

Małgorzata Wesolowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: malgorzata.wesolowska@uek.krakow.pl

**ZMIANY W PRAKTYKACH ZARZĄDZANIA
TALENTAMI WE WSPÓŁCZESNYCH
ORGANIZACJACH DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE**

**CHANGES IN THE TALENT MANAGEMENT
PRACTICES IN MODERN ORGANIZATIONS
OPERATING IN POLAND**

DOI: 10.15611/pn.2018.512.24

JEL Classification: J24, M12, M51.

Streszczenie: Celem artykułu jest zidentyfikowanie różnic w praktykach zarządzania talentami we współczesnych organizacjach działających w Polsce. Badanie zostało przeprowadzone po raz pierwszy w 2007 roku, a następnie w 2016 roku, odpowiednio w 36 i 78 organizacjach. Narzędziem badawczym był specjalnie zbudowany kwestionariusz ankiety. Badanie miało na celu pozyskanie informacji na temat m.in. istoty talentu oraz procesów zarządzania talentami. Przeprowadzona w tym artykule analiza wskazuje na różnice, jakie wystąpiły w poszczególnych etapach procesu zarządzania talentami, czyli pozyskiwaniu, ocenianiu, wynagradzaniu, rozwoju i utrzymaniu pracowników utalentowanych. Na uwagę zasługuje znaczny wzrost liczby metod wykorzystywanych w pozyskaniu talentów, wzrost liczby firm, które mają programy rozwojowe dla talentów lub są w trakcie ich opracowywania, a także spadek liczby firm, które prowadzą analizę przyczyn odejść pracowników utalentowanych.

Słowa kluczowe: talenty, pracownicy utalentowani, zarządzanie talentami, organizacja.

Summary: The aim of the article is to identify changes in the talent management practices in modern organizations operating in Poland. The survey was conducted for the first time in 2007, and then in 2016, in 36 and 78 companies respectively. The research tool was a specially constructed questionnaire. The analysis carried out in this article indicates changes that have occurred in the various stages of the talent management process, i.e. acquiring, evaluating, rewarding, developing and maintaining talented employees. Noteworthy is the significant increase in the number of methods used in acquiring talents, the increase in the number of companies that have, or are in the process of developing, development programs for talents, as well as the decline in the number of companies that analyze the reasons for the departure of talented employees.

Keywords: talents, talented employees, talent management, organization.

1. Wstęp

Coraz większa dostępność kapitału czy nowych technologii powoduje, że to nie one stanowią o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw, ale ludzie, którzy w nich pracują i, dzięki swojej wiedzy i zaangażowaniu, potrafią najefektywniej wykorzystać pozostałe, posiadane przez organizację, zasoby [Elkeles, Phillips, Phillips 2017, s. 179]. Wśród pracowników można wskazać szczególną grupę osób, która wyróżnia się posiadaniem unikatowych kompetencji i pasji, tzw. talenty. Często to właśnie pracownicy utalentowani w największym stopniu przyczyniają się do osiągniętych przez firmy sukcesów i budowania przez nie przewagi konkurencyjnej [Grodzicki 2011, s. 151]. W obliczu rynku pracownika zarządzanie talentami, a w szczególności pozyskanie i utrzymanie talentów, staje się jeszcze większym wyzwaniem, przed którym stają organizacje.

Celem artykułu jest zidentyfikowanie różnic w praktykach zarządzania talentami w organizacjach w ciągu niecałej dekady. Na początku dokonano krótkiej charakterystyki talentu oraz zdefiniowano pojęcie zarządzania talentami. Następnie przedstawiono metodykę, a w dalszej części wyniki badań w odniesieniu do najważniejszych etapów zarządzania talentami, czyli ich pozyskiwania, oceniania, wynagradzania, rozwoju i retencji. W ostatniej części znajdują się wnioski płynące z przeprowadzonych badań.

2. Pojęcie talentu i zarządzania talentami

Talent to pojęcie bardzo znane w psychologii, gdzie w zależności od działu tej nauki jest różnie interpretowane [Janowski 2017, s. 29]. Do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi przeniknęło później, głównie za sprawą firmy doradczej McKinsey, która w 1997 r. użyła sformułowania „wojna o talenty” w odniesieniu do trudności z pozyskaniem utalentowanych pracowników.

A.E. Sękowski [2004, s. 35] za J.S. Renzullim [1986] wskazuje na trzy składowe talenty. Są nimi: ponadprzeciętne zdolności, twórczość oraz zaangażowanie w pracę. A. Miś [2009] definiuje pracowników utalentowanych jako jedną z czterech grup pracowników o wysokim potencjale (obok pracowników wysoce efektywnych, profesjonalistów i pracowników wiedzy). To, co wyróżnia osoby utalentowane, to m.in. wewnętrzne ustanowienie celu, który jest niezmienny w dłuższym czasie i wnoszony do organizacji, a także zakorzenione wewnętrznie: motywacja, ocena swoich osiągnięć oraz kontrola. Konieczne jest również nie tylko posiadanie potencjału intelektualnego, ale też indywidualnej pasji. N. Kinley i S. Ben-hur [2013, s. 40] wymieniają takie cechy, jak: doświadczenie, kompetencje, inteligencja i osobowość jako kluczowe w celu identyfikacji talentu. S. Przytuła [2014, s. 223] określa talent jako osobę kreatywną z wysokim potencjałem intelektualnym, wyjątkowymi umiejętnościami i właściwościami psychologicznymi, jak np. myślenie abstrakcyjne czy dojrzałość emocjonalna. Natomiast jak wskazują A. Poczowski i A. Miś [2016,

s. 49]: „talent to osoba, która wnosi do organizacji coś, co jest w tej organizacji swoistym nadmiarem (...). Wykorzystanie talentu rzadko kiedy owocuje szybkimi osiągnięciami. Zwykle ich działanie jest odroczone, a efekty mają charakter kumulatywny i synergiczny”.

Z kolei przez zarządzanie talentami należy rozumieć zbiór wszystkich działań, które są skierowane do osób wysoce uzdolnionych, podejmowanych w celu ich rozwoju i sprawności, a także jak największego przyczynienia się do realizacji celów organizacji [Listwan 2005, s. 21]. Ze względu na znaczenie tej grupy pracowników dla organizacji funkcje zarządzania talentami powinny być rozpatrywane w wymiarach [Kopeć 2012, s. 59]:

- strategicznym, wyrażonym w strategii zarządzania talentami, będącej pochodną strategii personalnej oraz strategii całego przedsiębiorstwa,
- taktycznym, przez co należy rozumieć ustalenie priorytetów i wskazanie wytycznych bieżącego zarządzania talentami,
- operacyjnym, który ma skupiać się na efektywnym prowadzeniu działań we wszystkich etapach zarządzania talentami.

3. Metodyka badań

Poruszona w literaturze problematyka zarządzania talentami stała się inspiracją dla Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie do przeprowadzenia badań w tym obszarze. Miały one charakter eksploracyjny, a ich celem była identyfikacja stanu praktyki zarządzania talentami w organizacjach¹. Do badań empirycznych wykorzystano specjalnie zaprojektowany na tę potrzebę kwestionariusz ankiety, który składał się z kilku bloków tematycznych, takich jak: istota talentów, spójność praktyki zarządzania talentami ze strategią organizacji, procesy i programy zarządzania talentami, aktorzy zarządzania talentami, pozostałe aspekty zarządzania talentami, w tym pomiar talentów, oraz przyszłość zarządzania talentami.

Przedmiotem analizy w tym artykule jest wyłącznie rozumienie istoty talentu oraz wskazane wyżej etapy procesu zarządzania talentami, bez uwzględnienia ich powiązania ze strategią organizacji czy innymi aspektami. Badania były prowadzone na dwóch różnych próbach za pomocą tego samego narzędzia² zgodnie z metodologią badania trendów³.

¹ W niniejszym artykule pojęcia: „organizacja”, „przedsiębiorstwo” i „firma” są stosowane zamiennie.

² Na podstawie przeglądu najnowszej literatury w drugiej edycji badań dokonano niewielkich zmian w kwestionariuszu ankiety, polegających w największym stopniu na poszerzeniu katalogu odpowiedzi.

³ Badania trendów to typ badań dynamicznych, w których dana cecha jest monitorowana w dłuższym czasie, przy czym nie jest konieczne, aby za każdym razem badanie odbywało się na tej samej próbie [Babbie 2008, s. 124, 545].

Pierwsza edycja badań odbyła się w roku 2007. Wtedy w badaniach wzięło udział 36 firm, z których większość (29) to były firmy prywatne, a spośród nich 14 z udziałem kapitału zagranicznego. W odniesieniu do liczby zatrudnionych osób 7 spośród badanych podmiotów to były firmy małe (do 50 pracowników), 10 to firmy średnie (pomiędzy 50 a 250 pracowników), 19 było firm dużych (powyżej 250 pracowników). Badane przedsiębiorstwa reprezentowały następujące rodzaje działalności gospodarczej (według częstości wskazań): przemysł i handel (25%), pozostałe usługi (17%), ochrona zdrowia (11%), handel (11%), transport i łączność (8%), bankowość (6%), edukacja (6%), budownictwo (3%) i inne (11%).

Druga edycja badań odbyła się w roku 2016. Wtedy w badaniach wzięło udział 78 firm, z których większość (59) to były firmy prywatne, a spośród nich 15 z udziałem kapitału zagranicznego. W odniesieniu do liczby zatrudnionych osób 36 spośród badanych podmiotów to były firmy małe (do 50 pracowników), 20 to firmy średnie (pomiędzy 50 a 250 pracowników) oraz 19 firm dużych (powyżej 250 pracowników). Badane przedsiębiorstwa reprezentowały następujące rodzaje działalności gospodarczej (według częstości wskazań): przemysł (27%), pozostałe usługi (23%), handel (15%), transport i łączność (10%), budownictwo (8%), bankowość wraz z instytucjami finansowymi i ubezpieczeniami (8%), ochrona zdrowia (1%), edukacja (1%) i inne (6%).

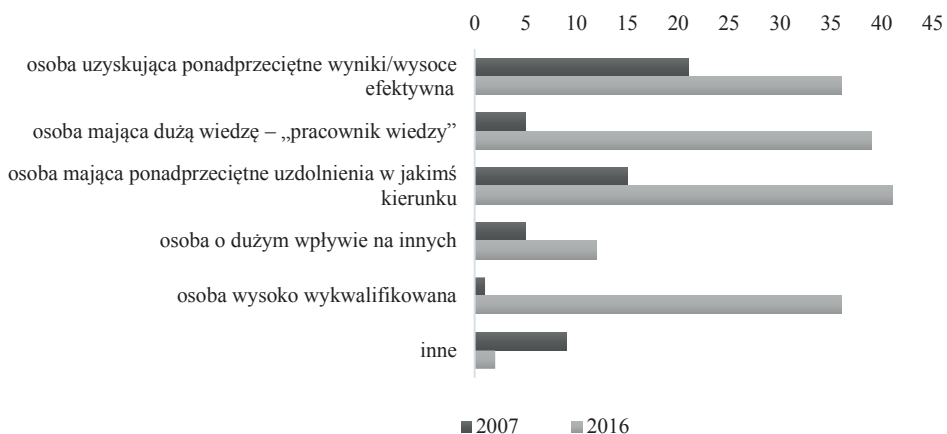
4. Zarządzanie talentami w organizacjach – wyniki badań

W tej części artykułu zostaną zaprezentowane wyniki badań w odniesieniu do rozumienia istoty talentu oraz najważniejszych zmian, jakie miały miejsce w poszczególnych etapach procesu zarządzania talentami, tj. pozyskiwaniu, ocenianiu, wynagradzaniu, rozwijaniu i utrzymaniu pracowników utalentowanych.

4.1. Istota talentu

Jak pokazuje analiza literatury, talent można rozumieć wąsko, elitarnie, lub szeroko, gdzie każdy z pracowników, w wyniku określonych działań rozwojowych, może stać się talentem. Rysunek 1 prezentuje liczbę wskazań dla różnego rozumienia pojęcia „pracownik utalentowany” w badanych przedsiębiorstwach.

Przeprowadzone badania wskazują na brak jednoznacznej definicji pracownika utalentowanego wśród praktyków. Podkreśla to różnorodność rozumienia talentu, co implikuje różną wagę i podejście do zarządzania pracownikami utalentowanymi. Najczęściej talent jest łączony z wysoką efektywnością na stanowisku pracy lub osiąganiem ponadprzeciętnych wyników. Na takie rozumienie wskazuje odpowiednio 62% respondentów w roku 2007 oraz 46% w roku 2016. Drugim najczęstszym wskazaniem jest łączenie talentu z posiadaniem przez pracownika ponadprzeciętnych uzdolnień w jakimś kierunku. Ta definicja wskazuje, że talent jest wnoszony do organizacji w postaci posiadanych przez pracownika już wcześniej konkretnych



Rys. 1. Rozumienie pojęcia „pracownik utalentowany”

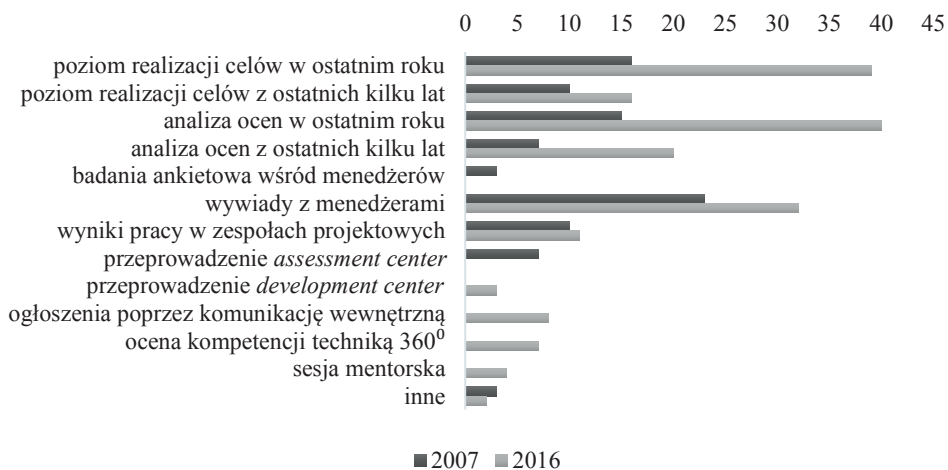
Źródło: opracowanie własne.

uzdolnień. Takie pojęcie talentu uzyskało odpowiednio 44% i 53% wskazań. Trzecią co do częstości odpowiedzi było rozumienie pracownika utalentowanego jako osoby, która ma dużą wiedzę w danym obszarze, tzw. pracownik wiedzy. W pierwszej edycji badań było to 15% wskazań, natomiast w drugiej edycji już 50%. Nie wiele mniejsze wskazanie miała osoba wysoko wykwalifikowana (odpowiednio 3% i 46%). Tym samym ta odpowiedź charakteryzuje się największym przyrostem wskazań spośród wszystkich definicji pracownika utalentowanego. Powyższa analiza sugeruje, że w praktyce gospodarczej talent jest najsilniej utożsamiany z wiedzą, kwalifikacjami i efektywnością, a w mniejszym stopniu ze szczególnymi uzdolnieniami czy dużym wpływem na innych.

4.2. Pozyskiwanie talentów

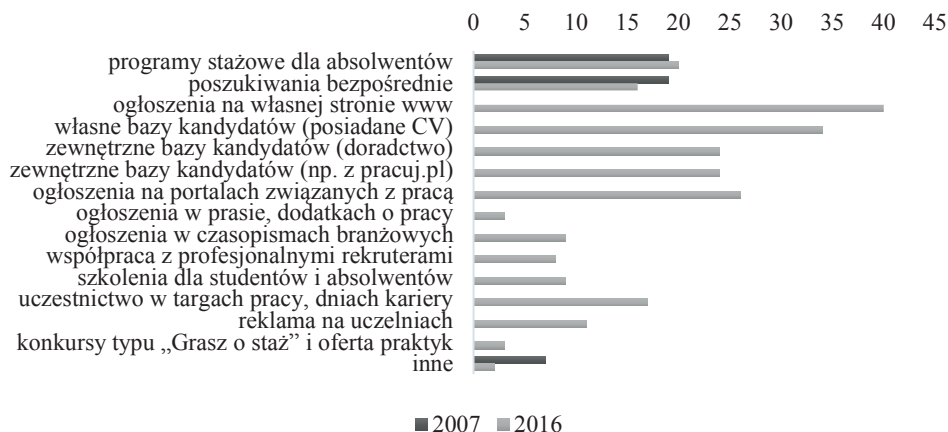
Dobrze przygotowany i zorganizowany proces pozyskiwania pracowników do organizacji jest niezwykle istotny, gdyż od trafności doboru w dłuższej perspektywie zależy efektywność całej organizacji czy uzyskanie przez nią przewagi konkurencyjnej. Proces ten staje się tym ważniejszy w odniesieniu do osób utalentowanych, które nierzadko odgrywają kluczową rolę w projektach czy w podejmowaniu decyzji strategicznych. Rysunki 2 i 3 prezentują odpowiednio katalog wewnętrznych i zewnętrznych metod wykorzystywanych w pozyskiwaniu talentów wraz z częstością wskazań.

W 2007 roku 72% badanych firm wskazywało, że pozyskuje talenty z wnętrza organizacji. Natomiast w roku 2016 było to już 92%. Metody, za pomocą których organizacje pozyskują talenty spośród swoich pracowników, różnią się w zależności od branży czy wielkości firmy. Trzy najczęstsze wskazania w obu edycjach badań



Rys. 2. Metody pozyskiwania pracowników utalentowanych z wnętrza organizacji

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Metody pozyskiwania pracowników utalentowanych na zewnątrz organizacji

Źródło: opracowanie własne.

miały następujące metody: badanie poziomu realizacji celów w ostatnim roku, analiza ocen w ostatnim roku oraz wywiady z menedżerami. Odpowiedzi te uzyskały od 44% do 88% wskazań. Kolejną istotną grupą metod są: analiza ocen z ostatnich kilku lat, badanie poziomu realizacji celów z ostatnich kilku lat i ocena wyników pracy w zespołach projektowych. Odpowiedzi te uzyskały od 15% do 38% wskazań.

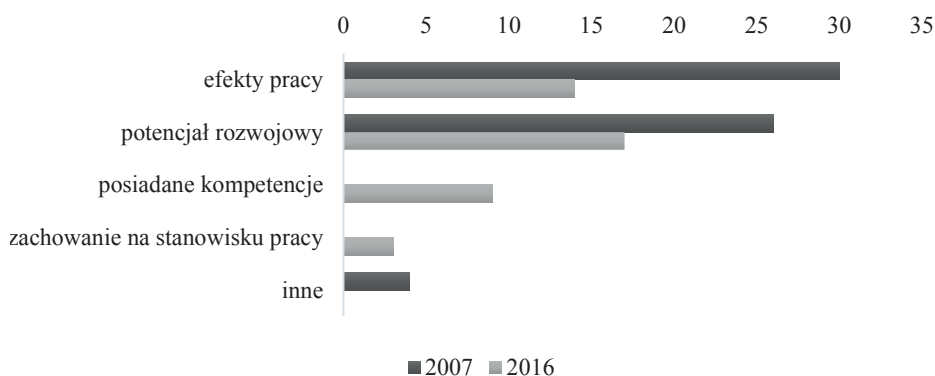
W 2007 roku 67% badanych firm pozyskiwało talenty spoza organizacji, a 9 lat później było to już 82%. W pierwszej edycji badań głównymi, i w zasadzie prawie

jedynymi, metodami były programy stażowe dla absolwentów oraz poszukiwania bezpośrednie (79%). W drugiej edycji najczęściej wskazań (63%) miało zamieszczanie ogłoszeń na własnej stronie internetowej oraz własne bazy kandydatów, tworzone na podstawie zgromadzonych w postępowaniach rekrutacyjnych życiorysów (53%). Niemniejsze wskazania miały takie metody, jak: ogłoszenia na portalach związanych z pracą, wykorzystywanie zewnętrznych baz kandydatów oraz programy stażowe dla absolwentów (od 31% do 41%).

Należy także zauważyć, że w czasie drugiej edycji badań zasadniczo rozszerzył się katalog metod wykorzystywanych do pozyskiwania talentów z zewnątrz organizacji (rys. 3). Na tej podstawie można wnioskować, że pracodawcy cały czas poszukują skutecznych metod w celu pozyskania najlepszych pracowników.

4.3. Ocenianie talentów

Ocenianie jest kolejnym etapem w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, dzięki któremu z jednej strony oceniane są efekty pracy zatrudnionych, a z drugiej ustalana jest wielkość i struktura wynagrodzenia oraz plany rozwojowe. W pierwszej edycji badań 17% badanych firm oceniało swoich utalentowanych pracowników w ramach specjalnie zaprojektowanych w tym celu programów, a już w drugiej edycji badań było to 31%. Obszary, które stanowią podstawę oceny pracowników utalentowanych w badanych organizacjach, zawiera rys. 4⁴.



Rys. 4. Obszary stanowiące przedmiot oceny pracowników utalentowanych

Źródło: opracowanie własne.

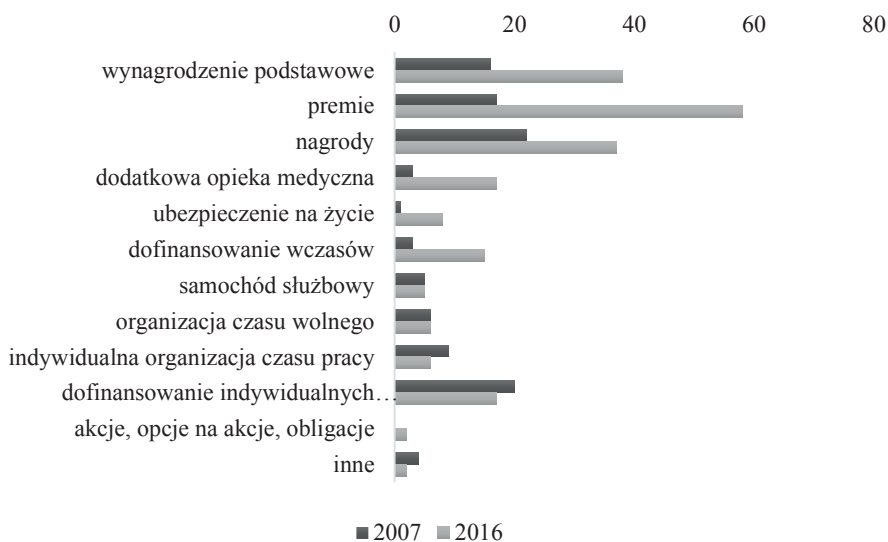
W obu edycjach badań najczęściej wskazań odnośnie do przedmiotu oceny pracowników utalentowanych mają efekty pracy (83% i 28%) i potencjał rozwojowy

⁴ W 2016 roku w tej części badania, dotyczącej wykorzystywanych obszarów oceniania pracowników utalentowanych, wzięło udział 50 organizacji.

(72% i 34%). Potwierdza to rozumienie istoty talentu przez praktyków, zgodnie z którym pracownicy utalentowani to osoby wysoce efektywne, o rozległej wiedzy praktycznej i posiadające określone zdolności, które wnoszą do organizacji. Należy zauważyć, że firmy zaczęły oceniać talenty także na podstawie posiadanych przez nich kompetencji czy zachowań na stanowisku pracy.

4.4. Wynagradzanie talentów

Jednym z najważniejszych czynników pozyskania, a następnie utrzymania talentów w organizacji jest forma ich nagradzania. Odpowiednio 69% i 76% badanych firm nie ma odrębnych planów wynagradzania pracowników utalentowanych. Natomiast pozostałe badane organizacje mają specjalnie opracowane, przeznaczone tylko dla tej grupy pracowników, narzędzia wynagradzania lub są w trakcie ich opracowywania. Taki stan praktyki zarządzania talentami może wynikać z rozumienia talentu jako wysoce efektywnego pracownika o dużej wiedzy, przez co wciąż niewiele firm widzi zasadność konstrukcji odrębnego systemu wynagradzania. Rodzaje narzędzi stosowanych w wynagradzaniu talentów wraz z częstością wskazań w badaniach prezentuje rys. 5.



Rys. 5. Narzędzia wynagradzania pracowników utalentowanych

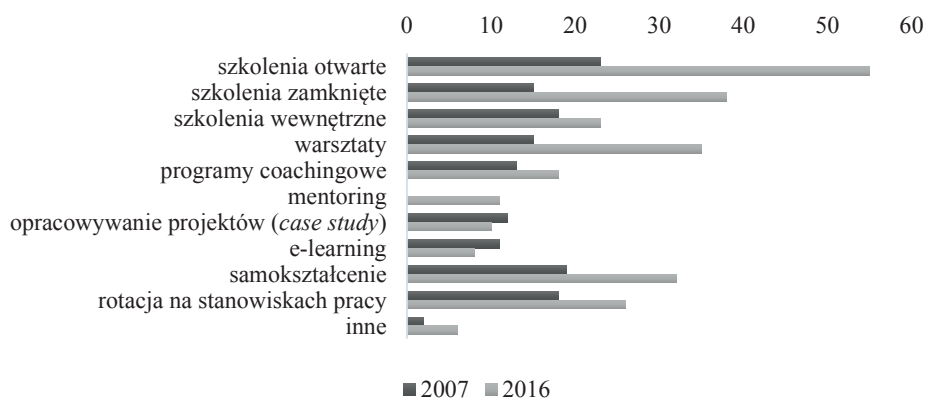
Źródło: opracowanie własne.

W 2007 roku do najczęstszych form nagradzania pracowników utalentowanych należały nagrody (61%), dofinansowanie indywidualnych programów rozwojowych (56%), premie (47%) oraz wynagrodzenie podstawowe (44%). W 2016 roku najwię-

cej wskazań miały premie (74%), wynagrodzenie podstawowe (49%) oraz nagrody (47%). Wśród innych narzędzi respondenci wskazywali także wyjazdy czy specjalne programy szkoleniowe dla tej grupy pracowników. Pozostałe formy były rzadziej wybierane przez przedsiębiorstwa do wynagradzania i motywowania talentów, niemniej prezentowany katalog narzędzi jest stosunkowo bogaty.

4.5. Rozwój talentów

Rozwój czy planowanie ścieżek kariery talentów jest specyficznym etapem w procesie zarządzania tą grupą pracowników, gdyż jeżeli przyjąć za talent osoby o wysokim kapitale intelektualnym i ukształtowanej pasji, organizacja w zasadzie może jedynie właściwie i jak najskuteczniej dla siebie skorzystać z tego zasobu. Z kolei jeśli rozumieć talent tak jak większość badanych organizacji, jako pracowników wysoce efektywnych, o dużej wiedzy, wpływ na ich rozwój, a także kształtowanie odpowiednich kompetencji staje się o wiele bardziej możliwe. W 2007 roku 21, a w 2016 roku 57 badanych organizacji miało, lub było w trakcie opracowywania, celów i planów działań w zakresie rozwoju pracowników uznanych za talenty. W przypadku pierwszej edycji badań 67% respondentów wskazało, że plany te są opracowywane indywidualnie dla każdego pracownika uznanego za talent, a w 25% wskazań były to plany wspólne dla całej grupy pracowników utalentowanych. Odpowiednio w drugiej edycji badań jedynie 24% badanych organizacji opracowywało indywidualne plany rozwoju, a 36% wskazało na tworzenie planów wspólnych dla tej grupy. W pozostałych badanych organizacjach nie ma odrębnych planów dla talentów. Podejmowane w stosunku do nich działania rozwojowe są wspólne z formami rozwoju kierowanymi do wszystkich pracowników organizacji. Przegląd metod rozwoju pracowników utalentowanych wraz z częstością wskazań w badanych firmach zawiera rys. 6.



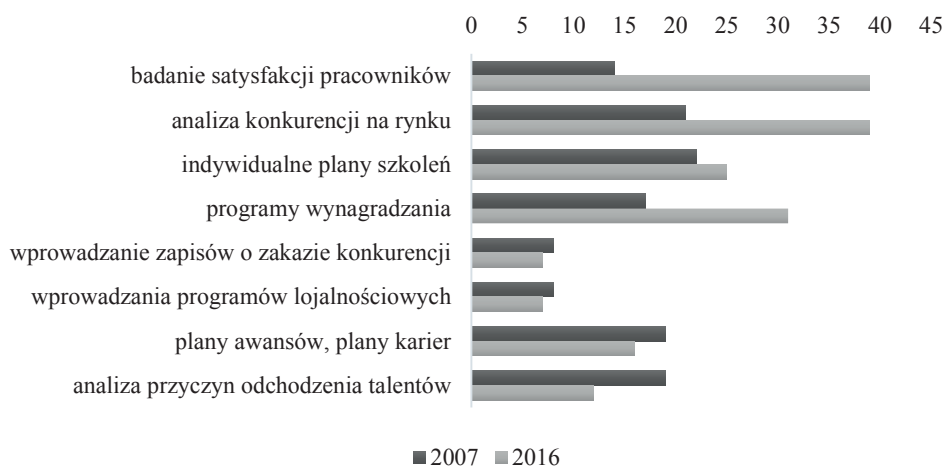
Rys. 6. Metody stosowane w rozwoju pracowników utalentowanych

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie najczęściej wybieranym narzędziem do rozwoju pracowników utalentowanych były szkolenia otwarte i zamknięte, choć nie są to typowe formy rozwoju pracowników utalentowanych. Do bardziej indywidualnych i specyficznych form należy zaliczyć warsztaty, coaching, mentoring, analizy przypadków, samokształcenie czy rotację na stanowiskach. Wśród innych narzędzi wymieniano praktyki w innych centrach korporacji lub kursy doskonalące i podnoszące kwalifikacje.

4.6. Retencja talentów

Ze względu na dużą wartość posiadania przez organizację pracownika utalentowanego, niemniej ważnym zagadnieniem jest jak najdłuższa współpraca z taką osobą i jej zatrzymanie w organizacji w celu korzystania z posiadanych przez nią rzadkich zdolności. Mimo to, prędzej czy później, z powodu różnych czynników, niekoniecznie leżących po stronie pracodawcy, pracownik utalentowany może opuścić organizację. Odpowiednio 53% i 71% badanych firm nie ma opracowanych procedur czy metod postępowania na wypadek odejścia pracownika utalentowanego. Jedynie 8% firm ma takie procedury, a podejmowane przez pozostałych działania mają charakter niesformalizowany. Działania, jakie firmy stosują w celu zatrzymywania pracowników utalentowanych, prezentuje rys. 7.



Rys. 7. Działania podejmowane w celu zatrzymania pracowników utalentowanych

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej firmy jako metodę na zatrzymywanie talentów w swojej organizacji wskazują analizę konkurencji na rynku. Bieżąca analiza warunków pracy oferowanych pracownikom utalentowanym, w tym wynagrodzeń, możliwości udziału w różnych projektach, elastycznych form pracy czy posiadania przez konkurencję

indywidualizowanych planów rozwoju, stanowi najważniejsze działanie dla retencji talentów. Równie ważne jest bieżące badanie satysfakcji pracowników utalentowanych, aby w razie pogarszania się wyników można było jak najszybciej podjąć kroki w celu poprawy zadowolenia z pracy, a patrząc szerzej, zatrzymania pracownika w organizacji. Często podkreślanymi działaniami było także opracowywanie indywidualnych planów szkoleń czy programów wynagradzania. Na uwagę zasługuje również prowadzenie przez firmy analizy przyczyn odchodzenia talentów. Początkowo takie działanie było wskazywane przez 53% respondentów, a później już tylko przez 15%. Należy podkreślić, że podejmowanie przez organizacje wysiłku w celu zidentyfikowania przyczyn odejść pracowników w ogóle jest bardzo ważne. Wydaje się, że w odniesieniu do pracowników utalentowanych takie działania powinny być wręcz konieczne. Jednym z narzędzi, które służy do pozyskania informacji w tym zakresie, jest rozmowa (wywiad) z pracownikiem, tzw. *exit interview*. Odpowiednio 67% i 51% badanych firm prowadziło takie wywiady z odchodzącymi talentami. Do najczęstszych przyczyn odejść należały: lepsza oferta ze strony konkurencji, niedostateczne wynagrodzenie, niewystarczające możliwości rozwoju oraz chęć sprawdzenia się w innym otoczeniu.

5. Wnioski i dyskusja

Zaprezentowane wyniki badań z lat 2007 i 2016 pokazują, że w prawie każdym badanym obszarze zaszły widoczne zmiany. Według wskazań respondentów talent jest łączony przede wszystkim z wysoką efektywnością, dużą wiedzą oraz posiadaniem odpowiednich kwalifikacji, co nie do końca odpowiada definicji pracownika utalentowanego, który poza ponadprzeciętnymi możliwościami intelektualnymi, powinien także uosabiać pasję. Takie rozumienie talentu znajduje jednak potwierdzenie w badaniach N. Dries i in. [2014], którzy wskazują na różnice w pojmowaniu talentu w zależności od kręgu kulturowego. Według autorów badań talent w Europie Wschodniej jest utożsamiany z ciężką pracą, wysokimi umiejętnościami umysłowymi i zdolnością uczenia się.

Pracodawcy zarówno pozyskują talenty z wnętrza, jak też poszukują ich na zewnątrz organizacji. Pomimo wzrostu znaczenia wykorzystania obu źródeł, przewagę nadal ma pozyskiwanie talentów z wnętrza organizacji, co poniekąd wynika z rozumienia talentu jako osoby wysoce efektywnej. Posiadanie przez organizację pracowników osiągających wysokie wyniki powoduje, że organizacje chętniej inwestują w dalszy rozwój tych pracowników, których znają i sami sprawdzili ich w codziennej pracy, niż poszukują i weryfikują ich kompetencje podczas złożonego i kosztownego dla tej grupy pracowników procesu rekrutacji. Na podobną zależność wskazuje M. Jabłoński [2015]. W ciągu niecałej dekady znacznie rozbudował się także katalog metod stosowanych przez organizacje w celu pozyskania talentów, szczególnie w odniesieniu do poszukiwań na zewnątrz organizacji.

Najważniejszą zmianą w ocenianiu pracowników utalentowanych był, z jednej strony, wzrost odsetka firm, które mają specjalnie w tym celu zaprojektowane programy, a z drugiej – szerszy zakres przedmiotowy, na podstawie którego pracownicy ci są oceniani. To wskazuje na trudność identyfikacji i oceny kluczowych zachowań dla organizacji, cechujących osoby utalentowane.

Zdecydowana większość firm nie ma odrębnych planów nagradzania pracowników utalentowanych. Co więcej, w największym stopniu ich nagradzanie skupia się na aspekcie finansowym, tj. wynagrodzeniu podstawowym, premiach i nagrodach. Oparcie systemu wynagradzania pracowników utalentowanych na kwestiach finansowych może prowadzić do mniejszego przywiązania talentów do organizacji i większej ich rotacji w momencie pojawienia się korzystniejszej oferty pracy. Z drugiej jednak strony, takie podejście do wynagradzania talentów znajduje potwierdzenie w traktowaniu ich jako osób wysoce efektywnych i osiągających wysokie wyniki, za które właśnie otrzymują stosowne gratyfikacje pieniężne.

Na uwagę zasługuje także fakt, że w perspektywie niespełna dekady zmniejszył się odsetek firm, które mają opracowane indywidualne plany rozwojowe dla pracowników utalentowanych. W niewielkim stopniu zwiększył się odsetek firm, które opracowują takie plany dla całej grupy talentów. Metody, poprzez które przedsiębiorstwa rozwijają pracowników utalentowanych, są liczne, jednak najczęściej wskazywane są szkolenia, które nie są charakterystyczną formą rozwoju tej grupy pracowników (por. [Kopeć 2014, s. 108]). Mimo to, o ich popularności może świadczyć dostępność i łatwość przeprowadzania szkoleń, jak też niższe koszty jednostkowe.

Niespełna co dziesiąta firma ma opracowane procedury na wypadek odejścia pracownika utalentowanego. Pozostałe firmy nie mają takich procedur lub działają w sposób niesformalizowany. Działania wykorzystywane w celu minimalizacji retencji talentów są liczne, jednak jak podkreśla A. Miś [2009], warunkiem powodzenia w tym aspekcie zarządzania talentami jest stworzenie zindywidualizowanego planu retencji. Niewielki odsetek organizacji posiadających (indywidualne) procedury odejścia talentów może świadczyć o niskim stopniu świadomości kosztów utraty utalentowanego pracownika, jak również z dominującej egalitarnej definicji talentu, czyli założenia, że w wyniku rozwoju i inwestycji w pracownika każdy może stać się talentem.

6. Zakończenie

T. Ingram [2016] wskazuje na istotny związek zarządzania talentami z wynikami przedsiębiorstwa. Podkreśla to wagę zarządzania talentami dla sukcesu firmy. Niezależnie od tego, czy talent jest rozumiany ekskluzywnie (konieczność posiadania pasji) czy egalitarnie (każdy może stać się talentem), istotne jest dopasowanie pro-

gramu zarządzania talentami do danej organizacji, jej struktury i warunków, w których funkcjonuje. Zadaniem efektywnego programu zarządzania talentami powinno być, z jednej strony, identyfikowanie najważniejszych ról/stanowisk w organizacji, a następnie dobieranie na to miejsce najlepszych pracowników [Elkeles, Phillips, Phillips 2017, s. 176].

Wnioski płynące z dokonanego w tym artykule porównania wyników badań wskazują na rozumienie talentu przez pryzmat wysokiej efektywności, osiągnięcia wyników i posiadania wiedzy. Znacznie zmienił się katalog narzędzi, jakie organizacje wykorzystują w celu identyfikacji talentów wewnątrz organizacji czy poszukiwania ich na zewnątrz, jak też przy ich ocenianiu. Z kolei narzędzia i techniki wykorzystywane przy rozwoju, nagradzaniu i utrzymaniu talentów nie odbiegają znacznie od tych wykorzystywanych w stosunku do pozostałych pracowników organizacji. Mogą one posłużyć zarówno teoretykom zajmującym się tym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi, jak i praktykom w celu lepszego dopasowania programów zarządzania talentami i wykorzystywanych metod w zarządzaniu najcenniejszą grupą pracowników.

Literatura

- Babbie E., 2008, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dries N., Cotton R.D., Bagdadli S., Ziebell de Oliveira M., 2014, *HR Directors' Understanding of 'Talent': A Cross-Cultural Study*, [w:] Al Ariss A. (red.), *Global Talent Management. Challenges, Strategies and Opportunities*, Springer, Switzerland.
- Elkeles T., Phillips J.J., Phillips P.P., 2017, *Chief talent officer. The evolving role of the chief learning officer*, Routledge, New York.
- Grodzicki J., 2011, *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Ingram T., 2016, *Zarządzanie talentami i pracownikami w dojrzałym wieku w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Jabłoński M., 2015, *Istota, funkcje i praktyki zarządzania talentami pracowniczymi*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, t. 60, s. 31-48.
- Janowski A., 2017, *Zarządzanie talentami w kontekście efektywności organizacji na przykładzie zakładów ubezpieczeń na życie*, Difin, Warszawa.
- Kinley N., Ben-hur S., 2013, *Talent Intelligence. What you need to know to identify and measure talent*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kopeć J., 2012, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kopeć J., 2014, *Rozwój talentów*, [w:] Oczkowska R., Bukowska U. (red.), *Rozwój zasobów ludzkich organizacji*, Difin, Warszawa.
- Listwan T., 2005, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Miś A., 2009, *Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 43, s. 273-281.

- Pocztowski A., Miś A., 2016, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Przytuła S., 2014, *Talent management in Poland: Challenges, Strategies and Opportunities*, [w:] Al Ariss A. (red.), *Global Talent Management. Challenges, Strategies and Opportunities*, Springer, Switzerland.
- Renzulli J.S., 1986, *The three-ring conception of giftedness: a developmental model for creative productivity* [w:] Sternberg R.J., Davidson J.E. (red.), *Conceptions of giftedness*, Cambridge University Press, New York, s. 246-279.
- Sękowski A.E., 2004, *Psychologiczne uwarunkowania wybitnych zdolności*, [w:] Sękowski A.E. (red.), *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, PWN, Warszawa.