

Alicja Rytelewska

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Instytut Nauk Ekonomicznych
e-mail: alicja.rytelewska@wsb.poznan.pl
tel. 607 566 837

Nowoczesne narzędzia IT wspomagające zarządzanie talentami w organizacjach

Streszczenie. *Przekonanie, że sukces przedsiębiorstwa zależy od efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim, staje się coraz bardziej powszechne, jednak zastosowanie rozwiązań wspomagających zarządzanie ludźmi w praktyce jest wciąż niewystarczające. W artykule zwrócono uwagę na fakt, że organizacje funkcjonujące w trudnych gospodarczo czasach, chcąc utrzymać dobrą pozycję rynkową, powinny tworzyć efektywne działy HR, wspomagające zarządzanie kapitałem ludzkim. W dobie kryzysu gospodarczego tylko przedsiębiorstwa nowoczesne, oparte na wiedzy swoich pracowników, potrafią przetrwać i być konkurencyjne. W opracowaniu dokonano analizy literatury przedmiotu związanej z zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacjach. Opisano także narzędzia IT, które wspomagają zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach, a zwłaszcza osobami utalentowanymi. Scharakteryzowano najnowocześniejsze narzędzie IT – SuccessFactors. Artykuł kończy podsumowanie, w którym zawarto wnioski.*

Słowa kluczowe: *zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie talentami, rozwój pracowników, narzędzia IT wspomagające zarządzanie ludźmi*

Wstęp

W obliczu dynamicznych przemian, jakie następują w otoczeniu organizacji, a przede wszystkim zmian spowodowanych informatyzacją, globalizacją czy zaostrzającą się konkurencją, problematyka dotycząca zarządzania

ludźmi zaczęła odgrywać ważną rolę w procesie zarządzania i kształtowania efektywności funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, że jedną z największych wartości przedsiębiorstwa, wskazywaną przez firmy na całym świecie, są właśnie pracownicy. Zgodnie z przeprowadzonymi na rynku badaniami to kapitał ludzki decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa. Otwartość, zdolności, innowacyjność, potrzeba nauki i adaptacji pracowników do zmieniających się warunków otoczenia powoduje, że jedne organizacje zyskują, a drugie tracą na wartości.

Na podstawie badań przeprowadzanych w przedsiębiorstwach można przyjąć, że koszty związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi stanowią średnio od 40 do 60% kosztów ponoszonych przez organizacje. Z tego względu tak ważna jest rola efektywnie działającego działu HR w organizacji, który pomaga w wydobyciu pełnego potencjału pracowników.

Odpowiednio funkcjonujący dział HR może wpływać pośrednio na realizację założonych priorytetów organizacyjnych, bezpośrednio zaś na cele poszczególnych pracowników oraz na to, w jakim stopniu będą osiągalni wyznaczone cele biznesowe, a przez to wypracowywali lepsze wyniki firmy.

W ostatnich latach zaobserwować można wzrost znaczenia roli działu HR w przedsiębiorstwach, w których odchodzi się od podstawowej roli organizacyjnej, która sprowadzała się do obsługi wynagrodzeń oraz administracji dokumentacją pracowniczą na rzecz budowy zaawansowanych systemów płacowych, szkoleniowych, planowania ścieżek kariery czy zarządzania talentami. Wszystko w celu zapewnienia pracownikom jak najlepszych możliwości rozwojowych.

Niestety efektywne zarządzanie działem HR jest bardzo skomplikowane i często wymaga zastosowania zaawansowanych narzędzi i rozwiązań, które pomogą uporządkować ogromną ilość danych. Dobrym rozwiązaniem staje się zatem implementowanie w organizacjach nowoczesnych rozwiązań informatycznych wspomagających zarządzanie. Jest to szczególnie istotne ze względu na dynamikę zmian, które nieustannie dokonują się w koncepcji kariery pracowników. Szczególnie w rozwoju nowych modeli zarządzania, takich jak zarządzanie talentami¹. Organizacje koncentrują się na rozwoju pracowników utalentowanych, bowiem stwarza im to możliwość wyróżnienia się na tle konkurentów i osiągnięcia lepszych wyników ekonomicznych.

W związku z powyższym za cel niniejszego opracowania postawiono sobie próbę weryfikacji nowoczesnych narzędzi IT wspomagających zarządzanie talen-

¹ A. Springer, A. Rytelewska, *Działania przedsiębiorstw na rzecz rozwoju pracowników jako podstawa motywowania osób utalentowanych*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” 2014, nr 8(46), s. 145-157.

tami w organizacjach ze szczególnym uwzględnieniem instrumentów biznesowych mających zastosowanie w chmurze.

Chcąc osiągnąć wymieniony powyżej cel, określono problem badawczy, jakim było udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób nowoczesne narzędzia IT działające w chmurze wspomagają zarządzanie talentami w organizacji.

1. Kapitał ludzki a talent w organizacji – przegląd literatury przedmiotu

W literaturze przedmiotu podkreślane jest znaczenie zasobu, jakim jest kapitał ludzki. W rozwoju gospodarczo-społecznym odgrywa on jedną z ważniejszych ról. Ze względu jednak na niejednoznaczność pojęcia, jakim jest kapitał ludzki, istnieje wiele czynników, które go kształtują i opisują. Zdaniem D. Kopycińskiej do podstawowych czynników, które kształtują kapitał ludzki, można zaliczyć²:

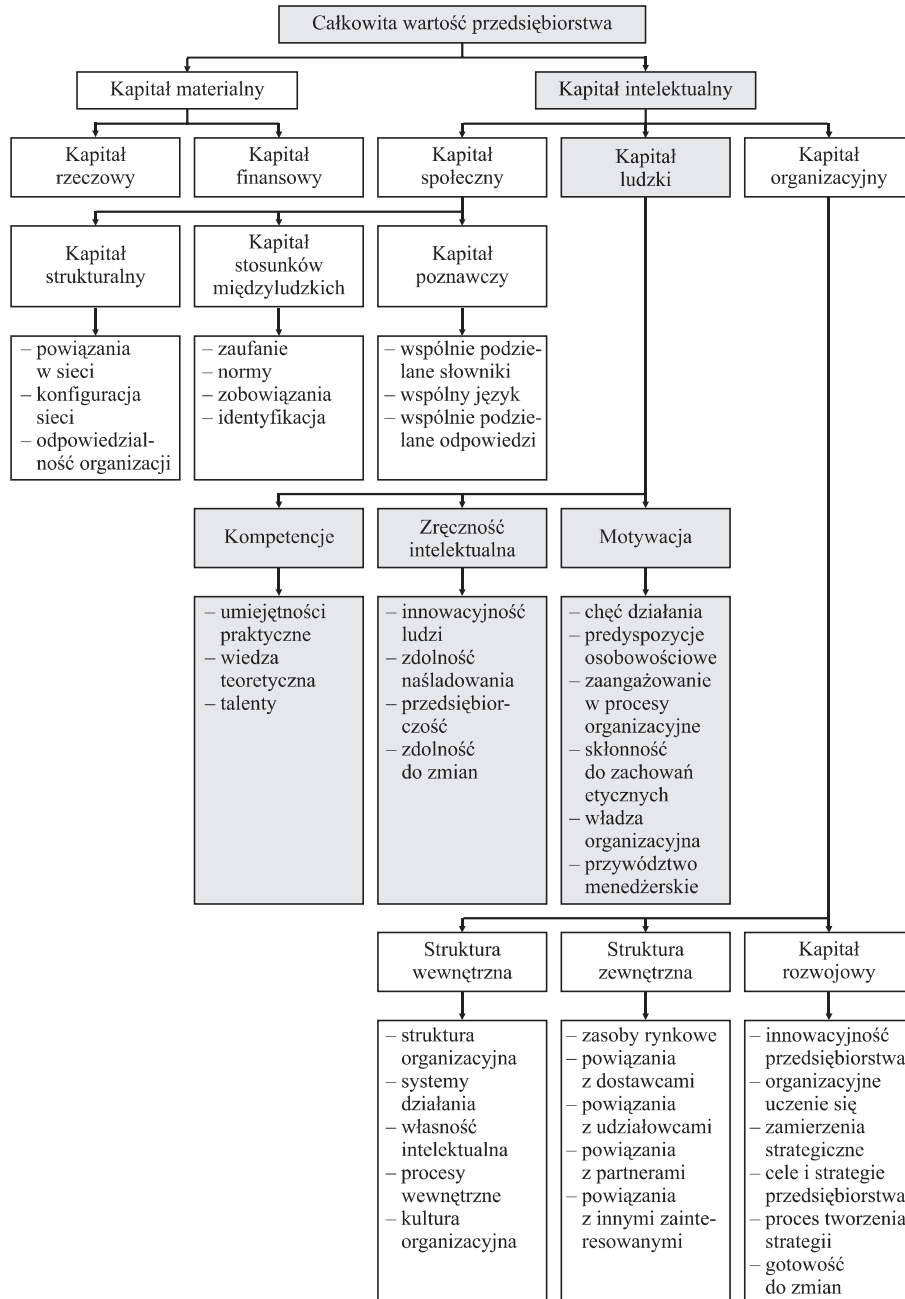
- edukację,
- rynek pracy,
- naukę,
- wysokie technologie,
- zdrowie.

W literaturze kapitał ludzki określany jest niejednoznacznie, a zmienne, które go opisują, charakteryzują zasoby na różnych płaszczyznach. Do podstawowych zmiennych kapitału ludzkiego zaliczane są kompetencje, zręczność intelektualna i motywacje. Określony w ten sposób zbiór pozwala w dokładny sposób zdiagnozować kapitał ludzki. Pomimo iż zmienne nie są zbyt liczne, zapewniają wszechstronny opis badanego zasobu, jakim jest kapitał przedsiębiorstwa (por. rysunek 1).

Zgodnie z interpretacją Mariusza Bratnickiego i Janusza Strużyny³ w skład kapitału ludzkiego wchodzi takie zmienne, jak kompetencje, zręczność intelektualna i motywacje, na które składają się m.in. talenty, wiedza teoretyczna, przedsiębiorczość, zdolność do zmian i predyspozycje osobowościowe. Według autorów kapitał ludzki stanowi dla organizacji wartość dodaną, dzięki której przedsiębiorstwa działające w gospodarce opartej na wiedzy stają się bardziej konkurencyjne.

² D. Kopycińska, *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 15.

³ M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 70.



Rysunek 1. Kapitał przedsiębiorstwa

Źródło: M. Bratnicki, J. Strużyna, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 70.

Teoria głoszona przez M. Bratnickiego i J. Strużynę dotycząca zasobu, jakim jest kapitał ludzki, zapoczątkowana została już wcześniej, w latach 60. XX w., w pracach Theodore W. Schulza⁴, noblisty w dziedzinie ekonomii z roku 1979, oraz Marka Blauga⁵. Prace ich dotyczyły wpływu kapitału ludzkiego na wzrost gospodarczy kraju oraz szacowania wartości tego kapitału. T.W. Schulz na podstawie przeprowadzonych badań wykazał, że istnieje ścisła korelacja między wzrostem PKB a poziomem edukacji społeczeństwa⁶. Definiując istotę kapitału ludzkiego, T.W. Schulz przyjął założenie, że wszystkie umiejętności (dziś nazywane kompetencjami) są albo wrodzone, albo nabyte. Każda osoba rodzi się z określonym zestawem genów, determinujących jej wrodzone zdolności czy talenty. Natomiast nabyte cechy populacji, które są wartościowe i mogą być rozszerzane przez odpowiednie inwestycje, stanowią kapitał ludzki⁷.

Pomimo iż cechy te są wartościowe, nie da się ich jednoznacznie skwantyfikować ze względu na ich jakościowy charakter.

Podobnie jak definicja T.W. Schulza i M. Blauga, także definicja zasobów ludzkich według Nicka Bontisa wiązała kapitał ludzki z wiedzą, poziomem wykształcenia i indywidualnymi umiejętnościami (kompetencjami) obywateli w osiąganiu założonych zadań i celów społecznych⁸. Zgodnie z powyższą definicją można stwierdzić, że kapitał ludzki tworzą ludzie i ich kompetencje, czyli wszystkie cechy i predyspozycje w nich ukryte, takie jak: wiedza, umiejętności i postawy. Kompetencje mają określoną wartość i stanowią źródło przyszłych dochodów dla pracowników oraz dla całej organizacji⁹.

Doświadczenie badaczy oraz analiza literatury przedmiotu wskazuje, że inwestycja w kapitał ludzki może przynieść firmie wymierne korzyści¹⁰. Przeprowadzono wiele badań empirycznych, wykorzystujących różne metodyki, aby dowieść związku między kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa a jego wynikami finansowymi. Z dwudziestu trzech badań przeprowadzonych przez Joshuę D. Margolisa i Jamesa P. Walsha wynikało, że istnieje dodatnia korelacja pomiędzy

⁴ T.W. Schulz, *Investing in People: The Economics of Population Quality*, University of California, Berkeley 1981, s. 12-17, w: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 15.

⁵ M. Blaug, *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1978.

⁶ M. Juchnowicz, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 15.

⁷ T.W. Schulz, op. cit.

⁸ N. Bontis, *National Intellectual Capital Index*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, nr 5(1), s. 13-39.

⁹ A. Francik, *Kreatywność – niedoceniany składnik wartości przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, red. M. Jabłoński, WSB, Dąbrowa Górnicza 2011, s. 354.

¹⁰ A. Andrzejczak, *Ekonomizacja szkolenia pracowników jako czynnik wartości przedsiębiorstwa*, UE w Poznaniu, Poznań 2011, s. 46-61.

poziomem kapitału ludzkiego a wynikami osiąganymi przez przedsiębiorstwa¹¹. Także G. Urbaniak uważał, że kapitał ludzki tworzy wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Sądził on, że wartość ta jest rozpatrywana w dwojaki sposób:

– po pierwsze, poprzez bezpośrednie stosowanie wiedzy i umiejętności pracowników w procesach gospodarczych, np. negocjacji, realizacji działań (efekty tych działań przekładają się na wzrost przychodów i spadek kosztów, co bezpośrednio odzwierciedla się w rachunku zysków i strat przedsiębiorstwa),

– po drugie, poprzez akumulację wiedzy w aktywach niematerialnych, przyczyniających się do wzrostu ich wartości (taka wartość nie zawsze znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w sprawozdaniach finansowych, uzewnętrznia się natomiast w przyroście wartości pozabilansowych aktywów niematerialnych)¹².

Trudne jest jednak dokonanie jednoznacznego pomiaru kapitału ludzkiego w organizacjach i określenie korzyści, jaka jest z nim związana. Każdy przedsiębiorca wycenia zasoby w swojej organizacji. Należą do nich m.in. zasoby kapitałowe i majątkowe. Ponadto mierzy efektywność procesów produkcyjnych, logistycznych oraz skuteczność sprzedaży. Pomiar kapitału ludzkiego i jego składowych jest jednak bardzo trudny i często niejednoznaczny.

O ile istnieją ogólnie przyjęte metody wyceny aktywów finansowych czy materialnych, to wszelkie próby wyceny kapitału intelektualnego¹³, a w nim kapitału ludzkiego, mają charakter pionierski. Podejście ekonomiczne do analizy zachowań ludzi, w myśl którego ludzie starają się maksymalizować użyteczność wyrobów, dało początek kwantyfikacji kapitału ludzkiego¹⁴.

Pomiar kapitału ludzkiego nie jest sprawą prostą z uwagi na jego jakościowy charakter. Niemniej zostały opracowane metody jego pomiaru. Przykładem jest ogólny model pomiaru kapitału ludzkiego zaproponowany przez Dorotę Dobiję¹⁵:

$$H(T, w) = (K + E) [1 + Q(T, w)],$$

gdzie:

$H(T, w)$ – wartość kapitału ludzkiego,

K – fizyczny kapitał intelektualny, zawierający w sobie dany zbiór genów

– wartość ta może być mierzona jako skapitalizowana wartość życia,

¹¹ J. Margolis, J. Walsh, *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*, Mahwah Erlbaum, New York 2001.

¹² G. Urbaniak, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 40-41.

¹³ L. Edninsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 18. Jedną z prób pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa: $IC = MV - BV$, gdzie: IC – kapitał intelektualny, MV – wartość rynkowa, BV – wartość księgową.

¹⁴ P. Bochniarz, K. Gugala, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 18-30.

¹⁵ D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 28.

E – edukacja,
 $Q(T, w)$ – doświadczenie, które zależy od czasu T oraz umiejętności (parametr uczenia się w),
 w – parametr uczenia się,
 T – czas.

Kolejną metodą pomiaru kapitału ludzkiego są prezentowane przez Roberta S. Kaplana, Davida P. Nortona oraz Karla E. Sveiby'ego¹⁶ strategiczne karty wyników (metoda monitora aktywów niematerialnych oraz zrównoważona karta dokonań), które mają na celu ocenę efektywności zarządzania kapitałem ludzkim.

W literaturze przedmiotu można także spotkać metody takie, jak:

- metoda zdyskontowanych strumieni przychodów Flamholtza,
- metoda kosztów historycznych,
- metoda odtworzeniowa.

Wymienione metody wyceny kapitału ludzkiego mają przede wszystkim walor poznawczy. W praktyce przedsiębiorstwa nie ujmują wartości aktywów ludzkich w ramach raportowania finansowego. Niemniej niektóre z firm podejmują pewne kroki, aby wycenić kapitał ludzki.

Należy także uwzględnić, zgodnie z podziałem Mariusza Bratnickiego i Janusza Strużyny, że szczególnie ważną składową kapitału ludzkiego są talenty pracowników, które mogą zagwarantować przewagę konkurencyjną organizacji¹⁷. Zgodnie z definicją Katarzyny Głowackiej-Stewart utalentowany pracownik zdolny jest do sprawowania wyższych funkcji w organizacji, ma potencjał do dalszego rozwoju, a jego praca wpływa na wzrost wartości firmy¹⁸. Z tego względu bardzo ważnym elementem w procesie zarządzania organizacją jest zidentyfikowanie osób utalentowanych, wprowadzenie programów wspomagających zarządzanie nimi, odpowiednie motywowanie ich oraz wykazanie zależności pomiędzy efektywnym zarządzaniem talentami a korzyściami uzyskanymi dla całego przedsiębiorstwa¹⁹. Nadrzędnym celem wprowadzania programów, które wspierają zarządzanie talentami w firmach, jest budowanie przewagi konkurencyjnej. Niezależnie bowiem od sytuacji gospodarczej i pozycji rynkowej firmy to wiedza, a przede wszystkim kreatywne myślenie daje nadrzędną pozycję każdemu przedsiębiorstwu działającemu w dynamicznie ewaluujących czasach. Dodatkowo objęcie

¹⁶ K. Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco 1997, s. 10-11.

¹⁷ Szerzej: T. Ingram, *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa 2011, s. 14-16.

¹⁸ K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *House of Skills, The Conference Board 2006*, Raport badawczy *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, s. 5, www.conferenceboard.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf [15.12.2014].

¹⁹ E.E. Lawer III, *Strategic talent management: Lessons from the corporate world*, „Strategic Management of Human Capital” 2008, nr 5, s. 1-35.

opieką wyróżniających się pracowników stanowi dla pozostałych uczestników organizacji czynnik motywujący i aktywizujący do własnego samorozwoju.

Należy także zwrócić uwagę na to, że ponad połowa przedstawicieli pracodawców (58%) oświadczyła, że ich firmy mają formalną strategię zarządzania talentami. W przypadku pracodawców zatrudniających powyżej 5000 pracowników odsetek ten wynosi 82%, w firmach zatrudniających od 1000 do 4999 – 57%. Strategię tę stosuje 55% pracodawców zatrudniających poniżej 1000 pracowników²⁰.

2. Narzędzia IT a zarządzanie talentami

Przez wiele lat sądzono, że zarządzanie talentami ma wpływ jedynie na rozwój osobisty pracowników, a nie zauważano żadnej jego korelacji z sukcesem biznesowym organizacji. Firmy zmieniły jednak z czasem podejście do zarządzania kapitałem ludzkim dzięki badaniom przeprowadzonym na rynku, z których jednoznacznie wynikało, że właśnie dzięki strategii zarządzania talentami organizacje wypracowały sobie przewagę konkurencyjną na rynku²¹. Choć zarządzanie talentami wciąż uznawane jest w Polsce za koncepcję stosunkowo nową²², to coraz częściej staje się kluczowym elementem strategii HR w wielu nowoczesnych przedsiębiorstwach. Dzięki niemu organizacje nie tylko budują swój pozytywny wizerunek, ale przede wszystkim poprawiają swoje wyniki.

Ze względu na to, że rozwój talentów stanowi wyzwanie zarówno dla menedżerów, jak i dla organizacji²³, skuteczna realizacja założeń, które związane są z rozwojem i alokacją, a przede wszystkim identyfikacją utalentowanych pracowników, możliwa jest m.in. dzięki wdrożeniu odpowiednich narzędzi informatycznych wspierających pracę działów HR. Jednym z najnowocześniejszych rozwiązań na rynku jest narzędzie z rodziny produktów SAP.

Wsparcie IT opiera się w nim na czterech filarach:

- doborze i selekcji talentów (kandydatów utalentowanych),
- rozwoju pracowników z uwzględnieniem monitorowania indywidualnych potrzeb szkoleniowych,
- ocenie wydajności oraz realizacji celów,
- sukcesji pracowników.

²⁰ Badanie zrealizowało ADP Research Institute w sierpniu 2011 r. wśród profesjonalistów HR z 602 amerykańskich organizacji zatrudniających minimum 500 pracowników.

²¹ *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.

²² T. Ingram, op. cit. s. 115.

²³ A. Miś, *Charakterystyka procesów rozwojowych pracowników utalentowanych*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 136.

Przed przystąpieniem do realizacji programu wspierającego talenty w organizacji należy najpierw zidentyfikować pracowników z największym potencjałem. Wybór osób uzależniony jest od uzyskanych ocen rocznych bądź notatek sporządzanych podczas spotkań z pracownikami. Wszystkie zgromadzone dane wpisywane są do systemu, a na ich podstawie tworzone są automatycznie listy rankingowe, w których określone osoby przypisywane są do określonej grupy talentowej charakteryzującej konkretne cechy. Dzięki takiemu opisowi możliwe jest stworzenie wybranym osobom odpowiednich warunków do dalszego rozwoju poprzez podnoszenie ich kompetencji i wyznaczanie coraz bardziej ambitnych i rozwojowych zadań.

Skutecznie działający system informatyczny wspomagający zarządzanie talentami pozwala zaplanować kolejne etapy programu wspierającego wyjątkowych pracowników, takie jak szkolenia czy staże. Odpowiednio wdrożone narzędzia IT znacznie skracają czas potrzebny na weryfikację dokumentacji, która została zebrana w celu identyfikacji potrzeb utalentowanych uczestników organizacji. Ponadto system informatyczny daje zwierzchnikom możliwość wglądu do szczegółowych opisów stanowisk pracy oraz dokładnej informacji o konkretnym pracowniku. Udostępnia także informacje, na ile kompetencje oczekiwane na danym stanowisku pracy odpowiadają kompetencjom posiadanym przez pracownika. Co ważne, informacje te są automatycznie generowane przez system oraz w jasny i czytelny sposób przekazywane osobie zainteresowanej. Jeśli okaże się, że istnieją jakiegokolwiek braki kompetencyjne, to przełożony dysponuje narzędziami, które wspomagają planowanie i rozwój pracowników. System umożliwia wyznaczenie pracownikom zadań, które z jednej strony wynikają ze strategii firmy, a z drugiej – pozwalają osobom utalentowanym rozwijać się zgodnie z ich oczekiwaniami. Poza tym umożliwia on ocenę realizacji wcześniej przyjętych założeń i w zależności od osiągniętych efektów pracownicy są odpowiednio premiiowani lub otrzymują informację o konieczności poprawy wyników. Dodatkowo zastosowanie systemów informatycznych znacznie skraca czas dotarcia do poszukiwanych informacji, pozwala na dokonywanie porównań i zestawień, a także zmniejsza koszty obsługi wielu procesów²⁴. Poza tym w systemie znajdują się szczegółowe informacje o planowanych szkoleniach, co umożliwia szacowanie budżetu koniecznego do ich realizacji. Należy także pamiętać, że ważnym elementem zarządzania talentami jest ocena postępu pracowników. Dzięki wdrożonemu systemowi informatycznemu menedżerowie działów HR czy bezpośredni przełożeni mogą bez większych problemów śledzić losy uczestników programu talentowego oraz kontrolować, czy rzeczywiście odpowiednie osoby zostały objęte powyższym programem.

²⁴ J.A. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2013, s. 192-197.

3. SuccessFactors – najnowocześniejsze narzędzie IT

Do najnowocześniejszych narzędzi IT wspierających zarządzanie kapitałem ludzkim, w tym zarządzanie talentami, zaliczyć można SuccessFactors oferowane przez firmę SAP. Jest to rozwiązanie biznesowe działające w chmurze. Aplikacje, które działają w chmurze, różnią się od tradycyjnych wdrożeń tym, że są zlokalizowane i działają poza siedzibą klienta, pomimo że dopasowane są do jego specyficznych wymogów biznesowych. Oczywiście za dostarczanie, utrzymanie oraz zapewnianie właściwej jakości działania odpowiada dostawca, a użytkownikom do korzystania ze wszystkich funkcjonalności zazwyczaj wystarcza przeglądarka internetowa. Powyższe rozwiązanie pozwala jednocześnie chronić poprzednie inwestycje poczynione przez organizacje w rozwiązania IT, dając dodatkowo dostęp do funkcjonalności zarządzania talentami w chmurze²⁵. Technologia „chmurowa” jest idealnym narzędziem, które wspiera zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji, ze względu na to, że zmienia się i rozwija wraz z rozwojem najnowszych trendów w obszarze IT i HR. W odróżnieniu od technologii tradycyjnej umożliwia ciągły rozwój aplikacji oraz zapewnia dostęp do najnowszych rozwiązań na rynku.

Najbardziej przydatną aplikacją IT wspomagającą ZT jest SuccessFactors Succession & Development. Umożliwia ona menedżerom przewidywanie braków oraz niedoborów w zakresie talentów. Aplikacja pozwala także wskazywać i uzupełniać działania, które umożliwiają przywrócenie odpowiedniego stanu zasobów ludzkich w organizacji. Moduł wspiera przedsiębiorstwa w wielu zakresach, tj.:

- zbiera informacje dotyczące pracowników utalentowanych, dostarcza dane o ich kompetencjach, w tym wiedzy, doświadczeniu czy kwalifikacjach, wydajności pracy, ocenach oraz planach dotyczących ich rozwoju,
- wyszukuje talenty, działając na podstawie zdefiniowanych wcześniej indywidualnych kryteriów, i pozwala porównywać pracowników,
- umożliwia przegląd w zakresie pracowników, którzy osiągają ponadprzeciętne oceny,
- w przystępny sposób identyfikuje obszary, w których potencjał w obszarze talentów prowadzi lub może prowadzić do złej realizacji założeń biznesowych, pomaga oceniać niepożądany wpływ tego zjawiska na wyniki organizacji,
- identyfikuje braki w przygotowaniu planów rozwojowych oraz indywidualnych ścieżek karier pracowników utalentowanych oraz proponuje niezbędne szkolenia mające na celu rozwój kompetencji dobrany do potrzeb,
- pozwala zapewnić rzetelny rating osób utalentowanych w ramach zespołów czy jednostek organizacyjnych,

²⁵ Gavdi, ERP-24.PL <http://erp-24.pl/hr/page/3> [15.12.2014].

- pomaga promować odpowiednie talenty oraz identyfikuje najmniejszych kandydatów posiadających konkretne kompetencje na określone stanowiska pracy,
- dostarcza intuicyjnych narzędzi, mechanizmów, działań wspomagających promowanie zarządzania osobami utalentowanymi,
- wyznacza plan sukcesji dla najlepszych talentów.

Narzędzie SuccessFactors jest szeroko wykorzystywane w praktyce biznesowej. Stosuje je ponad 20 milionów pracowników na całym świecie. Dowodem na akceptację systemu są opinie niezależnych, międzynarodowych firm analitycznych, które badają rynek aplikacji dla przedsiębiorstw z uwzględnieniem zarządzania talentami. Ventana Research²⁶ bardzo wysoko oceniło narzędzie SF, które koncentruje się na wielu funkcjonalnościach zarządzania kapitałem ludzkim w jednym czasie. Organizacja IDC²⁷ piąty rok z rzędu zaliczyła SuccessFactors do liderów MarketScape Worldwide Integrated Talent Management, który dotyczy rynku zintegrowanych rozwiązań służących do zarządzania talentami, stwierdzając, iż firma cały czas wyróżnia się w branży, wprowadzając innowacyjne rozwiązania do zarządzania talentami²⁸. Także firma Gartner²⁹ w raporcie *Magic Quadrant for Talent Management Suites* najwyżej ze wszystkich analizowanych rozwiązań oceniła produkt firmy SAP. W przedstawionym raporcie napisano, że SuccessFactors oferuje wyróżniające się na rynku rozwiązanie z bardzo szeroką funkcjonalnością w ramach całego pakietu zarządzania talentami. Zaletą tego produktu jest jego wszechstronność i możliwość implikacji w przedsiębiorstwach z różnych gałęzi biznesu. Rozwiązanie jest uniwersalne i może być dowolnie konfigurowane w zależności od specyficznych potrzeb wymagających użytkowników.

Podsumowanie

Głównym celem zarządzania osobami utalentowanymi w organizacji jest nie tylko zwiększanie poziomu ich kompetencji, ale przede wszystkim budowanie silnych relacji pomiędzy zatrudnionymi a firmą. Dzięki takiemu podejściu pracownicy czują się doceniani i rzadziej decydują się na zmianę pracy. W trudnych

²⁶ Ventana Research – forum przeznaczone dla profesjonalistów z zakresu biznesu i technologii omawiające najlepsze praktyki branżowe i innowacje w technologii przeznaczone dla biznesu i IT.

²⁷ International Data Corporation (IDC) – amerykańskie przedsiębiorstwo konsultingowe zajmujące się badaniem i analizą rynku.

²⁸ IDC Analyze the future, www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=243342 [18.12.2014].

²⁹ Gartner – firma analityczno-doradcza specjalizująca się w zagadnieniach strategicznego wykorzystania technologii oraz zarządzania technologiami.

gospodarczo czasach utrzymanie wartościowych pracowników jest jednym z priorytetów nowoczesnych organizacji i często wpisany jako cel strategiczny.

Przeprowadzone badania literaturowe oraz analizy empiryczne pozwoliły na realizację celu opracowania, jakim była próba weryfikacji nowoczesnych narzędzi IT wspomagających zarządzanie talentami w organizacjach ze szczególnym uwzględnieniem instrumentów biznesowych mających zastosowanie w chmurze.

Na rynku istnieje wiele metod i sposobów efektywnego zarządzania talentami, jednak bez wsparcia informatycznego prowadzenie takiego procesu jest bardzo utrudnione, a w niektórych przypadkach wręcz niemożliwe. Wielu autorów zajmujących się kapitałem ludzkim uważa tak jak Jacek Kopeć, że organizacje, które chcą efektywnie zarządzać talentami, powinny wdrożyć informatyczny system informacji o talentach, ponieważ usprawni on w znacznym stopniu zarządzanie danymi w tym obszarze³⁰. Wdrażając zatem zarządzanie talentami do strategii firm, należy pamiętać o odpowiednim doborze narzędzi IT wspomagających implementację tego procesu. Takie postępowanie z jednej strony pozwoli uniknąć chaosu informacyjnego związanego z niezliczoną liczbą danych, z drugiej zaś – umożliwi przełożonym czy szefom działu HR szybką i wygodną identyfikację osób o ponadprzeciętnych kompetencjach. Odpowiednie narzędzie informatyczne pozwoli także w łatwy i przejrzysty sposób skrócić czas potrzebny na zbieranie i analizę informacji o potrzebach szkoleniowych, umożliwi efektywne planowanie i dobieranie programów szkoleniowych, a także zweryfikuje stopień ich realizacji.

Dodatkowo w przypadku utraty pracowników ponadprzeciętnych narzędzia IT wspomagające proces zarządzania w organizacjach ułatwią poszukiwanie nowych pracowników (następców) na kluczowe stanowiska w firmie.

Niestety nie w każdej organizacji można zastosować metody IT wspomagające zarządzanie talentami. Głównym ograniczeniem jest posiadanie nieodpowiedniego i przestarzałego sprzętu informatycznego. Dotyczy to zarówno komputerów, jak i całego oprogramowania. Wymiana urządzeń na bardziej nowoczesne jest niestety kosztowna i nie wszystkie firmy mają na to przeznaczony budżet. Powinno się także pamiętać o tym, że systemy informatyczne są nieustannie modernizowane i dostosowują swoje rozwiązania do zmieniającego się otoczenia i wymogów organizacji. Takie udoskonalenia wiąże się niestety zawsze z dodatkowymi wydatkami przedsiębiorstw. Z tego względu menedżerowie powinni zastanowić się nad wdrożeniem w swoich organizacjach rozwiązań działających w chmurze, ponieważ umożliwiają one redukcję kosztów związanych z obsługą i utrzymaniem IT.

³⁰ J. Kopeć, *System informacji o talentach*, w: *Prace z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe” nr 807, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2010, s. 26-28.

Przed wszystkim należy jednak uwzględnić, iż bez odpowiednio dobranych instrumentów IT duże, nowoczesne organizacje, działające w szybko zmieniającym się otoczeniu, nie będą w stanie kompleksowo zarządzać talentami i zwiększać szans na zatrzymywanie w firmie najcenniejszych pracowników, dzięki którym organizacje stają się bardziej konkurencyjne.

Literatura

- Andrzejczak A., *Ekonomizacja szkolenia pracowników jako czynnik wartości przedsiębiorstwa*, UE Poznań, Poznań 2011.
- Blaug M., *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1978.
- Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.
- Bontis N., *National Intellectual Capital Index*, „Journal of Intellectual Capital” 2004, nr 5(1), s. 13-39.
- Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2001.
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Edninson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Francik A., *Kreatywność – niedoceniany składnik wartości przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, red. M. Jabłoński, WSB, Dąbrowa Górnicza 2011, s. 339-352.
- Gavdi, ERP-24.PL, <http://erp-24.pl/hr/page/3> [15.12.2014].
- IDC Analyze the future, <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=243342> [18.12.2014].
- Ingram T., *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa 2011.
- Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., *House of Skills, The Conference Board 2006, Raport badawczy Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, s. 5, www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf [15.12.2014].
- Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- Kopeć J., *System informacji o talentach*, w: *Prace z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe” nr 807, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2010, s. 26-28.
- Kopycińska D., *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
- Lawer III E.E., *Strategic talent management: Lessons from the corporate world*, „Strategic Management of Human Capital” 2008, nr 5, s. 1-35.
- Margolis J., Walsh J., *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*, Mahwah Erlbaum, New York 2001.
- Miś A., *Charakterystyka procesów rozwojowych pracowników utalentowanych*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer Bussines, Kraków 2008.
- Rytelewska A., Springer A., *Działania przedsiębiorstw na rzecz rozwoju pracowników jako podstawa motywowania osób utalentowanych*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu” 2014, nr 8(46), s. 145-157.
- Schulz T.W., *Investing in People: The Economics of Population Quality*, University of California, Berkeley 1981, cyt. za: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2007, s. 15.

- Sveiby K., *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco 1997.
- Tabor J.A., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2013.
- Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.

Modern IT tools supporting talent management in organizations

Abstract. *The belief that the success of a company depends on the effective management of human capital is becoming more and more common, but the use of software supporting human management is, in practice, still insufficient. In the paper, the author points out the fact that to maintain a good market position, organizations operating in difficult economic times should pay more attention in creating effective HR departments to support human capital management. In times of an economic crisis, only modern enterprises, based on knowledge of their employees, are able to survive and be competitive. In the study, the literature related to human capital management is analyzed. In addition, the IT tools that support human capital management in enterprises are described, in particular, that of talented people. The author also characterizes "SuccessFactors" – the most modern IT tool. The article ends with concluding remarks, which contain the conclusions reached.*

Keywords: *human capital management, talent management, employee development, IT tools supporting human management*