

ZARZĄDZANIE TALENTAMI JAKO NOWE WYZWANIE DLA ORGANIZACJI FUNKCJONUJĄCYCH W WARUNKACH GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY

Ewelina Chrapek

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: W ostatnim czasie, w odniesieniu do zaspokajania potrzeb i realizacji celów organizacji, coraz bardziej doceniana jest rola szczególnie utalentowanych jednostek. Ich wybitna wiedza i umiejętności stają się znaczącymi zasobami wpływającymi na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Niniejszy artykuł prezentuje podstawy koncepcji zarządzania talentami w środowisku organizacyjnym. Podejmuje problematykę definicji talentu, prawidłowego doboru modelu zarządzania, a także analizuje niektóre czynniki ograniczające praktyczną implementację, takie jak m.in.: selekcja właściwych kandydatów, istnienie odpowiednich warunków współpracy i adekwatnego systemu motywacyjnego oraz wpływ indywidualnych cech wyróżniających się pracowników.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, talent, pracownik wiedzy, gospodarka oparta na wiedzy, zarządzanie wiedzą, kapitał ludzki

Wprowadzenie

Kapitał ludzki, a w szczególności specjalistyczne kompetencje i wiedza, w ostatnim czasie stał się niezwykle cenną, a co za tym idzie poszukiwaną przez organizacje wartością. Wartość ta w obliczu wymagań nowej gospodarki – opartej na wiedzy, zaczęła stanowić ważny wyznacznik sukcesu rynkowego. Pojawiło się zatem kolejne wyzwanie dla organizacji. Jest nim pozyskanie i odpowiednie wykorzystanie zasobów ludzkich. W praktyce podjęcie tego wyzwania wiąże się m.in. z rozpoczęciem działań mających na celu efektywne wdrożenie systemu zarządzania potencjałem intelektualnym, zwłaszcza w zakresie postępowania z pracownikami będącymi nośnikami ponadprzeciętnej wiedzy i wybitnych zdolności. Dla menedżerów oznacza to konieczność zdobycia umiejętności niezbędnych do tego, aby sprawnie zarządzać pracownikami szczególnie utalentowanymi, mając świadomość, że jest to nie tylko oryginalny pomysł na rozwój organizacji, ale także sposób, by utrzymać swoją pozycję na rynku.

Wzrost znaczenia zasobów ludzkich we współczesnej organizacji

Zmiany społeczno-gospodarcze dokonujące się na przestrzeni ostatnich lat, m.in.: intensywny postęp w tworzeniu zaawansowanych rozwiązań technologicznych, rozkwit branży usługowej¹⁹² czy rozwój komunikacji opartej na środkach

¹⁹² Z. Ratajczak, *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 22-35.

masowego przekazu, spowodowały, że człowiek stanął wobec nowych wymagań, perspektyw, ale też zagrożeń. Docenione zostały jego możliwości oraz aktywny udział w dynamicznie zmieniających się i niepewnych ekonomicznie warunkach otoczenia.

W kontekście środowiska pracy oznaczało to większe zainteresowanie zasobami ludzkimi, a szczególnie takimi aspektami, jak: wyspecjalizowana wiedza, opanowane umiejętności, a także tzw. kompetencje „miękkie”, które stały się ważnym elementem wyznaczającym przebieg relacji interpersonalnych. W celu usprawnienia kontaktu z klientem oraz zapewnienia najwyższej jakości świadczonych usług organizacje zaczęły inwestować w programy szkoleniowe. Rozpoczęto kształcenie pracowników nie tylko w zakresie nowych umiejętności, kwalifikacji oraz specjalistycznej wiedzy (w związku z postępowaniem informatycznym i technologicznym), ale także w obrębie umiejętności warunkujących skuteczną komunikację międzyosobową, harmonijną kooperację, odpowiedni poziom motywacji do działania¹⁹³ oraz szereg innych zdolności, dotyczących sprawnego zarządzania sobą¹⁹⁴. Zwrócono uwagę również na sferę emocji pracownika. Zauważono, iż mogą one stanowić niejako wartość dodaną do świadczonych usług, przyjmując postać tzw. oferty afektywnej¹⁹⁵.

Ponadto rola jednostki w organizacji nabrała odmiennego charakteru, zarówno pod względem jakościowym, jak i ilościowym. Coraz bardziej zauważalne stały się korzyści płynące z praktykowania partycypacji pracowniczej. Wykazano bowiem, iż czynny udział pracownika w życiu organizacji może znacząco zwiększyć jego lojalność wobec miejsca pracy i zaangażowanie w wykonanie powierzanych zadań, poprzez wzmocnienie poczucia odpowiedzialności i decyzyjności. W następstwie spodziewano się wzrostu efektywności pracy, co przekładało się dalej na aspekt konkurencyjności danej organizacji. Takie założenia przyjęła koncepcja tzw. systemów pracy, opartej na wysokim zaangażowaniu poprzez współuczestnictwo pracowników w zarządzaniu (*HIWP – High Involvement Work Practices*), wyszczególniona w ramach relatywnie nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, tzw. wysoko efektywnych systemów pracy (*HPWS – High Performance Work System*)¹⁹⁶. W obrębie praktyk HIWP zwraca się także uwagę na korzyści wynikające z inwestycji w rozwój zasobów wiedzy, zgodnie z podejściem, iż posiadanie odpowiedniej wiedzy stanowi dodatkowy i niezwykle ważny wyznacznik poziomu zaangażowania pracownika¹⁹⁷.

¹⁹³ *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A.M. Zawadzka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 118-119.

¹⁹⁴ M. Randak-Jezińska, *Znaczenie umiejętności zarządzania sobą dla zdrowia menedżera i organizacji*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 2 (2011), Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 46-55.

¹⁹⁵ Określenie „oferty afektywnej” eksponuje znaczenie doświadczeń emocjonalnych między klientem a usługodawcą. Zakłada, że ujawnianie odpowiednich emocji w tym kontakcie, np. życzliwości czy entuzjazmu, zwiększa satysfakcję oraz zadowolenie usługobiorcy (*Psychologia zarządzania ...*, op. cit., red. A.M. Zawadzka, s. 171).

¹⁹⁶ *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Kupczyk, Difin, Warszawa 2009, s. 24-26; *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. J. Puchalski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 15-17.

¹⁹⁷ *Uwarunkowania ...*, op. cit., red. T. Kupczyk, s. 26.

Warto zaznaczyć, że potencjał intelektualny stał się szczególnie istotnym zasobem, na którym w dużej mierze bazuje współczesna gospodarka. W literaturze ukonstytuowało się w związku z tym pojęcie „gospodarki opartej na wiedzy”, czyli gospodarki, którą określić można jako: „(...) porządek ekonomiczny, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem”¹⁹⁸. Celem utrzymania pozycji na rynku oraz zapewnienia przewagi konkurencyjnej w dobie dynamicznych zmian technologicznych i postępującej intelektualizacji pracy, przedsiębiorstwa zaczęły uznawać konieczność stałego pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy człowieka, czyli odpowiedniego zarządzania tą wiedzą. Zadanie to stanowi swojego rodzaju proces, który opisać można poprzez takie działania, jak:

- lokalizowanie wiedzy – sprzężone z poszukiwaniem źródeł wiedzy na zewnątrz oraz wewnątrz organizacji;
- zdobywanie wiedzy ze źródeł zewnętrznych – np. na drodze kontaktów z interesariuszami działającymi w otoczeniu organizacji;
- rozwijanie wiedzy – dotyczące pozyskiwania informacji, ale także generowania innowacyjnych produktów, udoskonalania działań, tworzenia oryginalnych rozwiązań;
- dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie – oznaczające udostępnienie wiedzy w taki sposób, by stała się ona wartością użyteczną dla całej organizacji;
- wykorzystywanie wiedzy – polegające na praktycznym zastosowaniu wiedzy pochodzącej z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji;
- zachowywanie wiedzy – obejmujące działania i narzędzia stosowane celem rejestrowania danych, ich magazynowania oraz aktualizacji¹⁹⁹.

Wdrożenie idei zarządzania wiedzą w danym przedsiębiorstwie łączy się z przyjęciem orientacji skoncentrowanej na potencjale ludzkim. Wymaga więc takiego systemu zarządzania ludźmi, który podkreśla podmiotowość pracownika, uznając jego współuczestnictwo oraz indywidualność w zakresie oczekiwań, potrzeb i celów. Łączy się to dalej z koniecznością dbania o stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej, którą wyróżniałby wysoki poziom zaufania organizacyjnego oraz funkcjonalny system komunikacji ułatwiający rozwijanie wiedzy i jej rozpowszechnianie²⁰⁰.

Konkludując, warto przypomnieć, że to pracownik jest podstawowym generatorem wiedzy i to od jego potencjału uzależnione są zasoby intelektualne organizacji, a co za tym idzie – jej wartość. Dlatego też ostatnio na rynku pracy obserwuje się stały wzrost znaczenia osób kreatywnych, inteligentnych, osób o wysokich kompetencjach, specjalistycznych kwalifikacjach, wybitnych zdolnościach, czyli osób szczególnie utalentowanych.

¹⁹⁸ Ibidem, op. cit., s. 13.

¹⁹⁹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, red. A. Szalkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 52-54.

²⁰⁰ *Uwarunkowania ...*, op. cit., red. T. Kupczyk, s. 29-33.

Zarządzanie talentami jako jedna z możliwości wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji

Koncepcja zarządzania talentami (*Talent Management*) nie jest pomysłem szczególnie innowacyjnym, gdyż pewne aspekty tej problematyki pojawiały się już w niektórych wcześniejszych publikacjach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi²⁰¹. W latach 90. XX wieku podejście to pojawiło się w Stanach Zjednoczonych w odpowiedzi na intensywny udział technologii informatycznych w procesach gospodarki rynkowej, wywołując zainteresowanie potencjałem intelektualnym człowieka. Wypieranie ery przemysłowej przez postęp informacyjny spowodowało większe zapotrzebowanie na tzw. pracowników wiedzy, czyli ekspertów w danej dziedzinie, posiadających zarówno wiedzę teoretyczną, jak i użytkową. Davenport określa tę grupę zatrudnionych jako: „*pracowników reprezentujących wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystanie wiedzy*”²⁰². Od osób tych wymaga się nie tylko bogatego zaplecza intelektualnego, ale także umiejętności zaprezentowania jego elementów, wykorzystania ich w praktycznym działaniu. Warto w tym miejscu zastanowić się, czy pytanie o utalentowane jednostki odnosi się wyłącznie do problematyki wiedzy? Buckingham i Coffman twierdzą, że wiedza teoretyczna oraz praktyczna w postaci różnych umiejętności to za mało, by przesądzać o szczególnych osiągnięciach jednostki²⁰³. Czym wobec tego powinien wyróżniać się utalentowany pracownik? Jak właściwie zdefiniować pojęcie talentu?

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele indywidualnych wyjaśnień traktujących o naturze utalentowanego pracownika oraz istocie samego talentu. Jak dotąd nie zostało wypracowane do końca spójne stanowisko dotyczące tej kwestii, a na kształt tworzonej definicji wpływ mają różne czynniki, m.in.: obszar naukowy, poziom użyteczności dla celów organizacji, charakterystyczne właściwości czy działania pracownika, a także perspektywa ujęcia samego talentu – bowiem może być on rozumiany jako zbiór specyficznych uzdolnień, bądź też jako osoba, która ów zbiór posiada²⁰⁴. Obszerne zestawienie różnych interpretacji definicyjnych przedstawił w swojej książce Ingram²⁰⁵. Z uwagi jednak na ograniczone rozmiary artykułu przytoczone zostaną tu tylko niektóre z nich.

Według Borkowskiej, osoby utalentowane to osoby niezwykle twórcze i przedsiębiorcze, osoby, które wyróżniają się szczególnym potencjałem rozwojowym, mającym znaczenie dla wzrostu konkurencyjności organizacji²⁰⁶. Podobną definicję formułują Głowacka-Stewart i Majcherczyk: „*talent to pracownik, który w sposób*

²⁰¹ Zarządzanie talentami w organizacji, red. A. Pocztowski, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 9.

²⁰² T.H. Davenport, Zarządzanie pracownikami wiedzy, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 22.

²⁰³ M. Buckingham, C. Coffman, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, MT Biznes, Warszawa 2001, s. 104.

²⁰⁴ M. Woińska, Cz. Szmidt, *Metody i techniki wylaniania kadry o wysokim potencjale (wnioski z praktyki)*, [w:] Zarządzanie talentami, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005, s. 71; K. Kwiecień, *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] Zarządzanie ..., op. cit., red. S. Borkowska, s. 163; S. Borkowska, *Kilka refleksji tytułem wstępu*, [w:] Zarządzanie ..., op. cit., red. S. Borkowska, s. 11-12.

²⁰⁵ Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, red. T. Ingram, PWE, Warszawa 2011, s. 13-19.

²⁰⁶ S. Borkowska, *Kilka refleksji* ..., op. cit., s. 11.

szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich”²⁰⁷. Zdaniem Kopalińskiego przez talent można rozumieć wyróżniające się, specjalne uzdolnienia, które gwarantują aktywność twórczą lub odtwórczą²⁰⁸. Chępa z kolei wyodrębnia oprócz zdolności specyficznych także ogólne, które wyznaczane są poprzez wysoki potencjał intelektualny²⁰⁹. Zapewne możliwości intelektualne, rozumiane wąsko przez niektórych jako inteligencja, stanowią ważną składową strukturę talentu. Potwierdzają to wyniki badań Lenta i współpracowników, które udowodniły, że osoby utalentowane wyróżnia ponadprzeciętna inteligencja ogólna²¹⁰. Jednakże potencjał intelektualny to tylko składowy element talentu. Pocztowski zwraca uwagę również na ważny udział zamiłowania do określonej aktywności, które wzmacniane jest poprzez indywidualną motywację. Takie szczególnie silne zainteresowanie, określane jako pasja, stanowi istotny komponent tworzący talent. Związek ten podkreślają nie tylko badania naukowe, ale także niektóre sylwetki wielkich uczonych czy artystów. Z uwagi na użyteczność dla praktyki organizacyjnej, warto uzupełnić to zestawienie definicyjne o charakterystykę talentu zgodną z modelem Renzulliego przedstawionym w pracy Sękowskiego²¹¹. W ujęciu tym strukturę talentu tworzą, oprócz wspomnianych już ponadprzeciętnych zdolności (ogólnych i specyficznych), również twórczość rozumiana jako niekonwencjonalność czy oryginalność myślenia oraz zaangażowanie w pracę, związane z wytrwałością w dążeniu do celu, wiarą we własne możliwości oraz pracowitością.

Podsumowując ten krótki przegląd definicji, można stwierdzić, że talent związany jest z pewną konstelacją różnych wyjątkowych czynników, natomiast talent rozumiany jako pracownik to osoba, której ta konstelacja przynależy²¹².

Pomimo, że rozumienie samego pojęcia przysparza pewnych trudności, to jednak dla organizacji największym wyzwaniem jest sposób, w jaki najefektywniej wykorzystać zasoby człowieka do realizacji własnych celów. Przedsiębiorstwa stają więc przed nowymi, trudnymi zadaniami związanymi z selekcją osób utalentowanych, stworzeniem odpowiedniego systemu motywacyjnego, przygotowaniem właściwych warunków dla rozwoju potencjału pracownika. Chcąc zapewnić sobie wzrost konkurencyjności w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, muszą nauczyć się skutecz-

²⁰⁷ K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *House of Skills*, The Conference Board 2006, Raport badawczy *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, s. 5, dostęp: www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf

²⁰⁸ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1988, s. 502.

²⁰⁹ S. Chępa, *Samorealizacja talentów. Możliwości i ograniczenia interpersonalne*, [w:] *Zarządzanie ...*, op. cit., red. S. Borkowska, s. 29-31.

²¹⁰ J.A. Achter, D. Lubinski, *Blending Promise with Passion. Best Practices for Counselling Intellectually Talented Youth*, [w:] *Career Development and Counselling. Putting Theory and Research to Work*, red. S.D. Brown, R.W. Lent, Wiley, Hoboken NJ 2005, s. 601; cyt. za: *Zarządzanie talentami ...*, op. cit., red. A. Pocztowski, s. 42.

²¹¹ *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, red. A.E. Sękowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 35.

²¹² M. Woińska, Cz. Szmidt, *Metody i techniki ...*, op. cit., s. 71; K. Kwiecień, *Zarządzanie talentami ...*, op. cit., 163; S. Borkowska, *Kilka refleksji ...*, op. cit., s. 11-12.

nego zarządzania wybitnymi pracownikami, określanego w literaturze jako tzw. zarządzanie talentami. Co jednak dokładnie oznacza ta umiejętność?

Zarządzanie talentami, podobnie jak pojęcie talentu, definiowane bywa w różny sposób. W perspektywie bardziej ogólnej może oznaczać: „*zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji*”²¹³. Podejście węższe wskazuje natomiast na takie elementy, jak: identyfikacja, rozwój, zatrzymywanie, zaangażowanie oraz odpowiednie spożytkowanie potencjału talentu w danym środowisku organizacyjnym²¹⁴. Należy pamiętać, że system zarządzania talentami wiąże się z opracowaniem konkretnego planu postępowania, który uwzględniać powinien szereg działań ze strony przedsiębiorstwa. Przy czym warto, aby działania te były adekwatne względem warunków panujących w danej firmie; jej strategii personalnej, polityki kadrowej, kultury organizacyjnej²¹⁵, a także aktualnych potrzeb dotyczących deficytów wiedzy czy umiejętności. Zdaniem Listwana jest to swojego rodzaju proces, który obejmuje trzy zasadnicze etapy: wejście, transformację oraz wyjście²¹⁶. Z uwagi na wyrazistą konstrukcję tego modelu, warto po krótko scharakteryzować każdy z tych etapów.

Etap pierwszy dotyczy wszelkiej aktywności ukierunkowanej na rekrutację talentów, zarówno w środowisku zewnętrznym, jak i wewnętrznym organizacji. Identyfikacja pracowników o wybitnym potencjale nie jest jednak zadaniem łatwym. Jak się okazuje, coraz częściej przeszkodą jest brak odpowiednich kandydatów, którzy mogliby zaspokoić zapotrzebowanie pracodawcy. Co więcej, dysproporcja między podażą a popytem, dotycząca utalentowanych pracowników, stale wzrasta²¹⁷, co może prowadzić do nieuczciwej walki o talenty (np. podkupywanie pracownika przez firmę konkurencyjną). Z kolei w przypadku selekcji talentów spośród pracowników już zatrudnionych pewną trudność może stanowić trafnie skonstruowany system ewaluacji i tym samym diagnozy pracowników wybitnie uzdolnionych²¹⁸. Istnieje bowiem ryzyko pominięcia jednostek o wysokim potencjale, i/lub wyboru tych o potencjale niskim. Mimo tego rekrutacja wewnętrzna wydaje się mieć ważne zalety, zwłaszcza z punktu widzenia organizacji jako systemu holistycznego, gdyż zwiększa zaangażowanie pracownika, buduje zaufanie organizacyjne oraz sprzyjający wizerunek danej firmy występującej w roli pracodawcy²¹⁹.

Etap drugi – transformacja – obejmuje właściwe oddziaływanie na utalentowanego pracownika, podejmowane celem wykorzystania jego potencjału. Są to więc starania w zakresie tworzenia systemów motywacyjnych stymulujących do rozwoju i zaangażowania na rzecz organizacji, projektów szkoleniowych, indywidual-

²¹³ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie ...*, op. cit., red. S. Borkowska, s. 21.

²¹⁴ Ł. Sienkiewicz, *Praktyczne rozwiązania w dziedzinie zarządzania talentami*, [w:] „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 2007, nr 1(5), s. 32.

²¹⁵ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie ...*, s. 21.

²¹⁶ Ibidem, s. 21-26.

²¹⁷ *Zmiany w zarządzaniu ...*, op. cit., red. J. Puchalski, s. 83-84.

²¹⁸ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie ...*, op. cit., s. 21.

²¹⁹ *Zarządzanie talentami ...*, op. cit., red. A. Poczowski, s. 52.

nych ścieżek karier, awansów lub przemieszczeń pracowników w strukturze organizacyjnej oraz planów ewaluacji pracowniczej²²⁰. Niezwykle cenne na tym etapie jest adekwatne dopasowanie proponowanych programów rozwojowych, zarówno do celów organizacji, jak też do potrzeb i możliwości wybitnych jednostek.

Ostatni etap, to odejście jednostki z organizacji. Firma traci wówczas ważny zasób, w którego rozwój po części zainwestowała. Warto pamiętać przy tym, że przyczyny rozstania pracownika z danym przedsiębiorstwem mogą leżeć po obu stronach. Te związane z organizacją, to np. niedotrzymywanie warunków umowy, niewłaściwe opracowanie planu rozwojowego, nieadekwatne motywatory czy brak reakcji na indywidualne potrzeby zatrudnionego. Z kolei po stronie wybitnego pracownika komplikacje mogą pojawiać się w związku z takimi czynnikami, jak: deficyty umiejętności interpersonalnych, wiek, sytuacja rodzinna, zbyt wysokie żądania, niestosowanie się do ważnych ustaleń. Baczna obserwacja wczesnych oznak niezadowolenia i podjęcie odpowiednich działań interwencyjnych przez pracodawcę może jednak skutecznie zapobiec sytuacji rozstania²²¹.

Praktyczna implementacja systemu zarządzania talentami w organizacji powinna cechować się wysokim poziomem elastyczności i zindywidualizowanym podejściem wobec wybitnych jednostek. Ważna jest zatem rzetelna analiza potrzeb i warunków, jakie posiada firma oraz przygotowanie na tej podstawie dokładnego programu działania. Taki efektywny program wdrożyła firma Delphi Poland SA, światowy pionier w dostawie rozwiązań elektronicznych oraz technologii systemowych dla sektora motoryzacyjnego. Firma opracowała specjalny program zarządzania karierą dla pracowników o wysokim potencjale, zatrudnionych w Krakowskim Centrum Technicznym. Wybitni pracownicy, identyfikowani w obrębie całego koncernu, odbywają rozmowy z przełożonymi oraz Działem Personalnym, a następnie przechodzą badania przy użyciu testów psychometrycznych (narzędzia zakupione w Oxford Psychologic Press). Wyniki testów wskazują natężenie wybranych cech osobowości, co umożliwia dalej odpowiednie dopasowanie profilu pracownika do profilu kompetencji związanych z danym stanowiskiem pracy, delegowanymi obowiązkami, zakresem odpowiedzialności etc. Ostatecznie jednak o wyborze preferowanej ścieżki kariery decyduje sam zainteresowany – rozpoczyna w ten sposób indywidualny program rozwojowy. W Delphi założono, iż wybitne jednostki niezwykle szybko zdobywają wiedzę i kształcą potrzebne umiejętności, a dzięki temu, że łatwo się uczą, nowe zadanie traktować mogą jako kolejne wyzwanie, z którym warto się zmierzyć. Aby zatem spożytkować potencjał tej grupy zatrudnionych, w firmie praktykuje się ich przemieszczania, tak by nowe obowiązki i zadania stymulowały do twórczej aktywności i zaangażowania²²².

²²⁰ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie ...*, op. cit., s. 22-25; *Zarządzanie talentami ...*, op. cit., red. A. Pocztowski, s. 53-56.

²²¹ *Zarządzanie talentami ...*, op. cit., red. A. Pocztowski, s. 56-58.

²²² Ibidem, s. 196-209.

Możliwe ograniczenia zarządzania talentami w praktyce organizacyjnej

Właściwe zaprojektowanie, zorganizowanie oraz wdrożenie w życie programu zarządzania talentami nie jest przedsięwzięciem łatwym. Jeśli bowiem organizacja zdecyduje się na inwestycję w uzdolnionych pracowników, to pierwszą trudnością, z którą prawdopodobnie będzie musiała się zmierzyć, jest ich pozyskanie. Jak już wspomniano wcześniej, w najbliższym czasie spodziewać się można raczej coraz większego deficytu, aniżeli nadmiaru wybitnych jednostek na rynku pracy. Kolejna trudność wiąże się z doбором modelu zarządzania, który będzie adekwatny do potrzeb organizacji oraz ze stworzeniem odpowiednich warunków współpracy z utalentowanymi pracownikami. Menedżerowie muszą pamiętać, że ta grupa pracowników wymaga szczególnej uwagi. Niezróżnicowane, sztywne standardy polityki personalnej, kierowane do wszystkich zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie, mogą w tym przypadku być nieefektywne, powodując spowolnienie, a nawet zablokowanie rozwoju potencjału związanego z talentami. Stosowanie systemu motywacyjnego bazującego wyłącznie na czynnikach finansowych może być niewystarczające, by zatrzymać wybitnych pracowników w firmie i zaktywizować ich do szczególnych działań na jej rzecz. Znacznie większą wartość w tym przypadku mają motywatory pozamaterialne, takie jak m.in.: uznanie znaczenia pracownika w kontekście celów organizacji, zaufanie ze strony przełożonych czy pozwolenie na przejęcie odpowiedzialności²²³. Nie zawsze jednak waga tych czynników bywa odpowiednio doceniana przez pracodawców.

Zdarza się, że zatrudniający pomijają niezwykle istotny aspekt dotyczący specyfiki pracy ponadprzeciętnych jednostek, który związany jest z ich silną potrzebą autonomii²²⁴. Pracownik bazujący w głównej mierze na swojej wiedzy i umiejętnościach, powinien mieć zapewniony optymalny poziom samodzielności i swobody w działaniu, by móc właściwie spożytkować posiadane zasoby. Tylko w takich warunkach najszybciej ujawni się jego ukryty potencjał, rozbudzi zdolność do kreatywnego myślenia, a tym samym do generowania nadzwyczajnych pomysłów. Jeśli zatem swoboda pracownika zostanie ograniczona, np. poprzez praktykowanie pewnych rozwiązań potęgujących wydajność pracy, można spodziewać się stopniowego blokowania jego twórczej inicjatywy oraz wyraźnego osłabienia zaangażowania w wykonywaną pracę. W konsekwencji traci cała organizacja, uzyskując efekt przeciwny do zamierzonego pierwotnie.

W kontekście przeszkód praktycznych, stojących na drodze współpracy ze szczególnie uzdolnionymi jednostkami nie można zapomnieć o działaniu tzw. czynnika ludzkiego. Przyjęcie do firmy osoby wyróżniającej się na tle innych zatrudnionych stwarza pewne zagrożenie dla jakości relacji pracowniczych. W stosunku do nowego pracownika pojawić się może zazdrość, niechęć, a nawet wrogość w związku z jego wyjątkową pozycją, przywilejami czy autorytetem. Najprawdopodobniej doprowadzi to dalej do utrudnień w zakresie kooperacji, barier komunikacyjnych, a nawet poważnych konfliktów. Przy czym utrudnienia te

²²³ A. Stegenka, *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?*, [w:] *Zarządzanie ...*, op. cit., red. S. Borkowska, s. 91.

²²⁴ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami ...*, op. cit., s. 26-33.

pojawić się mogą zarówno w relacjach pracownik – pracownik, jak też na linii pracownik – menedżer. Bowiem nie każdy przełożony w pełni popiera ideę zarządzania talentami, nie każdy przekonany jest co do korzyści z niej wynikających. Ponadto niezwykle uzdolniony pracownik, który bardzo szybko się rozwija i osiąga spektakularne sukcesy, odbierany być może jako realne zagrożenie²²⁵ dotyczące zajmowanego stanowiska czy wypracowanych pozycji i uznania w firmie.

Nie bez znaczenia są także cechy i postawy samych pracowników. Fakt, iż dysponują oni kluczowymi dla celów organizacji zasobami, rodzić może skrajnie wysokie poczucie wyjątkowości, przekonanie o swojej niezastąpionej roli, a co za tym idzie również przysługujących prawach i przywilejach²²⁶. Mogą oni w związku z tym znacznie przekraczać granice swoich kompetencji, narzucać własne niekonwencjonalne zasady, często lekceważąc w ten sposób interesy innych. W następstwie może również zmienić się ich stosunek wobec pozostałych „przeciętnych” pracowników, co grozi sytuacjami napięcia i niezgody w zespole.

Na końcu warto wspomnieć o ograniczeniach związanych z budżetem organizacji. Wdrożenie systemu zarządzania talentami nierzadko łączy się ze sporym wysiłkiem finansowym, na który składają się m.in. koszty rekrutacji, wynagrodzenia, czy wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Oczywiście jest, że nie każda firma może pozwolić sobie na wydatek takiego rzędu.

Wyszczególnione ograniczenia dotyczące wprowadzenia programu zarządzania talentami w praktykę organizacyjną pokazują, że jest to proces niezwykle wymagający i złożony. Potrzeba zatem właściwego planu dostosowanego do indywidualnych celów, ale także warunków do jego realizacji, w tym środków finansowych. Nie gwarantuje to jednak całkowitego wykluczenia trudności ograniczających bądź uniemożliwiających realizację tego typu programów. Pracownicy obdarzeni talentami są bowiem specyficznym, unikatowym zasobem organizacji i wymagają równie nieprzeciętnego sposobu pokierowania.

Podsumowanie

Wraz z postępującymi przemianami społeczno-gospodarczymi modyfikacji uległy także: rola i znaczenie jednostki w organizacji. Niezwykle cenne stały się takie zasoby, jak: specjalistyczne umiejętności, kompetencje interpersonalne, odpowiedni poziom zaangażowania oraz potencjał intelektualny. Nadejście ery informacji uwidoczniło zapotrzebowanie na wiedzę ekspercką, która zyskała niezwykle wysoki status w nowych warunkach gospodarczych, czyli w warunkach tzw. gospodarki opartej na wiedzy. W kontekście działalności organizacyjnej oznaczało to większe zainteresowanie pracownikami dysponującymi przede wszystkim wybitną wiedzą i umiejętnościami, czyli pracownikami będącymi talentami w danej firmie.

System zarządzania talentami, najogólniej go ujmując, dotyczy działań ukierunkowanych na rozwój utalentowanego pracownika i wykorzystanie jego nadzwyczajnego potencjału po to, by osiągnąć ważne cele organizacyjne. Realizacja tego typu

²²⁵ E. Maliszewska, *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka*, [w:] *Zarządzanie ...*, op. cit., red. S. Borkowska, s. 78.

²²⁶ S. Chęłpa, *Samorealizacja talentów ...*, op. cit., s. 35.

programów w praktyce nie jest jednak inicjatywą prostą i wymaga wnikliwego przygotowania w sferze dopasowania do potrzeb organizacji, warunków, jakie posiada i środków, jakimi dysponuje. Mimo tego, ograniczenia i trudności mogą pojawić się na każdym etapie implementacji, bowiem wybitny pracownik jest zasobem osobliwym, wobec którego tradycyjny sposób zarządzania może okazać się niewłaściwy. Najważniejsze jednak, by menedżerowie traktowali zatrudnianie osób o szczególnym potencjale jako ważną inwestycję w rozwój swojej firmy, a tym samym właściwą drogę ku zapewnieniu sobie przewagi konkurencyjnej.

Literatura

1. Borkowska S., *Kilka refleksji tytułem wstępu*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
2. Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, MT Biznes, Warszawa 2001.
3. Chęłpa S., *Samorealizacja talentów. Możliwości i ograniczenia interpersonalne*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
4. Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
5. Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., House of Skills, The Conference Board 2006, Raport badawczy *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, dostęp: www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf
6. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1988.
7. Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
8. Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
9. Maliszewska E., *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
10. *Psychologia zarządzania w organizacji*, red. A.M. Zawadzka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
11. *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, red. A.E. Sękowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
12. Randak-Jezińska M., *Znaczenie umiejętności zarządzania sobą dla zdrowia menedżera i organizacji*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 2 (2011), Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
13. Ratajczak Z., *Psychologia pracy i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
14. Sienkiewicz Ł., *Praktyczne rozwiązania w dziedzinie zarządzania talentami*, [w:] „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 2007, nr 1(5).
15. Stegenka A., *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
16. *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Kupczyk, Difin, Warszawa 2009.
17. Woińska M., Szmidt Cz., *Metody i techniki wylaniania kadry o wysokim potencjale (wnioski z praktyki)*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.

18. *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Ingram, PWE, Warszawa 2011.
19. *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
20. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, red. A. Szałkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
21. *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. J. Puchalski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, Wrocław 2010.

TOWARDS HUMAN CAPITAL – TALENT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

Summary: As far as the needs and objectives of the organization are concerned, the role of particularly talented individuals has recently been more and more appreciated. Their outstanding knowledge and skills are becoming extremely significant resources, influencing a company's competitive advantage. This article presents the basis of the concept of talent management in an organizational environment. It deals with the definition of the word *talent*, and with the right selection of model management, and it analyzes some factors that limit practical implementation such as the selection of appropriate candidates, creating both right conditions for cooperation and the adequate motivation system, and the influence of the individual features of talents.

Keywords: talent management, talent, knowledge worker, knowledge-based economy, knowledge management, human capital