

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

Izabela Marzec

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych
e-mail: izabela.marzec@ue.katowice.pl
tel. 607 810 443

Zarządzanie karierą utalentowanych pracowników

Streszczenie. *W ostatnich latach zarówno w polskiej, jak i zagranicznej literaturze przedmiotu zaobserwować można rosnące zainteresowanie koncepcją zarządzania talentami. Zainteresowanie to wynika z faktu, że współczesne organizacje, aby budować przewagę konkurencyjną, poszukują utalentowanych pracowników, których unikalne kompetencje mogą stanowić źródło sukcesu organizacji. Zmiany w modelach kariery zawodowej i trwająca walka o talenty sprawiają jednak, że przyciągnięcie i utrzymanie utalentowanych pracowników stanowi dla organizacji poważne wyzwanie. W tym kontekście należy wskazać na znaczenie, jakie dla utrzymania uzdolnionych pracowników w organizacji ma zarządzanie ich karierą zawodową. W artykule podejmuje się próbę odpowiedzi na pytanie: jakie są specyficzne uwarunkowania zarządzania karierą utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach oraz jakie jest znaczenie nowych modeli kariery w odniesieniu do utalentowanych pracowników.*

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, zarządzanie karierą, nowe modele kariery

Wstęp

Wzrost znaczenia wiedzy we współczesnych organizacjach sprawia, że poszukują one nowych źródeł rozwoju kapitału intelektualnego. Dynamiczne i nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu, intelektualizacja pracy i szybki przyrost wiedzy powodują rosnące zainteresowanie koncepcją zarządzania talentami zarówno

ze strony praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Dzisiaj organizacje, aby utrzymać pozycję rynkową, poszukują utalentowanych pracowników, którzy mogą aktywnie angażować się w doskonalenie organizacji, przyczyniając się do budowania jej przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie talentami poprzez odpowiednie działania i praktyki ZZL umożliwia organizacji realizację jej celów strategicznych dzięki efektywnemu wykorzystaniu potencjału uzdolnionych pracowników. Jednak przyciągnięcie i utrzymanie utalentowanych pracowników stanowi dla organizacji poważne wyzwanie. Według niektórych badaczy tocząca się „wojna o talenty” wynika z faktu, że utalentowani pracownicy stają się dla wielu organizacji kluczowym zasobem decydującym o jej konkurencyjności i wynikach działania. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na znaczenie, jakie dla przyciągnięcia i utrzymania utalentowanych pracowników w organizacji ma właściwe zarządzanie ich karierą zawodową. Jednocześnie zmiana relacji między pracownikiem a pracodawcą sprawia, że tradycyjne długoterminowe formy zatrudnienia stopniowo zastępowane są przez różne formy zatrudnienia czasowego, w których związek pomiędzy pracownikiem a organizacją ma charakter elastyczny i czasowy. Coraz więcej utalentowanych pracowników świadomie wybiera i realizuje nowe modele kariery zawodowej, takie jak kariera bez granic czy kariera proteańska. Jednak talent staje się nie tylko ważnym czynnikiem decydującym o pozycji pracowników na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy, lecz również o sukcesie organizacji. Obecnie w wielu organizacjach grupa utalentowanych pracowników, ze względu na ich strategiczne dla organizacji znaczenie, stanowi „rdzeń zatrudnienia”.

W artykule podejmuje się próbę odpowiedzi na pytanie: jakie są specyficzne uwarunkowania zarządzania karierą utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach oraz jakie jest znaczenie nowych modeli kariery w odniesieniu do utalentowanych pracowników. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez zaprezentowanie wniosków płynących z przeprowadzonych studiów literatury przedmiotu. Przedstawiona analiza opiera się w dużej mierze na konfrontacji nowych trendów w zarządzaniu karierą pracowników we współczesnych organizacjach z założeniami koncepcji zarządzania talentami.

1. Zarządzanie talentami – zarys zakresu znaczeniowego

W ostatnich latach koncepcja zarządzania talentami (*talent management* – TM) staje się bardzo popularna w polskiej i zachodniej literaturze z zakresu zarządzania. Termin ten jest jednak bardzo różnie interpretowany i definiowany. Również pojęcie „talent” może być rozpatrywane z wielu odmiennych perspektyw. Z jednej strony, niektórzy traktują talent jako zjawisko rzadkie i wyjątkowe, z drugiej

natomiast – przez talent uznawany jest potencjał, jaki posiadają wszyscy pracownicy, który można i należy w organizacji rozwijać¹.

Te odmienne założenia co do natury „talentu” odzwierciedlają się także w różnorodności podejść do zarządzania talentami i jego definicji. Zdaniem Akrama Al Ariss, Wayne’a F. Cascio i Jaapa Paauwe obecnie wyróżnić można co najmniej trzy różne sposoby interpretacji „zarządzania talentami”, tj. jako: 1) „pseudonowoczesne” ujęcie tradycyjnych praktyk ZZL, 2) rozwinięcie praktyki planowania sukcesji i 3) zarządzanie utalentowanymi pracownikami². Zagadnieniem, które także budzi wiele kontrowersji, jest kwestia, czy zarządzanie talentami odnosi się do wszystkich pracowników i ich talentów, czy też dotyczy jedynie pracowników o wysokim potencjale lub osiągających ponadprzeciętne wyniki działania³.

David G. Collings i Kamel Mellahi przedstawiają zarządzanie talentami jako działania i procesy, które wiążą się z identyfikacją stanowisk mających wpływ na pozycję konkurencyjną organizacji oraz rozwijanie talentów pracowników o wysokim potencjale, tak aby byli przygotowani do realizacji swojej roli na tych stanowiskach, jak również rozwijanie zróżnicowanej architektury zasobów ludzkich, umożliwiającej zajmowanie kluczowych dla organizacji stanowisk przez odpowiednich, utalentowanych pracowników⁴. Nieco odmienną definicję proponuje Joanna Moczydłowska, która ujmuje zarządzanie talentami jako zespół działań kierowanych do utalentowanych pracowników, podejmowanych z zamiarem wzrostu ich wkładu w realizację strategicznych celów organizacji⁵. Z kolei według Sajjada Waheeda, Abdülhalima Zaima i Halila Zaima zarządzanie talentami polega na systematycznym identyfikowaniu kluczowych dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej stanowisk w organizacji i zapewnieniu odpowiednich na te stanowiska utalentowanych pracowników⁶. Warto zauważyć, że w tym, dość wąskim rozumieniu zarządzanie talentami może być postrzegane jako planowanie następstw, które stanowi ważny element zarządzania karierą pracowników w organizacji.

¹ B. Mikuła, *Zarządzanie ludźmi pracującymi dla organizacji opartych na wiedzy*, w: *Wiedza – Innowacyjność – Zmiana*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008, s. 42.

² A. Al Ariss, W. Cascio, J. Paauwe, *Talent management: Current theories and future research directions*, „Journal of World Business” 2014, nr 49(2), s. 173.

³ Ibidem.

⁴ D. Collings, K. Mellahi, *Strategic talent management: A review and research agenda*, „Human Resource Management Review” 2009, nr 19(4), s. 304-313.

⁵ J. Moczydłowska, *Talent Management: Theory and Practice of Management. The Polish Experience*, „International Journal of Business Management & Economic Research” 2012, nr 3(1), s. 432-443.

⁶ S. Waheed, A. Zaim, H. Zaim, *Talent Management In Four Stages*, „USV Annals Of Economics & Public Administration” 2012, nr 12(1), s. 130-137.

Prezentowane ujęcia koncentrują się na grupie kluczowych pracowników, wyraźnie nawiązując do koncepcji zasobów ludzkich zaproponowanej przez Charlesa Handy'ego, według którego pracowników organizacji podzielić można na trzy grupy, tj.: a) pracowników o wysokich kompetencjach stanowiących „trzon” organizacji, b) specjalistów zatrudnionych w ramach umów krótkoterminowych oraz c) pracowników zatrudnionych w okresie wzrostu zapotrzebowania na „siłę roboczą” i zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy. Przyjmując proponowaną przez Ch. Handy'ego segmentację zasobów ludzkich, zarządzanie talentami zdecydowanie skupia się na pierwszej grupie pracowników – tych, którzy stanowią „trzon” zasobów ludzkich i którzy zwykle zajmują eksponowane w organizacji stanowiska⁷. Znajduje to odzwierciedlenie w popularnym w literaturze przedmiotu poglądzie, że zarządzanie talentami powinno być rozpatrywane z perspektywy budowania strategicznych zdolności organizacji i koncentrować się na kadrze zarządzającej podejmującej strategiczne dla organizacji decyzje. Jednak w praktyce skupienie uwagi jedynie na kadrze zarządzającej wyższego szczebla stwarza zagrożenie, że zarządzanie talentami nie obejmie osób zajmujących niższe stanowiska, które jednak mogą odgrywać ważne dla organizacji role w takich kluczowych obszarach działania, jak np. badania i rozwój itd.⁸ Ponadto ogranicza to możliwość zarządzania talentami młodych pracowników, którzy z racji niewielkiego stażu pracy zwykle nie zajmują w organizacji eksponowanych stanowisk. Z tych względów w prezentowanym artykule przyjęto założenie, że zarządzanie talentami odnosi się do zarządzania utalentowanymi pracownikami, czyli pracownikami o wysokim potencjale, posiadającymi rzadkie i cenne dla organizacji kompetencje, niezależnie od obecnej ich pozycji w hierarchii organizacyjnej.

Należy jednocześnie stwierdzić, że zmiany w relacjach zatrudnienia sprawiają, iż wielu z utalentowanych pracowników świadomie wybiera tzw. nowe modele kariery, zazwyczaj realizowane w ramach drugiego wyróżnionego przez Ch. Handy'ego segmentu zasobów ludzkich organizacji. Dotyczy to zwłaszcza grupy młodych pracowników wiedzy. Wielu badaczy wskazuje, że dla pracowników „generacji Y” (tj. urodzonych po 1978 r.) szczególnie cenne są bowiem autonomia, elastyczność, interesujące i różnorodne zadania, możliwość rozwoju zawodowego oraz równowaga praca – dom, a mniejsze znaczenie niż w przypadku wcześniejszych generacji mają stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia, które zastąpione zostają przez „bezpieczeństwo zatrudnialności”, czyli możliwość szybkiego znalezienia interesującej, zaspokajającej oczekiwania jednostki pracy dzięki wartości, jaką dla organizacji mają kompetencje utalentowanego pracownika.

⁷ Ch. Handy, *Understanding Organizations*, Oxford University Press, New York 1993.

⁸ A. Al Ariss i in., op. cit., s. 177.

2. Zarządzanie karierą utalentowanych pracowników

Analiza literatury przedmiotu sugeruje, że spojrzenie na koncepcję zarządzania talentami z perspektywy rozwoju nowych modeli kariery zawodowej i zarządzanie karierą niesie za sobą istotne implikacje dla praktyki zarządzania talentami we współczesnych organizacjach. Wielu badaczy twierdzi, że tradycyjne, hierarchiczne kariery w organizacji powoli odchodzą w przeszłość. Niewątpliwie zmiany zachodzące w relacjach zatrudnienia spowodowały, że dzisiaj rozwój kariery pracowników w mniejszym stopniu jest ograniczany przez organizacje. Coraz bardziej rozpowszechnione wśród utalentowanych pracowników natomiast stają się tzw. nowe modele kariery zawodowej. Wielu utalentowanych pracowników pragnących niezależności celowo bowiem wybiera ten rodzaj kariery, mimo że wiąże się on z brakiem bezpieczeństwa zatrudnienia. Są oni zatrudniani w organizacjach na czas realizacji określonych projektów jako konsultanci czy eksperci, rozwijając karierę zawodową w pewnym stopniu poza formalnymi strukturami organizacyjnymi. Zmiany te skłaniają do zwrócenia szczególnej uwagi na specyfikę nowych modeli kariery zawodowej. Jednocześnie, paradoksalnie, ta coraz większa popularność „nowej kariery” sprawia, że zarządzanie karierą utalentowanych pracowników nabiera w organizacji szczególnej wagi.

W tradycyjnym podejściu ujmuje się karierę jako fenomen strukturalny, według którego „jest serią powiązanych stanowisk umiejscowionych w hierarchii prestiżu, które zajmuje osoba w uporządkowanej, (mniej lub bardziej) przewidywalnej kolejności”⁹. Z kolei podejście indywidualistyczne przedstawia karierę z perspektywy jednostki, ujmując ją jako zjawisko podmiotowe i subiektywne. Przyjmując tę perspektywę badacze podkreślają znaczenie cech jednostki jako kluczowego czynnika wpływającego na wybór zawodu i pracy. W ujęciu tym o rozwoju kariery jednostki istotnie decyduje „dopasowanie” jej cech indywidualnych do wykonywanej pracy. Z kolei w podejściu holistycznym, które stara się łączyć obie perspektywy, kariera ujmowana jest jako ciągły proces, w którego centralnym punkcie jest relacja zachodząca między jednostką a organizacją. Współcześnie dużą popularność zyskuje także podejście interpretacyjne, zgodnie z którym to jednostka samodzielnie nadaje znaczenie swojej karierze¹⁰. Rozwój kariery traktowany jest jako jej urzeczywistnianie rozumiane jako realizacja osobistych celów i wartości w warunkach ograniczeń i udogodnień związanych

⁹ H. Wilensky, *Work, career and social integration*, „International Social Science Journal” 1961, nr 12(4), s. 523.

¹⁰ J. Strużyna, E. Madej, *Przyszłość zarządzania karierą*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 2, s. 9-32; L. Cohen, M. Mallon, *My brilliant career?: using stories as a methodological tool in careers research*, „International Studies of Management and Organization” 2001, nr 31(3), s. 59-62.

z sytuacją zawodową jednostki¹¹. Podejście to podkreśla nieograniczony charakter kariery, którą jednostka może realizować zarówno w organizacji, jak i poza nią. W kontekście przemian zachodzących w relacjach zatrudnienia uwagę badaczy przyciągają nowe modele kariery, takie jak np. kariera bez granic czy kariera proteańska, które opierają się głównie na indywidualistycznych koncepcjach kariery. Nowe modele kariery uwzględniają fakt, że obecnie kariery często „wykraczają” poza tradycyjne ramy organizacyjne, a ścieżki kariery pracowników stają się wielotorowe i zmienne.

Pojęcie „kariery bez granic” (*boundaryless career*) wprowadzone zostało do literatury przez Michaela B. Arthura i Denisa M. Rousseau’a¹². Kariera bez granic jest przeciwieństwem tradycyjnej kariery. Wykracza ona poza pojedynczy układ organizacyjny i może obejmować sekwencję wielu stanowisk w różnych organizacjach. Pracownicy realizujący ten model kariery posiadają większą niezależność wobec pracodawcy niż w tradycyjnym modelu kariery. Model ten jest chętnie wybierany przez utalentowanych pracowników, którzy ze względu na wartość ich talentu dla organizacji cechują się wysoką zatrudnialnością i bez trudu mogą znaleźć zatrudnienie w różnych organizacjach. Dla kariery bez granic charakterystyczna jest duża mobilność zawodowa pracownika. Wynika ona głównie z postawy utalentowanego pracownika wobec możliwych zmian w karierze, które postrzegane są przez niego jako szansa na rozwój zawodowy. Model kariery bez granic podkreśla znaczenie niezliczonych możliwości, jakie dla utalentowanej jednostki niesie rynek pracy. Pokazuje, jak ich rozpoznanie i wykorzystanie, możliwe dzięki posiadanemu przez pracownika potencjałowi, może prowadzić do sukcesu zawodowego. Stopniowe rozpowszechnianie się modelu kariery bez granic odzwierciedla się np. w częstym rozpoczynaniu własnej działalności gospodarczej przez utalentowanych pracowników, realizujących dotychczas tradycyjną karierę w organizacji. W praktyce jednak kariera bez granic wiąże się nie tylko z licznymi zagrożeniami dla pracowników (np. brak pewności zatrudnienia), lecz także z negatywnymi konsekwencjami dla organizacji, np. odpływem utalentowanych pracowników.

Zbliżonym do kariery bez granic modelem jest tzw. kariera proteańska (*protean career*). Pojęcie to wprowadzone zostało przez Douglasa H. Halla i nawiązuje ono do greckiego bóstwa Proteusza, który miał zdolność przewidywania przyszłości i potrafił zmieniać swoją postać. W modelu tym kariera także jest ujęta z perspektywy indywidualnej, według której podmiot kariery – samodzielna

¹¹ M.A.C.T. Kuijpers, B. Schyns, J. Scheerens, *Career Competencies for Career Success*, „Career Development Quarterly” 2006, nr 55(2), s. 169.

¹² M.B. Arthur, *The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry*, „Journal of Organizational Behavior” 1994, nr 15, s. 295-306; M.B. Arthur, D.M. Rousseau, *The boundaryless career*, Oxford University Press, New York 1996.

jednostka – staje w obliczu rozlicznych wyzwań rynku pracy¹³. Utalentowani pracownicy realizujący proteański model kariery opierają rozwój zawodowy przede wszystkim na chęci uczenia się, proaktywności, zdolności adaptacji i niezależności. Starają się przewidzieć nadchodzące zmiany i dostosować się do nich poprzez nieustanny rozwój kompetencji. W ocenie sukcesu zawodowego stosują głównie indywidualne, subiektywne kryteria. Podobnie jak kariera bez granic, model kariery proteańskiej charakteryzuje się dużą mobilnością pracowników oraz ich silną orientacją na uczenie się i rozwój zawodowy. Często wiąże się on z elastycznymi formami zatrudnienia, które są celowo wybierane przez utalentowanych pracowników, ponieważ zapewniają im dużą swobodę i niezależność działania oraz różnorodność doświadczeń stanowiących okazję do dalszego doskonalenia zawodowego. Model ten uwypukla rolę jednostki, która samodzielnie wyznacza swoje cele zawodowe, dla której subiektywny sukces zawodowy jest ważniejszy niż sukces obiektywny i takie jego tradycyjne wyznaczniki, jak, np. pieniądze, pozycja czy władza¹⁴. Silniej niż model kariery bez granic eksponuje znaczenie potencjału pracownika, który decyduje o rozwoju jego kariery.

Warto zauważyć, że w nowych modelach kariery tożsamość zawodowa jest budowana raczej poprzez różnorodne doświadczenia zawodowe jednostki i wykonywany przez nią zawód niż w oparciu o określoną przynależność organizacyjną. Dla wielu uzdolnionych pracowników bycie ekspertem w interesującej ich dziedzinie jest pierwszorzędnym celem kariery zawodowej. Jednak niektórzy badacze w kontekście zarządzania karierą utalentowanych pracowników twierdzą, że chociaż obecnie model kariery staje się bardziej modelem kariery proteańskiej w tym sensie, że jednostka w większym stopniu odpowiada za kierowanie jej rozwojem i własny sukces zawodowy, lecz kariery pracowników nigdy nie będą całkowicie nieograniczone, ponieważ są realizowane w określonym, sformalizowanym kontekście organizacyjnym¹⁵. Nowe modele kariery uwypuklają rolę potencjału jednostki w rozwoju kariery zawodowej. „Nowa kariera” w dużej mierze opiera się na nieustannym odkrywaniu siebie i redefiniowaniu własnej roli zawodowej, stając się równocześnie procesem stałego uczenia się. W kontekście przemian zachodzących we współczesnych modelach kariery należy zwrócić uwagę na fakt, że dzisiaj utalentowani pracownicy nie powinni rozwijać swojej kariery jedynie w oparciu o przynależność organizacyjną czy zajmowane aktualnie stanowisko, ponieważ szybko mogą one ulec zmianie. Powinni raczej samodzielnie

¹³ D.T. Hall, *Careers in organizations*, „Goodyear Series in Management and Organizations”, Goodyear Publishing, Pacific Palisades 1976; D.T. Hall, J.P. Briscoe, K.E. Kram, *Identity, values and learning in the protean career*, w: *Creating tomorrow's organizations*, red. C.L. Cooper, S.E. Jackson, John Wiley & Sons, London 1997, s. 321-335.

¹⁴ J.P. Briscoe, D.T. Hall, *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*, „Journal of Vocational Behavior” 2006, nr 69, s. 6.

poszukiwać, nadawania sens i łączyć w spójną całość różnorodne doświadczenia zawodowe i życiowe, dzięki temu rozwijając swój talent i wzmacniając zatrudnialność.

Chociaż utalentowani pracownicy wiedzy są bardziej samodzielni w kierowaniu własną karierą zawodową, wielu nadal chętnie łączy swoją karierę z organizacją, oczekując z jej strony bezpieczeństwa zatrudnienia i możliwości rozwoju kariery w organizacji. Rozwój tradycyjnej kariery w organizacji, według Rose Kanter, oznacza przede wszystkim wertykalne przesunięcia w hierarchii organizacyjnej – wiąże się z pewną „logiką awansów, która dotyczy porządku, sekwencji stanowisk w formalnie określonej hierarchii innych stanowisk”¹⁶. W tym przypadku „wszystkie elementy szansy na karierę, tj. odpowiedzialność, nowe wyzwania, wpływ, formalne szkolenia i rozwój, wynagrodzenia są ściśle powiązane z pozycją w organizacji”¹⁷. Ten model kariery cechuje stosunkowo duże bezpieczeństwo zatrudnienia i ograniczona mobilność zawodowa pracownika, bowiem jego kariera jest umiejscowiona w konkretnym kontekście organizacyjnym. Możliwości rozwoju specyficznych zdolności pracownika są także zazwyczaj ograniczone, ponieważ zasadniczo wiążą się z wykorzystaniem kompetencji potrzebnych w konkretnej organizacji i na określonym stanowisku pracy.

Mimo iż zmiany w relacjach zatrudnienia i karierach pracowników sprawiły, że w wielu organizacjach ograniczono działania związane z zarządzaniem karierą pracowników, nadal jednak w odniesieniu do kluczowych dla organizacji stanowisk duże znaczenie przywiązuje się do planowania sukcesji stanowisk. Zarządzanie talentami prowadzi do wzmocnienia w stosunku do utalentowanych pracowników tradycyjnego modelu kariery, ponieważ organizacji zależy na wykorzystaniu potencjału utalentowanych pracowników dla powodzenia organizacji poprzez ich zatrudnianie na kluczowych stanowiskach. Stąd też można powiedzieć, że chociaż niektórzy badacze twierdzą, iż tradycyjna, organizacyjna kariera jest „martwa”, właśnie zarządzanie talentami powoduje ponowny wzrost zainteresowania nią¹⁸. Dotyczy to zwłaszcza tych pracowników, którzy mają kompetencje dla organizacji cenne i unikalne¹⁹. Aby wzmocnić ich związek z organizacją, tworzy ona takie relacje zatrudnienia, które wzmacniają zaangażowanie pracowników i pozwalają na ich długoterminowy rozwój w organizacji. Z perspektywy

¹⁵ A. De Vos, N. Dries, *Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity*, „International Journal of Human Resource Management” 2013, nr 24(9), s. 1826.

¹⁶ R.M. Kanter, *Career and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career form*, w: *Handbook of Career Theory*, red. M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence, Cambridge University Press, New York 1989, s. 509.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ A. De Vos, N. Dries, op. cit., s. 1817.

¹⁹ Ibidem.

organizacyjnej działania te mają na celu utrzymanie ciągłości zatrudnienia pracowników posiadających cenne i unikalne dla organizacji kompetencje, które mogą stanowić źródło jej długoterminowej przewagi konkurencyjnej. Istotne znaczenie ma także przyjęta w organizacji polityka i cele zarządzania talentami. Według Ans De Vos i Nicky'a Driessa jeżeli w organizacji dąży się do utrzymania ciągłości w prowadzonej polityce zatrudnienia, z reguły preferowane jest w niej bardziej tradycyjne podejście do zarządzania karierą, które w odróżnieniu od podejścia przyjmowanego w nowych modelach kariery zakłada odpowiedzialność organizacji za zarządzanie karierą pracowników²⁰. Organizacje takie jednocześnie tworzą bardziej rozbudowane systemy zarządzania karierą.

Zdaniem J. Moczydłowskiej zarządzanie talentami obejmuje trzy podstawowe sekwencje działań, tj.: rekrutację talentów, transformację i fazę odejścia²¹. Działania w fazie rekrutacji koncentrują się na wyłonieniu utalentowanych pracowników na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy oraz ich przyciągnięciu do organizacji. W pozyskaniu utalentowanych pracowników ważną rolę odgrywają działania organizacji kierowane do potencjalnych pracowników, które mają na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy²². Utalentowani pracownicy zwykle są świadomi własnej wartości na rynku pracy i ich oczekiwania wobec pracodawców są wysokie. Dotyczy to szczególnie pracowników generacji Y, którzy w mniejszym stopniu poszukują bezpieczeństwa zatrudnienia i chętniej realizują nowe modele kariery zawodowej. Pracownicy ci pragną autonomii działania, samodzielności i możliwości samorealizacji w życiu zawodowym.

Wiele organizacji w fazie tej skupia się na zewnętrznym rynku pracy. W rekrutacji utalentowanych pracowników często podkreślana jest także konieczność stosowania złożonych metod i narzędzi rekrutacji mających na celu precyzyjne określenie potencjału kandydatów (np. *assessment center*). Według Deborah R. Phillips przyciągnięcie do organizacji utalentowanych pracowników wymaga zastosowania niestandardowych metod, które umożliwiają rozpoznanie i ocenę ich specyficznych uzdolnień²³. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że już wczesne badania empiryczne dotyczące wykorzystania potencjału pracowników wykazały, iż organizacje powinny większą uwagę poświęcać identyfikowaniu i rozwojowi potencjału pracowników na wewnętrznym rynku pracy²⁴. Możliwości określenia rzeczywistego potencjału zatrudnionych pracowników są z reguły większe niż w stosunku do kandydatów, nawet przy zastosowaniu złożonych metod i narzędzi

²⁰ Ibidem, s. 1819.

²¹ J. Moczydłowska, op. cit., s. 433.

²² I. Marzec, *Rola kultury organizacyjnej w kreowaniu wizerunku ośrodków pomocy społecznej jako pracodawcy*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 185, s. 151-163.

²³ D.R. Phillips, *Anchoring Talent Management To Business Performance*, „Journal of Property Management” 2014, nr 79(3), s. 18-19.

²⁴ A. Al Ariss, W. Cascio, J. Paauwe, op. cit., s. 174.

rekrutacji. Ponadto rekrutacja wewnętrzna ma istotne znaczenie dla motywowania i budowania zaangażowania utalentowanych pracowników i ich utrzymania w organizacji. Brak możliwości rozwoju zawodowego, nieodpowiednie nagradzanie, niemożność wykorzystania posiadanych kompetencji mogą bowiem powodować odchodzenie uzdolnionych pracowników z organizacji. Często możliwości uczenia się i rozwoju są dla tej grupy pracowników nawet ważniejsze niż długoterminowe zatrudnienie²⁵.

Faza transformacji dotyczy przede wszystkim zarządzania karierą utalentowanych pracowników²⁶. Obejmuje ona rozwój zawodowy utalentowanych pracowników, planowanie ich kariery i właściwe wykorzystanie w organizacji ich talentów. Organizacje powinny dążyć do pełnego wykorzystania potencjału uzdolnionych pracowników, planując ścieżki ich kariery zawodowej. Utalentowani pracownicy sprawują kontrolę nad kluczowymi dla organizacji kompetencjami, a zatem w wielu organizacjach poprzez zarządzanie karierą usiłuje się wzmocnić ich zaangażowanie i więź z organizacją, oferując im długoterminowe zatrudnienie. Istotną rolę w planowaniu kariery uzdolnionych pracowników odgrywa uwzględnienie ich specyficznych potrzeb i oczekiwań. Wartość posiadanych przez nich talentów oraz ich z reguły wysoki poziom mobilności sprawiają, że mogą oni skuteczniej niż inni pracownicy egzekwować od organizacji realizację swoich wymagań. Jasne określenie ścieżki kariery zawodowej ma szczególne znaczenie w przypadku pracowników generacji Y, bowiem, jak zauważa D.R. Phillips, o ile pracownicy generacji X chcą wiedzieć, jakie będą zajmować stanowisko w ciągu następnych pięciu lat, o tyle „pracownicy generacji Y chcą wiedzieć, gdzie będą w następnym miesiącu”²⁷. Przy czym należy zauważyć, że planowanie następstw wymaga nie tylko określenia, które stanowiska i w jakim czasie będą wolne oraz którzy pracownicy posiadają odpowiednie uzdolnienie, wiedzę i umiejętności pozwalające na przejęcie odpowiednich stanowisk, lecz również ustalenia, czy odpowiadają one oczekiwaniom uzdolnionych pracowników²⁸. Dla wielu utalentowanych pracowników tradycyjny, hierarchiczny awans jest mniej ważny niż zwiększanie ich zakresu odpowiedzialności czy włączenie ich w procesy doskonalenia organizacji. Utalentowani pracownicy często pragną aktywnie przyczynić się do rozwoju organizacji, mogąc w pełni wykazać swoje zdolności.

W fazie tej należy także zwrócić baczną uwagę na rozwój zawodowy utalentowanych pracowników. Dynamiczny przyrost wiedzy powoduje, że specyficzne kompetencje, na których opiera się szczególna wartość tej grupy pracowników

²⁵ C.L. Wang, P.K. Ahmed, *Managing knowledge workers*, „Working Paper Series 2003”, Management Research Centre, University of Wolverhampton, Shropshire 2003, s. 3.

²⁶ J. Moczydłowska, op. cit., s. 433.

²⁷ D.R. Phillips, op. cit., s. 20.

²⁸ Ibidem.

dla organizacji, są często nietrwałe i mogą szybko ulec dezaktualizacji. Dla świadomych tego zagrożenia pracowników wsparcie rozwojowe stanowi kluczowy czynnik decydujący o atrakcyjności pracodawcy. Spostrzeżenia te potwierdzają badania ankietowe absolwentów Uniwersytetu Londyńskiego, które wykazały, że ponad 90% respondentów oczekiwało od swoich pracodawców pomocy w rozwoju zawodowym²⁹. Warto przy tym zauważyć, że utalentowani pracownicy są silnie motywowani wewnętrznie – często są pasjonatami zawodu, a podejmowane przez nich działania rozwoju nie mają jedynie na celu wzmocnienia ich pozycji na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, lecz wynikają z wewnętrznej potrzeby doskonalenia posiadanych kompetencji zawodowych. Uzdolnieni pracownicy zwykle mają silną potrzebę rozwoju osobistego, intelektualnego i zawodowego.

Ostatnim etapem zarządzania talentami w organizacji jest ich odchodzenie z organizacji, które, jak podkreśla J. Moczydłowska, jest procesem naturalnym i nieuniknionym³⁰. Jednak w przypadku utalentowanych pracowników proces ten nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ wraz z odejściem pracownika organizacja traci cenne zasoby wiedzy i umiejętności, które mogą zostać wykorzystane przez jej konkurencję. Stąd też ważne jest budowanie więzi pracowników z organizacją i wzmacnianie ich zaangażowania organizacyjnego. Silna więź pracowników z organizacją pozwala na ochronę cennych zasobów talentów, bowiem lojalni i zaangażowani pracownicy niechętnie opuszczą organizację. W przypadku dojrzałych pracowników, w odniesieniu do których proces ich odchodzenia z organizacji ma charakter naturalny, należy także dążyć do utrzymywania ich długoterminowej zatrudnialności oraz wykorzystania ich doświadczenia w rozwijaniu talentów młodszych pracowników. Pracownicy ci mogą być doskonałymi mentorami, stając się dla młodych pracowników godnym naśladowania wzorem, nauczycielem i wychowawcą darzonym zaufaniem i szacunkiem.

Podsumowanie

Celem artykułu była odpowiedź na pytanie, jakie są specyficzne uwarunkowania zarządzania karierą utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach oraz jakie jest znaczenie nowych modeli kariery w odniesieniu do tych pracowników. Zaprezentowana analiza literatury wskazuje, że tymczasowość relacji zatrudnienia i zwiększenie popularności nowych modeli kariery wśród utalentowanych pracowników sprawia, iż właśnie w odniesieniu do tej grupy

²⁹ J. Moczydłowska, op. cit., s. 433.

³⁰ R. Prickett, *Firms complain of quality shortfall among students*, „People Management” 1998, nr 4(14), s. 10.

organizacje powinny dążyć do budowania z nimi długoterminowych relacji poprzez odpowiednie planowanie ich kariery zawodowej, pozwalające nie tylko na pełne wykorzystanie potencjału utalentowanych pracowników, lecz także realizację ich specyficznych potrzeb i ambicji zawodowych. Ta cenna dla organizacji grupa pracowników, ze względu na ich wysoki poziom zatrudnialności, może stawiać pracodawcom stosunkowo wysokie wymagania, a wartość posiadanych przez nich talentów wzmacnia ich pozycję przetargową na rynku pracy i pozwala wybierać takich pracodawców, którzy spełniają ich oczekiwania. Dzisiaj talent staje się bowiem coraz ważniejszym czynnikiem decydującym o pozycji pracownika na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. Utalentowanych pracowników z reguły cechuje silna potrzeba rozwoju zawodowego i osobistego, który organizacja powinna aktywnie wspierać, zapewniając im różnorodne możliwości doskonalenia kompetencji zawodowych.

Z drugiej strony, jak słusznie zauważają Yehuda Baruch i Maury Peiperl, pomimo licznych zmian w modelach kariery „kariery organizacyjne nie znikną”, a dla organizacji funkcjonujących w zmiennym i dynamicznym otoczeniu bardzo ważne jest odpowiednie zarządzanie karierami utalentowanych pracowników³¹. W odróżnieniu od innych grup pracowników w prowadzonej polityce zarządzania karierą należy dążyć do ich zatrzymania w organizacji i rozwoju ich zdolności pod kątem bieżących i przyszłych potrzeb organizacji. Ponadto zarządzanie talentami nie powinno koncentrować się jedynie na pracownikach zajmujących wyższe stanowiska w organizacji, lecz także na innych grupach pracowników, w których rozpoznanie „ukrytych talentów” może stanowić cenne źródło rozwoju przyszłego kapitału intelektualnego organizacji. Podstawowym celem zarządzania karierą jest bowiem pełne wykorzystanie twórczego potencjału pracowników dla budowania przewagi konkurencyjnej i sukcesu organizacji.

Literatura

- Al Ariss A., Cascio W., Paauwe J., *Talent management: Current theories and future research directions*, „Journal of World Business” 2014, nr 49(2), s. 173-179.
- Arthur M.B., *The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry*, „Journal of Organizational Behavior” 1994, nr 15, s. 295-306.
- Arthur M.B., Rousseau D.M., *The boundaryless career*, Oxford University Press, New York 1996.
- Baruch Y., Peiperl M., *Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications*, „Human Resource Management” 2000, nr 39(4), s. 347-366.
- Briscoe J.P., Hall D.T., *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*, „Journal of Vocational Behavior” 2006, nr 69, s. 4-18.
- Cohen L., Mallon M., *My brilliant career?: using stories as a methodological tool in careers research*, „International Studies of Management and Organization” 2001, nr 31(3), s. 48-68.

³¹ Y. Baruch, M. Peiperl, *Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications*, „Human Resource Management” 2000, nr 39(4), s. 363.

- Collings D.G., Mellahi K., *Strategic talent management: A review and research agenda*, „Human Resource Management Review” 2009, nr 19(4), s. 304-313.
- De Vos A., Dries N., *Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity*, „International Journal of Human Resource Management” 2013, nr 24(9), s. 1816-1831.
- Hall D.T., Briscoe J.P., Kram K.E., *Identity, values and learning in the protean career*, w: *Creating tomorrow's organizations*, red. C.L. Cooper, S.E. Jackson, John Wiley & Sons, London 1997, s. 321-335.
- Hall D.T., *Careers in organizations*, Goodyear Series in Management and Organizations, Goodyear Publishing, Pacific Palisades 1976.
- Handy Ch., *Understanding Organizations*, Oxford University Press, New York 1993.
- Kanter R.M., *Career and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career forms*, w: *Handbook of Career Theory*, red. M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence, Cambridge University Press, New York 1989, s. 506-521.
- Kuijpers M.A.C.T., Schyns B., Scheerens J., *Career Competencies for Career Success*, „Career Development Quarterly” 2006, nr 55(2), s. 168-178.
- Marzec I., *Rola kultury organizacyjnej w kreowaniu wizerunku ośrodków pomocy społecznej jako pracodawcy*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 185, s. 151-163.
- Mikuła B., *Zarządzanie ludźmi pracującymi dla organizacji opartych na wiedzy*, w: *Wiedza – Innowacyjność – Zmiana*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008, s. 37-46.
- Moczydłowska J., *Talent Management: Theory and Practice of Management. The Polish Experience*, „International Journal of Business Management & Economic Research” 2012, nr 3(1), s. 432-443.
- Phillips D.R., *Anchoring Talent Management To Business Performance*, „Journal of Property Management” 2014, nr 79(3), s. 16-20.
- Prickett R., *Firms complain of quality shortfall among students*, „People Management” 1998, nr 4(14), s. 10.
- Strużyna J., Madej E., *Przyszłość zarządzania karierą*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 2, s. 9-32.
- Waheed S., Zaim A., Zaim H., *Talent Management In Four Stages*, „USV Annals Of Economics & Public Administration” 2012, nr 12(1), s. 130-137.
- Wang C.L., Ahmed P.K., *Managing knowledge workers*, „Working Paper Series 2003”, Management Research Centre, University of Wolverhampton, Shropshire 2003.
- Wilensky H., *Work, career and social integration*, „International Social Science Journal” 1961, nr 12(4), s. 543-574.

Career management of talented employees

Abstract. *In recent years, a growing interest in talent management can be observed in both Polish and foreign literature on the subject. This interest results from the fact that in order to create their competitive advantage, contemporary organizations search for talented employees whose unique competences may become the source of organizational success. However, changes in career models and the ongoing “war” for talents make attracting and keeping talented employees a serious challenge for the organization. In this context, the importance of career management in retaining talented employees should be highlighted. This paper tries to answer the question of: what are the specific conditions of career management of the talented employees in contemporary organizations, as well as, what is the significance of the new career models in regards to the talented employees.*

Keywords: *talent management, career management, new career models*