Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2015, t. 60, nr 3

Marek Jabłoński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Zachowań Organizacyjnych
e-mail: marekj@uek.krakow.pl
tel. 12 293 51 79

Istota, funkcje i praktyki zarządzania talentami pracowniczymi

Streszczenie. *W opracowaniu podjęto próbę ukazania istoty, funkcji i praktyk zarządzania talentami pracowniczymi. W ramach tak zdefiniowanego zamierzenia zaprezentowano talenty pracownicze jako wyróżnik zasobów ludzkich organizacji. Dokonano identyfikacji funkcji talentów pracowniczych w organizacji, odnosząc się w tym względzie do klasycznej literatury przedmiotu. Niniejsze rozważania posłużyły także do ukazania istotnych walorów poznawczych klasycznej literatury przedmiotu w kontekście współczesnego dyskursu dotyczącego talentów pracowniczych w naukach o zarządzaniu. W dalszej kolejności zaprezentowano kluczowe kwestie dotyczące identyfikacji talentów pracowniczych w świetle współczesnej literatury przedmiotu. Omówiono także praktyki zarzadzania talentami w świetle wybranych badań empirycznych, jak również ukazano nowe role, jakie mają realizować pracownicy działów zasobów ludzkich w celu pozyskiwania i rozwoju talentów pracowniczych.*

Słowa kluczowe: *talent pracowniczy, funkcje talentów pracowniczych, praktyki zarządzania talentami, role działów zasobów ludzkich w rozwoju talentów pracowniczych*

Wstęp

Na gruncie nauk o zarządzaniu „[…] przez zasoby rozumiemy ludzi i inne rzeczy, których wprowadzenie do procesu działania może przyczynić się do osiągnięcia celu”[1]. Szczególnym desygnatem kategorii zasobów są zasoby ludzkie

[1] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979, s. 183-184.

przedsiębiorstwa[2]. Tworzywem całości zorganizowanego działania jest otoczenie, jednak ich twórcami „są ludzie […], którzy dobierają z otoczenia konkretne rzeczowe składniki o właściwościach adekwatnych do podjęcia przewidzianych w programie działań”[3].

Klasycy organizacji i zarządzania utożsamiali zasoby z ogółem środków finansowych, rzeczowych, informacyjnych i ludzkich, jednak szczególną rangę w tworzeniu wartości przypisywali zasobom rzeczowym i finansowym. Zmiana w postrzeganiu roli zasobów w zarządzaniu przedsiębiorstwem nastąpiła na początku lat 80. XX w. Zwrócono wówczas uwagę na wzrastającą rangę zasobów niematerialnych w tworzeniu wartości, zaczęto także dokonywać analizy zasobów z punktu widzenia ich przydatności do tworzenia przewagi konkurencyjnej. Uznano, że sukces współczesnego przedsiębiorstwa nie jest już pochodną jedynie umiejętnego wykorzystania zasobów materialnych czy inwestycji w majątek trwały, lecz coraz częściej jest związany z zasobami ludzkimi. Dlatego zarówno na gruncie nauk o zarządzaniu, jak i ekonomii formułowana jest teza o kluczowej roli człowieka w kształtowaniu sukcesu organizacji i gospodarki.

Wyróżnikiem zasobów ludzkich organizacji są kompetencje pracownicze, rozumiane ogólnie jako: umiejętności, zdolności intelektualne, postawy oraz zachowania potwierdzające przydatność pracownika w procesach pracy. Zasadniczo można przyjąć, że pojęcie kompetencji pracowniczych wielowymiarowo określa zdolności członka organizacji do realizacji funkcji stanowiska pracy. Z jednej strony, odnosi się do wiedzy pracownika uzyskanej dzięki uczestnictwu w systemach edukacji i szkoleniach, z drugiej zaś – dotyczy chęci i zdolności pracownika do wykorzystania swego potencjału na rzecz organizacji.

Dokonujący się współcześnie rozwój teorii i praktyki zarządzania skutkuje również tym, że obok kompetencji także talenty pracownicze można zaliczyć do wyróżników zasobów ludzkich organizacji. Popularyzacja koncepcji talentów nastąpiła pod koniec lat 90. XX w., kiedy to firma McKinsey & Company

---

[2] Zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie to zbiorowość pracowników tworząca system, który można określać w następujących aspektach: a) organizacyjnym, któremu odpowiadają zespoły i grupy stanowisk pracy wyróżnione w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa; b) ergonomicznym, który odnosi się do poszczególnych typów układu człowiek – maszyna lub człowiek – praca; c) psychologicznym, jako zbiór indywidualnych zachowań ludzkich, zdeterminowanych pod względem motywacyjnym przez środowisko pracy, w szczególności zaś przez proces zarządzania; d) społeczno-ekonomicznym, który odwzorowuje środowisko zawodowe, występujące jako siła robocza na rynku pracy; e) prawnym, jako ogół podmiotów będących stroną w stosunku pracy (w układzie pracodawcy – pracobiorcy) (A. Stabryła, *Aspekty ekonomiczno-organizacyjne zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Ekonomika pracy w zarządzaniu. Księga jubileuszowa dla uczczenia zasług naukowych i dydaktycznych Profesora Ferdynanda Michonia*, AE w Krakowie, Kraków 1995, s. 59-72).

[3] L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 240-241.

w książce *Wojna o talenty* raportowała, że wobec rozwoju zaawansowanych technologii popyt na talenty pracownicze przewyższa ich podaż, w konsekwencji czego rynek talentów pracowniczych stał się najbardziej konkurencyjnym z rynków ówczesnej dekady[4]. O rosnącej randze talentów pracowniczych w zarządzaniu współczesnymi organizacjami świadczą publikacje, w tym także polskich badaczy, w szczególności prace zespołów naukowych kierowanych przez Stanisławę Borkowską[5] oraz Aleksego Pocztowskiego[6]. Badacze ci przyjmują, że talenty pracownicze to kategoria zbiorcza obejmująca cechy członków organizacji gwarantujące osiąganie wyjątkowych rezultatów na stanowiskach pracy, zwłaszcza innowacyjnych i przełomowych odkryć będących pochodną: inicjatywy, intuicji, myśli twórczej, zaangażowania, ciekawości oraz pracowitości. Różnica pomiędzy kompetencjami a talentami pracowniczymi dotyczy zwłaszcza skuteczności pracownika w realizacji zadań stanowiskowych, w szczególności przyjęło się, że talenty pracownicze determinują przede wszystkim ponadprzeciętną skuteczność w realizacji funkcji stanowisk pracy, mają za zadania wspieranie i wyznaczanie celów organizacji oraz umożliwienie przedsiębiorstwu sprostania presji konkurencyjnej na rynku.

W opracowaniu podjęto próbę wyjaśnienia istoty, funkcji i praktyk zarządzania talentami. Zaprezentowano klasyczne i współczesne ujęcia talentów pracowniczych, dokonano identyfikacji funkcji talentów pracowniczych, jak również praktyk zarządzania talentami w świetle wybranych badań empirycznych. Opracowanie zamyka zestaw ról, jakie mają realizować pracownicy działów zasobów ludzkich w celu pozyskiwania i rozwoju talentów pracowniczych.

1. Funkcje talentów pracowniczych

Talenty nie są nowym pojęciem, bowiem już klasycy myśli organizatorskiej doceniali ich rangę w zarządzaniu. Wskazywano wówczas, że talenty to cechy wrodzone, związane z: inicjatywą, zdrowym rozsądkiem, autorytetem, twórczym myśleniem. Przykładowo, Karol Adamiecki twierdził, iż „w pracy kierowniczej istotne są […] inicjatywa i talenty osobiste kierowników", gdyż „sama nauka jest bezsilna i niewiele przyniesie pożytku, jeżeli posiłkować się nią będą ludzie bez talentu". Wskazywał, że „talent poparty nauką staje się

---

[4] E. Perry, *Managing Global Talent*, „Management Focus – The Magazine of Cranford School of Management" 2012, s. 16-19.

[5] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.

[6] *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

potężną dźwignią postępu”[7]. Harrington Emmerson utożsamiał talent z autorytetem, który „rodzi się wewnątrz człowieka i nie może być przejęty lub nadany z góry”. Traktował autorytet jako cechę wrodzoną, na którą składa się: charakter (poczucie i chęć czynienia dobra), kompetencja (wszechstronna zdolność spełniania obowiązków), odwaga, urok, takt, moc przekonywania, a także ufność w siebie, brak obawy przed odpowiedzialnością, inicjatywa oraz pomysłowość[8].

Talentom pracowniczym stosunkowo dużo uwagi poświęcił jeden z polskich klasyków zarządzania, Kazimierz Heller, który definiował je jako zdolności wyższego rzędu. Badacz ten na bazie rozważań dotyczących zespołowego podejmowania decyzji stwierdził, że „o umiejętności wpływania na drugich nie stanowi ani rozum, ani wiedza, jest to talent, najczęściej polegający na wymowie, rzadziej na sile woli i wewnętrznym przeświadczeniu o swej słuszności”[9]. Zwracał także uwagę na rolę talentów poszczególnych pracowników, twierdząc, iż „podwładnym należy zostawić tyle swobody działania, ile jej mieć mogą ze względu na harmonię wykonania całości […] wiedzę i talenty”[10]. Natomiast w odniesieniu do kadry kierowniczej sformułował następujący normatyw, zgodnie z którym „umiejętność wydobywania talentów jest najlepszym i głównym warunkiem, kwalifikującym na stanowisko kierownicze […]”[11]. Badacz ten dokonał także charakterystyki pracy umysłowej samodzielnej, polegającej na identyfikacji i rozwiązaniu problemów, tj. wykonywaniu pewnego rozumowania, zazwyczaj nawet całych procesów myślowych, świadomych, celowych i uporządkowanych. Jej celem jest dojście do rozwiązania pewnego zagadnienia początkowego, które było sprawcą samej pracy, towarzyszy jej obecność problemu i potrzeba badań, jeśli nie eksperymentalnych, to zawsze w formie dociekań rozumowych[12]. Tak interpretowaną pracę umysłową samodzielną można traktować jako charakterystykę talentu pracowniczego, którą, zestawiając ze współczesną literaturą przedmiotu, można zakwalifikować jako analizującą talent z perspektywy cech osobowościowych. Z koncepcji K. Hellera można także wyprowadzić funkcje talentów pracowniczych w organizacji, obejmujące:

– identyfikację (poszukiwanie) problemów,
– opracowanie metod rozwiązania problemów,
– opracowanie sposobu implementacji (operacjonalizacja rozwiązania),
– przewidywanie skutków wdrożeń i proponowanie ewentualnych środków zaradczych.

---

[7] K. Adamiecki, *Zastosowanie nauki kierownictwa (organizacji) w życiu gospodarczym*, „Przegląd Organizacji” 1932, nr 1, s. 4-12.

[8] H. Emmerson, *Inżynierja społeczna*, „Przegląd Organizacji” 1927, nr 6.

[9] K. Heller, *Praca umysłowa w przemyśle*, „Przegląd Organizacji” 1932, nr 3, 4, 5.

[10] Ibidem.

[11] Ibidem.

[12] Ibidem.

Przedstawiciele klasycznej szkoły zarządzania, doceniając rolę talentów pracowniczych, uważali, że wymagają one odpowiednich warunków, aby się ujawnić i rozbudować. Niezbędny jest zwłaszcza czas na poznanie danego obszaru aktywności, w którym mógłby nastąpić proces uczenia się pracownika, formułowanie oraz kwestionowanie i odrzucanie (obalanie) założeń dotyczących poszczególnych zjawisk. Pracownik rozwijający talent musi nabrać doświadczeń w ujmowaniu poszczególnych problemów organizacyjnych, w czym pomocne mogą okazać się także szkolenia służące rozbudowie atrybutów stanowiących strukturę talentu pracowniczego.

2. Talenty pracownicze z perspektywy nowej ekonomii

Przegląd współczesnej literatury przedmiotu wskazuje, że pojęcie „talent" najczęściej odnoszone jest do spotęgowanych uzdolnień i jest analizowane z perspektywy: potencjału intelektualnego, cech osobowościowych i czynników środowiskowych. I tak, perspektywa potencjału intelektualnego wskazuje, iż osoby utalentowane mają ponadprzeciętne możliwości intelektualne (wyróżniający poziom inteligencji ogólnej) połączone z pasją, a więc zainteresowaniem popartym indywidualną motywacją. Perspektywa cech osobowościowych promuje pogląd, że talent wiąże się z wieloma atrybutami osobowościowymi pracownika, wśród których można wskazać m.in.: wytrwałość, dyscyplinę wewnętrzną, oryginalność, wrażliwość, bogatą emocjonalność, wiarę we własne możliwości i niską tolerancję dla stereotypowego myślenia. Z kolei perspektywa analizująca czynniki środowiskowe zakłada, że talent zdeterminowany jest okolicznościami środowiskowymi (otoczenie, sytuacje i grupy, w których uczestniczy jednostka) oraz czynnikami losowymi – splotem uwarunkowań niezależnym od zamierzonego działania[13]. Problematyki talentu, jak zauważa Stanisław Chełpa, nie można sprowadzić jedynie do poznawczych, tj. intelektualnych aspektów funkcjonowania człowieka, bowiem może on także „iść w parze z brakiem inteligencji lub słabym jej stopniem czyli głupotą"[14]. Badacz ten, dokonując analizy koncepcji Abrahama Tannenbauma[15] oraz Josepha Renzulii[16], wskazuje,

---

[13] *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 42-43.

[14] S. Chełpa, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 28.

[15] A. Tannenbaum, *Giftedness: a psychosocial approach*, w: *Conceptions of giftedness*, red. R.J. Sternberg, J.E. Davidson, Cambridge University Press, Cambridge 1986, s. 21-52.

[16] J. Renzulia, *The three-ring conceptions of giftedness: a development model for creative productivity*, w: *Conceptions of giftedness*, red. R.J. Sternberg, J.E. Davidson, Cambridge University Press, Cambridge 1986, s. 246-279.

że talent łączy się z cechami osobowości oraz motywacją. Może się ujawnić, gdy zaistnieje interakcja wewnątrz struktury talentu umożliwiająca zaktywizowanie i rozwinięcie zdolności kierunkowych (mono- i multiuzdolnienia)[17].

Talent jest cechą jednostki zmienną w czasie, poddającą się w pewnych granicach wewnętrznym i zewnętrznym oddziaływaniom. Z wewnętrznymi mamy do czynienia, gdy elementy poznawcze, cechy motywacyjne lub konkretne umiejętności ulegają zmianie. Warto zauważyć, że najbardziej podatne na wpływ uwarunkowań środowiskowych są motywacje, które można określić jako oddziaływania zewnętrzne[18]. Na rozwój talentu i jego ukierunkowanie wpływają także czynniki środowiskowe (np. rodzice, szkoła, grupy rówieśnicze, organizacje, do których człowiek należy) oraz przypadek – niekontrolowany splot okoliczności[19]. Niezbędnym elementem talentu jest pasja, określana jako zainteresowanie wykonywaną pracą poparte indywidualną motywacją[20]. Syntetyczne zestawienie charakterystyk talentu pracowniczego podano za Alicją Miś (zob. tabela 1).

Studia i analizy sylwetek oraz osiągnięć osób wybitnych wskazują, że utalentowane jednostki oprócz spotęgowanych zdolności oraz pasji cechują się także niebywałą intuicją. Intuicja określa zainteresowanie utalentowanego człowieka danym obszarem aktywności, pozwala właściwie zdefiniować problem oraz znaleźć jego oryginalne rozwiązanie. Umożliwia także dochodzenie do poprawnych wniosków (innowacyjnego działania) na podstawie bardzo skromnych przesłanek. Polega na tym, „że ma się przeczucie bądź silne poczucie, iż doskonale się wie, co się niechybnie zdarzy"[21].

Według Herberta Simona intuicja jest pochodną nie tyle nadzwyczajnej wyobraźni, co wiedzy nabytej dzięki doświadczeniu[22]. Bazując na doświadczeniu,

---

[17] S. Chełpa, op. cit.

[18] *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 43.

[19] S. Chełpa, op. cit.

[20] Cechą wspólną osób utalentowanych, które można określić jako ekspertów, niezależnie od pola działalności, jest wielki wysiłek i długi czas poświęcony aktowi twórczemu. Przykładowo astronom Johannes Kepler pracował 7 lat nad sformułowaniem praw ruchu planet. Szkice pierwszej symfonii Johannesa Brahmsa powstały, gdy miał on 23 lata, a skończył ją w wieku 43 lat. Za to drugą symfonię ukończył w 3 miesiące. Thomas Edison pracował po 20 godzin dziennie przez 13 lat, nim udało mu się wynaleźć fonograf. Poszukując właściwego włókna świecącego do żarówki, wypróbował 1800 substancji, konstatując, iż „geniusz to w 99% pot, w 1% natchnienie". Jednak analizując twórczość, trudno pominąć tak wybitne jednostki, jak Albert Einstein czy Wolfgang Amadeusz Mozart, którzy swe najwybitniejsze dzieła opracowywali w stosunkowo krótkim czasie (R. Fisher, *Uczymy, jak myśleć*, WSiP, Warszawa 1999, s. 47).

[21] F.E. Vaughan, *Różnorodność doświadczeń intuicyjnych*, w: *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

[22] Na poparcie niniejszej tezy H. Simon przytacza dwa eksperymenty, w których biorą udział mistrz i nowicjusz szachowy. Pierwszy eksperyment polega na tym, że obu graczom pokazuje się układ figur (ok. 25 figur) na szachownicy zaczerpnięty z rzeczywistej, lecz nieznanej im partii szachów i po pięciu-dziesięciu sekundach zabiera się szachownicę, prosząc ich o odtworzenie układu.

Tabela 1. Charakterystyka utalentowanych pracowników według A. Miś

Kryteria charakterystyki	Utalentowani pracownicy
Ustanowienie celu	Cel wewnętrzny
Trwałość celu	Niezmienny w dłuższym czasie
Wybór celu	Wniesienie do organizacji własnego celu
Motywacja do realizacji celu	Zasilanie wewnętrzne – wolność od wzmocnień zewnętrznych (np. finansowych), praca sama w sobie pozwala zrealizować pasję
Poczucie umiejscowienia kontroli	Wewnętrzne
Kryteria oceny osiągnięć	Wewnętrzne – własny standard doskonałości, poczucie realizacji siebie
Kryterium rozwoju	Wykorzystywanie możliwości stwarzanych przez organizację; dostęp do bazy technicznej i nowej wiedzy
Percepcja rozwoju (kariera subiektywna)	Poza strukturą eksperymentowanie z rozwiązaniami
Percepcja czasu	Pozwala poznać i zastosować nowy sposób poprzez eksperymentowanie
Źródło władzy	Talent
Liczba i rodzaj wyróżniających kompetencji	Pasja i wysokie dyspozycje intelektualne
Źródło kompetencji	Zainteresowania i motywacja indywidualna oraz specyficzne cechy osobowości

Ź r ó d ł o: A. Miś, *Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2009, nr 43: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gablety, A. Pietroń-Pyszczek, s. 275.

ekspert (talent pracowniczy) poznaje wzorce powiązań pomiędzy elementami tworzącymi dane zjawisko. W powiązaniu z każdym wzorcem pamięć utalentowanego pracownika przechowuje także informacje o jego ważności, o tym, jakie niesie ze sobą niebezpieczeństwa i jakie ruchy zaczepne lub obronne sugeruje. Stąd intuicja wynika z długoletniego uczenia się i nagromadzenia w pamięci wzorców oraz związanych z nimi informacji. Nie jest procesem, który zachodzi niezależnie

Mistrz odtworzy położenie średnio 23-24 figur, natomiast nowicjusz około sześciu. Na podstawie tego eksperymentu można wnioskować, że mistrz ma doskonałą pamięć i wyobraźnię, jednak drugi eksperyment skutecznie obala niniejszy wniosek. Otóż, podobnie jak w pierwszym eksperymencie, graczom pokazuje się także 25 figur, jednak ułożonych dowolnie. Wtedy zarówno mistrz, jak i nowicjusz są w stanie zapamiętać jedynie około sześciu figur (H.A. Simon, *Podejmowanie decyzji menedżerskich. Rola intuicji i emocji*, w: *Intuicja w organizacji*, op. cit.). Na podstawie przytoczonych eksperymentów można przyjąć, iż umysł eksperta wychwytuje logiczne związki miedzy elementami zjawisk. W mniejszym zakresie dostrzega elementy składowe przestrzeni rozważań, identyfikując przede wszystkim relacje pomiędzy elementami tworzącymi dane zjawisko.

od analizy, gdyż analiza i intuicja są raczej komplementarnymi składnikami skutecznych systemów podejmowania decyzji. Dlatego błędem jest przeciwstawianie sobie „analitycznego" i „intuicyjnego" stylu zarządzania (decydowania).

Według H. Simona ekspert, rozwiązując trudny problem lub podejmując złożoną decyzję, rozpatruje większą ilość wariantów. „Każdy jego świadomy krok może stanowić ogromny przeskok, z całą sekwencją zautomatyzowanych operacji tworzących pomost pomiędzy określonymi przesłankami i wnioskami. […] Eksperci wydają się wykonywać intuicyjnie siedmiomilowe kroki w rozumowaniu, w przeciwieństwie do nowicjuszy, którzy robią jedynie drobne kroczki"[23]. Intuicja i osąd są niczym innym jak analizą przekształconą w utrwalone nawyki i umiejętności szybkiego reagowania na podstawie rozpoznania.

Talenty pracownicze częściowo są wrodzone, a częściowo nabywane w trakcie życia człowieka. Stąd współczesne organizacje powinny pozyskiwać oraz rozwijać talenty, które umożliwią generowanie wyjątkowej wartości oraz tworzenie wiedzy indywidualnej i organizacyjnej. Pracownicy przejawiający talenty zdolni są odkrywać istotę wzorców umożliwiających opracowywanie innowacji i stanowiących źródła innowacyjnych działań. Wymaga to jednak indywidualnego zaangażowania, wytrwałej pracy, podejmowania działań będących efektem nabywanych doświadczeń oraz siły motywacji. Tylko wtedy będą oni zdolni tworzyć nowe sieci upowszechniania wiedzy, budować nowe struktury, formułować hipotezy i wyobrażenia, dla których przesłankami będą nowe założenia, języki, kody i systemy logiczne. W ten sposób tworzona wiedza możliwa będzie do aplikowania w coraz rozleglejszych modelach i uporządkowanych konstrukcjach, a pracownicy zdolni będą do szybkiego reagowania na pojawiające się okazje w otoczeniu.

3. Praktyki zarządzania talentami w świetle wybranych badań empirycznych

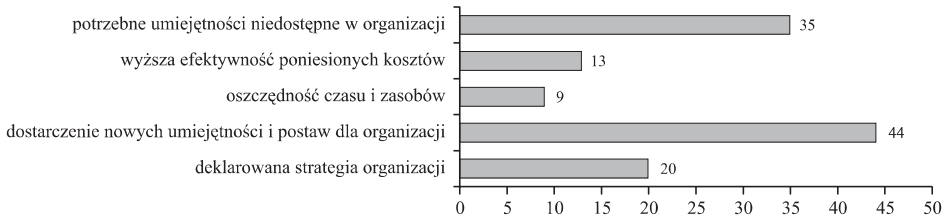
Problematyka talentów pracowniczych stanowi intensywny obszar badań naukowych. Liczne zespoły badawcze podejmują próby identyfikacji praktyk i strategii zarządzania talentami celem określenia normatywów zarządzania współczesnymi organizacjami, które umożliwiałyby poprawę ich pozycji konkurencyjnej na rynku. W niniejszym punkcie zostaną zaprezentowane wyniki badań przeprowadzonych przez dwa zespoły badawcze, ilustrujące praktyki zarządzania talentami stosowane w organizacjach. Pierwsze z cytowanych badań, przeprowadzone

[23] H.A. Simon, op. cit.

przez zespół badawczy Cranfield University w organizacjach funkcjonujących w Wielkiej Brytanii, identyfikują strategie pozyskiwania talentów pracowniczych. Natomiast badania przeprowadzone przez drugi zespół badawczy (ManpowerGroup) umożliwiły diagnozę praktyk zarządzania talentami w organizacjach działających na całym świecie oraz pozwoliły zdefiniować nowe role działów zasobów ludzkich współczesnych organizacji w zakresie zarządzania talentami.

Zespół badawczy School of Management w Cranfield University w 2008 r. przeprowadził badania ukierunkowane na identyfikację strategii pozyskiwania talentów pracowniczych, w szczególności określenie, czy pracodawcy preferują wewnętrzne czy zewnętrzne źródła pozyskiwania utalentowanych pracowników (tzw. strategie *make or buy talents*)[24]. Badaniami objęto 1189 organizacji z sektora przedsiębiorstw prywatnych, instytucji publicznych i organizacji non-profit. Jak zaznaczają autorzy badania, wyniki można traktować jako względnie reprezentatywne dla gospodarki Wielkiej Brytanii.

Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad połowa ankietowanych organizacji (52%) preferowała pozyskiwanie talentów z wewnętrznych źródeł. Niemniej jednak organizacje, których przychody wzrosły w roku poprzedzającym badanie, wykazywały większą skłonność do pozyskiwania talentów z zewnętrznych źródeł. Uzasadnienie takiej strategii pośród tych przedsiębiorstw może być dwojakie. Z jednej strony, możliwe, iż organizacje te wobec intensywnego rozwoju wymagają umiejętności, których nie posiadają aktualnie zatrudnieni pracownicy. Z drugiej zaś – organizacje te stać na pozyskiwanie talentów spoza organizacji. Deklarowane przez badane organizacje przyczyny stosowania poszczególnych strategii pozyskiwania talentów prezentują rysunki 1 i 2.



Rysunek 1. Przyczyny rekrutowania talentów z zewnętrznych źródeł (%)

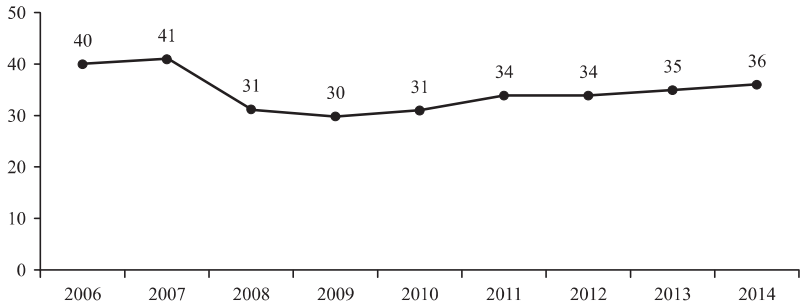
Ź r ó d ł o: E. Parry, *Nurturing Talent. A research report*, Cranfield School of Management, learndirect Business, October 2008. s. 10.

[24] E. Parry, *Nurturing Talent. A research report*, Cranfield School of Management, learndirect Business, October 2008.

Rysunek 2. Przyczyny rekrutowania talentów z wewnętrznych źródeł (%)

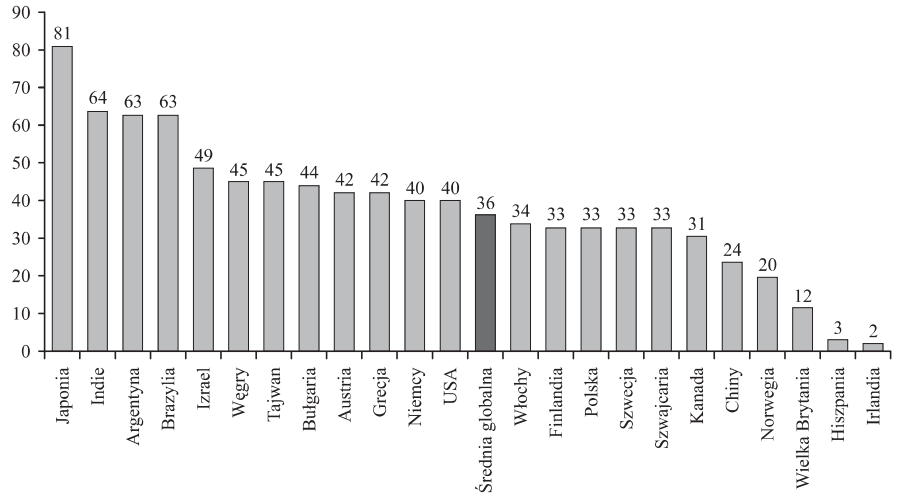
Ź r ó d ł o: E. Parry, op. cit., s. 12.

Drugie z cytowanych badań zostało zrealizowane przez ManpowerGroup – organizację, która przeprowadza coroczne badania dotyczące talentów pracowniczych w korporacjach światowych, identyfikujące zapotrzebowanie poszczególnych korporacji na talenty pracownicze oraz normatywy zarządzania talentami. Przeprowadzone w 2014 r. badania na 37 tys. pracodawcach w 42 krajach wykazały, że 36% spośród badanych organizacji wskazuje na niedostatek talentów pracowniczych. Jest to najwyższy odsetek w ostatnich siedmiu latach (zob. rysunek 3). Zaprezentowane wyniki wskazują, że największe problemy z zatrudnieniem utalentowanych pracowników występują w Japonii, Brazylii i Argentynie, natomiast najmniejsze zanotowano pośród pracodawców w Irlandii i Hiszpanii, co może wynikać z panującej w tych krajach silnej recesji oraz relatywnej „słabości" rynków pracy (zob. rysunek 4).



Rysunek 3. Niedostatek talentów (%)

Ź r ó d ł o: *The talent shortage continues. How the ever changing role of HR can bridge the gap*, ManpowerGroup 2014, s. 2, www.manpowergroup.com [15.12.2014].



Rysunek 4. Odsetek korporacji w poszczególnych krajach notujących problemy z zatrudnieniem utalentowanych pracowników

Ź r ó d ł o: *The talent shortage*…, op. cit., s. 4, www.manpowergroup.com [15.12.2014].

W badaniach zidentyfikowano także zawody, na które zgłaszane jest największe zapotrzebowanie z rynku pracy oraz występują relatywnie największe problemy z zatrudnieniem specjalistów. Poniżej wymieniono dziesięć profesji szczególnie deficytowych, szeregując je od zawodu najbardziej poszukiwanego do zawodu relatywnie najmniej poszukiwanego[25]:

1. Robotnicy wykwalifikowani,
2. Inżynierowie,
3. Technicy,
4. Handlowcy (przedstawiciele handlowi),
5. Księgowi i finansiści,
6. Kierownicy, menadżerowie,
7. Kierownicy sprzedaży,
8. Informatycy,
9. Biurowy personel pomocniczy,
10. Kierowcy.

[25] W uszeregowaniu względnie deficytowych profesji szczególnie interesujące wydaje się zlokalizowanie robotników wykwalifikowanych, inżynierów i techników w grupie jednych z najbardziej poszukiwanych na rynku pracy zawodów. Możliwe, że jest to konsekwencją niedostosowania systemu kształcenia młodzieży do potrzeb współczesnego rynku pracy, a w odniesieniu do sytuacji Polski względna marginalizacja kształcenia zawodowego oraz relatywnie niski stopień dostosowania kształcenia technicznego i inżynierskiego do aktualnych tendencji rynku pracy.

Ponad połowa przedsiębiorstw wskazujących na niedostatek talentów pracowniczych deklaruje, że niedostatek ten ma istotny wpływ na obniżenie zdolności przedsiębiorstw do zaspokajania potrzeb klientów. W konsekwencji, na co zwracają uwagę autorzy badania, przedsiębiorstwa wciąż postrzegają talenty pracownicze jako kluczowy czynnik wypracowania celów biznesowych. Brak talentów powoduje także obniżenie konkurencyjności, produktywności oraz wzrost rotacji pracowników na stanowiskach pracy, spadek innowacyjności, kreatywności, zaangażowania oraz wyższe koszty pracy. W przeprowadzonych badaniach zidentyfikowano także przyczyny niezatrudniania kandydatów na stanowiskach pracy. Najistotniejszą barierą okazał się niewystarczający poziom kompetencji technicznych reprezentowany przez aplikujących na poszczególne stanowiska. Wśród innych barier wymieniono także niedostateczną liczbę aplikujących na wakaty, brak doświadczenia oraz niezgodność oczekiwań aplikujących i możliwości organizacji (zob. rysunek 5).

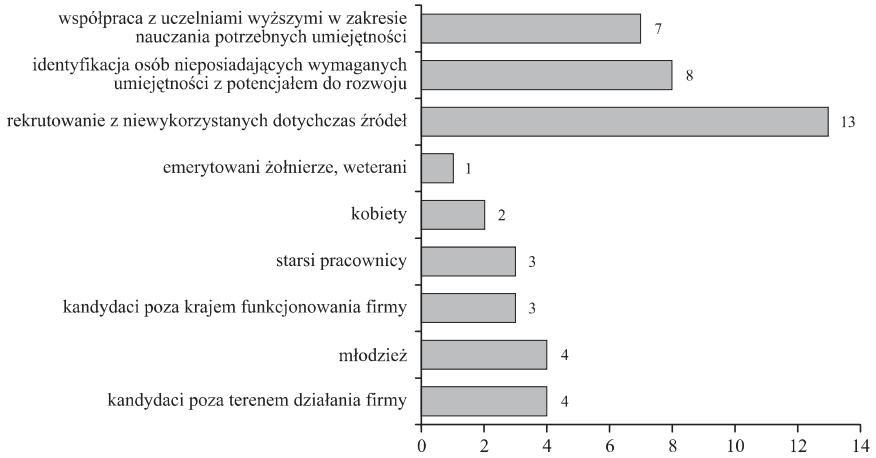
Rysunek 5. Przyczyny niezatrudniania kandydatów na wakaty (%)

Ź r ó d ł o: *The talent shortage*…, op. cit., s. 4, www.manpowergroup.com [15.12.2014].

W badaniu zapytano także menedżerów odpowiedzialnych za pozyskiwanie talentów o strategie stosowane w przypadkach braku odpowiednich talentów pracowniczych. Około połowa z badanych przedsiębiorstw (47%) deklarowała, że w takim przypadku stosowane są nowe praktyki w zarządzaniu talentami (zob. rysunek 6). 25% przedsiębiorstw podejmuje próby pozyskania talentów z niewykorzystanych dotąd źródeł, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych (zob. rysunek 7), w 23% ankietowanych przedsiębiorstw podejmowane są także próby zmiany modelu pracy (zob. rysunek 8). 22% spośród badanych przedsiębiorstw nie podejmuje żadnych strategii w przypadku zidentyfikowanego braku

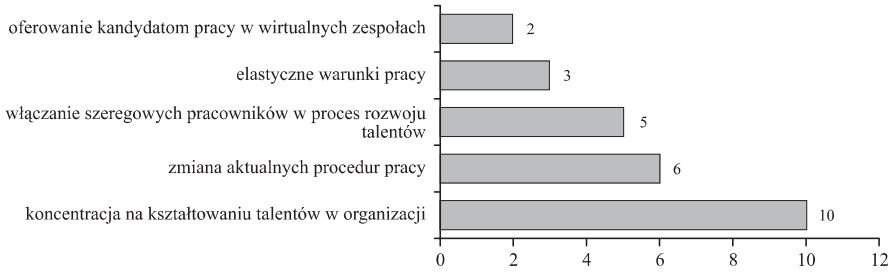
Rysunek 6. Praktyki w zarządzaniu talentami
w przedsiębiorstwach deklarujących brak talentów pracowniczych (%)

Ź r ó d ł o: *The talent shortage*…, op. cit., s. 6, www.manpowergroup.com [15.12.2014].



Rysunek 7. Źródła pozyskiwania talentów pracowniczych (%)

Ź r ó d ł o: *The talent shortage*…, op. cit., s. 6, www.manpowergroup.com [15.12.2014].



Rysunek 8. Działania dotyczące modelu pracy mające na celu pozyskanie talentów (%)

Ź r ó d ł o: *The talent shortage*…, op. cit., s. 8, www.manpowergroup.com [15.12.2014].

talentów pracowniczych. Zestaw działań podejmowanych w ramach poszczególnych strategii przez przedsiębiorstwa deklarujące braki talentów pracowniczych prezentują rysunki 6-8.

Z zaprezentowanych danych wynika, że organizacje deklarujące braki talentów pracowniczych zorientowane są zwłaszcza na współpracę z instytucjami kształcenia wyższego w celu, z jednej strony, bezpośredniego pozyskiwania talentów, a z drugiej – wsparcia procesu edukacji talentów pracowniczych. Podejmują także próby kształtowania talentów pośród zatrudnionych pracowników, zwłaszcza poprzez szkolenia wewnętrzne oraz zmianę modelu pracy celem stworzenia warunków sprzyjających ujawnianiu się talentów pracowniczych. Przedsiębiorstwa stosują także współczesne strategie rekrutacyjne oraz zmianę kryteriów rekrutacyjnych, aby zidentyfikować kandydatów nieposiadających wprawdzie wszystkich wymaganych kompetencji, jednak posiadających potencjał do ich nabycia w trakcie pracy.

4. Nowe role działów zasobów ludzkich

W podsumowaniu przeprowadzonych badań zespół badawczy wskazał trzy kluczowe role, jakie muszą być realizowane poprzez funkcję zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby ukształtować talenty przedsiębiorstwa o właściwych charakterystykach, odpowiadających współczesnym wyzwaniom ekonomicznym, technologicznym i społecznym[26]:

[26] *The talent shortage continues. How the ever changing role of HR can bridge the gap*, ManpowerGroup 2014, s. 12-14, www.manpowergroup.com [15.12.2014].

1. Ekspert ds. popytu i podaży. Pracownicy działów zasobów ludzkich przedsiębiorstw muszą stać się ekspertami w zakresie popytu i podaży, w szczególności chodzi o zrozumienie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy popytem na produkty i usługi przedsiębiorstwa a zapotrzebowaniem na talenty oraz identyfikację wpływu tej relacji na wypracowanie celów strategicznych. Działy zasobów ludzkich przedsiębiorstw muszą mieć pewność, że zasoby talentów przedsiębiorstwa są odpowiednie do celów strategicznych oraz zmieniających się preferencji klientów. Powinni stać się ekspertami znającymi rynek, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, dysponować wiedzą dotyczącą zewnętrznych i wewnętrznych zasobów talentów, z których firma może skorzystać w razie pojawienia się określonych sytuacji rynkowych. Innymi słowy, działy zasobów ludzkich muszą być zdolne do podejmowania planowania talentów oraz identyfikacji scenariuszy zarządzania talentami dla poszczególnych uwarunkowań otoczenia. Działania te mają zapewnić przedsiębiorstwu: elastyczność, innowacyjność, produktywność i odpowiednie tempo dostosowania do warunków rynkowych.

2. Marketingowiec. Rola pracowników działów zasobów ludzkich jako marketingowca wynika z tego, że współcześnie talent pracowniczy jest traktowany jako świadomy i wymagający klient. Stąd też działy zasobów ludzkich muszą w swych decyzjach dotyczących pozyskiwania talentów, zarówno z źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych, uwzględniać markę organizacji, jej wizerunek i komunikację z otoczeniem, aby wygrać walkę konkurencyjną o talenty, których brakuje na rynku. Zalecane są w tym względzie działania analogiczne jak w przypadku działań marketingowych zorientowanych na produkty i usługi przedsiębiorstwa. W pozyskiwaniu talentów promować należy zindywidualizowane podejście do ścieżki kariery utalentowanego pracownika, powiązanej z realizacją przyszłych celów przedsiębiorstwa. Należy zatem przekazywać do otoczenia informację o potencjale przedsiębiorstwa, tak aby zachęcić utalentowanych pracowników do podjęcia w nim pracy. Działalność marketingowa dotycząca talentów pracowniczych musi być kontynuowana po zatrudnieniu utalentowanego pracownika. Talenty pracownicze powinny być motywowane do wspierania i zmiany celów organizacji z jednoczesnym uświadomieniem, że działania pracownicze podejmowane w tym zakresie powodować będą zwiększanie indywidualnych kompetencji, doświadczenia i talentu. Działy zasobów ludzkich muszą także sukcesywnie poszukiwać sprzężeń zwrotnych od utalentowanych pracowników, aby upewnić się, że proces rozwoju pracownika postępuje i zgodny jest z jego oczekiwaniami.

3. Projektant. Rola ta polega na „myśleniu inaczej" odnośnie do strukturyzacji procesów pracy, aby pozyskiwać, mobilizować, optymalizować i wykorzystywać potencjał utalentowanego pracownika, zarówno zatrudnionego,

jak i przyszłych pracowników. Zamiast koncentracji wyłącznie na stanowisku pracy działy zasobów ludzkich powinny zastanowić się nad tym, w jaki sposób przeprojektować stanowiska pracy, aby umożliwiały realizację celów indywidualnych utalentowanych pracowników. Pracowników, którzy coraz częściej zaangażowani będą w wirtualne zespoły zadaniowe, w skład których wchodzić będą także freelancerzy, jak również profesjonaliści o bardzo wąskich zakresach specjalizacji, co jest rezultatem postępującej segmentacji pracy oraz profesjonalizacji wiedzy w wąskich zakresach specjalizacji.

Podsumowanie

Wzrastająca konkurencyjność współczesnych rynków wymusza na organizacjach systemowe podejście do zasobów ludzkich organizacji, intensyfikację działań w zakresie zarządzania talentami, w tym zindywidualizowanego podejścia do poszczególnych członków organizacji. Przeprowadzone badania wskazują, że wiodąca ranga zarządzania talentami współczesnych organizacji otwiera szerokie spektrum działań organizatorskich, mających na celu ukształtowanie warunków pracy, stanowisk organizacyjnych oraz systemów zarządzania w sposób gwarantujący rozwój talentów pracowniczych. W takim znaczeniu istotną kwestią do rozstrzygnięcia jest określenie właściwego podejścia w organizowaniu procesów pracy utalentowanych pracowników, metod prognozowania zapotrzebowania na talenty pracownicze oraz normatywów wynagradzania utalentowanych pracowników. Zmiany w systemach zarządzania współczesnych organizacji muszą wykreować środowisko atrakcyjne dla talentu pracowniczego. Innymi słowy, organizacja musi wykreować swój wizerunek pośród aktualnych, jak i przyszłych pracowników jako atrakcyjne miejsce pracy dla rozwoju ich indywidualnych karier. Jeśli nawet nie uda się zatrzymać na stałe utalentowanego pracownika, to organizacja powinna zadbać o warunki, w których pracownik taki w okresie pracy dla organizacji będzie mógł wykreować wartość z pożytkiem dla firmy i niego samego, nawet jeśli tym pożytkiem miałoby być przejście do innej organizacji.

Podsumowując, talenty pracownicze wymagają odpowiednich warunków, aby się ujawniły i rozwinęły. Niezbędny jest zwłaszcza czas na poznanie danego obszaru aktywności, w którym mógłby nastąpić proces uczenia się pracownika, pozyskiwanie doświadczenia oraz szkolenia służące rozbudowie atrybutów umożliwiających przejawienie talentów. W takich warunkach wraz z tym, jak pracownik zwiększa swą wiedzę (rozbudowuje doświadczenia, przechowuje w pamięci wzory, tj. schematy przeszłych działań oraz informacje o ich istotności), zdolny jest zastąpić manualne eksperymentowanie procesa-

mi myślowymi stanowiącymi preparację skutecznego działania. Utalentowany pracownik zdolny jest zatem dokonywać analizy większej ilości potencjalnych rozwiązań oraz przewidywać ich konsekwencje bez wykonawczej części czynu. Może on wówczas występować w roli „centrum innowacji" lub integratora sieci partnerów biznesowych realizujących wykonawczą część czynu (np. planować przedsięwzięcia do wykonania w sieci). Uwzględniając postęp technologiczny w sferze procesów wytwarzania, można przewidywać, że wykonawczą część czynu w coraz większym zakresie realizować będzie podsystem techniczny organizacji. Stąd w przyszłości realizacja większości procesów realnych wymagać będzie utalentowanych pracowników, którzy odpowiedzialni będą za poszukiwanie i rozwiązywanie problemów, zwłaszcza nietypowych, dla których nie ma opracowanych procedur rozwiązań.

Można także przypuszczać, że na skutek rozwoju talentów pracowniczych organizacja sukcesywnie podlegać będzie procesom wirtualizacji. Wirtualizacja ta skutkować będzie przeniesieniem środków umożliwiających rozwój wiedzy indywidualnej i organizacyjnej z układu czasoprzestrzennego na układ wirtualny dokonujący się w umysłach członków organizacji. W takiej organizacji kształtowanie talentów pracowniczych przybierze formę samodoskonalenia. Nastąpi wówczas radykalne ograniczenie uprawnień decyzyjnych menedżerów co do zakresu, środków i metod rozwoju wiedzy pracownika. Związane one będą wyłącznie z procesami myślenia, rozumowania i abstrakcją możliwą do zinterpretowania jedynie przez tego pracownika, w umyśle którego zachodzić będzie proces logicznego wnioskowania.

Literatura

Adamiecki K., *Zastosowanie nauki kierownictwa (organizacji) w życiu gospodarczym*, „Przegląd Organizacji" 1932, nr 1, s. 4-12.

Chełpa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.

Emmerson H., *Inżynierja społeczna*, „Przegląd Organizacji" 1927, nr 6.

Fisher R., *Uczymy, jak myśleć*, WSiP, Warszawa 1999.

Heller K., *Praca umysłowa w przemyśle*, „Przegląd Organizacji" 1932, nr 3, 4, 5.

Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, WN PWN, Warszawa 1999.

Miś A., *Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2009, nr 43: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, s. 273-281.

Parry E., *Nurturing Talent. A research report*, learndirect Business, October 2008.

Renzulia J., *The three-ring conceptions of giftedness: a development model for creative productivity*, w: *Conceptions of giftedness*, red. R.J. Sternberg, J.E. Davidson, Cambridge University Press, Cambridge 1986, s. 246-279.

Simon H.A., *Podejmowanie decyzji menedżerskich. Rola intuicji i emocji*, w: *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 183-197.
Stabryła A., *Aspekty ekonomiczno-organizacyjne zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Ekonomika pracy w zarządzaniu. Księga jubileuszowa dla uczczenia zasług naukowych i dydaktycznych Profesora Ferdynanda Michonia*, AE w Krakowie, Kraków 1995, s. 59-72.
Tannenbaum A., *Giftedness: a psychosocial approach*, w: *Conceptions of giftedness*, red. R.J. Sternberg, J.E. Davidson, Cambridge University Press, Cambridge 1986, s. 21-52.
The talent shortage continues. How the ever changing role of HR can bridge the gap, ManpowerGroup 2014, www.manpowergroup.com [15.12.2014].
Vaughan F.E, *Różnorodność doświadczeń intuicyjnych*, w: *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*, red. W.H. Agor, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
Zarządzanie talentami w organizacji, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
Zarządzanie talentami, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979.

The essence, functions, and practices of talent management

Abstract. *This paper presents selected issues in employee talent within organizational management. In the framework of this defined topic, employee talent is presented as the discriminator of human resource in an organization. The paper presents the identification of the function of employee talent within the organization, which is elaborated upon based on a review of scientific management literature. These findings also exhibit cognitive values of scientific management literature in terms of modern management issues, particularly employee talent issues. The following part of the paper is devoted to the identification of employee talent, in light of modern management literature. Presenting talent management practices in light of empirical research, as well as, the new roles of human resource experts, which are perceived as predominant in talent management within an organization.*

Keywords: *employee talent, functions of employee talent, talent management practices, roles of human resource management in talent management*