

Mariusz Cielemeński*

ZARZĄDZANIE TALENTAMI – „KORPORACYJNY NEOLOGIZM” CZY WYMÓG WSPÓŁCZESNOŚCI?

Wprowadzenie

Dzisiaj jesteśmy uczestnikami przełomu cywilizacyjnego oznaczającego pojawienie się nowej epoki w rozwoju gospodarki światowej i społeczeństw. „Społeczeństwo postindustrialne” D. Bella, „społeczeństwo postkapitalistyczne” P. Druckera, „trzecia fala” A. Toflera, „nowa gospodarka”, „nowa ekonomia”, „gospodarka elektroniczna”, „era wiedzy” czy wreszcie „gospodarka oparta na wiedzy (GOW)” L. Thurowa – to wybrane pojęcia używane dla jej określenia. Zwłaszcza to ostatnie trafnie oddaje istotę nowego paradygmatu – wiedzy, która staje się kluczowym czynnikiem wzrostu współcześnie funkcjonujących przedsiębiorstw.

O ile kilkanaście lat temu źródła przewagi konkurencyjnej poszukiwano w gromadzeniu i wykorzystywaniu kapitału materialnego, to dziś fundamentalnym wyzwaniem funkcjonujących podmiotów rynkowych jest, z jednej strony, zdolność do przystosowania się do zmieniających się potrzeb klientów oraz wymogów stawianych przez konkurencję, a także zdolność szybkiego uczenia się, związana z potrzebą nowego spojrzenia na kapitał ludzki. W nowych modelach organizacji to właśnie ludzie, posiadający w swoich głowach wiedzę spersonalizowaną, dającą się w sposób optymalny poddawać konwersji, zajmują centralne miejsce i stanowią siłę napędową organizacji.

Negatywne – z punktu widzenia pracodawcy – przeobrażenia na rynku pracy (niski przyrost naturalny, przechodzenie pracowników na wcześniejsze emerytury, migracje zarobkowe) powodują, że znalezienie odpowiedniego personelu, to dla organizacji nie lada problem. W sposób szcze-

* Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach.

gólny dotyczy to wysoko wykwalifikowanych menedżerów i specjalistów o wysokim potencjale rozwojowym, tzw. *high potentials* określanych często w literaturze mianem „talentów”. Prawdziwym sprawdzianem umiejętności „radzenia sobie” z takimi jednostkami, a jednocześnie jednym z najważniejszych wyzwań rozwijających się organizacji, jest efektywne zarządzanie talentami.

Autor stawia sobie za cel udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy zarządzanie pracownikami *high potentials* jest rzeczywiście odpowiedzią firm na współczesne wyzwania, czy jedynie kolejną przemijającą modą oraz jakie korzyści i zagrożenia mogą pociągać za sobą implementowane w organizacjach programy dedykowane pracownikom o wysokim potencjale rozwojowym.

Przeobrażenia otoczenia jako wyzwanie dla współczesnych organizacji

Powszechnie akceptowane jest dzisiaj stwierdzenie mówiące o tym, że to, co dzieje się w otoczeniu, ma większe znaczenie dla przetrwania organizacji, niż to, co odbywa się w jej ramach [Nizard 1998, s. 83]. A obserwując uwarunkowania, w których funkcjonują współczesne podmioty, można z całą pewnością stwierdzić, że cechuje je niespotykany dotąd dynamizm zachodzących przeobrażeń. Chociaż już Hipokrates zauważył, że „(...) jedyną stałą rzeczą jest zmiana”, to zacytowane sformułowanie w czasach nam współczesnych nabrało nowego znaczenia. Mamy do czynienia nie tyle z łagodnym, ewolucyjnym przejściem ze stanu przeszłego do teraźniejszego i teraźniejszego do przyszłego, co z nagłą metamorfozą, propozycją rozwiązania niekoniecznie posiadającego swój pierwowzór w przeszłości. Warto w tym miejscu podać jeden fakt obrazujący skalę tego zjawiska. Otóż, cały postęp, jaki dokonał się w historii ludzkości od zarania dziejów do końca XIX wieku, został podwojony w wieku XX i, co warto podkreślić, proces ten ulega przyspieszeniu [Jasiński 2005, s. 15].

Na progu XXI wieku można wskazać kilka zasadniczych sił kształtujących oblicze wszystkich dziedzin życia.

Pierwszą z nich, będącą kołem zamachowym dla pozostałych, jest ogromny postęp naukowo-techniczny. Już w 1981 r. D. Butler przewidywał, że „(...) rewolucja telematyczna jest wielką rewolucją społeczeństwa, zdolną do transformacji ludzi jako pracowników, konsumentów, mieszkańców i jednostek” [Unold 2001, s. 67]. Niespotykane do tej pory tempo rozwoju nowoczesnych technologii niesie ze sobą wiele wyzwań i dylematów. Jak zauważa B. Gregor, niezależnie od prognoz dotyczących kierunków omawianych zmian czy też potencjalnych kosztów społecznych, pewne obszary ludzkiej aktywności stają się szczególnymi beneficjentami rewolucji infor-

macyjnej. Odnosi się to w sposób szczególny do sfery biznesu, który – jak się okazało w praktyce – nadaje jej tempo [Gregor 2004, s. 26]. Dzięki zastosowanej wiedzy i technologii możliwe jest tworzenie zupełnie nowych materiałów, zaczynając od nowych odmian roślin, szczepów bakterii, kończąc na powłokach promów kosmicznych [Morawski, Mięka 2009, s. 21]. Produkowane są podzespoły mniejsze, lżejsze, tańsze, w przedsiębiorstwach dąży się do ściślejszego „sprzęgnięcia” wiedzy z praktycznymi potrzebami konsumentów. Automatyzacja procesów wytwórczych, gwałtowny rozwój i rozpowszechnianie technologii informatycznych i komunikacyjnych powodują zmianę wymagań stawianych wobec pracowników. O ile tradycyjny model z przeszłości zakładał realizację prostych zadań przez niewykwalifikowany personel, o tyle współcześnie przed pracownikami stawiane są często niepowtarzalne, złożone zadania. Dziś wykwalifikowany pracownik wyposażony w środki komunikacji i łączności na dobrą sprawę może żyć i pracować wszędzie. Czas i miejsce świadczenia pracy przestaje mieć jakiegokolwiek znaczenie [Morawski 2003, s. 17-18].

Innym wyróżnikiem współczesnej gospodarki jest globalizacja, której istotą jest poszerzanie i pogłębianie podziału pracy uwarunkowane z kolei liberalizacją wymiany dóbr, usług, kapitału, wiedzy i transferu ludzi. Zacierają się granice państwowe do prowadzenia działalności gospodarczej. Miejsce rynków chronionych różnymi barierami stopniowo zajmuje rynek globalny, czyli taki, gdzie bez żadnych ograniczeń można poszukiwać lepszych wyrobów czy tańszych dostawców [Koźmiński 2004, s. 9]. Liberalizacji światowego handlu, której przejawem jest łagodzenie barier celnych, ograniczenie państwowego interwencjonizmu, dążenie do unifikacji systemów obowiązujących norm, sprzyjają procesy integracji gospodarczej, przykładem czego może być choćby rozszerzanie Unii Europejskiej. Proces postępującej globalizacji powoduje upodabnianie się do siebie gospodarek i społeczeństw, oznaczając jednocześnie konieczność zaaprobowania kulturowej różnorodności. Postępujące umiędzynarodowienie gospodarki sprawia, iż nie tylko potężne ponadnarodowe koncerny, ale również średnie i małe przedsiębiorstwa zmuszone są do stosowania globalnej strategii działania. Procesy liberalizacji dotyczą również rynku pracy. Systematyczne otwieranie się granic państw zwiększa możliwość migracji zarówno krótko-, jak i długoterminowych. To powoduje, że jedne organizacje mogą łatwiej pozyskiwać specjalistów, podczas gdy inne są narażone na utratę swych kluczowych pracowników. Dla polskich firm problem „odpływu” cennej, bo utalentowanej kadry staje się coraz bardziej poważnym zagrożeniem.

Kwestia ta nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji, gdy to właśnie kapitał ludzki, a nie materialny ma coraz bardziej istotne znaczenie dla rozwoju organizacji. W nowej rzeczywistości mniejszą rolę niż dotychczas będą

odgrywały rynki produktowe i rynki finansowe, a o względnej przewadze przedsiębiorstwa czy regionu będzie decydowała raczej zdolność do przyciągnięcia, zatrzymania i zapewnienia rozwoju utalentowanym ludziom, niż umiejętność eksploatacji naturalnych zasobów [Hagel III, Brown 2006, s. 229]. T.H. Davenport [2007, s. 20] mówi wprost, że w sytuacji, gdy główną wartością staje się wiedza ucieleśniona w ludziach, szczególnego znaczenia nabiera grupa „osób zarabiających na życie myśleniem”, a Płoszajski [2004, s. 26] dodaje, że „(...) nowoczesne organizacje stają się miejscem, gdzie się przede wszystkim myśli, a dopiero później produkuje”.

W tych nowych uwarunkowaniach znacząco zwiększa się rola człowieka – inteligentnego regulatora realizowanych przez przedsiębiorstwo procesów, na którym spoczywa ciężar utrzymania poziomu sprawności działania w dynamicznie zmieniających się warunkach otoczenia. Wiedza, która jest czymś więcej niż informacją (której nośnikiem może być np. komputer), staje się najbardziej poszukiwanym kapitałem, będącym domeną człowieka.

Wyzwania współczesnego rynku pracy

Zmiany zachodzące w profilu demograficznym rozwiniętych gospodarek świata oznaczają starzenie się społeczeństw i równocześnie znaczącą redukcję w liczbie osób wchodzących na rynki pracy, a tym samym – niedobór pracowników, zwłaszcza tych o wysokich kwalifikacjach i potencjale rozwojowym, często określanym mianem talentów czy gwiazd. Praktyka krajów rozwiniętych (USA, Wlk. Brytania czy nawet Chin) wskazuje, że problem ludzi uzdolnionych, liderów organizacji staje się wielkim wyzwaniem. Badanie przeprowadzone w 2010 roku przez Manpower na grupie 35 000 pracodawców w 36 krajach pokazało światowy deficyt kadr. Podobnie jak to miało miejsce na przestrzeni kilku ostatnich lat prawie 1/3 pracodawców ma problemy ze znalezieniem odpowiednich kandydatów i, ich zadaniem, trudności te wynikają z braku odpowiednich kwalifikacji kandydatów. Wyniki badania „Manpower Niedobór Talentów 2010” pokazują, że największych problemów ze znalezieniem właściwych pracowników doświadczają firmy z Japonii (76%), Brazylii (64%), Argentyny i Singapuru (po 53%) oraz Polski (51%). W Europie badanie Manpower zostało przeprowadzone w 18 krajach. W 2010 r. problem ze znalezieniem odpowiednich kandydatów ma średnio 23% pracodawców i jest to wynik bardziej optymistyczny niż średnia światowa, która w tym roku wynosi 31%. Największe trudności deklarują firmy ze wspomnianej już Polski (51%), Rumunii (36%), Austrii, Szwajcarii i Włoch (po 35%) [<https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect>, (28.04.2011)]. Poza tym należy uwypuklić, iż w naszym kraju pracuje tylko 53% osób w wieku produkcyjnym i, niestety, ale jest to jeden z najniższych wskaźników europejskich. Przyszłość również nie napawa

optymizmem, ponieważ na jedno małżeństwo statystycznie przypada u nas 1,38 dziecka i wskaźnik ten z roku na rok jest coraz niższy [Sosińska 2007, s. 132].

Zgodnie z wnioskami tego badania „niedopasowanie talentów”, czyli niemożność znalezienia pracownika o właściwych kompetencjach w odpowiednim miejscu i czasie, jest zagrożeniem dotyczącym wszystkich pracodawców. A przecież dzisiaj ludzie, częściej niż finanse, a zwłaszcza brak utalentowanej kadry, stają się ograniczeniem rozwoju. Fakty tę tezę potwierdzają. Dzisiaj 61 krajów na świecie ma ujemny przyrost naturalny. W Niemczech szacuje się, że w roku 2010 liczba aktywnych zawodowo w wieku od 30 do 39 lat spadła do 9 mln z 12,5 mln w roku 2001. Dodatkowo negatywną tendencję pogłębiają możliwości przechodzenia na wcześniejsze emerytury. W Stanach Zjednoczonych w ciągu najbliższych dziesięciu lat z takiej możliwości będzie mógł skorzystać co drugi pracownik.

Powyższe zjawiska spowodowały, iż w gospodarce opartej na wiedzy został wyłoniony trzeci rodzaj rynku, bo obok dotychczas funkcjonujących rynków produktów/klientów, rynków kapitałowych w sytuacji niedoboru pracowników o wysokim potencjale rozwojowym, ukształtował się rynek talentów. Wynikająca z przedstawionych powyżej przesłanek rywalizacja o ten niezwykle cenny, a zarazem rzadki zasób nosi nazwę „wojny o talenty”. Problematyka ta była podejmowana już w przeszłości, m.in. w 1997 roku przez firmę konsultingową McKinsey’s oraz takich badaczy, jak: T. Ambler i S. Barrow w 1996 [Ambler, Barrow 1996, s. 85-206], M.J. Ewing w 2002 roku [Ewing, Pitt 2002, s. 3-22] i rok wcześniej E. Michaels [Michaels, Jones 2001, s. 4-15], którzy wraz ze swymi współpracownikami podsumowali obraz zmian, wyróżniając cechy charakterystyczne dla „starej rzeczywistości” oraz stanu obecnego, koncentrując się na aspektach, które powodują zwiększenie roli osób szczególnie utalentowanych w organizacjach (tab. 1.).

Tabela 1. Stara i nowa rzeczywistość w dobie walki o talenty

Stara rzeczywistość	Nowa rzeczywistość
Ludzie potrzebują firm.	Firmy potrzebują ludzi.
Maszyny, kapitał i lokalizacja to przewagi konkurencyjne.	Utalentowani ludzie stanowią przewagi konkurencyjne.
Posiadanie lepszych talentów wyróżnia.	Posiadanie lepszych talentów ogromnie wyróżnia.
Stanowiska to rzadkie dobro.	Talenty to rzadkie dobro.
Pracownicy są lojalni i stanowiska są bezpieczne.	Ludzie są mobilni, a ich zaangażowanie krótkoterminowe.
Ludzie akceptują standardowy pakiet, który się im oferuje.	Ludzie żądają dużo więcej.

Źródło: [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2001, s. 6].

Zjawisko to intensyfikuje się z powodu niedostosowania systemu kształcenia do zapotrzebowania na rynku pracy oraz zmniejszenia zainteresowania uczącej się młodzieży nie tylko „twardymi dyscyplinami”, jak chemia, inżynieria, ale również tradycyjnymi zawodami rzemieślniczymi, przy czym problem wcale nie tkwi w kształtowaniu struktury ilościowej, lecz jakościowej [Juchnowicz 2007, s. 36].

Sytuacja na rynku pracy jest również pochodną opisanych wcześniej procesów globalizacyjnych i integracyjnych. Po wejściu Polski w struktury Unii Europejskiej mamy do czynienia z nasileniem zjawiska emigracji zarobkowej. Duża popularność tego trendu jest zjawiskiem występującym powszechnie w nowo przyjętych państwach członkowskich. Jak szacuje Fundacja IBS, natężenie migracji w Polsce jest porównywalne z obserwowanym w Estonii, dwukrotnie niższe niż na Łotwie i blisko trzykrotnie niż na Litwie. Nasilenie migracji po rozszerzeniu UE miało więc miejsce również w krajach, gdzie stopa bezrobocia jest znacznie niższa niż w Polsce, a tempo wzrostu PKB bardzo wysokie. Można więc zasadnie podejrzewać, że głównym motorem migracji są różnice w wysokości wynagrodzeń i poziomie życia między krajami Europy Zachodniej a nowo przyjętymi państwami członkowskimi, a czynniki wypychające – takie jak stopa bezrobocia czy niska dynamika wzrostu – odgrywają mniejszą rolę.

Powyższe spostrzeżenia potwierdza raport z badania przeprowadzonego przez *The Conference Board*, zrealizowanego we współpracy z firmą House of Skills w okresie od lipca do września 2006 roku na grupie 300 dyrektorów personalnych największych przedsiębiorstw (wg Listy 500 „Rzeczpospolitej”). Przedstawiciele firm biorących udział w badaniu są w większości zgodni co do tego, że grupą pracowników, których dzisiaj najtrudniej jest zarówno pozyskać, jak i utrzymać, są wysoko wykwalifikowani specjaliści [Raport badawczy The Conference Board 2008].

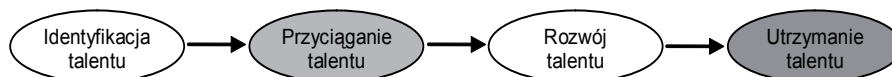
W celu zapewnienia odpowiedniego poziomu, właściwego przepływu talentów w ramach organizacji oraz utrzymywania ich przez możliwie najdłuższy okres, niezbędne jest wprowadzenie i wykorzystanie w ramach przyjętej strategii narzędzi w postaci odpowiednich programów zarządzania nimi na rzecz budowania odpowiednich relacji z tą grupą pracowników.

Korzyści i „koszty” implementacji koncepcji zarządzania talentami

Zarządzanie talentami ma na celu przyciągnięcie, rozwijanie i utrzymanie w firmie najbardziej wartościowych pracowników. Zgodnie z tą koncepcją wysiłki zarządzających powinny być skoncentrowane na rozpoznaniu silnych stron pracowników oraz umiejętności dobrego dopasowania obsza-

rów odpowiedzialności oraz zleczanych zadań do talentów poszczególnych członków zespołu [Sosińska 2007, s. 16].

Punktem wyjścia w zarządzaniu talentami są działania ukierunkowane na ich identyfikację (rys. 1), której powinno dokonywać się w pierwszej kolejności na rynku wewnętrznym, a w przypadku ich niedoboru, rozpocząć poszukiwania w otoczeniu. Z kolei M. Morawski i B. Mikuła [2009, s. 52] nazywają tę fazę „zarzucaniem sieci”.



Rysunek 1. Proces zarządzania talentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Listwan 2005, s. 21-22; Juchnowicz 2007, s. 36].

Wyłanianie z grupy wszystkich zatrudnionych tych, którzy osiągają najlepsze rezultaty, powinno być działaniem ciągłym, gdyż dopiero takie podejście będzie umożliwiać systematyczną analizę wewnętrznego rynku pracy [Mikuła 2007, s. 183]. W praktyce często wykorzystuje się ocenę roczną, rekomendację przełożonych, testy umiejętności, testy osobowości, bezpośrednie wywiady z pracownikami czy też metody oceny kompetencji pracownika, tj. *assessment center* (centrum oceny AC) oraz *development center* (centrum rozwoju DC).

Fundowane stypendia przez przedsiębiorstwa czy też praktyki studenckie i staże absolwenckie, a nawet kształtowanie bezpośrednich kontaktów z nauczycielami akademickimi to sposoby na przyciąganie kandydatów do pracy. Takie przedsiębiorstwa, jak Unilever, Masterfoods, Colgate&Palmolive, Unicom Bols czy Philips uruchamiały już programy „zasysania” absolwentów. Pozwalają one stażystom lub młodym pracownikom na wykonywanie samodzielnych projektów. Młodzi, w pierwszej kolejności, przechodzą odpowiednie szkolenie podnoszące ich kwalifikacje i wiedzę, następnie realizują zlecone zadania, a wyniki ich pracy są raportowane i oceniane.

Często podkreśla się, że przyciąganie utalentowanych jednostek do organizacji to również funkcja ciągła, która nie powinna sprowadzać się jedynie do poszukiwania wybitnych jednostek w sytuacji pojawienia się wakatów w organizacji, ale być realizowana przez cały czas. Systematyczne budowanie atrakcyjnego wizerunku firmy może gwarantować, że we właściwym czasie będzie możliwe szybkie znalezienie i zatrudnienie odpowiedniego

kandydata. Marka i prestiż organizacji jest „magnesem” przyciągającym potencjalnych pracowników, wzbudzającym zaufanie jeszcze przed „wejściem” do określonej organizacji. Dlatego znaczącą rolę odgrywają osoby zajmujące się zatrudnianiem pracowników, na których spoczywa odpowiedzialność pozostawiania dobrego wrażenia na kandydatach w celu tworzenia dobrej reputacji firmy. Ogół wysiłków organizacji na rzecz budowania jej marki nosi nazwę *employer branding*. Należy w tym miejscu powiedzieć, że w Polsce dopiero od niedawna prowadzone są badania dotyczące reputacji pracodawcy. Z rankingu *Image Profile* 80 przedsiębiorstw wynika, że w Polsce atrakcyjnymi pracodawcami są: Grupa Żywiec, TVN, HP, Toyota Motor Poland [<http://marketing.nf.pl> 2011].

Utrzymywanie kontaktów, uczestnictwo w spotkaniach z instytucjami rynku pracy, administracji rządowej i samorządowej, mediami, wpływowymi, obdarzonymi autorytetem postaciami życia społecznego i gospodarczego, współorganizowanie i współfinansowanie konferencji naukowych, uczestnictwo w sympozjach, kongresach i spotkaniach biznesowych – to inne formy przyciągania talentów do współpracy [Morawski 2009, s. 109].

Kolejnym ogniwem w procesie zarządzania utalentowanymi pracownikami jest podejmowanie wysiłków na rzecz ich rozwoju. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez organizację Conference Board [Raport badawczy The Conference Board 2008] programy rozwoju talentów wprowadzają przede wszystkim firmy z zachodnim rodowodem, przy czym oferta pracodawców skierowana do najbardziej uzdolnionych jednostek jest bardzo konkretna. Dla wyróżnionych pracowników (jest to zazwyczaj grupa 2-5% ogółu) tworzy się indywidualne ścieżki kariery lub specjalnie opracowaną ścieżkę szkoleń i rozwoju. Większość firm przygotowuje na ten cel specjalne budżety szkoleniowe. I należy zauważyć, że wiąże się to z dosyć wysokimi kosztami.

Talentom oferowane są dodatkowe szkolenia, warsztaty, *coaching* lub studia podyplomowe. Należy zauważyć, że w małych organizacjach oferty rozwoju są „szyte na miarę” dla każdego pracownika, natomiast w przypadku dużych korporacji, gdzie zaledwie 5% może stanowić grupa kilkudziesięciu pracowników, przygotowywane są zazwyczaj programy i oferty grupowe, przykładem czego mogą być akademie biznesu czy też specjalnie opracowywane programy edukacyjne. Należy podkreślić, że organizacje utrzymują ekskluzywny charakter takich programów i już samo zakwalifikowanie do nich jest szczególnym wyróżnieniem. Warto też zauważyć, iż w organizacjach ponadnarodowych pracownicy wyższych szczebli zakwalifikowani do programu rozwoju talentów mają możliwość uczestnictwa w inicjatywach i przedsięwzięciach międzynarodowych. Zagrożeniem jest

skłonność do rywalizacyjnego podejścia w stosunku do osób szczególnie utalentowanych i wyróżniających się osiągnięciami.

Okazuje się jednak, że pracownikowi, który został „wyłowiony” z innej firmy, często bardzo trudno jest zaadaptować się w nowym środowisku. Ma na to wpływ, oprócz innych czynników, również wrogie nastawienie współpracowników, charakteryzujące się np. nieprzekazywaniem informacji oraz odmawianiem współpracy, zrodzone z zazdrości o lepsze warunki pracy oraz wizerunek „cudotwórcy” [<http://www.e-mentor.edu.pl> 2011]. Według badań J.T. Hryniewicza [Hryniewicz 2007, s. 34-37] Polacy cenią sobie w pracy spokój, ciepłe emocjonalnie (wręcz koleżeńsko-rodzinne) stosunki z pracownikami, a także kierownikami, którzy nie wymagają ujawniania własnej opinii. Osiągnięcia indywidualne, wybijanie się ponad innych czy innowacje są w takich środowiskach traktowane jako zagrożenie dla zastanej hierarchii i układów, a w rezultacie ostro krytykowane.

Warto w tym miejscu wspomnieć o jeszcze jednym niebezpieczeństwie. Niestety, ale często zdarza się, że wysiłki i zaangażowanie w kosztowne projekty rozwoju najlepszych pracowników przekształcają się mimowolnie w „kuźnię kadr” dla innych organizacji, które są w stanie zaoferować utalentowanym jednostkom bardziej atrakcyjne warunki pracy i rozwoju. Podkupywanie wyszkolonego pracownika przez konkurencyjne przedsiębiorstwo to zjawisko, z którym szefowie wielu firm niejednokrotnie muszą się zmierzyć. Aby przeciwdziałać takim sytuacjom, stworzono jeden z modułów zarządzania talentami – zarządzanie procesem odchodzenia pracowników; tworzenie zachęt w celu utrzymania talentów. Wymaga to starannie opracowanej strategii oraz konsekwentnej realizacji zadań z zakresu HR [Zarządzanie talentami w organizacji 2008, s. 121]. W zbyt wielu przypadkach zarządzanie talentami ma charakter taktyczny i krótkoterminowy, podczas gdy powinno być strategiczne i długoterminowe.

Można powiedzieć, że takie same czynniki składają się na atrakcyjność firmy jako pracodawcy, zarówno dla tych utalentowanych osób, których organizacja chce pozyskać, jak i dla tych, których chce zatrzymać. W praktyce okazuje się, że utalentowanym ludziom niejednokrotnie jest wszystko jedno dla kogo będą pracować [Mikuła, Pietruszka-Ortyl 2003, s. 98]. Badania realizowane przez GFMP Management Consultants¹ wskazują, że pieniądze nie są rozwiązaniem na długofalowe utrzymanie utalentowanych pracowników. Niestety, w wielu przypadkach wysiłki firm są kierowane właśnie na wynagrodzenia, benefity, a nie tam, gdzie jest to najbardziej opłacalne, tzn. na kreowanie przyjaznej kultury organizacyjnej czy podnoszenie jakości za-

¹ Badanie trendów i wyzwań w obszarze HR GFMP Management Consultants przeprowadza od 2002 roku i co roku bierze w nich udział około 100 firm zatrudniających powyżej 100 osób.

rządzenia [Klimkiewicz 2007, s. 38-39]. Wynagrodzenie nie jest ani główną przyczyną odejść z pracy, ani też rozwiązaniem problemu odchodzenia najlepszych pracowników. Nie można powiedzieć, że jest nieznaczącym elementem kształtowania atrakcyjności oferty dla potencjalnych pracowników, bo jest, z tym że nie należy do „czołówki” najważniejszych czynników wpływających na utrzymanie wybitnych jednostek. Z badań przeprowadzonych przez Saratoga Institute wynika, że aż 50% satysfakcji z pracy zależy od relacji pracowników z przełożonym. Znane jest powiedzenie mówiące o tym, że pracownicy przychodzą do firmy, ale odchodzą od szefa. Instytut Gallupa od kilkadziesiątu lat bada przyczyny nieplanowanych odejść z firmy. Na przestrzeni ponad 20 lat przebadano 12 milionów pracowników z 7 tysięcy organizacji, którzy potwierdzili, że relacje z przełożonym mają olbrzymi wpływ na to, jak długo pracują w danej firmie. Badaniu poddano także przypadki 60 tysięcy pracowników, którzy złożyli wypowiedzenie swojemu pracodawcy. Okazało się, że 80% nieplanowanych odejść wiązało się z mało satysfakcjonującą współpracą z przełożonymi [Sosińska 2007 s. 134]. Przytoczone powyżej statystyki zdają się to spostrzeżenie potwierdzać i wypuklać kluczową rolę przełożonych w zatrzymywaniu pracowników, zwłaszcza o wysokim potencjale rozwojowym w firmie. Niebagatelną rolę w kształtowaniu właściwych relacji na linii pracownik – przełożony odgrywa zaufanie, ponieważ działanie oparte na nieufności i nieustannej kontroli nie służy żadnej ze stron.

Oczywiście, nie można zapominać o kształtowaniu pracy w sposób umożliwiający ludziom godzenie życia osobistego z zawodowym. Działania na rzecz wspierania łączenia kariery zawodowej z zakładaniem i utrzymywaniem rodziny z pewnością będą wpływały na kształtowanie się pozytywnego wizerunku firmy. Modne jest zwłaszcza ostatnio *lifestyle coaching*. To stosunkowo rzadko stosowane narzędzie w programach rozwoju talentów, niemniej jak wskazują badania coraz istotniejsze tak z punktu widzenia pracownika, jego dobrego samopoczucia i zdrowia psychicznego, a także interesów firmy. Narzędzie te pomaga pracownikom w radzeniu sobie z rzeczywistością, służy zmianom stylu życia, dotyka osobistych aspektów życia, poszukiwaniu sensu życia i wspieraniu w rozwoju osobowości.

Jak podkreśla A. Poczowski [2008, s. 122] ogromną rolę dla procesu zatrzymywania talentów w organizacji ma analiza fluktuacji zatrudnienia. W celu zapobiegania odchodzenia utalentowanych jednostek w pierwszej kolejności należy poznać przyczyny rezygnacji. Służyć temu może przeprowadzenie rozmowy z odchodzącym pracownikiem, która może być elementem zaprojektowanej procedury odejścia. M. Morawski postuluje nawet rejestrowanie w bazach danych deklarowanych powodów odejścia, jak

również składanie propozycji dalszej współpracy na innych zasadach, np. w charakterze zewnętrznego pracownika – niezależnego konsultanta. Pomaga to w budowaniu dobrych relacji z odchodzącym z przedsiębiorstwa pracownikiem, kształtuje pozytywny wizerunek pracodawcy, przyciąga nowe talenty, jak również może być źródłem intelektualnego kapitału rezerwowego z możliwością skorzystania z niego w przyszłości. Sprawdzoną praktyką jest zapraszanie byłych pracowników na organizowane konferencje, seminaria, warsztaty [Morawski 2009, s. 112].

Warto jeszcze wspomnieć o jeszcze jednym zagrożeniu. Otóż, istnieje możliwość wystąpienia frustracji u osoby uczestniczącej w programie rozwojowym, spowodowanej brakiem możliwości spożytkowania zdobytej wiedzy. Jak pokazują badania, procesy zarządzania talentami w Polsce są nadal w fazie „dojrzewającej”. Często brakuje w nich jasnego powiązania programu z celami biznesowymi firmy. Po okresie wzmożonego wysiłku, szkoleń czy studiów, ogromnego wkładu pracy, a także wielu wyrzeczeń, talent musi zmierzyć się z nowym położeniem, w którym nie ma dla niego dalszych planów – brak jest pomysłu na wykorzystanie dodatkowych kompetencji. Dlatego implementacja omawianej koncepcji nie powinna mieć swych przyczyn w dążeniu firmy do podniesienia prestiżu lub wpisywania się w panujące obecnie trendy, lecz powinien to być skutek starannie przemyślanej strategii, zmierzającej do zwiększenia konkurencyjności firmy.

Podsumowanie

Implementowane przez przedsiębiorstwa programy zarządzania talentami, będące odpowiedzią na zasygnalizowane przeobrażenia zachodzące w otoczeniu, mogą przynieść firmie wiele korzyści, m.in. zapewnienie ciągłości zarządzania (utalentowane jednostki są przygotowywane do objęcia ról kierowniczych), budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy, zapewnić lojalność pracowników, ich otwartość na uczenie oraz komunikowanie się z przełożonymi. Z kolei krytycy tej koncepcji wymieniają takie jej wady, jak: wysokie koszty programów, możliwość podkupienia przez konkurencję pracowników, w wyszkolenie których firma zainwestowała duży kapitał, niezadowolenie wyrażane przez pracowników niewyróżnionych w ramach realizowanego procesu. Jednak, jak pokazują korzyści, jakie przynoszą programy zarządzania talentami, o ile realizowane są w przedsiębiorstwach świadomie i celowo, rekompensują wspomniane negatywne skutki opisanej koncepcji.

Bibliografia:

- Ambler T., Barrow S., *The Employer Brand*, „The Journal of Brand Management” 1996, nr 4.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Ewing M.J., Pitt L.F. et al., *Employment Branding in the Knowledge Economy*, „International Journal of Advertising” 2002, nr 21.
- Gregor B., *Zmiany otoczenia organizacji w społeczeństwie informacyjnym i nowej gospodarce* [w:] *Zarządzanie organizacjami w świetle wyzwań XXI wieku – od teorii do praktyki*, red. Cz. Sikorski, Tom 1, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2004.
- Hagel III J., Seely Brown J., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo Helion, 2006.
- Hryniewicz J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Scholar, 2007.
- <http://marketing.nf.pl/Artykul/7689/Mistrzowie-wizerunku/Image-profile-kampania-reklamowa-PR-wizerunek-firmy/#artTresc>, [27.02.2011].
- <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/24/id/538>, [25.04.2011].
- <https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect>, [28.04.2011].
- Jasiński B., *Elastyczność organizacji jako odpowiedź na turbulencje otoczenia* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Juchnowicz M., *Założenia procesu zarządzania talentami w organizacji wiedzy* [w:] *Edukacja ekonomistów i menedżerów. Problemy, innowacje, projekty. Education of Economists and Managers. Problems, Innovations, Project*, 2007, nr (1)5.
- Klimkiewicz D., *W poszukiwaniu talentów*, „Personel” 2007, maj, nr 5.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności, Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Mikuła B., *Zarządzanie talentami* [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., *Wybrane aspekty zarządzania niematerialnymi zasobami organizacji*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, red. R. Niestrój, Kraków 2003.
- Morawski M., Mikuła B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4/2009.
- Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2003.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- Płoszajski P., *Organizacja w przyszłości: przeobrażony kameleon [w:] Menedżer u progu XXI wieku*, red. S. Borkowska, P. Bohdziewicz, Wydawnictwo WSHE, Łódź 1998 [za:] *Zarządzanie organizacją w świetle wyzwań XXI wieku – od teorii do praktyki*, Tom I, Cz. Sikorski, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2004.
- Raport badawczy The Conference Board, *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf, [15.02.2008].
- Sosińska N., *Magia rozwoju talentów. Jak zdobyć, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, IFC Press, Kraków 2007.
- Unold J., *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztoński, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

