

Koncepcja zarządzania talentami w strategii personalnej współczesnych organizacji – ujęcie modelowe

Mariusz CIELEMĘCKI

ORCID: 0000-0002-3593-3455

Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Społecznych

4.1. Wprowadzenie

Funkcjonowaniu współczesnych organizacji towarzyszą zjawiska charakteryzujące się niespotykanym w minionych dziesięcioleciach wysokim stopniem złożoności, niestabilności oraz nieprzewidywalności. H.I. Ansoff powie o tym w sposób następujący: (...) *kluczowe zdarzenia, które zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstwa, stają się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia*¹. Dziś, jako uczestnicy życia społeczno-gospodarczego, jesteśmy świadkami procesów konsolidacji przedsiębiorstw (których funkcjonowanie coraz rzadziej zamyka się w granicach jednego kraju), spektakularnych sukcesów bądź bankructw wielkich korporacji o globalnym zasięgu oddziaływania, zmian zachowań uczestników rynku, aliansów, ucieleśniania nowo powstałych idei. Przeobrażenia otoczenia z jednej strony, chęć sprostania i zaspokojenia potrzeb coraz bardziej wymagających klientów - z drugiej, wymuszają na funkcjonujących na rynku podmiotach poszukiwanie i implementację innowacyjnych rozwiązań w sferze strukturalnej, organizacyjnej i proceduralnej, zmierzających w kierunku wzrostu elastyczności. Podejmowany wysiłek jest niezbędny dla zniwelowania dysonansu pomiędzy organizacją a turbulentnym otoczeniem. Redefinicji podlegają zarówno wyodrębnione obszary, sposoby funkcjonowania samych organizacji, jak i ich elementy składo-

¹ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 60-61.

we – struktura, filozofia działania oraz zasoby ze szczególnym uwzględnieniem czynnika ludzkiego, bo to on staje się newralgicznym elementem odgrywającym kluczową rolę w zdobyciu przewagi konkurencyjnej. Człowiek – jako kreator organizacyjnej wartości – nadaje kierunek w procesie konwersji pozostałych nakładów pracy w określony finalny wyrób lub usługę, stając się najważniejszą „składową” organizacji, decydującą o poziomie efektywności wykorzystania pozostałych zasobów². Szczególną grupą poszukiwanych pracowników są tzw. talenty – wyjątkowo cenne dla organizacji jednostki o ponadprzeciętnych kompetencjach i potencjale rozwojowym. W kontekście wymagań stawianych przez rynek oraz coraz większej trudności z ich znalezieniem niezwykle ważną kwestią staje się umiejętna realizacja polityki personalnej uwzględniająca podjęcie dodatkowego wysiłku na rzecz zapewnienia optymalnego środowiska pracy najbardziej wartościowym pracownikom.

W praktyce oznacza to adaptację koncepcji zarządzania talentami i wkomponowanie jej w przyjęte strategie biznesowe, ze szczególnym uwzględnieniem przestrzeni strategii personalnych. Dlatego też w niniejszym rozdziale, na podstawie analizy krytycznej literatury, podjęto próbę pokazania, jak w sposób modelowy można dokonać takiej implementacji. Dodatkowo dla wyartykułowania ważności tematu zostały zarysowane najważniejsze przeobrażenia zachodzące w otoczeniu współcześnie funkcjonujących podmiotów na rynku jako kontekst i determinanta zmian w podejściu do polityki personalnej organizacji. W związku z tym, że koncepcja zarządzania talentami nie jest jednoznacznie rozumiana i interpretowana, podjęto również próbę pokazania różnych jej ujęć i ich usystematyzowania.

4.2. Zmiana paradygmatów w nowej gospodarce i ich wpływ na politykę personalną organizacji

Analizując literaturę poświęconą kwestii talentów, można dojść do wniosku, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat ewoluowała ona od poziomu

² A. Szałkowski, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 10.

niewielkiego zainteresowania do niezwykle dużego³. Jeszcze do końca lat 80. ubiegłego stulecia temat nie wydawał się szczególnie ważki, czego dowodem mogą być incydentalne wzmianki związane z tą problematyką w literaturze bądź też brak działań podejmowanych na rzecz tej grupy pracowników w praktyce funkcjonowania organizacji. Chociaż możliwe byłoby wskazanie wielu przyczyn zmiany podejścia do tematu z marginalnego na zasadniczy, to wydaje się, że spowodowały to przede wszystkim dwa zasadnicze zjawiska.

Po pierwsze, w gospodarce opartej na wiedzy, tradycyjne, uznawane dotychczas za aksjomatyczne źródła przewagi konkurencyjnej tracą znaczenie. O ile w przeszłości typowe organizacje wytwarzające zasoby majątkowe charakteryzowały się wysokim stopniem pracochłonności (górnictwo, przemysł tekstylny), kapitałochłonności (przemysł chemiczny, metalurgiczny), a ich aktywa stanowiły zasoby materialne w postaci infrastruktury technicznej, technologicznej, surowców oraz środków finansowych, o tyle dzisiaj zasobem strategicznym staje się wiedza i ludzie ją posiadający oraz potrafiący ten zasób zdobyć i wykorzystać. Zmianie ulegają struktury, następuje wirtualizacja działalności, przeobrażają się kluczowe kompetencje, tak organizacji, jak i te oczekiwane od zatrudnianych pracowników. W związku z tym utalentowane jednostki są coraz bardziej pożądane. Współczesne podmioty stają się instytucjami „wiedzołonnymi” lub „talentochłonnymi”. Ludzki talent jest zasobem niepowtarzalnym, trudnym do skopiowania przez konkurencję. Dlatego ten obszar wydaje się stanowić zasadnicze pole, na którym możliwe jest budowanie przewagi organizacji w procesie rywalizowania o rynek.

Można powiedzieć, że wyzwania, jakie niesie ze sobą nowa gospodarka, kształtują zarówno przeobrażenia organizacji jako całości, jak i kreują nowy typ pracownika (tabela 1). W nowych modelach organizacji to właśnie ludzie posiadający wiedzę spersonalizowaną, umożliwiającą w sposób optymalny poddawanie konwersji i wykorzystywanie pozostałych zasobów, zajmują centralne miejsce i stanowią siłę napędową organizacji. Jak zauważa P. Drucker, dzięki wiedzy stanowiącej fundament współczesnej gospodarki, ludzie stają się coraz bardziej mobilni, miejsca pracy –

³ A. Janowski, *Zarządzanie talentami w kontekście efektywności organizacji na przykładzie zakładów ubezpieczeń na życie*, Difin, Warszawa 2017, s. 43.

bardziej demokratyczne, a kryteria awansu społecznego czytelniejsze i bardziej merytoryczne⁴.

Tabela 1. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi

Nowa gospodarka	Nowa organizacja	Nowy pracownik
<ul style="list-style-type: none"> • globalizacja • twarda konkurencja • ciągłe innowacje • przełamywanie monopolii • postęp technologiczny • informatyzacja • różnorodność kulturowa • orientacja na klienta • zmiany na rynku pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • kapitał intelektualny • kluczowe kompetencje • ograniczenie hierarchii • zarządzanie projektami • organizacje sieciowe • wirtualizacja działalności • zarządzanie profesjonalistami • pozyskiwanie talentów 	<ul style="list-style-type: none"> • pracownik wiedzy • edukacja przez całe życie • zmiany zawodów i funkcji • mniejsza stabilność zatrudnienia • praca jako zadanie, a nie miejsce wykonywania czynności • twórcze myślenie • praca w zespole • zarządzanie własnym czasem, karierą

Źródło: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 392

Wyłania się nowy typ specjalistów, tzw. pracowników wiedzy, a szczególnie uzdolnioną grupą wśród nich są talenty – jednostki posiadające wyjątkowe umiejętności i bardzo wysoki potencjał rozwojowy, a także przyjmujące postawę zaangażowania w pracy⁵. Można przyjąć, że odmiennosc takiego pracownika wiedzy wyrażona jest przede wszystkim we wzroście jego autonomii wynikającej z posiadania unikatowych kompetencji. Może on je zaoferować na dobrą sprawę wszędzie, ponieważ wykorzystywane przez niego technika i technologia przesyłania informacji powodują, iż odległość, strefy czasowe i różnice kulturowe przestają być w tym momencie barierami ograniczającymi.

Drugim powodem wzrostu zainteresowania odmiennym podejściem do kwestii personalnych w organizacjach jest wspomniana wyżej ograniczona dostępność utalentowanych jednostek na rynku w sytuacji rosnącej

⁴ A. Grycuł, *Peter Drucker. The Essential Drucker*, "Organizacja i Kierowanie" 2/2002, s. 119.

⁵ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006, s. 172.

dynamiki środowiska organizacyjnego (czego konsekwencją jest wzrastająca retencja pracowników), co stawia poważne wyzwania przed osobami odpowiedzialnymi w organizacjach za zapewnienie i utrzymanie odpowiedniego zasobu kompetencyjnego, zdolnego do tworzenia nowej wiedzy, jej wykorzystywania i aktualizacji.

Impulsem, który spowodował przełom w zakresie postrzegania pracownika z łatwo zastępowalnej jednostki we wnoszącą niepowtarzalny potencjał jednostkę, były badania przeprowadzone w latach 90. ubiegłego stulecia przez McKinsey & Company na grupie 77 dużych przedsiębiorstw w USA. Na ich podstawie eksperci doszli do wniosku, że zasadniczym kryterium odróżniającym przedsiębiorstwa najlepsze od przeciętnych jest silna wiara przywódców w znaczenie talentu, która znajduje swoje implikacje w szeregu podejmowanych działań służących wzmocnieniu tego organizacyjnego zasobu⁶. Wylansowane przez nich hasło „wojny o talenty” oddaje w pełni wagę problemu. Zdaniem autorów umiejętne zarządzanie talentami miało na co najmniej dwie dekady wyznaczać źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

4.3. Zarządzanie talentami – przegląd ujęć koncepcji w literaturze

W związku z dużą rozpiętością interpretacyjną hasła „zarządzania talentami” celowa wydaje się próba określenia ram zagadnienia poprzez analizę ujęć koncepcji w literaturze przedmiotu. Sposobów definiowania zjawiska można znaleźć dość dużo. W tabeli 2 zaprezentowane zostały przykłady podejść do zarządzania talentami zaproponowane przez różnych badaczy.

Dokonując analizy zaprezentowanych definicji, można doszukać się pomimo ich różnorodności elementów wspólnych bądź podobnych. Badacze podkreślają odmienność koncepcji zarządzania talentami od dotychczas obowiązujących – zarządzania personelem czy też zarządzania zasobami ludzkimi, zwracają uwagę na strategiczny jej charakter dla organizacji. Wśród innych podobieństw można wymienić wskazanie na złożoność koncepcji. Pewnych różnic można się doszukać w kwestii identyfikowania etapów zarządzania talentami.

⁶ E. Michaels, H.H. Jones, B. Axelrod, *The war for talent B2 - The war for talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 2.

Tabela 2. Wybrane definicje zarządzania talentami

Autor	Ujęcie zarządzania talentami
Armstrong	proces identyfikacji, rozwoju, rekrutacji, zachowania i rozlokowania utalentowanych osób
Kopeć	proces mający strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstwa, polegający na zidentyfikowaniu pracowników posiadających ponadprzeciętne zdolności i osiągających ponadprzeciętne wyniki w pracy lub przyciągnięciu takich pracowników do danej firmy oraz stworzeniu kultury organizacyjnej rozwijającej tę grupę pracowników tak, aby przynosili jak największą wartość poszczególnym interesariuszom danego przedsiębiorstwa przy jednoczesnym dbaniu o to, aby pracownicy nie chcieli opuścić dotychczasowego pracodawcy
Veredus	proces polegający na wyszukiwaniu talentów, rozwijaniu ich oraz ukierunkowaniu w taki sposób, aby umożliwić osiągnięcie celów biznesowych
Wellins, Smith, McGee	rekrutacja, rozwój, awansowanie i zatrzymanie talentów, planowane i wykonywane zgodnie z obecnymi i przyszłymi celami organizacji
Clake, Vinkler	działanie obejmujące identyfikację, rozwój, zatrzymanie i wykorzystywanie talentów w kontekście danej organizacji
Listwan	zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych ze względu na ich rozwój i sprawność oraz osiąganie celów organizacji
Klimkiewicz	przyciąganie, rozwijanie i utrzymywanie w firmie najbardziej wartościowych pracowników; polega na tworzeniu warunków, w których utalentowani pracownicy będą rozwijać swój potencjał i wykorzystywać go dla dobra firmy najdłużej, jak to możliwe
Lawler	przyciąganie rzeczywistych talentów i pomaganie im w zrozumieniu, czego oczekuje się od ich pracy na rzecz firmy (...). To także zapewnienie pracownikom doświadczeń rozwojowych tworzących siłę organizacyjną oraz kluczowe kompetencje, dzięki którym możliwe jest zatrzymanie rzeczywistych talentów
Cappelli	proces, w wyniku którego pracownicy antycypują i zaspokajają swoje potrzeby związane z rozwojem kapitału ludzkiego
Davis	zarządzanie talentami polega na rekrutacji i odpowiednim szkoleniu oraz rozwoju pracowników, a także utrzymaniu pracowników osiągających doskonałe wyniki w sposób nieprzerwany i konsekwentny. Strategia zarządzania talentami to przemyślane, ustrukturyzowane podejście danej firmy do rekrutacji, utrzymania zatrudnienia, a także szkolenia i rozwoju utalentowanych jednostek w organizacji

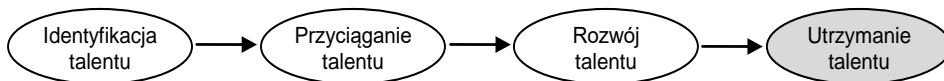
Blass	dotatkowe procesy zarządzania i szanse dostępne dla ludzi w organizacji uważanych za talenty
Silzer, Dowell	zintegrowany zbiór (zestaw) procesów, programów, norm kulturowych w organizacji stworzonych i zaimplementowanych, żeby przyciągnąć, rozwinąć, rozbudowywać talenty z zamiarem osiągnięcia strategicznych celów oraz zaspokajania przyszłych potrzeb biznesowych
Mikuła	zarządzanie talentami jest koncepcją odmienną od zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i zarządzania kompetencjami (ZK). Odmienność ta polega głównie na tym, że w ZZL i ZK podstawą rozwoju pracowników jest proces ustalania posiadanych przez nich umiejętności albo kompetencji i umiejętności lub kompetencji o niewystarczającym poziomie w stosunku do potrzeb występujących na zajmowanym stanowisku, a następnie tworzeniu uzupełniającego programu szkoleń i doskonalenia zawodowego. Natomiast w zarządzaniu talentami punkt ciężkości koncentruje się na talentach, a więc wyjątkowych umiejętnościach i specyficznych uzdolnieniach. Jednocześnie przede wszystkim te talenty wzmacniane są w procesie pracy i rozwoju
Kaczmarska, Sienkiewicz	program zarządzania talentami [...] powinien mieć charakter holistyczny, bazujący na współzależnościach wielu procesów, do których należą planowanie zatrudniania, dobór, utrzymanie pracowników (w tym systemy motywacyjne), rozwój potencjału, ocena efektów pracy, planowanie kariery

Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 503; J. Kopeć, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 58; *Talent management – the capacity to make a difference*, www.veredus.co.uk, data dostępu: 12.10.2005; R.S. Wellins, A.B. Smith, L. McGee, *The CEO's Guide to Talent Management: Building a Global Leadership Pipeline*, PA: Development Dimensions International, Pittsburgh 2006, s. 2; R. Clake, V. Winkler, *Reflections on talent management*, CIPD, London 2006; T. Listwan, *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacji*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 191; D. Klimkiewicz, *W poszukiwaniu talentów. Jak zdobyć najbardziej wartościowych pracowników?*, „Personel i Zarządzanie” 1-31 maja 2007, nr 5(206), s. 38; E.E. Lawler, *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco 2008, s. 63; P. Cappelli, *Talent on Demand: Managing in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, Boston 2008, s. 5; T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 15; E. Blass, *Talent management. Maximasing Talent for Business Performance*, Chartered Management Institute, Hertfordshire 2007, s. 3; R. Silzer, B.E. Dowell, *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative*, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 16-18; B. Mikuła, *Elementy nowoczesnego zarządzania: w kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków-Kluczbork, Wyd. Antykwa 2001, s. 56; A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, [w:] S. Borkowska (red.) *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, 2005, s. 56

W literaturze nie brakuje również prób modelowego ujęcia zarządzania talentami. Najprostszą propozycją jest zaproponowana przez Listwana⁷. Bazując na klasycznej teorii systemów Bertalanffy'ego, autor wykorzystuje koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi, aby zbudować na dosyć wysokim poziomie ogólności model. Wyróżnia w nim następujące elementy:

- wejście – utożsamiane z pozyskiwaniem talentów z otoczenia w procesie rekrutacji i selekcji oraz ich identyfikowaniem w organizacji,
- przejście (transformację) – to procesy, w których dokonywane jest rzeczywiste oddziaływanie na utalentowanego pracownika; w ramach tej fazy realizowane jest jego doskonalenie (szkolenie),
- wyjście – czyli opuszczenie organizacji przez talent.

Podobne rozwiązanie prezentuje Juchnowicz, z tym że w końcowej fazie proponuje położenie nacisku na wysiłki na rzecz utrzymania talentu w organizacji (rys. 1).



Rysunek 1. Proces zarządzania talentami wg M. Juchnowicz

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Listwan, *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacji*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, s. 21-26; M. Juchnowicz, dz. cyt., s. 36

Bogactwo interpretacyjne zjawiska zarządzania talentami może spowodować trudności z właściwym jego rozumieniem. Skłania jednak do wyartykułowania kilku perspektyw, z których można na nie spojrzeć (tabela 3).

⁷ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacji*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 21-26.

Tabela 3. Perspektywy patrzenia na zarządzanie talentami

Perspektywa	Istota
Perspektywa procesu	posiadanie właściwych talentów warunkuje przyszły sukces firmy, więc zarządzanie talentami i pielęgnowanie ich powinno być częścią codziennych procesów organizacyjnego życia;
Perspektywa kulturowa	postrzeganie zarządzania talentami (ZT) jako swego rodzaju sposobu myślenia, przekonanie, że talenty są niezbędne do osiągnięcia sukcesu firmy; przeświadczenie, że każdy indywidualny talent jest ważny dla organizacji, a rozwijanie talentów staje się częścią rutyny pracy;
Perspektywa konkurencyjna	ZT polega na identyfikowaniu talentów oraz oferowaniu im tego, czego potrzebują, co ma zapobiec przejęciu ich przez konkurencję;
Perspektywa rozwojowa	ZT jest przyspieszoną ścieżką rozwoju dla pracowników o wysokim potencjale;
Perspektywa planowania zasobów ludzkich	ZT polega na połączeniu właściwych ludzi z odpowiednimi stanowiskami w danym czasie i wykonywaniu właściwych zadań;
Perspektywa zmiany zarządzania	ZT staje się kołem napędowym zmian w organizacji; ZT traktuje się jako część szerszej strategii, inicjującej zmiany w przedsiębiorstwie.

Źródło: E. Blass, *Talent management. Maximasing Talent for Business Performance*, Chartered Management Institute, Hertfordshire 2007, s. 4

4.4. Zarządzanie talentami a strategia organizacji

Dokonując bardziej wnikliwej analizy literatury należy zauważyć, że na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat nastąpiło przesunięcie akcentu z indywidualistycznego traktowania talentów, w myśl którego efektywność przedsiębiorstwa jest determinowana zagregowanymi wysiłkami poszczególnych jednostek, w kierunku podejścia systemowo-strategicznego, postulującego potrzebę występowania ścisłego związku pomiędzy zarządzaniem talentami a strategią organizacji. Za sprawą Rothwella i Kazanasa w literaturze pojawiło się pojęcie strategicznego rozwoju talentów (*Strategic Development of Talent – SDT*), definiowanego jako *proces zmiany organizacji, zewnętrznych interesariuszy, grup wewnętrznych i pra-*

owników przez zaplanowane i niezaplanowane uczenie w taki sposób, aby posiadli oni kompetencje niezbędne do wsparcia organizacji w osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej)⁸.

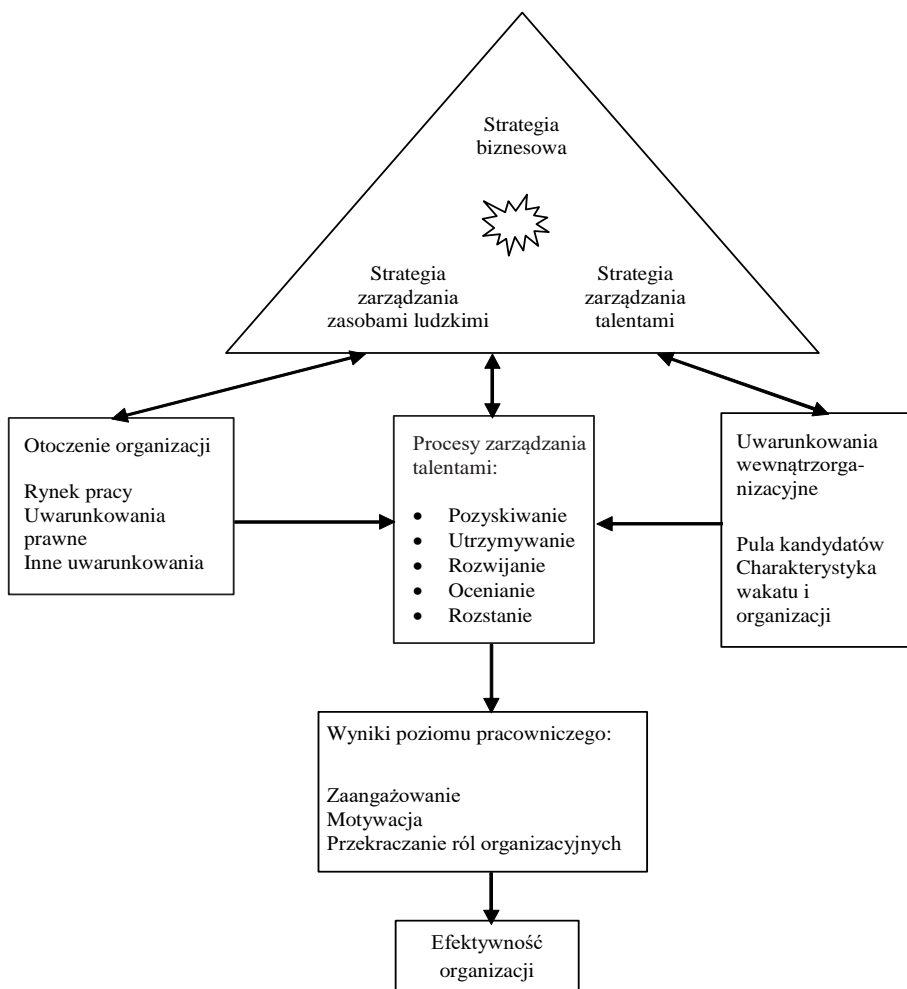
Za takim podejściem opowiada się dość liczna grupa badaczy włączając w proces działań podejmowanych na rzecz talentów takie aktywności, jak: identyfikację talentu, przyporządkowanie go do określonej grupy, kształtowanie i rozwijanie, wreszcie umiejscowienie go na stanowisku umożliwiającym jemu samemu uwolnienie potencjału, a organizacji osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej⁹. Zarządzanie talentami powinno być zatem podejściem holistycznym, zmierzającym do zaspokojenia potrzeb organizacji w aspekcie kapitału ludzkiego. Zwolennicy takiego podejścia wychodzą poza ramy tradycyjnego ujęcia zarządzania talentami ukierunkowanego do wnętrza organizacji, tworząc modele wpisujące omawianą koncepcję w strategię organizacji oraz uwzględniające wpływ otoczenia zewnętrznego. W tym kontekście warto zaprezentować koncepcję Ingrama, który wykorzystując opracowania Collingsa i Mellahiego (2009) oraz Rynesa i Barbera (1990), tworzy własny model zarządzania talentami w organizacji (rys. 2).

W tej propozycji autor wskazuje na konieczność wzajemnego dopasowywania strategii różnych poziomów (oznaczenie gwiazdką), a nie biernej adaptacji strategii zarządzania talentami do wcześniej przyjętych strategii: ogólnej i zarządzania zasobami ludzkimi. Przyjęta strategia zarządzania talentami jest determinowana podażą kandydatów na rynku zewnętrznym, jak i dostępnymi w samej organizacji. Od tych czynników autor uzależnia usytuowane w samym centrum modelu procesy zarządzania talentami obejmujące pozyskiwanie (rekrutację i selekcję), utrzymanie (kształtowanie wynagrodzeń), rozwijanie (postrzegane przez pryzmat szkoleń i kariery) oraz ocenianie i zwalnianie talentów. Procesy

⁸ W.J. Rothwell, H.C. Kazanas, *The Strategic Development of Talent*, HRD Press, 2003, s. 28.

⁹ B. Mikuła, *Selected Problems of Enterprise Management in the Knowledge-based Economy* [w:] *Global Challenges of National Economies Development*, Conference Proceedings International Scientific-Practical Conference, Kiev 2016, s. 27-39, J. Kopeć, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 155-157, I. Björkman, M. Ehrnrooth, M. Höglund, K. Mäkelä, A. Smale, J. Sumelius, *Talent or not? Employee reactions to talent identification*, "Human Resource Management", Vol. 52(2)/2012, s. 195-214.

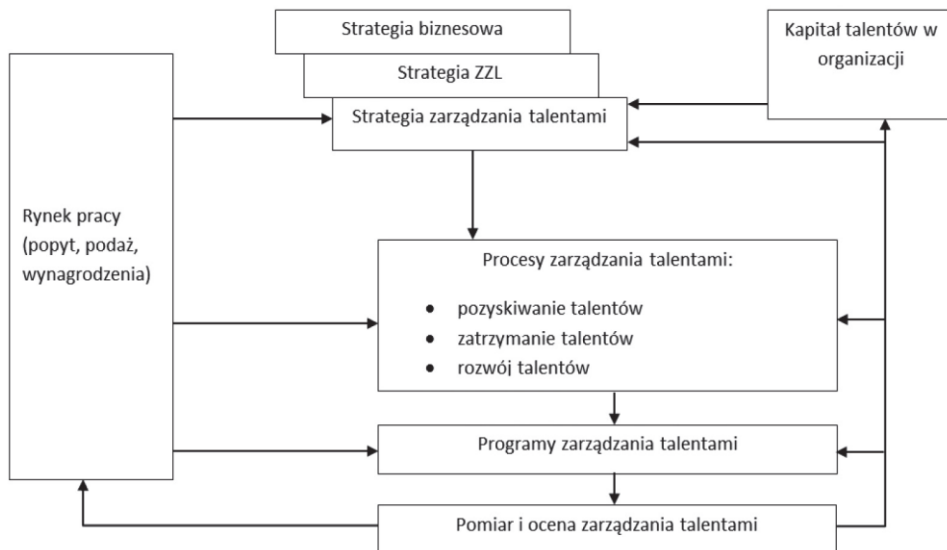
te wpływają na rezultaty uzyskiwane na poziomie pracownika, a te z kolei kształtują efektywność organizacji jako całości.



Rysunek 2. Model zarządzania talentami wg Ingrama

Źródło: T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 49

Ogólna strategia biznesowa stanowi również punkt wyjścia w modelu zbudowanym przez Armstronga (rys. 3). Jest ona determinantą w procesie pozyskiwania talentów z rynku wewnętrznego i zewnętrznego. To z kolei kształtuje odpowiednią politykę dotyczącą przyciągania i zatrzymywania

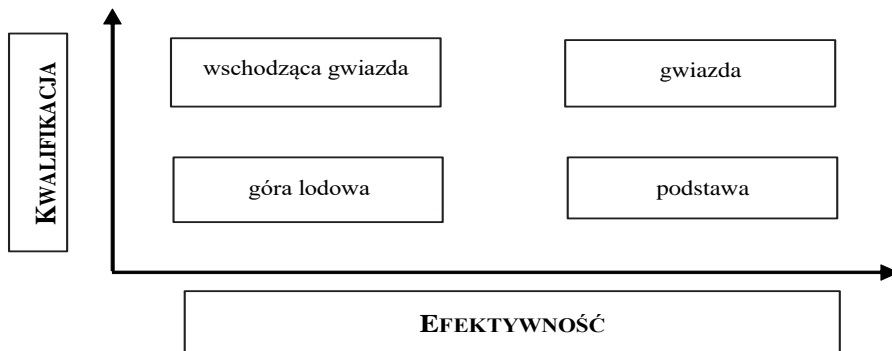


Rysunek 4. Model zarządzania talentami według Pocztowskiego

Źródło: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 61

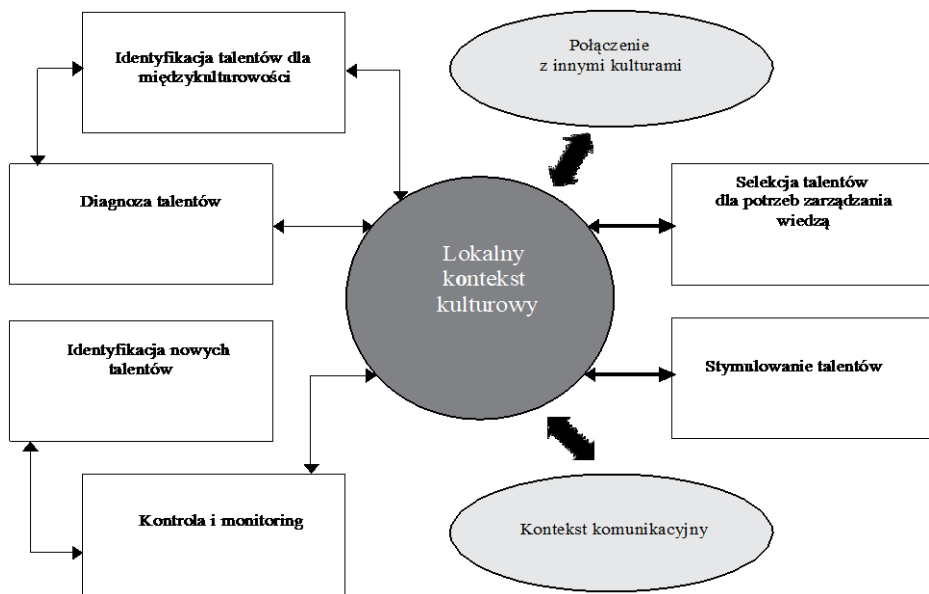
Z kolei Waheed i Zaim przeprowadzają kategoryzację pracowników opierając się na dwóch zasadniczych kryteriach, tj. kwalifikacjach oraz efektywności (rys. 5). Najwyższe kwalifikacje i efektywność wykazują „gwiazdy”, których do pracy mają motywować dodatkowe składniki wynagrodzenia, awanse czy zwiększanie zakresu odpowiedzialności. Zdaniem twórców modelu taka segmentacja załogi ułatwia zaplanowanie odpowiedniej ścieżki rozwoju, podjęcie działań na rzecz zwiększenia kwalifikacji i efektywności zatrudnionych oraz ich przeniesień kategoryzacyjnych.

Na znaczenie uwarunkowań kulturowych w dobie postępującej globalizacji i internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw jako elementu będącego kontekstem zarządzania talentami zwracają uwagę Careag, Sepúlved i Badill (rys. 6). Wyróżniają oni sześć składowych procesu i sugerują, aby na każdym etapie były uwzględniane aspekty międzykulturowe.



Rysunek 5. Model zarządzania talentami według Waheeda i Zaima

Źródło: S. Waheed, A. Zaim, *A Model for Talent Management and Career Planning*, „Education Sciences: Theory & Practice”, Vol 15(5) 2015, s. 1206-1210



Rysunek 6. Model procesu zarządzania talentami według B. Careaga, E. Sepúlveda i M.G. Badilla

Źródło: J. Mróz, *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 2(23)2015, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, s. 12

Jak widać, analiza dostępnych źródeł literatury potwierdza zróżnicowanie w przedmiocie schematycznego odwzorowywania zarządzania talentami. Zaprezentowane powyżej ujęcia to wybrane w sposób arbitralny propozycje ukazujące bogactwo podejść badawczych przy modelowaniu omawianego procesu. Badający ten obszar w większości zaprezentowanych koncepcji postulują potrzebę dynamicznego podejścia uwzględniającego oddziaływanie otoczenia. Warto również zwrócić uwagę na akcentowany w zdecydowanej większości przypadków pragmatyczny cel stawiany przed modelami. Wdrażana koncepcja ma służyć nie tylko pracownikom (rozwój, tworzenie planów sukcesji), ale również ma wspierać osiąganie celów organizacyjnych, którymi najczęściej są określone wartości wyrażane w postaci miernika pieniężnego. Warte odnotowania są również elementy różnicujące modele. Do nich można zaliczyć: stopień złożoności modelu, uwzględnienie perspektywy kulturowej czy też obecności mechanizmów pomiaru efektywności funkcjonowania wdrożonego systemu.

4.5. Podsumowanie

W rozdziale podjęto próbę pokazania koncepcji zarządzania talentami jako naturalnego, kolejnego etapu w ewolucji zarządzania ludźmi w organizacji, stanowiącego odpowiedź na wyzwania wynikające ze zmienności i turbulencji otoczenia. Programy zarządzania talentami mogą być skutecznym narzędziem przewyżczenia negatywnych tendencji na rynku – braku kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach, procesów fluktuacyjnych czy trudności w przyciąganiu i przekonaniu do pracy w organizacji jednostek o wysokim potencjale rozwojowym. Aby te wysiłki były rzeczywiście owocne i trwałe, należy pamiętać o konieczności zintegrowania wdrażanych programów zarządzania talentami z ogólną strategią biznesową oraz strategią zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.

Bibliografia

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. PWE, Warszawa 1985.
Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa-Kluczbork 2004.

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Björkman I., Ehrnrooth M., Höglund M., Mäkelä K., Smale A., Sumelius J., *Talent or not? Employee reactions to talent identification*, "Human Resource Management", Vol. 52(2)/2012.
- Blass E., *Talent management. Maximizing Talent for Business Performance*, Chartered Management Institute, Hertfordshire 2007.
- Cappelli P., *Talent on Demand: Managing in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, Boston 2008.
- Clake R., Winkler V., *Reflections on talent management*, CIPD, London 2006.
- Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Grycuk A., *Peter Drucker. The Essential Drucker*, "Organizacja i Kierowanie" 2/2002.
- Ingram T., *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
- Janowski A., *Zarządzanie talentami w kontekście efektywności organizacji na przykładzie zakładów ubezpieczeń na życie*, Difin, Warszawa 2017.
- Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł., *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach* [w:] S. Borkowska (red.) *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005.
- Klimkiewicz D., *W poszukiwaniu talentów. Jak zdobyć najbardziej wartościowych pracowników?*, „Personel i Zarządzanie” 1-31 maja 2007, nr 5(206).
- Kopeć J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Lawler E.E., *Talent: Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco 2008
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrą w organizacji*, [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Michaels E., H.H. Jones, B. Axelrod, *The war for talent B2 - The war for talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Mikuła B., *Elementy nowoczesnego zarządzania: w kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków-Kluczbork, Wyd. Antykwa 2001.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006.
- Mikuła B., *Selected Problems of Enterprise Management in the Knowledge-based Economy* [w:] *Global Challenges of National Economies Development*, Conference Proceedings International Scientific-Practical Conference, Kiev 2016.

- Mróz J., *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze* [w:] „Nauki o Zarządzaniu”, nr 2(23), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2015.
- Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wyd. a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Rothwell W.J., Kazanas H.C., *The Strategic Development of Talent*, HRD Press, 2003.
- Silzer R., Dowell B.E., *Strategy-driven Talent Management. A Leadership Imperative*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- Szałkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- Veredus, *Talent management – The capacity to make a difference*, www.veredus.co.uk), data dostępu: 12.10.2005.
- Waheed S., Zaim A., *A Model for Talent Management and Career Planning*, „Education Sciences: Theory & Practice”, Vol 15(5), 2015.
- Wellins R.S., Smith A.B., McGee L., *The CEO's Guide to Talent Management: Building a Global Leadership Pipeline*, PA: Development Dimensions International, Pittsburgh 2006.

The concept of talent management in the personnel strategy of contemporary organizations – a model approach

Abstract: The chapter attempts to show the concept of talent management as a natural, next stage in the evolution of people management in the organization, which is a response to the challenges arising from the variability and turbulence of the environment. The author, presenting different approaches of researchers to this phenomenon, indicates that this concept can be an effective tool to overcome negative market trends - the lack of candidates with appropriate qualifications, fluctuation processes or difficulties in attracting and persuading to work in the organization of units with high development potential. For these efforts to be truly fruitful and sustainable, it is important to integrate the implemented talent management programs with the overall business strategy and the organization's human resources management strategy. Attempts to model these efforts are included in the last part of the chapter.

Keywords: *talent management, knowledge based economy, personal politics, organization strategy*