

Jolanta Pochopień

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Zarządzanie talentami

Talent jest dobrem XXI wieku

Tony Blair

Wstęp

Zagadnienie zarządzania talentami pojawiło się po raz pierwszy w USA już w latach 80., kiedy to przy braku osób mogących zapewnić ciągłość sukcesji najwyższych stanowisk oraz specjalistów i ekspertów z doświadczeniem i wiedzą zainteresowano się rekrutowaniem i szczególnym traktowaniem osób o wysokim potencjale, które mogły w dużym stopniu przyczynić się do rozwoju firmy i wzmocnienia jej konkurencyjności na rynku. Zagadnienie to zostało jednak wypromowane dopiero pod koniec lat 90., kiedy to ogłoszono stan „wojny o talenty” (The War for Talent). Zauważono, że liczba bardzo zdolnych osób jest bardzo ograniczona i że sukcesem firmy jest zwyciężenie z innymi przedsiębiorstwami na rynku globalnym w przyciąganiu do siebie najlepszych kandydatów [Tabor].

Celem opracowania jest przedstawienie koncepcji zarządzania talentami oraz przegląd istniejących badań.

Istota zarządzania talentami

W. Kopaliniński definiuje talent jako wybitne uzdolnienia specjalne do poczynań twórczych albo odtwórczych [Kopaliniński 1989]. Talent to pracownik, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich [Głowacka-Stewart 2006]. W Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie przeprowadzono badania nad talentami w organizacjach (zob. tab. 1). Nie ma konsensusu wśród praktyków co do znaczenia terminu „talent”. Wśród prób zdefiniowania pracownika utalentowanego przeważają kładące akcent na jego efektywność. Pojedyncze wypowiedzi podkreślały postrzeganie talentu jako osoby wysoko wykwalifikowanej lub osoby o szczególnym doświadczeniu praktycznym związanym z pracą [Pocztowski 2008, s. 45].

Tabela 1
Rozumienie pojęcia „pracownik utalentowany”

Odpowiedź	Liczba wskazań
Osoba uzyskująca ponadprzeciętne wyniki lub wysoce efektywna	19
Osoba, która zdobyła rozległą wiedzę, pracownik wiedzy	5
Osoba mająca ponadprzeciętne uzdolnienia w jakimś kierunku	15
Osoba o specyficznych cechach osobowości	5
Osoba wysoko wykwalifikowana	1
Osoba ze szczególnym doświadczeniem praktycznym związanym z pracą	1

Źródło: A. Poczowski, Zarządzanie talentami w organizacji, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 45.

Zadaniem przedsiębiorstw jest zdefiniowanie wartościowych dla firmy pracowników, określenie ich potencjału oraz ścieżki rozwoju. Potencjał pracownika jest wypadkową określonych cech i właściwości konkretnego zatrudnionego, a więc jego: zdrowia, zdolności, wiedzy ogólnej i zawodowej, umiejętności praktycznych, poziomu rozwoju moralnego, motywacji do pracy i ciągłego rozwoju oraz zdobytego doświadczenia [Skrodzka].

Podstawowe dla sukcesu organizacji staje się tym samym określenie istoty zarządzania talentami. Literatura dostarcza zróżnicowanych prób zdefiniowania tej działalności. T. Listwan definiuje zarządzanie talentami jako „(...) zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji”. Twierdzi on również, że zarządzanie talentami można opisać jako trzyetapowy proces: wejście, transformacja, wyjście [Listwan 2005, s. 21–26]. Ujęcie bardziej szczegółowe mówi o identyfikacji, rozwoju, utrzymaniu, zaangażowaniu i właściwym wykorzystaniu talentów w określonych warunkach organizacyjnych [Poczowski 2008, s. 50, za Sienkiewicz 2007, s. 32].

Model „talent na żądanie”

Nowoczesne zarządzanie talentami wymaga radykalnej przebudowy sposobu myślenia – nowego podejścia, które uwzględni czynnik niepewności, odgrywający we współczesnym biznesie niezwykle istotną rolę. Peter Cappelli proponuje zaadaptować na potrzeby zarządzania talentami koncepcję pokrewną produkcji JIT, czyli model „talent na żądanie” (talent-on-demand), ponieważ zarządzanie wewnętrzną fabryką talentów jest pod wieloma względami bardzo podobne do łańcucha dostaw. Model „talent na żądanie” daje pracodawcom narzędzia zarzą-

dzania talentami i zaspokajania ich zawodowych potrzeb, a także metody odzyskania środków zainwestowanych w rozwój pracowników. Pozwala zachować równowagę między ich interesami a interesami pracowników i osiągnąć wyższy poziom umiejętności niezbędnych społeczeństwu [Cappelli 2010, s. 141–151]. Model ten opiera się na czterech zasadach, z których dwie odnoszą się do ryzyka błędu przy szacowaniu wielkości popytu, a dwie do stopnia niepewności po stronie podaży [Cappelli 2010, s. 146]:

1. Produkuj i kupuj, a zminimalizujesz ryzyko i koszt błędnej prognozy – niektóre stanowiska czasami łatwiej obsadzić specjalistami pozyskanymi z zewnątrz.
2. Dostosuj program rozwoju talentów do stopnia niepewności popytu na kadre menedżerską – jednym ze sposobów jest podział długich programów rozwoju na krótsze etapy.
3. Staraj się zwiększyć zwrot z inwestycji w programy rozwoju pracowników – jednym ze sposobów jest nakłonienie pracowników do partycypacji w kosztach programów doskonalenia umiejętności menedżerskich.
4. Dbaj o ochronę własnych inwestycji w rozwój talentów przez zrównoważenie interesów pracodawcy i pracownika – sposobem jest włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji dotyczących ich dalszej kariery w firmie.

Zastosowanie analityki do zarządzania talentami

Pracodawcy, którzy chcą, aby ich najlepsi pracownicy byli jeszcze efektywniejsi, powinni zarządzać nimi wykorzystując narzędzia analityczne, a nie intuicję i wyczucie. Sześć technik analitycznych, które można stosować do zarządzania personelem, to [Davenport, Harris, Shapiro 2011, s. 97–100]:

1. Gromadzenie danych na temat kapitału ludzkiego to część zintegrowanej, ogólnofirmowej bazy danych dotycząca wydajności poszczególnych osób i zawierająca dane odnoszące się do całego przedsiębiorstwa, takie jak liczba zatrudnionych, wykorzystywanie pracowników dorywczych, poziom rotacji i rekrutacja kadr.
2. Analizy danych kadrowych służą do zbierania i segregowania danych na temat personelu według oddziałów i pionów funkcyjnych. Analizy te zestawiają informacje o wydajności poszczególnych osób, takie jak indywidualne osiągnięcia w podstawowym zakresie odpowiedzialności, z miernikami procesów kadrowych typu koszt i czas oraz z miernikami wyników, do których należą zaangażowanie pracowników i ich rotacja.

3. Analiza inwestycji w kapitał ludzki pomaga przedsiębiorstwu zrozumieć, jakie działania mają największy wpływ na jego wyniki biznesowe.
4. Prognozy kadrowe obejmują analizy rotacji personelu, planów sukcesji i danych na temat szans biznesowych. Opracowuje się je, aby wykrywać potencjalne braki lub nadmiary najważniejszych zdolności na długo przed momentem ich wystąpienia.
5. Model wartości utalentowanych pracowników umożliwia poszukiwanie odpowiedzi na pytanie „Co skłania pracowników do pozostania w naszej firmie?”. Stosując metody analityczne, można obliczyć, co osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie cenią sobie najbardziej, a następnie stworzyć model, który poprawi wskaźniki utrzymania kadr.
6. Łańcuch dostaw talentów pomaga na bieżąco podejmować decyzje dotyczące potrzeb kadrowych.

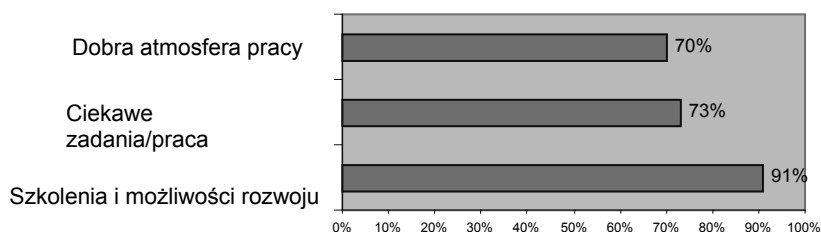
Najlepsze firmy postrzegają swoich pracowników nie tylko jako jednostki ludzkie, ale też jako bogate źródło danych o zbiorowości, dzięki czemu menedżerowie mogą podejmować lepsze decyzje kadrowe. Firmy, które wykorzystują dane do pogłębiania wiedzy na temat kapitału ludzkiego, już teraz dysponują trudną do skopiowania przewagą konkurencyjną [Davenport, Harris, Shapiro 2011, s. 101].

Zarządzanie talentami w świetle badań

Raport Badawczy *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*

Badanie stowarzyszenia Conference Board i firmy House of Skills zostało przeprowadzone w 2006 roku. Autorami raportu są K. Głowacka-Stewart oraz M. Majcherczyk. Dane do raportu zebrano m.in. za pomocą imiennych ankiet rozesłanych do dyrektorów HR 300 największych firm w kraju (wg „Listy 500 Rzeczpospolitej”). Firma pragnąca przyciągnąć do siebie talenty musi przede wszystkim zapewnić swoim pracownikom szeroko rozumiany rozwój: długoterminowy, obejmujący również awans (zob. rys. 1). Respondenci podkreślali również znaczenie ciekawych zadań oraz atmosfery i kultury takiej organizacji.

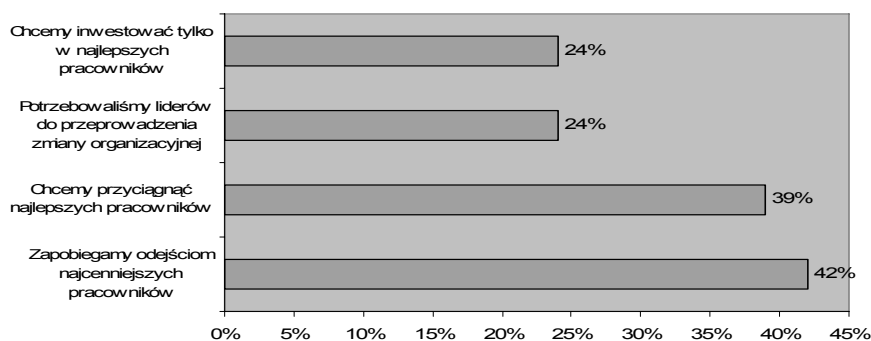
Wśród organizacji, które wdrożyły program rozwoju talentów można zaobserwować zbieżność w powodach, dla których się na to zdecydowały (zob. rys. 2). Jako główne powody firmy wskazują: chęć przyciągania najlepszych kandydatów, a także zapobieganie utracie najlepszych pracowników, budowę nowej kadry zarządzającej, jak również chęć skoncentrowania działań szkoleniowych i rozwojowych na najlepszych.



Rysunek 1

Trzy najważniejsze wybory dotyczące skutecznego pozyskania, utrzymania i motywowania utalentowanych pracowników

Źródło: Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy E-0011-06-RR, The Conference Board, 2006; www.conference-board.org/pdf/fee/raport_zaradzanietalementami.pdf



Rysunek 2

Najważniejsze wybory dotyczące przyczyn wprowadzenia programu zarządzania talentami

Źródło: Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy E-0011-06-RR, The Conference Board, 2006; www.conference-board.org/pdf/fee/raport_zaradzanietalementami.pdf

Firmy biorące udział w badaniu widzą zdecydowanie więcej pozytywnych niż negatywnych efektów wprowadzenia u siebie procesu zarządzania talentami (zob. tab. 2).

Jeśli chodzi zaś o wybór pracowników mających uczestniczyć w programie zarządzania talentami, to 39% respondentów wskazało, iż program objął wybranych pracowników, 30% – kadre menedżerską, a 18% – menedżerów liniowych. Zaledwie w 15% badanych firm proces obejmuje wszystkich pracowników. Jeśli chodzi o tryb wyłaniania pracowników określanych jako talenty, to aż w 73% firm proces wyboru rozpoczyna się od wskazania osoby przez jej bezpośredniego przełożonego. Warunkami koniecznymi do zakwalifikowania się do grupy talentów muszą być ponadprzeciętne wyniki oceny okresowej (55%), jak również bardzo wysoki poziom realizacji celów (33%).

Tabela 2

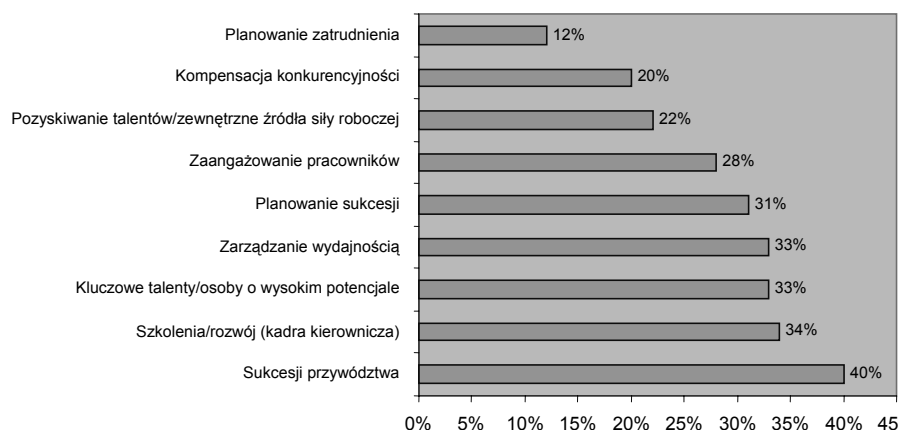
Efekty wdrożenia programów zarządzania talentami

Pozytywne efekty	Negatywne efekty
<ul style="list-style-type: none"> – budowanie bazy pracowników o wysokich kompetencjach, zaangażowanych w kluczowe projekty, dużo szybciej wchodzących w nowe obowiązki; – zabezpieczenie przyszłości firmy, przygotowanie przyszłej kadry zarządzającej; – lojalność, oddanie firmie, większa motywacja, zaangażowanie i lepsze wyniki osób wyłonionych w ramach programu; – obniżenie kosztów rekrutacyjnych (obsadzanie stanowisk menedżerskich wewnętrznymi talentami, brak konieczności przeprowadzania zewnętrznych projektów rekrutacyjnych); – większa otwartość pracowników na uczenie się, świadomość własnych braków i potrzeb, komunikowanie ich przełożonym; – wewnętrzny networking, powstanie dobrze współpracujących zespołów, naturalna wymiana informacji między różnymi strukturami organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> – wysoki koszt programu, konieczność przeznaczenia dodatkowego budżetu; – ryzyko podkupienia najlepszych, dodatkowo doinwestowanych osób przez konkurencję; – niezadowolenie pracowników niewyróżnionych w ramach procesu.

Źródło: Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy E-0011-06-RR, The Conference Board, 2006; www.conference-board.org/pdf/fee/raport_zarządzanietalentami.pdf

Raport Future of Talent Management

Autorem raportu jest firma Mercer – światowy lider w dziedzinie HR. Badanie przeprowadzone w maju 2010 roku zawierało odpowiedzi z 200 przedsiębiorstw w Europie. Respondenci reprezentowali organizacje różnych wielkości, od mniejszych firm zatrudniających mniej niż 500 pracowników aż do wielkich korporacji mających 10 000 lub więcej pracowników. Ankieta objęła szeroki przekrój branż. Rysunek 3 ukazuje najważniejsze priorytety zarządzania talentami w Europie w ciągu najbliższych 3–5 lat. Respondenci zostali poproszeni o określenie w swojej organizacji trzech najważniejszych priorytetów zarządzania talentami. Stwierdzili, że najważniejsze spośród tych trzech priorytetów będą sukcesja (40%) i szkolenie kadry kierowniczej (34%). Nie bez powodu kierownictwo znalazło się na czele listy priorytetów, gdyż zarządzanie talentami rozpoczyna się na szczycie. Nie można zbudować mocnej bazy talentów bez silnego przywództwa.



Rysunek 3

Najważniejsze priorytety zarządzania talentami w Europie w ciągu najbliższych trzech do pięciu lat

Źródło: Raport Future of Talent Management, *EMEA employers plan to reshape talent programmes as the economy shifts towards growth*, MERCER, 2010.

Podsumowanie

Koncepcja zarządzania talentami nie jest już traktowana jako nowoczesny trend, stosowany jedynie przez międzynarodowe korporacje, lecz jako konieczność każdego przedsiębiorstwa, które chce przetrwać i rozwijać się na wymagającym rynku. W dzisiejszych czasach najwartościowsze aktywa to kapitał ludzki, a firmy, które starają się zatrzymać je przy sobie osiągają największe sukcesy. Z analizy przedstawionych w artykule raportów wynika, że badane przedsiębiorstwa dostrzegają zdecydowanie więcej pozytywnych niż negatywnych efektów wdrożenia u siebie programu zarządzania talentami. Umiejętność zidentyfikowania talentu staje się kapitałem organizacji, bo przyczynia się do wzrostu jej konkurencyjności. Wprowadzenie do przedsiębiorstwa systemu zarządzania talentami wiąże się z koniecznością uruchomienia dodatkowych procesów podnoszenia kwalifikacji. Wdrożenie zarządzania talentami w organizacji umacnia rozwój procesów uczenia się, co powoduje wzmocnienie kadry i podniesienie poziomu kompetencji, a także prestiżu organizacji.

Literatura

- CAPPELLI P., *Zarządzanie talentami: Model na XXI wiek*, Harvard Business Review Polska, maj 2010.
- DAVENPORT T.H., HARRIS J., SHAPIRO J., *Wiedza o pracownikach jako broń konkurencyjna*, Harvard Business Review Polska, czerwiec 2011.
- GŁOWACKA-STEWART K., MAJCHERCZYK M., *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy E-0011-06-RR, The Conference Board, 2006; www.conference-board.org/pdf/fee/raport_zaradzanietaentami.pdf
- KOPALIŃSKI W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989.
- LISTWAN T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*. [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- POCZTOWSKI A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Raport Future of Talent Management, *EMEA employers plan to reshape talent programmes as the economy shifts towards growth*, MERCER, 2010.
- SKRODZKA A., *Generalista – nowe podejście do zarządzania talentami w biznesie*, http://www.paunik.pl/referat_askrodzka.pdf
- TABOR J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/538>

Talent Management

Abstract

Talent management is listed as the world's major trends. The author presents the causes of the growing importance of talents in companies, acquisition methods, development and a new pattern of talent management: "talent on demand" model which is more appropriate for 21st century business. The author also points out the possibility of using analytical tools in talent management. The article presents the study results of talent management.