

You have downloaded a document from



The Central and Eastern European Online Library

The joined archive of hundreds of Central-, East- and South-East-European publishers, research institutes, and various content providers

Source: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
Cracow Review of Economics and Management

Location: Poland

Author(s): Bogusz Mięka

Title: Wprowadzenie do teorii zarządzania talentami
An Introduction to the Theory of Talent Management

Issue: 04/2012

Citation style: Bogusz Mięka. "Wprowadzenie do teorii zarządzania talentami". Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 04:111-124.
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=85756>

Bogusz Mikuła

Katedra Zachowań Organizacyjnych

Wprowadzenie do teorii zarządzania talentami

1. Wprowadzenie

Problem znaczenia wiedzy, zdolności, wewnętrznej motywacji i postaw ludzi pracujących dla różnego typu organizacji ze względu na ciągłość funkcjonowania i rozwoju oraz uzyskiwanych sukcesów podejmowany jest w literaturze przedmiotu od dawna. Opinie dotyczące sposobów kierowania ludźmi z biegiem czasu zmieniały się. Przez wiele lat panowało przekonanie o jednej słusznej metodzie kierowania ludźmi w postaci przedmiotowego podejścia do pracowników, traktującego ich jako osoby niechętne do pracy, które ściśle należy nadzorować, i u których podstawowym narzędziem motywacji jest pieniężne wynagrodzenie. Choć pojawiały się odmienne zapatrywania na temat kierowania ludźmi, jednak były to tylko pierwsze symptomy zmian, jakie miały zajść w kolejnych dziesięcioleciach XX w. Przykładowo w 1917 r. H. Fayol pisał: „Chcąc zachęcić personel do tego, aby w wykonywaniu swych czynności wkładał swą dobrą wolę i poświęcenie, do jakiego tylko jest zdolny, trzeba go traktować z przychylnością: ludzkość wypływa z połączenia przychylności ze sprawiedliwością. Ludzkość nie wyklucza ani energii, ani karności, wymaga natomiast wiele rozsądku, wiele doświadczenia i wiele dobroci” (cyt. za: [Martyniak 1993, s. 123]). Rozwinięcia tej idei dokonali przedstawiciele szkoły stosunków międzyludzkich w latach 30. XX w. Jednak dotychczasowa metoda kierowania ludźmi została ostatecznie zanegowana przez P.F. Druckera i D. McGregora dopiero w latach 50. ubiegłego stulecia. Zastąpiono ją nowym podejściem zgodnym z tzw. teorią Y (McGregora), które dość szybko jednak (bo w 1962 r.) zanegował A.H. Maslow, postulując, że różni ludzie powinni być kierowani w odmienny sposób [Drucker 2000, s. 18].

Ostatecznie współczesny pogląd na kierowanie ludźmi zakłada konieczność przyjmowania odmiennych sposobów oddziaływania na różne grupy pracowników, jak również to, że metody zarządzania daną grupą ludzi powinny zmieniać się w czasie [Drucker 2000, s. 21].

Tabela 1. Zarządzanie relacjami interpersonalnymi w ujęciu klasycznego zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi

Podstawowe cechy zarządzania relacjami interpersonalnymi w wydaniu klasycznego zarządzania	Uniwersalne cechy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi
<ul style="list-style-type: none"> – uznanie pracownika za jednostkę dążącą wyłącznie do maksymalizacji korzyści osobistych, – brak zaufania do pracownika, – zarządzanie przez wymuszanie, przez ściśle określenie wymagań zawartych w wewnętrznych przepisach, normach, regułach organizacyjnych oraz kontrolowanie ich przestrzegania, – dobór i dopasowanie pracowników do istniejących struktur, stanowisk pracy, norm wydajności, – poczucie sukcesu i nieograniczonej władzy ze strony pracodawcy, – kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na dyscyplinie, hierarchii i dyspozycyjności, – stosowanie autokratycznych stylów kierowania, – automatyczne wymienianie pracowników zbytecznych, – traktowanie pracowników wyłącznie jako wykonawców zadań, bez prawa głosu i wyrażania własnych opinii. 	<ul style="list-style-type: none"> – traktowanie ludzi jako cenny zasób organizacji, który należy rozwijać, – orientacja strategiczna, wyrażająca się w integracji celów i polityki sfery zarządzania zasobem ludzkim z misją i strategią organizacji, – kształtowanie kultury organizacji będącej podłożem spraw personalnych, – decentralizacja decyzji personalnych przez przekazywanie uprawnień decyzyjnych menedżerom liniowym, – kształtowanie umiejętności pracy w zespole i rozwijanie kwalifikacji zawodowych poprzez rozbudowany system szkoleń, – rozwijanie partycypacji w zarządzaniu organizacją, – indywidualizacja stosunków pracy, – odchudzanie zasobu ludzkiego, – zwalnianie pracowników, którzy nie zdołali dostosować się do wprowadzonych zmian organizacyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Morawski i in. 2010, s. 177–179].

Zainicjowanie ery zasobów ludzkich w stosunku do klasycznej szkoły zarządzania było działaniem, którego wyrazem stało się praktyczne zastosowanie w organizacjach koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Zbiorowość pracowników uznana została za strategiczny zasób przedsiębiorstwa, a pojawienie się troski o ludzi było wynikiem przekonania, że dobrze umotywowany, lojalny, poprawnie dobrany do zadań ze względu na posiadane kwalifikacje pracownik nie będzie stanowił problemu dla przedsiębiorstwa i przyczyni się do sprawnej realizacji jego celów. „Troska o ludzi oznacza przyciąganie, zatrzymanie, rozwój i motywowanie właściwej grupy pracowników oraz pomoc w stworzeniu odpo-

wiedniego klimatu i kultury” [Armstrong 2000, s. 20]. W wersji „twardej” zarządzanie zasobami ludzkimi uwypukla aspekt ilościowy, kalkulacyjny oraz ekonomiczny zarządzania kadrami, gdzie pracownicy traktowani są jako jeszcze jeden element stosunku wkładu do wyniku. W wersji „miękkiej” nacisk położony jest na komunikację, motywację i przywództwo, gdzie większość działań ma na celu zdobycie oddania ludzi [Armstrong 1996, s. 33]. Wersja druga sprzyja poprawie sytuacji pracowników w miejscu pracy między innymi dzięki motywowaniu poprzez stosowanie środków zachęty, tworzeniu „zdrowych” stosunków między pracodawcą a pracownikami, kształtowaniu właściwych relacji między życiem zawodowym i prywatnym. Zasadnicze różnice między zarządzaniem relacjami interpersonalnymi w wydaniu klasycznego zarządzania a zarządzaniem zasobami ludzkimi przytoczono w tabeli 1.

Tabela 2. Normalność kontra nowa normalność w gospodarce

Element	Norma dotychczasowa	Nowa normalność
Cykle gospodarcze Wzrosty i zwyżki	Przewidywalne Określone (średnio co 7 lat)	Brak Nieregularne, nieprzewidywalne
Spadki i recesje	Określone (średnio co 10 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Potencjalny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa	Niski	Wysoki
Ogólna charakterystyka sposobu inwestowania	Ekspansywne, wielokierunkowe	Ostrożne, ukierunkowane
Tolerancja ryzyka rynkowego	Akceptowane	Unikane
Postawa konsumencka	Pewność siebie	Niepewność
Preferencje konsumenckie	Stabilne, ewoluujące	Pełne lęku i walki o bezpieczeństwo

Źródło: [Kotler i Caslione 2009, s. 31].

W epoce dominacji klasycznej szkoły zarządzania stawiano głównie na osiągnięcie bardzo wysokiego poziomu wydajności dzięki stworzeniu perfekcyjnej organizacji pracy. W erze zasobów ludzkich cele stają się bardziej złożone. Przedsiębiorstwa, dążąc do uzyskania zadowolenia klienta, osiągają także zyski w wyniku doskonalenia jakości, wzrostu innowacyjności lub też obniżania cen dzięki zwiększaniu skali produkcji. Pod koniec XX w. pojawiają się nowe problemy. Gospodarka oparta na wiedzy narzuca nowe wymagania i w dużej mierze komplikuje warunki konkurowania, a turbulencja otoczenia potęguje nieprzewidywalność przekształceń zachodzących w światowej gospodarce (tabela 2). Zmianie musi więc ulec sposób działania przedsiębiorstw. W zakresie modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa prowadzą działania „odchudzające”, dążąc do koncentracji na tym, co potrafią robić najlepiej. W celu zwiększenia elastyczności

i obniżenia kosztów zarządzania dążą do spłaszczenia struktur organizacyjnych i uzyskania cech rozwiązań organicznych. Dla optymalizacji procesów decyzyjnych rozbudowują systemy komputerowe, aby przyspieszyć procesy przetwarzania i przesyłania informacji. W sferze produkcji wprowadzają elastyczny park maszynowy. W sferze marketingu odchodzą od koncentracji na transakcjach na rzecz koncentracji na relacjach. Ponieważ za podstawowy zasób organizacji uznaje się wiedzę, wdrażają systemy zarządzania wiedzą. Zmiany musiały także objąć sferę personalną. Nowe wymagania, zwłaszcza konkurowanie wiedzą, spowodowały wzrost popytu na wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz zmianę koncepcji realizacji funkcji personalnej organizacji. Wzrosło zainteresowanie zarządzaniem tzw. kapitałem ludzkim i talentami.

2. Struktura zasobu ludzkiego organizacji ery gospodarki opartej na wiedzy

W efekcie postępu organizacyjno-technicznego, zmian w strukturze wykształcenia społeczeństw krajów rozwiniętych, nowych wymagań pracodawców w stosunku do pracobiorców i zmiany sposobu działania organizacji w zmiennym otoczeniu skryształizowała się nowa struktura zasobów ludzi pracujących dla organizacji gospodarczych. Przykładowo Z. Antczak [2004, s. 98], charakteryzując nową strukturę zasobu ludzkiego współczesnych organizacji, dzieli ludzi na dwie zasadnicze grupy, tj. na pracowników stałych zatrudnionych na czas nieokreślony i pracowników zatrudnianych w razie potrzeby. Ogólnie rzecz biorąc w ramach I grupy występują dwie podgrupy ludzi: a) pracownicy o bardzo wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach, mający zasadniczy wpływ na podstawowy zakres działania organizacji (w tym ściśle kierownictwo), b) pracownicy o kwalifikacjach i umiejętnościach łatwo dostępnych na rynku pracy. W skład II grupy ludzi wchodzi trzy podgrupy pracowników zatrudnianych w razie potrzeby: a) pracownicy zewnętrzni zatrudniani na wykonywanie szczególnych zadań, gdy brakuje w organizacji odpowiednich kwalifikacji, b) pracownicy zewnętrzni uzupełniający zmienne zapotrzebowanie na pracę z powodu np. szczytu w sezonie czy nieprzewidzianej koniunktury lub absencji, zatrudniani w ramach leasingu pracowniczego, pracy na wezwanie, przerywanej lub dorywczej, c) pracownicy zewnętrzni zatrudnieni na szczególnych zasadach do wykonywania wycinków prac związanych z podstawową działalnością organizacji (np. praca nakładcza, podzlecenie produkcji, księgowość, serwis). M. Morawski [2009, s. 84–85] wyróżnia trzy główne grupy pracowników, a mianowicie: wiedzy, zewnętrznych (zatrudnianych przejściowo na zasadzie outsourcingu i współpracy z firmami, pracownicy sezonowi i zatrudniani za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej lub urzędu

pracy, niezależni konsultanci i doradcy), peryferyjnych (administracyjno-biurowi, realizujący funkcje obsługowe itp.).

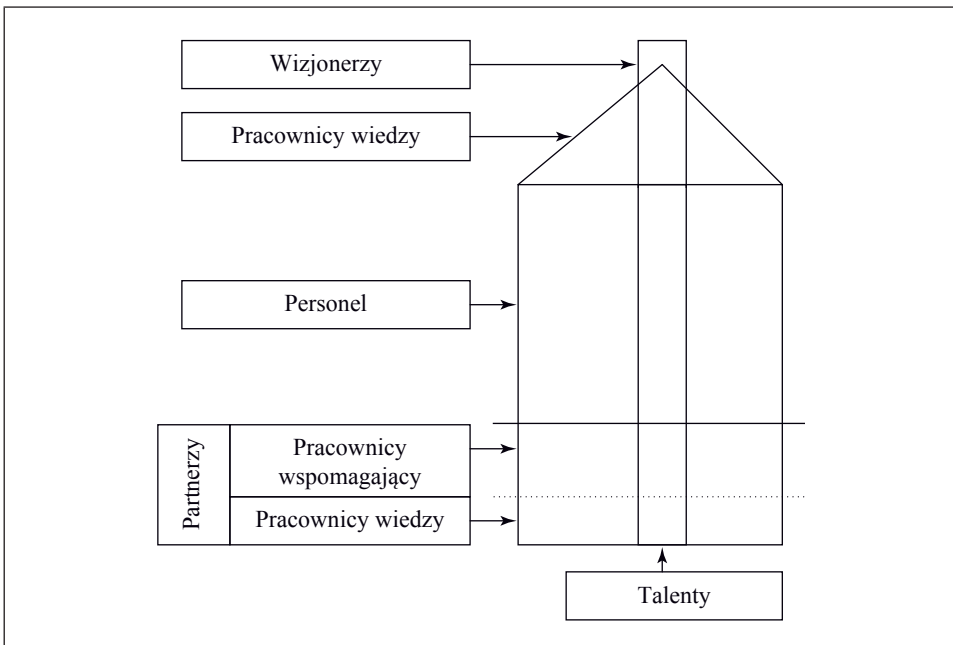
Uwzględniając szeroki kontekst zasobu ludzkiego organizacji i rozmaite typologie współczesnych pracowników (np.: [Handy 1998, s. 83; Edvinsson i Malone 2001, s. 94–97]), a także opinie o szczególnym znaczeniu tzw. pracowników wiedzy [Drucker 2002, s. 430; *Konowledge Management...* 2001, s. 44–45; Morawski 2009, s. 40], ludzi pracujących dla organizacji podzielić można na następujące grupy:

– pracowników wiedzy, którzy stanowią główną grupę zasobu ludzkiego ze względu na posiadanie kluczowego zasobu wiedzy spersonalizowanej, pozwalającego działać i rozwijać się organizacji. Pracowników tych można różnorodnie kategoryzować. Przykładowo I. Nonaka i H. Takeuchi [2000, s. 186-192] pracowników wiedzy dzielą na trzy grupy: praktyków wiedzy (pierwsza linia biznesu), konstruktorów wiedzy (średnie kierownictwo) i dowódców wiedzy (naczelnie kierownictwo). K. North wyróżnia pięć grup pracowników wiedzy w zależności od pełnionych przez nich funkcji w organizacji i wymagań kompetencyjnych: praktyków wiedzy (pracownicy operacyjni), inżynierów wiedzy (kierownicy średniego szczebla zarządzania), wizjonerów (najwyższe kierownictwo), menedżerów informacji i infrastruktury (kierownicy operacyjnego szczebla zarządzania), personel wspierający (sekretarki, pomocniczy personel biurowy) [*Knowledge Management...* 2001, s. 44]. M. Morawski [2009, s. 84] pracowników wiedzy dzieli zaś na: pracowników kluczowych, menedżerów procesów wiedzy, dojrzałych specjalistów, obiecujące talenty;

– personel to ludzie zatrudnieni w organizacji, których nie można zaliczyć do pracowników wiedzy, ale dzięki nim realizowane są różnorodne funkcje standardowe w organizacji (np. wystawianie faktur, obsługa sekretariatu, wprowadzanie danych do baz, obsługa central telefonicznych, dokonywanie rozliczeń z kooperantami i klientami indywidualnymi, obsługa urzędów produkcyjnych);

– partnerów uczestniczących w procesie tworzenia wartości – są to konsultanci, przedstawiciele nauki, partnerów gospodarczych (np. leasingowany personel), dostawców i klientów instytucjonalnych oraz indywidualnych, którzy przejęli wykonanie pewnych zadań od organizacji lub wspomagają ich realizację, np. współuczestniczą w pracach B+R, tworzą projekty racjonalizatorskie, samodzielnie określają cechy produktów, projektują komputerowo elementy kupowanych produktów, zbierają informacje, tworzą hasła reklamowe, uczestniczą w planowaniu i realizacji przedsięwzięć, dokonują przelewy bankowe itp. Ze względu na wielkość wkładu w tworzoną wartość w organizacji oraz wiedzy, jaką udostępniają organizacji do tworzenia wartości, można ich dzielić np. na zewnętrznych pracowników wiedzy i partnerów wspomagających.

Z powyższej typologii wynika, że szczególne znaczenie dla organizacji mają pracownicy wiedzy. O ile istnieje w organizacji poprawność doboru ludzi na kluczowe stanowiska związane z pełnieniem funkcji zarządczych i specjalistycznych, to właśnie pracownicy wiedzy powinni je zajmować. Jednak nie można pomniejszać roli pozostałych grup pracujących dla organizacji, gdyż efekty ich pracy determinują koszty funkcjonowania organizacji oraz swoją pracą wspomagają pracowników wiedzy.



Rys. 1. „Dom” zasobów ludzkich nowej generacji

Źródło: opracowanie własne.

W ramach każdej ze wskazanych grup ludzi pracujących dla organizacji można dodatkowo wyłonić jeszcze jedną przekrojową kategorię osób szczególnie uzdolnionych, tzw. talenty. Talenty to osoby posiadające wysoko rozwinięte zdolności, które dają im ponadprzeciętne możliwości uzyskiwania bardzo dobrych rezultatów w jakimś zakresie swojej pracy. Wśród utalentowanych pracowników można przykładowo wyróżnić:

- tworzących innowację na skalę światową grupę technologów,
- członka personelu organizacji pracującego w biurze, wykonującego proste prace wspomagające samodzielnych specjalistów, ale posiadającego wysoką inteligencję lingwistyczną dającą mu szczególną zdolność do uczenia się i posługiwania

językami obcymi, co w sprawny sposób wspomaga kontakty specjalistów z przedstawicielami firm zagranicznych,

– konsultanta zewnętrznego będącego pracownikiem wiedzy posiadającym oprócz specjalistycznej wiedzy z zakresu zachowań organizacyjnych także rozbudowaną inteligencję emocjonalną tworzącą talent pozwalający mu sprawnie diagnozować i rozwiązywać problemy tkwiące u podstaw funkcjonowania społecznego środowiska pracy.

Reasumując, strukturę zasobu ludzkiego organizacji opartej na wiedzy można przedstawić w formie „domu” będącego metaforą organizacji, którego ściany budowane są przez personel realizujący wiele głównie standardowych procesów prowadzących do wytworzenia wartości i wspomagających pracę pracowników wiedzy. Pracownicy wiedzy zatrudnieni w organizacji stanowią „dach domu”, chroniący organizację przed różnego typu zagrożeniami pojawiającymi się w otoczeniu. Mało widoczną „podmurówkę ścian” i niewidoczne „fundamenty” tworzą partnerzy zewnętrzni uczestniczący w tworzeniu wartości, to jest pracownicy wiedzy firm kooperujących lub realizujących outsourcing (np. informatycy konserwujący i czuwający nad działaniem systemu komputerowego, technolodzy, konsultanci specjalizujący się w ocenie sytuacji finansowej organizacji) oraz pracownicy wspomagający (obsługa sekretariatów, kas, portierni, ochrona itd.). W ramach każdej ze wskazanych grup ludzi pracujących dla organizacji są ujawnione lub nieujawnione talenty, a więc ludzie posiadający wybitne zdolności. Ując ich można jako „ścianę nośną”, dzięki której całość staje się szczególnie stabilna, spójna i którzy dążą sprawnie do osiągnięcia założonych celów. W strukturze zasobu ludzkiego wystąpić także mogą talenty w postaci wizjonerów (ujęci tu jako „komin budowli”). Są to najczęściej założyciele i twórcy rozwoju organizacji, których nie można zaliczyć do żadnej z wcześniej wskazanych grup ludzi pracujących dla organizacji. Dzięki ambitnej wizji, talentowi przywódczemu i rozbudowanej intuicji doprowadzili oni do stworzenia i rozwoju organizacji. Całość omówionej struktury przedstawia rys. 1.

3. Geneza zarządzania talentami

Idea zarządzania talentami nie jest nowa. Już w starożytności dbano o pozyskanie szczególnie utalentowanych dowódców i wojowników dla armii, upatrując w tym dużą część sukcesu podczas prowadzonych działań wojennych. W Polsce podczas budowania ustroju socjalistycznego poszukiwano i promowano przodowników pracy. Poszukiwano także szczególnie uzdolnionych ludzi, którzy po szkoleniach odbytych w państwach bloku socjalistycznego (zwłaszcza w Związku Radzieckim) mieli stać się podstawą budowy ustroju socjalistycznego od armii

i służb utrzymania porządku wewnętrznego po różne sektory gospodarki państwa. W latach 60. XX w. amerykańskie firmy podejmowały wiele przedsięwzięć mających na celu wyłanianie i rozwijanie talentów menedżerskich. Na podstawie ich doświadczeń w latach 70. P. Jaroszewicz (premier PRL 1970–1980) zalecił wdrożenie elementów zarządzania talentami w stosunku do kadr menedżerskich polskiej gospodarki. Idea ta jednak upadła, gdyż była niezgodna z doktryną o kierowniczej roli Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej (zob.: [Gliński 1997, s. 27–33]).

W lata 90. XX w. w krajach zachodnich pojawia się szczególne zainteresowanie utalentowanymi pracownikami, a to z powodu poszukiwania zasobów pozwalających dynamizować rozwój organizacji i zwiększać przewagę konkurencyjną, ale także coraz większych problemów z zatrudnieniem profesjonalistów. Współczesną popularyzację terminu zarządzanie talentami przypisać można firmie McKinsey, która wykorzystwała termin „wojna o talenty” w celu opisu podstawowego strategicznego wyzwania w działalności gospodarczej i ważnej determinanty wyników uzyskiwanych przez organizacje. Pojęcie talentu (podobnie jak w latach 60. XX w.) zostało zastosowane osób, które pracują albo są potrzebne na kluczowych stanowiskach przedsiębiorstw i osób, które mają potencjał przywódczy. Podstawową różnicą, jaka wystąpiła między ówczesnym strategicznym zarządzaniem zasobem ludzkim a zarządzaniem talentami, było to, że zarządzanie talentami przyjmuje bardziej skoncentrowane i segmentacyjne podejście do ludzi pełniących strategiczne role w organizacjach. Zarządzanie talentami stało się zintegrowanym i systematycznym procesem przyciągania, angażowania i utrzymania kluczowych pracowników i potencjalnych liderów [Kock i Burke 2008, s. 461]. Współcześnie organizacje zarządzające talentami rozszerzają swoje zainteresowanie na pracowników wszystkich poziomów organizacji [Heinen i O’Neill 2004, s. 68].

4. Istota i proces zarządzania talentami

Za talent uznaje się zbiór wybitnych uzdolnień, a także człowieka, który posiada wybitne zdolności i potencjał intelektualny pozwalające osiągać ponadprzeciętne wyniki w działaniu. Najczęściej jednak zarządzanie talentami określane jest jako zbiór działań kadrowych skoncentrowanych na osobach wybitnie uzdolnionych. Przykładowo M. Morawski zarządzanie talentami rozumie jako „kompleks powiązanych ze sobą działań kadrowych odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, posiadających kapitał intelektualny najwyższej próby” [*Koncepcje zarządzania...* 2008, s. 35]. A. Miś i A. Pochtowski wskazują, że zazwyczaj „zarządzanie talentami obejmuje takie same lub podobne kluczowe

procesy, jakie podejmowane są w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, lecz – poza typowymi – często wykorzystywane są bardziej wyrafinowane techniki i metody” [*Zarządzanie talentami w organizacji* 2008, s. 50]. Nieco szerzej określa ten termin T. Listwan, opisując go jako „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji” [*Zarządzanie talentami* 2005, s. 21].

Wychodząc od istoty zarządzania, można określić zarządzanie talentami w szerokim znaczeniu jako proces realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na działaniach kadrowych dotyczących zasobu utalentowanych ludzi i ich wybitnych zdolnościach. W wąskim znaczeniu jest działalnością polegającą na doborze i wykorzystaniu odpowiednich instrumentów (narzędzi prawnych, finansowych, społecznych, organizacyjnych i technicznych), za pomocą których stworzone zostaną warunki do zgromadzenia talentów i optymalnego ich wykorzystania. Chodzi więc o wykorzystanie odpowiednio dobranych instrumentów umożliwiających poprawne przeprowadzenie identyfikacji talentów ludzi, przyciągnięcie ich do pracy, dobór optymalnej dla obu stron formy zatrudnienia i pracy, adaptację, utrzymanie w miejscu pracy i zastosowanie ich talentów w działalności organizacji, planowanie kariery i rozwój talentów, przemieszczanie, ocenianie wyników pracy, uwolnienie talentu związane z jego odejściem z organizacji (zaprzestaniem współpracy). Lista zadań koniecznych do realizacji w ramach zarządzania talentami może być szersza lub węższa. Różne ich ujęcia przedstawiono w tabeli 3.

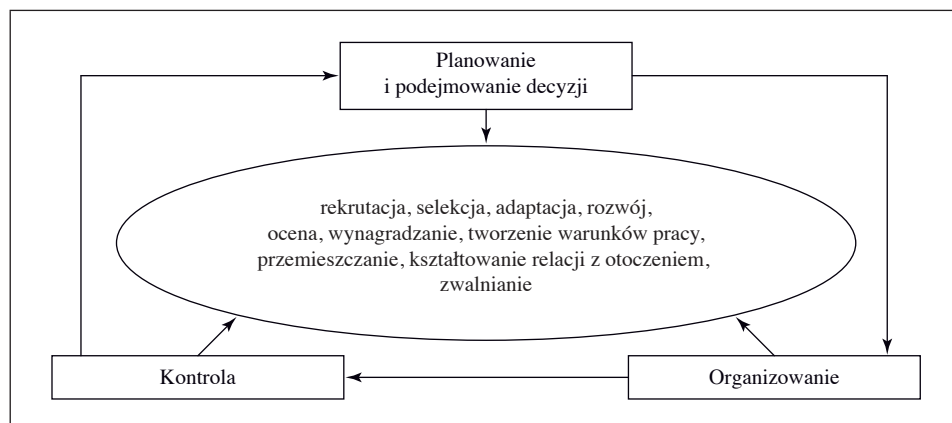
W ramach systemu zarządzania talentami lokalizuje się więc szczególnie ważne zadania personalne ze względu na przepływ talentów przez organizację i optymalizację wykorzystania ich kompetencji. S. Borkowska podkreśla, że nie ma jednego słusznego modelu zarządzania talentami. Jego kształt determinowany jest przez rodzaj prowadzonej działalności przez organizację, przez jej strategię, strukturę, kulturę i otoczenie [*Inwestycje w kapitał ludzki* 2007, s. 181]. Można jednak przyjąć, że do podstawowych działań personalnych w zakresie zarządzania talentami należy: rekrutacja, selekcja, adaptacja, rozwój, ocena, wynagradzanie, tworzenie warunków pracy, przemieszczanie, zwalnianie utalentowanych pracowników, kształtowanie relacji z otoczeniem (z talentami i podmiotami umożliwiającymi ich pozyskanie do współpracy). Zadania te mogą być inaczej ujmowane i nazywane (np. rekrutacja jako przyciąganie talentów, selekcja jako identyfikacja talentów, tworzenie warunków pracy, wynagradzanie i rozwój jako utrzymanie talentów lub motywowanie itp.), jednak ważne jest, aby jakieś działania nie zostały pominięte i były realizowane przez odpowiednio dobrane metody. Konieczne jest więc planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie i kontrolowanie przedsięwzięć odnoszących się do utalentowanych pracowników, co w rzeczywistości

stanowi istotę zarządzania talentami (model podstawowego procesu zarządzania talentami przedstawia rys. 2).

Tabela 3. Różne ujęcia głównych zadań z zakresu zarządzania talentami

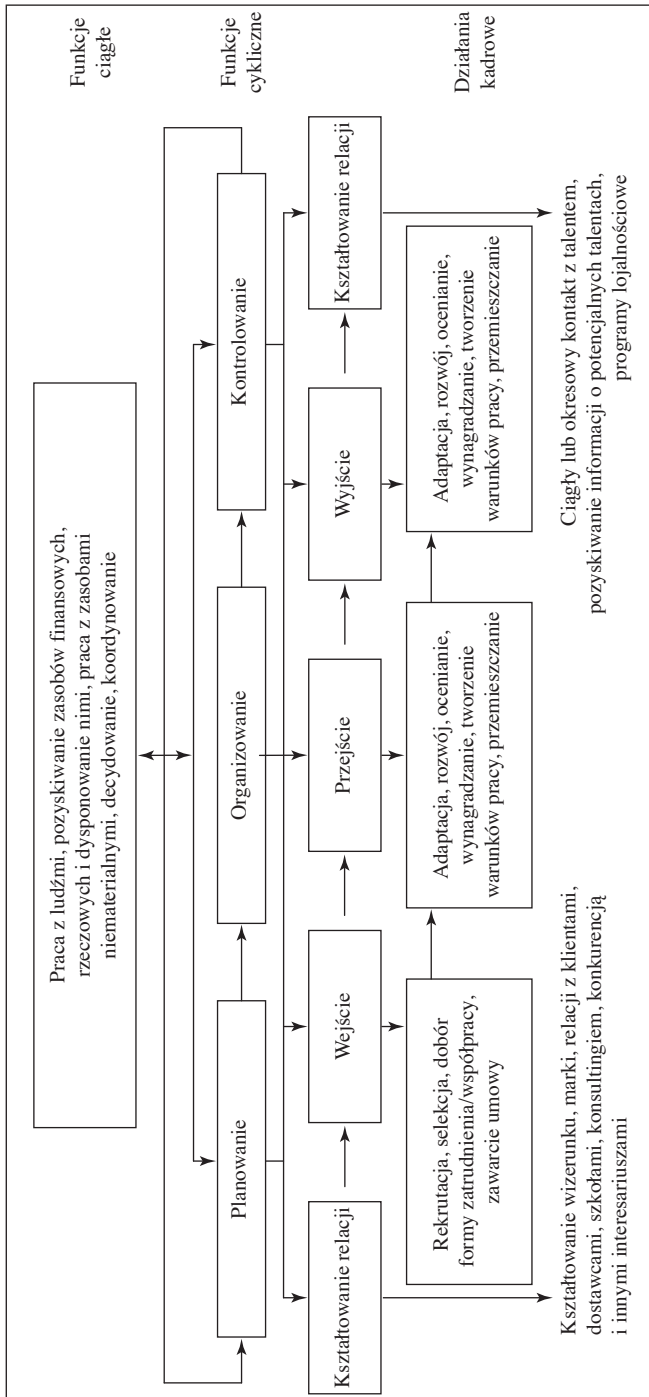
Autor	Zadania zarządzania talentami
S. Chowdhury	– przyciąganie talentów – utrzymanie talentów – zarządzanie talentami (w sensie instrumentalnym i instytucjonalnym) – identyfikowanie talentów
T. Listwan	– wejście – pozyskiwanie talentów – faza „przejścia” – transformacji – wyjście
S. Borkowska	– pozyskiwanie talentów – utrzymanie talentów – rozwój talentów – motywowanie talentów
A. Poczowski	– pozyskiwanie – identyfikowanie – pomiar – rozwój – kariera – utrzymanie
M. Morawski	– identyfikowanie – przyciąganie – utrzymanie – zarządzanie odejściem i kontaktami zewnętrznymi z talentami

Źródło: [Mikuła i Morawski 2008, s. 16].



Rys. 2. Model podstawowego procesu zarządzania talentami

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Operacjonalizacja funkcji i zadań systemu zarządzania talentami

Źródło: opracowanie własne.

Na rys. 3 przedstawiono szczegółową operacjonalizację głównych funkcji i zadań realizowanych w ramach systemu zarządzania talentami. Zaprezentowany model można podzielić na trzy główne obszary działań. Pierwszy obszar – funkcji ciągłych – przynależy jest wizjonerom (zwłaszcza w fazie narodzin i młodości organizacji) oraz menedżerom zarządzania talentami. Aby zarządzać i realizować pozostałe funkcje i zadania muszą oni pozyskiwać do współpracy właściwych ludzi i pracować z nimi (m.in. specjalistów personalnych, ds. płac), pozyskiwać zasoby finansowe i rzeczowe oraz dysponować nimi (m.in. niezbędnymi do prowadzenia działań kadrowych, w tym zapewnienia motywacji i umożliwiających kształtowanie relacji), pracować z zasobami niematerialnymi (głównie wiedzą i relacjami, w tym z pracownikami wiedzy uczestniczącymi w zarządzaniu talentami), decydować i koordynować całość działań. W obszarze funkcji cyklicznych realizowane jest planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Proces ten ma dualny charakter. Z jednej strony odniesiony jest do działań z obszaru funkcji ciągłych, a z drugiej do działań kadrowych realizowanych w ramach systemu zarządzania talentami. Podstawowe działania kadrowe to: rekrutacja, selekcja, dobór formy zatrudnienia lub współpracy, zawarcie umowy, adaptacja, rozwój (wiedzy i talentów), ocenianie, wynagradzanie, tworzenie warunków pracy (kształtowanie treści pracy, klimatu i kultury organizacyjnej, materialnych warunków pracy, właściwej jakości życia zawodowego), przemieszczanie (w tym awans i degradacja), rozliczenie efektów współpracy, informowanie o efektach i przyczynach odejścia, rozwiązywanie umowy, wystawienie referencji. W zaprezentowanym modelu działania te zostały pogrupowane według faz: wejścia, przejścia i odejścia. Proces kadrowy rozbudowany został o zadania z zakresu kształtowania relacji, które poprzedzają fazę wejścia i następują po fazie wyjścia.

5. Podsumowanie

Zarządzanie talentami nie jest działalnością prostą, mimo że swoim zakresem ograniczane jest do niewielkiej grupy pracowników (np. około 5%), którzy pełnią kluczowe role strategiczne w organizacji oraz faktycznie posiadają ponadprzeciętne uzdolnienia i możliwości. Nie ma możliwości zastosowania jednego programu w stosunku do wszystkich talentów. Działania realizowane w ramach zarządzania talentami muszą być zróżnicowane i zindywidualizowane w stosunku do każdego z utalentowanych pracowników co najmniej z trzech powodów:

- typu (rodzaju) talentu (uzdolnienia),
- oczekiwań utalentowanego pracownika stawianych wobec organizacji,
- fazy cyklu życia talentu.

Rodzaj talentu w dużej mierze determinuje metody, jakie będą stosowane podczas realizacji poszczególnych działań kadrowych, a przede wszystkim podczas

identyfikacji i rozwoju talentu. Z rodzajem talentu wiąże się też jego częstotliwość występowania wśród zatrudnionych i potencjalnych pracowników, co wpływa na możliwości ich pozyskania i utrzymania w miejscu pracy. Oczekiwania utalentowanego pracownika w istotny sposób wpływają na dobór formy zatrudnienia, zajmowane stanowisko pracy (zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności) i ukształtowanie warunków pracy, wielkość i formę wynagrodzenia oraz stosowane formy rozwoju zawodowego. Również faza cyklu życia talentu, w jakiej znajduje się pracownik wpływa na rodzaj podejmowanych działań kadrowych. Tak więc zarządzanie talentami w dużej mierze oparte powinno być na podejściu sytuacyjnym z elementami wychwytywania okazji i minimalizowania zagrożeń. Metody muszą być dobierane stosownie do istniejących uwarunkowań i z uwzględnieniem możliwości organizacji. Możliwe jest jednak tworzenie pewnych standardowych procedur, które mogą być zastosowane przykładowo podczas rekrutacji, ocen okresowych, rozmów wyjaśniających w trakcie zwalniania się pracownika, kształtowania relacji z talentem, który odszedł z organizacji.

Literatura

- Antczak Z. [2004], *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa – Kluczbork.
- Armstrong M. [2000], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Armstrong M. [1996], *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie i działania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Drucker P.F. [2000], *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa.
- Drucker P.F. [2002], *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone A.S. [2001], *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Handy C. [1998], *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa.
- Heinen J.S., O'Neill C. [2004], *Managing Talent to Maximize Performance*, „Employment Relations Today”, Summer, 31, 2.
- Gliński B. [1997], *Metody wyłaniania i rozwijania talentów menedżerskich w czołowych korporacjach*, Zeszyty Naukowe WSPiM w Warszawie, nr 2, Warszawa.
- Inwestowanie w kapitał ludzki* [2007], red. S. Borkowska, „Biblioteka Wiadomości Statystycznych”, t. 55, GUS, PTE, Warszawa 2007.
- Knowledge Management. Best Practices in Europe* [2001], red. K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Kock R., Burke M. [2008], *Managing Talent in the South African Public Service*, „Public Personnel Management” Winter, 37, 4.
- Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach* [2008], red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
- Kotler P., Caslione J.A. [2009], *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes Sp. z o.o.

- Martyniak Z. [1993], *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Mikuła B., Morawski M. [2008], *Talenty jako podmioty zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Morawski M. [2009], *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa.
- Morawski M. i in. [2010], *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Zarządzanie talentami* [2005], red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa.
- Zarządzanie talentami w organizacji* [2008], red. A. Poczowski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

An Introduction to the Theory of Talent Management

The paper presents the evolution of the approach to leadership and management of human resources in an enterprise. It describes the new structure of employees working for an organisation in a knowledge-based economy then precisely characterises knowledge employees, staff and partners taking part in the process of value creation. It also presents the genesis and issue of talent management together with its basic tasks.