

przegląd organizacji

Wprowadzenie

O istotnym znaczeniu wiedzy, umiejętności, zdolności i wewnętrznej motywacji ludzi pracujących dla różnego typu organizacji z punktu widzenia ich procesów trwania i rozwoju oraz uzyskiwanych sukcesów pisze i mówi się od dziesiątków lat. Poglądy na temat kierowania ludźmi zmieniły się. Wiele lat od zaistnienia naukowego zarządzania panowało przekonanie o jednej słusznej metodzie kierowania ludźmi w postaci przedmiotowego podejścia do pracowników, traktującego ich jako osoby niechętne do pracy, które należy ściśle nadzorować i u których podstawowym narzędziem motywacji jest wynagrodzenie finansowe. Owszem, pojawiały się wśród klasyków odmienne opinie na temat kierowania ludźmi, jednak były to tylko pierwsze symptomy zmian, jakie miały zajść w kolejnych dziesięcioleciach XX wieku. Na przykład w 1917 r. H. Fayol pisał: „Chcąc zachęcić personel do tego, aby w wykonywanie swych czynności wkładał swą dobrą wolę i poświęcenie, do jakiego tylko jest zdolny, trzeba go traktować z przychylnością: ludzkość wypływa z połączenia przychylności ze sprawiedliwością. Ludzkość nie wyklucza ani energii, ani karności, wymaga natomiast wiele rozsądku, wiele doświadczenia i wiele dobroci” (cyt. za: [Martyniak 1993, s. 123]). Rozwinięcia tej idei dokonali przedstawiciele szkoły stośunków międzyludzkich w latach 30. XX wieku. Jednak dotychczasowa jedynie słuszna metoda kierowania ludźmi została ostatecznie zanegowana przez P. F. Druckera i D. McGregora dopiero w latach 50. ubiegłego stulecia. Zastąpiono ją wówczas nowym, jedynie słusznym podejściem zgodnym z tzw. Teorią Y (McGregora), które dość szybko jednak (bo w 1962 r.) zanegował A. H. Maslow, postulując, że różni ludzie powinni być kierowani w odmienny sposób [Drucker 2000, s. 18]. Ostatecznie współczesny pogląd na kierowanie ludźmi zakłada konieczność przyjmowania odmiennych sposobów kierowania dla różnych grup pracowników, jak również to, że metody zarządzania daną grupą ludzi powinny zmieniać się w czasie [Drucker 2000, s. 21]. Jednak obecnie problem zarządzania ludźmi pracującymi dla organizacji znacząco się komplikuje. Wynika to z zaszłych zmian w gospodarce, społeczeństwie oraz w organizacjach, które stawiają nowe wymagania wobec teorii i praktyki zarządzania. Do nich zaliczyć należy między innymi: zwiększenie szybkości postępu techniczno-organizacyjnego, niekorzystne zmiany demograficzne, wzrost poziomu zamożności społeczeństw, ich potrzeb, ale i poziomu wykształcenia, wzrost turbulencji otoczenia i konkurencji, diametralny wzrost zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowanych pracowników, spłaszczenie struktur organizacyjnych i przyjmowanie rozwiązań sieciowych w organizowaniu działalności gospodarczej, wzrost poziomu automatyzacji i komputeryzacji pracy, rozwój niestandardowych

Talenty jako podmioty zarządzania

<https://doi.org/10.33141/po.2008.10.05>

Przegląd Organizacji, Nr 10 (825), 2008, ss. 14-17

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Bogusz Mikuła, Mieczysław Morawski

form zatrudnienia, zmiany w strukturze pracowników. W tych warunkach problemem dla wielu organizacji staje się pozyskanie, zatrudnienie (lub podjęcie współpracy), rozwój oraz utrzymanie wysoko wykwalifikowanych ludzi, którzy będą w stanie sprostać nowym wymaganiom otoczenia i przyczynić się do ich rozwoju. Nie chodzi tu bynajmniej o przeciętnie uzdolnionych pracowników, lecz o tzw. talenty, czyli ludzi mających ponadprzeciętne umiejętności, uzdolnienia i specjalistyczną wiedzę. Aby sprostać tym nowym wyzwaniom, w ostatnim dziesięcioleciu wzrosło zainteresowanie koncepcją zarządzania talentami.

Idea zarządzania talentami

Idea zarządzania talentami nie jest nowa. Już w starożytności dbano o pozyskanie szczególnie utalentowanych dowódców i wojowników dla armii, upatrując w tym dużą część sukcesu. W Polsce podczas budowania ustroju socjalistycznego poszukiwano i promowano przodowników pracy. Poszukiwano także szczególnie uzdolnionych ludzi, którzy po szkoleniach odbytych w państwach bloku socjalistycznego (zwłaszcza w Związku Radzieckim) mieli stać się podstawą budowy ustroju socjalistycznego – od armii i służb utrzymania porządku wewnętrznego po różne sektory gospodarki państwa. W latach 60. amerykańskie firmy podejmują wiele przedsięwzięć mających na celu wyłanianie i rozwijanie talentów menedżerskich. Na podstawie ich doświadczeń w latach 70., P. Jaroszewicz (premier rządu PRL w latach 1970–1980) zaleca wdrożenie elementów zarządzania talentami w stosunku do kadr menedżerskich polskiej gospodarki. Idea ta jednak upada, gdyż była niezgodna z doktryną o kierowniczej roli PZPR (zob.: [Gliński 1997, s. 27–33]). W latach 90. XX wieku w krajach zachodnich pojawia się szczególnie zainteresowanie utalentowanymi pracownikami. Poszukiwanie i utrzymanie w pracy najlepszych nie jest łatwe i wkrótce będzie jeszcze trudniejsze. W USA należy się spodziewać braku 3 milionów pracowników wiedzy w wieku 25–44 lata, którzy powinni zastąpić starszych pracowników po ich odejściu na emeryturę [Davenport 2007, s. 161]. Wynika to z rosnącego na nich zapotrzebowania, trendów demograficznych i struktury kształcenia. Toczy się więc walka o talenty o ścisłych umysłach, która rozszerza się stop-

niowo na wszystkie rozwinięte i rozwijające się gospodarczo kraje.

Wśród współczesnych przesłanek zarządzania talentami można wyróżnić:

- zdolność do konkurowania w gospodarce opartej na wiedzy zależy od odpowiedniej jakości posiadanego kapitału intelektualnego, a nośnikiem jego kluczowych elementów są pracownicy: uzdolnieni i/lub o unikalnych kompetencjach;
- kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są tworzone głównie przez wybitnych pracowników;
- rośnie zapotrzebowanie na wybitnych pracowników, łączących profesjonalizm z kreatywnością oraz wysoką wewnętrzną motywacją do pracy;
- rosnąca mobilność pracowników, łatwość przemieszczania się między rynkami pracy, szczególnie specjalistów o wysokich kompetencjach zmusza do zastosowania nowych programów personalnych dopasowanych do potrzeb, aspiracji i oczekiwań tych pracowników;
- wrastają wskaźniki płynności w tej grupie pracowników;
- koszty pozyskiwania takich pracowników są coraz wyższe.

Talent rozumiany jest dwojako. Po pierwsze, jako zbiór cech. Po drugie, talent uosabiany jest przez konkretnych pracowników dysponujących wysokimi kompetencjami i potencjałem. Potencjał ten w określonych warunkach krystalizuje się w postaci działań spełniających wysokie kryteria jakościowe i/lub efektywnościowe (wynikowe).



Rys. 1. Model podstawowego procesu zarządzania talentami

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 1. Różne ujęcia głównych zadań z zakresu zarządzania talentami

Autor	Zadania zarządzania talentami
S. Chowdhury	<ul style="list-style-type: none"> ✓ przyciąganie talentów ✓ utrzymanie talentów ✓ zarządzanie talentami (w sensie instrumentalnym i instytucjonalnym) ✓ identyfikowanie talentów
T. Listwan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ wejście – pozyskiwanie talentów ✓ faza „przejścia” – transformacji ✓ wyjście
S. Borkowska	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pozyskiwanie talentów ✓ utrzymanie talentów ✓ rozwój talentów ✓ motywowanie talentów
A. Pochtowski	<ul style="list-style-type: none"> ✓ pozyskiwanie ✓ identyfikowanie ✓ pomiar ✓ rozwój ✓ kariera ✓ utrzymanie
M. Morawski	<ul style="list-style-type: none"> ✓ identyfikowanie ✓ przyciąganie ✓ utrzymanie ✓ zarządzanie w sytuacji zmiany pracodawcy i zarządzanie kontaktami zewnętrznymi z talentami

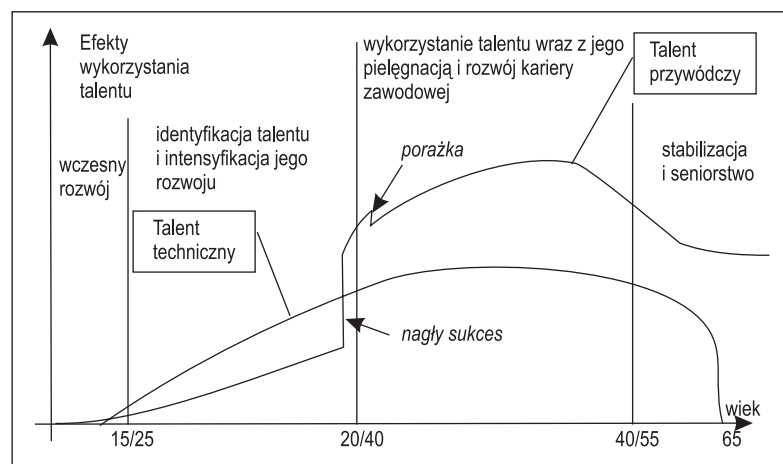
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [CHOWDHURY 2000, s. 11; LISTWAN 2005, s. 19–27; BORKOWSKA 2007; POCZTOWSKI 2007, s. 325; MORAWSKI 2008, s. 36–37].

Najogólniej rzecz ujmując, przez zarządzanie talentami należy rozumieć kompleks powiązanych ze sobą działań kadrowych odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, o kapitale intelektualnym najwyższej próby. Podchodząc do zagadnienia bardziej szczegółowo, zarządzanie talentami w szerokim znaczeniu można sprowadzić do realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na zadaniach operacyjnych związanych z rekrutacją i selekcją, adaptacją, rozwojem, oceną, wynagradzaniem, tworzeniem warunków pracy, przemieszczaniem i zwal-

nianiem utalentowanych pracowników (rysunek 1). W wąskim znaczeniu jest działalnością polegającą na doborze i wykorzystaniu odpowiednich instrumentów (narzędzi prawnych, finansowych, społecznych, organizacyjnych i technicznych), za pomocą których stworzone zostaną warunki do zgromadzenia talentów i optymalnego ich wykorzystania. Chodzi więc o wykorzystanie odpowiednio dobranych instrumentów umożliwiających poprawne przeprowadzenie identyfikacji talentów, przyciągnięcie ich do pracy, dobór optymalnej dla obu stron formy zatrudnienia i pracy, adaptację, utrzymanie w miejscu pracy i zastosowanie ich nieprzejętych zdolności w działalności organizacji, planowanie kariery i jej rozwój, przemieszczanie, ocenianie wyników pracy, uwolnienia utalentowanego pracownika, kiedy chce odejść z organizacji. Lista zadań koniecznych do realizacji w ramach zarządzania talentami może mieć szeroki zakres. Różne ich ujęcia przedstawiono w tabeli 1.

Programy zarządzania talentami i ich adresaci

Przedsiewzięcia w ramach zarządzania talentami realizowane są w postaci odpowiednio przygotowanych programów, które wynikają z wizji, celów i strategii organizacji oraz celów postawionych przed systemem zarządzania zasobem ludzkim (ZZL) i jego podsystemem zarządzania talentami. Liczba i zakres zadań podsystemu zarządzania talentami uzależnione są od wielkości grupy pracowników uznanych za talenty. Organizacja może przyjąć, że wszyscy pracownicy są utalentowani i wówczas system zarządzania talentami pokryje się z systemem ZZL. W jego ramach wystąpi konieczność realizacji wszystkich zadań związanych z ZZL. Gdy za talenty uznane zostanie ograniczone grono pracowników (np. tylko zajmujących kluczowe stanowiska menedżerskie i samodzielnych specjalistów), wówczas system zarządzania talentami stanie się wąską częścią ZZL. W jego ramach na specjalnie wyodrębnionych stanowiskach menedżerskich realizowane będą tylko wybrane zadania, np. związane z identyfikacją, przyciąganiem, utrzymaniem i rozwojem, planowaniem kariery oraz odejściem z pracy utalentowanego pracownika. Oczywiście istnieje możliwość rozszerzenia grupy talentów i przyjęcia rozwiązań pośrednich (por.: [BORKOWSKA 2005, s. 12]). Wtedy jednak konieczne jest różnicowanie programów w stosunku do poszczególnych grup talentów (np. ludzi utalentowanych będących menedżerami i zajmujących specjalistyczne stanowiska wymuszające posiadanie profesjonalnej wiedzy



Rys. 2. Teoretyczny model cyklu życia talentów (na przykładzie talentu technicznego i przywódczego) wraz z potencjalnymi efektami ich wykorzystania dla organizacji

Źródło: opracowanie własne.

lub ze względu na prognozowane pozycje w ramach ścieżek kariery zawodowej). Ale to dopiero pierwsza płaszczyzna różnicowania programów. Druga płaszczyzna zróżnicowania programów wynika z fazy cyklu życia talentu, w jakiej znajduje się konkretny pracownik.

Podobnie jak wskazuje się na cykl życia organizacji, produktu, projektu, metody czy etapy rozwoju kariery zawodowej, można wyróżnić cykl życia talentu. C. Szmidt [2007, s. 192–193] przedstawił cztery główne fazy rozwoju talentów. Składają się na nie: identyfikacja, wczesny rozwój, rozkwit i intensywna eksploatacja, stabilizacja i spadek możliwości. Analogicznie do wskazanych koncepcji w uproszczeniu można wyróżnić następujące teoretyczne fazy cyklu życia talentu: wczesny rozwój, identyfikacja i intensyfikacja rozwoju, wykorzystanie wraz z jego pielęgnacją i rozwój kariery zawodowej, stabilizacja i przywilej bycia seniorem (rysunek 2). Trudno jest jednak dokładnie przypisać konkretne lata życia człowieka poszczególnym fazom, jak i wskazać pełną ich rozłączność, a więc moment przejścia z jednej do kolejnej fazy. Na przykład moment identyfikacji talentu może wystąpić w okresie kształcenia podstawowego lub średniego, ale może też nastąpić po kilku latach pracy zawodowej wraz z pojawieniem się wybitnych osiągnięć. Podobnie awans może nastąpić dość szybko po zatrudnieniu absolwenta szkoły wyższej, ale też może być na wiele lat przesunięty w czasie. Także faza bycia seniorem nie w każdym przypadku człowieka utalentowanego musi nadejść. Wcześniej pracujący jako kluczowi menedżerowie, wraz z przejściem na emeryturę mogą służyć pomocą jako mentorzy szkolący młodą kadre lub doradcy podczas podejmowania strategicznych decyzji, ale nie muszą. Dodatkowo każdy człowiek może posiadać wiele talentów, których ujawnienie się czy rozwój mogą być przesunięte w czasie. Jednak w przypadku każdego z objętych zarządzaniem talentami pracownika konieczne jest ustalenie fazy cyklu życia jego talentu i porównanie jej z sytuacją wewnętrzną organizacji (fazą cyklu życia organizacji, produktu albo technologii), aby sformułować i stosować odpowiednie programy w ramach zarządzania talentami w stosunku do konkretnego człowieka (lub jego talentu).

Tworzone programy mogą obejmować poszczególne zadania z zakresu zarządzania talentami lub ich fragmenty. Mogą też je łączyć, np. proces identyfikacji i selekcji talentów. Ich szczególną cechą powinien być wysoki poziom innowacyjności. Organizacje w zależności od swoich wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań, a także swoich możliwości, powinny tworzyć oryginalne programy, niespotykane wśród wszelkich organizacji otoczenia, aby w ten sposób wyróżnić się na rynku pracy i stać szczególnie przyciągającym oraz atrakcyjnym miejscem pracy dla utalentowanych ludzi.

Podsumowanie

Zarządzanie talentami może stać się w praktyce bardzo efektywną metodą rozwoju organizacji. Ale wymagane jest, aby organizacja ta nabyła zdolności zarządzania innowacjami, zmianami i byłoby dobrze, gdyby wdrażała także system zarządzania wiedzą. Zmianie również musi ulec styl kierowania, jeśli cechuje się on autokracją oraz nastąpić daleko posunięta decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności. Nic bowiem nie przyniesie zatrudnienie utalentowanych pracowników, jeśli nie stworzy się im odpowiednich warunków pracy i nie pozwoli się im na działanie.

dr hab. Bogusz Mikuła

Katedra Zachowań Organizacyjnych
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

prof. nadzw. dr hab. Mieczysław Morawski

Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie,
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA:

- [1] BORKOWSKA S., *O jakości zarządzania talentami*, w: A. POCZTOWSKI (red.), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007.
- [2] CHOWDHURY S., *Towards the Future of Management*, w: S. CHOWDHURY (red.) *Management 21 C*, Financial Times, Practice Hall, London 2000.
- [3] DAVENPORT T., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [4] DRUCKER P. F., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000.
- [5] GLIŃSKI B., *Metody wyłaniania i rozwijania talentów menedżerskich w czołowych korporacjach*, Zeszyty Naukowe WSPiM w Warszawie, nr 2, Warszawa 1997.
- [6] LISTWAN T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: BORKOWSKA S. (red.), *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
- [7] MARTYNIAK Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1993.
- [8] MORAWSKI M., *Zarządzanie talentami*, w: STANKIEWICZ J. (red.), *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim w współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2008.
- [9] POCZTOWSKI A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- [10] SZMIDT C., *Zarządzanie talentami we wczesnej fazie rozwoju*, w: BORKOWSKA S. (red.), *Inwestowanie w kapitał ludzki*, „Biblioteka Wiadomości Statystycznych”, Tom 55, GUS, PTE, Warszawa 2007.

Summary

In this article the authors presents the issue of talent management in the organizations. The reasons of concept, large and narrow understanding of talent management and its fundamental functions and tasks have all been described. The authors actualizes the main agents determining the structure of talent management programmes, i. e.: accepted scope of talent management, vision, main goals and organizational strategy, targets of management system, the periods of „talent life”. It has been pointed out that the talent management programme should be characterized by the innovation.