

Kulturowe determinanty zarządzania talentami

Nadesłany: 26.07.13 | Zaakceptowany do druku: 20.10.13

Barbara Wyrzykowska*

Odpowiedzią na potrzeby organizacji zmagających się ze zmiennością otoczenia i nowymi wymogami rynku jest zarządzanie talentami – podejście oparte na potencjale utalentowanych i efektywnie realizujących cele organizacji pracowników. Artykuł podejmuje próbę wskazania roli kultury organizacyjnej w procesie zarządzania talentami. Przyjęto tezę, iż kultura organizacyjna ma wpływ, zarówno na tworzenie, jak i wykorzystanie praktycznego systemu zarządzania talentami. Źródłem danych była literatura z zakresu zarządzania talentami oraz raport z badań przeprowadzonych na rynku polskim i zagranicznym. Analiza danych wskazuje, że w przypadku firm, które chcą konkurować na rynkach krajowych i międzynarodowych, dostrzeżenie wymiaru kulturowego w zarządzaniu jest pierwszym krokiem we właściwym kierunku. Obecnie za klucz sukcesu uznaje się utalentowanych pracowników, którzy są zarówno źródłem działań o strategicznym znaczeniu dla organizacji, jak i wyznacznikiem konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, kultura talentów, programy rozwoju talentów, coaching.

Cultural determinants of talent management

Submitted: 26.07.13 | Accepted: 20.10.13

The answer to the needs of organizations faced with changes of environment and new requirements of the market is talent management—an approach based on the wealth of talent and effectively implementing the objectives of the organization employees. The article attempts to identify the role of culture in the process of talent management. A concept has been adopted that organizational culture has an effect on both the formation and the use of practical talent management system. The data source was literature in the field of talent management and test report on the Polish and foreign markets. Analysis of the data indicates that in the case of companies that want to compete in domestic and international markets, noticing the cultural dimension in management is the first step in the right direction. Currently, the key of success is considered talented employees who are both a source of activities of strategic importance to the organization and the determinant of competitiveness in the knowledge economy.

Keywords: talent management, culture talents, talent development programs, coaching.

JEL: L21; D21

* **Barbara Wyrzykowska** – dr, adiunkt w Zakładzie Organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych, SGGW w Warszawie.

1. Wstęp

O tym, jak w danym przedsiębiorstwie zarządza się talentami, decyduje wiele czynników. Dość istotną determinantą jest panująca kultura organizacyjna. Wobec rosnącego znaczenia na rynku talentów i odpowiedniego zarządzania nimi w danej organizacji menedżerowie firm więcej uwagi, niż do tej pory, będą musieli poświęcić kulturze organizacyjnej, a zwłaszcza tym jej aspektom, które wspierałyby zarządzanie utalentowanymi pracownikami. Istniejąca w danej organizacji kultura może warunkować sprawne realizowanie procesów zarządzania talentami, a z drugiej strony, wprowadzenie i konsekwentne realizowanie procesów zarządzania talentami może kształtować postawy pracowników, a tym samym wpływać na istniejącą kulturę organizacyjną.

Celem niniejszego artykułu jest próba ukazania roli kultury organizacyjnej w procesie zarządzania talentami. Wprowadzenie do przedsiębiorstwa systemu zarządzania talentami wiąże się z koniecznością uruchomienia dodatkowych procesów podnoszenia kwalifikacji. Przyjęto tezę, że kultura organizacyjna ma wpływ zarówno na tworzenie, jak i wykorzystanie praktyczne systemu zarządzania talentami.

W pierwszej części artykułu ukazano proces zarządzania talentami, w dalszej kolejności przeprowadzona została analiza raportu z zakresu omawianej tematyki oraz przedstawiono wnioski. Z kolei zasadniczą część artykułu prezentuje determinanty kultury organizacyjnej, wspierające zarządzanie utalentowanymi pracownikami. Artykuł kończy się podsumowaniem, w którym zawarto teoretyczną refleksję i dalsze propozycje dotyczące kulturowych aspektów zarządzania pracownikami utalentowanymi. W artykule wykorzystano literaturę krajową i zagraniczną, artykuły oraz dane z raportu umieszczonego na stronie internetowej firmy ManpowerGroup.

2. Proces zarządzania talentami

Zarządzanie talentami¹ jest stosunkowo młodą dziedziną nauki. Jednak jego znaczenie od kilku lat stale rośnie i prawdopodobnie będzie rosnąć. Problematyka zarządzania talentami zyskuje coraz bardziej na znaczeniu. Spostrzeżenia te potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez Boston Consulting Group², które dowodzą, że zarządzanie talentami będzie najbardziej znaczącym zagadnieniem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (The Boston Consulting Group and World Federation of People Management Associations, 2010, s. 8). Tendencja ta widoczna jest również w Polsce, czego rezultatem jest potrzeba tworzenia specjalnych programów rozwoju dla pracowników o największym potencjale.

Aby umiejętnie zarządzać talentami, trzeba ustalić, z jakich elementów powinien składać się ten proces oraz jakiej grupy pracowników powinien dotyczyć. W literaturze przedmiotu nie obowiązuje jedna, powszechnie przy-

jęta definicja talentu. Definicja ta może różnić się pomiędzy organizacjami lub zmieniać w czasie w danej organizacji. Każda organizacja we własnym zakresie powinna ustalić, jak i kogo określić mianem talentu.

Najczęściej do grupy utalentowanych pracowników kwalifikuje się tych, którzy wykazują niepospolite zdolności, umiejętności, cechy charakteru, motywację, zajmują wysokie stanowiska w strukturze organizacyjnej oraz osiągają ponadprzeciętne wyniki w pracy (Kopeć, 2008, s. 288–289).

Uwzględniając wielość określeń i różnorodność interpretacji pojęcia talentu przez poszczególnych autorów, T. Ingram dokonał charakterystyki talentu (tabela 1), uwzględniając trzy obszary (Ingram, 2011, s. 17–18):

- cechy charakterystyczne talentu jako osoby,
- działania charakterystyczne dla talentu,
- przedmiot oddziaływania talentu.

Składowe talentu		
Cechy talentu jako osoby	Działania charakterystyczne dla talentu	Przedmiot oddziaływania
<ul style="list-style-type: none"> – potencjał i zdolności – motywacja – wiedza – umiejętności – wartości – zdolności intelektualne i przedsiębiorcze – doświadczenie 	<ul style="list-style-type: none"> – aktywność (ukierunkowanie działań na tworzenie szans i realizację zadań, przyczynianie się do realizacji zadań przez innych) – oddziaływanie na rzeczywistość – umiejętne dysponowanie zasobami – zaangażowanie i podejmowanie wyzwań 	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja i wyniki pracy oraz efektywność

Tab. 1. Elementy składowe talentu. Źródło: opracowanie własne na podstawie Ingram, T. (2011). *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 17–18.

Cele i rozwój oraz pasja, jak również praca jako cel autoteliczny stanowią mniej ważny obszar zainteresowań. Talent zorientowany jest również na klienta i porównanie z konkurencją.

Bez względu na przyjętą interpretację można stwierdzić, że talent to osoba posiadająca dużą wiedzę i umiejętności, osoba o ponadprzeciętnych zdolnościach, osoba kreatywna, przedsiębiorcza, silnie zaangażowana w pracę, w wyniku swoich działań uzyskująca satysfakcję klientów, a także dążąca do rozwoju własnego – dbająca zatem również o wizerunek organizacji. Znacząco oddziałuje więc na bieżące funkcjonowanie i rozwój organizacji, realizując ustalone cele i osiągając ponadprzeciętne wyniki przy jednoczesnej trosce o własny rozwój. Talent przyczynia się do tworzenia i wzrostu wartości organizacji, do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Taka interpretacja talentu akcentuje zarówno jego aktualne osiągnięcia, jak

i potencjał. Talentem może być zatem osoba na każdym szczeblu w organizacji. Talent to więc osoba niekoniecznie doświadczona i wysoko wykwalifikowana, lecz posiadająca specjalne uzdolnienia i osiągająca ponadprzeciętne wyniki w pracy. Utrata lub nieobecność talentu znacząco spowalnia rozwój przedsiębiorstwa ze względu na jego nieproporcjonalnie duży wpływ na bieżące i przyszłe wyniki organizacji (Berger, 2004, s. 4).

Przedstawiona interpretacja dowodzi, że istotną cechą talentu jest jego wyjątkowość, zatem równocześnie jego ograniczona podaż. Uniemożliwia to zaspokojenie popytu współczesnych przedsiębiorstw na pracowników utalentowanych. Dlatego ważnym zagadnieniem staje się zarządzanie pracownikami utalentowanymi.

Można również zaobserwować różne poglądy dotyczące interpretacji pojęcia i procesu zarządzania talentami. L.A. Berger, opierając się na własnych badaniach, odkrył, że organizacje osiągające sukces na rynku koncentrują się na trzech wynikach dotyczących (Berger, 2004, s. 4):

- identyfikacji, selekcji, rozwoju i zatrzymywaniu ponadprzeciętnych pracowników,
- identyfikacji i rozwoju wysokiej jakości zastępców dla niewielkiej liczby stanowisk projektowanych jako kluczowe dla obecnych i przyszłych organizacyjnych sukcesów,
- klasyfikacji i inwestycji w każdego pracownika, opartej na ich potencjale do tworzenia wartości dla organizacji.

Według J. Kopcia zarządzanie talentami określić można jako strategiczną koncepcję związaną z identyfikacją talentów i ich przyciąganiem, rozwojem, motywacją i zatrzymywaniem oraz takim ich wykorzystaniem, aby przynosiли organizacji jak największą wartość, zgodnie z jej celami i misją, a także aby rozwijali swoje kompetencje i współpracowników, pozwalające danej organizacji osiągnąć przewagę konkurencyjną w przyszłości (Kopeć, 2010, s. 6).

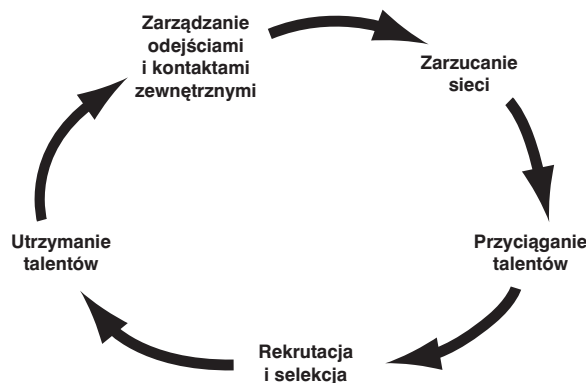
T. Listwan zarządzanie talentami określa jako „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji. Cały ten zbiór aktywności można podzielić zgodnie z cyklem organizacyjnym oraz ujęciem organizacji jako systemu otwartego na działania związane z wejściem do organizacji (pozyskiwanie talentów), przejściem – w którym dokonuje się transformacja, a więc procesy zarządzania karierą, oraz wyjściem – odejścia talentów” (Listwan, 2005, s. 21).

Na podobne etapy proces zarządzania talentami dzieli M. Morawski. Według autora proces zarządzania talentami jest realizowany w pięciu podstawowych obszarach. Obszary te są wzajemnie połączone, tworząc cykl zarządzania talentami. Etapy zarządzania talentami to (Morawski, 2009, s. 108):

- zarzucanie sieci,
- przyciąganie talentów,
- rekrutacja i selekcja,

- utrzymanie talentów,
- zarządzanie odejściami i kontaktami zewnętrznymi.

W każdym z ujętych wyżej etapów przed organizacją stoją inne zadania, wymagania, obowiązki, wyzwania i zagrożenia – rysunek 1.



Rys. 1. Proces zarządzania talentami. Źródło: Morawski, M. (2009). Zarządzanie profesjonalistami. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 108.

Etap 1 – zarzucanie sieci – obejmuje takie działania, jak:

- stałe kontakty z renomowanymi uczelniami, klubami i fundacjami skupiającymi absolwentów, instytutami 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.

Etap 2 – przyciąganie talentów – obejmuje działania związane z budowaniem wizerunku dobrego pracodawcy, z ciągłą poprawą i doskonaleniem marki firmy i jej postrzegania, a więc można wskazać tu takie działania, jak:

- obecność w mediach branżowych,
- kontakty i spotkania z instytucjami rynku pracy, administracji rządowej i samorządowej, wpływowymi, obdarzonymi autorytetem postaciami życia gospodarczego i społecznego,
- organizowanie staży,
- współpraca ze studenckimi kołami naukowymi,
- fundowanie stypendiów dla wyróżniających się studentów,
- organizowanie spotkań z członkami kierownictwa firmy dla wybranych studentów określonych kierunków, specjalności czy grup seminaryjnych danej uczelni,
- współorganizowanie i współfinansowanie konferencji i seminariów,

- 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,
- udział w rankingach pracodawców,
- działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu: wolontariat pracowniczy, wspieranie społeczności lokalnej, działania ekologiczne, działalność charytatywna.

Etap 3 – rekrutacja i selekcja – wiąże się z identyfikacją talentów, której organizacja może dokonać sama bądź zlecić ją podmiotom zewnętrznym (agencji doradztwa personalnego, łowcy głów). Pozyskanie pracowników (talentów) może odbyć się również poprzez rekrutację wewnętrzną – wyszukanie we własnej bazie danych. Wykorzystywane metody w tym etapie to na przykład:

- wywiady z kandydatami,
- testy psychologiczne, sprawdzające wiedzę,
- sprawdzanie referencji,
- ocena przyszłych pracowników na podstawie Assessment Center,
- diagnozowanie cech stażystów, praktykantów.

Etap 4 to utrzymanie talentów, podczas którego przedsiębiorstwo skupia swe działania w pierwszej kolejności na stwarzaniu możliwości rozwoju (szkolenia, kursy kwalifikacyjne, staże zagraniczne, warsztaty, studia podyplomowe, coaching, mentoring, udział w projektach, rola eksperta). Nie bez znaczenia jest również atrakcyjność i konkurencyjność oferowanego wynagrodzenia, metody motywowania oraz awanse.

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 (utrzymujące go talent w organizacji),
- kształtowanie systemu motywacyjnego właściwie motywującego utalentowanego go pracownika, jak i jego współpracowników,
- rozwój talentu – realizacja programów rozwoju umożliwiających dalszy wzrost talentu pracownika i jego wiedzy,
- 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.

Etap 5 to zarządzanie odejściami i kontaktami zewnętrznymi. Etap odejścia talentu jest nieunikniony. Podejmując współpracę z utalentowanym pracownikiem, nie można się spodziewać, że będzie on współpracował z organizacją do końca swojej kariery zawodowej. Na tym etapie przedsiębiorstwo powinno przeprowadzać rozmowy (*exit interview*) z każdym zdolnym pracownikiem chcącym odejść z pracy, po to aby poznać powody tej rezygnacji, uzyskać ocenę firmy i oczywiście móc zaproponować ewentualną dalszą współpracę na innych (korzystniejszych dla pracownika) zasadach. Istotnym elementem tego etapu jest zidentyfikowanie faktycznych przyczyn odejścia talentu, co służy uniknięciu takich sytuacji w przyszłości (Morawski i Mikuła, 2009, s. 52–55).

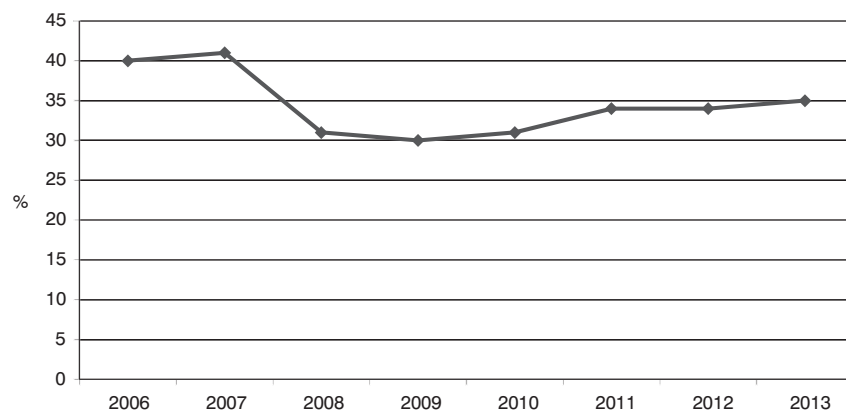
Zarządzanie talentami, aby było skuteczne, powinno stanowić integralną część strategii przedsiębiorstwa, nie zaś być traktowane jako rozwiązanie krótkoterminowe. Wymaga ono bowiem zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla oraz dużych zasobów. Skuteczny system zarządzania talentami uwzględnia ponadto identyfikowanie talentów na wszystkich poziomach organizacji, w tym zakresie ważna jest również rola działów HR.

3. Zarządzanie talentami w świetle badań – raport ManpowerGroup³

W ankiecie przeprowadzonej przez ManpowerGroup w 2013 r. wzięło udział ponad 38 tys. respondentów z 42 krajów świata, w tym 751 z Polski. Wyniki badań dotyczą skali problemu firm borykających się z niedoborem talentów, a także najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk – prezentowane są w ujęciu globalnym, regionalnym, a także Polski. Raport zawiera również dodatkowe informacje na temat aktualnej sytuacji na rynku pracy – wpływu talentów na relacje biznesowe, przyczyn trudności z punktu widzenia firm i strategii wobec niedoboru talentów.

W skali globalnej ponad 35% z ponad 38 618 firm, które wzięły udział w badaniu w 2013 r., ponad jedna trzecia (35%) deklaruje trudności w obsadzeniu stanowisk ze względu na niedobór talentów. Jest to najwyższy odsetek od 2007 r., czyli od czasu bezpośrednio przed globalnym kryzysem (rysunek 2).

Według ekspertów w Stanach Zjednoczonych do 2020 r. firmom zabraknie aż 32 mln kluczowych pracowników. Co ciekawsze, deficyt talentów nie dotyczy tylko świata zachodniego. Brakuje ich także w Chinach. Dwie na pięć chińskich firm ma problemy z obsadzeniem kadry menedżerskiej, a rotacje na poziomie kierowniczym sięgają w skali roku aż 25%, to najwyższa średnia światowa (Bartman, 2011).



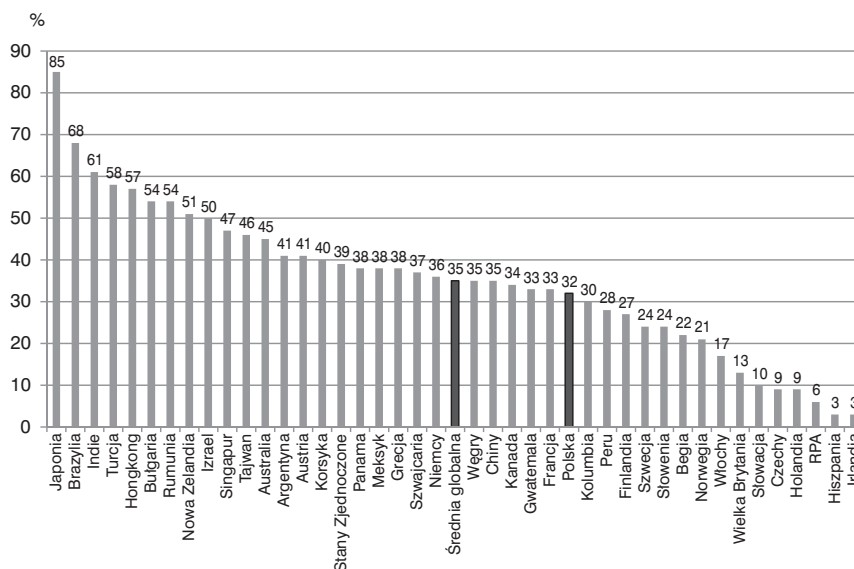
Rys. 2. Trudności w obsadzaniu stanowisk z powodu niedoboru talentów – globalnie. Źródło: ManpowerGroup. (2013). *Niedobór talentów. Wyniki badania*. Warszawa: ManpowerGroup. Pozyskano z: http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf (12.07.2013), s. 4.

Największe niedobory talentów mają Japończycy (87%) i Brazylijczycy (68%). Sytuacja nie jest lepsza w innych krajach regionu Azji i Pacyfiku; ponad połowa firm w Indiach (61%) Hong Kongu (57%) i Nowej Zelandii (51%) deklaruje trudności w pozyskiwaniu pracowników z niezbędnymi kwalifikacjami. Najmniejszy odsetek firm zgłaszających problemy z obsadzaniem stanowisk odnotowano w Hiszpanii i Irlandii (3% dla obydwu krajów) – rysunek 3.

Wśród przebadanych 751 pracodawców w Polsce jeden na trzech (32%) zgłasza, że nie może znaleźć pracowników posiadających kompetencje niezbędne na danym stanowisku. Odsetek ten jest niższy niż w poprzednich latach, niemniej jednak nadal wskazuje na istotny problem na polskim rynku pracy. Wynik dla Polski (32%) jest bardzo zbliżony do średniej globalnej, która wynosi (35%). Po raz pierwszy w historii badania wynik w Polsce jest niższy niż wynik globalny, jednak wyższy od średniej dla regionu EMEA⁴, który wynosi 26%.

W ujęciu globalnym niedobór talentów najbardziej dotyka firmy poszukujące wykwalifikowanych pracowników fizycznych. Pozycja druga, trzecia, czwarta i piąta to – inżynierowie, przedstawiciele handlowi i technicy oraz pracownicy księgowości i finansów – tabela 2.

W 2013 r. na pierwsze miejsce listy najtrudniejszych do obsadzenia zawodów w Polsce powrócili wykwalifikowani pracownicy fizyczni. Ta grupa w ciągu sześciu lat trwania badania tylko raz spadła na drugą pozycję. Potwierdza to stale istniejący problem firm ze znalezieniem pracowników fizycznych z odpowiednimi kwalifikacjami. Największe trudności pracodawcy mieli ze znalezieniem wykwalifikowanej siły fizycznej: elektryków, cieśli,



Rys. 3. Trudności w obsadzaniu stanowisk z powodu niedoboru talentów według kraju. Źródło: ManpowerGroup. (2013). *Niedobór talentów. Wyniki badania*. Warszawa: ManpowerGroup. Pozyskano z: http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf (12.07.2013), s. 5.

Zawody najbardziej dotknięte niedoborem talentów w 2013r		
Polska	EMEA	Świat
1. Wykwalifikowani pracownicy fizyczni	1. Wykwalifikowani pracownicy fizyczni	1. Wykwalifikowani pracownicy fizyczni
2. Inżynierowie	2. Inżynierowie	2. Inżynierowie
3. Technicy	3. Przedstawiciele handlowi	3. Przedstawiciele handlowi
4. Przedstawiciele handlowi	4. Członkowie zarządu/kadra najwyższego szczebla	4. Technicy
5. Kierowcy	5. Technicy	5. Pracownicy księgowości i finansów
6. Członkowie zarządu/kadra najwyższego szczebla	6. Kierowcy	6. Członkowie zarządów/kadra najwyższego szczebla
7. Szefowie kuchni/kucharze	7. Pracownicy księgowości i finansów	7. Pracownicy działów IT
8. Pracownicy działów IT	8. Pracownicy sekretariatu, asystenci dyrekcji, asystenci ds. administracji	8. Kierowcy
9. Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni	9. Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni	9. Pracownicy sekretariatu, asystenci dyrekcji, asystenci ds. administracji
10. Projektanci	10. Pracownicy działów IT	10. Niewykwalifikowani pracownicy fizyczni

Tab. 2. Zawody najbardziej dotknięte niedoborem talentów w 2013r. Opracowanie własne na podstawie: ManpowerGroup. (2013). *Niedobór talentów. Wyniki badania*. Warszawa: ManpowerGroup. Pozyskano z: http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf (12.07.2013), s.7, 15, 21.

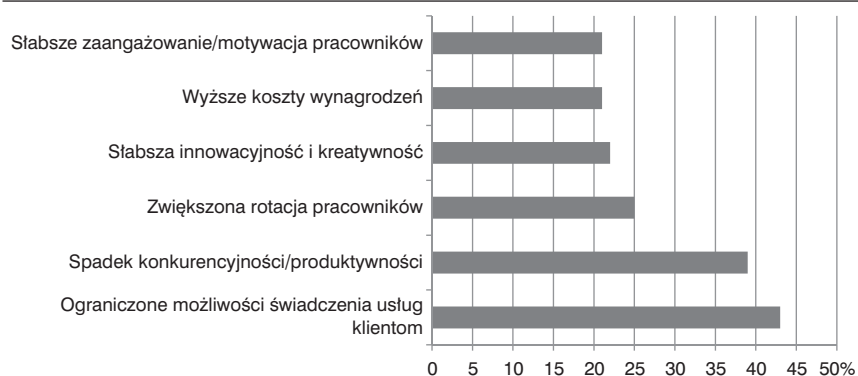
stolarzy, murarzy czy hydraulików. Wzrasta też niedobór inżynierów i operatorów produkcji oraz kadry najwyższego szczebla. Braki te w przypadku pracowników fizycznych są spowodowane likwidacją w Polsce większości kosztochłonnnych szkół zawodowych przez lokalne samorządy oraz migracjami ludności na Zachód. Natomiast w przypadku inżynierów i menedżerów – tych najzdolniejszych przejęły po prostu zachodnie korporacje.

Trzecie miejsce na liście zajmują technicy, na czwartej i piątej pozycji plasują się przedstawiciele handlowi i kierowcy. W ten sposób zamyka się pierwsza piątka najtrudniejszych do pozyskania kwalifikacji na rynku polskim.

Weszliśmy w erę gospodarki opartej na wiedzy. Do 2010 r. firmy na całym świecie zatrudniały 3,5 mld pracowników w działach badań i innowacji oraz w działach opartych na wiedzy. Do 2020 r. liczba ta ma wzrosnąć do 4 mld osób. Prognozy pokazują, że do obsadzenia takiej liczby stanowisk zabraknie około 39 mln ludzi. Talenty to jednie od 3% do 5% całej dostępnej na rynku kadry. Pomimo kryzysu, popyt na wybitnych pracowników znacznie przewyższa podaż. Nic dziwnego, ludzie ci są nawet osiem razy bardziej wydajni niż przeciętni pracownicy (Bartman, 2011, s. 5).

W badaniu ManpowerGroup pracodawcy zostali zapytani, w jaki sposób niemożność znalezienia kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach wpływa na ogólne działanie ich firm. Najczęstszą obawą było pogorszenie jakości usług oferowanych klientom, lecz wyniki pokazują, że nie było to jedyne zagrożenie – rysunek 4.

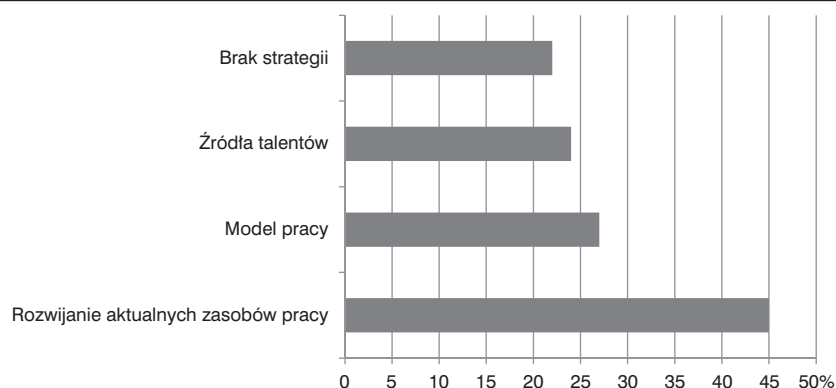
Głównym ryzykiem związanym z niedoborem talentów jest w tej kategorii ograniczona możliwość świadczenia usług klientom. Taki problem deklarowało 43% badanych pracodawców. Z kolei 39% ankietowanych uważało, że z powodu braku odpowiednich pracowników cierpi konkurencyjność i pro-



Rys. 4. Wpływ niedoboru talentów na firmę – globalnie. Źródło: ManpowerGroup. (2013). *Niedobór talentów. Wyniki badania*. Warszawa: ManpowerGroup. Pozyskano z: http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf (12.07.2013), s. 10.

duktywność ich firm. Jedna czwarta respondentów zgłaszała, że niedobór właściwych kandydatów w praktyce zwiększa rotację pracowników, a 22% narzekało na słabszą innowacyjność i kreatywność. Dla ponad jednej piątej firm (21%) problem prowadził do zwiększenia kosztów wynagrodzeń. Tak samo często padała odpowiedź, że pogarszało się zaangażowanie pracowników (21%).

Aby przeciwdziałać problemowi niedoboru talentów, firmy najczęściej decydowały się postawić na aktualne zasoby (45%), na przykład oferując obecnym pracownikom więcej możliwości rozwoju, na nowo określając zakres obowiązków czy zapewniając więcej dodatkowych świadczeń. Ponad jedna czwarta badanych (27%) wybierała implementację nowych modeli pracy, takich jak elastyczne formy zatrudnienia czy modernizacja procedur. Niewiele mniej, bo 24% firm rozważało alternatywne źródła talentów (np. starszych lub młodszych kandydatów) albo nawet przenoszenie biur do miejsc z większymi zasobami kandydatów. Niestety duża część badanych pracodawców (22%) przyznała, że nie podejmowała żadnych działań, aby zapobiegać niedoborowi talentów, mimo że miały tego świadomość (rysunek 5). Spośród firm, które decydowały się postawić na aktualne zasoby, najczęstszym sposobem było szkolenie i rozwijanie obecnych pracowników.



Rys. 5. Strategie w obliczu niedoboru talentów – globalnie. Źródło: ManpowerGroup. (2013). *Niedobór talentów. Wyniki badania*. Warszawa: ManpowerGroup. Pozyskano z: http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf (12.07.2013), s. 11.

W zakresie zarządzania talentami widać nowy trend: rozwój pracowników na konkretne stanowisko, a nie na konkretny szczebel w konkretnej jednostce. Bycie w puli talentów nie musi oznaczać awansu, może wiązać się z tzw. rozwojem poziomym w strukturze organizacji. Pracodawcy mają jednak poważny problem z identyfikacją kluczowego personelu. Nie wiedzą,

jakich talentów będą potrzebować za 5 czy 10 lat. Ich strategie zwykle ograniczały się do zaspokojenia celów krótkoterminowych i jest to mankament, który dotyka nie tylko Polskę, ale cały zachodni świat (Bartman, 2011, s. 1–5).

4. Kultura talentów

Organizacje zamierzające wdrożyć system zarządzania talentami jako element przewagi konkurencyjnej powinny rozpocząć od analizy strategii i zrozumienia, jakich kompetencji (a więc talentów) potrzebują do jej realizacji. Kolejnym krokiem jest budowa w organizacji atmosfery zrozumienia i poparcia dla wprowadzenia systemu zarządzania talentami.

W literaturze wyróżniono cztery czynniki wspierające budowanie „organizacji talentów”. Są one następujące (Tabor, 2013, s. 179):

1. Inteligencja (*talent intelligence*) – polega na budowaniu wspólnego języka, infrastruktury i spójnych standardów, które sprawiają, że talenty będą efektywnie zarządzane.
2. Dopasowanie (*talent alignment*) – zakłada, że zarządzanie talentami musi być zintegrowane ze strategicznymi celami biznesu oraz znajdować się w centrum działań HR.
3. Zdolności (*talent capability*) – umożliwia menedżerom na wszystkich szczeblach przyciągania, rozwijania oraz zatrzymywania talentów.
4. Kultura (*talent culture*) – wykraczanie poza procesy zarządzania talentami, kreowanie takich warunków, by stało się ono sposobem na życie.

W literaturze przedmiotu spotkać można opisy różnych typów i rodzajów kultury organizacyjnej⁵, adekwatnych do szybko zachodzących zmian w gospodarce. Kulturą organizacyjną, która zyskuje coraz większe znaczenie, jest kultura adhokracji. Taka kultura sprzyja nowatorskim rozwiązaniom, a zatem może być polecana organizacjom, które chcą budować swoją rynkową pozycję, opierając się na niematerialnych, trudnych do naśladowania pod względem strukturalnym zasobach, czyli przede wszystkim organizacjom opartym na wiedzy.

Budując kulturę organizacyjną, która wyzwalałaby u pracowników chęć osiągnięcia jak najlepszych rezultatów, warto sobie uświadomić, że kultura ta ewoluuje wraz ze zmieniającymi się poglądami zatrudnionych pracowników i ich właścicieli, nabywaną nową wiedzą i zdobywanym doświadczeniem oraz fluktuacją pracowników. Dlatego też, gdyby jej podstawowe elementy, takie jak przyjęte wartości, normy zachowań, zasady postępowania, sposoby komunikacji, przyniosły spodziewane rezultaty, powinny koncentrować się na wspieraniu utalentowanych pracowników. To, jak są te elementy kształtowane i realizowane, w bardzo dużym stopniu zależy od przekonania kadry menedżerskiej, jaką rolę w przedsiębiorstwie ma odegrać zarządzanie talentami. Wiele firm, które osiągnęły sukces na rynku, pomimo wielu przeciwności

umiejętnie dbało o określenie, przyciągnięcie, pozyskanie, rozwój, motywację i zatrzymywanie utalentowanych pracowników (Lipka, 2010, s. 31).

V. Garrow i W. Hirsch opowiadają się za wdrożeniem procesów zarządzania talentami w taki sposób, aby dopasować je do istniejącej kultury i zasad panujących w organizacji. Zalecają oni stosowanie metody *focus and fit* (zogniskowania i dopasowania). W ramach „zogniskowania” działań należy wyodrębnić konkretne obszary i cele organizacji, a następnie odpowiedzieć na pytania: „po co”, „gdzie” i „kiedy” jest potrzebne organizacji zarządzanie talentami. Druga część metody – dopasowanie – zakłada właśnie wdrożenie procesu zarządzania talentami w danych obszarach w taki sposób, aby nie kolidowało ono z istniejącą kulturą organizacyjną, potrzebami pracowników, bieżącymi praktykami ZZL oraz kompetencjami kadry kierowniczej. Autorzy wyróżnili czynniki kulturowe, które mogą funkcjonować jako bariery dla efektywnego wdrożenia zarządzania talentami. Są to (Garrow i Hirsch, 2008, s. 391):

- poziom otwartości organizacji (np. podawanie nazwisk talentów),
- poziom transparentności i obiektywności (przy wyborze talentów),
- poziom centralizacji (przy podejmowaniu decyzji o wyborze talentów).

Według badań włączenie talentu do zastanej kultury organizacyjnej nie zawsze jest proste. Początkowa nieumiejętność dostosowania się nowych pracowników do środowiska pracy może nawet powodować spadek ich dotychczasowych wyników. Niestety, często bezpośredni wpływ na taki rozwój wydarzeń mają koledzy, którzy są zwyczajnie zazdrośni o pozytywną „gwiazdę” z zewnątrz, a także wyjątkowe warunki, które są jej zapewnione. Mogą tu grać rolę frustracje i problemy z nawiązaniem właściwych relacji. Przykłady działań podejmowanych przez współpracowników to m.in. unikanie takiej osoby, nieprzekazywanie istotnych informacji czy też odmawianie współpracy – wszystko to w celu obniżenia wartości nowego pracownika w oczach przełożonego i kierownictwa firmy. Powstaje pytanie, jak zapobiegać takim sytuacjom? Bardzo ważne jest badanie – już na etapie rekrutacji – dopasowania talentu do istniejącej kultury organizacyjnej poprzez analizę spójności jego celów oraz wyznawanych wartości z tymi, które są promowane i oczekiwane przez organizację. Niedopasowanie może sprawić, że pracownik będzie odczuwał frustrację i brak satysfakcji z wykonywanej pracy zawodowej. Taki talent z pewnością nie osiągnie zaplanowanych wyników (Tabor, 2013, s. 176).

Inną kwestią jest kreowanie kultury organizacyjnej w taki sposób, aby była przyjazna dla wyłaniania i hołubienia talentów. Działania, które mogą być podejmowane, to (Tabor, 2013, s. 177):

- utrzymywanie wysokich standardów we wszystkich obszarach działalności firmy,
- promowanie najlepszych pracowników (zatrudnianie najlepszych kandydatów),

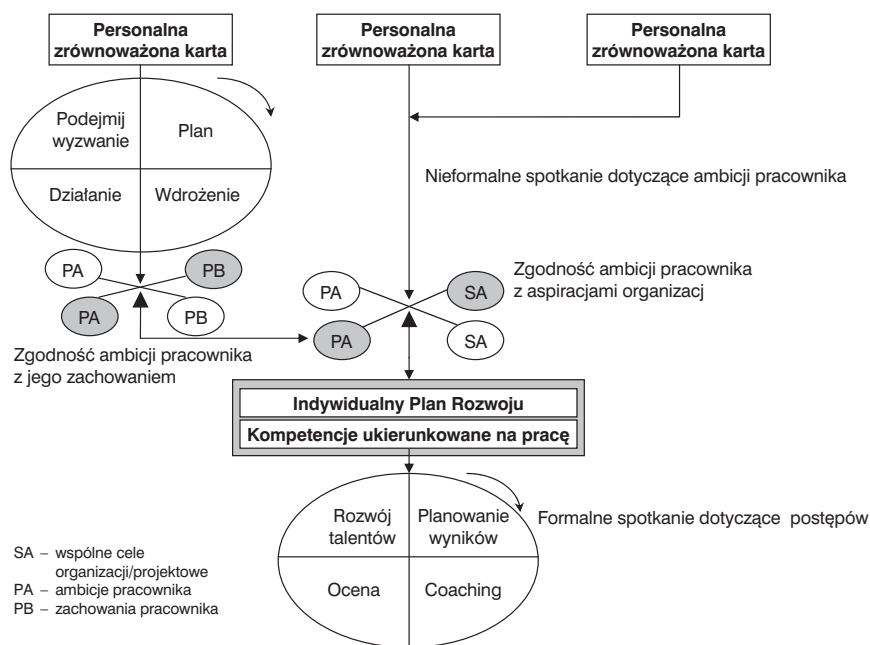
- wspieranie różnorodności,
- tworzenie klimatu otwartości i szczerości, w tym traktowanie z szacunkiem starszych pracowników,
- zwracanie uwagi na wysoki poziom oczekiwanej efektywności,
- wspieranie innowacyjności, badań i rozwoju.

Zwraca się również uwagę na budowanie kultury opartej na wiedzy i uczeniu się. Jest to z pewnością środowisko atrakcyjne dla talentów, dla których immanentny rozwój ma niezwykle istotne znaczenie. Uruchomienie dodatkowych indywidualnych toków kształcenia i wspieranie ciągłego podnoszenia kwalifikacji nie tylko będzie miało pozytywny wpływ na talenty, ale może zachęcić do dodatkowego wysiłku także innych pracowników organizacji.

Dla zatrzymania i efektywnego wykorzystania talentów niezwykle istotne jest budowanie „kultury talentów”, rozumianej jako przyjaznego środowiska pracy, z atmosferą opartą na zaufaniu i opiece pracodawcy, wspierającego godzenie wyzwań zawodowych z planami osobistymi, ale też innowacyjnego, rozwojowego i elastycznego. Wykazywanie przez kadre menedżerską większego zaufania do utalentowanych pracowników, jeśli chodzi o sposób ich działania w zakresie wykonywanych zadań, może spowodować osiągnięcie przez nich ponadprzeciętnych wyników. Talenty dość często prowadzą działania w niekonwencjonalny sposób, co w początkowym okresie jest niezbyt zrozumiałe zarówno dla przełożonych, jak i dla współpracowników. Wspieranie talentów poprzez zwiększenie zaufania przełożonych do ich działań może się przyczynić do tego, że będą oni chcieli jak najlepiej wykorzystać swoje umiejętności i zdolności do realizacji zadań, aby w najwyższym stopniu sprostać pokładanemu w nich zaufaniu (Kopeć, 2009, s. 173–182). Atmosfera stagnacji, „układy”, sztywna hierarchia czy niezdrowa rywalizacja oraz brak szacunku z pewnością spowodują, że utalentowani pracownicy będą rozglądać się za pracodawcą, który przynajmniej spróbuje stworzyć im lepsze warunki.

Bardzo ważny aspekt, na który warto zwrócić uwagę, to budowanie kultury wysokich wyników (*high-performance culture*). Na efektywne działanie TPS (*total performance scorecard*)⁶ składa się odpowiednie działanie kilku „kół napędowych”. Wdrożenie TPS rozpoczyna się od *organizacyjnej zrównoważonej karty wyników (organizational balanced scorecard)*, w skład której wchodzi: wizja, misja, główne wartości, kluczowe czynniki sukcesu, cele, mierniki wyniku, działania doskonalące. Projektowa zrównoważona karta wyników (*project balanced scorecard*) obejmuje te same czynniki dotyczące projektu (a więc wizję, misję itp.) i powinna być powiązana z *personalną zrównoważoną kartą wyników (personal balanced scorecard* – odpowiednio: indywidualna wizja, misja, kluczowe role itd.). Zastosowanie ich służy stymulowaniu zaangażowania pracowników (rysunek 6).

Lewa strona modelu dotyczy indywidualnego uczenia się, formułowania i wdrażania personalnej zrównoważonej karty wyników. Strona prawa obej-



Rys. 6. Model zarządzania talentami. Źródło: Tabor, J. (2013). Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategia, praktyka. Warszawa: Poltext, s. 178.

muje organizacyjną i projektową zrównoważoną kartę wyników. W ramach tego procesu połączenie indywidualnego uczenia się z planami organizacji może prowadzić do efektywnego wykorzystania potencjału talentów. W praktyce tworzone są m.in. indywidualne plany rozwoju, a talentom zapewnia się opiekę w ramach coachingu.

4.1. Indywidualne programy rozwoju talentów

Wiele korzyści w zakresie kultury organizacyjnej można osiągnąć poprzez stworzenie programów dotyczących talentów, takich jak kuźnia talentów, rozwój talentów, talent management, global talent. Ich realizacja będzie ważnym sygnałem, że dane przedsiębiorstwo wspiera utalentowanych pracowników. Bez stworzenia programu dla talentów oraz podjęcia działań wobec pracowników posiadających ponadprzeciętne zdolności i umiejętności trudno będzie przekonać zatrudnionych, że kadry menedżerskiej przedsiębiorstwa zależy na talentach i ich rozwoju, a to może mieć wpływ zarówno na ich postawy oraz zachowania, jak i osiągnięte rezultaty.

Indywidualne programy rozwoju talentów są instrumentem, którym interesują się zarówno pracodawcy, jak i utalentowani pracownicy. Pracownicy zidentyfikowani jako talenty i chcący w nim nadal pracować oczekują, że

Nazwa firmy	Opis działań w zakresie zarządzania talentami
Bank Millennium S.A.	Dla pracowników o największym potencjale istnieją Programy Rozwojowe: specjalnie dobrane szkolenia ukierunkowane na rozwój kluczowych kompetencji. Nad rozwojem czuwa mentor w osobie Członka Zarządu. Dwa razy w roku specjalnie dla nich organizowane jest Forum Rozwojowe
BRE Bank	Dla najlepszych pracowników, wyłonionych podczas rocznej oceny, ustala się Indywidualne Programy Rozwoju. Otrzymują oni również własny fundusz szkoleniowy dla realizacji inicjatyw rozwojowych
Carlsberg Polska	Istnieją programy rozwoju kluczowych pracowników, tworzy się plany sukcesji, rekrutuje i rozwija talenty na wszystkich poziomach w organizacji. Ideą programów jest, by talenty swoją postawą dawały przykład innym
GSK Pharma	Wdrożono program Talent Management. Rozwój karier zakłada m.in. obejmowanie stanowisk z pewnym wyprzedzeniem, co daje dodatkową motywację do szybkiego uzupełnienia luki kompetencyjnej i efektywniejszego uczenia się
ING Polska	W ramach programu Talent Management, po identyfikacji talentów na bazie Indywidualnego Plan Rozwoju, realizowane są: coaching, szkolenia, poszerzanie odpowiedzialności lub powierzanie nowych zadań, zmiana stanowiska. Istnieje również międzynarodowa baza talentów ING Talent Track
LOTOS S.A.	Istnieją wyodrębnione programy: Program Indywidualnych Ścieżek Rozwoju, Program Kadry Rezerwowej, Program ABSOLWENT, Akademia LOTOS
Masterfoods	Talenty wyłania się w procesie rocznej oceny, ze względu na zdolność uczenia się oraz skuteczność realizowanych zadań. Zapewniany jest rozwój przez m.in. zlecenie nowych zadań i uczestnictwo w projektach międzynarodowych
PKN Orlen S.A.	W ramach programu Young Talents wyłania się, a następnie szkoli w zakresie general management pracowników ze szczególnym potencjałem. Istnieje również Akademia Biznesu PKN, zwana mini-MBA, której absolwentom proponuje się indywidualne plany rozwoju
Polska Telefonia Cyfrowa Sp. z o.o.	Dla najlepszych pracowników, których kompetencje oraz zaangażowanie w powierzane projekty i zadania zostały ocenione przez przełożonych jako nieprzeciętne, istnieje program „XL Talent”: szkolenia, studia finansowane przez firmę bądź staże w firmie lub zagranicą, uczestnicy realizują indywidualny plan rozwoju dopasowany do szczegółowych potrzeb
Unilever	W ramach Business Leaders Development Programme wyłania się, na podstawie kompetencji oraz dotychczasowych wyników i osiągnięć, najlepszych pracowników i dla każdej osoby tworzy plan rozwoju: szkolenia, Development Centre

Tab. 3. Przykłady firm realizujących zarządzanie talentami. Źródło: Tabor, J. (2008). *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami. E-mentor*, 24 (2). Pozyskano z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/538> (12.07.2013).

dana organizacja stworzy im odpowiednie możliwości dalszego rozwoju. Ustalenie indywidualnych programów rozwoju wymaga uwzględnienia potrzeb talentów, ale również możliwości danej organizacji.

Programy rozwoju talentów mogą być kształtowane przez wiele czynników i składać się z różnych elementów. Do podstawowych składników programu zaliczyć można (Kopeć, 2012, s. 193):

- planowanie karier talentom,
- wybór technik szkolenia i doskonalenia talentów,
- zorganizowanie ciekawej i pełnej wyzwań pracy.

W tabeli 3 przedstawiono przykłady polskich firm, które stosują systemy zarządzania talentami bądź ich elementy.

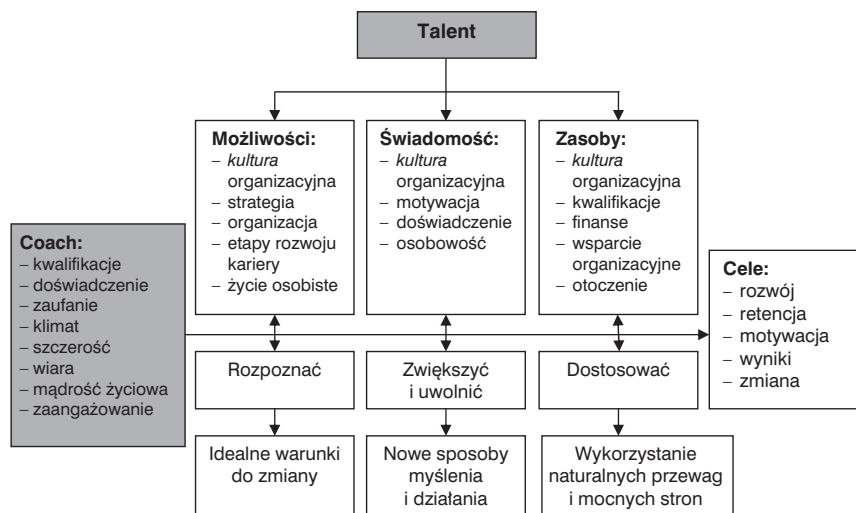
Na Zachodzie programy adresowane do talentów wynikają z procesów demograficznych i starzenia się społeczeństw oraz problemu braku zastępowalności pokoleniowej natomiast w Polsce problemu takiego jeszcze nie ma.

4.2. Coaching

Coaching jest najlepszą z punktu widzenia kulturowego formą rozwijania talentów, ponieważ jest dostosowany do indywidualnych potrzeb. Jest to forma uzupełniająca i komplementarna wobec tradycyjnych form kształcenia, które talentom albo są niepotrzebne, albo po prostu działają nieefektywnie. Zapewnia szybszy rozwój, pełniejsze wykorzystanie potencjału talentów, zwiększa motywację i przywiązanie pracownika do organizacji, stanowi o źródle rozwoju talentów menedżerskich. Najlepiej sprawdza się coaching niedyrektywny, w którym talent jest jednostką wiodącą podczas całego programu coachingowego. Wszystkie dyrektywne formy rozwoju, takie jak nauczanie czy szkolenie, mogą spowodować opór czy wewnętrzny bunt wobec samorozwoju talentu. Talent, czyli ktoś ponadprzeciętny, może być w sposób naturalny zbyt wrażliwy na punkcie swojej „wyjątkowości”. To ktoś, kto wnosi do organizacji coś, co jest dla organizacji swoistym nadmiarem, daje jej specyficzną wartość dodaną, coś, co ją wyróżnia (Pocztowski, 2008, s. 47).

Talenty to osoby, na których wynikach, postawach i rozwoju kształtuje się dziś fundamentalne założenia proinnowacyjnych kultur organizacyjnych. Za pomocą coachingu najpełniej i najgłębiej można tę wartość dodaną ukrytą w ludziach przetransformować w zachowania, normy i wartości kultury opartej na wiedzy (rysunek 7).

Coaching jest właśnie dla tych, którzy wykazują ponadprzeciętną wiedzę i rzadkie umiejętności, szybko osiągają świetne wyniki, w ich pracy zauważa się szybkie sukcesy. Celem coachingu jest więc przekroczenie dotychczasowych standardów, ograniczeń. Takie programy nie powinny być tworzone dla osób o przeciętnych zdolnościach, ponieważ nie mają one wiary w swój potencjał. Większości pracowników, którzy nie wykazują cech talentu, trzeba raczej programów edukacyjnych, mentorskich.



Rys. 7. Model coachingu utalentowanych pracowników. Źródło: Kawka, T. (2009). *Zmiana kultury organizacyjnej poprzez coaching utalentowanego pracownika*. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Oficyna WoltersKluwers Business, s. 431.

Aby najpełniej wykorzystać talent w organizacji, rozmowy coachingowe z takimi pracownikami powinny dotyczyć kwestii spoza specjalizacji zawodowej. Najczęściej podejmowanymi w praktyce celami coachingu dla talentów są (Kawka, 2009, s. 432):

- kontakty interpersonalne,
- delegowanie zadań,
- zwiększenie osobistego wpływu,
- rozwiązywanie sytuacji konfliktowych,
- planowanie i organizowanie,
- rozwiązywanie problemów.

To dzięki coachingowi talent osiągnie korzyści, których nie odniósłby bez niego. Talent traktuje coaching jako optymalizację swojego potencjału, przygotowanie do awansu, ochronę przed porażkami po awansie. Często się zdarza, iż ze względu na swoiste „bycie na Olimpie” talent ma problemy z najbliższym otoczeniem. Coaching powinien zapewnić mu wyeliminowanie problematycznych kontaktów międzyludzkich, co też może doprowadzić do poprawy jakości życia osobistego poza organizacją. W końcu za pomocą takiego indywidualnego podejścia można talent zatrzymać w organizacji, znacznie poprawić jego motywację (Starr, 2005, s. 11).

Należy podkreślić, iż coaching talentów to proces bardzo zindywidualizowany, wspierający podopiecznych w podnoszeniu jakości pracy, rozwoju kwalifikacji, rozumieniu swojego bytu w organizacji, we wroście świadomo-

ści swojej motywacji, w osiągnięciu celów. Coach musi budować z talentem partnerskie relacje oparte na uczciwości, zaufaniu, szczerości, odpowiedzialności, świadomości, wierze w możliwości tego wyjątkowego człowieka. Jest to warunek konieczny do zmiany kultury organizacyjnej, w której dominować będą wartości innowacyjności, dużej tolerancji ryzyka, przy jednoczesnym docenieniu człowieka jako najcenniejszego kapitału organizacji.

5. Wnioski

Z analizy danych wynika, że ważnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw będzie umiejętne i racjonalne zarządzanie talentami. Aby to zarządzanie było skuteczne i efektywne, powinno koncentrować się na takich głównych obszarach zadaniowych tego procesu, jak: zarzucanie sieci, przyciąganie, rekrutacja i selekcja, utrzymywanie talentów oraz zarządzanie odejściami i kontaktami zewnętrznymi. Nowoczesne zarządzanie talentami wymaga przede wszystkim radykalnej przebudowy sposobu myślenia – nowego podejścia, które uwzględni czynnik kultury organizacyjnej, odgrywający we współczesnym biznesie niezwykle istotną rolę.

W przypadku firm, które chcą konkurować na rynkach krajowych i międzynarodowych, dostrzeżenie wymiaru kulturowego w zarządzaniu jest pierwszym krokiem we właściwym kierunku. Kulturą organizacyjną, która zyskała obecnie znaczenie, jest kultura adhocracji. Tworząc kulturę organizacyjną wspierającą zarządzanie talentami, warto sobie uświadomić, że powinna ona ewoluować wraz ze zmieniającym się otoczeniem, zachowaniami konkurencji, zmieniającymi się postawami i oczekiwaniami zatrudnionych.

Nie ma jednego modelu kultury organizacyjnej, który zawsze w każdych warunkach otoczenia i niezależnie od specyfiki firmy tworzyłby idealne warunki dla rozwoju talentów. Lista wskazówek, które wyznaczają kierunek działań wspierających kreatywność pracowników oraz zwiększają prawdopodobieństwo pojawienia się w organizacji nowych idei i rozwiązań, jest długa. Według autorki najważniejsze determinanty kultury organizacyjnej wspierające rozwój talentów to:

1. Dopasowanie talentu do istniejącej kultury organizacyjnej poprzez analizę spójności jego celów i wartości z tymi, które są promowane i oczekiwane przez organizację.
2. Kreowanie kultury organizacyjnej w taki sposób, aby była przyjazna dla wyłaniania i hołubienia talentów.
3. Ważnym składnikiem zarówno motywowania, jak i zatrzymywania w przedsiębiorstwie ponadprzeciętnych pracowników jest zbudowanie indywidualnych programów rozwoju talentów związanych z planowaniem odpowiednich ścieżek karier, doбором technik szkolenia i doskonalenia oraz zadbanie o ciekawą pracę, pełną wyzwań w warunkach dogodnych dla talentów.
4. Problem z gwiazdami polega na tym, że są one w znacznej mniejszości, a przez to stanowią obiekt zakusów konkurencji czy head hunterów. Dla-

tęgo tak ważne jest wdrożenie w firmie narzędzi zatrzymywania talentów. W tym celu firmy muszą zapewnić talentom intensywny i zindywidualizowany system szkoleń oparty na poziomie doskonalenia i innowacji – coaching. Wdrożenie coachingu w organizacji umacnia rozwój procesów uczenia się, co powoduje wzmocnienie kadry i podniesienie poziomu kompetencji, a także prestiżu organizacji.

5. Ważnym składnikiem tworzącym kulturę organizacyjną wspierającą zarządzanie talentami jest oparcie na zaufaniu zamiast rywalizacji i nieufności.
6. Zaangażowanie ścisłego kierownictwa firmy w rozwiązywanie problemów zarządzania talentami.
7. Wprowadzenie nowej funkcji menedżera talentów jako osoby koordynującej wszystkie działania w tym obszarze.

Przypisy

- ¹ Zarządzanie talentami pojawiło się po raz pierwszy w USA w latach 80. XX w. Wówczas, 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.
- ² W badaniu przeprowadzonym online uzyskano 5 561 odpowiedzi z różnych krajów świata.
- ³ „Niedobór talentów” to cykliczne badanie ManpowerGroup, którego celem jest określenie skali problemu, jaki napotykają pracodawcy poszukujący pracowników do swoich organizacji. W corocznej ankiecie, która przeprowadzana jest przez ManpowerGroup od 2006 r. na świecie i od 2008 r. w Polsce, bierze udział około 40 tys. respondentów z ponad 40 krajów, w tym 750 z Polski. Odpowiadającymi są osoby odpowiedzialne za politykę personalną w małych, średnich i dużych firmach prywatnych i instytucjach państwowych.
- ⁴ Region EMEA – Europa, Bliski Wschód i Afryka.
- ⁵ Po raz pierwszy terminu „kultura organizacyjna” użył w połowie XX w. E. Jacques – Jacques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock. Zdefiniował ją jako: zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielony w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo go zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie.
- ⁶ *Total performance scorecard* (TPS) to proces ciągłego, stopniowego zwiększania osiągnięć indywidualnych, rezultatów projektów i wyników organizacji. Koncepcja zakłada budowanie kultury, w której cele i aspiracje pracowników połączone są bezkonfliktowo z celami organizacji.

Bibliografia

- Bartman, K. (2011). *Bezrobocie nie spada, a pracowników brakuje*. Pozyskano z: <http://www.obserwatorfinansowy.pl/2011/12/13/bezrobocie-nie-spada-brak-pracownik> (10.07.2013).
- Berger, L.A. (2004). Creating a talent management system for organizational excellence: Connecting the Dots. W: L.A. Berger i D.R. Berger (red.), *The talent management handbook, creating organizational excellence by identifying, developing & promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Garrow, W. i Hirsch, W. (2008). Talent Management: Issues of Focus and Fit. *Public Personal Management*, 36 (1).
- Ingram, T. (2011). *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kawka, T. (2009). Zmiana kultury organizacyjnej poprzez coaching utalentowanego pracownika. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim* (s. 428–435). Kraków: Oficyna WoltersKluwer Business.
- Kopeć, J. (2008). Dylematy zarządzania talentami. W: S.A. Witkowski i T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacjami* (s. 288–289). Warszawa: Difin.
- Kopeć, J. (2009). Tworzenie kultury organizacyjnej wspierającej zarządzanie talentami w organizacji. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Oficyna WoltersKluwer Business.
- Kopeć, J. (2010). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie przyszłości*. Pozyskano z: <http://www.orgmasz.pl/wydawnictwo/files/Kopec.pdf> (11.07.2013).
- Kopeć, J. (2012). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Kwiecień, K. (2005). Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach. W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami* (s. 161–166). Warszawa: IPISS.
- Lipka, A. (2010). *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*. Warszawa: WoltersKluwer.
- Listwan, T. (2005). Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji. W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*. Warszawa: IPISS.
- ManpowerGroup. (2013). *Niedobór talentów. Wyniki badania*. Warszawa: ManpowerGroup. Pozyskano z: http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf (12.07.2013).
- Morawski, M. (2009). *Zarządzanie profesjonalistami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Morawski, M. i Mikula, B. (2009). *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*. Pozyskano z: <http://mikulab.fm.interia.pl/zzl-3-4-2009-morawki-mikula.pdf> (22.05.2013).
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie talentami w organizacji*. Kraków: Oficyna WoltersKluwer Business.
- Sarr, J. (2005). *Coaching. Procesy, zasady, umiejętności*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tabor, J. (2008). Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami. *E-mentor*, 24 (2). Pozyskano z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/538> (12.07.2013).
- Tabor, J.A. (2013). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie, koncepcje, strategia, praktyka*. Warszawa: Poltext.
- The Boston Consulting Group and World Federation of People Management Associations. (2010). *Creating People Advantage. How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times*. Boston: The Boston Consulting Group.
- Woźniakowski, A. (2005). Globalizacja – Różnorodność – Zarządzanie talentami. W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami* (s. 37–52). Warszawa: IPISS.