

ZARZĄDZANIE TALENTAMI PODSTAWĄ DOSKONALENIA DZIAŁAŃ WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Efektywne zarządzanie ludźmi, ich kompetencjami, talentami i zaangażowaniem ma fundamentalne znaczenie dla sukcesu każdej organizacji. Wynika to z faktu, iż każda efektywność działań zależy od ich zdolności, wykształcenia, doświadczenia, wartości, postaw czy talentów. Dlatego też menadżerowie zabiegają, aby pozyskać i utrzymać utalentowane osoby, nazywane „talentami”. W opracowaniu zaprezentowano istotę zarządzania talentami w świetle dorobku naukowego. Uzupełnieniem rozważań teoretycznych jest przedstawienie wyników badań odnosząca się do roli zarządzania talentami w przedsiębiorstwie z punktu widzenia studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

Słowa kluczowe: talent, zarządzanie talentami

1. Wprowadzenie

W dobie rosnących wymagań rynkowych, współczesne organizacje dostrzegły, iż jedynym z elementów doskonalenia swoich działań stanowi koncepcja zarządzania talentami. Dlatego też przedsiębiorstwa koncentrując na kapitale intelektualnym jako wyznaczniku strategii przedsiębiorstwa, dążą w swoich działaniach do odkrycia szczególnych możliwości swoich pracowników. Jak słusznie zauważa R. Królik to człowiek odgrywa decydującą rolę w funkcjonowaniu każdej organizacji, wpływając na osiągnięte przez nią rezultaty, nawet jeżeli przedsiębiorstwo jest wysoko zautomatyzowane. Zważywszy na silną konkurencję na rynku należy w dużej mierze skupić się na strategicznych, utalentowanych pracownikach, bowiem ich zaangażowanie, świadomość uczestniczenia w realizowaniu celów organizacji wpływa pozytywnie na osiągnięte wyniki [1]. W takim odniesieniu następuje zmiana paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi na rzecz zarządzania utalentowanymi pracownikami. Oznacza to podjęcie działań mających na celu zatrudnienie, szkolenie a także zatrzymanie najbardziej utalentowanych, zdolnych i wykwalifikowanych pracowników. Praktyczną tego implementacją jest tworzenie programów zarządzania talentami. Z tego też względu przedsiębiorstwa podejmują szereg działań mających na celu opracowanie a następnie wdrożenie skutecznego programu zarządzania utalentowanymi pracownikami. Można pokusić się o stwierdzenie, iż zarządzanie talentami to konieczność każdego przedsiębiorstwa, które chce przetrwać i rozwijać się na wymagającym rynku.

¹ dr, Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, katarzyna.olejniczak-szuster@wz.pcz.pl

Celem artykułu jest przedstawienie istoty zarządzania talentami w świetle dorobku naukowego, a także prezentacja wyników badań wśród śląskich przedsiębiorstw odnosząca się do roli zarządzania talentami w przedsiębiorstwie z punktu widzenia studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

2. Zarządzanie talentami a doskonale działają organizacji

Z uwagi na walkę między przedsiębiorstwami o najlepszych pracowników, kluczowym obszarem zarządzania stanowi problematyka zarządzania talentami w organizacji. Wynika to z faktu, iż najlepsi pracownicy są jej motorem napędowym, a ich pracy możliwa jest realizacji bieżących i przyszłych celów przedsiębiorstwa, w tym jego założeń rozwojowych. To właśnie od ich wyobraźni, charyzmy, umiejętności i energii w największym stopniu zależą wyniki i pozycja przedsiębiorstwa [2]. Z tego też względu zapewnienie odpowiedniej jakości podaży pracowników - talentów staje się warunkiem koniecznym. Jak wskazuje A. Suchodolski [3] nowoczesne zarządzanie, w szczególności zarządzanie pracownikami, dąży do możliwie najpełniejszego wykorzystania ich potencjału. Istotne jest zatem zidentyfikowanie ich ambicji a przede wszystkim ich możliwości rozwojowych, predyspozycji i potencjału. Pracownik z potencjałem to pracownik, którego wiedza, predyspozycje, kwalifikacje, umiejętności oraz zdolności mają strategiczne znaczenie dla organizacji. Taki pracownik w kontekście jej rozwoju określany jest mianem talentu [4].

W literaturze przedmiotu pojęcie talentu ujmowane jest wieloaspektowo. Z tego też względu trudno jest przyjąć jedną powszechnie obowiązującą definicję tego terminu. Podyktowane jest to faktem, iż każda organizacja we własnym zakresie ustala kogo należy określać mianem talentu. Uwzględniając mnogość i różnorodność interpretacji tego pojęcia T. Ingram [5] dokonał charakterystyki talentu (tabela 1), uwzględniając trzy obszary:

- cechy charakterystyczne talentu jako osoby,
- działania charakterystyczne dla talentu,
- przedmiot oddziaływania talentu.

Nieco inne spojrzenie na talenty przedstawiają w swoich rozważaniach J.A. Cannon i R. McGee [6]. Autorzy podkreślają, że pojęcie talentu należy traktować jako:

- predyspozycje decydujące o sukcesie jednostki,
- kompetencje cenione przez organizację czy grupę ludzi,
- podejmowanie działań, mających na celu odkrycie i rozwój wybitnych cech, umiejętności.

Tabela 1. Elementy składowe talentu

Składowe talentu		Przedmiot oddziaływania
Cechy talentu jako osoby	Działania charakterystyczne dla talentu	
<i>potencjał i zdolności, motywacja, wiedza, umiejętności, wartości, zdolności intelektualne i przedsiębiorcze, doświadczenie</i>	<i>aktywność (ukierunkowanie działań na tworzenie szans i realizację zadań, przyczynianie się do realizacji zadań przez innych), oddziaływanie na rzeczywistość, umiejętne dysponowanie zasobami, zaangażowanie i podejmowanie wyzwań</i>	<i>organizacja i wyniki pracy oraz efektywność</i>

Źródło: B. Wyrzykowska, *Kulturowe determinanty zarządzania talentami, Problemy Zarządzania, vol. 11, nr 4 (44)/2013, s.115.*

Bez względu na przyjętą interpretację można stwierdzić, że talenty identyfikowane są w kontekście ich wydajności i potencjału. Są to osoby osiągające ponadprzeciętne wyniki, o wysokim potencjale rozwojowym, stanowiące dźwignię wzrostu wartości firmy [7]. Utrata czy też nieobecność talentu znacząco spowalnia jej rozwój. Z tego też względu organizacje dostrzegają potrzebę rozwijania talentów w organizacji. Zarządzanie talentami koncentruje się bowiem, wokół przekonania, że rozpoznawanie i rozwijanie talentu ma kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji [8]. Jak twierdzi R. Silzer i B.E Dowell, zarządzanie talentami to zintegrowany zbiór procesów, programów, norm kulturowych w organizacji stworzonych i zaimplementowanych, aby przyciągnąć, rozwinąć, rozbudowywać talenty z zamiarem osiągnięcia strategicznych celów oraz zaspokajania przyszłych potrzeb biznesowych [9]. To także zapewnienie pracownikom doświadczeń rozwojowych tworzących siłę organizacyjną oraz kluczowe kompetencje, dzięki którym możliwe jest zatrzymanie rzeczywistych talentów [10].

Na podstawie przytoczonych definicji można stwierdzić, iż zarządzanie talentami odnosi się do zidentyfikowania talentu w organizacji, następnie do jego rozwijania, w tym także motywowania. Istotnym aspektem jest także, co przedstawia w swoich rozważaniach E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, stworzenie odpowiednich warunków rozwoju talentu (tabela 2).

Jak można zauważyć (tabela 2) nowoczesne zarządzanie wymaga zmiany sposobu myślenia. Nowoczesne przedsiębiorstwa zauważają, iż pracownik, a w szczególności jego talent stanowi podstawę doskonalenia jego działań, trudną do skopiowania przewagą konkurencyjną (tabela 3).

Tabela 2. Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w oparciu o zarządzanie talentami

stara	nowa
rzeczywistość	
ludzie potrzebują przedsiębiorstw	przedsiębiorstwa potrzebują ludzi
o przewadze konkurencyjnej decydują: kapitał, maszyny, lokalizacja o przewadze konkurencyjnej decydują talenty	o przewadze konkurencyjnej decydują: kapitał, maszyny, lokalizacja o przewadze konkurencyjnej decydują talenty
dysponowanie utalentowanymi pracownikami wyróżnia	dysponowanie utalentowanymi pracownikami znacząco wyróżnia
stanowiska pracy są dobrem rzadkim	talenty stanowią dobro rzadkie
pracownicy są lojalni, a stanowiska pracy bezpieczne (pewne)	pracownicy są mobilni, a ich zaangażowanie krótkoterminowe
pracownicy akceptują standardowy pakiet, który jest im oferowany	pracownicy oczekują znacznie więcej

Źródło: E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, „The War for Talent”, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 6

Tabela 3. Talent w organizacji

posiadanie	brak/utrata
talentów w organizacji	
rozwijanie potencjału i kluczowych zdolności, przyciąganie najlepszych pracowników, zarządzanie różnorodnością, zatrzymanie wysokiej klasy specjalistów, motywowanie do właściwych zachowań, rozwój „organizacji uczącej się” zwiększanie produktywności,	utracona wiedza dotycząca rozwoju firmy, utracone kontakty i relacje zewnętrzne utrzymywane przez konkretnego pracownika, utracone inwestycje poniesione na rozwój odchodzącego pracownika, wraz z kosztami rekrutacji oraz wprowadzenia nowego pracownika do firmy, negatywny wpływ na atmosferę pracy, efektywność i zarazem postrzeganie pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sośnicka-Łajczak, „Model zarządzania talentami w organizacji”, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 45, 2009, s. 595-598.

3. Metoda badań empirycznych i charakterystyka respondentów

Przedmiotowe badanie przeprowadzone przez autorkę było próbą pozyskania informacji na temat zarządzania talentami w opinii studentów. Celem podjętych badań było zebranie opinii dotyczącej roli zarządzania talentami w doskonaleniu działań przedsiębiorstwa na rynku. Ponadto celem badania była odpowiedź na następujące problemy badawcze:

- jakie są przyczyny wdrażania zarządzania talentami?
- jak zarządzanie talentami wpływa na funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa?

Sporządzony kwestionariusz ankietowy został skierowany do 56 pracujących studentów pierwszego roku studiów pierwszego roku studiów stacjonarnych i niestacjonarnych II stopnia, kierunku Zarządzanie Politechniki Częstochowskiej.

Uczestnicy badania wypełnili anonimową ankietę, zawierającą 14 pytań z określonym zakresem odpowiedzi.

Celowość doboru próby badawczej jest uzasadniona, bowiem respondenci (studenci) to osoby pracujące. Charakterystyka respondentów wykazała, iż w badaniu udział wzięło 44 kobiety, oraz 12 mężczyzn. 32% stanowiły osoby zatrudnione na stanowisku kierowniczym, zaś 68% na stanowisku wykonawczym. Analiza respondentów wykazała, że większość respondentów to osoby do 25 roku życia (49%), następnie osoby w wieku 36 – 50 lat (28%), 24% stanowią z kolei osoby w wieku od 25 do 35 lat.

4. Wyniki badań sondażowych

W przeprowadzonym badaniu analizie poddano czynniki odnoszące się do problematyki zarządzania talentami w przedsiębiorstwie. Należy zaznaczyć, iż przeprowadzone badanie było w pełni anonimowe a udział w niej był dobrowolny.

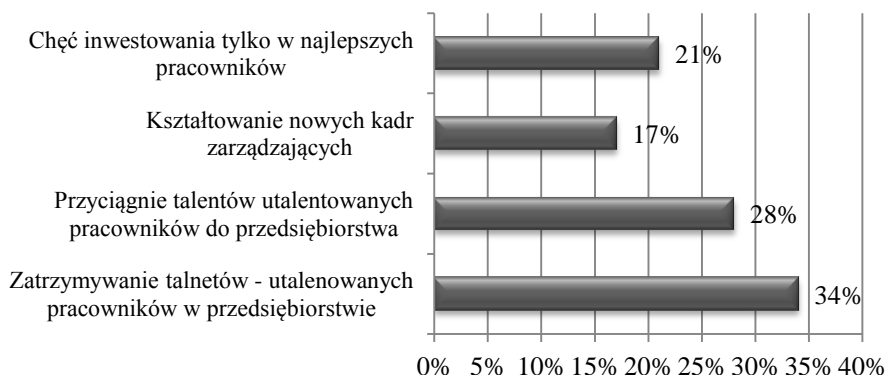
Analiza otrzymanych wyników badań, wykazała, iż:

- co trzeci respondent zetknął się z pojęciem zarządzania talentami, jednakże miał on trudność z precyzyjnym jego scharakteryzowaniem,
- co drugi badany wskazał, iż talent to osoby osiągające wysokie wyniki, mające kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa.

Pomimo niskiego poziomu wiedzy dotyczącej zarządzania talentami, 39 badanych uznało zarządzanie talentami za bardzo istotny element współczesnej polityki kadrowej, na który powinno się zwracać coraz większą uwagę (69% wskazań). Jak podkreśla, J.A. Cannon i R. McGee [11] zrozumienie, że talenty zapewniają organizacji przewagę i wyróżniają ją na tle innych, jest szczególnie istotne w przypadku podmiotów działających w branżach, w których panuje ostra konkurencja. W takim odniesieniu warunkiem koniecznym staje się tworzenia specjalnych programów rozwoju dla pracowników o największym potencjale.

Jak wynika z przeprowadzonego badania, przedsiębiorstwa decydują się na wdrożenie zarządzania talentami, robią to z dwóch głównych przyczyn (rys. 1). Z jednej strony przedsiębiorstwa chcą w ten sposób zatrzymać talenty – pracowników o wysokim potencjale (34% wskazań), z drugiej strony działania te wynikają z chęci przyciągnięcia talentów do organizacji (27% wskazań).

Ze względu na cel prowadzonego badania respondentów poproszono o określenie wpływu zarządzania talentami na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (rys. 2).



Rys. 1. Przyczyny wdrożenia zarządzania talentami w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne



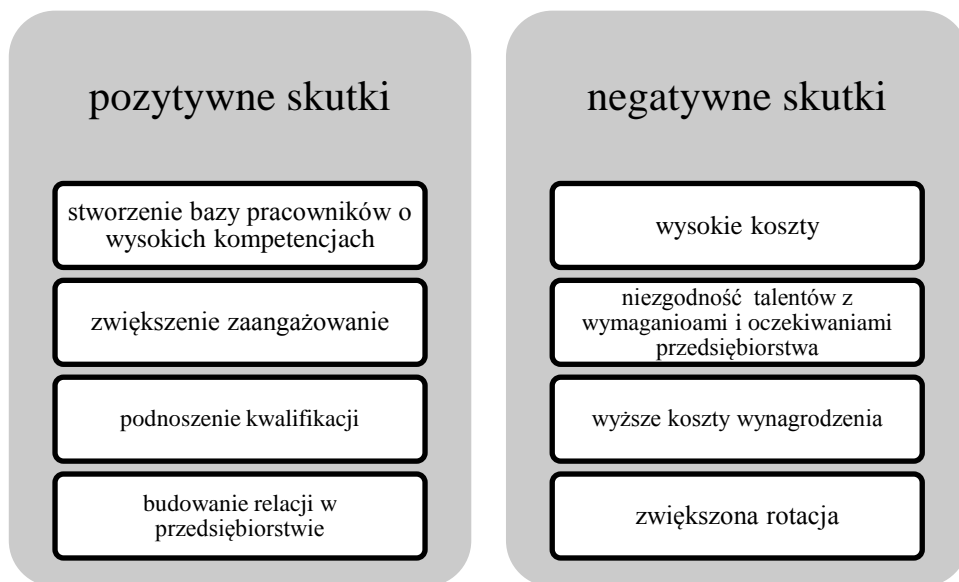
Rys. 2. Wpływ zarządzania talentami na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne

Analizując dane zamieszczone na rysunku 2 można stwierdzić, iż w opinii badanych zarządzanie talentami ma przede wszystkim wpływ przede wszystkim na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa (17% wskazań), następnie na realizację celów strategicznych (15% wskazań) a także na wzrost wartości firmy (14% wskazań). Jak podaje A. Kaczmarek i Łukasz Sienkiewicz przedsiębiorstwa wdrażają zarządzanie talentami, gdyż chcą zwiększyć efektywność oraz wydajność

całej organizacji, mają możliwość pozyskania utalentowanych pracowników na zewnętrznym rynku pracy, posiadają potrzebę wewnętrznego rozwoju grupy sukcesorów oraz zbudowania lojalności i zaangażowania osób o wysokim potencjale w stosunku do organizacji, a także dążą do efektywności procesu szkoleniowego i rozszerzenia wachlarza narzędzi motywacyjnych [12].

Po weryfikacji kwestionariusza ankietowego okazało się, iż zarządzanie talentami niesie za sobą zarówno negatywne jak i pozytywne skutki wynikające z jego zastosowania w przedsiębiorstwie (rys. 3).



Rys. 3. Pozytywne i negatywne skutki zarządzania talentami w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne

Przechodząc do dalszej analizy kwestionariusza ankietowego, respondentów zapytano czy w ich przedsiębiorstwie realizowane są pogramy zarządzania talentami. Niestety okazało się, iż takie programy realizowane są tylko w kilku – dużych i silnych przedsiębiorstwach. Taki stan rzeczy wynika zapewne z niewiedzy co do korzyści jakie płyną z zarządzania talentami a także niewystarczającego zaangażowania ze strony kierownictwa czy menedżerów w realizację założeń zarządzania talentami. Ponadto problematyka ta w polskich przedsiębiorstwach jest dopiero w początkowej fazie – fazie wdrażania.

W świetle przeprowadzonych badań empirycznych okazało się również, że:

- zarządzanie talentami stanowi cenne narzędzie doskonalenia działań organizacji (53% wskazań),
- współczesne przedsiębiorstwa potrzebują zarządzania talentami (68% wskazań),

- zarządzanie talentami wymaga opracowania strategii zarządzania utalentowanymi pracownikami (48% wskazań),
- zarządzanie talentami wymaga przede wszystkim zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla (55% wskazań),
- kluczowym elementem zarządzania talentami jest zbudowanie listy utalentowanych pracowników (75% wskazań),
- wdrożenie zarządzania talentami powoduje podniesienie poziomu kompetencji w organizacji (62% wskazań),
- wdrożenie zarządzania talentami przyczynia się do zwiększenia prestiżu organizacji (68% wskazań),
- programy zarządzania talentami powinny być wkomponowane w strukturę przedsiębiorstwa (53% wskazań).

5. Zakończenie

Przedstawione w artykule rozważania (zarówno teoretyczne jak i praktyczne) potwierdzają, iż zarządzanie talentami to holistyczna strategia zarządzania, obejmująca obejmuje szeroki wachlarz wzajemnie powiązanych procesów i programów wobec pracowników – talentów. To różnorodne działania ze strony przedsiębiorstwa ukierunkowane na kluczowych pracowników, którzy są strategicznym zasobem współczesnej organizacji, będąc jednocześnie wyznacznikiem jej konkurencyjności. To działania obejmujące swym zasięgiem identyfikację talentów, ich pozyskanie, rozwój, tworzenie puli talentów, następnie ich wykorzystanie a przede wszystkim ich zatrzymanie. Można zatem stwierdzić, iż zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie staje się kluczowym zagadnieniem dla funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa, a przede wszystkim podstawą do doskonalenia jego działań. Z drugiej strony brak talentów stanowi zagrożenie dla jego działania i rozwoju. Z tego też względu współczesne przedsiębiorstwa powinny wprowadzać programy i systemy podnoszenia kompetencji swoich pracowników.

Bibliografia

- [1] Królik R., „Kultura organizacyjna i konflikty w zarządzaniu firmą rodzinną”, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* T.12 z.7 Seria SWSPiZ w Łodzi, s. 291-297.
- [2] Morawski M., Mięka B., „Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu”, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr. 3-4/2009, s. 47-59.
- [3] Suchodolski A. „Rozwój i zarządzanie karierą pracowników”, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa, s. 211-234.

- [4] Otoła I., Raczek A. „Programy rozwoju ścieżki kariery jako kluczowy element zarządzania talentami, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie* Nr 23 t.1 (2016) s. 137–147.
- [5] Ingram T. *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2011, s. 17-18.
- [6] Cannon J.A., McGee R., *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek kariery*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 24-25.
- [7] Borkowska S., *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005, s.11.
- [8] *Talent and Talent Management Insights Insight 1. Defining Talent and Talent Management* NHS Leadership Academy 2014, s. 6.
- [9] Silzer R., Dowell B.E. *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative*, Jossey– Bass, San Francisco 2010, s. 21-22.
- [10] Lawler III E.E. *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, Jossey–Bass, San Francisco 2008, s. 63.
- [11] Cannon J.A., McGee R., *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek kariery*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s.28.
- [12] Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł., „Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach” [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Wyd. IPISS, Warszawa 2005, s. 20.
- [13] Wyrzykowska B., „Kulturowe determinanty zarządzania talentami”, *Problemy Zarządzania*, vol. 11, nr 4 (44)/2013, s.115.
- [14] Michaels E., Handfield -Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 6.
- [15] Sośnicka-Lajczak A., „Model zarządzania talentami w organizacji” , *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 45, 2009, s. 595-598.

TALENT MANAGEMENT - THE BASIS FOR IMPROVING THE ACTIVITIES OF THE MODERN COMPANY

Abstract: The effective management of people, their skills and involvement is fundamental to the success of any organization. This follows from the fact that the effectiveness of each depends on their abilities, education, experience, values, attitude sor talents. Therefore managers look for acquiring and keeping talented people called “talents”. The study presents the essence of talent management in the light of scientific achievements. The theoretical considerations are supplemented with the presentation of research results regarding the role of talent management in an enterprise from the point of view of students of the Faculty of Management at the Czestochowa University of Technology.

Key words: talent, talent management

Data przesłania publikacji do Redakcji: 27.05.2018

Data akceptacji publikacji przez Redakcję: 03.07.2018