

2024

Zarządzanie talentami globalne wzory i lokalna adaptacja



2024

Zarządzanie talentami

Globalne wzory i lokalna adaptacja

Warszawa, styczeń 2024



Materiał przygotowany w ramach prac Think tanku Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości

Autorzy:
dr Ziemowit Socha
dr Paweł Strojny

Redakcja:
dr Piotr Kryjom
Zastępca Dyrektora
Dział Zarządzania Wiedzą

Copyright by Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości

Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości
ul. Malczewskiego 24
26-609 Radom

Przedmowa



Oddajemy w Państwa ręce raport dotyczący zarządzania talentami. Niniejsza publikacja jest kolejnym opracowaniem powstałym w ramach prac think tanku powołanego przez Platformę Przemysłu Przyszłości. Tym razem skoncentrowaliśmy się na rozwoju talentów – ludziach o ponadprzeciętnej wiedzy, kompetencjach i umiejętnościach, których zachowania i praca może wpływać na jakość realizowanych zadań, co więcej na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Wybór tego tematu nie był przypadkowy. Od kilku lat obserwujemy przedsiębiorstwa będące liderami swoich branż i analizujemy źródła ich sukcesu. Jednym z nich są ludzie, pracownicy i posiadane przez nich kompetencje. Przy zapewnieniu odpowiednich warunków dla ich działania mogą oni tworzyć unikatowe wartości dla firmy, które w przyszłości mogą stanowić o jej przewadze konkurencyjnej na rynku. Ten nurt myślenia wpisuje się w realizowane przez FPPP badania nad poszukiwaniem nowych źródeł konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w oparciu o technologie cyfrowe i identyfikacją praktycznych sposobów adoptowania nowych modeli do polskiej praktyki gospodarczej.

W trakcie prac ekspertom przyświecały dwa nadrzędne cele. Pierwszym z nich było zgromadzenie i uporządkowanie wiedzy w zakresie zarządzania talentami, natomiast drugim zidentyfikowanie dobrych praktyk, które mogłyby stanowić źródło inspiracji dla managerów w formie studiów przypadku.

Chciałbym bardzo podziękować autorom, Panu dr Pawłowi Strojnemu i Panu dr Ziemowitowi Sosze, za zaangażowanie i przekazaną wiedzę. Mam nadzieję, że publikacja spotka się z Państwa życzliwym zainteresowaniem i pozytywnym odbiorem.

dr Piotr Kryjom
Zastępca Dyrektora
Działu Zarządzania Wiedzą

Spis treści

Streszczenie	7
Summary	8
Wprowadzenie	9
Część I.	
KONCEPCJE	11
1. Czym jest zarządzanie talentami i dlaczego jest ważne?	12
2. Geneza problematyki i refleksji nad zarządzaniem talentami	15
3. Zarządzaniem talentami wobec zarządzania zasobami ludzkimi	17
4. Siedem mitów zarządzania talentami	19
Mit 1: Zarządzanie talentami nie jest odpowiedzialnością działu HR	19
Mit 2: Wszystko sprowadza się do ludzi	20
Mit 3: Wszystkie stanowiska powinny być obsadzone najwyższej klasy pracownikami	21
Mit 4: Talent można transferować	21
Mit 5: Odejście talentu jest zawsze złe dla organizacji	22
Mit 6: Efektywność zarządzania talentami i wydajność organizacji są ewidentnie powiązane	23
Mit 7: Decyzje dotyczące talentów są „fair”	24
5. Obszary zarządzania talentami	25
6. Zarządzanie talentami w praktyce (metody i narzędzia)	26
6.1. Efekty uczenia się (learning outcomes)	27
6.2. Walidacja efektów uczenia się i metody ich weryfikacji	28
Część II.	
KONTEKST MIĘDZYNARODOWY	30
1. Aktualny stan wiedzy	31
1.1. Zarządzanie talentami – perspektywa zarządzającego	31
1.2. Zarządzanie talentami – perspektywa indywidualnych talentów	34

2. Interesujące kierunki rozwoju	37
2.1. Inkluzywność	37
2.2. Większe znaczenie zwinnego zarządzania wydajnością.....	37
2.3. Eksploatacja możliwości pracy zdalnej.....	38
2.4. Podejmowanie decyzji na podstawie danych <i>Evidence Based Decision-Making</i>	38
2.5. Wykorzystywanie sztucznej inteligencji do zarządzania talentami	39
2.6. Planowanie Sukcesji.....	39
2.7. Marka przedsiębiorstwa jako narzędzie zarządzania talentam ...	39
2.8. Podsumowanie	40
Część III.	
POLSKIE PODWÓRKO	41
1. Specyficzne wyzwania dla polskich przedsiębiorstw	46
2. Przykłady polskich rozwiązań – analiza studiów przypadku	46
2.1. Rekrutacja.....	46
2.2. Rozwój	46
2.3. Retencja.....	47
2.4. Rozstanie	49
Wnioski	49
Bibliografia.....	51
Spis rysunków, tabel, wykresów	55

Streszczenie

Pandemia COVID-19 i związany z nią współczesne zarządzanie talentami stanowi kluczowy element budowania przewagi konkurencyjnej w środowisku biznesowym. Nie jest już jedynie domeną działu HR, ale wymaga zaangażowania i współpracy na wszystkich szczeblach zarządzania w organizacji. W świetle najnowszych badań i praktyk, efektywne zarządzanie talentami wykracza poza tradycyjne metody pozyskiwania i zatrzymywania pracowników, obejmując kompleksowe podejście do ich rozwoju, zaangażowania oraz dostosowania do unikalnych potrzeb i wyzwań konkretnej organizacji. Zarządzanie talentami w organizacjach to nie tylko identyfikacja i pozyskiwanie osób o wysokim potencjale, ale również tworzenie środowiska, w którym mogą one rozwijać swoje umiejętności, motywacje i wiedzę. Jest to proces strategiczny, który odnosi się do kluczowych obszarów działalności firmy, takich jak planowanie polityki kadrowej, retencja, rozwój pracowników i zwiększanie ich zaangażowania. W tym kontekście, demistyfikacja powszechnych mitów oraz wykorzystanie efektywnych narzędzi, takich jak testy osobowości, programy talentowe czy coaching, staje się szczególnie istotna.

Wzrost popularności pracy zdalnej przyczyniły się do zmiany paradygmatów w zarządzaniu talentami. Nowoczesne organizacje muszą teraz bardziej niż kiedykolwiek skupić się na adaptacji do tych zmian, wykorzystując nowe technologie i podejścia, aby efektywnie zarządzać talentami w zmieniającym się świecie pracy. W konkluzji, zarządzanie talentami wymaga zintegrowanego podejścia, które uwzględni dynamiczne zmiany w środowisku pracy i dostosowuje strategie zarządzania talentami do specyficznych potrzeb i wyzwań każdej organizacji. Jest to klucz do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej i zapewnienia długoterminowego sukcesu przedsiębiorstwa.

Najważniejszy wniosek płynący z raportu „Zarządzanie Talentami” to konieczność holistycznego i strategicznego podejścia do zarządzania talentami w organizacjach, które jest kluczowe dla osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej w modernizującej się technologicznie w takiej gospodarce, jak polska. Efektywne zarządzanie talentami wymaga współpracy między działem HR a kierownictwem najwyższego szczebla, przy czym skupienie się wyłącznie na pozyskiwaniu „najlepszych” pracowników nie jest wystarczające. Organizacje powinny równie intensywnie koncentrować się na rozwoju, retencji i zaangażowaniu pracowników, zrozumieniu i demistyfikacji przekonań związanych z zarządzaniem talentami oraz wykorzystaniu praktycznych narzędzi i metod dostosowanych do ich unikalnych potrzeb i wyzwań. Dokument jest skierowany do reprezentantów małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, mając na celu dostarczenie syntetycznego i aktualnego przeglądu zarządzania talentami oraz inspirację do działań w tej dziedzinie.

Summary

Modern talent management is a key element of building a competitive advantage in the business environment. It is no longer solely the domain of the HR department, but requires commitment and cooperation at all levels of management in the organization. In the light of the latest research and practices, effective talent management goes beyond traditional methods of acquiring and retaining employees, encompassing a comprehensive approach to their development, involvement and adaptation to the unique needs and challenges of a specific organization.

Talent management in organizations is not only about identifying and acquiring people with high potential, but also about creating an environment in which they can develop their skills, motivations and knowledge. It is a strategic process that refers to key areas of the company's operations, such as HR policy planning, retention, employee development and increasing their commitment. In this context, demystifying common myths and using effective tools such as personality tests, talent programs or coaching become particularly important.

The COVID-19 pandemic and the resulting increase in the popularity of remote work have contributed to a paradigm shift in talent management. Modern organizations must now, more than ever, focus on adapting to these changes, leveraging new technologies and approaches to effectively manage talent in the changing world of work. In conclusion, talent management requires an integrated approach that takes into account dynamic changes in the work environment and adapts talent management strategies to the specific needs and challenges of each organization. This is the key to building a sustainable competitive advantage and ensuring the long-term success of the company.

The most important conclusion from the work "Talent Management" is the need for a holistic and strategic approach to talent management in an organization, which is key to achieving and maintaining a competitive advantage. Effective talent management requires cooperation between the HR department and top management, and focusing solely on acquiring the "best" employees is not sufficient. Organizations should focus equally intensely on employee development, retention and engagement, understanding and demystifying myths related to talent management, and using practical tools and methods tailored to their unique needs and challenges

The document is addressed to representatives of small and medium-sized enterprises in Poland, aiming to provide a synthetic and up-to-date overview of talent management and inspiration for activities in this field.

Wprowadzenie

Współcześnie dla wielu podmiotów jasne jest, że pozyskanie najlepszego z dostępnych pracowników nie oznacza osiągnięcia celów biznesowych. Ważne jest, żeby zatrzymać go u siebie jak najdłużej i sprawić, że będzie się u nas rozwijał zawodowo wykorzystując cały potencjał posiadanych talentów. Oprócz przyciągania nowych talentów z zewnątrz, firmy stawiają również na ciągłe odkrywanie potencjału zatrudnionych pracowników. Profesjonalne zarządzanie talentami jest jednym z elementów budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

W ramach prac *think tanku* Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości (FPPP) nad zagadnieniami z zakresu rozwoju kompetencji kadr dotyczących transformacji cyfrowej i zielonej podjęto się analizy obszaru zarządzania talentami. Celem tego zadania było dostarczenie rozwiązań wspierających rozwój sektora produkcyjnego. Kluczową przesłanką jest jak najbardziej efektywna adaptacja koncepcji międzynarodowych do rzeczywistości, w której funkcjonują polskie przedsiębiorstwa. Zbieranie danych na temat dobrych praktyk służyło identyfikacji modeli wspierających zarządzanie talentami w przedsiębiorstwach w celu pokazania optymalnych rozwiązań. Zadania te wpisują się wprost w działalność FPPP, która powstała w celu działania na rzecz wzrostu konkurencyjności przedsiębiorców. Są to zagadnienia bezpośrednio związane z zarządzaniem talentami, którego efektywne wdrażanie facylituje między innymi pozyskiwanie z rynku kompetentnych pracowników, poprawia retencję czy minimalizuje liczbę wypadków. Dlatego właśnie stworzyliśmy ten raport w ramach działań Fundacji.

Nie ulega wątpliwości, że współczesne środowisko pracy charakteryzują się zwiększoną dynamiką, mobilnością, orientacją na samodzielne kształcenie, mało przewidywalnymi i zmiennymi ścieżkami rozwoju kariery, popularnością outsorcingu i rozluźnieniem relacji między pracownikiem a pracodawcą (Nilsson & Ellström, 2012). Zmiany te przyspieszyły i pogłębiły się wraz z pandemią COVID-19, która przyczyniła się do gwałtownego wzrostu popularności pracy zdalnej, spadku efektywności dotychczasowych metod kontroli i zarządzania bezpośredniego, w końcu do erozji relacji społecznych, w tym relacji pomiędzy młodymi pracownikami, a ich bardziej doświadczonymi kolegami czy przełożonymi, tym samym utrudniając identyfikację i rozwijanie talentów w naturalnych warunkach środowiska pracy. Tak, jak jasne jest, że wiele zadań realizowanych w trybie pracy zdalnej jest wykonywanych bardziej efektywnie, to wątpliwości może ulegać przekonanie co do tego, że pracownicy zdalni są w równej mierze zaangażowani w wykonywanie swoich zadań zawodowych i relacje ze współpracownikami (BA – *Dlaczego...*).

Są to tylko najbardziej obrazowe przykłady przemian i wyzwań, przed którymi staje współcześnie polityka kadrowa przedsiębiorstw. W sytuacji, gdy determinanty popandemiczne nałożyły się na kwestie zakłócające procesy pracy przed pandemią COVID-19 i *lockdownami* gospodarki (o czym szerzej w części III.2) warto przyjrzeć się narzędziom i przykładom ich zastosowania w obszarze zwanym w literaturze zarządzaniem talenta-

mi. Wyżej wymienione czynniki powodują, że obszar ten nabiera aktualnie szczególnego znaczenia. Dlatego też, przygotowaliśmy niniejszy raport prezentujący kluczowe wątki aktualnego stanu wiedzy na temat zarządzania talentami zarówno w Polsce, jak i za granicą. Jest to przewodnik po zarządzaniu talentami adresowany do reprezentantów sektora małych i średnich przedsiębiorstwa w Polsce. Celem raportu jest stworzenie syntetycznego, relatywnie krótkiego zbioru najważniejszych informacji o aktualnych trendach w zarządzaniu talentami.

Przegląd podzieliliśmy na część opisującą aktualny stan wiedzy i najbardziej popularne obszary badawcze w ujęciu międzynarodowym. Następnie pochyliśmy się nad realiami krajowymi. Zdecydowaliśmy o tym dlatego, że mimo iż polscy badacze i praktycy uczestniczą w tych samych nurtach wraz z ich zagranicznymi kolegami, to realia każdego państwa stawiają inne wyzwania, czy choćby inaczej rozkładają akcenty. W części poświęconej Polsce poszukiwaliśmy owych unikalnych wyzwań, udanych adaptacji globalnych idei do krajowych warunków (dostosowań, nie tylko transferów), ale też wkładu polskich badaczy i praktyków. Lektura tego raportu nie pozwoli uznać tematu za wyczerpany, jednak powinna zainspirować do działań w tej domenie we własnych organizacjach oraz wskazać interesujące kierunki, które można będzie samodzielnie pogłębić.

Dopełnieniem raportu jest narzędzie służące zapoznaniu z praktykami zarządzania talentami w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski. Przyjęło ono formę fiszek przybliżających realnie zastosowane w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski metody zarządzania talentami. Mamy nadzieję, że ten zestaw (raport i zestaw dobrych praktyk) przyczyni się do bardziej świadomego i kompetentnego zarządzania talentami w organizacjach, które do tej pory nie zagłębiały się w podobną tematykę, skupiając się na innych aspektach działalności biznesowej.

Dobierając listę przedsiębiorstw, u których poszukiwaliśmy przykładów dobrych praktyk w zarządzaniu talentami, kierowaliśmy się z jednej strony rankingiem pracodawców uznawanych przez pracowników za najlepsze miejsca pracy, z drugiej strony poszukiwaliśmy również przykładów dobrych praktyk wśród innych podmiotów (w tym MŚP). Zamierzeniem takiego doboru źródeł było dostarczenie Czytelnikowi zarówno inspiracji płynącej od najlepszych, nierzadko również jednych z największych przedsiębiorstw w Polsce, wspartego przykładami MŚP, które mogą być łatwiejsze do przetransferowania do podobnych organizacji.

Postanowiliśmy stworzyć raport i zestaw dobrych praktyk, aby umożliwić jego użytkownikom realizację zasady, że „dobrze uczyć się na błędach, a najlepiej na cudzych”. Jesteśmy przekonani, że możliwość zapoznania się z wybranymi przykładami działań z dziedziny zarządzania talentami, które znalazły zastosowanie w polskich realiach okaże się wartościowym bodźcem do identyfikacji własnych obszarów rozwojowych, a co ważniejsze wdrażania własnych rozwiązań.

Część I
KONCEPCJE

1 | Czym jest zarządzanie talentami i dlaczego jest ważne?

Organizacje w dążeniu do budowania wartości konkurują o dostęp do zasobów. Jednym z kluczowych “zasobów” są ludzie, tak więc organizacje muszą stawiać czoła między innymi wyzwaniom z zakresu identyfikacji, zachęcania do współpracy, zatrzymywania i dalszego rozwoju szczególnie odpowiadających ich potrzebom pracowników, w tym pracowników określanych mianem “talentów”. Zarówno pojęcia “talent” jak i “zarządzanie talentami” znalazły liczne definicje. Jednakże biorąc pod uwagę praktyczny cel niniejszego raportu, zrezygnowaliśmy z ich przytaczania i wyczerpującej analizy. Postanowiliśmy posłużyć się dla celów niniejszego raportu definicją talentu i zarządzania talentami odpowiednio autorstwa Ingrama (2011, za: Wójcik, 2016) i Narayanan i wsp., (2019).

W niniejszym raporcie przyjmujemy, że:

“talent to jednostka, którą charakteryzuje potencjał, umiejętności, motywacja i wiedza, która wywiera znaczący wpływ na środowisko funkcjonowania organizacji i osiąga ponadprzeciętne wyniki poprzez realizację celów i dbanie o własny rozwój”.

Jak łatwo zauważyć, przyjęta przez nas definicja podkreśla osobową naturę talentu – jest nim człowiek, nie zaś konstelacja cech czy umiejętności. Takie ujęcie podkreśla też relatywną naturę „talentu” – na to określenie zasługuje osoba, która dzięki posiadanym cechom wywiera znaczący wpływ na daną organizację i osiąga ponadprzeciętne dla tej organizacji wyniki. Tym samym, dana osoba może być traktowana jako talent w jednej organizacji, zaś w innej, której standardy są wyższe – nie. Czytelnicy zainteresowani bardziej gruntowną analizą znaczenia pojęcia „talent” znajdą ją między innymi w pracy Gallardo-Gallardo i wsp. (2013), a w literaturze polskiej między innymi u Miś (2013).

Na potrzeby niniejszego raportu uznajemy, że:

„zarządzanie talentami to strategiczne działania organizacji mające na celu przyciąganie, rozwijanie i utrzymywanie ich talentów w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.”

Definicja Narayanan i współpracowników jest kompatybilna z przyjętą przez nas definicją “talentu” jako osoby – sam zaś proces zostaje ujęty z maksymalną prostotą – z podkreśleniem nadrzędnego celu (osiąganie przewagi konkurencyjnej), któremu podporządkowane są trzy kluczowe procesy – przyciąganie (*attracting*), rozwój (*develop-*

ment) i utrzymywanie (*retention*) utalentowanych pracowników. Podkreślenia wymaga z pewnością znaczenie przypisywane przyciąganiu i utrzymywaniu pracowników – nie chodzi tu bowiem tylko o formalne wiązanie talentów z organizacją (np. podpisywanie kontraktów) ale również o wzbudzanie i utrzymywanie ich rzeczywistego zaangażowania w działalność organizacji – podkreśla to między innymi Morton (2005) pisząc wręcz, że „zarządzanie talentami jest nieodzownie związane z angażowaniem talentów w organizację”. Jest to szczególnie ważne współcześnie, gdy sama obecność na liście płac nie gwarantuje zaangażowania pracownika (np. pracującego zdalnie). Czytelników zainteresowanych zagadnieniami definicyjnymi odsyłamy do prac autorów takich jak na przykład: Ansar i Baloch (2018), czy Brzeziński (2016).

Organizacje mają świadomość, że aby odnosić sukcesy w coraz bardziej konkurencyjnej i złożonej globalnej gospodarce, muszą kłaść szczególny nacisk na budowanie efektywnych „zasobów ludzkich”. Naturalną konsekwencją tej świadomości jest wyłonienie się „zarządzania talentami” jako specyficznej domeny wiedzy i działalności organizacji. Jednakże sam fakt jej istnienia nie jest wystarczającym powodem, aby uznać tę domenę za ważną. Można jednak zidentyfikować co najmniej dwie kategorie argumentów potwierdzających wagę zarządzania talentami: pierwsza wiąże się ze zwiększaniem efektywności pozyskiwania kluczowych pracowników, druga z efektywnym wykorzystywaniem możliwości posiadanego personelu.

Istnieją liczne dowody naukowe potwierdzające związek pomiędzy wdrażaniem efektywnego zarządzania talentami a wydajnością organizacji. Najważniejsze obszary, na które wpływa zarządzanie talentami to:

Rysunek 1. Spectrum problemów związanych zarządzaniem talentami

- ➔ poprawa procesu zatrudnienia (np. Hughes & Rog, 2008),
- ➔ zwiększona retencja (np. Hughes & Rog, 2008; Kamel, 2019; Schiemann, 2014),
- ➔ poprawa zaangażowania pracowników (np. Hughes & Rog, 2008; Kamel, 2019),
- ➔ poprawa jakości efektów działania (np. Schiemann, 2014),
- ➔ poprawa wydajności organizacji (np. Collings i Mellahi, 2009; Kamel, 2019; Schiemann, 2014),
- ➔ spadek liczby wypadków (np. Bassi i McMurrer, 2006),
- ➔ poprawa efektywności biznesowej rozumianej jako wzrost dochodów (np. Wellins i wsp., 2008).

Powyżej przytoczone korzyści mogą nieść informacje o różnym „ciężarze gatunkowym”, skupmy się więc na najbardziej wymiernym z nich – efektywności biznesowej. Wellins i współpracownicy (2008) przytaczają informację, że przedsiębiorstwa wyróżniające się w dziedzinie zarządzania talentami osiągają zyski o 15% większe niż porównywalne firmy bez znaczących sukcesów w zarządzaniu talentami. Bassi i McMurrer (2006) wskazują na około dziesięcioprocentową przewagę w wynikach finansowych firm sektora finansowego przy porównaniu firm należących do najwyższego kwartyła (najlepsze 25%) do firm należących do najniższego kwartyła (najgorsze 25%) pod względem

dbałości o tzw. kapitał ludzki. Jak łatwo dostrzec, dbałość o zasoby ludzkie może przekładać się na konkretne przewagi przedsiębiorstwa, a pierwszym krokiem w kierunku poprawy zarządzania talentami jest znajomość aktualnych trendów. Temu właśnie ma posłużyć niniejszy raport.

Integralną częścią publikacji jest zbiór krótkich studiów przypadku zaczerpniętych z przedsiębiorstw działających w Polsce, w tym również z kapitałem zagranicznym. Każde studium przyjęło formę "fiszki", uporządkowanej według takiego samego schematu. Prócz tytułu, zawiera ona informację o przedsiębiorstwie stosującym daną metodę, opis przedsiębiorstwa, najważniejszą częścią są zaś opis wyzwania przed jakim stanęło przedsiębiorstwo i podjęte przez nie działania. Finalnie przytaczamy również ocenę uzyskanych rezultatów, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów wymagających poprawy.

2 | Geneza problematyki i refleksji nad zarządzaniem talentami

Zarządzanie talentami to pojęcie, które nie jest nowym, sezonowym trendem, a ma już swoją historię w naukach o zarządzaniu. Można ją łączyć ze szczególnym podobszarem tematyki zarządzania zasobami ludzkimi w ogóle. Zarządzanie personelem wedle literatury amerykańskiej od lat 1950. skupiało się na tematyce rozwoju zawodowego kadry na stanowiskach kierowniczych. Pogorszenie koniunktury gospodarczej w latach 1970. i 1980. przełożyło się na wzrost rotacji pracowników różnych szczebli stanowiskowych. W tej sytuacji od lat 1990. dostrzeżono utratę wielu kompetentnych, doświadczonych i wdrożonych pracowników, w związku z czym zaczęto poszukiwać sposobów przeciwdziałania tej sytuacji. Zatrzymywanie i wspieranie obecnie zatrudnionych już pracowników stało się również jednym z istotnych aspektów polityki kadrowej przedsiębiorstw (Cappelli 2008).

W efekcie poszukiwań tych sposobów pod koniec lat 1990. ukuty został termin *zarządzanie talentami*. Zostało one zaproponowane w numerze kwartalnika firmy McKinsey z 1998 roku, gdzie autorzy przedstawili artykuł *Wojna o talent*. Zaprezentowano tam wyniki badania przeprowadzonego wśród 6 tys. respondentów reprezentujących 77 amerykańskich firm i organizacji, które zatrudniają pracowników różnych szczebli i specjalizacji. Większość badanych wskazywała, że największym wyzwaniem ówczesnych czasów była kwestia dostępu do ograniczonej liczby odpowiednio kompetentnych i wykwalifikowanych kandydatów (Chambers i in 1998). Autorzy sugerują, że organizacje zatrudniające utalentowane osoby, w szczególności kadrę kierowniczą i dyrektorów generalnych, powinny zrobić wszystko, co w ich mocy, aby zatrzymać i rozwijać te talenty, których brakuje i których jest coraz więcej.

W następstwie publikacji McKinsey od początku XXI wieku obszar zarządzania talentami spopularyzował się i stawał się coraz bardziej sformalizowany. Co prawda, pojawiały się podejścia definiujące dziedzinę jako obejmującą prawie wszystko, co jest związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jednak New Talent Management Network określiło granice dziedziny na podstawie ankiet przeprowadzonych wśród osób pracujących w działach zarządzania talentami w amerykańskich korporacjach w latach 2009–2011. Badania te wykazały, że działania w ramach zarządzania talentami obejmują:

- ➔ ruch awansowy,
- ➔ ocenę pracowników,
- ➔ rozwój pracowników,
- ➔ zarządzanie wysokim potencjałem pracowników.

Pozyskiwanie (rekrutacja) talentów rzadziej były zaliczane do zakresu zadań zawodowych praktyków zarządzania talentami w korporacjach. Natomiast finansowe wynagradzanie wcale nie wchodziło w obszar (BA – *History...*). Uwidocznił się tu wymiar napięcia pomiędzy dwiema sferami zarządzania talentami, a więc pozyskiwania i utrzymywania/rozwijania talentów zatrudnionych w organizacjach. Przy założeniu, że organizacje wkładają wysiłek w przyciągnięcie pracowników, ale poświęcają niewiele czasu na zatrzymanie i rozwój talentów, to można mówić o tym, że powstaje nowa sfera, którą uwzględnia się w strategii biznesowej i codziennych procesach w całej firmie.

3 | Zarządzaniem talentami wobec zarządzania zasobami ludzkimi

Wiele spośród osób czytających ten raport może znać termin „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, często określany skrótem HR od angielskiego *Human Resources*. Może się więc nasuwać uzasadnione pytanie o relację pomiędzy Zarządzaniem Talentami a Zarządzaniem Zasobami Ludzkimi. Historyczne pierwszeństwo należy do tego drugiego – organizacje zdiagnozowały konieczność skutecznego administrowania pracownikami podczas rewolucji przemysłowej. Już bowiem w XIX wieku stało się jasne, że to ludzie są kluczowym zasobem warunkującym sukces organizacji. Co za tym idzie, podejmowano starania mające na celu optymalizację zarządzania personelem. Z czasem działania te nabierały coraz bardziej systemowego i ugruntowanego w badaniach naukowych kształtu. Pierwsze organizacje wykraczające poza pojedyncze zakłady pracy skupione wokół rozwijania tej nowej dyscypliny pojawiały się od początku XX wieku. Obszarem zainteresowania tego nurtu od początku było też pozyskiwanie i utrzymywanie w organizacji pracowników szczególnie utalentowanych.

Co więc nowego wniosło pojawienie się pod koniec XX wieku nurtu pod nazwą Zarządzanie Talentami? Wcześni krytycy kwestionowali sens wyodrębniania tego obszaru jako zbędny, jego cele uważano niekiedy za wystarczająco dobrze zaadresowane przez Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. W rzeczywistości, mimo że oba te obszary są ze sobą powiązane, istnieją między nimi zasadnicze różnice. Współcześnie Zarządzanie Zasobami Ludzkimi jest traktowane jako całość działań administracyjnych mających na celu maksymalizację efektywności wykorzystania możliwości tkwiących w dostępnych dla organizacji pracownikach. Zarządzanie Talentami, zgodnie między innymi z definicją przytoczoną powyżej, charakteryzuje się perspektywą strategiczną, wykraczającą poza administrowanie. Uzupełnia więc ono działania administracyjne o decyzje długoterminowe mające na celu nie tyle optymalne wykorzystanie dostępnych pracowników, co dostarczanie organizacji pożądaných kompetencji, których nosicielami są osoby określane mianem „talentów”. Dzieje się to na drodze zróżnicowanych działań, począwszy od budowania marki organizacji, która ma przyciągać potencjalne talenty (jak łatwo zauważyć, budowanie marki wykracza daleko poza kompetencje pracowników działu HR), poprzez identyfikację pracowników posiadających unikatowe (i potencjalnie przydatne) kompetencje w obrębie własnej kadry, kończąc na działaniach mających nakłonić najwartościowszych pracowników konkurencji do zmiany pracodawcy. Można więc powiedzieć, że skoro strategia determinuje doraźne działania, to rola Zarządzania Talentami jest nadrzędna w stosunku do Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Byłaby to jednak tylko część prawdy – bardzo wiele organizacji wystarczająco skutecznie realizowało działania nakierowane na Zarządzanie Zasobami Ludzkimi bez prowadzenia Zarządzania Talentami, przynajmniej rozumianego jako wyodrębniony zestaw aktywności organizacji.

Niemniej jednak, należy zdawać sobie sprawę, że nawet w małych organizacjach zazwyczaj realizowane są funkcje Zarządzania Talentami – często bez nazywania tego wprost. Wszakże tym właśnie jest podejmowanie decyzji strategicznych przez właściciela firmy na temat konieczności pozyskania z rynku pracy na przykład zdolnego specjalisty w dziedzinie, która w jego ocenie jest ważna dla poprawy kluczowych parametrów produktów.

Warto tutaj zauważyć, że nawet w MŚP tego typu decyzja nie wychodzi zazwyczaj od „działu HR”, tylko od osób przyjmujących bardziej ogólną perspektywę na organizację – rolę „działu HR” jest raczej realizacja tej decyzji. Podsumowując, Zarządzanie Talentami i Zarządzanie Zasobami Ludzkimi mają wiele wspólnych obszarów zainteresowań, jednak różni je przyjmowana perspektywa. Nie są natomiast z całą pewnością w stanie wzajemnie się zastępować.

4 | Siedem mitów zarządzania talentami

Zarządzanie talentami, jak wiele młodych kierunków badań cierpi z powodu licznych nieścisłości, które są likwidowane dopiero z czasem. Niniejszy raport nie ma na celu dogłębnego ich przeanalizowania, warto jednak poświęcić czas na pracę, która zidentyfikowała siedem mitów dotyczących zarządzania talentami (Minbaeva i Collings, 2013). Poniżej pokrótce przytoczymy każdy z nich, na marginesie znajdzie Czytelnik ilustracje odwołujące się do sportu:

Mit 1: Zarządzanie talentami nie jest odpowiedzialnością działu HR

Autorzy zauważają, że ze względu na charakterystykę i cele zarządzania talentami (patrz powyższy rozdział poświęcony różnicy pomiędzy zarządzaniem talentami a zarządzaniem zasobami ludzkimi), występuje tendencja do przypisywania odpowiedzialności za całość zarządzania talentami najwyższemu kierownictwu. Pojawiają się wręcz twierdzenia, że „zarządzeni talentami jest zbyt ważne, aby pozostawiać je działom HR” (Economist Intelligence Unit 2006) i podobne.

Autorzy stoją jednak na stanowisku, że jest to nieporozumienie, być może wynikające z niezdrowego entuzjazmu niektórych niekompetentnych „apostołów zarządzania talentami”. Istotnie, ze względu na swój strategiczny charakter, zarządzanie talentami musi być przedmiotem uwagi przedstawicieli kadry zarządzającej najwyższego szczebla, niemniej jednak to nie prezes organizacji ma wykonywać zadania związane z planowaniem i realizacją strategii zarządzania talentami.

Wyzwaniem dla HR jest przekonanie kierownictwa organizacji o swojej zdolności do zarządzania talentami. Liderzy mogą kwestionować zdolność HR do uwzględnienia strategicznego znaczenia zarządzania talentami, podczas gdy same działy HR uważają, że brakuje im kompetencji potrzebnych do skutecznego radzenia sobie z wyzwaniami (Schuler i wsp., 2011).

W rzeczywistości zarządzanie talentami jest wspólną odpowiedzialnością specjalistów HR i najwyższej kadry zarządzającej – ci pierwsi realizują decyzje tych drugich.

W profesjonalnym klubie piłkarskim piłkarzy poszukują skauci, ale priorytety dla nich wyznacza menedżer albo dyrektor sportowy”.

Mit 2: Wszystko sprowadza się do ludzi

Kluczowym elementem we wczesnym myśleniu na temat zarządzania talentami było przekonanie, że utalentowani pracownicy są najistotniejszym (wręcz jedynym istotnym) elementem dla wydajności i sukcesu organizacji. Niemniej jednak organizacje, które zbyt mocno koncentrują się na przyciąganiu „najlepszych”, często zapominają o strategicznym wykorzystaniu ich możliwości.

W dziedzinie zarządzania talentami pojawia się coraz więcej literatury, która podkreśla znaczenie identyfikacji stanowisk kluczowych jako punktu wyjścia dla systemów zarządzania talentami. Ta koncepcja zaleca bardziej szczegółową analizę ról w organizacjach, skupienie na stanowiskach strategicznych, zwłaszcza tych, które mają ponadprzeciętny wpływ na sukces danej organizacji. Z perspektywy międzynarodowych korporacji

różnice między stanowiskami strategicznymi a nieważnymi odzwierciedlają ich wpływ na ogólną wydajność korporacji na arenie międzynarodowej. Przykładowo, stanowisko, takie jak PR, może być ważne, ale niekoniecznie wpływa na globalny sukces korporacji. W przeciwieństwie do tego, zmienność w wydajności menedżerów ds. sprzedaży w jednym oddziale na najszybciej rosnącym rynku mogą znacząco wpłynąć na ogólny sukces korporacji. Dlatego różnice pomiędzy przeciętnymi, a utalentowanymi pracownikami w ogólnym rozrachunku będą wiązały się z poważniejszymi konsekwencjami w przypadku sprzedaży niż PR ze względu na potencjalne skutki tych różnic.

Autorzy argumentują, że zarządzanie talentami powinno się przesunąć od oceny stanowisk na podstawie wymagań (takich jak kwalifikacje czy doświadczenie) do oceny na podstawie potencjalnych wyników pracy w zależności od możliwych różnic w wydajności na danym stanowisku. Większość zaangażowania powinno się koncentrować na pożądanym atrybutach pracownika poszukiwanego do obsadzenia stanowisk strategicznych, które łączą się z globalną strategią firmy i mają wpływ na efektywność wdrażania strategii.

Warto zwrócić uwagę, że znaczenie stanowiska nie jest tożsame z jego istotnością z perspektywy zarządzania talentami. Za przykład może tu posłużyć linia lotnicza, o ile można wyobrazić sobie jej funkcjonowanie bez posiadania personelu pokładowego, o tyle bez pilotów – nie. Jednak niektóre stanowiska (pilot) pozwalają mało na indywidualne wyróżnienie się poza określonym poziomem wydajności ze względu na zewnętrzne uwarunkowania (np. szkolenia, standaryzację). W przeciwieństwie do tego, obsługa pokładowa ma większą swobodę w interakcjach z pasażerami i może znacząco wpłynąć na satysfakcję klientów. Dlatego wartość dodana przez pracowników obsługi pokładowej może być znacznie większa niż grupy pilotów.

Podsumowując, w projektowaniu systemów zarządzania talentami punktem wyjścia powinna być strategia organizacji, dopiero na jej podstawie powinien powstawać system, który dzięki temu uniknie pokusy skupienia się po prostu na „szukaniu najlepszych”.

Wbrew pozorom zatrudnianie najlepszych piłkarzy nie zagwarantuje sukcesu, konieczne jest dostosowanie ich do koncepcji trenera”.

Mit 3: Wszystkie stanowiska powinny być obsadzone najwyższej klasy pracownikami

Kolejnym mitem jest przekonanie przeważające we wczesnej literaturze i potocznym myśleniu o zarządzaniu talentami, że wszystkie stanowiska powinny być obsadzone przez talenty, a osoby o niskim poziomie wydajności powinny być eliminowane z organizacji (Michaels i wsp., 2001). W tym naiwnym ujęciu talent jest traktowany dość ogólnie jako zasób niekwestionalnie korzystny dla organizacji, niezależnie od tego, jak jest wykorzystywany.

Taka koncepcja zakłada, że zarządzanie talentami powinno opierać się na wynikach, co prowadzi do nacisku na rangowanie pracowników. Przy takich założeniach tylko określony odsetek pracowników może być uważany za talenty, podczas gdy największa grupa pracowników stanowi „średniaków”. Pozostała grupa mało wydajnych pracowników jest potencjalnie przeznaczona do zwolnienia. Taka koncepcja prowadzi do dążenia do obsadzania wszystkich stanowisk talentami (Smart 2005).

Mimo że zgadzamy się, że talenty mają znaczenie i że kluczowi wykonawcy mogą przyczynić się w większym stopniu do wydajności organizacji, uważamy, że nie wszystkie stanowiska wymagają obsadzania ich talentami. Jak trafnie zauważają Huselid i koledzy (2005), firmy po prostu nie mogą sobie pozwolić na zatrudnianie talentów na wszystkich stanowiskach. Coraz powszechniejszy jest pogląd, że wiele organizacji przeinwestowuje w pracowników nie-strategicznych i nie inwestuje wystarczająco w pracowników strategicznych (Huselid i in. 2005). Zasoby są marnowane, gdy talent znajduje się na stanowisku, na którym efekty jego przewagi nad przeciętnym pracownikiem w niewielkim stopniu przyczyniają się do sukcesu organizacji.

Podsumowując, systemy zarządzania talentami powinny skupiać się na umieszczeniu i utrzymywaniu talentów na kluczowych stanowiskach.

Jeśli trener planuje dużo wrzutek ze skrzydeł, to najważniejsze są umiejętności skrzydłowych. Na środku ataku potrzebuje nie wirtuoza, tylko po prostu wysokiego napastnika”.

Mit 4: Talent można transferować

Organizacje często działają na podstawie założenia, że talenty są transferowalne i że przeniesienie najlepszych talentów wewnątrz organizacji (lub dołączenie talentów z zewnątrz) spowoduje natychmiastową poprawę wydajności. Jednak należy pamiętać, że proces transferu (między działami, między miastami czy międzynarodowo) dotyczy osób.

Człowiek zwykle jest pod wpływem licznych, często nieuświadomionych nawet przez niego samego, czynników, które mogą w znacznym stopniu wpłynąć na jego wydajność w nowym kontekście. Mogą występować różnice kulturowe (w tym w kulturze organizacji), problemy z aklimatyzacją, niemożliwość stosowania wcześniej skutecznych metod działania, konflikty czy zwykłe niezadowolenie (początkowo skutecznie ukrywane, ale nabierające siły z czasem).

Gwiazda sprowadzona z innej ligi może stracić blask, często z prozaicznych powodów”.

Często wybór pracownika do transferu (w tym rekrutacji pracownika z zewnątrz) opiera się na kompetencjach technicznych. Jednak w przypadku transferu, umiejętności miękkie i zdolność do adaptacji są kluczowe (Harris i Brewster 1999). To podkreśla znaczenie efektywnych systemów selekcji i skutecznego przygotowania dla pracowników przed objęciem stanowisk w nowych środowiskach. Innym ważnym aspektem jest odpowiednie wprowadzenie do nowego środowiska pracy, Huckman i Pisano (2006) przebadali wydajność chirurgów pracujących w różnych szpitalach w tym samym czasie (rozumianą jako śmiertelność pacjentów). Okazało się, że przeciętnie ten sam chirurg miał mniej zgonów w szpitalu, w którym wykonywał więcej zabiegów, autorzy wyciągają wniosek, że wyjaśnieniem tego zjawiska musi być fakt, że im więcej zabiegów wykonywali, tym lepiej znali kontekst (sprzęt, przyzwyczajenia współpracowników itd.) – a w rezultacie osiągnęli lepsze rezultaty.

Jak widać, wydajność nie zależy jedynie od indywidualnych możliwości. Zależy również od licznych czynników, niektóre z nich mogą być specyficzne dla organizacji, a tym samym po zmianie organizacji ta część wydajności może ulec redukcji.

Mit 5: Odejście talentu jest zawsze złe dla organizacji

Od kiedy ogłoszono „wojnę o talenty”, jednym z głównych celów jest znalezienie sposobu na odwiezienie talentów od pomysłu szukania pracy gdzie indziej. Osoby uważane za „talenty” bywają więc ciągle awansowane, przenoszone na nowe stanowiska i szkolone. Firmy zakładają, że to tylko kwestia czasu, zanim ich najważniejsze zasoby wykorzystają swoje doświadczenie na zewnętrznym rynku pracy, dołączając do innej organizacji. Niemniej jednak rzeczywistość XXI wieku jest taka, że mobilność pracowników stała się bardziej zauważalna – i prawdopodobnie pozostanie taka – ze względu na wzrost globalizacji, zmiany w strukturze demograficznej, zmieniające się normy kariery i nowe trendy w edukacji.

Dlatego kluczową kwestią dla organizacji jest ustalenie, kiedy powinny dążyć do zatrzymania talentu, który zamierza odejść, a kiedy pozwolić temu talentowi odejść. Menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie talentami często otrzymują radę „inwestowania w talenty, podnoszenia wyników przeciętnych pracowników i ... zdecydowanego postępowania z najmniej wydajnymi pracownikami”. Jednak ta rada może być zbyt ogólna. Jak radzi Cappelli (2000), to pracownicy generujący dla organizacji wartość trudną do zastąpienia i zagrożeni pozyskaniem przez konkurencję powinni być celem najbardziej zdecydowanych działań nakierowanych na ich zatrzymanie. Jeśli zaś stanowisko nie jest kluczowe, organizacja może pozwolić sobie na opuszczenie organizacji przez pracownika – nawet jeśli odejść miałby „talent”.

Wiele mniejszych klubów piłkarskich świadomie godzi się na bycie „trampoliną” do większych klubów dla swoich najbardziej utalentowanych zawodników. Dzięki temu zyskują reputację „dobrego klubu na start”, co przekłada się na większe zainteresowanie potencjalnych nowych gwiazd”.


W takich przypadkach, zamiast starej mentalności „wojennej”, która traktuje każdą rotację pracowników jako scenariusz „wygrana – przegrana”, firmy powinny przyjąć bardziej holistyczne podejście, uwzględniając inne implikacje mobilności pracowników. Kluczowym wkładem w zrozumienie potencjalnych korzyści wynikających z rotacji pracowników z perspektywy organizacji jest podejście relacyjne zalecane przez Somayę i Williamsona (2011). W centrum tego podejścia leży przekonanie, że nie wszyscy pracownicy, którzy odchodzą z organizacji, dołączają do konkurentów. Niektórzy dołączają do tzw. „współpracowników” – potencjalnych klientów lub partnerów. Gdy ci pracownicy odchodzą, zabierają ze sobą swoje kompetencje bezpośrednio dostępne organizacji. Jednak jeśli ich odejście jest skutecznie przeprowadzone, mogą zachować kontakt z byłymi kolegami z pracy.

Dla organizacji istotne jest dokładne monitorowanie rotacji pod względem poziomów wydajności, trudności w zastąpieniu i pracodawcy docelowego kierunku (konkurent czy współpracownik). Jeśli pracownicy odchodzą, aby dołączyć do współpracownika, utrzymanie z nimi relacji może mieć wiele sensu.

Mit 6: Efektywność zarządzania talentami i wydajność organizacji są ewidentnie powiązane

Jak wiele innych zadań HR, zarządzanie talentami może łatwo zacząć być spostrzegane jako zbędny koszt jeśli brak świadomości związku z działaniami podejmowanymi w tym zakresie a wynikami organizacji. Istnieją co prawda prestiżowe analizy (np. Ernst & Young), które wskazują, że organizacje, które dostosowują zarządzanie talentami do strategii biznesowej, osiągają zwrot z inwestycji o 20% wyższy w ciągu 5 lat niż konkurenci, którzy tego nie robią. Jednak ustalenie (i dostrzeżenie) przyczyny i skutku w tym związku jest wyjątkowo trudne, ponieważ odległość czasowa między rzeczywistą inwestycją w działania związane z zarządzaniem talentami a efektywnością organizacji jest znacząca, ponadto oczywiście również inne czynniki mogą zaburzać ten związek.

Niemniej, wyznaczenie i komunikowanie jasnego związku pomiędzy inwestycjami w zarządzanie talentami a wydajnością organizacji jest jednym z kluczowych zadań liderów HR. Co ważne, nie należy w tym przypadku ograniczać się wyłącznie do analizy danych liczbowych obrazujących prostą wydajność rynkową organizacji, jak zaznaczyliśmy powyżej, zbyt wiele czynników ma wpływ na ostateczne wyniki firmy. Może to generować fałszywe wrażenie, zawyżając lub zaniżając znaczenie zarządzania talentami. Na przykład stwierdzenie „wyniki finansowe wskazują, że od czasu wdrożenia zarządzania talentami wartość przedsiębiorstwa wzrosła dwukrotnie, zarządzanie talentami działa!” może być zbyt pochopne, ponieważ na taki wskaźnik wpływać mogą czynniki o zupełnie innej naturze (np. zmiana koniunktury czy sukces nowego produktu). Dlatego jako uzupełnienie należy poszukiwać wskaźników o innej naturze. Jako przykład

 Związek pomiędzy sprawnością działania skautingu w klubie piłkarskim a wynikami sportowymi nie musi być widoczny na pierwszy rzut oka. Zwykle dostrzec go można dopiero dokładniej przyglądając się funkcjonowaniu drużyny”.

można wskazać innowacyjną propozycję, aby jako wskaźnik traktować stopień w jakim pracownicy nieuznani za talenty uważają, że są traktowani uczciwie (Shao i wsp., 2013) – wysoki poziom tego wskaźnika rzeczywiście wydaje się potwierdzać, że program zarządzania talentami jest poprawnie zorganizowany, ale co nie mniej ważne, poprawnie komunikowany wewnątrz organizacji. Generalnie trafny system oceny skuteczności programu zarządzania talentami powinien łączyć w sobie podejście ilościowe i jakościowe, w tym wskaźniki obiektywne, ale też subiektywne oceny czy postawy pracowników.

Mit 7: Decyzje dotyczące talentów są „fair”

Kiedy decyzje dotyczące zarządzania talentami oparte są na wypracowanych wskaźnikach i procesach, zakłada się, że są one uczciwe. Tymczasem z wielu powodów tak nie jest. W praktyce takie decyzje (podobnie jak wiele innych) są podejmowane na podstawie niepełnych informacji lub w warunkach niepozwalających na pełne przetworzenie przez decydentów posiadanych informacji. Różnice między osobami podejmującymi decyzje powodują, że ich oceny są nieporównywalne między sobą.

Z drugiej strony, gdy mowa o talentach, o czymś co wykracza poza standard, to konieczna jest pewna elastyczność decyzyjna – każde stanowisko, każdy potencjalnie objęty programem rozwoju talentów pracownik, w końcu każda organizacja mają swoją specyfikę. Dlatego ważne jest dostrzeganie tych ograniczeń i próba standaryzacji procesów tam, gdzie jest to wskazane.

Pomocna może się okazać dywersyfikacja źródeł informacji wykorzystywanych do decyzji; można rozważyć między innymi ocenę bezpośredniego przełożonego, ocenę „360 stopni”, ocenę wydajności, *assessment centers* czy cykliczne spotkania przełożonych pozwalające na przedyskutowanie różnych punktów widzenia.

Żaden prosty wskaźnik nie może w pełni odzwierciedlić jakości zawodnika. Jeśli brać pod uwagę liczbę strzelonych bramek - faworyzowani są napastnicy; liczbę przebiegniętych kilometrów - skrzydłowi; odsetek celnych podań - środkowi obrońcy”.

5 | Obszary zarządzania talentami

Standardowo w literaturze przedmiotu wskazuje się na kilka kluczowych obszarów, w ramach których mówi się o zarządzaniu talentami. Są to:

- **planowanie polityki kadrowej** – jest to etap wstępny, w ramach którego pracodawca znajduje sposoby na odróżnienie się od konkurencji na rynku pracy. Celem jest tu oczywiście dążenie do tego, aby stać się jak najbardziej atrakcyjnym dla kandydatów na pracowników. Firmy sięgają w tym zakresie po różnego rodzaju środki. Absolutnym minimum są tu tzw. dodatkowe benefity pracownicze (ubezpieczenia grupowe, opieka medyczna czy dostęp do karnetów sportowych w atrakcyjniejszych cenach), ale jednak pracodawcy coraz chętniej sięgają po wspieranie idei światopoglądowych bliskich danym grupom kandydatów (patriotyzm gospodarczy, ochrona środowiska, wolności obywatelskie)
- **pozyskiwanie pracowników** – w tym wymiarze najistotniejsze jest precyzyjne określenie, jakiej wiedzy teoretycznej, umiejętności praktycznych czy postaw społecznych i osobistych potrzebuje firma i jakie miejsce dany „talent” w organizacji ma zająć. Związane jest to zarówno z rozwojem ilościowym przedsiębiorstwa (na każdym etapie rozwoju potrzebne są osoby, posiadające zupełnie inne kompetencje czy uprawnienia), jak i rozwojem w konkretnych niszach (co wiązać może się np. z ekspansją na rynki zagraniczne)
- **retencja pracowników** – jest to wskaźnik, który obrazuje zdolność firmy do zatrzymania pracowników – jest to niezwykle ważne z punktu widzenia kosztów, które pochłania rekrutacja i wykształcenie kolejnej kadry. Firmy chcą dawać pracownikom powody, aby ci nie szukali zatrudnienia w innym miejscu. Ważne jest więc nie tylko pozyskanie, ale i zatrzymanie pracownika
- **rozwój pracowników** – tym, co w pewien sposób wynika z retencji pracowników i również wpływa na nich jest planowanie rozwoju pracowników. Firmy skupiają się na inwestowaniu w pracowników, pomagając im realizować się i rozwijać się zawodowo. Posiadają plany, fundusze szkoleniowe i jednocześnie nie czynią tego kosztem życia prywatnego, bo rozwój uwzględnia work-life balance.
- **zwiększanie zaangażowania pracowników** – rozwój pracowników skutkuje m.in. zwiększaniem ich zaangażowania w procesy organizacji. Pracownicy wykonując swoje zadania stanowiskowe przygotowują się do kolejnych etapów kariery. Ruch awansowy obejmuje więc osoby przygotowane do objęcia danego stanowiska przez opanowanie kompetencji wynikających z zaangażowania w wiele różnych procesów biznesowych (Miech 2023).

6 | Zarządzanie talentami w praktyce (metody i narzędzia)

Zarządzanie talentami jest dziedziną wiedzy, która ważniejsza jest z powodu rozwijania praktycznych rozwiązań, nie zaś dostarczania złożonych konceptualizacji teoretycznych. Dlatego warto się przyjrzeć oferowanym w jej ramach rozwiązaniom nastawionym na wdrożenia. W ramach poszukiwań kluczowych metod zarządzania talentami w organizacjach natknąć można się głównie na prezentacje pewnych narzędzi służących pomiarom, diagnozom i ułatwiającym podejmowanie decyzji menagerom. Narzędzia te są tym bardziej potrzebne, im bardziej złożona jest struktura danej organizacji. Różnego rodzaju narzędzia pozwalają bowiem zoptymalizować i przyspieszyć pracę zarządczą. Poniżej omówimy pewne z nich:

- ➔ **testy osobowości** – wykorzystywane są w rekrutacji pracowników, co do których wiemy, że posiadających odpowiednie kompetencje. Testy wypełnia się podczas rozmowy kwalifikacyjnej (zarówno on-line, jak i offline),
- ➔ **programy talentowe** – polegają na prowadzeniu szkoleń, rekrutacji na wyższe stanowiska czy wymiany między różnymi oddziałami w różnych krajach (w przypadku organizacji międzynarodowych),
- ➔ **coaching** – jest to proces wyznaczania celów i monitorowania postępów w ich osiągnięciu. Zatrudnienie doświadczonego coacha (czy nawet w określonych sytuacjach przy skomplikowanej strukturze zespołu coachingowego) wspomaga zarządzania talentami, ponieważ pozwala np. rozpoznać potrzeby pracowników w zakresie ich rozwoju zawodowego,
- ➔ **zaawansowane technologicznie systemy do zarządzania talentami** – to oprogramowanie ułatwia współpracę działów kadr z managerami dziedzinowymi (Miech 2023).

W ostatnich latach w ramach wdrażania polityk publicznych łączących rynek pracy i edukacji wypracowano narzędzia, które z powodzeniem można wykorzystywać do zarządzania talentami – są to język efektów uczenia się i walidacja, ponieważ dają narzędzia w polityce kadrowej do tego, aby wyznaczać ściśle określone cele dla pracowników i monitorować postępy w ich realizacji. Narzędzia te zostały zaproponowane w trakcie prac przygotowawczych związanych wdrażaniem ustawy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz.U. 2016 poz. 64).

6.1. Efekty uczenia się (learning outcomes)

Za efekty uczenia się uznaje się wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne zdobyte w ramach szeroko pojętej edukacji, zarówno formalnej, pozaformalnej, jak i nieformalnego samokształcenia (np. w pracy). Efekty uczenia się powinny być określone w sposób jednoznaczny, mierzalny, realnie powiązany z funkcjonowaniem gospodarki, spójnie i zrozumiale dla obiorców (Stęchły, Poczmańska 2018). Opisując efekty uczenia się właściwie określonym stanowiskom pracy, powinno unikać określeń wieloznacznych, ponieważ uniemożliwiają one mierzalność. Ekspertki rekomendują zatem wykorzystywanie czasowników operacyjnych – najbardziej efektywne jest używanie jednego czasownika operacyjnego w opisie jednego efektu. Nie powinno się wykorzystywać czasowników ogólnych typu: rozumie, wie, zna, potrafi, działa właściwie, umie, wykonuje poprawnie. Zalecane jest używanie czasowników operacyjnych charakteryzujących czynności (lista poniżej).

Tabela 1. Klasyfikacja przykładowych czasowników operacyjnych ułatwiających opisywanie efektów uczenia się

Typ	Przykład
Analityczne	analizować, badać, diagnozować, dowodzić, klasyfikować, interpretować, identyfikować, prognozować, porównywać, przeliczać, uogólniać, wnioskować
Komunikacyjne	charakteryzować, informować, objaśniać, krytykować, opisywać, przedstawiać, streszczać, wyjaśniać, wykazywać
Organizacyjne	planować, prowadzić, sporządzać, utrzymywać, dostarczać, gromadzić, przechowywać, sortować, przygotowywać, świadczyć, ustawiać, zbierać, zapobiegać
Techniczno-manualne	mierzyć, konstruować, projektować, regulować, uzyskiwać, wykonywać, dobierać, stosować, łączyć, wstawiać
Zarządcze	decydować, kierować, integrować, mobilizować, kontrolować, rozwijać, śledzić, wytaczać, wyznaczać

Źródło: (Ziewiec, Danowska, Stęchły 2016)

Weryfikacja posiadania/opanowania efektów przez pracowników dokonywana jest za pomocą określenia kryteriów oceny. Rozwijają one i doprecyzowują oraz przede wszystkim wskazują, co należy sprawdzić, aby stwierdzić, że pracownik opanował dany efekt uczenia się. Kryteria dotyczą kwestii obserwowalnych (i najlepiej również mierzalnych) – są de facto dowodem na posiadanie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych w wyznaczonym obszarze. Powinny być na tyle szczegółowe, aby było zrozumiałe, czym jest dany efekt.

6.2. Walidacja efektów uczenia się i metody ich weryfikacji

Skuteczny dobór metody walidacji umożliwia weryfikację efektów uczenia się. Najważniejszym założeniem tego procesu jest dopasowanie najlepszej metody do danego etapu walidacji w celu rzetelnego sprawdzenia i potwierdzenia posiadania wskazanych efektów uczenia się przez pracownika. Walidacja jest trzyetapowym procesem, na który składają się: 1) identyfikowanie, 2) dokumentowanie i 3) weryfikacja.

Tabela 2. Etapy procesu walidacji

Etap	Opis etapu
ETAP 1. Identyfikowanie	Polega na określeniu i analizie wiedzy oraz umiejętności, które kandydat osiągnął w dotychczasowym procesie uczenia się. Dzięki temu etapowi można wskazać również ewentualne braki (luki kompetencyjne), które warto lub należy uzupełnić. Identyfikowanie może być przeprowadzone samodzielnie przez kandydata lub przy wsparciu doradcy walidacyjnego.
ETAP 2. Dokumentowanie	Polega na gromadzeniu dowodów świadczących o osiągnięciu wybranych efektów uczenia (w formie np. certyfikatów, zaświadczeń o odbytych praktykach, próbek pracy, opisu wykonywanej pracy). Podobnie jak etap identyfikacji, dokumentowanie może być przeprowadzone samodzielnie przez kandydata lub przy wsparciu doradcy walidacyjnego.
ETAP 3. Weryfikacja	Polega na sprawdzeniu, przy zastosowaniu odpowiednich metod, czy kandydat osiągnął określone efekty uczenia się.

Źródło: BA – Wskazówki dotyczące przeprowadzania walidacji efektów uczenia się

W dwóch pierwszych etapach walidacji – identyfikacji i dokumentowania – najczęstszym wyborem są: analiza dowodów i deklaracji oraz wywiad z kandydatem. W etapie weryfikacji, możliwości doboru metod są znacznie większe. Wyróżnić można następujące metody walidacji: test teoretyczny, wywiad swobodny, wywiad ustrukturyzowany, obserwacja w warunkach symulowanych, obserwacja w warunkach rzeczywistych, analiza dowodów i deklaracji, debata, prezentacja, debata swobodna, debata ustrukturyzowana i bilans kompetencji (<https://walidacja.ibe.edu.pl>). Wszystkie z nich można skutecznie wykorzystywać w okresowej ocenie pracowników jako podstawę do wyznaczania im nowych rozwojowych celów zawodowych i osobistych. Najczęściej wykorzystywanymi metodami są:

- **test teoretyczny** – to narzędzie pozwalającym ocenić posługiwanie się wiedzą. Polega na zadawaniu pytań w formie pisemnej lub on-line. Jego zaletą jest możliwość przeprowadzenia go stacjonarnie lub zdalnie.
- **rozmowa (wywiad swobodny i ustrukturyzowany)** – to rodzaj, który może być prowadzony w formie: 1) swobodnego wywiadu na podstawie wcześniej przygotowanej listy pytań, które mają charakter otwarty, 2) wywiadu ustrukturyzowanego, w którym na podstawie np. kwestionariusza zadaje się pytania zamknięte w ustalonej wcześniej kolejności.

- **analiza dowodów i deklaracji** – polega na przeglądaniu dokumentów i wytworów danej osoby pod kątem tego, w jakim stopniu mogą one świadczyć o osiągnięciu przez kandydata efektów uczenia się. Mamy więc tu do czynienia z porównaniem dowodów z efektami uczenia się, jakie pracownik może dostarczyć. Dowody to np. próbki pracy (np. rysunki, fotografie, opisy projektów, raporty, nagrania audio i wideo), zapisy aktywności zawodowej (np. notatki, e-maile, karty pracy), zaświadczenia o ukończonych kursach, certyfikaty, świadectwa, dyplomy, ale też stopnie i tytuły naukowe. Natomiast deklaracjami są: listy polecające i referencje (od pracodawców, współpracowników, organizacji społecznych).
- **obserwacja (w warunkach symulowanych/rzeczywistych)** – to ukierunkowana analiza działania pracownika w trakcie wykonywania zadań zawodowych. Obserwacja w warunkach rzeczywistych dotyczy miejsca pracy, zaś warunki symulowane to warunki stworzone na potrzeby procesu, by pozwolić na sprawdzenie efektów uczenia się, których obserwacja w warunkach rzeczywistych mogłaby być np. niebezpieczna, czasochłonna lub budziłaby wątpliwości natury etycznej.

Część II.

KONTEKST MIĘDZYNARODOWY

1 | Aktualny stan wiedzy

Choć dziś wydaje się, że skuteczne wdrażanie metod zarządzania talentami wydaje się być jednym z podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej, a postępujące zmiany demograficzne i gospodarcze powodują, że zarządzanie talentami jest już nie tylko zagadnieniem interesującym dla badaczy i teoretyków, ale staje się konieczną aktywnością przedsiębiorstw, to sam temat zarządzania talentami ma jeszcze wiele luk wymagających uzupełnienia na drodze badań naukowych i refleksji teoretycznej (w odróżnieniu od bardzo popularnej działalności „konsultingowej” nieopartej solidnymi danymi empirycznymi). Badania skupione na zarządzaniu talentami trwają od ponad dwudziestu lat, jednak rzeczywista eksplozja popularności tego zagadnienia miała miejsce po roku 2008 (McDonnell i wsp., 2017). Co naturalne, z upływem czasu ten obszar wiedzy rozwijał się, osiągając aktualny stan, który niektórzy wciąż uważają za daleki od dojrzałego (np. Collings i wsp., 2011; Lewis i Heckman, 2006; Thunnissen i wsp., 2013). Niemniej jednak, analizując literaturę przedmiotu, można odnieść wrażenie, że udało się poczynić odkrycia, które warte są popularyzowania i wdrażania w przedsiębiorstwach. Dlatego poniżej przedstawimy wybrane z nich.

Znaczna część uwagi badaczy zagadnienia przyjmuje perspektywę zarządcy, mniejsza część spogląda na zjawisko od strony talentów – te właśnie dwie perspektywy nakreślimy w pierwszej kolejności.

1.1. Zarządzanie talentami – perspektywa zarządzającego

Z perspektywy zarządczej, najważniejszymi wskaźnikami skuteczności stosowanych technik zarządzania talentami są: identyfikacja, kierowanie, rozwijanie i utrzymywanie talentów oraz wyniki organizacji. Maksymalizowanie tych wskaźników może być osiągnięte po pierwsze poprzez wyławianie i właściwe wykorzystanie pracowników o najwyższych kompetencjach i (lub) potencjale. Takie podejście wychodzi z założenia, że w obrębie organizacji, bez względu na analizowaną pozycję organizacyjną, można zidentyfikować pracowników o różnej skuteczności (ang. *performance*). W konsekwencji stosowane jest założenie, że wszystkie role w organizacji powinny być pełnione przez pracowników o najwyższych kompetencjach na rynku, zaś zarządzanie pracownikami o niższych możliwościach powinno być minimalizowane (jako strata czasu i zasobów). Takie podejście skupia się na rekrutacji, utrzymywaniu i nagradzaniu najlepszych pracowników bez względu na znaczenie danej pozycji w organizacji, czy jej aktualnych potrzebach. Z drugiej strony, możliwe jest też podejście wychodzące od precyzyjnej identyfikacji kluczowych stanowisk zamiast prób przyciągania i utrzymywania wszystkich dostępnych talentów.

Konkurencja o talenty jako zasób rynkowy

Na przykład Cappelli (2000) zaleca, aby każda **organizacja przyjmowała perspektywę** rynkową, z pełną świadomością, że nie tylko ona stara się przyciągać najlepszych pracowników, ale że dokładnie to samo robią jej konkurenci (rozumiani jako konkurujący o pracowników, niekoniecznie konkurenci branżowi). Cappelli krytykuje tradycyjne programy utrzymywania pracowników polegające na dbałości o ich rozwój, starannemu planowaniu ścieżki kariery czy oferowaniu dodatkowych korzyści jak akcje pracownicze. Zawsze, na bardzo konkurencyjnym rynku, znajdzie się inna organizacja skłonna zaoferować więcej. Nie oznacza to jednak, że organizacja powinna przyjąć pasywną perspektywę. Przeciwnie, Cappelli zaleca by przyjąć strategię aktywną, ale inaczej definiować cele.

☞ Cappelli: Pogódź się z rotacją, zawsze znajdzie się ktoś gotów zaoferować więcej. Zamiast próbować zwiększyć retencję za pomocą „złotych kajdanek”, skup się na przyciąganiu talentów na kluczowe stanowiska”.

Jego zdaniem rezygnacja z „nierealistycznej” wizji zbudowania długotrwałej relacji z pracownikiem na rzecz skupienia na określonych pracownikach, lub grupach pracowników jest bardziej efektywna. Zamiast więc prób zatrzymywania pracowników za pomocą „złotych kajdanek”, Cappelli proponuje na przykład precyzyjne projektowanie stanowisk ze świadomością, że niektóre z tak zaprojektowanych stanowisk będą prowadzić do szokująco dużej rotacji – kluczem jest jednak doprowadzenie do stanu, w którym wysoka rotacja będzie występowała na stanowiskach, które wymagają tylko kompetencji występujących na rynku w nadmiarze. Jeśli dążenie zmniejszenia generalnej rotacji zostanie zastąpione skupieniem na stanowiskach, w których rotacja jest rzeczywiście niepożądana, to efekty będą dla przedsiębiorstwa bardziej korzystne. W dalszej części tekstu autor odwołuje się do innych, metod utrzymywania wysokiej retencji pracowników – na przykład umożliwienie daleko idącej modyfikacji stanowisk pracy dla kluczowych pracowników (znów kosztem pracowników łatwych do „wymiany”) czy wykorzystywanie więzi społecznych (Cappelli pisze: „lojalność do organizacji zanika, ale lojalność do kolegów – nie”). Powyżej zarysowana perspektywa może sprawiać wrażenie makiawelicznej, jednak warto mieć jej świadomość, ponieważ nawet jeśli dana organizacja z powodów etycznych zrezygnuje z jej realizacji, nie zmienia to faktu, że inne nie muszą.

Do przyciągania talentów konieczne jest świadome budowanie wartości

Wychodząc z podobnych założeń co Cappelli (w idealnej organizacji wszystkie stanowiska **obsadzone** są talentami), inni badacze dochodzą do przeciwnych wniosków.

Na przykład zespół pod kierunkiem Tymona (Doh i wsp., 2011; Tymon i wsp., 2010) przyjął bardziej konserwatywną strategię minimalizacji retencji. Po przebadaniu niemal 5000 pracowników indyjskich firm doszli oni do przekonania, że kluczową rolę dla zmniejszenia rotacji pracowników na tym wymagającym rynku pracy jest dostarczanie „wewnętrznych” (*intrinsic*) nagród. Do takiej kategorii włączają oni wszystkie te nagrody, które przyczyniają się do poprawy stanu psychicznego jednostki poprzez wzbudzenie pasji, dumy czy entuzjazmu. Wykazali oni, że kluczową rolę dla redukcji chęci zmiany miejsca pracy pełnią: duma związana z przy-

☞ Tymon: Pracownicy nie chcą odchodzić z firm, z których są dumni”.

należnością do organizacji (wynikająca z jej społecznej odpowiedzialności), wsparcie managerskie (np. w postaci mentoringu) i stawianie przed pracownikami wyzwań (*performance management practices*) i odpowiedzialne przywództwo. Ten kierunek rozwinął się również w stronę badań nad pozytywnym wpływem celowego włączania do kultury organizacyjnej praktyk wspierających utrzymywanie równowagi pomiędzy życiem a pracą (*work-life balance*) (np. Lamane-Harim i wsp., 2023). Takie kierunki działań popierają Ready i współpracownicy (2008), dając pozornie prostą receptę. Jej pierwszy składnik polega na przyciąganiu talentów poprzez formułowanie przekonujących obietnic skupionych wokół: reputacji organizacji, okazji do podejmowania wyzwań w pracy i komunikowaniu sensu zaangażowania w daną organizację oraz zatrzymywaniu talentów poprzez... dotrzymywanie obietnic. Oczywiście to co łatwo napisać nie jest koniecznie łatwe do wdrożenia, ale cała praca tych autorów skupia się na zaprezentowaniu metod i przykładów realizacji powyższych postulatów oraz przytacza dane ilościowe popierające sens ich wdrażania.

Ready: Kuś talenty obietnicami w kluczowych obszarach, utrzymuj je dotrzymując obietnic”.

Identyfikacja strategicznych stanowisk

Innym podejściem do praktykowania zarządzania talentami jest skupienie na identyfikacji i dbaniu o kluczowe stanowiska, nie zaś o „hurtowe” przyciąganie i utrzymywanie talentów bez względu na ich znaczenie w danym kontekście. Oczywiście nie każde stanowisko gra tak samo ważną rolę dla funkcjonowania organizacji. Istotą rzeczy jest więc wkładanie wysiłku w identyfikację tych stanowisk, które pełnią fundamentalną rolę zamiast w poszukiwanie talentów jako takich.

Takie podejście stoi w sprzeczności z perspektywą właściwą tradycyjnemu Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi, która zasadza się na założeniu, że każdy pracownik wnosi ważny wkład w realizację celów organizacji przez samą jego jakość i unikatowość.

Becker i Huselid: Zamiast hurtowo poszukiwać talentów, zajmij się określeniem kluczowych dla działalności Twojej organizacji stanowisk i obsadź je najwyższej klasy pracownikami”.

Zamiast tego proponuje się założenie, że nie każde stanowisko w równym stopniu warunkuje realizację celów organizacji, a więc nie każde musi być obsadzone najwyższej jakości pracownikiem (Becker i Huselid, 2006; Malek i wsp., 2023).

Świetny system ważniejszy niż świetni ludzie

Liczni autorzy argumentują, że wysoka sprawność organizacji jest zagadnieniem złożonym i nie można jej sprowadzać wyłącznie do zatrudniania nawet najlepszych pracowników.

Na przykład Collings i Melahi (2009) proponują jako podstawę myślenia o optymalizacji wydajności organizacji model zdolności-motywacja-okazja (*ability-motivation-opportunity*). Według niego wydajność (W) organizacji jest funkcją trzech parametrów:

Collings i Melahi: Zrekrutowanie talentów to dopiero połowa sukcesu - równie ważne jest ich optymalne pokierowanie”.

$$W = f(Z, M, O)$$

- ⇒ **Z** (zdolności), która jest wypadkową kompetencji członków zespołu,
- ⇒ **M** (motywacji), która jest wypadkową motywacji poszczególnych pracowników,
- ⇒ **O** (okazji), która wynika z umieszczania najlepszych pracowników na kluczowych stanowiskach



Rysunek 1. Wydajność jest funkcją Zdolności, Motywacji i Okazji do wykazania się

Źródło: opracowanie własne

W konsekwencji to system zarządzania zasobami ludzkimi odgrywa kluczową rolę. Zakładając, że dwie organizacje zrekrutowały równie kompetentnych i zmotywowanych kandydatów, wyższą wydajnością wykaze się ta, która będzie w stanie stworzyć system zdolny do organizacji pracy jednostek z uwzględnieniem z jednej strony ich indywidualnych charakterystyk (umiejętności, zainteresowań, preferencji) a z drugiej strony kontekstu funkcjonowania i specyfiki organizacji. Przydatność interakcyjnego ujęcia optymalizacji wydajności pracownika jest wciąż przedmiotem badań i stopniowo staje się dominującym ujęciem teoretycznym (np. Boh-Nehles i wsp., 2023).

1.2. Zarządzanie talentami – perspektywa indywidualnych talentów

W literaturze przedmiotu znacznie większą uwagę przywiązuje się dotychczas do badań nad zarządzaniem talentami z perspektywy zarządzających. Jednakże istnieją pewne ustalenia dokonane przez badaczy skupiających się na wpływie systemów zarządzania talentami na funkcjonowanie pracowników, w tym oczywiście talentów.

Długoterminowe skutki identyfikacji talentów

Z całą pewnością na uwagę zasługują ustalenia Björkmana i współpracowników (2013), którzy wykazali, że już samo przekonanie pracowników „do bycia talentem” wywiera wpływ na ich postawę i wydajność. W badaniu przeprowadzonym na niemal 800 pracowników dużych korporacji wykazano, że ci,

„Björkman: Samo nadawanie etykiety „talentu” może być traktowane jako pierwsze narzędzie zarządzania talentami, ponieważ przyczynia się do poprawy funkcjonowania tych pracowników”.

którzy uważają, że są zaklasyfikowani jako „talent” w ich miejscu pracy różnią się pod kilkoma kluczowymi względami od tych, którzy uważają, że nie są uznawani za „talent” i tymi, którzy twierdzą, że nie wiedzą jaka jest ich sytuacja. Grupa osób przekonanych, że pracodawca uznaje ich za talent wykazała się:

- zwiększoną akceptacją wzrastających wymagań,
- silniejszym zaangażowaniem w rozwój kompetencji,
- silniejszym poparciem dla strategicznych priorytetów organizacji,
- silniejszą identyfikacją z jednostką i korporacją,
- mniejszą skłonnością do zmiany miejsca pracy.



Rysunek 2. Samo określenie pracownika mianem „talentu” wiąże się z licznymi korzyściami dla pracodawcy

Źródło: opracowanie własne.


Co interesujące, dwie ostatnie grupy („nie-talent” i „nie wiem”) nie różniły się między sobą – widać więc, że znaczenie ma nie tyle dzielenie pracowników na różne kategorie, co właśnie nadawanie „prestżowego” miana talentu. Otwiera to drogę do zwiększania wydajności niektórych pracowników przez sam fakt wprowadzenia na przykład programu rozwoju talentów. Wyniki te wspiera praca Driesa i współpracowników (2012b), którzy do listy benefitów wynikających z identyfikowania pracowników z wysokim potencjałem dodają:

- silniejsze poczucie stabilności pracy,
- silniejsze poczucie wsparcia ze strony organizacji,
- większe zaangażowanie.

Należy jednak zaznaczyć, że powyższe badania miały charakter korelacyjny, nie ma więc pewności jaki jest kierunek zależności przyczynowo-skutkowej między określeniem pracownika jako „talent”, a wymienionymi przewagami. Ponadto psychologiczne konsekwencje bycia zaklasyfikowanym do kategorii „talentów” nie są oczywiste – na przykład van Zelderen i współpracownicy (2023) wykazali, że „talenty” spodziewają się poważnych kosztów społecznych swojej pozycji, na przykład wykluczenia społecznego, co z kolei przekłada się na zwiększoną intencję odejścia z pracy.

Talent niekoniecznie dziś wydajniej pracuje

Nie należy ulegać fałszywemu przekonaniu, że talenty, to **osoby, które od pierwszego dnia** wyróżniają się lepszymi wynikami pracy. Dries i współpracownicy (2012a) wykazali, że trafniejszym niż wydajność wykonywania zadań parametrem pozwalającym przewidywać uznanie pracownika za talent jest sprawność uczenia się. Wiąże się to z efektem wykazanym przez zespół Groysberga (2008) polegającym relatywnie wysokim ryzyku, że pracownik o wyśmienitych wynikach w jednym miejscu pracy może doświadczyć trudności z osiągnięciem równie wysokich wyników po zmianie miejsca zatrudnienia (co ciekawe, w tym przypadku badania prowadzono na sportowcach, jednak sporty zespołowe wydają się być trafnym modelem zarządzania talentami w organizacjach innego typu).

 Dries: Poszukując talentów nie skupiaj się wyłącznie na ich aktualnej wydajności.

2 | Interesujące kierunki rozwoju

Aby utrzymać konkurencyjność swoich organizacji, osoby zarządzające muszą dostosowywać swoje decyzje do zmian środowiska. Dlatego oprócz ugruntowanych kierunków badań w dziedzinie zarządzania talentami, pojawiają się nowe, które wynikają z adaptacji do zmian ekonomicznych, politycznych czy społecznych. Co oczywiste, w przeciwieństwie do przytaczanych powyżej wyników licznych badań, nowe kierunki nie dostarczają jeszcze jednoznacznych wskazówek praktycznych. Jednak ich znajomość z pewnością przyczyni się do sprawniejszego poruszania się w tematyce zarządzania talentami.

2.1. Inkluzywność

W minionych dekadach dominującą strategią pozyskiwania talentów była ich identyfikacja na zewnątrz i przyciąganie do organizacji, znacznie rzadziej wykorzystywano strategie polegające na budowaniu talentów wewnątrz organizacji. Szczególnie zaś rzadko rezygnowano z podejścia elitarystycznego na rzecz egalitarystycznego charakteryzującego się otwartością na intensywne inwestowanie w rozwój nie tylko grupy najlepszych pracowników. Od dosyć dawna wiadomo, że takie podejście powinno wpływać motywująco na zespoły, oddziaływać na motywację poprzez zwiększanie poczucia sprawiedliwości, czy w końcu otwierać nowe źródła potencjalnych pracowników. W swoim przeglądzie literatury Kaliannan i współpracownicy (2023) wykorzystują pojęcie *Inclusive Talent Development* (Inkluzywne Rozwijanie Talentów), które określa tę alternatywną strategię odpowiadającą na potrzebę zwiększenia równości i różnorodności w miejscach pracy. Nie są to tylko czcze postulaty, o ile fakt, że taka strategia sprzyja rozwojowi poszczególnych pracowników nie może być zaskoczeniem, o tyle autorzy przytaczają również dowody na jej korzystne działanie na wydajność organizacji, w tym zwiększanie retencji pracowników.

2.2. Większe znaczenie zwinnego zarządzania wydajnością

Według Singera (2023) organizacje wykorzystujące modele zwinne (*agile*) są bardziej produktywne i szybsze od porównywalnych organizacji przywiązanych do modeli tradycyjnych. Również zarządzanie talentami w najbliższym czasie będzie coraz mocniej odchodziło od tradycyjnych metod zarządzania w kierunku metod zwinnych (*agile*). Zdaniem Chelappy (2023a) firmy będą jeszcze intensywniej wykorzystywać narzędzia zarządzania promujące bieżące wsparcie, komunikację synchroniczną (w czasie rzeczywistym), śledzenie poziomu realizacji celów i feedback w czasie rzeczywistym. Wydaje się, że listę tę należałoby uzupełnić o funkcjonalności umożliwiające jednoczesną zdalną pracę wielu osób nad jednym obiektem.

2.3. Eksploatacja możliwości pracy zdalnej

Pandemia COVID-19 pełniła rolę czynnika spustowego dla gwałtownego rozwoju ale i powszechnej adopcji metod pracy zdalnej w organizacjach o każdej wielkości i zasięgu działania. Jednak po kilku latach od jej wybuchu sytuacja może sprawiać wrażenie ustabilizowanej – nie zaskakują zdalne procesy rekrutacji, czy dostosowywanie miejsca pracy do preferencji pracowników (zwłaszcza kluczowych). Jednak badacze i praktycy nie próżnują, w ostatnim czasie jednym z wyraźnych trendów są próby wykorzystywania immersyjnych wirtualnych środowisk do procesów związanych z zarządzaniem talentami. Przykładem takiego kierunku jest artykuł Lyons (2022), która podsumowuje dwaście badań empirycznych skupionych na wykorzystywaniu immersyjnych środowisk (*metaverse*) do pozyskiwania i zarządzania talentami. Autorka przytacza między innymi wyniki, które sugerują, że takie środowiska mogą być użyteczne między innymi dzięki ich zdolności do wywoływania autentycznych reakcji emocjonalnych, czy łatwości pozyskiwania obiektywnych danych o zachowaniu.

2.4. Podejmowanie decyzji na podstawie danych *Evidence Based Decision-Making*

Obiektywne źródła informacji od dawna pełnią ważną rolę w funkcjonowaniu organizacji, jednak w ostatnich latach nabrały one szczególnego znaczenia. Nie inaczej jest w przypadku zarządzania talentami. Już od kilku lat postuluje się, że technologie związane z czwartą rewolucją przemysłową (na przykład *big data*) będą odgrywały szczególnie ważną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi i w zarządzaniu talentami w szczególności. Jedno z pierwszych empirycznych badań diagnozujących sposób wykorzystywania *big data* w tej dziedzinie przeprowadzili Conte i Siano (2023). Z ich analiz wynika, że narzędzia właściwie Przemysłowi 4.0 nie są powszechnie użytkowane, jednak występują w tym zakresie różnice międzysektorowe. Autorzy twierdzą, że adopcja tych narzędzi jest upośledzana przez 3 główne czynniki:

- ➔ krótkoterminową perspektywę decydentów (konieczne jest bardziej strategiczne podejście do zarządzania talentami),
- ➔ brak umiejętności analitycznych (działy HR muszą nabyć takie kompetencje aby móc w pełni wykorzystać potencjał *big data*) i
- ➔ jakość samych danych.

Jak więc widać, wykorzystywanie narzędzi analitycznych jest wciąż działalnością pionierską, co powinno zachęcać niektóre (również polskie) firmy do aktywności w tym zakresie. Dotyczyć może to szczególnie firm, które dysponują osobami zarządzającymi świadomymi długoterminowej strategii i kadrą posiadającą kompetencje analityczne.

2.5. Wykorzystywanie sztucznej inteligencji do zarządzania talentami

Bez wątplenia sztuczna inteligencja jest w czołówce technologii, które wywarły wpływ na gospodarkę w ostatnich latach. Również dziedzina zarządzania talentami nie pozostaje na nią obojętna. Sztuczna inteligencja zmienia zarządzanie karierą, wsparcie za pomocą czatów, szacowanie ryzyka utraty pracowników czy rekrutację. Przykładem interesującego badania poświęconego wykorzystaniu sztucznej inteligencji w systemach zarządzania talentami może być praca Fagih i Miah (2023), którzy prezentują założenia teoretyczne i warunki implementacji systemu zarządzania rozwojem karier bazującego na uczeniu maszynowym. Oczywiście w podobnych przypadkach nie sposób pominąć wątku etycznego, który jest rozwijany między innymi w pracy Chamorro-Premuzica i kolegów (2019). Należy się spodziewać, że w najbliższych latach sztuczna inteligencja będzie skutecznie wykorzystywana między innymi do lepszego projektowania stanowisk pracy, zatrudniania, oceny czy szkolenia. Zdaniem van Vulpena (2023) w roku 2024 75% pracowników HR będzie wykorzystywało narzędzia oparte na sztucznej inteligencji, które pozwolą zautomatyzować około 40% procesów – pozwalając specjalistom skupić się na strategii.

2.6. Planowanie Sukcesji

We wcześniejszych rozdziałach pisaliśmy o konieczności pogodzenia się z istnieniem rotacji (Cappelli, 2000). Jednym ze środków zaradczych może być skupienie na ciągłości operacji poprzez systematyczne planowanie sukcesji. Takie procesy pozwalają na wczesną identyfikację i rozwój przyszłych liderów. Wśród niewątpliwych korzyści płynących z aktywnego planowania sukcesji znajdują się (Chelappa, 2023b):

- łatwe przejmowanie odpowiedzialności w przyszłości,
- zachowanie wiedzy w organizacji,
- poprawa lojalności,
- zmniejszenie negatywnych konsekwencji odpływu pracowników.

2.7. Marka przedsiębiorstwa jako narzędzie zarządzania talentami

Interesującym trendem jest też rosnąca świadomość znaczenia marki przedsiębiorstwa właśnie dla procesów zarządzania talentami. Reis i współpracownicy (2021) zaprezentowali przegląd literatury, w którym konkludują, że odpowiednio dopracowana i zakomunikowana marka przedsiębiorstwa może być kluczowa dla zachęcenia talentów do aplikowania. To również interesująca wskazówka dla polskich firm, które w czasach dominacji mediów społecznościowych są zmuszone do dbałości o swoją markę. Praca Reisa i współpracowników może otwierać kolejny obszar wykorzystania marki przedsiębiorstwa.

Jak łatwo zauważyć, zarządzanie talentami nie rozwija się w próżni. Wpływ na nie ma między innymi postęp technologiczny, który z jednej strony generuje nowe wyzwania (jak na przykład coraz silniejsza dominacja zdalnej pracy, rekrutacji, szkoleń w niektórych branżach) jak i nowe możliwości (jak na przykład wykorzystanie w procesach sztucznej inteligencji). Podobnie z czynnikami społecznymi – wejście na rynek pracy nowego pokolenia (tzw. „pokolenia Z”) wpływa również na trendy w zarządzaniu talentami.

2.8. Podsumowanie

W tym rozdziale postanowiliśmy zaprezentować aktualny stan wiedzy na temat zarządzania talentami z dwóch perspektyw. Po pierwsze przytoczyliśmy ugruntowane na drodze wieloletnich badań ustalenia światowych badaczy. Spodziewamy się, że mogą okazać się one inspirujące dla kadry zarządzającej i specjalistów działów HR polskich organizacji. Być może niektóre z ustaleń nie były dotychczas brane pod uwagę, a są warte rozważenia. Po drugie zaprezentowaliśmy również kilka kierunków badawczych, które dopiero się ukonstytuowały i są przedmiotem szczególnego zainteresowania. Również w tym przypadku mamy nadzieję, że zebrana w tym rozdziale wiedza będzie zachęcała do refleksji i działania, szczególnie że, w tych przypadkach mamy do czynienia z nową wiedzą, która nie jest jeszcze szeroko zaimplementowana w praktyce biznesowej.

Część III.
POLSKIE PODWÓRKO

1 | Specyficzne wyzwania dla polskich przedsiębiorstw

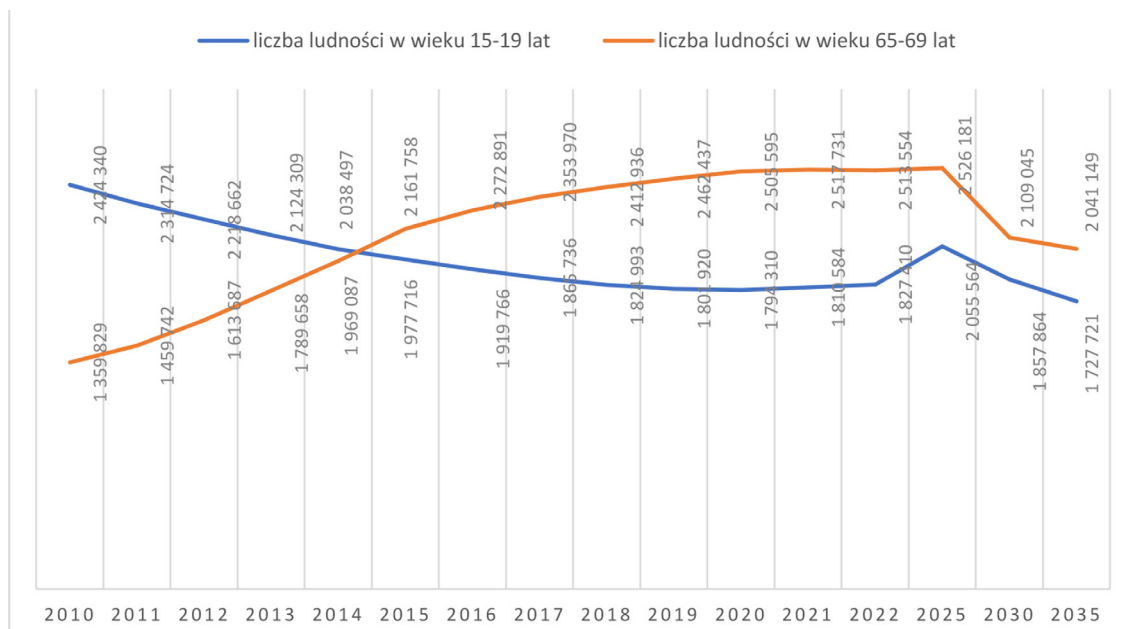
W Polsce w pierwszej dekadzie XXI w. zaczęły pojawiać się publikacje dotyczące zarządzania talentami. Początkowo były one opracowaniami, kompilacjami literatury zagranicznej, gdzie badacze za cele stawiali sobie przybliżenie innym akademikom nowych idei w zakresie nauk o zarządzaniu. Tego rodzaju publikacją była praca pod redakcją Stanisławy Borkowskiej wydana w 2005 roku przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w ramach serii „Studia i Monografie” (Borkowska 2005). We wstępie do pracy padły słowa:

Pracownicy utalentowani są dobrem rzadkim. Trwa zatem wyścig o nich. W konsekwencji pojawia się problem zarządzania talentami, które prowadzić będzie do ich identyfikowania i pozyskiwania w dostosowaniu do strategii organizacji, ich utrzymania, motywowania do osiągnięcia jak najlepszych efektów oraz do rozwoju korzystnego dla firmy i talentów.

Mogły one być odpowiednio odczytywane w środowiskach akademickich, lecz w sytuacji osiągnięcia wartości stopy bezrobocia rejestrowanego na poziomie ok. 20% niekoniecznie mogły one trafiać na podatny grunt w środowiskach przedsiębiorców. Autorzy poszczególnych rozdziałów przywołują koncepcje teoretyczne wypracowywane w literaturze międzynarodowej, głównie anglojęzycznej, by w ostatniej części wskazać specyficzne podejścia branżowe. Z kolei w pracy z 2006 roku *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, autorki Katarzyna Głowacka-Stewart i Małgorzata Majcherczyk prezentowały wyniki badań prowadzonych w polskich oddziałach zagranicznych korporacji i spółek skarbu państwa (Głowacka-Stewart i Majcherczyk 2006). W kolejnych latach powstały również tłumaczenia anglojęzycznych podręczników do zarządzania talentami (zob. Davis i in 2010, Cannon i in. 2012). Współcześnie obok literatury pojawia się wiele internetowych publikacji i szkoleń praktycznych adresowanych do przedsiębiorców. Dziedzina zarządzania talentami staje się z polskiej perspektywy mniej istotna jako dziedzina tworzenia oryginalnych koncepcji teoretycznych, a bardziej jako obszar praktyki dostosowywanej do polskich realiów społeczno-gospodarczych.

Zarządzanie talentami na przełomie pierwszej i drugiej dekady XXI w. mogło wydawać się zagadnieniem zbyt wąskim dla sektora MŚP, ponieważ polska gospodarka borykała się z problemem bezrobocia a polska siła robocza była określana jako tania i dostatecznie wykwalifikowana. Jednak, po roku 2014 coraz bardziej uwidacznia się kwestia spadku liczby ludności wchodzącej na rynek pracy (kohorta wiekowa 15-19 lat) przy jednoczesnym przyroście ludności schodzącej z rynku pracy (kohorta wiekowa 65-69 lat). Dokładne dane roczne uwzględnia poniższy wykres, gdzie zobrazowany jest spa-

dek liczby ludności młodej o 24% i wzrost liczby ludności starszej o 84%. W tej sytuacji ubytek pracowników określanych talentami wydaje się ewidentny, co implikuje wzrost znaczenia zagadnień wpisujących się w tematykę zarządzania talentami, również dla sektora MŚP.



Wykres 1. Relacja liczby ludności w wieku 15-19 lat do 65-69 lat w latach 2010-2022 (z prognozą na lata 2025, 2030 i 2035)

Źródło: Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego (<https://bdl.stat.gov.pl>)

Uwzględnienie specyfiki wyzwań stojących wspólnie przed polskimi przedsiębiorstwami w zakresie zagadnień związanych z zarządzaniem talentami powinno odnosić się do najbardziej charakterystycznych determinant sytuacji na polskim rynku pracy.

Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na strukturę przedsiębiorstw w Polsce – przeważającą większość przedsiębiorstw stanowi sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (dalej: sektor MŚP) – 99,8%. Wśród nich najliczniejszą grupą (97,0%; 2,2 mln) są mikroprzedsiębiorstwa. Udział firm małych w strukturze polskich przedsiębiorstw wynosi 2,2% (49,5 tys.), średnich – 0,6% (14,4 tys.), zaś dużych – tylko 0,2% (3,7 tys.) (Skowrońska i Tarnawa 2022). Sektor MŚP wytwarza blisko trzy czwarte wartości PKB (72,3%), w tym małe i średnie przedsiębiorstwa generują blisko co drugą złotówkę PKB (49,6%). Są to istotne dane w kontekście przekonania o tym, że zarządzanie talentami jest domeną firm, które zatrudniają wielu pracowników, planują wieloletnią strategię, posiadają znaczny kapitał inwestycyjny. Nie są to cechy opisujące sektor MŚP, w ramach którego najprawdopodobniej z zarządzania talentami skorzystają firmy średnie, których w Polsce jest 14,4 tys. *De facto* to powinna być grupa docelowa popularyzacji idei i rozwiązań zarządzania talentami. Należy jednak uwzględnić inne czynniki determinujące realny kształt zapotrzebowania na zarządzanie talentami w polskich przedsiębiorstwach.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje na to, aby uwzględnić kluczowe konteksty koniunktury rynku pracy i zmian społecznych oddziałujących na obszar zarządzania talentami. Ogólnie można byłoby je określić dominacją modelu tzw. rynku pracownika, a więc niedoboru siły roboczej o określonych kompetencjach i kwalifikacjach, ale należy omówić tu najważniejsze czynniki kształtujące ten stan rzeczy:

- **Kryzys demograficzny.** Od początku lat 1990. w Polsce współczynnik dzietności spadł poniżej poziomu 2 dzieci na 1 kobietę. W XXI w. nie było roku, w którym wartość współczynnika dzietności przekroczyłaby wartość 1,5. Niska dzietność oznacza, że w przyszłości zmniejszy się liczba kobiet w wieku rozrodczym, co spotęguje liczbę rodzących się dzieci. Z czasem uszczupli to liczbę osób w wieku produkcyjnym i w efekcie populację osób zdolnych podjąć pracę w przyszłości. Dla rynku pracy oznacza to, że w starzejącym się społeczeństwie, w którym roczniki wchodzące na rynek pracy są mniej liczne od kohort schodzących z rynku pracy. Sprawia to, że w starzejącym się społeczeństwie będzie zauważalny nacisk na to, aby pracownicy pozostawali jak najdłużej aktywni zawodowo i jak najwcześniej rozpoczynali swoją zawodową aktywność (Gronek 2023). W tej sytuacji w zakładach pracy będzie dochodziło do bezpośrednich kontaktów społecznych pomiędzy osobami reprezentującymi diametralnie inne pokolenia posiadające różne normy zachowań i leżące u ich podstaw wartości. W tym kontekście ważne będzie planowanie programów odwróconego mentoringu polegających na uczeniu osób w wieku przedemerytalnym nowych technologii przez osoby z młodszych pokoleń.
- **Wzrost gospodarczy.** Zgodnie z analizami gospodarczymi, PKB w Polsce w ostatnich 30 latach zwiększyło bezprecedensowo o ponad 860% (z 62 mld USD do 596 mld USD). Tego sukcesu gospodarczego po 1989 roku nie zatrzymał ani kryzys 2008 roku, ani pandemia COVID-19 z 2020 roku. W ostatnich 30 latach Polska osiągnęła najszybsze tempo wzrostu w Europie, na świecie ustępujący tylko Chinom. W ciągu życia jednego pokolenia, Polska stała się krajem o wysokim poziomie dochodów, co Marcin Piątkowski określił jako wkroczenie w swój gospodarczy złoty wiek (Piątkowski 2023). Niskie bezrobocie sprawiło, że znalezienie odpowiedniego pracownika w wielu regionach i branżach stało się silnie utrudnione. Aby utrzymać w kolejnych latach wysoki wzrost gospodarczy – zdaniem autora – ważne jest, aby zmiana uległa struktura gospodarki. Kluczowe jest, by konkurencyjność polskiej gospodarki oparta była na innowacyjności, czyli w większym stopniu na prowadzeniu działalności B+R, nie zaś na taniej sile roboczej. Z tego względu potrzebne będą nowe kompetencje i nowe talenty.
- **Polityka migracyjna i ruch awansowy.** W kontekście kryzysu demograficznego i jednoczesnego rozwoju gospodarczego pojawia się przestrzeń do sprowadzania do kraju migrantów zarobkowych. Zgodnie z danymi Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej, w 2021 roku wydano ponad 500 tys. pozwoleń na pracę dla osób spoza UE. Jest to o ośmiokrotnie więcej niż w 2015 roku. Zwłaszcza ostatnie lata z wojną na Ukrainie przyniosły znaczący trend wzrostowy imigracji przy jednoczesnym (powolnym) spadku emigracji. Do ważnych z punktu widzenia rynku pracy państw pochodzenia migrantów należą też Białoruś, Gruzja, Indie i Mołdawia. Łączną liczbę imigrantów w Polsce można szacować na ok. 3,5–4 mln, z czego

60–75 proc. stanowią Ukraińcy (Piekutowski 2023). Sprawia to nie tylko, że pracownicy i pracodawcy z Polski będą częściej kontaktowali się zawodowo z cudzoziemcami. Prawdopodobnie pracownicy napływowi będą zajmowali niższe stanowiska, niewymagające kwalifikacji, zaś polscy pracownicy będą w ramach rozwoju zawodowego zachęceni możliwościami uzupełniania kompetencji i kwalifikacji, aby zajmować wyższe stanowiska. Wzrośnie zapotrzebowanie na zarządzanie międzykulturowe, jak i zarządzanie rozwojem zawodowym polskich pracowników. W tym zakresie również przygotowywane są programy zachęcające wysoko wykwalifikowanych imigrantów do tego, aby swoją przyszłość związali z Polską. Przykładem takiego programu jest Business Harbour, czyli kompleksowy pakiet, ułatwiający specjalistom IT, start-upom i innym firmom bezproblemową relokację na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej¹.

- **Różnorodność stylów życia** – wspomnieć należy o tym, że ważnym uwarunkowaniem wpływającym na charakterystykę kapitału ludzkiego w Polsce są wszelkie przemiany kulturowe po związane z szeroko pojętą dywersyfikacją stylów życia. Są to zmiany opisywane w literaturze od czasów transformacji ustrojowej roku 1989 i również po wstąpieniu Polski do struktur Unii w 2004. Składa się na nie szereg procesów społecznych takich, jak: wzrost znaczenia kultury konsumpcyjnej (Bauman 2006), rozwarstwienie społeczne (Ditrich 2022), różnice związane z przemianami rolnictwa (Kaleta 2017), zmiany wzorów zachowań dotyczących seksualności (spadek liczby zawieranych małżeństw i wzrost liczby rozwodów, głośniejsza komunikacja zagadnień tożsamościowych w obrębie mniejszości seksualnych, Szlendak 2004), spadek częstotliwości praktyk religijnych (Gronek 2021).



Rysunek 3. Czynniki kształtujące zapotrzebowanie na zarządzanie talentami w Polsce

Źródło: opracowanie własne.

¹ <https://www.gov.pl/web/poland-businessharbour>

2 | Przykłady polskich rozwiązań – analiza studiów przypadku

W ramach prac nad niniejszą publikacją zebraliśmy 15 przykładów dobrych praktyk w zakresie zarządzania talentami w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski. Naszym celem było zebranie zróżnicowanych, inspirujących i przetestowanych w polskich realiach metod rozwiązywania konkretnych problemów powiązanych z zarządzaniem talentami na każdym etapie i w przedsiębiorstwach o różnej wielkości i charakterystyce. Szczegóły każdego z przypadków opisane są w „fiskach” studiów przypadków. Poniżej prezentujemy syntezę najważniejszych informacji w podziale na umowne obszary: **rekrutacja**, **rozwój**, **utrzymywanie (retencja)** i **relacje** z talentami po rozstaniu.

2.1. Rekrutacja

Zagadnienia związane z poszukiwaniem i rekrutacją utalentowanych pracowników pojawiały się w wywiadach relatywnie często, przedstawiciele Global Cosmed podzielili się z nami między innymi sposobem na to, jak w warunkach intensywnej konkurencji o pracownika zapewnić sobie szansę na odkrycie i „doszlifowanie” nieodkrytych talentów („Brzydkie kaczątko: kiedy niczym niewyróżniający się kandydat rozwija skrzydła już po zatrudnieniu”). W wywiadzie z Prezesem Plantalux dowiedzieliśmy się o specyficznym pomysśle na pozyskiwanie pracownika łączącego w sobie kompetencje techniczne i „miękkie” („Aby świecić pełnym blaskiem: pracownik kompetentny technicznie, który rozumie się z biznesem”). Właściciel firmy Milwes zaprezentował nam przykład usprawniania procesu rekrutacji talentów dzięki utrzymywaniu w orbicie zainteresowań potencjalnych talentów nawet, gdy skala działalności firmy nie pozwala na wykorzystanie ich potencjału w danym momencie („Talent potrzebny od zaraz: budowanie osobistej relacji z utalentowanymi praktykantami jako gwarancja sprawnych uzupełnień”). Metodą z pogranicza rekrutacji i rozwoju talentów jest stosowany w firmie Explomet Gałka system wydłużonych staży, dzięki któremu utalentowani studenci wczesnych lat mają okazję stopniowo nabywać wiedzę i doświadczenie będąc niejako w połowie drogi pomiędzy rolą studenta a pracownika („My budujemy talenty: Kształtowanie zespołu i otoczenia biznesowego poprzez angażowanie wybitnych młodych ludzi”). Również uznane marki z branży IT i bankowości wskazywały, że przyciąganie najlepszych kandydatów to dla nich ważny element budowania swojej tożsamości jako dobrego miejsca pracy i firmy, której przewagi konkurencyjne oparte są na kompetencjach kreatywnych pracowników.

2.2. Rozwój

Przedsiębiorstwa są w stanie zidentyfikować i docenić talent, w konsekwencji poszukują efektywnych metod ich rozwoju. Przykładem takiego działania na dużą skalę może być wdrożony przez Equiem zwyczaj cyklicznej oceny silnych i słabych stron pracow-

ników z wielu perspektyw, która pozwala mu na planowanie i weryfikację dalszych kroków rozwojowych („Feedback 360 stopni jako narzędzie wspierające utrzymywanie talentów w firmie”). Kompleksowym i zarazem sprawdzonym w małym przedsiębiorstwie sposobem na promocję rozwoju talentów jest program dyplomów komplementarnych, w ramach którego pracownicy firmy Explomet Gałka mają okazję współpracować interdyscyplinarnie nad zagadnieniami, które w pojedynkę byłyby zbyt trudne („Crowdresearching: Rozwój potencjału młodych talentów poprzez rozwiązywanie problemów przekraczających możliwości jednostki”). W firmie Neuca zauważono, że rozwój całego przedsiębiorstwa jest sumą rozwoju pracowników, którzy w firmie pozostają oraz przekazują swoje doświadczenie i doskonala te umiejętności, w których są najlepsi i których szlifowanie daje im najwięcej satysfakcji zawodowej. Wdrażana z kolei w firmie Malow strategia akademii lidera ma na celu dostarczanie zatrudnionym pracownikom najbardziej potrzebnych i najbardziej aktualnych umiejętności operacyjnych, organizacyjnych i technologicznych. Również u dużego producenta samochodów istotna była aktualizacja kompetencji pracowników związanych z najnowszymi technologiami, którzy przejawiali pewne obawy związane z wdrażaniem nowych technologii w kontekście swojego zatrudnienia w przemyśle.

2.3. Retencja

Sprawdzone i rozwinięty talent jest łakomym kąskiem dla konkurencji. Dlatego przedsiębiorstwa muszą wykazywać się inwencją również w dziedzinie utrzymywania motywacji pracowników do pozostawania w ich zespole. Jest to osiągnięte na różne sposoby – czasami, jak w przypadku małej firmy Mikroserwis, przychodzi naturalnie i wynika z wytwarzanej przez wiele lat kultury organizacyjnej bazującej na wzajemnym zaufaniu („Zaufanie jako warunek utrzymania talentów”). Innym razem, gdy przedsiębiorstwo zatrudnia setki pracowników, podobne rezultaty może zagwarantować tylko świadome i aktywne działanie na rzecz kooperacji – przykładem może być tu Unum Życie („Przyływ unosi wszystkie łodzie: Budowanie kultury dzielenia się w środowisku sprzyjającym wysokiej kompetytywności”). Czasami w końcu, jak w przypadku Zakładów Mechanicznych „Tarnów”, pomaga specyfika prowadzonej działalności, która odpowiednio zdiagnozowana i zakomunikowana może okazać się atrakcyjna sama w sobie („Rozwój wymaga różnorodności”: Przeciwdziałanie przedwczesnym odejściom talentów poprzez przeciwdziałanie monotonii”). Niewątpliwie w Neuca i Malow bardzo istotne jest to, aby zapobiegać odchodzeniu z firm bardziej doświadczonych pracowników, którzy rozwoju kariery (i w tym uposażenia finansowego) będą mogli potencjalnie szukać u konkurencji. Z perspektywy obu tych firm położonych poza centrami rozwoju gospodarczego Polski (Toruń i Suwałki) istotne jest to, aby talenty nie uciekały z firm, ponieważ ich lokalne rynki pracy nie charakteryzują się szeroką podażą wykwalifikowanych pracowników, którzy to mają tendencję do migracji do większych ośrodków (głównie w ich wypadku jest to Trójmiasto i Warszawa).

2.4. Rozstanie

Zmiana, w tym zmiana miejsca zatrudnienia, jest nieodłączną częścią życia. Dlatego również obszar relacji z talentami po rozstaniu nie może być zaniedbywany. Świetnie zdaje sobie z tego sprawę ELPLC, które nie tylko jest w stanie przyciągać swoich byłych pracowników, ale dodatkowo umie wyciągać z tego dodatkowe korzyści – a to wszystko dzięki znakomitej kulturze organizacyjnej i otwartości na wszystkich szczeblach („Odejście talentu to nie koniec: Utrzymywanie kontaktu z talentami”).

Wnioski

Zarządzanie talentami jest z pewnością pojęciem coraz bardziej bliskim i rozpoznawalnym wielu menagerom i podmiotom w Polsce. Jednak często jest to znajomość pobieżna, ogólna i mglista. Doświadczenie wielu większych podmiotów, z którymi nawiązano kontakt na potrzeby niniejszego opracowania wskazuje na to, że na pewnym poziomie rozwoju przedsiębiorstw zarządzanie talentami staje się coraz ważniejszym aspektem zarządzania zasobami ludzkimi w ogóle. Jakkolwiek zarządzanie talentami nie może stanowić punktu wyjścia dla rozwoju przedsiębiorstw, to jednak na pewnym poziomie tworzenia strategii rozwoju staje się koniecznością. W szerszym kontekście gospodarczym wprowadzenie programów zarządzania talentami interesować będzie firmy transformujące się w kierunku tworzenia bardziej złożonych organizacji. Chodzi tu zarówno o planujących konkurować na rynkach międzynarodowych (por. Rybiński 2014), czy też tych rosnących, restrukturyzujących się ilościowo (przekształcających się z małych podmiotów gospodarczych w średnie, bądź średnich w duże).

Kluczowym wymiarem charakterystyki polskiej specyfiki zarządzania talentami są procesy związane ze wzrostem gospodarczym, na który nakłada się kryzys demograficzny (brak rąk do pracy, brak fachowców – ogólnie pojęty kryzys talentów (Kozłowska 2016)). W tej sytuacji kontakt międzypokoleniowy, mentoring odwrócony i różnorodność stylów życia dostrzegane są jako wyzwania zarządcze. W tym kontekście również uwidaczniają się efekty transformacji cyfrowej i zielonej uwypuklone i znormalizowane przez pandemię COVID-19. Ponadto, skutki konfliktu zbrojnego pomiędzy Rosją i Ukrainą sprawiają, że nasiliły się w Polsce procesy migracyjne związane z dostępem do wielu talentów zza wschodniej granicy (w tym poza Ukrainą, z Litwy i Białorusi). Radzenie sobie z tymi wyzwaniami jest zadaniem, przed którym stoją kadry managerskie zarówno dużych, jak i małych podmiotów gospodarczych. Dołączone do niniejszego raportu opisy przypadków funkcjonowania zarządzania talentami w firmach będących liderami w swoich branżach traktowane mogą być jako źródło inspiracji do tworzenia własnej polityki kadrowej. Przykłady te wykazują, jaki sens biznesowy wyciągany jest z polityki talentowej w polskich realiach rynkowych. Najważniejsze ustalenia należy ująć podsumowując następująco:

➔ Zarządzanie talentami zwiększa przewagę konkurencyjną

Skuteczne zarządzanie talentami jest kluczowe dla budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Nie wystarczy tylko pozyskać najlepszych pracowników, ale również ważne jest ich rozwijanie, aby jako w pełni usatysfakcjonowani zawodowo pracownicy pozostali w danej organizacji. To na nich buduje się efektywność całej organizacji – kompetentni wykwalifikowani pracownicy stają się zasobem strategicznym. Rynek pracy w Polsce jest dynamiczny, a konkurencja o utalentowanych pracowników w dobie kryzysu demograficznego i wzrostu gospodarczego była intensywna.

➔ Employer branding

Zarządzenie talentami stanowi w polskim kontekście rywalizacji o najlepszych pracowników synonim kształtowania odpowiedzialnego i zarazem finansowo efektywnego *employer branding*, czyli budowania pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy w opinii obecnych i potencjalnych przyszłych pracowników. Firmy często koncentrują się na budowaniu atrakcyjnego środowiska pracy i oferowaniu konkurencyjnych pakietów świadczeń, by przyciągnąć i utrzymać wystarczająco kompetentnych pracowników.

➔ Redefinicja roli działów HR

Zarządzanie talentami nie jest wyłączną odpowiedzialnością działu HR. Jest to wspólna odpowiedzialność specjalistów HR i wyższej kadry zarządzającej poszczególnych działów, gdzie HR realizuje decyzje kierownictwa. Dojrzałe zarządzanie talentami wymaga efektywnej kooperacji w tym zakresie. Ważne jest zatem współdziałanie oparte na systematycznej komunikacji tych dwóch grup w celu osiągnięcia celów organizacji. Zwiększa się przez to integracja zespołów przez prowadzenie spotkań pracowników działu HR z managerami poszczególnych działów, celem których jest opracowanie koncepcji rozwoju pracowników.

➔ Popularyzacja zarządzania talentami w sektorze MŚP

Promocja idei zarządzania talentami w celu zwiększenia skuteczności może oparta być na zasadach networkingowych – tworzenia baz dobrych praktyk i sieci wymiany doświadczeń pomiędzy podmiotami posiadającymi rozwinięte systemy zarządzania talentami i podmiotami rozpoczynającymi wdrażanie tych metod i narzędzi. W ramach tych sieci samokształcenia przykłady prowadzone przez praktyków będą dawać uczestnikom wiedzę praktyczną, która będzie tym różniła się od studiów podyplomowych, że ramy jej przekazywania będą mogły być lepiej dopasowane do potrzeb uczestników sieci.

Bibliografia

1. Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: definition and issues. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 1(2).
2. Bez Autora – *Angażowanie pracowników zdalnych: jak to robić i dlaczego jest to ważne*, Dostępne na: <https://worksmile.com/blog/dlaczego-angazowanie-pracownikow-zdalnych-jest-wazne>
3. Bez Autora – *History of Talent Management*, Dostępne na: <https://www.vskills.in/certification/tutorial/history-of-talent-management/>
4. Bez Autora – Wskazówki dotyczące przeprowadzania walidacji efektów uczenia się. Załącznik do warunków naboru grantobiorców, dostępne na: https://szansa-power.frse.org.pl/wp-content/uploads/2019/10/Wskaz%C3%B3wki_dot_walidacji.pdf
5. Bassi, L., & McMurrer, D. (2006). Human capital and organizational performance: Next generation metrics as a catalyst for change. McBassi & Company white paper available online at [www. McBassi. Com](http://www.McBassi.Com).
6. Bauman, Z. (2006). *Płynna nowoczesność*. Kraków: Wydawnictwo Literackie
7. Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Makela, K., Smale, A. and Sumelius, J. (2013) 'Talent or not?
8. Employee reactions to talent identification', *Human Resource Management*, 52, 195–214.
9. Becker, B.E. and Huselid, M.A. (2006) 'Strategic human resource management: where do we go
10. from here?', *Journal of Management*, (32), 898–925.
11. Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*.
12. Borkowska, S. (2005), *Zarządzanie talentami*, Wyd. IPISS, Warszawa
13. Brzeziński, Ł. (2016). *Zarządzanie talentami w organizacji*, Szkoła – Zawód – Praca, 2016, Numer 12 [17]
14. Cannon, J.A., McGee, R. (2012). *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
15. Cappelli, P. 2008. Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*. Nr 1: s. 2–8.
16. Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78 (1), s. 103-103.
17. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44.

18. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
19. Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453–462. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
20. Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P., Orme, S. (2010). Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji. Warszawa: Wolters Kluwer
21. Ditrich, R. (2022). Nierówności w Polsce rosną. Najbiedniejsi wydają więcej niż zarabiają, Dostępne na: <https://obserwatorgospodarczy.pl/2022/06/02/nierownosci-w-polsce-rosna-najbiedniejsi-wydaja-wiecej-niz-zarabiaja>
22. Dries, N., Van Acker, F. and Verbruggen, M. (2012a) ‘How “boundaryless” are the careers of high potentials, key experts and average performers?’, *Journal of Vocational Behavior*, 81, 271–279.
23. Dries, N., Vantilborgh, T. and Pepermans, R. (2012b) ‘The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees’, *Personnel Review*, 41, 340–358.
24. Dz.U. 2016 poz. 64 – Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji
25. Dz.U. 2019 poz. 229 – Ustawa z dnia 17 stycznia 2019 r. o Fundacji Platforma Przemysłu Przyszłości
26. Faqih, A., & Miah, S. J. (2023). Artificial Intelligence-Driven Talent Management System: Exploring the Risks and Options for Constructing a Theoretical Foundation. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1), 31.
27. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
28. Głowacka-Stewart, K., Majcherczyk, M. (2006). Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. Raport badawczy E-0011-06-RR, https://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf
29. Gronek, M. (2021). *Młodzi Polacy odchodzą od kościoła. Znaczny spadek religijności*. Dostępne na: <https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C1009124%2Cmlodzi-polacy-odchodza-od-kosciola-znaczny-spadek-religijnosci.html>
30. Gronek, M. (2023). Kryzys demograficzny. Liczba Polaków systematycznie spada, dostępne na: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Kryzys-demograficzny-Liczba-Polakow-systematycznie-spada-8605481.html>
31. Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International*
32. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743–757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>

33. Kaleta A. (2017). Europa Środkowo-Wschodnia i jej obszary wiejskie. *Studia Socjologiczne*, 1, 341–352.
34. Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926.
35. Kamel, N. (2019). Implementing talent management and its effect on employee engagement and organizational performance. Abu Dhabi International Petroleum Exhibition & Conference, Abu Dhabi, UAE, November 2019. <https://doi.org/10.2118/197665-MS>
36. Kozłowska, J. (2016). Współczesny kryzys niedoboru talentów, *Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek* nr 2016/2 (50), s 61-70.
37. Lamane-Harim, J., Cegarra-Leiva, D., & Sanchez-Vidal, M. E. (2023). Work–life balance supportive culture: a way to retain employees in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2074-2106.
38. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
39. Malek, S. L., Kirilova, G., & Sarin, S. (2023). Talent management in marketing: A Framework and Agenda for Future Research. *AMS Review*, 1-23.
40. McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.
41. Miech, K. (2023). Zarządzanie talentami – co to za proces i jak powinno wyglądać w organizacji?, dostępne na: <https://inewi.pl/Blog/zarzadzanie-talentami-co-to-za-proces-i-jak-powinno-wygladac-w-organizacji>
42. Miś, A. (2009). Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (43), 273-281.
43. Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247.
44. Nilsson, S., & Ellström, P. (2012). Employability and talent management: Challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26–45. <https://doi.org/10.1108/03090591211192610>
45. Piątkowski, M. (2023). *Złoty wiek. Jak Polska została europejskim liderem wzrostu i jaka czeka ją przyszłość*, Prześwity.
46. Piekutowski, J. (2023). Migracje: niewykorzystana (na razie) szansa Polski, Warsaw Enterprise Institute. Dostępne na: <https://wei.org.pl/wp-content/uploads/2023/09/Migracje-niewykorzystana-na-razie-szansa-Polski-raport.pdf>
47. Stęchły, W., Poczmańska, A. (2018). *Efekty uczenia się i ich weryfikacja w projektach mobilności edukacyjnej. Katalog przykładów*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.

48. Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19), 10698.
49. Rybiński, K., (2014). *Go global! Wywiady z twórcami polskich firm, które zdobyły rynki międzynarodowe*, Warszawa: Helion
50. Skowrońska, A., Tarnawa, A. (2022). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, dostępne na: https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-o-stanie-sektora-maych-i-rednich-przedsiębiorstw_13_10_2022.pdf
51. Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>
52. Stuss, M., & Stańczyk, I. (2022). Talent management in international enterprises: research findings.
53. Szlendak, T. (2004). *Supermarketyzacja. Religia i obyczaje seksualne młodzieży w kulturze konsumpcyjnej*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego
54. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761.
55. van Zelderren, A., Dries, N., & Marescaux, E. (2023). Talents Under Threat: The Anticipation of Being Ostracized by Non-Talents Drives Talent Turnover. *Group & Organization Management*, 10596011231211639.
56. Wellins, R. S., Smith, A. B., & Erker, S. (2008). White Paper – Nine best practices for effective talent management. Development Dimensions International, Inc.
57. Wójcik, P. (2017). Shortage of talents—a challenge for modern organizations. *International Journal of Synergy and Research*, 6.
58. Ziewiec-Skokowska, G., Danowska-Florczyk, E., Stęchły, W. (red.). (2016). *Opisywanie kwalifikacji nadawanych poza systemami oświaty i szkolnictwa wyższego. Poradnik*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.

Spis rysunków, tabel, wykresów

Spis rysunków

Rysunek 1. Wydajność jest funkcją Zdolności, Motywacji i Okazji do wykazania się.....	34
Rysunek 2. Samo określenie pracownika mianem „talentu” wiąże się z licznymi korzyściami dla pracodawcy.....	35
Rysunek 3. Czynniki kształtujące zapotrzebowanie na zarządzanie talentami w Polsce.....	45

Spis tabel

Tabela 1. Klasyfikacja przykładowych czasowników operacyjnych ułatwiających opisywanie efektów uczenia się.....	27
Tabela 2. Etapy procesu walidacji	28

Spis wykresów

Wykres 1. Relacja liczby ludności w wieku 15-19 lat do 65-69 lat w latach 2010-2022 (z prognozą na lata 2025, 2030 i 2035).....	43
---	----



Zarządzanie talentami – to publikacja think tanku Platformy Przemysłu Przyszłości skierowana do managerów zainteresowanych wykorzystaniem różnych modeli wspierających rozwój pracowników o ponadprzeciętnych kompetencjach do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Odpowiednie włączenie talentów do kultury organizacyjnej może stanowić źródło sukcesu firmy i element strategii na jej dalszy rozwój.

Platforma Przemysłu Przyszłości – Fundacja powołana przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii w celu wzmocnienia kompetencji i konkurencyjności podmiotów prowadzących działalność na terytorium Polski – przedsiębiorców, koordynatorów klastrów, podmiotów działających na rzecz innowacyjnej gospodarki oraz partnerów społecznych i gospodarczych w zakresie cyfryzacji.

www.przemyslprzyszlosci.gov.pl