

Joanna MrózUniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: joanna.mroz@ue.wroc.pl

**ZARZĄDZANIE TALENTAMI –
MODELE I PODEJŚCIA BADAWCZE**

**TALENT MANAGEMENT –
MODELS AND RESEARCH APPROACHES**

DOI: 10.15611/noz.2015.2.07

Streszczenie: Kwestie zarządzania talentami, pomimo trwającej od lat dyskusji, nadal pozostają ważne i aktualne. W niniejszym opracowaniu zawarto rozważania dotyczące problemu opisu i modelowego ujęcia ZT. Celem artykułu jest opisowe ujęcie oraz porównanie różnych modeli zarządzania talentami występujących w literaturze przedmiotu, jak również zaproponowanie własnego podejścia badawczego w omawianym obszarze. W artykule ukazano pojęcie i istotę talentu, jak również złożoność i różnorodność definicyjną zarządzania talentami. Scharakteryzowano perspektywy badawcze, z punktu widzenia których może być rozpatrywane ZT. W dalszej części opracowania zaprezentowano modele zarządzania talentami stworzone przez poszczególnych autorów oraz dokonano ich omówienia i porównania. Artykuł kończy przedstawienie własnej propozycji autora dotyczącej podejścia badawczego do zarządzania talentami.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój organizacji.

Summary: The problem of description of talent management (TM) has been discussed in the paper. The aim of the article is the description, the analysis and the comparison of different models of TM and the presentation the author's own research approach of talent management. First the definitions of talent and talent management have been shown and explained. Then the TM models proposed by different authors have been compared and discussed. Finally the author's own model of talent management has been presented.

Keywords: talent management, human resources management, organization development.

1. Wstęp

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych przedsiębiorstwo McKinsey&Company stworzyło pojęcie „wojna o talenty” [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2001]. Obecnie firmy zdały sobie sprawę, że nie wystarczy już tylko wygrać wojnę i zdobyć

najlepszych. Istotne jest, aby zbudować z nimi odpowiednie relacje i zatrzymać ich w organizacji. Po tym, jak przedsiębiorstwa koncentrowały się początkowo głównie na przyciągnięciu z zewnątrz jak największej liczby talentów, zaczęto przywiązywać coraz większą wagę do wyłaniania i rozwoju talentów spośród już zatrudnionych pracowników.

Umiejętne zarządzanie talentami, mogące stać się istotnym czynnikiem w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, stanowi duże wyzwanie dla współczesnych organizacji. W związku z tym wielu praktyków i teoretyków zarządzania stawia sobie między innymi pytania typu: Jak powinien wyglądać optymalny proces zarządzania talentami? Na jakich kwestiach należy się szczególnie skoncentrować? Na ile istotna jest relacja pomiędzy ZT a otoczeniem organizacji czy jej strategią? Poszukiwanie odpowiedzi na powyższe dylematy stało się przyczynkiem do stworzenia wielu modeli zarządzania talentami, różniących się przyjętą perspektywą i sposobem postrzegania omawianego zjawiska.

Dlatego też celem artykułu jest opisowe ujęcie oraz porównanie różnych modeli zarządzania talentami występujących w literaturze przedmiotu, jak również zaproponowanie własnego podejścia badawczego w omawianym obszarze.

2. Definicje talentu i zarządzania talentami

Pojęcie talentu jest różnie interpretowane przez poszczególnych autorów.

P. Cheese [2008] określa mianem talentu osoby z właściwymi umiejętnościami i predyspozycjami.

Z psychologicznego punktu widzenia talent to taka jednostka, która w większym stopniu od pozostałych jest świadoma własnych niepowtarzalnych zainteresowań i predyspozycji. Potrafi dostrzec zależności pomiędzy posiadanymi cechami a możliwościami kształcenia i pracy zawodowej. Zdaje sobie również sprawę, jak pielęgnowanie własnych mocnych stron może wpłynąć na jej przyszły rozwój [Achter, Lubinski 2005, s. 602; Poczowski 2008, s. 38].

Szerzej na omawiany problem zapatrują się H. Bieniok i T. Listwan, według których talent to człowiek, który odznacza się:

- ponadprzeciętnymi zdolnościami,
- twórczością,
- zaangażowaniem w pracę,
- samodoskonaleniem się,
- satysfakcją i zadowoleniem uzyskiwanymi z pracy i własnych osiągnięć [Bieniok 2010, s. 18-19; Listwan 2010, s. 191].

T. Ingram z kolei akcentuje związek talentu z realizacją celów organizacji, definiując omawiane pojęcie jako osobę, „charakteryzującą się potencjałem, zdolnościami, motywacją i wiedzą, która poprzez swoje działania istotnie wpływa na funkcjonowanie organizacji, osiągając ponadprzeciętne wyniki, realizując powierzone cele przy jednoczesnej trosce o rozwój własny” [Ingram 2011, s. 19].

Cannon i McGee [2015, s. 25] podkreślają, że na pojęcie talentu można spojrzeć z punktu widzenia różnych perspektyw, traktując talent jako:

- predyspozycje decydujące o sukcesie jednostki,
- kompetencje cenione przez organizację czy grupę ludzi,
- podejmowanie działań, mających na celu odkrycie i rozwój wybitnych cech, umiejętności.

Rozpatrując omawiane pojęcie w kontekście zarządzania talentami, szczególnie należy pamiętać, aby talent interpretować nie tylko jako osobę, wyróżniającą się ponadprzeciętnymi umiejętnościami, ale pracownika, który przez swoje zaangażowanie i własny rozwój przyczynia się do sukcesu organizacji. Tak rozumiany talent staje się podmiotem zarządzania talentami, często wyrażanego w literaturze przedmiotu skrótem ZT.

Pomimo rozbieżności w sposobie interpretowania ZT (zob. tab. 1), wielu badaczy wykazuje konsensus odnośnie do głównych cech tego zagadnienia. Zarządzanie talentami dotyczy osób uzdolnionych, mających duże znaczenie dla organizacji. Działania podejmowane w ramach ZT mają złożony charakter i powinny być bardziej wyrafinowane niż praktyki personalne, a cały proces winien być pojmowany w sposób holistyczny. Czynności dotyczące zarządzania talentami wymagają dużej elastyczności i indywidualnego podejścia, przy czym istotne jest uwspólnienie wysiłku talentów z wysiłkiem innych kluczowych pracowników poprzez tworzenie układów sieciowych. ZT stanowi odpowiedź na wyzwania zmieniającego się i konkurencyjnego otoczenia organizacji oraz wymaga identyfikacji kluczowych kompetencji, istotnych dla sukcesu organizacji [Listwan 2010, s. 194; Kwiecień 2005, s. 166; Cannon, Mc Gee 2015, s. 27].

Różnorodność i wielość interpretacyjna ZT sprawia, że trudno przyjąć jedną definicję jako tę najbardziej właściwą. Bardziej zasadne wydaje się natomiast wyróżnienie kilku głównych perspektyw, z punktu widzenia których można rozpatrywać zarządzanie talentami [Blass 2007, s. 4]:

- *proces perspective* – w perspektywie procesu wierzy się, że przyszły sukces firmy zależy od posiadania właściwych talentów, więc zarządzanie i pielęgnowanie talentów powinno być częścią codziennych procesów organizacyjnego życia;
- *cultural perspective* – perspektywa kulturowa postrzega zarządzanie talentami jako swego rodzaju sposób myślenia, przekonanie, że talenty są niezbędne do osiągnięcia sukcesu firmy. Hołduje przeświadczeniu, że każdy indywidualny talent jest ważny dla organizacji, a rozwijanie talentów staje się częścią rutyny pracy;
- *competitive perspective* – z perspektywy konkurencyjnej zarządzanie talentami polega na identyfikowaniu talentów oraz oferowaniu im tego, czego potrzebują, co ma zapobiec przejęciu ich przez konkurencję;
- *development perspective* – zgodnie z perspektywą rozwojową zarządzanie talentami jest przyspieszoną ścieżką rozwoju dla pracowników o wysokim potencjale;

Tabela 1. Definicje zarządzania talentami

Autor	Definicja zarządzania talentami
Wellins, Smith, Mc Gee	rekrutacja, rozwój, awansowanie i zatrzymanie talentów, planowane i wykonywane zgodnie z obecnymi i przyszłymi celami organizacji
Clake, Vinkler	działanie obejmujące identyfikację, rozwój, zatrzymanie i wykorzystywanie talentów w kontekście danej organizacji
Listwan	zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych ze względu na ich rozwój i sprawność oraz osiąganie celów organizacji
Armstrong	proces identyfikacji, rozwoju, rekrutacji, zachowania i rozlokowania utalentowanych osób
Lawler	przyciąganie rzeczywistych talentów i pomaganie im w zrozumieniu, czego oczekuje się od ich pracy na rzecz firmy. (...) To także zapewnienie pracownikom doświadczeń rozwojowych tworzących siłę organizacyjną oraz kluczowe kompetencje, dzięki którym możliwe jest zatrzymanie rzeczywistych talentów
Veredus	proces polegający na wyszukaniu talentów, rozwijaniu ich oraz ukierunkowaniu w taki sposób, aby umożliwić osiągnięcie celów biznesowych
Cappelli	proces, w wyniku którego pracownicy antycypują i zaspokajają swoje potrzeby związane z rozwojem kapitału ludzkiego
Davis	zarządzanie talentami polega na rekrutacji i odpowiednim szkoleniu oraz rozwoju pracowników, a także utrzymaniu pracowników osiągających doskonałe wyniki w sposób nieprzerwany i konsekwentny. Strategia zarządzania talentami to przemyślane, ustrukturyzowane podejście danej firmy do rekrutacji, utrzymania zatrudnienia, a także szkolenia i rozwoju utalentowanych jednostek w organizacji
Blass	dodatkowe procesy zarządzania i szanse dostępne dla ludzi w organizacji uważanych za bycie talentami
Silzer, Dowell	zintegrowany zbiór (zestaw) procesów, programów, norm kulturowych w organizacji stworzonych i zaimplementowanych, żeby przyciągnąć, rozwinąć, rozbudowywać talenty z zamiarem osiągnięcia strategicznych celów oraz zaspokajania przyszłych potrzeb biznesowych

Źródło: opracowano na podstawie [Armstrong 2011, s. 503; Veredus 2005; Lawler 2008, s. 63; Wellins, Smith, Mc Gee 2006, s. 2; Cappelli 2008, s. 5; Silzer, Dowell 2010, s. 16-18; Clake, Winkler 2006; Cannon, Mc Gee 2015, s. 26; Davis 2010, s. 15; Blass 2007, s. 3; Listwan 2010, s. 191].

- *HR planning perspective* – według perspektywy planowania zasobów ludzkich ZT polega na połączeniu właściwych ludzi z odpowiednimi stanowiskami w danym czasie i wykonywaniu właściwych zadań;
- *change management perspective* – w perspektywie zarządzania zmianami zarządzania talentami używa się jako koła napędowego zmian w organizacji. ZT traktuje się jako część szerszej strategii, inicjującej zmiany w przedsiębiorstwie. Przyjęcie odmiennych punktów widzenia względem ZT implikuje również stworzenie różniących się od siebie modeli zarządzania talentami.

3. Modele zarządzania talentami

W wyniku złożoności i wieloaspektowości zarządzania talentami w literaturze przedmiotu występuje wiele modeli i podejść badawczych opisujących omawiane zjawisko. Ponieważ niemożliwe jest ujęcie wszystkich aspektów wpływających na ZT, poszczególni autorzy koncentrują się na ich zdaniem najważniejszych kwestiach dotyczących zarządzania talentami.

Istotą podejścia badawczego T. Listwana do ZT jest wyodrębnienie trzech głównych faz zarządzania talentami [2010, s. 191-194]:

- wejścia do organizacji,
- transformacji,
- wyjścia.

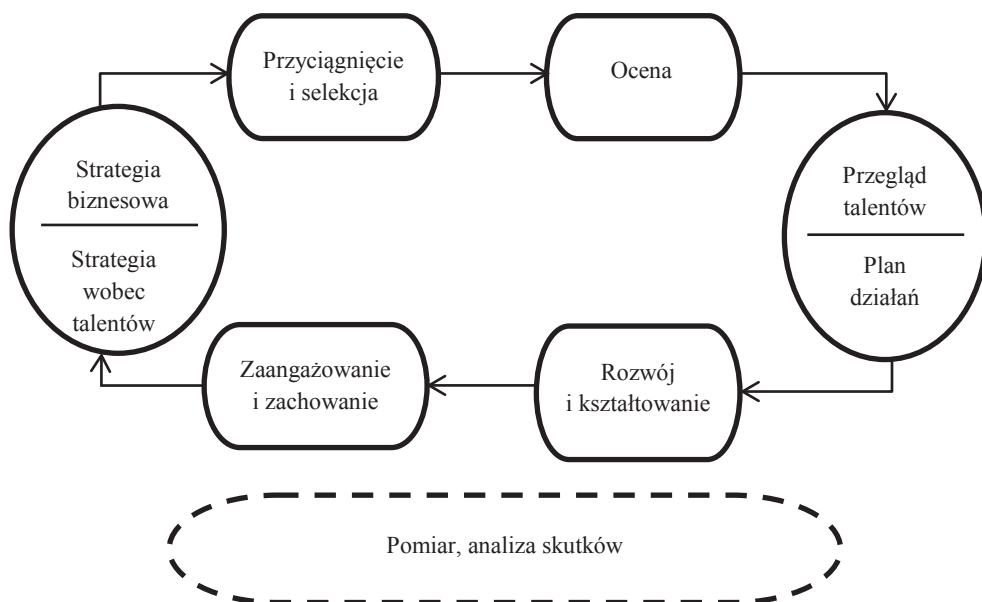
W podejściu tym akcentuje się powiązanie ZT z celami firmy, strategią (w tym strategią personalną), wartościami i warunkami organizacyjnymi. Faza wejścia obejmuje zarówno pozyskanie talentów do organizacji z zewnątrz, jak i ich identyfikację spośród dotychczasowych pracowników. Podkreśla się także istotność wykreowania employer brandingu. Faza transformacji to „przekształcanie” talentów zgodnie z celami firmy. Składa się na nią szkolenie talentów, awanse pionowe i poziome, stymulowanie do rozwoju i aktywności oraz ocena. Faza wyjścia polega na badaniu przyczyn odejścia, zapewnieniu sukcesji.

Propozycję pięcioetapowego podejścia do ZT przedstawia H. Bieniok [2010, s. 23]. Według autora, zarządzanie talentami powinno obejmować następujące kwestie:

- pozyskanie obiecujących kandydatów do pracy,
- skuteczne rozpoznanie ich talentów oraz mocnych stron osobowości,
- nauczenie ich oraz skłonienie do pomnażania swoich atutów i talentów,
- zmotywowanie i pobudzenie utalentowanych pracowników do innowacyjności na rzecz organizacji,
- poszukiwanie najlepszych sposobów poprawy efektywności zarządzania potencjałem ludzkich talentów.

W opisanym powyżej podejściu do ZT autor zwraca szczególną uwagę na potrzebę ciągłego tworzenia innowacji w organizacji jako, z jednej strony, warunku uzyskania przewagi konkurencyjnej, z drugiej – wyniku skutecznego zarządzania talentami. Dlatego też organizacje powinny „forsować strategię totalnej twórczości, polegającej na tym, aby ludzi utalentowanych oświadczyło zniewolenie ideą i misją doskonalenia wszystkiego wokół siebie” oraz powiększania swoich talentów dla dobra firmy [Bieniok 2010, s. 23-24].

Nieco inaczej na problem zarządzania talentami zapatrują się R. Silzer, B. Dowell [2010, s. 21-22]. Cały proces stanowi zamknięty cykl, który obrazuje ciągłość i iteracyjny charakter ZT. Po przyciągnięciu i wybraniu talentów do organizacji następuje ocena ich kompetencji i umiejętności. Następnie ma miejsce przegląd talentów i zaplanowanie ich działania. Kolejne etapy to rozwój i rozlokowanie talentów



Rys. 1. Model zarządzania talentami według R. Silzera i B. Dowella

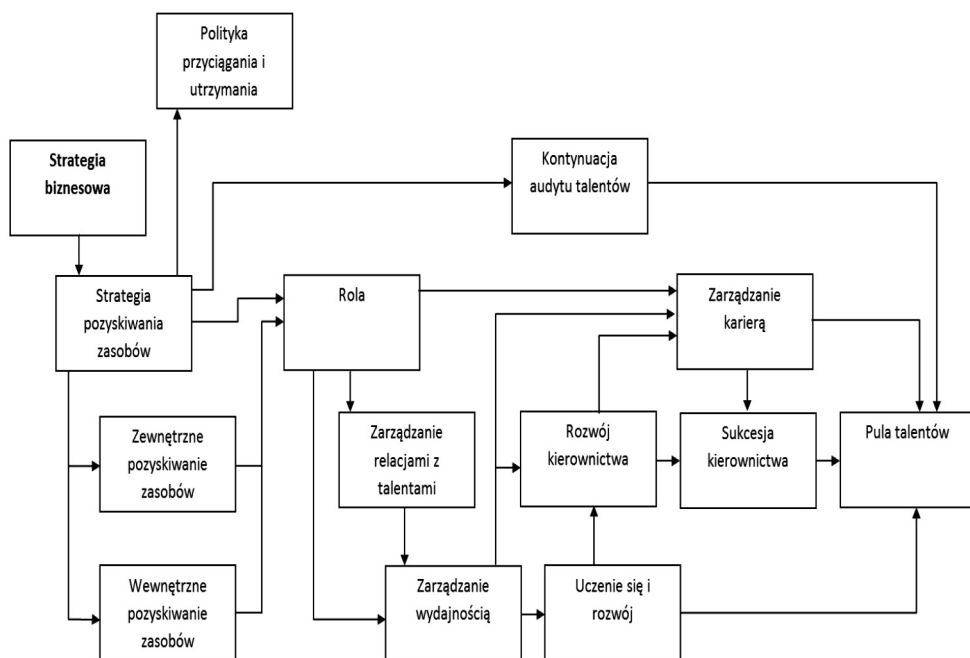
Źródło: [Silzer, Dowell 2010, s. 22].

oraz utrzymanie zaangażowania i zatrzymanie talentów. W modelu tym akcentuje się ważność rozpatrywania ZT w odniesieniu do strategii organizacji oraz konieczność mierzenia skutków wprowadzonego zarządzania talentami.

Jest to jak najbardziej zgodne z nowym podejściem do HR, które rozszerza pole działania o czynności, które przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa, zapewniając zdobycie przewagi konkurencyjnej. Dlatego też istotny jest pomiar i powiązanie działań w ramach zasobów ludzkich z efektywnością organizacji [Szumowski 2011, s. 265].

Wiele cech wspólnych z poprzednim modelem wykazuje propozycja M. Armstronga. W modelu zarządzania talentami tego autora punktem wyjścia stanowi strategia biznesowa, natomiast etapem końcowym jest rozwój i utrzymanie puli talentów. Części składowe tego modelu to strategia pozyskiwania zasobów, polityka i programy przyciągania oraz utrzymania talentów, projektowanie ról, zarządzanie relacjami z talentami, zarządzanie wydajnością, audyt talentów, uczenie się i rozwój, planowanie sukcesji kierownictwa oraz zarządzanie karierą [Armstrong 2011, s. 504-506].

Szerokie podejście do ZT reprezentuje także A. Pocztowski [2008, s. 61-62]. W modelu tego autora strategia zarządzania talentami stanowi uszczegółowienie strategii ZZL, która z kolei wynika ze strategii biznesowej organizacji. Ważnym aspektem, mającym wpływ na wszystkie procesy, jest tutaj rynek pracy, a szczególnie kwestie związane z podażą, popytem i wynagrodzeniami. Na uwagę zasługuje



Rys. 2. Model zarządzania talentami według Armstronga

Źródło: [Armstrong 2011, s. 505].

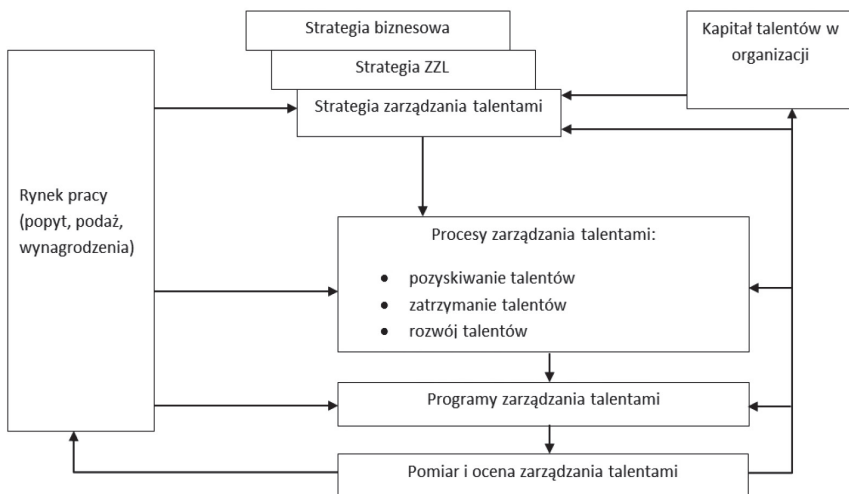
je również pomiar i analiza efektywności ZT, stanowiące integralną część modelu. Kwestie te, pomijane w niektórych podejściach do ZT, są niezwykle istotne, ponieważ umożliwiają ocenę i modyfikację prowadzonych działań.

Interesujące podejście do zarządzania talentami zaproponowali również J. Cannon i R. Mc Gee [2015, s. 28-39]. Wyróżnili oni następujące etapy ZT:

- identyfikacja talentów potrzebnych organizacji,
- identyfikacja posiadanych talentów,
- pozyskiwanie talentów,
- rozwój talentów,
- zatrzymanie talentów,
- tworzenie puli talentów,
- wykorzystanie talentów (w tym przygotowanie sukcesji).

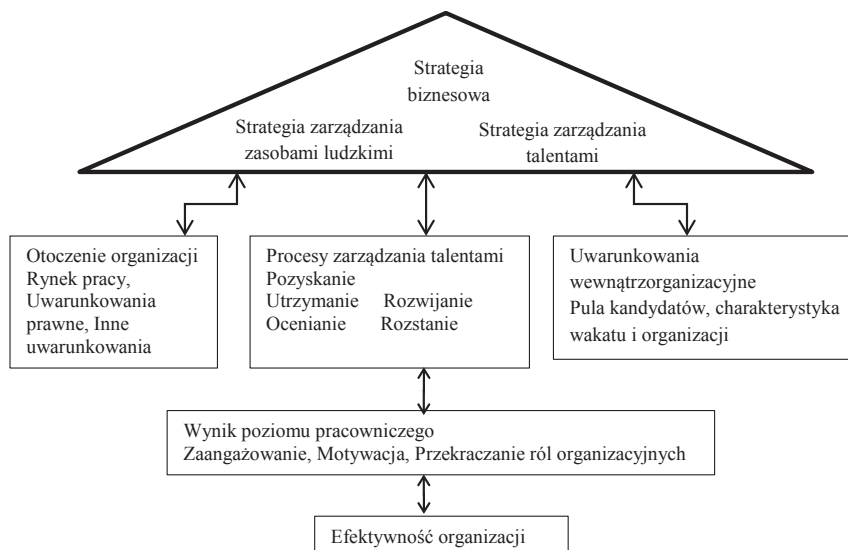
W modelu tym akcentuje się potrzebę sprzężenia ZT z warunkami zewnętrznymi i modelem biznesowym całej organizacji. Identyfikację talentów, które są potrzebne organizacji, rozpoczyna się od określenia wizji, misji i celów firmy oraz dokładnego zbadania otoczenia. Kolejny aspekt podkreślany w tym podejściu do zarządzania talentami to opracowanie możliwych scenariuszy przyszłych zdarzeń oraz stworzenie modelu biznesowego, pozwalającego określić, w jaki sposób organizacja zamierza

realizować swoje cele oraz jakie czynniki stanowią o jej sukcesie. Na uwagę zasługuje tutaj również przywiązywanie dużej wagi do sukcesji jako niezbędnego elementu w procesie ZT [Cannon, McGee 2015, s. 28-52].



Rys. 3. Model zarządzania talentami w organizacji według A. Pocztowskiego

Źródło: [Pocztowski 2008, s. 61].



Rys. 4. Model zarządzania talentami według T. Ingrama

Źródło: [Ingram (red.) 2011, s. 49].

Kolejny model, autorstwa T. Ingrama, również akcentuje rozpatrywanie ZT w szerszym kontekście, zarówno otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznych warunkowań organizacyjnych. Tak jak w poprzednim modelu strategię stanowią punkty wyjścia dla procesów zarządzania talentami, takich jak pozyskiwanie, utrzymanie, rozwijanie, ocenianie, rozstanie. Bardzo istotne jest tutaj również połączenie ZT zarówno z wynikami osiąganymi na poziomie pracowniczym, jak i efektywnością całej organizacji.

W modelu zarządzania talentami zaproponowanym przez J. Tabor wartość podkreślenia jest zwrócenie dużej uwagi na utworzenie odpowiedniej kultury talentów w organizacji oraz aspekt ewaluacyjny. Model ten obejmuje cztery główne etapy [2013, s. 67-68]:

- pozyskiwanie talentów,
- rozwój talentów,
- zatrzymanie talentów,
- ewaluację.

Na etapie pozyskiwania talentów bardzo istotne jest tworzenie wizerunku pracodawcy z wyboru, a rekrutacja zewnętrzna powinna oznaczać szukanie permanentne. Rekrutacja wewnętrzna natomiast stanowi nabór pracowników do poszczególnych programów. Rozwój talentów obejmuje przede wszystkim programy szkoleniowe, coaching i mentoring, zarządzanie wiedzą i sieci kontaktów, ścieżki kariery oraz politykę sukcesji. Na etapie zatrzymania talentów istotne jest zarządzanie relacjami z talentami oraz budowanie zaangażowania “kultury talentów”. Bardzo istotny ostatni etap obejmuje zarówno ewaluację i adaptację samych programów ZT, jak i ewaluację talentów.

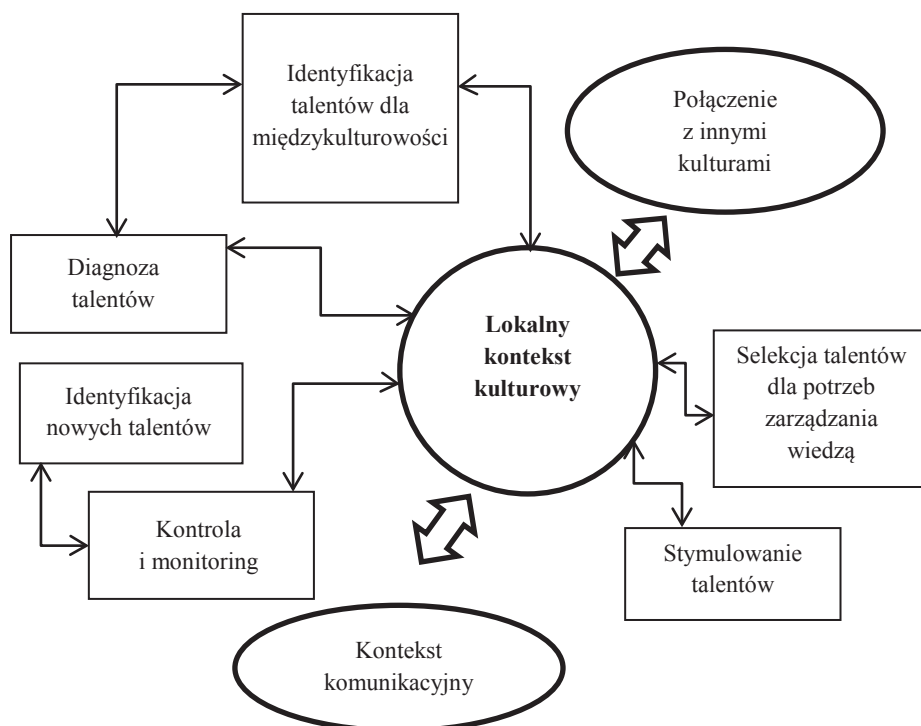
W podejściu do zarządzania talentami autorstwa L.D. Sharkey i L.D. Eccher [2011, s. 12-14] na uwagę zasługuje powiązanie ZT z wynikami, jakie firma powinna uzyskać w wyniku odpowiedniego zarządzania talentami. Duży nacisk kładzie się tutaj na kwestie użyteczne i osiągnięcie zamierzonych efektów w wyniku podjętych działań. W omawianym podejściu za główne czynniki warunkujące sukces ZT przyjmuje się przywództwo i kulturę, wspierające rozwój i utrzymanie talentów. Sam proces ZT, podobnie jak w innych modelach, opiera się na ocenie, treningu i rozwoju talentów. Akcentuje się tutaj potrzebę zgodności ZT ze strategią oraz wsparcie ze strony funkcji HR. Wskazuje się natomiast mało podkreślany u innych autorów aspekt odpowiedniego pomiaru cech talentów oraz tworzenia i analizowania baz danych.

Istota oraz główna wartość modelu autorstwa M. Careaga i E. Sepúlveda polega na uwypukleniu aspektów kulturowych w ZT. Wskazano zarówno na kwestie kulturowe wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i na kontekst kulturowy w otoczeniu organizacji. W obecnych czasach postępującej internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw odniesienie ZT do aspektów międzykulturowych wydaje się bardzo istotne zarówno dla samych talentów, jak i dla uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Model ten składa się z sześciu głównych elementów: diagnozy



Rys. 5. Podejście do zarządzania talentami według L.D. Sharkey i L.D. Eccher

Źródło: [Sharkey, Eccher 2011, s. 12].



Rys. 6. Model zarządzania talentami według M. Careaga i E. Sepúlveda

Źródło: [Careaga, Sepúlveda, Badilla 2015, s. 8-10].

talentów, uwzględniającej kontekst kulturowy, identyfikacji talentów dla międzykulturowości oraz selekcji talentów dla potrzeb zarządzania wiedzą, stymulowania talentów, kontroli i monitoringu oraz identyfikacji nowych talentów [Careaga, Sepúlveda, Badilla 2015, s. 8–10].

Ponieważ, jak podkreśla W. Czakon, w „naukach o zarządzaniu wiele zjawisk nasila się w czasie, inne wygasają, a jeszcze inne przejawiają odmienny przebieg w czasie rozkwitu gospodarki niż w czasie kryzysu” [Czakon 2011, s. 49], w literaturze przedmiotu występują różne propozycje opisu zarządzania talentami, adekwatne do danej sytuacji rynkowej i organizacyjnej. Dokonując przeglądu modeli zarządzania talentami (por. tab. 2), można wskazać pewne elementy wspólne występujące prawie we wszystkich modelach. Autorzy zgadzają się, że odpowiednio przeprowadzone ZT obejmuje pozyskanie talentów (polegające na identyfikacji istniejących w organizacji i przyciągnięciu nowych), ich rozwój i zatrzymanie oraz ocenę. Część badaczy podkreśla także istotną rolę sukcesji w całym procesie oraz powiązanie ZT ze strategią organizacji i strategią personalną.

Tabela 2. Porównanie modeli zarządzania talentami

Elementy Autor	Kultura	Strategia	Wynik	Otoczenie	Pozyskiwanie	Rozwój	Zatrzymanie	Sukcesja	Ocena
Listwan	-	+	-	-	+	+	+	+	+
Cannon, McGee	-	+	-	-	+	+	+	+	+
Bieniok	-	-	-	-	+	+	+	-	+
Armstrong	-	+	-	-	+	+	+	+	+
Tabor	+	-	-	-	+	+	+	+	+
Pocztowski	-	+	+	+	+	+	+	-	+
Silzer, Dowell	-	+	+	-	+	+	+	-	+
Careaga, Sepúlveda	+	-	-	+	+	+	+	-	-
Ingram	-	+	+	+	+	+	+	+	+
Sharkey, Eccher	+	+	+	-	-	+	+	-	+

Źródło: opracowanie własne na podstawie omawianych modeli.

To, co zasadniczo różniło poszczególne modele, to kwestie kulturowe pomijane w wielu propozycjach badawczych. Także związki otoczenia organizacji z zarządzaniem talentami zostały uwypuklone tylko w trzech z zaprezentowanych modeli. Nie-

wielu autorów zaakcentowało również konieczność określenia efektywności całego procesu ZT i jego wpływu na funkcjonowanie organizacji.

Wiele modeli traktuje podejście do ZT w sposób wycinkowy, koncentrując się tylko na najważniejszych aspektach. Wynika to poniekąd z faktu, że prostota jest kluczem do implementacji i twórcy modelu muszą znaleźć równowagę pomiędzy jak najbardziej kompleksowym ujęciem a rozwiązaniem możliwym do wdrożenia [Efron, Ort 2010, s. 26].

Niemniej jednak, mimo ograniczeń dotyczących liczby czynników, jakie można zastosować w modelu, aby nie zaburzyć jego przejrzystości i możliwości operacjonalizacji, wydaje się, że przy obecnym burzliwym i złożonym otoczeniu przedsiębiorstw proces zarządzania talentami powinien przybierać kompleksową formę. Dlatego też propozycję takiego podejścia do ZT zaprezentowano na rys. 7.

4. Podejście badawcze do zarządzania talentami

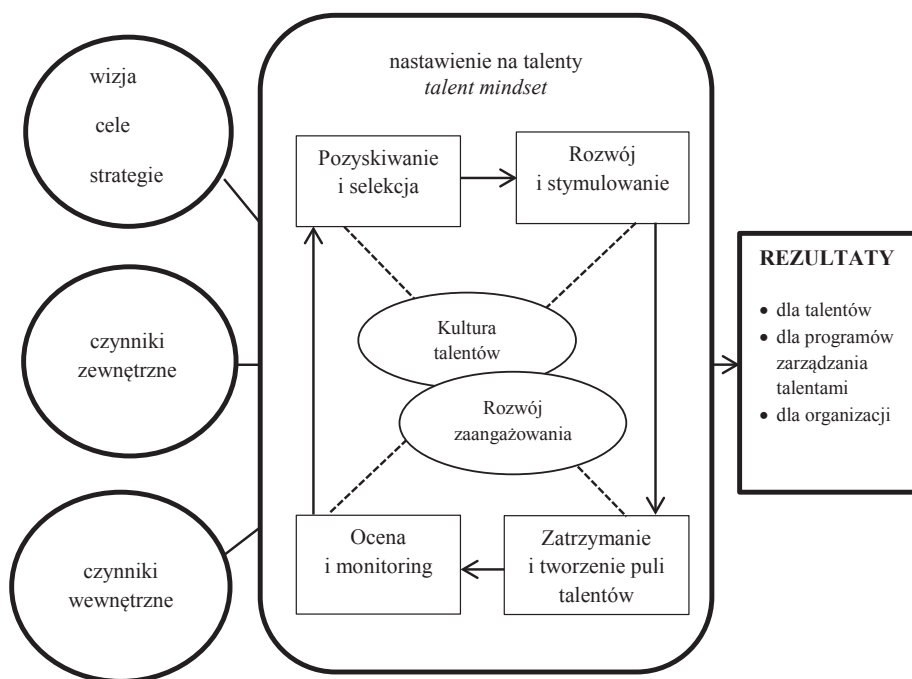
W podejściu badawczym stworzonym przez autora artykułu jako kluczowe dla zarządzania talentami przyjmuje się wytworzenie w całej organizacji *talent mindset*, czyli specyficznej mentalności, sposobu myślenia nakierowanego na talenty, przenikającego wszelkie działania w organizacji.

Podkreśla się także potrzebę wyprowadzenia zarządzania talentami od wizji, celów oraz strategii przyjętych w organizacji. Dużą uwagę zwraca się również na analizę czynników zewnętrznych, stanowiących między innymi otoczenie kulturowe, prawne, ekonomiczne organizacji, a także sytuację na rynku pracy. W przypadku ZT istotne jest również bardzo gruntowne przyjrzenie się sytuacji wewnętrznej organizacji. Identyfikacja już posiadanych talentów, struktur i mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak również wizerunek przedsiębiorstwa są kluczowe dla sprawnego przeprowadzenia ZT.

Sam proces zarządzania talentami ma charakter ciągły i obejmuje pozyskiwanie i selekcję talentów oraz ich rozwój i stymulację. Kolejny aspekt dotyczy podjęcia działań związanych z zatrzymaniem talentów, tworzeniem puli talentów i sukcesją. Niezmiernie ważny jest również ciągły monitoring i ocena zarówno talentów, jak i całego procesu.

Istotne jest, aby zarządzając talentami, w wymienionych etapach brać pod uwagę przeobrażenia w technosferze, ekspansję nowoczesnych mass mediów oraz stecniczowaną komunikację sieciową, co może znacznie ułatwić skuteczne przeprowadzenie ZT (por. [Lipka, Waszczak, Winnicka-Wejs 2015]).

Elementami spinającymi poszczególne etapy są w tym podejściu kultura talentów i zaangażowanie. Tak jak wspomniano na początku artykułu, jedną z głównych cech talentu jest zaangażowanie. Pracownik zaangażowany według A. Żurka utożsamia się z celami firmy, zachowuje się według standardów występujących w organizacji (czyli zgodnie z kulturą organizacyjną) oraz jest gotowy do wysiłku wykraczającego poza zakres obowiązków [Żurek 2015, s. 17]. W związku z tym rozwój i podtrzy-



Rys. 7. Podejście badawcze do zarządzania talentami

Źródło: opracowanie własne.

manie zaangażowania jest kluczowe dla odpowiedniego zarządzania talentami. Taką samą rolę odgrywa właściwa kultura organizacyjna, wspierająca ZT i przenikająca wszystkie procesy.

Ponieważ zarządzanie talentami powinno przyczynić się do osiągnięcia celów organizacji i prowadzić do zwiększania przewagi konkurencyjnej, ważne wydaje się zwrócenie uwagi na konieczność mierzenia rezultatów ZT. Chodzi tutaj o określenie, na ile zarządzanie talentami przyczyniło się do rozwoju samych talentów, w jakim stopniu zrealizowano założenia programów ZT oraz czy podjęte działania przyczyniły się do sukcesu organizacji.

Zaletą stworzonego podejścia badawczego jest jego kompleksowy charakter. Oprócz przedstawienia etapów procesu ZT, uwypuklono znaczenie powiązania zarządzania talentami ze strategią oraz sytuacją występującą zarówno w firmie, jak i w otoczeniu. Ważne jest również zwrócenie uwagi na efekty, jakie przynosi ZT pracownikom i całej organizacji. Istotne jest także powiązanie zarządzania talentami z tworzeniem kultury talentów i rozwojem zaangażowania pracowników oraz potraktowanie w sposób kluczowy wytworzenia swoistego nastawienia mentalno-psychicznego (*talent mindset*) dla sprawnego zarządzania talentami. Pomimo wskazanych zalet nie uważa się zaprezentowanego podejścia za lepsze od modeli

przedstawionych we wcześniejszej części artykułu, lecz za kolejny głos w dyskusji dotyczącej zarządzania talentami. Wadą wskazanego podejścia może być bowiem dość duża liczba czynników, co może utrudnić jego operacjonalizację.

5. Zakończenie

Kwestie zarządzania talentami, pomimo trwającej od lat dyskusji, nadal pozostają ważne i aktualne. Niestety ograniczone ramy objętościowe artykułu nie pozwalają na zaprezentowanie równie interesujących modeli ZT innych autorów. Pomimo dość arbitralnego wyboru, starano się pokazać z jednej strony różnorodność podejść badawczych występujących w omawianym zakresie, z drugiej wskazać zarówno na ich zalety, jak i pewne ograniczenia.

Dokonując analizy porównawczej, wskazano elementy wspólne, charakterystyczne dla większości modeli, takie jak wyszczególnienie poszczególnych etapów procesu zarządzania talentami. Kwestią różnicującą była natomiast złożoność zaproponowanych podejść badawczych oraz osadzenie ZT w szerszym kontekście. Co prawda znaczna część badaczy wskazuje na potrzebę powiązania zarządzania talentami ze strategią organizacji, lecz w niewielu z zaprezentowanych modeli podniesiono kwestię wpływu otoczenia na ZT oraz uwzględnienia efektywności całego procesu. Także aspekty kulturowe były rzadko akcentowane.

Każdy model jest uproszczonym obrazem rzeczywistości, nieoddającym w pełni jej złożoności i dynamiki. W związku z tym opracowane podejście badawcze do ZT traktuje się bardziej jako kolejną propozycję w omawianym obszarze niż rozwiązanie optymalne.

Niemniej jednak wydaje się, że przeprowadzona analiza porównawcza modeli oraz stworzone podejście badawcze do ZT może być cennym głosem w dyskusji dotyczącej zarządzania talentami, a przedstawione kwestie mogą stanowić punkt wyjścia zarówno do dalszych badań naukowych, jak i wdrażania praktycznych rozwiązań w organizacji.

Literatura

- Achter J.A., Lubinski D., 2005, *Blending Promise with Passion. Best Practise for Counselling Intellectually Talented Youth*, [w:] Brown S.D., Lent R.W. (red.), *Career Development and Counselling. Putting Theory and Research to Work*, Wiley, Hoboken NJ.
- Armstrong M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Bieniok H., 2010, *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Blass E., 2007, *Talent management. Maximising Talent for Business Performance*, Chartered Management Institute, Hertfordshire, <https://eoleadership.hec.nhs.uk/>.

- Careaga M., Sepúlveda E., Badilla M.G., 2015, *Intercultural Talent Management Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts. Teachers' and students' perceptions*, Computers in Human Behavior, February
- Cannon J.A., McGee R., 2015, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek kariery*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Cappelli P., 2008, *Talent on Demand: Managing in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, Boston.
- Clake R., Winkler V., 2006, *Reflections on talent management*, CIPD, London.
- Cheese P., 2008, *Talent: A critical issue facing*, The British Journal of Administrative Management, April, no. 2.
- Czakon W., 2011, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., 2010, *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Effron M., Ort M., 2010, *One Page Talent Management: Eliminating Complexity, Adding Value*, Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.
- Ingram T. (red.), 2011, *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa.
- Kwiecień K., 2005, *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Michaels E.G., Handfield-Jones H., Axelrod B., 2001, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lawler III E.E., 2008, *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lipka A., Waszczak S., Winnicka-Wejs A., 2015, *Eksperyment w obszarze HR*, CeDeWu, Warszawa.
- Listwan T., 2010, *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacji*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Pocztowski A. (red.), 2008, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Sharkey L.D., Eccher P., 2011, *Optimizing Talent*, Information Age Publishing, Charlotte.
- Silzer R., Dowell B.E., 2010, *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Szumowski W., 2011, *Sytuacyjny sposób realizacji funkcji personalnej*, [w:] Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences, nr 8.
- Tabor J.A., 2013, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Poltext, Warszawa.
- Veredus, 2005, *Talent management – The capacity to make a difference*, www.veredus.co.uk.
- Wellins R.S., Smith A.B., Mc Gee L., 2006, *The CEO's Guide to Talent Management: Building a Global Leadership Pipeline*, PA: Development Dimensions International, Pittsburgh.
- Żurek A., 2015, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, Helion, Gliwice.