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

Tadeusz Leczykiewicz

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Instytut Nauk Ekonomicznych
e-mail: tadeusz.leczykiewicz@wsb.poznan.pl
tel. 61 655 32 06

Przeciwdziałanie niedoborowi talentów jako element strategii i programu zintegrowanego zarządzania talentami w organizacji

Streszczenie. *W artykule odniesiono się do kwestii niedoboru talentów dostrzeganego w ostatnich latach przez przedsiębiorstwa zarówno na globalnym, jak i polskim rynku pracy. Na tym tle wskazano na potrzebę opracowania strategii oraz wdrożenia programu zintegrowanego zarządzania talentami. Zasadnicza część artykułu to lista praktycznych zaleceń i sugestii dotyczących konkretnych działań podejmowanych w celu radzenia sobie z niedoborem talentów na rynku pracy. Odnoszą się one zarówno do identyfikacji, diagnozowania i pozyskiwania talentów, jak i ich właściwego wykorzystania, motywowania do indywidualnego rozwoju oraz retencji w organizacji.*

Słowa kluczowe: *zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia i program zintegrowanego zarządzania talentami, niedobór talentów*

Wstęp

Dostrzegane w ostatnich latach zmiany społeczne, polityczne i regulacyjne, powodujące przewartościowanie priorytetów biznesowych oraz ożywienie gospodarcze, sprawiają, że organizacje zaczynają odchodzić od myślenia o spowolnieniu gospodarczym i coraz bardziej przygotowują się do nowej sytuacji poprzez podejmowanie działań wyzwalających chęć rozwoju i ekspansji. Powszechna globalizacja oraz trendy i zmiany zachodzące na rynku pracy skutkują trudnościami

w poszukiwaniu, pozyskiwaniu i retencji talentów – pracowników o ponadprzeciętnym potencjale, o kluczowych kompetencjach szczególnie pożądanych przez pracodawcę. Jednocześnie ci spośród nich, którzy już zostali zatrudnieni, mają coraz większe oczekiwania, wymagania i żądania. Fakt ten nie dziwi wobec świadomości, że „pokolenie Millennials" (alternatywna nazwa „pokolenia Y", tzw. pokolenie cyfrowe) wywiera coraz większy wpływ na dzisiejszy rynek pracy, chociaż starsi pracownicy nadal mają istotne znaczenie dla pracodawców.

Konsekwencją ww. zmian jest to, że organizacje wdrażają nowe, innowacyjne modele zintegrowanego zarządzania talentami (ZZT), odnoszące się do poszukiwania, pozyskiwania, wykorzystania, ewaluacji, rozwijania i retencji talentów. Wymaga to nowego podejścia do funkcji działów HR oraz wdrożenia w organizacjach takiej strategii HR, która stanie się bazą dla sformułowania strategii ZZT, uwzględniającej nie tylko zmiany na globalnym rynku pracy, ale przede wszystkim dostosowanej do specyfiki zmian demograficznych na zróżnicowanych regionalnych i lokalnych rynkach pracy. Zmiany w warunkach demograficznych na wielopokoleniowym rynku pracy wymagają bowiem zmiany w sposobie zarządzania różnymi grupami pracowników, w tym pracownikami zakwalifikowanymi do grupy utalentowanych w szczególności.

Nowe technologie związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim powodują zmiany warunków, w jakich się obecnie pracuje (zmiana form współpracy w zespołach, komunikowania się, sposobów wykorzystywania i dzielenia się wiedzą itp.), a to wymusza z jednej strony poszukiwanie, zatrudnianie i zatrzymanie pracowników o odmiennych od dotychczasowych kompetencjach. Organizacje zaczynają rozumieć nie tylko konieczność zmiany funkcji i strategii działania w sferze zarządzania kapitałem ludzkim, ale także potrzebę budowania w organizacji nowego podejścia do przywództwa, otwarcia się na różnorodność i inkluzje pracowników, innego spojrzenia na ich osobisty rozwój i zaangażowanie oraz tworzenia elastycznego i przyjaznego środowiska pracy. Wiąże się to z koniecznością reorganizacji działu HR i transformacji jego relacji z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem oraz wspierania priorytetów biznesowych organizacji. Wymaga to nowego podejścia menedżerów liniowych wszystkich poziomów zarządzania do kwestii zarządzania efektywnością pracowników zamiast administrowania nimi, zatrudnienia pracowników odpowiedzialnych za obszary i funkcje działu HR o nowych kompetencjach oraz menedżerów ZZT, a także wzrostu wydatków na zarządzanie kapitałem ludzkim.

Powyższe uwarunkowania zachęciły do podjęcia próby odpowiedzi na pytanie badawcze: jak przeciwdziałać niedoborowi talentów dostrzeganemu w ostatnich latach przez przedsiębiorstwa zarówno na globalnym, jak i polskim rynku pracy.

Zasadniczym celem artykułu jest zatem odniesienie się do problemu niedoboru talentów oraz wskazanie – w ujęciu postulatywnym – na zalecenia i sugestie

konkretnych działań wynikających z przyjętej i wdrożonej w organizacji strategii oraz programu ZZT, które mogą być – z uwzględnieniem ewentualnych ograniczeń – ujęte w programie organizacji na rzecz przeciwdziałania niedoborowi talentów na rynku pracy.

Na tle analizy niedoboru talentów na rynku pracy wskazano na potrzebę uwzględnienia tego problemu na etapie formułowania strategii oraz opracowywania i wdrożenia wynikającego z niej programu ZZT. Podkreślono, że przeciwdziałania niedoborowi talentów powinny być podejmowane zarówno podczas identyfikacji, diagnozowania i pozyskiwania talentów, jak i na etapie ich właściwego wykorzystania, motywowania do indywidualnego rozwoju oraz retencji w organizacji. Wskazano także, że istotnym elementem strategii i programu ZZT powinna być dobra komunikacja i współpraca menedżerów z utalentowanymi pracownikami oraz odpowiednia polityka *public relations*, zmierzająca do zbudowania i utrzymania wizerunku organizacji jako dobrego pracodawcy – opiekuńczego wobec talentów i działającego zgodnie z etyką biznesu. Zasadnicza część artykułu to lista zaleceń i sugestii konkretnych działań, wynikających z przyjętej strategii oraz programu ZZT, uwzględniających niedobór talentów na rynku pracy. Zalecenia te, opracowane w rezultacie przeprowadzonych przez autora artykułu studiów literatury problemu oraz badań eksplanacyjnych, umożliwiających przedstawienie podjętego problemu badawczego poprzez zebranie informacji ułatwiających określenie zakresu przeciwdziałania niedoborowi talentów na rynku pracy, a także badań wtórnych, pozwalających przeanalizować i zinterpretować opublikowane wyniki badań przeprowadzonych w 2014 r. przez międzynarodową firmę Deloitte, świadczącą profesjonalne usługi doradcze i audytorskie, oraz firmę ManpowerGroup, światowego lidera innowacyjnych rozwiązań na rynku pracy, mają charakter postulatywny. Ich wykorzystanie uzależnione bowiem będzie od specyfiki i możliwości organizacji, kontekstu jej funkcjonowania oraz sytuacji na konkretnym rynku pracy.

Artykuł, mający charakter przeglądowy, ma wartość zarówno poznawczą, jak i praktyczną. Zawiera bowiem zalecenia, propozycje, sugestie i konkretne wskazania dla wszystkich tych, którzy opracowują i wdrażają w organizacjach strategie i programy ZZT uwzględniające niedobór talentów na rynku pracy.

1. Niedobór talentów na rynku pracy

W kontekście oczywistych dążeń organizacji do osiągnięcia sukcesu warunkującego zbudowanie i utrzymanie przewagi w konkurencyjnej przestrzeni rynkowej dostrzega się znaczenie systemu ZZT. Kwestia ta nabiera szczególnej

wagi wobec ciągłej „walki o talenty”[1] wynikającej z niedoboru talentów odczuwanego przez pracodawców na całym świecie na tym samym poziomie od ponad 20 lat.

Taki pogląd uzasadniają dane o rynku pracy opublikowane w raporcie firmy ManpowerGroup z 2014 r.[2] Dziewiąta już edycja corocznego badania, w którym wzięło udział 37 tys. pracodawców z 42 krajów, wskazuje, że 36% pracodawców w ujęciu globalnym (w Polsce – 33%) deklaruje trudności w pozyskiwaniu talentów do obsadzenia stanowisk w 2014 r. i jest to najwyższy wynik od siedmiu lat[3]. Wobec 54% deklaracji badanych pracodawców zmagających się z pozyskaniem pracowników problem niedoboru talentów wywiera średni (globalnie 34%, w Polsce – 33%) lub duży (globalnie 20%, w Polsce – 22%) wpływ na ich zdolność zaspokajania potrzeb klientów, co potwierdza konieczność podjęcia skutecznych przeciwdziałań. Niestety aż 22% badanych pracodawców w ujęciu globalnym (w Polsce – 29%) nie ma żadnej strategii związanej z niedoborem talentów, co nie oznacza, że ich działy HR nie podejmują w tym zakresie stosownych działań[4].

W obliczu niedoboru talentów 47% firm w ujęciu globalnym (w Polsce – 36%) szukało w 2014 r. rozwiązania tego problemu poprzez wdrażanie nowych praktyk HR, globalnie 25% badanych firm (w Polsce – 16%) poszukiwało nowych źródeł pozyskiwania talentów, rekrutując ich z niewykorzystanych lub niewykorzystanych w pełni zasobów, natomiast globalnie 23% badanych przedsiębiorców (w Polsce – 31%) zamierzało wdrożyć nowe, alternatywne modele pracy. Brak strategii zadeklarowało 22% badanych pracodawców w ujęciu globalnym (w Polsce – 29%)[5].

---

[1] Pojęcie „wojny o talenty” (ang. *The War for Talent*) sformułowali Ed Michaels, Helen Hanfield-Jons i Beth Axelord. Nie oznacza ono skupienia się wyłącznie na najlepszych pracownikach, lecz określa zindywidualizowane podejście do poszukiwania i zidentyfikowania potencjału talentów oraz jego wykorzystania dla dobra organizacji, w tym ich transferu pomiędzy jednostkami organizacyjnymi czy zespołami zadaniowymi/projektowymi. Jest to zatem inne podejście niż w modelu kompetencyjnym, w którym możliwości pracownika ocenia się w zestawieniu z wymogami zajmowanego przez niego stanowiska i osiąganymi na nim wynikami. B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2011, s. 192-193.

[2] Raport ManpowerGroup, *Trwa niedobór talentów. Jak współczesny HR może poradzić sobie z tym wyzwaniem*, s. 2, 4 i 11, www.manpowergroup.pl [31.01.2015]. Zob. także: H.A. Earle, *Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent*, „Journal of Facilities Management” 2003, t. 2, s. 245.

[3] W latach 2006-2014 niedobór talentów odczuwany przez firmy na całym świecie wynosił: w 2006 r. – 40%, 2007 – 41%, 2008 – 31% (w Polsce – 49%), 2009 – 30% (48%), 2010 – 31% (51%), 2011 – 34% (40%), 2012 – 34% (37%), 2013 – 35% (32%) i 2014 – 36% (33%). Raport ManpowerGroup, *Trwa niedobór talentów*…, op. cit., s. 2, 4 i 11.

[4] Ibidem, s. 3, 6, 12 i 14.

[5] Ibidem, s. 8, 9 i 14.

Według deklaracji pracodawców w ramach nowych praktyk HR ich firmy w 2014 r. wdrażały najczęściej takie strategie, które zapewniały własnym pracownikom dodatkowe szkolenia i możliwość rozwoju (23% badanych pracodawców w ujęciu globalnym, w Polsce – 22%), stosowały nietypowe lub poprzednio niewykorzystane metody rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej (odpowiednio 13 i 4%), rozszerzały kryteria, aby podczas rekrutacji uwzględnić kandydatów, którzy nie mają wymaganych kompetencji, ale wykazują potencjał do ich zdobycia (6 i 4%), powiększały pakiet świadczeń dodatkowych (6 i 2%), podnosiły wynagrodzenia początkowe (6 i 10%), oferowały możliwości rozwoju kariery już na etapie rekrutacji (5 i 1%) czy tworzyły stanowiska przejściowe dla kandydatów z unikalnymi kompetencjami (zwłaszcza w przypadku kadry zarządzającej lub stanowisk wysokiego szczebla) (2 i 0%)[6].

Natomiast w sferze poszukiwania nowych źródeł pozyskiwania talentów w 2014 r. firmy – według deklaracji pracodawców – zaczęły szerzej uwzględniać niewykorzystywane wcześniej zasoby (13% ogółu badanych w ujęciu globalnym, w Polsce – 7%). W tym celu poszukiwały talentów wśród kandydatów spoza regionu (odpowiednio 4 i 0%), ludzi młodych (4 i 4%), kandydatów z innych krajów (3 i 1%), ludzi starszych (3 i 2%), kobiet (2 i %) czy byłych wojskowych i weteranów (1 i 0%). Zatrudniano także osoby, które aktualnie nie mają wymaganych kompetencji, ale wykazują potencjał do nauki i rozwoju (8 i 4%), podejmowano współpracę z instytucjami edukacyjnymi w celu tworzenia programów nauczania dopasowanych do potrzeb rekrutacyjnych firmy (7 i 4%) oraz budowano nowe biura lub rozbudowywano biura w regionach bogatych w talenty (1 i 0%).

Wdrażanie nowych modeli pracy wiązało się z położeniem większego nacisku na zapewnianie firmom stabilnego dopływu talentów (10% ogółu badanych pracodawców, w Polsce – 13%), redefiniowaniem obecnych modeli pracy (6 i 5%), korzystaniem z pracy tymczasowej (5 i 15%), oferowaniem bardziej elastycznych form zatrudnienia (3 i 1%) oraz zapewnianiem możliwości pracy zdalnej (2 i 0%)[7].

W tym kontekście warto sformułować pytanie, w jaki sposób odpowiedzieć na niedobór talentów zarówno w ujęciu globalnym, jak i w Polsce? Analiza nowych wyzwań i trendów w ZZT oraz opisywane w literaturze problemu modele ZZT[8] wskazują, że nie wystarcza już tradycyjne (dotychczasowe) uniwersalne podejście do rozwoju potencjału pracowników organizacji w ogóle, a do talentów w szczególności. Oczywiste dla pracodawców jest, że to przede wszystkim od

---

[6] Ibidem, s. 9 i 14.

[7] Ibidem, s. 10 i 15.

[8] Zob. T. Leczykiewicz, *Talent Management – New Challenges for Contemporary Organizations*, w: D. Egerová, L. Eger, M. Jiřincová i in., *Integrated Talent Management – Challenge and Future for Organizations In Visegrad Countries*, International Visegrad Fund, University of West Bohemia, Plzeň 2013, s. 50-54.

pracowników działu HR zależy zdolność ich firm w sferze dostosowywania się do nowych warunków, co warunkuje sukces i utrzymanie się w konkurencyjnej przestrzeni rynkowej. Działy HR nie mogą już tylko analizować popytu i podaży na rynku pracy oraz projektować i wdrażać nowe modele pracy. Wobec powszechnego niedoboru talentów muszą odgrywać w organizacjach rolę strategiczną w opracowaniu strategii ZZT i wdrożeniu wynikającego z niej modelu ZZT, a także inicjować konkretne programy i podejmować stosowne działania z zakresu ZZT, związane choćby z identyfikowaniem źródeł talentów oraz wdrażaniem odpowiednich praktyk HR i modeli pracy, przyczyniając się tym samym do osiągania przez organizacje lepszych wyników.

2. Niedobór talentów a strategia zintegrowanego zarządzania talentami

Opracowanie oraz wdrożenie w organizacji strategii i modelu ZZT umożliwi podejmowanie właściwych działań na rzecz radzenia sobie z niedoborem talentów. Z jednej strony wiąże się to z uwzględnianiem konkretnej sytuacji na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy oraz aktualnych trendów w ZZT, a z drugiej – z podejmowaniem decyzji dotyczących rozpoznania talentów na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy oraz ich pozyskania, a także właściwego wykorzystania kapitału talentów i ich retencji. Wymaga to nie tylko zmiany dotychczasowej funkcji personalnej i jej tradycyjnego modelu, ale i profesjonalizacji praktyk HR w sferze ZZT.

Strategia ZZT powinna być konfiguracją celów, planów działania i głównych procesów ZZT ukierunkowanych na: rozpoznawanie (identyfikację), przyciąganie, pozyskiwanie i rekrutację, racjonalne wykorzystanie i zarządzanie wynikami, ewaluację (monitorowanie, diagnozowanie, pomiar i ocena), rozwój dotychczasowych i zdobywanie nowych kompetencji, motywowanie, wykorzystanie różnorodności orz inkluzję i retencję talentów w organizacji, a także na pomiar i analizę efektywności procesów realizowanych w jej ramach, pozwalających modyfikować nie tylko podejmowane działania praktyczne, ale także samą strategię[9].

Analiza literatury poświęconej strategiom ZZT pozwala stwierdzić, że – w obliczu niedoboru talentów na rynku pracy – w jednych koncepcjach promowane są głównie działania związane z pozyskiwaniem talentów, w innych – kwestie dotyczące zatrzymania utalentowanych pracowników w organizacji. W praktyce

[9] *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 61-62, 67-69.

ZZT coraz częściej promowane są jednak strategie, które przede wszystkim koncentrują się na wewnętrznym rozwoju i retencji utalentowanych osób w organizacji. Takie właśnie strategie są najczęściej pożądane także w warunkach polskiego rynku pracy. Wykorzystanie strategii ZZT, której celem jest przede wszystkim rozwój i retencja zasobu talentów organizacji, uważane jest bowiem za jedno z najefektywniejszych narzędzi wykorzystywanych przez współczesne organizacje w „wojnie o talenty", nawet jeśli wiąże się z dużymi nakładami finansowymi.

Zasadniczymi elementami strategii ZZT powinny być zatem odniesienia do:

– kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej,
– rozwoju talentów poprzez szkolenia,
– strukturyzacji pracy i przemieszczeń wewnętrznych,
– budowy systemu monitorowania efektywności i produktywności pracy utalentowanych pracowników,
– budowy systemu ocen pracowniczych z uwzględnieniem zatrudnionych talentów,
– rozwoju kadry menedżerskiej zarządzającej talentami,
– zmiany systemu wynagradzania w kierunku łączenia wynagrodzeń kadry menedżerskiej z jakościowymi i ilościowymi efektami osiągania celów organizacji związanych z ZZT[10].

W analizach strategicznych w sferze ZZT największą uwagę należy skupić na poznawaniu pracowników zakwalifikowanych do grupy utalentowanych. Nie zawsze uwzględnia się działania na rzecz rozwoju i retencji talentów w organizacji, a przecież wiążą się z tym koszty wynikające z konieczności określenia, za pomocą jakich procedur, metod, technik i narzędzi można rozwijać i zatrzymać talenty w organizacji. Kwestie te powinny być określone nie tylko w strategii ZZT, ale także w stosownych programach działań na rzecz pozyskania, wykorzystania, rozwoju oraz zapobiegania i ograniczenia rezygnacji z pracy najbardziej wartościowych pracowników organizacji. Wobec niedoboru talentów na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy są one bowiem podstawą odniesienia przez organizację sukcesu w zdobyciu i utrzymaniu jej konkurencyjnej pozycji rynkowej.

3. Problem niedoboru talentów w programie zintegrowanego zarządzania talentami

ZZT w organizacji wymaga nie tylko starannego opracowania i wdrożenia stosownej strategii oraz konsekwentnej realizacji wynikającego z niej programu działania, ale także – a może przede wszystkim – dobrej komunikacji i współpracy

[10] Ibidem, s. 73-74.

menedżerów z utalentowanymi pracownikami, odpowiedniej polityki zmierzającej do zbudowania wizerunku organizacji jako dobrego pracodawcy i działającej zgodnie z etyką biznesu.

Wynikający ze strategii ZZT program kierowany w organizacji do talentów powinien przyjąć formę konkretnych działań, w których wykorzystuje się metody, techniki i narzędzia powszechnie stosowane w zarządzaniu zasobami ludzkimi, lecz w bardziej wyrafinowanych formach. Wiele z nich zakłada m.in. aktywny udział kadry menedżerskiej oraz jej odpowiedzialność za ZZT, przeprowadzanie okresowych ewaluacji talentów oraz dostosowanie kultury organizacyjnej[11].

Wdrożenie strategii ZZT wiąże się z wykonaniem zadań określonych w odpowiadającym jej programie ZZT oraz ustaleniem stopnia jego zrealizowania poprzez analizę rezultatów konkretnych działań i porównanie uzyskanych wyników z założonymi, ustalenie stopnia osiągnięcia celów wynikających z przyjętej strategii ZZT oraz podjęcie działań korekcyjnych[12].

W związku z niedoborem talentów na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy w programie ZZT należy uwzględniać działania odnoszące się do:

a) opracowania oraz wdrożenia strategii i programu ZZT,

b) zmiany funkcji i zakresu działania działu HR w organizacji,

c) doskonalenia procedur ZZT – poszukiwania nowych źródeł i sposobów pozyskiwania talentów, wykorzystania talentów w organizacji, ewaluacji potencjału talentów, wspierania rozwoju talentów oraz doskonalenia form i metod ich szkolenia, kształtowania w organizacji różnorodności i integracji oraz retencji talentów w organizacji,

d) wdrażania nowych praktyk HR,

e) wdrażania alternatywnych modeli zatrudnienia i pracy,

f) współpracy menedżerów z talentami w sferze ich wykorzystania i rozwoju,

g) kształtowania wizerunku organizacji jako dobrego pracodawcy[13].

Działania te powinny w szczególności wykorzystywać sprawdzone już w praktyce przedsięwzięcia, ale także nowe zalecenia, sugestie i propozycje będące rezultatem analizy, interpretacji i kompilacji opublikowanych wyników różnych badań. Do przedsięwzięć, które – w związku potrzebą, a nawet koniecznością przeciwdziałania niedoborowi talentów na rynku pracy – powinny zostać uwzględnione w programie ZZT, należy zaliczyć:

a) opracowanie oraz wdrożenie strategii i programu ZZT

- priorytetowe traktowanie i tworzenie w organizacji kultury ZZT,

---

[11] Ibidem, s. 61-62, 67-69.

[12] Ibidem, s. 93-96.

[13] Por. np. Raport Deloitte, *Trendy HR 2014 – Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników XXI wieku*, www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Trendy_HR_2014.pdf [31.01.2015].

- określenie podmiotów odpowiedzialnych w organizacji za ZZT oraz podmiotów wspierających ten proces,
- zintegrowanie strategii ZZT ze strategią zarządzania kapitałem ludzkim oraz ogólną strategią biznesową organizacji w celu jej dostosowania do wymogów globalnego, regionalnego i lokalnego rynku pracy,
- opracowanie i wdrożenie w organizacji systemu (modelu) ZZT,
- nadanie stosownej rangi wdrożeniu w organizacji strategii i związanego z nią programu ZZT,
- określenie niezbędnych nakładów organizacji na realizację strategii i programu działania w zakresie ZZT;

b) zmiana funkcji i zakresu działania działu HR w organizacji

- pozycjonowanie HR jako funkcji wspierającej osiągnięcie przez organizację celów biznesowych,
- integrowanie lub zdywersyfikowanie funkcji HR stosownie do wymogów globalnego, regionalnego i lokalnego rynku talentów,
- profesjonalizacja funkcji oraz wdrożenie nowych zintegrowanych modeli operacyjnych i uproszczanie praktyk HR,
- wdrażanie rozwiązań outsourcingowych lub insourcingowych zadań pobocznych z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim i ZZT,
- wdrożenie wspomagania analitycznego nie tylko w celu przeprowadzenia analiz statystycznych wskaźników efektywności biznesowej organizacji, ale także w celu wspomagania analitycznego tych funkcji HR, które wchodzą w zakres ZZT i odnoszą się np. do badania poziomu zaangażowania, oceny wydajności, wynagradzania i udziału talentów w ukierunkowanych szkoleniach,
- powołanie w ramach działu HR partnerów, doradców i konsultantów biznesowych, menedżera ds. talentów i menedżera ds. różnorodności z zadaniem doskonalenia procesów ZZT w organizacji oraz wspierania menedżerów liniowych w sferze odszukiwania, rozpoznawania (identyfikacji), przyciągania, pozyskiwania i rekrutacji, zatrudniania, racjonalnego wykorzystania i zarządzania wynikami, motywowania do zaangażowania, ewaluacji (monitorowanie, diagnozowanie, pomiar i ocena potencjału), rozwoju dotychczasowych i zdobywania nowych kompetencji, wykorzystania różnorodności i inkluzji oraz retencji talentów w organizacji,
- nadanie wysokiego priorytetu kształtowaniu innowacyjnego podejścia pracowników działu HR oraz ich kompetencji w sferze:
  - specyficznych umiejętności poznawania trendów w biznesie i branży, w której funkcjonuje organizacja,
  - zarządzania kapitałem ludzkim i ZZT,
  - poszukiwania i pozyskiwania (rekrutowania) talentów,
  - projektowania struktur organizacyjnych,

– budowania relacji pomiędzy talentami a menedżerami i pozostałymi pracownikami,

– wdrażania systemów związanych np. z wynagradzaniem czy ocenianiem talentów, zarządzania zmianami, dzielenia się wiedzą, przywództwa, szkoleń, wykorzystania technologii mobilnych i mediów społecznościowych,

• ciągła analiza zewnętrznego otoczenia organizacji w celu rozpoznawania trendów na rynku pracy i konkurencji poszukującej talentów,

• przeprowadzanie analizy luk w systemach i procesach dotyczących talentów oraz ich wpływu na wyniki biznesowe (osiąganie celów biznesowych) organizacji,

• tworzenie zespołów rozwoju zawodowego i grup doradczych dla pracowników działu HR w celu zwiększenia ich kompetencji w zakresie tworzenia programów dedykowanych partnerom biznesowym HR, menedżerowi ds. talentów i menedżerowi ds. różnorodności oraz menedżerom działów biznesowych i talentom,

• powołanie zespołu odpowiedzialnego w dziale HR za modele analityczne wspomagające analizę statystyczną danych o rynku pracy i zasobach pracowników organizacji,

• wykorzystanie możliwości działu HR w zakresie analizy danych biznesowych w procesie podejmowania decyzji w sferze zarządzania kapitałem ludzkim oraz ZZT,

• wdrożenie zintegrowanych kompleksowych platform i technologii wspierających HR i ułatwiających zarządzanie danymi z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim i ZZT, wykorzystujących technologię *cloud computing* oraz aplikacje i urządzenia mobilne,

• stworzenie wewnętrznej platformy informacji dla talentów już zatrudnionych lub poszukujących zatrudnienia w organizacji oraz udostępnianie partnerom, doradcom i konsultantom biznesowym HR, menedżerom talentów, menedżerom liniowym i talentom prostych pulpitów nawigacyjnych aplikacji oraz narzędzi graficznych ułatwiających dostęp do danych i informacji;

c) doskonalenie procedur ZZT

• poszukiwanie nowych źródeł i sposobów pozyskania talentów

– wewnętrzne i zewnętrzne poszukiwanie i rozpoznawanie potencjalnych talentów w celu zbudowania ich szerokiej bazy i traktowanie jej jako „łańcucha dostaw" pożądanych w organizacji kompetencji,

– zastosowanie kreatywnych form pozyskiwania i rekrutacji nowych oraz rerekrutacji talentów wcześniej w organizacji już zatrudnianych z uwzględnieniem realiów lokalnego i regionalnego, jak i globalnego rynku pracy o zróżnicowanych zasobach pracowników utalentowanych,

– wykorzystanie prestiżu marki organizacji do współpracy z freelancerami i osobami, które już zakończyły swoje życie zawodowe oraz tzw. źródeł otwartych

bazujących na mediach społecznościowych (np. LinkedIn, Facebook, Twitter czy Google) i innowacyjnych sposobów tworzenia internetowych sieci „społeczności talentów",

– umieszczanie ogłoszeń rekrutacyjnych na stronach internetowych dedykowanych karierze, oferowanie wirtualnego forum do dyskusji o najnowszych trendach na rynku pracy,

– tworzenie grupy tzw. ambasadorów przyciągających do organizacji nowe talenty z zagwarantowaniem im za to stosownych bonusów,

– przeprowadzanie ukierunkowanej wewnętrznej i zewnętrznej rekrutacji talentów z wykorzystaniem profesjonalnych centrów rekrutacji oraz skutecznych, także marketingowych, metod, technik i narzędzi rekrutacyjnych do rozpoznania, przyciągnięcia, pozyskania, rekrutacji (przeprowadzanie preselekcji, selekcji i doboru) oraz zatrudnienia talentów w organizacji,

– wykorzystywanie dostępnych technologii zarządzania dużą ilością danych na temat sieci talentów,

• wykorzystanie talentów w organizacji

– organizowanie pracy talentów oraz ich aktywizowanie i motywowanie,

– stwarzanie w organizacji możliwości udziału talentów w realizacji atrakcyjnych zadań i projektów oraz uprzywilejowanego ich dostępu do informacji i wiedzy,

– poprawianie warunków pracy talentów poprzez doskonalenie atmosfery (klimatu) w miejscu pracy,

– stwarzanie warunków do zwiększenia mobilności oraz przepływu talentów w ramach struktury organizacji (awansowanie, degradacje, rotacje, delegacje, transfery),

– wykorzystywanie talentów do zrozumienia i reagowania na zróżnicowane potrzeby klientów,

• ewaluacja potencjału talentów

– odejście od tradycyjnego, corocznego systemu oceniania wyników talentów polegającego na tworzeniu rankingu talentów według tzw. krzywej dzwonowej, sprzyjającego niezdrowej konkurencji pomiędzy nimi, na rzecz koncepcji tzw. długiego ogona oraz prowadzenia formalnych spotkań oceniających i motywujących do lepszego wykonywania obowiązków,

– wdrożenie zaawansowanego modelu ewaluacji (identyfikowanie, monitorowanie, analiza i ocena) kompetencji oraz potencjału rozwojowego talentów za pomocą najnowszych narzędzi analitycznych,

– ewaluacja aspiracji, potrzeb rozwoju kompetencji, zachowań i wyników uzyskiwanych przez talenty oraz badanie ich zadowolenia i satysfakcji z pracy w organizacji z wykorzystaniem informacji zwrotnej,

• wspieranie rozwoju talentów oraz doskonalenie form i metod ich szkolenia

– przestrzeganie przez dział HR dyscypliny zarządzania funkcją szkoleniową,

– opracowywanie specjalnych programów wspierających rozwój talentów dostosowanych do strategii ZZT, strategii zarządzania kapitałem ludzkim oraz ogólnej strategii biznesowej organizacji,

– badanie potrzeb talentów oraz opracowywanie indywidualnych planów ich rozwoju,

– stwarzanie możliwości i warunków do rozwoju zawodowego talentów poprzez ustalenie ścieżek ich kariery zawodowej oraz opracowanie indywidualnych planów ich awansu pionowego lub poziomego (alternatywnego wobec tradycyjnego awansu na wyższe szczeble w hierarchii organizacyjnej), z uwzględnieniem wydłużania się ich przydatności na rynku pracy oraz dynamicznego przebiegu zatrudnienia przez różne funkcje i obszary biznesu,

– tworzenie tzw. ławki rezerwowej talentów przydatnych organizacji oraz wspieranie ich rozwoju,

– opracowanie i wdrożenie przez dział HR nowej generacji indywidualnych programów szkoleniowych dostosowanych do stwierdzonej luki kompetencyjnej konkretnego talentu i sprzyjających jego dalszemu rozwojowi oraz właściwe zarządzanie nimi,

– traktowanie talentów jako partnerów menedżerów liniowych w swobodnym dzieleniu się wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniami,

– zwiększenie dostępu talentów do ogromnej ilości wiedzy o każdej porze i w każdym miejscu poprzez wykorzystywanie prostych w użyciu oraz łatwo dostępnych zasobów wiedzy i narzędzi docierania do niej,

– odchodzenie od tradycyjnych modeli, form, metod kształtowania i rozwijania kompetencji talentów opartych na zasadzie „przekazywania wiedzy w dół" według określonego planu szkoleń (szkolenia i kursy kwalifikacyjne, konferencje, seminaria i warsztaty itp.),

– wdrożenie modeli kształcenia skoncentrowanych na efektywnym przekazywaniu wiedzy i doświadczeń, wykorzystujących standaryzowane i zintegrowane technologii wspierające uczenie się,

– doskonalenie takich ustawicznych form indywidualnego rozwijania kompetencji talentów, które wykorzystują zasadę „wyciągania wiedzy" (np. *coaching*, *mentoring*, udział w projektach, trening w pracy, wypełnianie roli eksperta, staże i praktyki zawodowe, spotkania z autorytetami, wymiana kadr itp.),

– włączanie szkoleń do codziennego grafiku zajęć i umożliwianie talentom nauki w wybranym przez nich czasie i tempie dzięki przekazywaniu wiedzy online za pomocą komputerów, laptopów, tabletów, smartfonów oraz innych łatwo dostępnych i przyjaznych w obsłudze urządzeń mobilnych,

– inwestowanie w rozwój talentów z przestrzeganiem zasady racjonalizacji oraz konsolidacji wydatków w celu przeciwdziałania ich marnotrawstwu,

• kształtowanie w organizacji różnorodności i integracji

– traktowanie różnorodności i integracji jako elementów polityki personalnej oraz przekonywanie do ich więzi z celami i imperatywami biznesowymi organizacji,

– przesuwanie kwestii różnorodności i integracji z peryferii do centrum zainteresowań organizacji oraz wdrażanie ich wszystkich możliwych odmian,

– przejście od wypełniania formalnych wymogów dotyczących różnorodności i integracji do tworzenia środowiska pracy, które angażuje i inspiruje wszystkich pracowników do wypełniania obowiązków na najwyższym poziomie dzięki koncentrowaniu się na różnorodności w myśleniu oraz inkluzji i integracji z organizacją,

– wykorzystywanie różnorodności i integracji w celu przeciwdziałania problemom demograficznym oraz niedoborowi talentów na rynku pracy,

– rozszerzenie rozumienia różnorodności i koncentrowanie się na jej widocznych aspektach także w obszarze różnorodności w myśleniu,

– uwzględnianie różnorodności i integracji w budowaniu zróżnicowanej struktury pracowników organizacji oraz w programach rekrutacji talentów,

– wprowadzanie w organizacji zmian w myśleniu o potrzebie wprowadzania różnorodności wśród talentów oraz ich inkluzji (integracja i asymilacja) z organizacją,

– tworzenie w organizacji otwartej kultury organizacyjnej poprzez podejmowanie działań uwzględniających potrzebę i konieczność rozwijania różnorodności i integracji dla uzyskania korzyści biznesowych wynikających z posiadania zróżnicowanej siły roboczej,

– wprowadzanie zmian w kulturze integracji poprzez unikanie stronniczości, oddziaływanie na systemy pracy oraz rozumienie skali i przyczyn zachowań dostosowawczych talentów,

– wspieranie różnorodności i integracji talentów w zespołach (grupach) w celu zwiększenia ich wydajności i innowacji oraz unikanie jednorodności na wyższych poziomach zarządczych,

– kształtowanie różnorodności i integracji w organizacji poprzez sięganie do różnych wartości, perspektyw rozwoju, sposobów myślenia i doświadczeń talentów,

– przeciwdziałanie powielaniu przez talenty stereotypów, uprzedzeń i zachowań z przeszłości, uwzględniających wygląd zewnętrzny, zachowania kojarzone z kulturą, relacjami oraz aktywnością działania (zaangażowanie) w ramach grupy przynależności,

– organizowanie interaktywnych warsztatów, otwartych debat i dyskusji na temat różnorodności i integracji, dzielenie się doświadczeniami,

• retencja talentów w organizacji

– traktowanie zatrzymania talentów jako drugie – po ich pozyskaniu i zaangażowaniu – priorytetowe zadanie organizacji w zakresie ZZT, przeciwdziałanie

„paradoksowi talentów”[14] poprzez wdrożenie programów zapobiegających niepożądanym odejściom talentów oraz związanych z szukaniem sposobów zatrzymania pracownika w organizacji,

– tworzenie w organizacji kultury otwartości, rozwoju i wzrostu, budowanie lojalności pracowników oraz szukanie najlepszych metod zarządzania kapitałem ludzkim w celu ograniczenia rotacji talentów,

– wypełnienie wzajemnych zobowiązań związanych z utrzymaniem talentów w organizacji m.in. poprzez kształtowanie ich dobrych relacji ze współpracownikami,

– stałe i systematyczne monitorowanie poziomu zaangażowania, zadowolenia, satysfakcji i entuzjazmu talentów,

– badanie wskaźników fluktuacji i rotacji talentów, kosztów związanych z poszukiwaniem, pozyskiwaniem, rekrutacją, zatrudnieniem i szkoleniem nowych talentów oraz ich powiązania z poziomem retencji talentów,

– wykorzystanie narzędzi analitycznych do identyfikowania potencjalnych problemów, analizy danych statystycznych i wykrywania czynników decydujących o poziomie retencji,

– opracowanie i wdrożenie proaktywnego modelu retencji obejmującego zestaw inicjatyw, rozwiązań i narzędzi odpowiadających zidentyfikowanym problemom związanych z retencją talentów,

– zatrzymanie talentów w organizacji poprzez wspieranie ich rozwoju, ukierunkowanie motywacji oraz docenianie unikatowej wartości, a także kształtowanie przekonania o ich rozpoznawalności i ważności dla organizacji,

– tworzenie środowiska oraz programu szkoleń pomagających talentom i menedżerom na zrozumienie nieuświadomionych zachowań przystosowawczych,

– inspirowanie talentów do rozwoju swoich pasji oraz wspieranie ich w osiąganiu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym,

– analizowanie przyczyn i zakresu fluktuacji talentów oraz zarządzanie odejściami i zwolnieniami talentów,

– określenie i podejmowanie skutecznych działań prewencyjnych (np. zapobiegających odchodzeniu grup talentów),

– realizacja procedur stosowanych w razie odchodzenia talentów, w tym tworzenie dobrej atmosfery rozstania z odchodzącymi talentami i budowanie z nimi dobrych relacji,

---

[14] „Paradoks talentów” (ang. *talent paradox*) – wysokie wskaźniki bezrobocia wskazują na nadwyżkę siły roboczej, a jednocześnie niedobór talentów na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy wskazuje, że firmy mają duże trudności w znalezieniu i utrzymaniu pracowników, którzy posiadają kompetencje kluczowe dla rozwoju ich organizacji. Raport ManpowerGroup, *Trwa niedobór talentów*…, op. cit., s. 62 i 86.

– utrzymywanie kontaktów zewnętrznych z talentami po ich odejściu z organizacji, odpowiadanie na trend „od retencji do ponownego zatrudnienia" poprzez łączenie programów dotyczących społeczności lokalnych, w których działa organizacja;

d) wdrażanie nowych praktyk HR

- upraszczanie systemów (modeli) HR i ZZT,
- ciągła analiza praktyk HR w wewnętrznym środowisku pracy oraz ich modyfikacja,
- wypełnianie wzajemnych zobowiązań związanych z ZZT w organizacji,
- kształtowanie klimatu zespołowości, który sprzyjać będzie odkrywaniu oraz racjonalnemu wykorzystaniu potencjału talentów i ich współpracowników,
- eliminowanie rozbieżności pomiędzy strukturą stanowiskowo-zadaniową a niewłaściwym wykorzystaniem potencjału talentów,
- przekazanie talentom odpowiedzialności za wyniki wykonywanej pracy przy jednoczesnym zapewnieniu im coachingu i mentoringu oraz możliwości rozwoju kompetencji,
- wdrożenie programów skutecznie motywujących zarówno talenty, jak i ich współpracowników (np. specjalnego pakietu motywacyjnego, zasad oceny oraz awansowania lub degradacji),
- odejście od modelu wynagradzania talentów i przydziałów bonusów zależnego od oceny ich pracy na rzecz wprowadzenia modelu zarządzania wynikami talentów, w którym wzrost wynagrodzenia czy przydział bonusów jest zależny od aktualnego zakresu i poziomu oraz wartości kompetencji danego talentu dla organizacji, kosztów jego zastąpienia, wartości jaką przynosi klientom oraz sytuacji na rynku pracy,
- wdrożenie specjalnych systemów wynagradzania talentów (np. wprowadzenie systemów kafeteryjnych, wynagrodzenia pakietowego, podniesienie stawek wynagrodzenia),
- realizacja działań na rzecz kształtowania warunków pracy poprawiających dobre samopoczucie i sprzyjających poczuciu opieki ze strony pracodawcy (np. stwarzanie warunków do godzenia życia zawodowego z osobistym, doskonalenie fizycznego otoczenia stanowiska pracy i całej organizacji itp.),
- kształtowanie dobrej atmosfery w pracy sprzyjającej rozwojowi i zachęcającej do przekraczania dotychczasowych osiągnięć (np. poprzez udział w imprezach i wyjazdach firmowych, nawiązywanie kontaktów towarzyskich w miejscu pracy, tworzenie warunków zdrowej rywalizacji itp.),
- angażowanie talentów w proces tworzenia i wykorzystania wiedzy oraz dzielenia się nią ze współpracownikami, a także wykorzystanie ich jako trenerów innych pracowników organizacji;

e) wdrażanie alternatywnych modeli zatrudnienia i pracy

• ustalenie zasad i określenie zakresu pracy talentów w celu wykorzystanie ich potencjału (kompetencji) na stanowiskach sprzyjających innowacyjności i przeciwdziałających rutynie,

• wprowadzanie dodatkowych, specjalnych, preferencyjnych zapisów do umów o pracę lub kontraktów zawierających ponadstandardowe rozwiązania personalne – np. dotyczące określenia

– zróżnicowanych, elastycznych form zatrudnienia,

– zadaniowych modeli określania obowiązków,

– krótkoterminowych okresów zatrudnienia,

– zapewnienia kariery poprzez zatrudnienie w„różnych obszarach" zamiast kariery „na całe życie",

– zakresu autonomii w pracy,

– indywidualnego czasu i organizacji pracy uwzględniających równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym,

– zasad wynagradzania,

– dodatkowego motywowania,

– zapisów lojalnościowych dla silniejszego związania talentu z organizacją,

– wzajemnych zobowiązań stron,

– zwrotu całości lub części nakładów poniesionych przez organizację w przypadku odejścia talentu,

• odchodzenie od sztywnych celów i planów na rzecz formułowania zadań stawianych talentom w taki sposób, aby redefiniowały ich zaangażowanie, były dostosowane do ich celów osobistych oraz pozostawały w kręgu zainteresowań i rozwijały pasje talentów,

• określanie wskaźników efektywnościowych oraz zestawu celów finansowych, które osoby utalentowane zatrudnione w organizacji powinny osiągnąć,

• rozpoznawanie konkretnych osiągnięć talentów zatrudnionych w organizacji oraz koncentrowanie się na płaceniu im za uzyskiwane za wyniki,

• wdrożenie kultury doceniania talentów nie tylko w wymiarze finansowym,

• wdrażanie elastycznych, innowacyjnych narzędzi wspierających zatrudnienie niezależnie od miejsca, czasu i sposobu wykonywania pracy,

• tworzenie przyjaznego środowiska pracy oraz wdrożenie elastycznych pakietów wynagrodzenia i premiowania talentów za ich wydajność, zaangażowanie i mobilność (tzw. wynagrodzenie mix, wynagrodzenie wyższe niż przeciętne w organizacji), wspieranie rozwoju osobistego talentów poprzez inwestowanie w ich rozwój i utrzymanie kompetencji na wysokim poziomie czy udzielanie premii na udział w systematycznych, specjalnie ukierunkowanych szkoleniach, dzięki czemu organizacja zyska renomę dobrze wykorzystującej talenty,

• wdrażanie elastycznych planów urlopowych oraz oferowanie talentom np. darmowej żywności, dostępu do pralni lub siłowni w miejscu pracy oraz

innych rozwiązań poprawiających kondycję psychofizyczną talentów czy pomagających pozbyć się stresu związanego z pracą zawodową,

- oszczędzanie czasu pracy talentów poprzez wspieranie sprawnej i skutecznej komunikacji w organizacji,
- wykorzystywanie technologii wirtualnych, narzędzi internetowych wspierających indywidualną i zespołową pracę talentów oraz wdrożenie idei „czasu bez poczty elektronicznej";

f) współpraca menedżerów z talentami w sferze ich wykorzystania i rozwoju

- określenie roli menedżerów w asystowaniu i wspomaganiu talentów w podejmowaniu decyzji odpowiadających ich aspiracjom i dążeniom zawodowym oraz zbieżnych z wyznawanymi wartościami i celami życiowymi,
- prowadzenie przez menedżerów dialogu z talentami na temat ustalenia kierunków ich osobistego rozwoju, połączonego z konsultacjami i doradztwem w zakresie opracowania planów i podążaniu własną ścieżką kariery zawodowej,
- przejście od modelu menedżerów dokonujących corocznej oceny wyników uzyskiwanych przez talenty zatrudnione w organizacji do modelu, w którym stają się oni coachami i mentorami;

g) kształtowania wizerunku organizacji jako dobrego pracodawcy

- zintensyfikowanie działań na rzecz promocji i wykorzystania marki organizacji do jej pozycjonowania jako dobrego i pożądanego pracodawcy,
- budowanie wizerunku organizacji, który odzwierciedla poczucie celu i pasji oraz spełnia oczekiwań i potrzeb talentów w niej zatrudnionych,
- podejmowanie przez menedżerów HR i menedżerów biznesu działań na rzecz stworzenia takiego modelu zatrudnienia, miejsc pracy i rozwoju, który uwzględnia wpływ talentów na markę organizacji jako dobrego pracodawcy,
- podejmowanie współpracy z różnymi liderami na rzecz integrowania celów społecznych organizacji i celów społeczności lokalnej z praca i działalnością (funkcjonowaniem) organizacji,
- wdrożenie wewnętrznej i zewnętrznej kampanii *public relations* dostosowanej do strategii i programu działania organizacji w zakresie ZZT[15].

Wymienione zalecenia i sugestie mają w zasadzie charakter postulatywny. Oznacza to, że w konkretnych warunkach należy rozważyć, czy i które z nich – ze względu na różne ograniczenia (np. wynikające z wielkości i możliwości konkretnej organizacji) – powinny zostać wpisane w program działania na rzecz

---

[15] Opracowanie własne na podstawie: Raport Deloitte, *Trendy HR 2014*…, op. cit., a także: *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 121-134, 164-165; A. Rojewska, M. Gera-Pikulska, *Światem rządzi ruch – firma zarządza talentem czy talent zarządza firmą?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 84-88; A. Stegenka, *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?*, w: *Zarządzanie talentami*, op. cit., s. 90-91; M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 111-112.

ZZT uwzględniający potrzebę, a nawet konieczność radzenia sobie z niedoborem talentów na rynku pracy. Ich kompleksowość sugeruje, że zarówno na etapie opracowywania, jak i realizacji konkretnych zadań ujętych w programie ZZT powinny uczestniczyć wszystkie podmioty zaangażowane we wdrożenie w organizacji przyjętej strategii i programu ZZT. Ich udział jest niezbędny zarówno w ustaleniu przedsięwzięć związanych z pozyskaniem, wykorzystaniem czy rozwojem talentów organizacji oraz w analizie przyczyn ich fluktuacji (odejścia i zwolnienia), jak i w ustalaniu zakresu działań zapobiegawczych i naprawczych zmierzających w kierunku ich retencji w organizacji. Oznacza to, że działania ujęte w programie ZZT powinny być realizowane na poziomie:

– kierownictwa organizacji – przez zarząd, dyrektora generalnego, dyrektora zarządzającego,
– działu HR – przez zespół ds. kształcenia i rozwoju pracowników, partnerów, doradców i konsultantów biznesowych ds. zarządzania kapitałem ludzkim, menedżera ds. talentów oraz pozostałych przedstawicieli działu HR,
– menedżerów – przez menedżerów liniowych wszystkich szczebli hierarchicznych,
– talentów oraz kluczowych pracowników organizacji,
– pozostałych pracowników organizacji.

Podsumowanie

Organizacje konkurują ze sobą o pracowników o ponadprzeciętnym potencjale – o talenty. W sytuacji niedoboru talentów na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy pozyskanie, zatrudnienie i utrzymanie talentów o unikatowych, specjalistycznych, strategicznych dla organizacji kompetencjach i potencjale rozwojowym jest ważnym wyznacznikiem jej sukcesu w biznesie i utrzymania się w konkurencyjnej przestrzeni rynkowej. Problem ten staje się wyzwaniem, z którym organizacje muszą sobie poradzić.

W ostatnich latach pojawił się tzw. paradoks talentów. Wprawdzie wysokie wskaźniki bezrobocia mogłyby wskazywać na nadwyżkę siły roboczej na rynku pracy, jednak organizacje napotykają na trudności w pozyskaniu, zatrudnieniu i zatrzymaniu takich pracowników, którzy posiadają kluczowe dla nich kompetencje. W konsekwencji coraz bardziej konkurują ze sobą o talenty.

Rywalizacja o talenty – dostrzegana już nie tylko na globalnym, ale także na regionalnym i lokalnym rynku pracy – staje się coraz bardziej widoczna w szybko rozwijających się nowych obszarach biznesowych, w których wysoki popyt na talenty nie dorównuje ich podaży. Niedobór talentów wzmacniają także zmiany w otoczeniu biznesowym oraz fakt, że w środowisku biznesu kompetencje talen-

tów szybko się dezaktualizują. Z jednej strony wymaga to od organizacji stałego poszukiwania, rozpoznawania i identyfikowania oraz pozyskiwania nowych talentów, a z drugiej – właściwego wykorzystania, inwestowania w ich rozwój oraz podejmowania różnych działań na rzecz retencji w organizacji.

Powodzenie w tym zakresie zależy od opracowania i wdrożenia strategii ZZT powiązanej ze strategią zarządzania kapitałem ludzkim oraz ogólną strategią biznesową organizacji. Konieczne jest także opracowanie i wdrożenie stosownych programów działania organizacji na rzecz ZZT, realizowanych na wszystkich jej poziomach oraz przez wszystkie zaangażowane podmioty. Programy te powinny z jednej strony uwzględniać sprawdzone już w praktyce formy, metody, sposoby, techniki i narzędzia działania w sferze ZZT, a z drugiej – zasugerowane w p. 3. zalecenia, sugestie i propozycje konkretnych działań. Ich stosunkowo obszerna lista jest nie tylko rezultatem przeprowadzonych studiów literaturowych nad podjętym problemem, ale także analizy, interpretacji i kompilacji opublikowanych wyników różnych badań nad niedoborem talentów na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy. Mają one charakter w zasadzie postulatywny, zatem możliwość ich uwzględnienia w programie przeciwdziałania niedoborowi talentów na konkretnym rynku pracy będzie uzależniona od wielkości, specyfiki i kontekstu funkcjonowania oraz możliwości biznesowych organizacji, a także przyjętej w niej strategii i programu ZZT.

Dzięki zaprezentowaniu propozycji, sugestii i konkretnych zaleceń dla wszystkich tych, którzy uczestniczą w opracowaniu i wdrożeniu w organizacjach strategii i programów ZZT, uwzględniających niedobór talentów na rynku pracy, artykuł ma wartość zarówno poznawczą, jak i praktyczną.

Literatura

Earle H.A., *Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent*, „Journal of Facilities Management" 2003, t. 2, s. 244-257.

Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2011.

Klimkiewicz D., *W poszukiwaniu talentów. Jak zdobyć najbardziej wartościowych pracowników*, „Personel i Zarządzanie" 2007, nr 5(206), s. 38-41.

Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 160-166.

Leczykiewicz T., *Talent Management – New Challenges for Contemporary Organizations*, w: D. Egerová, L. Eger, M. Jiřincová i in., *Integrated Talent Management – Challenge and Future for Organizations In Visegrad Countries*, International Visegrad Fund, University of West Bohemia, Plzeň 2013, s. 42-59.

Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 9-27.

Maliszewska E., *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 77-82.
Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
Raport Deloitte, *Trendy HR 2014 – Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników XXI wieku*, www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Trendy_HR_2014.pdf [31.01.2015].
Raport ManpowerGroup, *Trwa niedobór talentów. Jak współczesny HR może poradzić sobie z tym wyzwaniem*, www.manpowergroup.pl/pl/raporty-rynku-pracy/niedobor-talentow.html [31.01.2015].
Rojewska A., Gera-Pikulska M., *Światem rządzi ruch – firma zarządza talentem czy talent zarządza firmą?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 83-88.
Stegenka A., *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 89-93.
Zarządzanie talentami, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
Zarządzanie talentami w organizacji, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

Counteracting talent deficiency as an element of an integrated talent management strategy and programme in an organization

Abstract. *This article considers the problem of the talent deficiency identified in recent years by corporations both in the global and Polish employment market. Due to this recent struggle, the article indicates that there is a need for corporations to develop and implement strategies and programmes for integrated talent management. The main part of the article offers a list of practical recommendations and suggestions of concrete actions to solve the problem of talent deficiency in the employment market. They actions pertain to talent identification, assessment, acquisition, performance management, and motivating talents for individual development, and retaining them in an organisation.*

Keywords: *human capital management, human resource management, integrated talent management strategy and programme, talent deficiency*