskomplikowana i niewymagająca doskonalenia technologia, wysoki poziom bezrobocia i ubóstwa wśród potencjalnych pracowników. Symptodem stosowania omawianej strategii jest informacyjne manipulowanie personelem oraz niejednokrotne wykorzystywanie w dominującej części tzw. umów „śmieciovych”. Pozostałe strategie mają charakter prospektywny, choć o zróżnicowanym zakresie.

Jeżeli zarządzanie talentami traktuje się jako podsystem zarządzania wiedzą wówczas strategia zarządzania talentami powinna być skonfigurowana ze strategią wiedzy organizacji. Dedukując, przyjąć można, że przy stosowaniu strategii wiedzy personalnej najlepsze efekty przyniesie strategia stymulowania talentu. Efektywna również może ona być w niektórych przypadkach wykorzystania strategii wiedzy jako strategii biznesowej oraz transferu wiedzy. Strategia tworzenia wiedzy i zarządzania aktywami intelektualnymi wymaga natomiast implementacji strategii kumulowania talentu. Rodzaj przyjętej strategii wiedzy i zarządzania talentami determinuje w konsekwencji sposoby realizacji działań kadrowych na poziomie operacyjnego zarządzania talentami.

⁹ Bird A., Beechler S.: *The link between business strategy and human resources management strategy In US-based Japanese subsidiaries. An empirical investigation*, „Journal of International Business Studies”, 1995, Vol. 26, No. 1 za: Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.: *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 126.

4. Zarządzanie talentami na poziomie taktycznym

Poziom funkcji cyklicznych i ciągłych w przedstawionej koncepcji (rys. 1) przynależny jest głównym podmiotom zarządzającym talentami, a więc wizjonerom (zwłaszcza w fazie tworzenia organizacji i rozwoju w stadium młodości) i liderom (menedżerom). Aby realizować pozostałe funkcje i zadania muszą oni bowiem pozyskać do współpracy właściwych ludzi i pracować z nimi (m. in. specjalistów personalnych, ds. płac), pozyskiwać zasoby finansowe i rzeczowe oraz dysponować nimi (m. in. niezbędne do prowadzenia działań kadrowych, w tym zapewnienia motywacji i kształtowania relacji), pracować z zasobami niematerialnymi (głównie wiedzą i relacjami, w tym z pracownikami wiedzy i talentami uczestniczącymi w zarządzaniu talentami), decydować i koordynować całość działań. Natomiast w obszarze funkcji cyklicznych realizowane jest planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Proces ten ma dualny charakter – z jednej strony wspomaga proces informacyjno-decyzyjny w ramach strategicznego zarządzania talentami, a z drugiej strony kształtuje przebieg działań kadrowych na poziomie operacyjnym.

5. Zadania operacyjne z zakresu zarządzania talentami

Działania kadrowe w zakresie zarządzania talentami są klasyfikowane w literaturze przedmiotu w sposób bardzo zróżnicowany. Natomiast w prezentowanym modelu zarządzania talentami (rys. 1) w fazie „wejścia” przyjęto za konieczne do realizacji przedsięwzięcia związane z:

- rekrutacją,
- selekcją,
- doбором formy zatrudnienia lub współpracy,
- zawarciem umowy.

Faza „przejścia” obejmuje:

- adaptację,
- rozwój (wiedzy i talentu),
- ocenianie,
- wynagradzanie,
- tworzenia warunków pracy,
- przemieszczanie.

Faza „wyjścia” zawiera:

- rozliczenie efektów współpracy,
- pozyskanie informacji o efektach i przyczynach odejścia,
- rozwiązywanie umowy,
- wystawienie referencji.

Całość tych działań poprzedza i zamyka proces kształtowania relacji z talentami przy czym na wstępie przebieg jego obejmuje kształtowanie wizerunku

organizacji (w tym marki dobrego pracodawcy), tworzenie mocnych marek (firmy, produktów), kształtowanie relacji z takimi interesariuszami, jak dostawcy, odbiorcy, klienci indywidualni, szkoły, firmy konsultingowe, przedsiębiorstwa partnerskie itp. Po „wyjściu” talentu z organizacji kształtowanie relacji obejmuje utrzymywanie ciągłego lub okresowego kontaktu, angażowanie w specjalnie przygotowane programy lojalnościowe, zaangażowanie w proces zbierania informacji o innych potencjalnych talentach i pozyskiwania kontaktów. Lista prac w tym zakresie oczywiście nie jest zamknięta.

6. Uwagi i zalecenia dotyczące działań kadrowych realizowanych w ramach zarządzania talentami

W zakresie funkcji kadrowych realizowanych w odniesieniu do talentów literatura przedmiotu jest bardzo bogata i przedstawia szereg propozycji. Dlatego też poniżej przedstawiono uwagi i zalecenia dla wybranych działań kadrowych, które mogą wspomóc ich udoskonalenie w praktyce.

W ramach zarządzania talentami możliwe są do przyjęcia różne podejścia w odniesieniu do tego kto zostanie określony za talent i ilu pracowników będzie uznawanych za talenty. Spotkać można zalecenia uznające, że programem zarządzania talentami należy objąć wszystkich pracowników. Proponuje się także dokładne sprecyzowanie definicji talentu, co w praktyce będzie prowadzić do wyłonienia 5-10% pracowników spośród kadry, którzy zostaną objęci programem zarządzania talentami¹⁰. Inne podejście przewiduje określenie już na wstępie tworzenia programu zarządzania talentami kluczowych stanowisk, które wpływają na wysoki poziom wyników pracy¹¹. To ostatnie podejście może prowadzić w praktyce do objęcia swoistymi przywilejami tylko wybranych menedżerów, pomijając faktyczne talenty. W prezentowanym modelu zarządzania talentami zakłada się, że talenty są wśród wizjonerów, pracowników wiedzy, personelu i partnerów współpracujących z organizacją. W grupie talentów może więc znaleźć się właściciel przedsiębiorstwa, członek zarządu, ale także sekretarka, sprzedawca, przedstawiciel handlowy, pracownik produkcyjny, monter itp., oraz również pracujący dla organizacji pracownik wiedzy, będący konsultantem rozwiązującym na zlecenie okresowo pojawiające się problemy z zakresu zarządzania finansami, marketingowego itp. Konieczna jest więc segmentacja talentów i różnicowanie działań kadrowych w stosunku do typów talentów, ich wpływu na efektywność organizacji, znaczenia dla jej funkcjonowania, ale także z punktu widzenia oczekiwań utalentowanych ludzi.

Rekrutacja i selekcja w teorii zarządzania zasobem ludzkim i zarządzania talentami ujmowane bywają łącznie np. pod nazwą doboru lub pozyskiwania talentów. W praktyce oba te procesy prowadzone mogą być w sposób niezwykle

¹⁰ Borkowska S.: *Kilka refleksji tytułem wstępu*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 12.

¹¹ Whelan E., Collings D. G., Donnellan B.: *Managing talent in knowledge-intensive settings*, „Journal of Knowledge Management”, 2010, Vol. 14 No. 3, s. 491.

zróżnicowany i powinny być dostosowane do sytuacji. Bardzo ważnym elementem jest identyfikowanie talentów, które może być realizowane w sposób ogólny podczas procesu rekrutacji albo/i w sposób szczegółowy podczas selekcji. W wielu przypadkach teoria zarządzania talentami ludzi uzdolnionych sprowadza do doskonałych pracowników, którzy są np. pewni siebie i wiarygodni, inspirują i troszczą się o innych, są empatyczni, uczą się od innych i są pełni pasji¹². Dlatego też jeśli planuje się zdobycie do współpracy talentu, przed rozpoczęciem poszukiwań konieczne jest określenie jakie kompetencje powinien posiadać poszukiwany człowiek. Pamiętać należy, że wymagania nie powinny być nadmiernie wygórowane, gdyż talent to w rzeczywistości człowiek uzdolniony w jakimś konkretnym zakresie. W praktyce rekrutacja rozpoczyna się już w momencie kształtowania relacji z potencjalnymi talentami, który poprzedza fazę „wejścia”. Strategię tę określić można jako „zarzucenie sieci”, które musi być realizowane w sposób ciągły. Łączy ona rekrutację z aktywnym kształtowaniem relacji z renomowanymi uczelniami, klubami, fundacjami skupiającymi absolwentów, instytucjami badawczymi, stowarzyszeniami zawodowymi, agencjami personalnymi, oraz z organizowaniem staży, praktyk zawodowych, targów pracy i konkursów wiedzy¹³. Natomiast w fazie „wejścia” rekrutacja jest skierowana bezpośrednio na konkretnego człowieka. Rzadkość faktycznych talentów wymaga najczęściej oparcie procesu doboru na strategii „wyłapywania” utalentowanych ludzi. Zidentyfikowanie talentu (np. dzięki informacji o jego wybitnych osiągnięciach lub obserwacji jego zachowań i pracy) wymusić może pominięcie selekcji (w ramach której wykorzystuje się szczegółowe techniki identyfikacji uzdolnień) i bezpośrednie przejście do negocjacji warunków zatrudnienia lub współpracy i zawarcia umowy. Obie ze wskazanych strategii są swoimi alternatywami, ale mogą być z powodzeniem realizowane równoległe.

Talenty pracujące dla organizacji mogą pochodzić spośród różnych grup ludzi z nią współpracujących. Dlatego też zawarcie umowy o pracę nie musi być warunkiem związania talentu z organizacją. Współpraca może być oparta np. na umowach zlecenia lub o dzieło. W skrajnych przypadkach talentami pracującymi dla organizacji mogą być klienci, którzy tworzą np. koncepcje produktów albo hasła reklamowe na zasadach pełnej dobrowolności, chcąc uzyskać satysfakcję z tego procesu lub uznanie wyrażone podziękowaniami wraz z prezentem.

Przekonanie utalentowanego człowieka do pracy w przedsiębiorstwie i utrzymanie go w żądanym okresie czasu może wymagać zastosowania specjalnych, preferencyjnych umów o pracę lub kontraktów, które wykraczają ponad standardowe rozwiązania personalne dotyczące czasu pracy, wynagrodzenia, dodatkowego motywowania, rozwoju zawodowego i możliwości kariery zawodowej. W tym ostatnim zakresie w umowie zawarte mogą zostać alternatywne

¹² Davies B., Davies B. J.: *Talent management in academies*, „International Journal of Educational Management”, 2010, Vol. 24, No. 5, s. 420.

¹³ Morawski M., Mikuła B.: *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2009, nr 3-4, s. 52.

możliwości kariery w stosunku do tradycyjnego awansu na wyższe szczeble hierarchii organizacyjnej (np. trenera, eksperta, doradcy itp.)¹⁴.

Podpisanie umowy z utalentowanym pracownikiem nie gwarantuje, że będzie on pracował w organizacji przez czas w niej określony. Podmioty zajmujące się zarządzaniem talentami, a zwłaszcza bezpośredni przełożony, muszą wziąć aktywny udział we właściwie zaplanowanym i zorganizowanym procesie wprowadzenia do pracy. Proponuje się nawet podjąć działania prewencyjno-socjalizacyjne mające na celu zapobieżenie pojawieniu się zjawiska szoku. Zjawisko to jest zazwyczaj rezultatem skonfrontowania oczekiwań i wyobrażeń wobec pracy z rzeczywistością organizacyjną. Szok ten jest jednym z podstawowych powodów opuszczenia pracodawcy tuż po zatrudnieniu się. Dlatego też proponuje się zastosować spotkania socjalizacyjne¹⁵.

Istotnym przedsięwzięciem kadrowym jest ocenianie pracowników, w tym talentów. Podstawowym celem jest sprecyzowanie kierunku rozwoju i określenie kiedy w rzeczywistości dany pracownik może awansować. Drugi zasadniczy cel to dokonanie przeglądu osiągnięć pracownika¹⁶ i upewnienie się, że zaliczenie go do talentów było właściwą decyzją. Pamiętać także należy, że oceny pracownicze są ważnym narzędziem służącym identyfikacji talentów wśród pracujących dla organizacji ludzi.

Działania prowadzone w ramach rozwoju w pierwszej kolejności dotyczą głównie uzdolnień tworzących talent, ale nie do pominięcia są tu pozostałe elementy kompetencji w postaci wiedzy, umiejętności i postaw bezpośrednio związanych z talentem oraz mu towarzyszących i brakujących, a wymaganych. Podejmowane w tym obszarze inicjatywy przyczyniają się do utrzymania talentu w organizacji i zmniejszają w tym zakresie koszty¹⁷. Proces rozwoju talentu nie powinien być ograniczony jedynie do szkoleń. Konieczne jest pełne zaangażowanie i uczestnictwo w całościowym procesie organizacyjnego uczenia się, aby rozwój stał się elementem codziennej pracy.

Zarządzanie talentami ma stworzyć takie warunki, aby zasoby ludzkie wykorzystywane były w pełnym zakresie¹⁸. Dlatego też oprócz ustalenia rzeczywistych możliwości pracownika konieczne jest kształtowanie właściwych warunków organizacyjnych, technicznych i społecznych środowiska pracy.

¹⁴ Morawski M.: *Rozwój programów zarządzania pracownikami i wysokim potencjale na przykładzie biura podróży*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Spoleczne wymagania zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie – kultura organizacyjna – społeczna odpowiedzialność*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 32-33.

¹⁵ Ingram T.: *Rekrutacja i selekcja talentów*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobem ludzkim*, Polskie wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 59.

¹⁶ Ingram T.: *Problematyka oceniania pracowników utalentowanych*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobem ludzkim*, Polskie wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 119.

¹⁷ 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, October, Vol. 3, No 6, s. 231.

¹⁸ Whelan E., Collings D. G., Donnellan B.: *Managing talent in knowledge-intensive settings*, „Journal of Knowledge Management”, 2010, Vol. 14 No. 3, s. 491.

Działania muszą być skierowane na tworzenie odpowiedniej do potrzeb i kompetencji pracownika treści pracy, właściwej instrumentalizacji pracy umożliwiającej pełne wykorzystanie talentu oraz proefektywnościowego i zdrowego klimatu organizacyjnego. Właściwa atmosfera pracy wspomaga zatrzymanie utalentowanych ludzi w organizacji¹⁹. Właściwa atmosfera pracy oznacza między inny pełne zaufanie i uczciwość we wzajemnych kontaktach ze współpracownikami, a przywództwo oparte jest na dbałości o pracowników, słuchaniu i reagowaniu na ich opinie²⁰. Nie zapominać także należy o odpowiedniej kulturze organizacyjnej – jeśli to konieczne – nastawionej na tworzenie innowacji i dzielenie się wiedzą, ale proces kształtowania kultury jest rozciągnięty w czasie.

Funkcja kadrowa określona jako „przemieszczanie” zawiera trzy bardzo ważne cele. Służy motywowaniu, rozwojowi i realizacji ścieżki kariery zawodowej. Wszystkie te elementy są bardzo mocno ze sobą związane.

Dużym wyzwaniem dla organizacji jest utrzymanie utalentowanych ludzi. Rekrutacja i rozwój tych ludzi jest kosztowny, a nagłe odejście może przynieść cały szereg negatywnych konsekwencji, jak pogorszenie wyników finansowych, utrata klientów lub całych segmentów rynku, pogorszenie morale i wizerunku firmy, odejście innych osób – współpracowników talentu. Kluczem do utrzymania talentu jest właściwe zarządzanie rozwojem, harmonizujące wartości i cele organizacji z wartościami i oczekiwaniami pracowników, oraz skuteczne motywowanie. Ważne jest także przekazanie pracownikowi do wykonania interesującej pracy i kształtowanie pozytywnej atmosfery²¹ – o czym już wspomniano wyżej. Jednak jeśli współpraca z talentem zostanie z jego strony zerwana, konieczne jest oszacowanie skutków odejścia oraz pozyskanie informacji na temat przyczyn. Ma to na celu minimalizowanie negatywnych konsekwencji i podjęcie działań doskonalących procedury utrzymania utalentowanych pracowników.

7. Podsumowanie

Koncepcja zarządzania talentami nie posiada jednej optymalnej „drogi” prowadzącej do jak najlepszego wykorzystania talentów w organizacji. W jej ramach występuje spore zróżnicowanie w stosunku do teoretycznych podstaw, kluczowych założeń i stosowanych metod. Ten stan rzeczy jednak uznać można za sytuację pozytywną, gdyż każdy system zarządzania talentami musi być „szyty na miarę” w zależności od typu, możliwości i uwarunkowań funkcjonowania organizacji. Zaprezentowane w artykule propozycje z zakresu zarządzania talentami

¹⁹ Chowdhury S., *Towards the Future of Management* [w:] S. Chowdhury (red.), *Management 21 C*, Financial Times, Practice Hall, London 2000, s. 12.

²⁰ Hughes J. Ch., Rog E.: *Talent management. A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, 2008, Vol. 20, No. 7, s. 749.

²¹ Borkowska S.: *Talenty dźwignią innowacyjności i konkurencyjności*, [w:] S. Borkowska (red.), *Inwestowanie w kapitał ludzki*, Biblioteka Wiadomości Statystycznych. Tom 55, Główny Urząd Statystyczny, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 184-185.

traktować należy za wstęp do koncepcji, która w zamierzeniu będzie rozwijana w dalszych badaniach i prezentowana w kolejnych publikacjach autora.

THE TALENTS' FLOW CONTROL IN THE ORGANIZATION

Abstract

The author describes the issues of talent management in an organization. The model approach to the functions and responsibilities of talent management were both presented in the article. The author discusses the essence of strategic talent management and key talent management strategies. He also presented practical observations that may help improve the pragmatics of human resource activities carried out during the flow of talent in the organization.

Bibliografia:

Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011

Bird A., Beechler S.: *The link between business strategy and human resources management strategy In US-based Japanese subsidiaries. An empirical investigation*, „Journal of International Business Studies”, 1995, Vol. 26, No. 1

Borkowska S.: *Kilka refleksji tytułem wstępu*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005

Borkowska S.: *Talenty dźwignią innowacyjności i konkurencyjności*, [w:] S. Borkowska (red.), *Inwestowanie w kapitał ludzki*, Biblioteka Wiadomości Statystycznych. Tom 55, Główny Urząd Statystyczny, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2007

Brent D., Davies B. J.: *Talent management in academies*, „International Journal of Educational Management”, 2010, Vol. 24 No. 5

Buchelt B.: *Strategiczne aspekty zarządzania talentami*, [w:] A. Poczowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008

Chowdhury S., *Towards the Future of Management* [w:] S. Chowdhury (red.), *Management 21 C*, Financial Times, Practice Hall, London 2000

D'Annunzio-Green N.: *Managing the talent management pipeline. Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, 2008, Vol. 20, No. 7

Davies B., Davies B. J.: *Talent management in academies*, „International Journal of Educational Management”, 2010, Vol. 24, No. 5

Hughes J. Ch., Rog E.: *Talent management. A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, 2008, Vol. 20, No. 7

Ingram T.: *Problematyka oceniania pracowników utalentowanych*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobem ludzkim*, Polskie wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011

Ingram T.: *Rekrutacja i selekcja talentów*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobem ludzkim*, Polskie wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011

Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.: *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009

Little B.: *Talent management and its technological partners*, „Industrial and Commercial Training”, 2010, Vol. 42 No. 7

Morawski M., Mikuła B.: *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2009, nr 3-4

Morawski M.: *Rozwój programów zarządzania pracownikami i wysokim potencjale na przykładzie biura podróży*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Społeczne wymagania zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie – kultura organizacyjna – społeczna odpowiedzialność*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010

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, October, Vol. 3, No. 6

Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000

Whelan E., Collings D. G., Donnellan B.: *Managing talent in knowledge-intensive settings*, „Journal of Knowledge Management”, 2010, Vol. 14, No. 3