



Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Oddział w Toruniu

PTE Toruń Working Papers

No 18/2008

**ZARZĄDZANIE TALENTAMI JAKO FUNKCJA
STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

Joanna Tabor

Toruń 2008

Joanna Tabor
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Centrum Rozwoju Edukacji Niestacjonarnej

ZARZĄDZANIE TALENTAMI JAKO FUNKCJA STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI¹

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), strategia, kapitał ludzki, zarządzanie wiedzą, gospodarka oparta na wiedzy, przewaga konkurencyjna

1. WPROWADZENIE

Ponad 90 proc. przedsiębiorstw w Polsce poszukuje menedżerów średniego i wysokiego szczebla – wynika z ostatniego badania firmy Antal International². Według GUS, za 5 lat będzie w Polsce brakowało ponad 70 tys. specjalistów. Rodzime przedsiębiorstwa, które muszą stawić czoła nowym wyzwaniom – konkurowania na rynku globalnym i sprawnego działania w gospodarce opartej na wiedzy, odczuwają braki wykwalifikowanych pracowników. Aby zrealizować cele strategiczne, powinny dbać o stan i strukturę kadry, w tym utrzymywać odpowiednią liczbę specjalistów charakteryzujących się wysokimi kwalifikacjami. Jest to potrzeba zarówno chwili obecnej, jak i zadanie na przyszłe lata. Z tego też względu pracodawcy coraz częściej dostrzegają korzyści płynące z budowania systemów zarządzania talentami (ZT), których celem jest przyciągnięcie i zatrzymanie najlepszych pracowników. Potwierdzają to badania stowarzyszenia Conference Board i firmy House of Skills – 94 proc. ankietowanych w grupie polskich dyrektorów personalnych, twierdzi, że proces zarządzania talentami zyska w najbliższych latach na znaczeniu³.

¹ Artykuł został zaprezentowany na IV ogólnopolskiej konferencji z cyklu *Współczesne zjawiska w gospodarce* w dniach 21-22 listopada 2008 r. na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

² Antal International, // www.antal.com/document_uploaded/global_snapshot_2008.pdf (15.09.2008)

³ K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, House of Skills, The Conference Board 2006, Raport badawczy *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, // www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf (15.09.2008), s. 8.

2. GENEZA ZJAWISKA

Po raz pierwszy zarządzaniem talentami zainteresowano się w latach 80. w Stanach Zjednoczonych, na skutek braku doświadczonych pracowników, którzy mogliby zastąpić odchodzących na emerytury menedżerów. Obecnie definiuje się kilka głównych czynników, które łącznie doprowadziły do narastania rywalizacji o najlepszych – „wojny o talenty”, a w rezultacie do wyodrębnienia się koncepcji zarządzania talentami.

Pierwsza grupa to wspomniane czynniki demograficzne: spadająca liczba urodzeń i niedobór w podaży specjalistów, przy jednoczesnym zwiększaniu się liczby pracowników osiągających wiek emerytalny. Druga kwestia to transformacja ery przemysłowej w informacyjną, której podstawę stanowi kapitał ludzki, w tym pracownicy wiedzy. Zmiana w podejściu strategicznym do zasobów i traktowanie kapitału ludzkiego jako źródła przewagi konkurencyjnej prowadzi do wzmożonego zainteresowania pozyskaniem i zatrzymaniem osób o najwyższym potencjale. Trzecim powodem jest globalizacja, a zarazem wzrastająca mobilność kadr wymuszająca większą konkurencję o wykwalifikowanych specjalistów.

3. DEFINICJE TALENTU I ZARZĄDZANIA TALENTAMI

W literaturze funkcjonuje wiele definicji talentu i zarządzania talentami. Ed Michaels za talent uważa *sumę zdolności danej osoby – jej wrodzonych darów, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, osądów, postaw, charakteru i przedsiębiorczości. Zawiera ona także jej umiejętność uczenia się i doskonalenia*⁴. Według T. Listwana tym, co wyróżnia ludzi utalentowanych jest ich ambicja i wewnętrzna motywacja do osiągania celów zawodowych; praca *per se* i rozwój (model motywacyjny człowieka samo-realizującego się)⁵. Inną definicję talentu prezentują K. Głowacka-Stewart i M. Majcherczyk: „*talent*” to *pracownik, który w sposób szczególnie wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich*⁶. M. Armstrong zauważa zaś, że każdy z pracowników ma zdolności, więc nie powinno się ograniczać procesów ZT wyłącznie do niewielkiej grupy wybranych

⁴ E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001

⁵ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] Borkowska S., red., *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, 2005

⁶ K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *op.cit.* s. 5.

osób, choć, jak przyznaje, zapewne działania te będą się skupiały na pracownikach o rzadkich umiejętnościach i dużych możliwościach osiągnięcia sukcesu⁷.

Za talent należy zatem uznać osobę łączącą wrodzone uzdolnienia, inteligencję i chęć samorealizacji ze skłonnością do dalszej nauki, zdobywania doświadczenia i rozwoju. Może to być osoba z doświadczeniem, która już osiągnęła w pracy wysokie wyniki i oceniamy ją na ich podstawie, ale może to być również osoba dopiero rozpoczynająca karierę, której kompetencje są szczególnie wyróżniające w gronie kandydatów. Na ocenę możliwości rozwoju talentu wpływ ma również jego dojrzałość emocjonalna.

Głównym zadaniem systemu zarządzania talentami jest zapewnienie podaży pracowników, którzy będą w stanie zrealizować strategiczne cele organizacji. Ponieważ strategie firm różnią się, każda z nich powinna budować system spełniający w największym stopniu jej indywidualne potrzeby. Według M. Armstronga zarządzanie talentami to po prostu *proces zapewniający przyciąganie, zatrzymywanie, motywowanie i rozwijanie uzdolnionych pracowników zgodnie z potrzebami organizacji*⁸. Według T. Listwana jest to *zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji*⁹. W zbiorze tym wyróżniamy, zgodnie z cyklem organizacyjnym, działania „wejścia” (związane z pozyskaniem talentów do organizacji), działania „przejścia” (gdzie dokonuje się transformacja: procesy zarządzania karierą, doskonalenia kwalifikacji, rozwoju kompetencji) oraz działania „wyjścia” (odejścia talentów, ale też działania na rzecz ich zatrzymania w organizacji).

A. Kaczmarska i Ł. Sienkiewicz w swojej definicji zwracają uwagę na fakt, że program zarządzania talentami *powinien mieć charakter holistyczny, bazujący na współzależnościach wielu procesów, do których należą planowanie zatrudnienia, dobór, utrzymanie pracowników (w tym systemy motywacyjne), rozwój potencjału, ocena efektów pracy, planowanie kariery*¹⁰. Warto również przytoczyć definicję strategicznego rozwoju talentów (SDT) W.J. Rothwella i H.C. Kazanasa. SDT to *proces zmiany organizacji, zewnętrznych interesariuszy, grup wewnętrznych i pracowników przez zaplanowane i niezaplanowane uczenie w taki sposób, aby posiadli oni kompetencje niezbędne do wsparcia organizacji w osiągnięciu i utrzymywaniu*

⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, 2007, s. 354

⁸ *Ibidem*, s. 354

⁹ T. Listwan, *op.cit.* s. 21

¹⁰ A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach* [w:] S. Borkowska, red., *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, 2005, s. 56

*przewagi konkurencyjnej*¹¹. Według autorów należy więc pracować nad całościową zmianą organizacji – grup wewnętrznych oraz zewnętrznych – tak, aby zaangażować ich w procesy uczenia się i wymiany wiedzy, a tym samym wzmacniać przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Większość definicji opiera się na tradycyjnym podejściu liniowym – znalezienie odpowiedniej osoby, wdrożenie jej do pracy, rozwój kompetencji, zatrzymanie jak najdłużej w organizacji. Eksperti Deloitte zaproponowali nowy model trzech nakładających się na siebie obszarów, których częścią wspólną są osiągnięte przez talent wyniki. Te trzy obszary to: (1) *deploy* (dopasowanie ludzi do projektów, przyporządkowanie do krytycznych zadań, w celu zsynchronizowania posiadanych kompetencji z miejscem, gdzie mogą być najlepiej wykorzystane); (2) *develop* (rozwój, nauczanie talentów „jak się uczyć”, programy szkoleniowe, *action learning*, *mentoring*, *coaching*, programy typu *peer-assist*); (3) *connect* (budowanie sieci powiązań między talentami, aby mogły one szybciej zdobywać informacje, wymieniać się wiedzą, działać na zasadach wspólnot praktyków)¹².

Profesor Capelli w swojej ostatniej publikacji¹³ przekonuje z kolei, że obecnie, gdy największym wyzwaniem jest niepewność, a przedsiębiorstwa nie są w stanie przewidzieć swojej przyszłości i potrzeb biznesowych – nie ma możliwości zaplanować, jakie talenty będą im potrzebne za kilka lat. Sugeruje on zatem przyjęcie podejścia *make and buy* - wyważenia i łączenia rozwoju „gwiazd organizacyjnych” oraz pozyskiwania talentów zewnętrznych.

4. PROCESY SKŁADOWE SYSTEMU ZARZĄDZANIA TALENTAMI

Z powyższych definicji wynika, że na system zarządzania talentami składa się kilka procesów dotyczących zarówno kwestii organizacyjnych, jak również kultury instytucjonalnej. Jednym z warunków efektywnego wdrożenia systemu ZT jest zaszczepienie w kierownictwie najwyższego oraz średniego szczebla **przekonania o znaczeniu talentów** oraz wiary, że, aby osiągnąć cele biznesowe, musimy posiadać wybitne jednostki (budowanie *talent mindset*).

¹¹ W.J. Rothwell, H.C. Kazanas, *The Strategic Development of Talent*, HRD Press, 2003

¹² Deloitte Research – *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is?*

[//www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_consulting_hc_connect_talentmgmt_PART%201%20\(V2\)\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_consulting_hc_connect_talentmgmt_PART%201%20(V2)(1).pdf)

¹³ P. Capelli, *Talent on Demand. Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, 2008

Istotną kwestią jest praca nad przekształceniem organizacji w taką, która jest **pracodawcą z wyboru**, a więc kreowanie odpowiedniego EVP (*employee value proposition*). Jeśli przedsiębiorstwo podkreśla w swoim wizerunku, że dba o osoby szczególnie uzdolnione i zapewni im odpowiednie warunki do dalszego rozwoju, posiada spójny system zarządzania talentami i potrafi dobrze wykorzystać zdolności talentu, wówczas jest to dla takich osób sygnał, że instytucja faktycznie stawia na najzdolniejszych pracowników.

Kolejny proces związany z ZT to przebudowa strategii rekrutacji. Błędem jest poszukiwanie „kandydatów-pereł” tylko w przypadku wystąpienia wakatów. Postuluje się natomiast wdrożenie koncepcji **szukania permanentnego**, a więc ciągłego śledzenia rynku, jak również poczynań konkurencji. Jeśli interesujący firmę kandydat właśnie zmienia pracę, trzeba rozpocząć rekrutację, nawet, jeśli np. projekt, do którego chcemy go przypisać rozpoczyna się za kilka miesięcy - w czasie „oczekiwania” talent może działać jako konsultant w bieżących przedsięwzięciach, zapoznawać się z kulturą firmy, brać udział w szkoleniach. Drugą kwestią związaną z tym obszarem jest **rekrutacja wewnętrzna** do programów rozwojowych. Najczęściej stosuje się rekrutację coroczną, powiązaną z systemem ocen. Pracownicy, którzy otrzymują najwyższe oceny ewaluacyjne, a także uzyskują poparcie kierownika i sami wyrażają chęć dalszego kształcenia – są kwalifikowani do takiego programu. Problemem, na który zwraca się uwagę w literaturze, jest niechęć kierowników do „oddawania” swoich najlepszych pracowników. Często z tego powodu świadomie zaniżają oceny wybitnym jednostkom, jednocześnie promując te osoby, które są mniej potrzebne w zespole. Aby zapobiegać takim sytuacjom, postuluje się włączanie do systemu ewaluacyjnego (*talent review process*) również ocenę zarządu i wyższego kierownictwa.

Proces rekrutacji powinien być ściśle powiązany z **polityką sukcesji** – strategią typowania i doskonalenia osób mogących zastąpić obecnych menedżerów. Politykę tę stosuje się, by nie dopuścić do sytuacji, w której przedsiębiorstwo traci jednego z głównych kierowników i nie ma żadnej osoby, której kompetencje pozwalałyby na przejęcie jego obowiązków.

Programy rozwojowe (szkoleniowe), o których mowa wyżej, tworzone są z uwzględnieniem potrzeb organizacji (kompetencje niezbędne do realizacji strategii), jak również jego odbiorców (talentów) - po zakwalifikowaniu do programu, identyfikuje się kompetencje, które należy rozwijać oraz buduje indywidualną ścieżkę kariery dla talentu, łącznie z planowaniem przyszłej roli w organizacji (np. przejęcia kierownictwa nad zespołem), projektów, do których będzie przypisany, ewentualnie utworzenia dla niego

zupełnie nowego stanowiska. Uczestnikowi udostępniane są szkolenia, studia podyplomowe, dostęp do dodatkowych źródeł (np. dokumentów wewnętrznych) – należy zauważyć, że te elementy programu są dla organizacji najbardziej kosztowne. Dodatkowo, pracownik powinien zbierać **doświadczenia praktyczne** współpracując z możliwie największą liczbą departamentów – współuczestniczyć w projektach, obserwować pracę, brać udział w budowaniu strategii. Podkreśla się, że ta część programów szkoleniowych jest nawet ważniejsza niż poznanie teoretycznej wiedzy.

Warto zaznaczyć, że programy szkoleniowe to jedynie część całościowego programu, nastawionego na rozwój pracownika. Kolejnym procesem w ZT jest bowiem zapewnienie uczestnikom wsparcia w postaci **coachingu i mentoringu**. Coach pomaga uczestnikowi programu w realizacji zaplanowanych celów, zachowaniu WLB (*work-life balance*), a także, co bardzo istotne, dba o motywację do dalszego rozwoju. Zadaniem mentora jest z kolei przekazywanie uczestnikowi programu wiedzy o strategicznych działaniach firmy i jej planach, a także pomoc w podejmowaniu decyzji merytorycznych.

Kolejnym procesem ZT, powiązany z obszarem **zarządzania wiedzą**, jest budowanie sieci kontaktów i łączenie talentów w sieci eksperckie, umożliwiające dzielenie się doświadczeniami, konsultowanie rozwiązań i wymianę wiedzy.

Wymogiem efektywnego prowadzenia systemu ZT jest włączenie w jego ramy stałej **ewaluacji pracy** talentów. Prowadzenie okresowego *talent review process*, jako zmodyfikowanego systemu ocen pracowniczych pozwala na stwierdzenie, na ile opłacalne jest inwestowanie w danego pracownika, czy efekty jego pracy są zgodne z oczekiwaniami, a także pozwala na wyznaczenie dla niego kolejnych zadań.

5. WNIOSKI DLA ORGANIZACJI

Organizacje zamierzające wdrożyć system zarządzania talentami jako element przewagi konkurencyjnej, powinny rozpocząć od analizy strategii i zrozumienia, jakich kompetencji (a więc talentów) potrzebują do jej realizacji. Kolejnym krokiem jest budowa w organizacji atmosfery zrozumienia i poparcia dla wprowadzenia systemu ZT. Programy rozwojowe są długotrwałe i kosztowne, co więcej, wymagają stałej kontroli i bieżącego dostosowywania do zmieniającego się otoczenia – bez wsparcia ze strony zarządu firmy, kierowników średniego szczebla i działu HR, nie będą efektywne. Następnie należy podjąć działania w kierunku

wprowadzenia do organizacji omówionych powyżej procesów składowych systemu ZT: tworzenia EVP, permanentnej rekrutacji, budowania indywidualnych ścieżek karier, programów podnoszenia kwalifikacji, doradztwa.

Osoby odpowiedzialne za implementację systemu ZT powinny mieć na uwadze potencjalne zagrożenia związane z tym obszarem. Pojawienie się w zespole „gwiazd” przejętych od konkurencji może spowodować negatywne reakcje grupy, niechęć do przekazywania wiedzy, trudności w komunikacji. Z drugiej strony, nowy pracownik może mieć trudności z dostosowaniem się do kultury organizacyjnej i relacji w niej panujących¹⁴.

Innego rodzaju problemy dotyczą rekrutacji wewnętrznej – obserwuje się zarówno, wspomnianą wcześniej, niechęć menedżerów do „oddawania” swoich najlepszych pracowników do programów ZT, jak również poczucie niedocenienia, zniechęcenia i zdemotywowania u osób, które się do takich programów nie dostały.

Zwraca się również uwagę na możliwość wystąpienia frustracji u osób zaangażowanych w programy rozwojowe, jeśli organizacja nie zapewni im możliwości spożytkowania zdobytej wiedzy. Talent wkłada wiele wysiłku w rozwój, szkolenia czy studia, dlatego organizacja powinna zadbać, by plany, które przed nim roztoczono zostały zrealizowane.

Kolejną kwestią jest możliwość podkupienia wykształconego przez organizację talentu przez konkurencję. Metody zapobiegawcze to przede wszystkim wiązanie pracowników z organizacją, tworzenie zachęt w postaci dalszego rozwoju, ciekawych wyzwań oraz kultury organizacyjnej opartej na wiedzy i kształceniu ustawicznym.

Ważnym aspektem jest również stała aktualizacja programów szkoleniowych, aby nie dopuścić do sytuacji, w której wykształcimy kompetencje już niepotrzebne, gdyż zmieniła się strategia przedsiębiorstwa. Prowadzenie zaplanowanych, lecz nieadekwatnych do potrzeb rynkowych programów, naraża organizację na straty. Każdorazowe aktualizacje pozwalają zaś na adaptowanie się do niestabilnego otoczenia.

6. ZARYS PROBLEMÓW BADAWCZYCH

Zjawisko zarządzania talentami wciąż uznaje się w Polsce za stosunkowo nowe, a przez to nie zostało dostatecznie rozpoznane. Możliwe obszary eksploracji teoretycznej oraz badań

¹⁴ B. Groysberg, A. Nanda, N. Nohria, *Duże ryzyko zatrudniania gwiazd*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 1 (59).

empirycznych obejmują m.in. utworzenie profilu osobowego pracownika uznanego za talent; badanie relacji talent a zespół pracowniczy ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wystąpienia w grupie konfliktu, możliwości wystąpienia sytuacji mobbingowych i problemu przywództwa nieformalnego; badanie relacji talent a bezpośredni przełożony, w tym przygotowania menedżerów średniego szczebla do objęcia roli coachów i mentorów; metody motywowania talentów i przeciwdziałania frustracji oraz zachowania równowagi między pracą a życiem osobistym; tworzenie programów ewaluacji pracy talentów, z uwzględnieniem czynnika kosztowego; badanie relacji nakładów i zysków w ramach systemów ZT; badanie kwestii zarządzania ryzykiem, szczególnie dot. sytuacji poniesienia kosztów na szkolenie talentu i możliwości jego odejścia z firmy; ujęcie ZT w aspekcie budowania kultury organizacyjnej; metody reagowania na zmiany w niestabilnym otoczeniu i dostosowywania do nich systemów ZT.

LITERATURA

- [1] Antal International, // www.antal.com/document_uploaded/global_snapshot_2008.pdf.
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, 2007.
- [3] Borkowska S., *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
- [4] Capelli P., *Talent on Demand. Managing Talent in the Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, 2008.
- [5] Deloitte Research – *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is?* // [www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_consulting_hc_connect_talentmgmt_PART%201%20\(V2\)\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_consulting_hc_connect_talentmgmt_PART%201%20(V2)(1).pdf)
- [6] K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, House of Skills, The Conference Board 2006, Raport badawczy *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, // www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf.
- [7] Groysberg B., Nanda A., Nohria N., *Duże ryzyko zatrudniania gwiazd*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 1 (59).
- [8] Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, 2001.
- [9] Rothwell W.J., Kazanas H.C., *The Strategic Development of Talent*, HRD Press, Inc, 2003.

TALENT MANAGEMENT AS A FUNCTION OF STRATEGIC HRM

The article characterizes the concept of Talent Management (TM) which is perceived as one of the biggest challenges of strategic Human Resources Management. Genesis of TM and definitions of ‘talent’ have been presented as long as processes which compose the TM system. The article analyses activities which companies must face if they want to compete by means of talent and potential cultural and organizational risks which are associated with this concept. Areas of further research have also been outlined.