

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 13 (2018), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 27-37

Modern Management Systems
Volume 13 (2018), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 27-37



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 w świetle teorii przywództwa służebnego

Talent management in the light of servant leadership theory

Agnieszka Marek

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
Wydział Nauk Społecznych
Instytut Ekonomii i Zarządzania

Streszczenie: W dobie gospodarki opartej na wiedzy przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw budowana jest przede wszystkim w oparciu o pracowników. Rosnąca mobilność, ustawiczne zmiany w gospodarce oraz brak odpowiednio wykwalifikowanych osób na rynku pracy skutkują zaostrzającą się „wojną o talenty”. Świadomi swoich zdolności pracownicy nie zadowolają się zachętami materialnymi, ale szukają miejsca pracy, w którym będą mieli zapewnione odpowiednie warunki do rozwoju, a zadania będą wymagać kreatywności i współpracy z ludźmi podzielającymi ich zainteresowania. Celem artykułu jest przedstawienie charakterystyki zarządzania talentami w organizacji stosującej koncepcję przywództwa służebnego. Na podstawie analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że największą spójność z założeniami przywództwa służebnego wykazuje inkluzywne zarządzanie talentami skierowane na rozwój pracowników. Kluczowe w tym podejściu jest dopasowanie pracowników utalentowanych do rzeczywistości organizacyjnej, budowanie silnych więzi pomiędzy przywódcą służebnym i jego współpracownikami oraz indywidualne zaplanowanie rozwoju każdego członka organizacji pod kątem jego potrzeb i ambicji.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, przywództwo służebne, rozwój pracowników.

Abstract: In knowledge based economy employees, with their knowledge and motivation, play the key role in building competitive advantage of companies. Constantly growing mobility, rapid changes in economy and deepening shortage of qualified candidates who suit organisations' needs lead to aggravating "war for talents". Talented employees, aware of their skills, look for the employer who provides not only material incentives but also proper development conditions, which include creative tasks and cooperation with people who share the same interests. The aim of the paper is to present the characteristics of talent management in organisations which use servant leadership. Literature analysis revealed that the concept with the highest level of congruence with servant leadership is inclusive talent management focused on employees development. In that approach the key factors are: matching talents to the organisation, building strong relationships between leader and his followers and tailoring development programs to needs and ambitions of every employee.

Keywords: talent management, servant leadership, employees development.

Wstęp

Talent zazwyczaj kojarzy się z czymś wybitnym, wyjątkowym, najczęściej wrodzonym darem, który pozwala osiągnąć różnie rozumiany sukces. Myśląc o talencie, patrzymy na najlepszych sportowców, uznanych artystów, pamiętając, że ich umiejętności i osiągnięte mistrzostwo wymagają wielu godzin treningów i ćwiczeń. W przypadku artystów lub sportowców uprawiających dyscypliny indywidualne trudno jednak mówić o zarządzaniu talentami, gdyż pracują oni zazwyczaj na własny rachunek i wraz z menedżerami kreują swoją własną markę. Analiza przeprowadzona w niniejszym artykule domaga się określenia talentu w kontekście organizacyjnym, w którym pracownik może być podmiotem biorącym udział w procesie zarządzania talentami. Na potrzeby tej analizy pracownika utalentowanego należy zdefiniować „nie tylko jako osobę, wyróżniającą się ponadprzeciętnymi umiejętnościami, ale pracownika, który przez swoje zaangażowanie i własny rozwój przyczynia się do sukcesu organizacji” (Mróz, 2015, s. 95). Celem opracowania jest zidentyfikowanie specyficznych cech zarządzania talentami w sytuacji, gdy w organizacji stosuje się koncepcję przywództwa służebnego. Zalicza się ona do nurtu tzw. nowego przywództwa, ale jej korzenie sięgają do czasów Chrystusa, który jest pierwowzorem przywódcy służebnego. Patrząc na Jego zachowanie, łatwo dostrzec konkretne cechy właściwe takiemu podejściu do przywództwa: autentyczność i spójność postępowania z nauczaniem, bezpośrednia komunikacja i dostępność dla uczniów, budowanie zaufania, dodawanie odwagi i docenianie wysiłków apostołów. Poprzez swój przykład i nauczanie przygotował On uczniów do swoistej sukcesji, upełnomocnił ich, posyłając z misją głoszenia ewangelii na całym świecie.

1. Zarządzanie talentami w organizacji

Zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania mają trudności w zdefiniowaniu zarządzania talentami, stąd w literaturze wymienia się wiele podejść i podziałów tej koncepcji. N. Oppong (2016, s. 34) wskazuje na trzy podstawowe sposoby percepcji zarządzania talentami: postrzeganie ZT jako zbioru procesów znanych już z zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), jak rekrutacja, sukcesja czy rozwój kariery, realizacja ZT poprzez planowanie i przewidywanie roli zasobów ludzkich w oparciu o umiejętności pracowników, popyt i podaż, a także ich rozwój bądź wypalanie się. Te dwa podejścia nie wnoszą wiele nowego w stosunku do znanej już i szeroko stosowanej koncepcji ZZL.

Pewnym *novum* odznacza się natomiast trzecie podejście, zgodnie z którym ZT skupia się na zapewnianiu zasobów dla utalentowanych pracowników oraz ich rozwoju i nagradzaniu. Oppong dodaje, że w tym wypadku pojawiają się dwa przeciwstawne stanowiska – konieczność wyboru wąskiej grupy pracowników utalentowanych lub zastosowanie ZT do wszystkich pracowników. Tym samym nawiązuje do funkcjonującego w literaturze przedmiotu podziału na ekskluzywne/

elitarnie ZT (*exclusive talent management*), zgodnie z którym szczególną uwagę należy poświęcić pracownikom ponadprzeciętnym, wybranym, posiadającym kluczowe dla organizacji kompetencje o wysokim potencjale rozwoju, oraz inkluzywnie ZT (*inclusive talent management*) (Thunnissen i in., 2013b, s. 327), które zakłada, że każdy pracownik jest utalentowany (Iqbal 2013, i in., s. 3610). Istotą podejścia inkluzywnego jest identyfikacja talentu każdego pracownika, a więc odnalezienie takiego obszaru działalności, w którym pracownik mógłby wykorzystać swoje wyjątkowe zdolności i tym samym przyczynić się do realizacji celów i osiągnięcia sukcesu przez firmę, w której pracuje.

Istnienie tego podziału odzwierciedlają różnicowane definicje ZT współistniejące w literaturze przedmiotu. Według T. Listwana jest ono zbiorem „działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji” (Listwan, 2005, s. 21), co odpowiada podejściu ekskluzywnemu i skutkuje kierowaniem programów ZT do wąskiej grupy pracowników postrzeganych jako tzw. *high potentials*. P. Capelli i J.R. Keller wskazują na szersze ujęcie ZT, pisząc, że jest ono „pochodzącym z praktyki terminem zawierającym zakres długotrwałych praktyk ukierunkowanych na zatrudnienie właściwej osoby na właściwe stanowisko we właściwym czasie” (Capelli, Keller, 2014, s. 306). Potem jednak dodają, że jest to proces, w którym organizacje antycypują i zaspokajają swoje potrzeby w zakresie zatrudnienia talentów na strategicznych stanowiskach (Capelli, Keller, 2014, s. 307), co odpowiada elitarnemu ZT.

N. Sośnicka podaje definicję bliższą ujęciu inkluzywnemu, określając ZT jako „zarządzanie pracownikami w taki sposób, by mieli poczucie ciągłego rozwoju zawodowego, samorealizacji oraz jak najlepiej wykorzystywali w pracy swoje naturalne uzdolnienia i preferencje” (Sosińska, 2007, s. 15). W nurt ten wpisuje się także H. Bieniok, określając ZT jako „poszukiwanie najlepszych sposobów ujawniania i wykorzystania potencjału ludzkich zdolności oraz wyzwalanie i symulowanie twórczości generującej wartości dodane ukryte w pracownikach” (Bieniok, 2010, s. 20). W praktyce ZT organizacje często łączą oba podejścia, jednak większą popularnością cieszy się ujęcie elitarnie (Thunnissen i in., 2013, s. 327).

Przyjęcie jednego z wyżej wymienionych założeń skutkuje odpowiednią strategią ZT w przedsiębiorstwie. Wybór ekskluzywnego ZT w organizacji prowadzi do obrania strategii procesowej opartej głównie na pozyskaniu oraz utrzymaniu kluczowych pracowników. Podejściu inkluzywnemu natomiast przyporządkowuje się strategię konfiguracyjną, mającą na celu odpowiednie rozmieszczenie, rozwój i łączenie utalentowanych pracowników w taki sposób, aby optymalnie rozwinąć ich potencjał i podnieść skuteczność działań przedsiębiorstwa (Tabor, 2013, s. 40). Podejście inkluzywne naturalnie wspiera współpracę członków organizacji, w przeciwieństwie do podejścia indywidualnego, które wzmaga konkurencję między pracownikami, hamując tym samym chęć do dzielenia się wiedzą, wkład do pracy zespołowej czy budowanie trwałych stosunków pracy (Tunissen, Gallardo-Gallardo, 2017, s. 21).

Jeszcze większe zróżnicowanie podejść do ZT przedstawiły holenderskie badaczki M.C. Meyers i M. van Woerkom (2014, s. 194), które na przedstawiony wyżej podział nakładają różnice w postrzeganiu pochodzenia samego talentu. Według nich w kręgu kultury zachodniej talent jest postrzegany najczęściej jako wrodzona zdolność prowadząca do osiągania ponadprzeciętnych rezultatów w określonej dziedzinie, podczas gdy w Japonii za talent uważa się wyjątkowe osiągnięcie będące rezultatem wielu lat treningu. W związku z tym wyróżniają one cztery podejścia do zarządzania talentami. Pierwsze to klasyczna już „wojna o talenty”, w czasie której specjaliści wyszukują wybitne jednostki na rynku pracy, przyciągają je do organizacji i stwarzają takie warunki pracy, aby zatrzymać tych pracowników w firmie jak najdłużej. Druga opcja powstaje z połączenia podejścia ekskluzywnego z możliwością rozwoju i polega na inwestowaniu w rozwój pracowników z wysokim potencjałem, co prowadzi do wykreowania pracownika postrzeganego jako talent. Zgodnie z trzecim podejściem każdy pracownik posiada talent, trzeba go jedynie zidentyfikować i zacząć używać. Czwartą możliwością jest natomiast zaoferowanie odpowiednich warunków rozwoju dla wszystkich pracowników, wynikające z przekonania, że każdy pracownik może „stać się talentem” dzięki wytrwałej pracy (Urbanová, Vnoučková, 2015, s. 5).

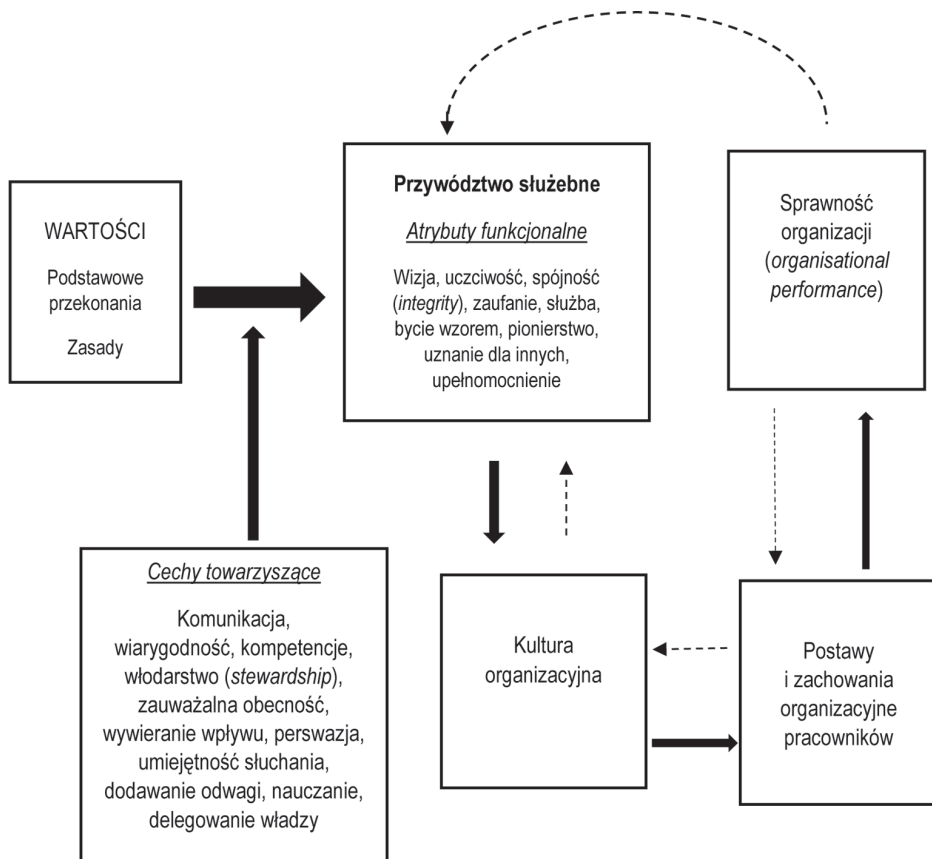
2. Przywództwo służebne

We współczesnych organizacjach coraz częściej odchodzi się od przywództwa hierarchicznego, w którym za liderów uważa się jedynie osoby z najwyższego czy średniego szczebla zarządzania. Dąży się do takiego modelu organizacji, w którym każdy z pracowników będzie potrafił myśleć i działać jako lider, a umiejętność samoprzewodzenia stanie się podstawą efektywnego rozwoju osobistego i zawodowego (Czuba, Miszczak, 2017, s. 123). Te założenia spełnia właśnie teoria przywództwa służebnego. Jezus nie wybierał do współpracy wybitnych jednostek, ale potrafił dostrzec coś wyjątkowego w każdym człowieku i każdego z nich przygotował do roli lidera, posyłając ich do innych, aby nauczali w Jego imieniu.

W nauce o zarządzaniu teoria przywództwa służebnego stała się przedmiotem badań za sprawą Roberta Greenleafa. Według autora eseju *The Servant as a Leader* przywództwo służebne ma być odpowiedzią na kryzys przywództwa, skierowaną na odpowiedzialne budowanie lepszego społeczeństwa, w przeciwieństwie do przywództwa zorientowanego na indywidualizm, władzę i korzyści materialne. Przywódcą służebnym może być ten, kto ma określoną wizję przyszłości i potrafi przekonać innych do jej realizacji, a więc zdobędzie zaufanie swoich naśladowców, które pozwoli im zaakceptować ryzyko wiążące się z podjęciem wyzwania osiągnięcia wybranego celu. Wyróżnikiem przywódcy służebnego jest wewnętrzna motywacja do służenia innym, która prowadzi go do przyjęcia roli lidera. Przedkłada on potrzeby tych, którym przewodzi, nad swoje własne oczekiwania, a miernikiem skuteczności jego działań jest rozwój tych właśnie osób, ze szczególnym uwzględnieniem najsłabszych

i wykluczonych członków społeczeństwa (Greenleaf, 1977, s. 81-85). Przywództwo społeczne jest koncepcją zorientowaną na człowieka. Kładzie nacisk na wspomaganie rozwoju współpracowników, m.in. przez zapewnienie im etycznych i transparentnych warunków pracy, pełnienie roli mentora przez lidera służebnego, a także przez angażowanie ich w szkolenia (Winston, Fields, 2015, s. 414). Przywództwo służebne jest zatem procesem „osiągania wartościowych wyników przy sprawiedliwym, pełnym troski i szacunku podejściu do wszystkich osób zaangażowanych” (Blanchard, 2007, s. XV).

Liczne próby operacjonalizacji przywództwa służebnego doprowadziły do powstania wielu katalogów konkretnych cech charakteryzujących lidera służebnego, jednakże widać w nich pewne zróżnicowanie (Boon, Makhani, 2012; Focht, Ponton, 2015). Dogłębną analizę atrybutów przywódcy służebnego przeprowadzili R. Russell i A.G. Stone (2002), którzy w oparciu o wyniki swoich badań stworzyli praktyczny model przywództwa służebnego w kontekście organizacyjnym (rys. 1).



Rys. 1. Praktyczny model przywództwa służebnego

Źródło: Russel, Stone, (2002), *A review of servant leadership attitudes: developing a practical model*, „Leadership & Organization Development Journal”, nr 23/3, s. 154

Model ten odzwierciedla wspomniane już założenie Greenleafa, że u przywódcy służebnego potrzeba przewodzenia wypływa z wewnętrznej potrzeby służenia innym. Troska o współpracowników i ich rozwój sprawia, że człowiek podejmuje wyzwanie prowadzenia ich ku wyznaczonym celom, a zatem przywództwo służebne wynika z wyznawanych przez niego wartości i przekonań (Washington i in., 2006, s. 701-702). Z tego powodu wartości i przekonania lidera w omawianym modelu stanowią zmienną niezależną, natomiast samo przywództwo służebne staje się zmienną zależną, opisaną przez tzw. atrybuty funkcjonalne. Determinują one kształt i efektywność przywództwa, zaś cechy towarzyszące wpływają na poziom i intensywność atrybutów funkcjonalnych (Russell, Stone, 2002, s. 153). Amerykańscy badacze wskazują również, że przywództwo służebne wywiera wpływ na organizację, ale również ulega jej wpływom, co powoduje, że w przedstawionym modelu jest ono zarówno zmienną niezależną, jak i zmienną zależną. Z jednej strony bowiem przez swoje działania przywódca może przyczynić się do zmian w kulturze organizacyjnej czy w zachowaniach pracowników, z drugiej jednak wartości organizacyjne determinują jego decyzje i kształtują pożądane postawy wśród pracowników, co z kolei wpływa na sprawność całej organizacji (Russell, Stone, 2002, s. 153).

3. Zarządzanie talentami przez przywódcę służebnego

Różnorodność definicji oraz podejść do ZT w organizacjach wskazuje, że koncepcja ta zmienia się pod wpływem aktualnych warunków na rynku pracy, z których najważniejsze to dostępność pracowników o odpowiednich kompetencjach, stopień ich mobilności oraz związany z nią wskaźnik fluktuacji kadr. Przeprowadzona analiza wykazała również, że kształt ZT jest uzależniony od zdefiniowania samego talentu w danej organizacji oraz przyjęcia konkretnej strategii w tym obszarze. Kolejnym krokiem będzie wybór tego podejścia do ZT, które wykazuje największą spójność z założeniami koncepcji przywództwa służebnego.

Według Greenleafa miarą skuteczności działań podejmowanych przez lidera służebnego jest wzrost osób, którym się służy, a także troska o tych, którzy są najmniej uprzywilejowani w społeczeństwie, a więc odpowiedź na pytanie, czy odnoszą oni korzyść lub chociaż nie są w dalszym ciągu pozbawiani niezbędnych do pracy zasobów (Greenleaf, 1977, s. 85). Już proste zestawienie tego stwierdzenia z założeniami ekskluzywnego ZT pozwala dostrzec istniejący konflikt. ZT w ujęciu elitarnym zakłada bowiem objęcie specjalnymi programami rozwoju jedynie wąskiej grupy kluczowych specjalistów, podczas gdy rolą przywódcy służebnego jest troska o wszystkich, którzy zostali mu powierzeni. Ekskluzywne ZT stoi w sprzeczności ze społeczną odpowiedzialnością organizacji w stosunku do jej najważniejszych interesariuszy, jakimi są pracownicy (Lacey, Groves, 2014, s. 403-404), prowadzi do podziału pracowników na lepszych, którym zapewnia się dostęp do zasobów najwyższej jakości i inwestuje się w rozwój ich potencjału, oraz gorszych, którym odmawia się prawa do udziału w programie ZT (Swails i in.,

2014, s. 531). Takie podejście może skutkować zmniejszeniem satysfakcji z pracy i pogłębiającym się poczuciem wykluczenia pracowników, którzy nie są postrzegani jako utalentowani, a więc, w ujęciu Greanleafa, tych najmniej uprzywilejowanych. Wybór ekskluzywnego ZT przez przywódcę służebnego mógłby być postrzegany jako leżący w sprzeczności z jego naturą, a więc niezachowana byłaby spójność przywództwa, na której oparty jest jego autorytet. Pracownik podąży za liderem, który jest godny zaufania, postępuje etycznie i ma określone zasady. Dopiero gdy działa on zgodnie z wyznawanymi wartościami, pracownicy mogą powierzyć mu swoją karierę, bezpieczeństwo, a nawet życie (Kouzes, Posner, 1990, s. 2). Przywódca służebny będzie więc zwolennikiem inkluzywnego ZT i wynikającej z niego strategii konfiguracyjnej.

Zestawiając przedstawiony powyżej podział ZT przez Meyers i van Woerkom z teorią przywództwa służebnego, można dostrzec, że, ze względu na nastawienie na rozwój talentów, największą zgodność z wartościami reprezentowanymi przez przywódcę służebnego wykazuje czwarte z wymienionych podejść do ZT. Zakłada ono nie tylko posiadanie talentu przez wszystkich pracowników, ale ich nieustanne doskonalenie, które jest wyrazem troski o członków organizacji, a także elementem realizacji określonej wizji przyszłości przy udziale wszystkich zatrudnionych osób. Najważniejszym zadaniem przywódcy służebnego w kontekście inkluzywnego ZT nastawionego na rozwój będzie więc dobór takich współpracowników, którzy zaakceptują wytyczony kierunek działania organizacji i będą w stanie zdobyć takie kompetencje, które w połączeniu z umiejętnościami pozostałych członków zespołu pozwolą osiągnąć zamierzone cele.

Kluczowe w tym podejściu będzie założenie M. Thunnissen i jej współpracowników (2013a, s. 1752), którzy wykazali, że nie można postrzegać talentu jako czegoś absolutnego. Jest on relatywny i subiektywny, gdyż zależy od typu wykonywanej pracy, środowiska organizacyjnego i wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, kształtujących działalność organizacji, dlatego człowiek może być uznany za utalentowanego w kontekście rzeczywistości danej firmy, podczas gdy w innej organizacji jego umiejętności i wiedza nie będą aż tak wartościowe. Inkluzywne ZT nastawione na rozwój nie wymusza inwestycji w 10-15% najzdolniejszych pracowników, ale nie oznacza także zatrudniania osób przypadkowych. Przyjmując, że cały rynek pracy stanowi 100% dostępnych kandydatów, należy skonstruować taki proces rekrutacji (wewnętrznej i zewnętrznej), który pozwoli zatrudnić 10-15% osób postrzeganych jako potencjalni pracownicy utalentowani (Swales i in., 2014, s. 532) w kontekście danej organizacji. Narzędziem przydatnym w identyfikacji takich talentów może być opracowany przez specjalistów z PA Consulting proces dopasowania talentów do rzeczywistości organizacyjnej z wykorzystaniem dostępnych źródeł informacji. Składa się on z sześciu etapów przedstawionych na rys. 2 i służy do wyszukiwania strategicznych talentów w tzw. płynnym ZT (PA Consulting, 2015, s. 8). Przy założeniu, że każdy pracownik ma jakiś talent, a zapewnienie odpowiednich warunków może przyczynić się do jego rozwoju, procedurę tę przywódca służebny powinien zastosować w przypadku obsadzania każdego wakatu.



Rys. 2. Proces poszukiwania pracowników utalentowanych dopasowanych do danej organizacji

Źródło: PA Consulting, (2015), *Future is fluid – key findings*, PA Knowledge, London, s. 9

Najważniejszym etapem z punktu widzenia poszukiwania talentów jest przygotowanie definicji pracownika utalentowanego i talentu dopasowanego do danego stanowiska w konkretnej organizacji. Należy przy tym uwzględnić strategię firmy, kompetencje potencjalnego pracownika oraz możliwości jego rozwoju w kontekście realizowania wspólnych celów oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez organizację. Efektem tego etapu będzie sporządzenie szczegółowego opisu stanowiska i profilu kompetencji poszukiwanego pracownika.

Drugim etapem procesu dopasowania talentów do organizacji jest zebranie informacji o potencjalnych kandydatach ze wszystkich dostępnych źródeł, a następnym analiza pozyskanych informacji i zbadanie istniejących korelacji w kontekście prognozowanych na rynku pracy trendów. Etapy te są ze sobą nierozdzielnie związane i prowadzą do znalezienia osoby pasującej do sporządzonego profilu oraz przygotowania planu jej rozwoju (PA Consulting, 2015, s. 9). Znając swoich współpracowników i ich możliwości, przywódca służebny powinien w pierwszej kolejności przyrzeć się predyspozycjom osób już zatrudnionych, poinformować ich o istniejącym wakacie i zaproponować miejsce tym, którzy jego zdaniem posiadają odpowiednie kwalifikacje do podjęcia nowych obowiązków. Przeprowadzenie rekrutacji wewnętrznej będzie spójne z charakterystyką przywódcy służebnego, gdyż powinien dążyć do tego, by ci, którym służy, byli zdolni do podejmowania nowych wyzwań i partycypowania w zarządzaniu firmą, co wiąże się zarówno z ich rozwojem zawodowym, jak i osobistym. Propozycja awansu jest wyrazem zaufania i uznania dla wybranego współpracownika oraz naturalną konsekwencją planowania ścieżki kariery. Ponadto rekrutacja wewnętrzna daje pewność, że wybrana osoba zna specyfikę i kulturę organizacji, co pozwoli jej szybciej odnaleźć się na nowym stanowisku. Istnieje jednak prawdopodobieństwo, że wybrany kandydat odmówi przyjęcia nowych obowiązków, gdyż nie będzie postrzegał tej zmiany jako sprzyjającej jego rozwojowi. W tej sytuacji przywódca służebny, kierując się dobrem pracownika, powinien zaakceptować jego odmowę i jeśli nie znajdzie innego kandydata wewnątrz organizacji, poszukać odpowiedniej osoby na zewnętrznym rynku pracy.

Proces rekrutacji będzie dużo łatwiejszy w małych firmach, gdyż lider może osobiście spotkać się z kandydatami i ocenić, kto w największym stopniu podziela wartości zgodne z kulturą organizacji oraz posiada umiejętności umożliwiające

realizację założonej wizji. W organizacjach większych natomiast proces rekrutacji często przeprowadzany jest przez wyspecjalizowane osoby, dlatego tak istotny jest pierwszy etap, w którym powstaje odpowiedni opis stanowiska. Na jego podstawie rekruterzy mogą dokonać selekcji wstępnej, a następnie przedstawić wybranych kandydatów liderowi, który podejmie ostateczną decyzję o zatrudnieniu konkretnej osoby.

Piątym etapem procesu dopasowania utalentowanych pracowników do organizacji jest budowanie bliskich relacji, aby zrozumieć ich ambicje, potrzeby i intencje, a następnie – w ostatnim etapie – podjąć działania, które umożliwią rozwój konkretnych osób w danej organizacji (PA Consulting, 2015, s. 9). Na tym etapie szczególnie przydatne będą następujące cechy przywódcy służebnego wymienione w modelu Russela i Stone'a: służba, umiejętność słuchania, zauważalna obecność, a więc dostępność dla współpracowników, nauczanie, często poprzez kształtowanie wzorców zachowań, delegowanie władzy i dodawanie odwagi, aż do uppełnomocnienia, które będzie wyrazem zaufania i uznania dla członków organizacji. Dzięki takiemu podejściu do pracowników lider buduje zespół ludzi zaangażowanych i zmotywowanych do realizacji wizji organizacji, którzy postrzegają firmę jako środowisko doskonałe dla swojego osobistego i zawodowego rozwoju. Zarządzając dobrze dobranym zespołem utalentowanych pracowników, przywódca służebny może w większym stopniu przyczynić się do osiągnięcia sukcesu przez organizację i budowania jej przewagi konkurencyjnej. W takiej firmie zmniejsza się ryzyko odejścia najlepszych pracowników, gdyż zaufanie i zaangażowanie oraz współdziałanie w zarządzaniu firmą powodują, że czują się oni współwłaścicielami przedsiębiorstwa i identyfikują się z jego działaniami. Tym samym mniejsze jest również ryzyko odpływu wiedzy, a nawet porażki firmy w stosunku do organizacji, które, stosując ekskluzywnie podejście do ZT, swoją przewagę konkurencyjną opierają na kilku kluczowych pracownikach postrzeganych jako talenty.

Podsumowanie

Różnorodność podejść do zarządzania talentami wskazuje, że jest to koncepcja ciągle rozwijająca się, a jej kształt w konkretnej organizacji w dużej mierze zależy od przyjętych definicji samego talentu oraz założeń realizowanych w procesie ZT. Drogą dedukcji ustalono, że przywództwo służebne będzie sprzyjało inkluzywnemu ZT nastawionemu na rozwój pracownika. Wadami takiego podejścia są niewątpliwie wysokie koszty jego realizacji i duże obciążenie lidera sprawami pracowników. Jego zalety natomiast to dowartościowanie wszystkich pracowników firmy, nieustanne rozwijanie talentów oraz indywidualne podejście do każdej zatrudnionej osoby, co prowadzi do zmniejszenia fluktuacji pracowników i uzyskania ponadprzeciętnych efektów pracy, cennych szczególnie w rzeczywistości konkretnej organizacji.

Należy podkreślić, że podejście to w praktyce jest łatwiejsze do zrealizowania w małych organizacjach ze względu na wagę budowania relacji między przywódcą

a współpracownikami. Wymaga ono bowiem poświęcenia czasu każdemu pracownikowi oraz dopasowania planu rozwoju do jego potrzeb i ambicji, co może być trudne w większych przedsiębiorstwach. Z drugiej strony obecność przywódców służebnych na różnych szczeblach zarządzania w dużych organizacjach jest szansą na rozwój talentów wielu pracowników, nie tylko przyjętych w badaniach najlepszych 10-15%, którzy są postrzegani jako kluczowi dla osiągnięcia sukcesu i zdobycia przewagi konkurencyjnej przez daną firmę. Przywódca służebny nie może bowiem dbać tylko o najlepszych, ale patrzy szerzej, w kontekście całej organizacji lub zespołu, którym zarządza, ponieważ nad swoje indywidualne potrzeby przedkłada on rolę „budowniczego lepszego społeczeństwa” (Greenleaf, 1977, s. 81). Jasna wizja tej społeczności pociąga współpracowników do jej realizacji i motywuje ich do podjęcia ryzyka i pójścia za tym kompetentnym, autentycznym i godnym zaufania przywódcą, wytrwale dążącym do raz obranego celu, aby wspólnie cieszyć się z jego osiągnięcia (por. Greenleaf, 1977, s. 85).

BIBLIOGRAFIA

- [1] BIENIOK H., 2010, *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji*, [w:] *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [2] BLANCHARD K., 2007, *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [3] BOONE L.W., MAKHANI S., 2012, *Five Necessary Attitudes of a Servant Leader*, „Review of Business”, nr 33/1.
- [4] CZUBA B., MISZCZAK M., 2017, *Od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim w Siłach Zbrojnych RP*, WAT, Warszawa.
- [5] CAPPELLI P., KELLER JR., 2014, *Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges*, „The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, nr 1.
- [6] FOCHT A., PONTON M., 2015, *Identifying primary characteristics of servant leadership: Delphi study*, „International Journal of Leadership Studies”, nr 9(1).
- [7] GREENLEAF R.K., 1977, *The Servant as Leader*, Paulist Press Inc., New York.
- [8] INGRAM T., 2011, *Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa.
- [9] IQBAL S., QURESHI T.M., KHAN M.A., HIJAZI S.T., 2013, *Talent management is not an old wine in a new bottle*, „African Journal of Business Management”, nr 7(35).
- [10] KOUZES J.M., POSNER B.Z., 1990, *The credibility factor: What followers expect from their leaders*, „Management Review”, nr 79(1).
- [11] LACEY M.Y., GROVES K., 2014, *Talent management collides with corporate social responsibility: creation of inadvertent hypocrisy*, „Journal of Management Development”, vol. 33, no. 4.

- [12] LISTWAN T., 2005, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa.
- [13] MRÓZ J., 2013, *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 2(23).
- [14] PA CONSULTING, 2015, *Future is fluid – key findings*, PA Knowledge, London.
- [15] RUSSEL R.F., STONE A.G., 2002, *A review of servant leadership attitudes: developing a practical model*, „Leadership & Organization Development Journal”, nr 23/3.
- [16] SOSIŃSKA N., 2007, *Magia rozwoju talentów. Jak zdobywać i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, IFC PRESS, Kraków.
- [17] SWAILES S., DOWNS Y., ORR K., 2014, *Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities*, „Human Resource Development International”, nr 17(5).
- [18] THUNNISSSEN M., BOSELIE P., FRUYTIER B., 2013a, *A review of talent management: ‘Infancy or adolescence?’*, „The International Journal of Human Resource Management”, nr 24(9).
- [19] THUNNISSSEN M., BOSELIE P., FRUYTIER B., 2013b, *Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach*, „Human Resources Management Review”, nr 23.
- [20] THUNNISSSEN M., GALLARDO-GALLARDO E., 2017, *Talent Management in Practice: An Integrated and Dynamic Approach*, Emerald Publishing Limited, Bingley.
- [21] WASHINGTON R.R., SUTTON CH.D., FIELD H.S., 2006, *Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality*, „Leadership & Organization Development Journal”, vol. 27, no. 8.
- [22] WINSTON B., FIELDS D., 2015, *Seeking and measuring the essential behaviours of servant leadership*, „Leadership & Organization Development Journal”, vol. 36, no. 4.