

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 13 (2018), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 15-26

Modern Management Systems
Volume 13 (2018), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 15-26



Institut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Zarządzanie talentami jako element rozwoju i doskonalenia zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach

Talent management as a element of development and improvement of human resources in contemporary organizations

Agnieszka Knap-Stefaniuk

Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie
Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych
Instytut Zarządzania

Wioleta J. Karna

Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Instytut Spraw Publicznych

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja roli i znaczenia zarządzania talentami, które jest zdaniem autorek bardzo ważnym elementem rozwoju i doskonalenia zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach. W oparciu o liczne źródła autorki wyrażają przekonanie, że zastosowanie zarządzania talentami w organizacji wpływa na lepsze wykorzystanie potencjału i możliwości pracowników, po uprzednim przeanalizowaniu potrzeb i oczekiwań tak organizacji, jak i zatrudnionych. W pierwszej części artykułu autorki zwrócą uwagę na pojęcia talent i zarządzanie talentami oraz ich znaczenie dla sprawnego funkcjonowania organizacji. W kolejnej części artykułu wykazane zostanie, że zarządzanie talentami jest ważnym elementem współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Następnie autorki opiszą uwarunkowania mające wpływ na zarządzanie talentami oraz pozytywne i negatywne skutki takiego zarządzania.

Słowa kluczowe: talent, zarządzanie talentami, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój, doskonalenie.

Abstract: The purpose of this article is to identify the role and importance of talent management, which, according to the authors, is a very important element in the development and improvement of human resources in contemporary organizations. Based on a number of sources, the authors express their conviction that the use of talent management in an organization influences the betterment of the potential and capabilities of employees – after analyzing the needs and expectations of both organizations and employees. In the first part of the article the author will focus on the concepts of talent and talent management and their importance for the smooth functioning of the organization. The next part of the article will show that talent management is an important part of modern human resource management. The authors then describe the factors that influence talent management and the positive and negative effects of talent management.

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

Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w erze dynamicznych zmian, które wpływają na inne niż dotychczas stosowane podejście do zarządzania organizacją, a w szczególności zatrudnionymi ludźmi. Następuje wzrost świadomości o posiadanych zasobach. Człowiek to już nie jest tylko koszt dla organizacji, ale ważny zasób posiadający zdolność ciągłego doskonalenia się, a przez to mający wpływ na przewagę konkurencyjną organizacji. W szczególności chodzi tutaj o pracowników o ponadprzeciętnych zdolnościach i wybitnych uzdolnieniach, czyli talenty.

W tym świetle zarządzanie talentami staje się jednym z podstawowych narzędzi, jakie powinno być wykorzystywane w organizacjach w obszarze rozwoju i doskonalenia zasobów ludzkich. Jednak wiele organizacji ma problemy już na etapie przygotowywania programu zarządzania talentami, jak i jego wdrażania, realizacji czy kontroli. Dlatego tak ważne jest rozpoznanie czynników mogących utrudniać lub wspierać realizację programu zarządzania talentami w organizacji. Można tu wskazać zarówno na uwarunkowania zewnętrzne, np. liczba publikacji i szkoleń opisujących praktyczne zastosowanie zarządzania talentami, istniejące przepisy prawne, umiędzynarodowienie organizacji, jak również wewnętrzne, np. struktura organizacyjna, podejście menedżerów do zarządzania talentami, kultura organizacyjna.

Autorki chcą podkreślić, że zarządzanie talentami staje się coraz częściej stosowaną koncepcją w organizacji, która już wpływa i będzie wpływać na politykę rozwoju i doskonalenia zasobów ludzkich we współczesnych przedsiębiorstwach w najbliższych latach.

1. Talent i zarządzanie talentami – istota i znaczenie

W literaturze wskazuje się na coraz większe zainteresowanie problematyką talentów i zarządzania nimi w organizacji oraz znaczącą jej rolę w chwili obecnej, jak i przyszłości (Głowska-Stewart, Majcherczyk, 2006, s. 8).

Pojęcie talentu, zarówno w publikacjach krajowych, jak i zagranicznych, nie zostało jeszcze ujednoczone (Chęłpa, 2005, s. 26; DiGeorgio, 2004, s. 75-81; Ingram, 2011, s. 14-16; Stuart-Kotze i Dunn, 2008, s. 28-29). Należy jednak zauważyć, że istnieją próby stworzenia spójnej definicji, której kształt uwarunkowany jest kryterium przyjętym przez poszczególnych autorów (tabela 1).

W literaturze autorzy, definiując zarządzanie talentami, akcentują różne jego aspekty. Dlatego też nie istnieje jedna, spójna definicja zarządzania talentami (Aston, Morton, 2005, s. 30). W.C. Byham (2001, s. 56-60), J.S. Heinen i C. O'Neill (2004, s. 67-82), D.M. Hilton (2000, s. 12-16) i S.R. Mercer (2005, s. 17) określają zarządzanie talentami jako zbiór działań działu zasobów ludzkich w obszarze rekrutacji, selekcji, rozwoju, zarządzania karierą oraz sukcesją. R.E. Lewis i R.J. Heckman wyróżniają trzy podejścia do zarządzania talentami w literaturze. W pierwszym

przypadku zarządzanie talentami utożsamiane jest z zarządzaniem zasobami ludzkimi (w głównej mierze działania ukierunkowane są na rekrutację, rozwój przywództwa, planowania sukcesji itp.). Drugie podejście podkreśla znaczenie „prognozowania potrzeb pracowników oraz zarządzania postępem pracowników poprzez stanowiska”. Zbliżone jest ono do tego, które określa się często jako planowanie sukcesji lub planowanie zasobów ludzkich (Jackson i Schuler, 1990, s. 223-239). Ostatnie podejście koncentruje się na zarządzaniu utalentowanymi ludźmi. Akcentuje się w nim fakt, iż wszystkie role w organizacji powinny być pełnione przez „A performers” (odnoszących się do „top grading” pracowników w organizacji) i odpowiednie zarządzanie „C players” (słabsi pracownicy). Z punktu widzenia organizacji istotne jest poszukiwanie, zatrudnianie i różnicowanie sposobów motywowania w odniesieniu do pracowników o wysokich kompetencjach („A performers”), niezależnie od pełnionych przez nich ról, jak i specyficznych potrzeb organizacji (Lewis i Heckman, 2006, s. 139-154).

Tabela 1. Talent – istota pojęcia, składniki, wymiary, aspekty

Kryterium	Podstawowe założenie klasyfikacji	Przykładowi przedstawiciele
Wyjątkowość talentu	Talent to dobro rzadkie, a jego podaż i dostępność jest mała.	K. Kwiecień, 2005, s. 160-166; T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, 2013, s. 15.
Związek talentu ze strategią organizacji	Talenty mają istotny wpływ na realizację strategii organizacji i ich efektywność.	M. Armstrong, 2011, s. 503; K. Głowacka-Steward, M. Majcherczyk, 2006; T. Ingram, 2011, s. 16.
Rodzaj uzdolnień	Istnienie talentów o zdywersyfikowanej liczbie uzdolnień (mono- i multiuzdolnionych).	J.A. Cannon, R. McGee, 2012, s. 193; H. Gardner, M.L. Kornhaber, W.K. Wake, 2001, s. 156; M. Morawski, 2009, s. 103.

Źródło: Knap-Stefaniuk, Karna, 2017, s. 104 – opracowanie własne na podstawie: Miś, Pocztowski, 2016, s. 39-42

Zgodnie z poglądami I. Cunninghama, zarządzanie talentami można rozważać z punktu widzenia dwóch ujęć: dostosowywania ludzi do ról lub też dostosowywania ról do ludzi. W odniesieniu do pierwszego ujęcia wskazuje się na cztery główne czynniki z nim związane, a mianowicie są to: rekrutacja i selekcja; zatrudnienie na odpowiednim stanowisku i awans; doskonalenie i rozwój; planowanie sukcesji i doradztwo zawodowe (*career guidance*). Wszystkie te elementy kształtują role niezbędne w organizacji, a celem jest dopasowanie ludzi do ról. W przypadku drugiego ujęcia działania organizacji sprowadzają się do przyjmowania ludzi jako stałego elementu organizacji, do którego należy dopasować role, które mogą być pełnione przez nich w organizacji (Cunningham, 2007, s. 4-6).

Podsumowując, definicja talentu, jak i zarządzania talentami w literaturze przedmiotu nadal nie jest do końca ujednotwiona. Niezależnie od przyjętego kryterium przez różnych autorów (np. powiązania ze strategią organizacji czy też wyjątkowością czynnika ludzkiego), określenie talentu jest ściśle połączone z wybitnym potencjałem jednostki. Podobnie jest w odniesieniu do zarządzania talentami w organizacji. Można bowiem zauważyć podejście typowe dla działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jak również różnorodności zdolności posiadanych przez pracowników i odpowiedniego dostosowania ich do ról określonych w organizacji.

Niezależnie od tego, jak definiuje się w organizacji pojęcie talentu lub zarządzania talentami, największe znaczenie dla organizacji ma odpowiednie dopasowanie działań, tak aby móc wydobyć jak największy potencjał człowieka i dostosować go do realizacji celów. Dlatego też coraz częściej zarządzanie talentami stosowane jest jako podstawowe narzędzie w realizacji rozwoju i doskonalenia zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach.

2. Zarządzanie talentami jako ważny element współczesnego zarządzania – uwarunkowania wpływające na zarządzanie talentami

Burzliwe, dynamiczne otoczenie, globalizacja, rozwój nowoczesnych technologii, gospodarka oparta na wiedzy czy intelektualizacja pracy to podstawowe warunki, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa. Ponadto zmiany demograficzne, zmiany w nastawieniu osób funkcjonujących na rynku pracy, a szczególnie zmiany postaw pracowników w podejściu do kształtowania swojej kariery to kolejne uwarunkowania istotnie wpływające na działalność dzisiejszych przedsiębiorstw. Powyższe czynniki wymuszają inne niż dotychczas podejście do pracowników i zarządzania nimi, szczególnie w przypadku pracowników zdolnych, wybitnych, ponadprzeciętnych (Steinerowska, 2009, s. 2).

Jak pisze A. Poczowski „w obecnych okolicznościach priorytetowym bodźcem skutecznego i efektywnego funkcjonowania organizacji jest kapitał ludzki. Co więcej, za klucz do 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” (Poczowski, 2008, s. 15).

Ciągłe zmiany i konkurencyjność otoczenia, w jakim funkcjonują współczesne organizacje, doprowadziły do rywalizacji o najlepszych, najbardziej utalentowanych pracowników. Jednym z kluczowych czynników, który miał wpływ na wyodrębnienie się koncepcji zarządzania talentami we współczesnym zarządzaniu, jest „przekształcenie się ery przemysłowej w informacyjną, której podstawę stanowi kapitał ludzki (...). Zmiana w podejściu strategicznym do zasobów i traktowanie kapitału

ludzkiego jako źródła przewagi konkurencyjnej prowadzi do zainteresowania pozyskaniem i zatrzymaniem osób o najwyższym potencjale” (Tabor, 2017, s. 3).

Wśród kolejnych przesłanek zainteresowania koncepcją zarządzania talentami we współczesnych organizacjach wymienić należy również zdolność do konkurowania w gospodarce opartej na wiedzy, rozwój kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, coraz większe zapotrzebowanie na pracowników wybitnych, czy łatwość przemieszczenia się specjalistów między rynkami pracy (Morawski i Mikuła, 2009, s. 48-49). Wymienione czynniki zmuszają wręcz firmy do stosowania nowych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, mających na celu pozyskanie i zatrzymanie najbardziej utalentowanych pracowników.

Autorki zgadzają się ze stwierdzeniem, że „rozpoznanie i wybór najlepszych, najbardziej utalentowanych pracowników to inwestycja w rozwój kapitału ludzkiego firmy na najwyższym jakościowo poziomie. Jednostki wybitnie utalentowane, posiadające unikalne predyspozycje czy też wysokie kompetencje, są głównymi aktorami na scenie danej organizacji, nie statystami, których można łatwo zastąpić innymi” (Morawski i Mikuła, 2009, s. 47).

Jednym z kluczowych elementów wpływających na zarządzanie talentami jest również podejście zarządzających do tego zagadnienia. Jeśli uważają oni za najważniejsze jedynie pozyskanie talentów, bez tworzenia odpowiednich warunków do ich dalszego kreowania i rozwoju, może to w dłuższym okresie spowodować odpływ z organizacji tych ludzi. Ponadto brak wsparcia ze strony organizacji, zwłaszcza w początkowym okresie wprowadzania do firmy nowych utalentowanych pracowników, może powodować u nich narastającą frustrację (Haas-Edersheim, 2009, s. 195-196).

Traktowanie z kolei zarządzania talentami jako kolejnej „mody w obszarze HR” może spowodować więcej negatywnych skutków dla organizacji niż jego niezastosowanie. Sprowadzanie zarządzania talentami jedynie do działań z zakresu szkoleń o charakterze skokowym może przyczynić się do obniżenia poziomu zaangażowania pracowników lub ich rezygnacji z pracy. Na zarządzanie talentami należy patrzeć jako na zestaw odpowiednio dobranych narzędzi mający charakter systemowy.

Także stopień umiędzynarodowienia organizacji stanowi istotny czynnik wpływający na zarządzanie talentami. Proces tworzenia i wdrażania zarządzania talentami znacznie sprawniej zostanie przeprowadzony w organizacji będącej córką organizacji międzynarodowej, gdzie już w znacznej części tego typu działania przeprowadzono na podstawie prób i błędów, przy wsparciu dużej liczby osób zajmujących się powyższą problematyką, niż w organizacji rodzimej, która może nie mieć wystarczających środków finansowych do jego wprowadzenia czy też kontynuacji.

Zmiany dokonujące się w gospodarce światowej powodują, że rządy różnych krajów starają się wprowadzać uregulowania prawne determinujące proces wytwarzania produktów i świadczenia usług. Może to dotyczyć nawet obowiązku tworzenia nowych stanowisk pracy oraz wprowadzania na tych stanowiskach nowych zadań. Dlatego też coraz częściej zarządzanie talentami będzie traktowane jako narzędzie

wspierające rozwój pojedynczych organizacji lub całych sektorów, przyczyniające się do wzrostu ich konkurencyjności w stosunku do innych organizacji.

Kolejnym elementem kształtującym zarządzanie talentami w organizacji jest jej zbiurokratyzowanie. Istnienie zbyt sztywnych i zhierarchizowanych struktur, jak i dużej liczby dokumentów może prowadzić do problemów z wprowadzeniem i realizacją zarządzania talentami. Zbyt ni formalizm w organizacji może przyczynić się do odwlekania lub niepodjęcia decyzji mających wpływ na kształt zarządzania talentami, a to w ostateczności wpłynie na podejście utalentowanych pracowników do pracy. Realizowanie zadań często o charakterze powtarzalnym, monotonnym i niewymagających wyzwań może powodować demotywację pracowników bardziej utalentowanych i ambitnych (Zientara, 2009, s. 221).

Oderwanie działań w zakresie planowania karier od strategicznych celów organizacji to następne istotne uwarunkowanie mające wpływ na zarządzanie talentami. Menedżerowie powinni mieć świadomość, jak i uświadamiać swoich pracowników, że najlepsze efekty może osiągnąć organizacja jedynie poprzez włączenie działań z zakresu zarządzania talentami do strategii organizacji. Wiąże się to nierozdzielnie z koniecznością ciągłego aktualizowania działań związanych z rozwojem i doskonaleniem pracowników i dostosowywania do sytuacji wewnątrz organizacji oraz zmian w otoczeniu zewnętrznym.

Wśród uwarunkowań kształtujących zarządzanie talentami wskazać należy również mechanizm komunikacji wewnętrznej. Dominacja nieformalnych przekazów informacji, niejasne obowiązujące zasady i reguły dotyczące zachowań akceptowanych i nagradzanych, brak informacji zwrotnej oraz zaufania między współpracownikami to elementy mogące w znacznym stopniu wpłynąć negatywnie na atmosferę sprzyjającą odkrywaniu, rozwojowi i utrzymywaniu talentów. Dla organizacji oznaczać to może niski poziom skuteczności rekrutacji, wysoki poziom fluktuacji, stres, wypalenie zawodowe, a ostatecznie niski wskaźnik utalentowanych pracowników.

Zdaniem autorek, wiele decyzji dotyczących przyszłości współczesnych przedsiębiorstw mogłoby przybrać inny wymiar, gdyby osoby decydujące o wdrażaniu konkretnych rozwiązań w obszarze zarządzania lepiej rozumiały powiązania pomiędzy inwestycjami w programy zarządzania talentami a sukcesem strategicznym organizacji. Należy podkreślić, że kompleksowe spojrzenie na funkcjonowanie organizacji i precyzyjne zaprojektowanie narzędzi pozwalających na podejmowanie skutecznych decyzji odnośnie do utalentowanych pracowników jest kluczem do zrozumienia wpływu kluczowych zasobów ludzkich firmy (talentów) na wartość współczesnej organizacji.

3. Pozytywne i negatywne skutki zarządzania talentami

Należy zwrócić uwagę, że współcześnie „w rosnącej liczbie przedsiębiorstw decyzje i procesy kadrowe, szczególnie te o wymiarze strategicznym, są przede wszystkim skupione na pozyskiwaniu utalentowanych pracowników, ich ciągłej

motywacji do kreatywnego myślenia i wykonywania zadań oraz na ich rozwoju zawodowym, zapewniającym osiągnięcie mistrzostwa w swojej specjalności” (Morawski i Mikuła, 2009, s. 48).

Zastosowanie w organizacji procesu zarządzania talentami przynosi zarówno korzyści, jak i negatywne skutki dla organizacji oraz dla indywidualnych pracowników (tabela 2).

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 organizacji, 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: opracowanie na podstawie: Pochopień, 2011, s. 216

Wprowadzanie i realizacja zarządzania talentami pozwala zapewnić niezbędne zasoby personalne wymagane przy tworzeniu i wykonywaniu nowych strategii organizacji (Haas Edersheim, 2009, s. 196). Znalezienie i utrzymanie utalentowanych osób, w dłuższej perspektywie czasu, przyczynia się do zwiększenia przewagi konkurencyjnej na rynku krajowym i międzynarodowym.

Stworzenie odpowiednich warunków do rozwoju pracowników, m.in. poprzez stałe doskonalenie warunków pracy, relacji interpersonalnych, może wspierać systematyczne i regularne prowadzenie badań zadowolenia pracowników oraz faktyczne wykorzystanie ich wyników (Połaska, 2009, s. 1).

Według SHL The CEB Talent Measurement Solution przeprowadzającej coroczne badania Global Assessment Trends Report wynika, że jedynie organizacje,

których kultura skupia się na pracownikach, osiągną sukces. Związane to jest z faktem przełożenia wartości tej kultury nie tylko na pracowników, ale staje się ona widoczna także wśród klientów. Organizacje rozumiejące potencjał utalentowanych pracowników mają większą możliwość odniesienia sukcesu w porównaniu z innymi organizacjami na rynku. Aby jednak to było możliwe, organizacje powinny posiadać umiejętność oceniania kompetencji i wiedzy pracowników oraz zatrudniać tych, którzy mogą przyczynić się do wzrostu wewnętrznego potencjału talentów w organizacji, do realizacji celów biznesowych obecnych i przyszłych (Fallaw, Kantrowitz, Dawson, 2012, s. 5).

Stosowanie innowacyjnych narzędzi w procesie zarządzania talentami może wpływać na wzrost motywacji i zaangażowania pracownika, ale też na jego atrakcyjność na rynku pracy jako osoby o wyższych kwalifikacjach oraz doświadczeniu. Wtedy również należy mówić o pozytywnych skutkach zarządzania talentami (Oehley, Theron, 2010, s. 2-28). Natomiast negatywne skutki mogą mieć miejsce, jeśli nie będzie wystarczająco akcentowane zaspokajanie pozostałych potrzeb pracownika (np. samodzielności i swobody doboru metod pracy czy atrakcyjności pracy) czy stosowany będzie niewłaściwy styl kierowania, co może skłonić pracownika do zmiany miejsca zatrudnienia (Zientara, 2009, s. 222-223).

Należy również pamiętać, że przyciągnięcie do organizacji talentów może wiązać się z negatywnym oddziaływaniem na relacje w zespołach oraz pracę w organizacji. Jednym z negatywnych skutków związanych z zarządzaniem talentami, które mogą wystąpić w organizacji, jest niebezpieczeństwo pojawienia się frustracji u pracowników uczestniczących w programie rozwojowym, powstałej wskutek ograniczonych możliwości przekazania zdobytej wiedzy. Posiadanie utalentowanych pracowników wymaga od organizacji tworzenia strategicznych planów osób o najwyższym potencjale, które uczestniczą w programach rozwojowych. Jeśli organizacja podjęła decyzję o przyjęciu utalentowanych pracowników, to nie może pozostawić ich samym sobie, lecz powinna zadbać o indywidualne ścieżki rozwoju dostosowane do strategii organizacji.

Kolejnym negatywnym skutkiem, jaki może pojawić się już na etapie realizacji procesu zarządzania talentami, jest możliwość podkupienia wyszkolonej już osoby przez konkurencyjną organizację. Nie chodzi tutaj wyłącznie o koszty finansowe związane z doskonaleniem danego pracownika, ale też wiedzę, którą mógłby przekazać nowemu pracodawcy. Stąd też w procesie zarządzania talentami zaczyna zwracać się coraz większą uwagę na tworzenie zachęt dla wybitnych pracowników do pozostawania w organizacji.

Wprowadzenie zarządzania talentami może w organizacji doprowadzić także do pojawienia się podejścia wrogiego lub rywalizacyjnego w stosunku do talentów, które mogą być traktowane jako zagrożenie dla istniejącej hierarchii i układów. Przejawiać się to może np. nieprzekazywaniem informacji lub też odmawianiem współpracy.

Coraz częściej podkreśla się również w literaturze, że z kolei korzyści, jakie można uzyskać z zarządzania talentami, odnoszą się nie tylko do organizacji, ale też samych utalentowanych pracowników. Warto podkreślić, że działania w obszarze zarządzania talentami powinny mieć charakter całościowy, tzn. obejmować planowanie i dobór pracowników, utrzymanie, rozwój potencjału talentów oraz ocenę efektów ich pracy (Kaczmarek, Sienkiewicz, 2005, s. 55-56). Talenty to osoby bardzo wymagające, mogące inspirować lub też stanowić problem dla menedżerów (Davis, Cutt, Flynn, Mowl, Orme, 2013, s. 35; Osborne, 1991, s. 4-5), dlatego chcąc zatrzymać w firmie pracownika o wysokim potencjale, należy dostosować system motywacyjny i styl kierowania do osobowości i potrzeb poszczególnych talentów. Ponadto trzeba stworzyć odpowiednie warunki pracy, utrzymania równowagi na płaszczyźnie praca-życie prywatne, oferować dostosowane do indywidualnych potrzeb pracownika wartości materialne i możliwości rozwoju (Miller, 2003, s. 419-433; Carleton, 2011, s. 462).

Podsumowanie

Do wprowadzenia zarządzania talentami przyczyniły się między innymi następujące zjawiska: „przejście społeczeństwa i gospodarki z ery przemysłowej na informacyjną, deficyt talentów w skali lokalnej i globalnej, zmiany demograficzne w krajach wysoko rozwiniętych oraz mobilność kapitału ludzkiego” (Buchelt, 2008, s. 27).

Autorki pragną podkreślić, że wdrożenie zarządzania talentami stanowi istotny element doskonalenia i rozwoju zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach. Jak stwierdza Ł. Brzeziński, zarządzanie talentami ma duży wpływ na wzmocnienie kadry i podniesienie poziomu kompetencji pracowników, a istotnym aspektem, który jest skutkiem zarządzania talentami, są działania zmierzające w kierunku dzielenia się wiedzą (Brzeziński, s. 140).

W XXI wieku, w erze gospodarki opartej na wiedzy, konkurencyjność przedsiębiorstw w dużym stopniu zależy od tego, czy w firmach funkcjonują systemy zwiększania rozwoju i doskonalenia pracowników, takie jak zarządzanie talentami. Niezbędne jest wręcz tworzenie warunków, w których ponadprzeciętni, ambitni pracownicy mogliby rozwijać swoje kompetencje i osiągnięcia. „Warunki te dotyczą stworzenia odpowiedniego kontekstu psychospołecznego lub klimatu organizacyjnego pozbawionego praktyk zawstydzania pracowników (...), a wręcz przeciwnie, pełnego praktyk wzmacniających dumę pracowników i podnoszących ich wysoką samoocenę. Nie należy zatem bać się utalentowanych, a nawet genialnych pracowników, to oni bowiem głównie tworzą wartość dodaną w firmie, ale należałoby stwarzać im możliwości rozwoju w codziennych interakcjach (...), ciągłym nagradzaniu, i podnoszeniu ich samooceny” (Konecki, 2008, s. 426).

Skuteczne zarządzanie talentami powinno być widoczne w kształtowaniu pozytywnych relacji wewnątrz organizacji, w umiejętności sprawnego komunikowania się w zespołach i między zespołami, w konstruktywnym rozwiązywaniu

problemów, a przede wszystkim w budowaniu zaangażowania pracowników w ciągły rozwój i samodoskonalenie (Knap-Stefaniuk i Karna, 2017a, s. 64).

Inwestowanie w najlepszych, utalentowanych pracowników jest najefektywniejsze z dwóch powodów – ekonomicznego i społecznego. Nakłady na wynagrodzenia czy szkolenia wpłyną na efekty widoczne w lepszej pozycji konkurencyjnej firmy. Natomiast identyfikacja i szczególne traktowanie najlepszych pracowników mobilizuje pozostałych do większego wysiłku, działania, podejmowania nowych wyzwań, aby dorównać wyróżnionym talentom (Morawski i Mikuła, 2009, s. 58).

Autorki podkreślały we wcześniejszych publikacjach dotyczących problematyki zarządzania talentami, że z perspektywy rozwoju współczesnych przedsiębiorstw ważne jest określenie roli i znaczenia talentów oraz skuteczne zaplanowanie i realizacja procesu zarządzania talentami. Działania te zdaniem autorek powinny mieć ciągły charakter, być ze sobą ściśle powiązane i ukierunkowane na realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa. Powinny skupiać się na takich obszarach jak: identyfikacja talentu, przyciągnięcie talentu oraz jego utrzymanie w organizacji (Knap-Stefaniuk i Karna, 2017b, s. 115).

Programy zarządzania talentami, w ramach których podejmowane są działania zmierzające do rozwoju potencjału szczególnie uzdolnionych, mających wybitne osiągnięcia pracowników, są współcześnie odpowiedzią na potrzeby organizacji, które działają w turbulentnym, zmiennym otoczeniu, w warunkach wysokiej konkurencyjności. Współcześnie „w biznesie jedyna opłacalna strategia personalna to zatrudnianie właściwych ludzi, stwarzanie im warunków do rozwoju i utrzymanie możliwie największej liczby gwiazd, czyli najwybitniejszych talentów” (Groysberg, Nanda, Nohria, 2008, s. 121).

Podsumowując, należy pamiętać, że współcześni pracownicy w coraz większym stopniu uznają możliwości swojego rozwoju za podstawowy element wartości danego pracodawcy. Taka postawa pracowników powinna skłonić kierownictwo wielu firm do zweryfikowania dotychczasowych sposobów inwestowania w rozwój i doskonalenie pracowników, do myślenia o rozwiązaniach stosowanych w ramach programów zarządzania talentami.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- [2] ASTON C., MORTON L., 2005, *Managing talent for competitive advantage*, „Strategic HR Review”, nr 4(5).
- [3] BUCHELT B., 2008, *Rosnące znaczenie talentów w gospodarce*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- [4] BYHAM W.C., 2001, *Are leaders born or made?*, *Workspan*, 44(12).
- [5] CANNON J.A., MCGEE R., 2012, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

-
- [6] CARLLETON K., 2011, *How to Motivate and Retain Knowledge Workers in Organizations: A Review of the Literature*, „International Journal of Management”, nr 28(2).
- [7] CHEŁPA ST., 2005, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa.
- [8] CUNNINGHAM I., 2007, *Talent management: making it real*, „Development and Learning in Organizations”, 21(2).
- [9] DAVIS T., CUTT M., FLYNN N., MOWL P., ORME S., 2013, *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- [10] DIGIORGIO R., 2004, *Winning with your strengths: an interview with Ken Tucker of the Galop Organization*, „Journal of Change Management”, nr 4(1).
- [11] GARDNER H., KORNHABER M.L., WAKE W.K., 2001, *Inteligencja. Wielorakie perspektywy*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
- [12] HAAS EDERSHEIM E., 2009, *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MT Biznes, Warszawa.
- [13] HEINEN J.S., O'NEILL C., 2004, *Managing talent to maximize performance*, „Employment Relations Today”, Volume 31, Issue 2.
- [14] HILTON D.M., 2000, *Hiring and retaining top talent*, „Credit Union Executive Journal”, 40(5).
- [15] INGRAM T., 2011, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- [16] JACKSON S.E., SCHULER R.S., 1990, *Human resource planning: Challenges for industrial / organizational psychologists*, „American Psychologist”, 45(2).
- [17] KACZMARSKA A., SIENKIEWICZ Ł., 2005, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa.
- [18] KNAP-STEFANIUK A., KARNA W.J., 2017a, *Zarządzanie talentami jako instrument rozwoju zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach z uwzględnieniem problemu migracji*, [w:] T. Kupczyk (red.), *Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw*, Wyd. Gazeta Wyborcza.
- [19] KNAP-STEFANIUK A., KARNA W.J., 2017b, *Zarządzanie talentami jako wyzwanie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Perspektywy Kultury, Czasopismo Naukowe Instytutu Kulturoznawstwa Akademii Ignatianum w Krakowie”, nr 16 (1/2017), Kraków.
- [20] KWIECIEŃ K., 2005, *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa.
- [21] LEWIS R.E., HECKMAN R.J., 2006, *Talent management: A critical review*, „Human Resource Management Review”, 16(2).
- [22] MERCER S.R., 2005, *Best-in-class leadership*, „Leadership Excellence”, 22(3).
- [23] MILLER L., 2003, *Personalities at work: understanding and managing human nature on the job*, „Public Personnel Management”, nr 32(3).
- [24] MIŚ A., POCZTOWSKI A., 2016, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] A. Poczowski (red.), *Zarządzanie talentami w gospodarce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [25] MORAWSKI M., 2009, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa.
- [26] OEHLEY A.M., THERON C.C., 2010, *The development and evaluation of a partial talent management structural model*, „Management Dynamics”, nr 19(3).
- [27] OSBORNE J.E., 1991, *Supervising Superstars: The talent and Temperamental Conflict*, „Supervisory Management”, nr 36(4).

- [28] POCZTOWSKI A., 2008, *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- [29] STUART-KOTZE R., DUNN C., 2008, *Who are you best people? How to find, measure and manage your top talent*, Britain: Prentice Hall.
- [30] ZIENTARA P., 2009, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej: analiza wybranych problemów*, [w:] A. Friedberg, W. Mikołajczewska (red. nauk.), *Efektywne aspekty zarządzania organizacjami. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Gdańskiej Wyższej Szkoły Administracji, Gdańsk.

NETOGRAFIA

- [1] BRZEZIŃSKI Ł., *Zarządzanie talentami w organizacji*, <http://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/3750/Lukasz%20Brzezinski%20Zarządzanie%20talentami%20w%20organizacji.pdf?sequence=1> (13.11.2017).
- [2] FALLOW S.S., KANTROWITZ T.M., DAWSON C.R., 2012, *Global Assessment Trends Report*, <https://www.shl.pt/UserFiles/File/2012SHLGlobalAssessmentTrendsReport.pdf> (10.11.2017).
- [3] GŁOWACKA-STEWART K., MAJCHERCZYK M., 2006, *House of Skills, The Conference Board, Raport badawczy „Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań”*, [//www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf](http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf) (10.11.2017).
- [4] GROYSBERG B., NANDA A., NOHRIA N., (2008), *Duże ryzyko zatrudniania gwiazd*, „Harvard Business Review Polska”, nr 1, Warszawa, [w:] M. Morawski, B. Mikuła, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, <http://mikulab.fm.interiowo.pl/zzl-3-4-2009-morawki-mikula.pdf> (13.11.2017).
- [5] KONECKI K.T., „*Zarządzanie talentami – zarządzanie lamentami*”, czyli jak rozwija się „geniusz”?, <http://dSPACE.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/2973/Zarz%C4%85dzanie%20Talentami.pdf?sequence=1> (13.11.2017).
- [6] MORAWSKI M., MIKUŁA B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, <http://mikulab.fm.interiowo.pl/zzl-3-4-2009-morawki-mikula.pdf> (13.11.2017).
- [7] POCHOPIEŃ J., 2011, *Zarządzanie talentami*, „Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 91 za: K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy E-0011-06-RR, The Conference Board, 2006; https://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf (12.11.2017).
- [8] POŁASKA M., 2009, *Zarządzanie talentami – o modzie, błędach i roli menedżerów*, wywiad z Leszkiem Mellibrudą, strona z dn. 28.01.2009, <https://www.kadry.abc.com.pl/artykuly/zarządzanie-talentami-o-modzie-bledach-i-rol-i-menedzerow,53280.html> (10.11.2017).
- [9] TABOR J., *Zarządzanie talentami jako funkcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, http://old.cren.pl/uploaded-files/18_tabor.pdf (13.11.2017).
- [10] STEINEROWSKA S., *Zarządzanie talentami jako czynnik sukcesu organizacji XXI wieku*, <http://www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF/Steinerowska%20Sylwia%20-%20Zarządzanie%20talentami%20jako%20czynnik%20sukcesu%20organizacji%20XXI%20wieku.pdf> (13.11.2017).