

Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu zaufania

Wstęp

Dokonujące się na rynku zmiany demograficzne, technologiczne, postępująca globalizacja, sprawiają, że w nowych warunkach coraz trudniej jest planować i zarządzać w organizacjach. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw. Dodatkowo presję wywierają skutki kryzysu światowego, które związane są z potrzebą ponownego przemyślenia strategii przedsiębiorstw, a także strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Sytuacja ta staje się przyczyną spadku zaufania. Niezbędna jest wówczas realistyczna ocena wewnętrznych i zewnętrznych relacji, aby zrównoważyć brak zaufania. Dlatego na rynku, na którym toczy się współcześnie walka o najlepszych, organizacje powinny postępować świadomie i działać ofensywnie, powinny dbać o własną markę.

Współczesny pracownik jest coraz lepiej wykształcony, bardziej wyspecjalizowany i dąży do działania autonomicznego. Potrafi organizować własną pracę adekwatnie do okoliczności, nieustannie doskonali się i rozwija, posiada umiejętność komunikowania się, jest elastyczny w działaniu, a także skłonny do dzielenia się wiedzą. Nie wymaga szczegółowych instrukcji i kontroli. Ma coraz większe oczekiwania i równocześnie wymagania. Oznacza to dla przedsiębiorstw zmianę w podejściu do zarządzania pracownikami, potrzebę uwzględniania ich potrzeb i zdolności.

Grupę osób wymagającą szczególnego zainteresowania stanowią pracownicy o dużym potencjale, osiągający najlepsze wyniki. Trudno jest ich zarówno pozyskać, jak i zatrzymać w organizacji ze względu na oferty przedsiębiorstw konkurencyjnych. Dlatego zagadnieniem o kluczowym znaczeniu dla organizacji staje się w obliczu kryzysu zaufania ustalenie zarządzania talentami jako zadania priorytetowego.

Celem niniejszego artykułu jest próba wykazania, że zarządzanie talentami stanowi odpowiedź na wyzwania wynikające ze zmiennego i niepewnego otoczenia przedsiębiorstw. Podjęcie działań polegających

* Dr, Zakład Ekonomiki Inwestycji i Zarządzania Strategicznego, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski, annam@univ.rzeszow.pl, ul. Ćwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów

na opracowaniu i wdrożeniu skutecznego programu zarządzania pracownikami utalentowanymi przyczynić się może do sukcesu w warunkach kryzysu zaufania.

W artykule podjęto próbę ukazania istoty talentu, wskazano na przyczyny zainteresowania zagadnieniem zarządzania talentami oraz ukazano kluczowe zagadnienia, którym należy poświęcić szczególną uwagę, aby zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie związane było z oczekiwanymi rezultatami.

Przeprowadzone badania mają charakter jakościowy. Skorzystano w nich z aktualnej literatury krajowej i zagranicznej, jak również artykułów oraz raportów umieszczonych na stronach internetowych organizacji, których obszarem zainteresowania jest zarządzanie talentami. Skomentowano zaprezentowane w nich wyniki badań i na tej podstawie sformułowano wnioski dotyczące potrzeby zwrócenia szczególnej uwagi na pracowników utalentowanych we współczesnym przedsiębiorstwie.¹

1. Istota talentu

Etymologicznie pojęcie talentu pochodzi od łacińskiego *talentum*, oznaczającego jednostkę wagi srebra, oraz greckiego *tálanon*, czyli waga. Talent to nazwa wielu starożytnych jednostek wagi, stanowiąca podstawę systemu pieniężnego, a także określenie starożytnych jednostek monetarnych. Pojęcie to występuje także w Biblii oznaczając powierzony majątek, dobro. Pierwotne znaczenie talentu było zatem bardzo szerokie.

Współcześnie talent oznacza niezwykłą, nieprzeciętną zdolność twórczą, wybitne uzdolnienie. Talentem określanym jest również człowiek obdarzony takimi uzdolnieniami [Słownik języka..., 1967, s. 26-27; Słownik wyrazów..., 1995, s. 1088]. Niektóre definicje akcentują, że jest to wrodzone uzdolnienie do czegoś [Słownik wyrazów..., 2012, s. 907].

W literaturze przedmiotu nie obowiązuje jedna, powszechnie przyjęta definicja talentu. Definicja ta może różnić się pomiędzy organizacjami lub zmieniać w czasie w danej organizacji. Każda organizacja we własnym zakresie powinna ustalić jak i kogo określać mianem talentu. Najczęściej talenty identyfikowane są w kontekście ich wydajności

¹ Artykuł opracowany został w ramach grantu nr N N115 408840.

i potencjału. Są to osoby osiągające ponadprzeciętne wyniki i posiadające potencjał do rozwoju w każdym czasie.

Uwzględniając wielość określeń i różnorodność interpretacji pojęcia talentu przez poszczególnych autorów, T. Ingram dokonuje charakterystyki talentu uwzględniając trzy obszary [Ingram, 2011, s. 17-18]:

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

Przeprowadzona przez T. Ingrama analiza ukazuje, że najczęściej wymieniane są następujące cechy talentu jako osoby: potencjał i zdolności, a także motywacja, wiedza, umiejętności, wartości, zdolności intelektualne i przedsiębiorcze oraz doświadczenie. Wśród działań charakterystycznych dla talentu wskazuje się na aktywność (ukierunkowanie działań na tworzenie szans i realizację zadań, przyczynianie się do realizacji zadań przez innych), oddziaływanie na rzeczywistość, umiejętne dysponowanie zasobami (także inwestowanie ich), zaangażowanie i podejmowanie wyzwań. Głównym obszarem zainteresowania talentu jest organizacja, a w dalszej kolejności – wyniki pracy, efektywność. Cele i rozwój oraz pasja, jak również praca jako cel autoteliczny, stanowią mniej ważny obszar zainteresowań. Talent zorientowany jest również na klienta i porównanie z konkurencją [Ingram, 2011, s. 14-19].

Bez względu na przyjętą interpretację można stwierdzić, że talent to osoba posiadająca dużą wiedzę i umiejętności, osoba o ponadprzeciętnych zdolnościach, osoba kreatywna, przedsiębiorcza, silnie zaangażowana w pracę, w wyniku swoich działań uzyskująca satysfakcję klientów, a także dążąca do rozwoju własnego – dbająca zatem również o wizerunek organizacji. Znacząco oddziałuje więc na bieżące funkcjonowanie i rozwój organizacji realizując ustalone cele i osiągając ponadprzeciętne wyniki przy jednoczesnej trosce o własny rozwój. Talent przyczynia się do tworzenia i wzrostu wartości organizacji, do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Taka interpretacja talentu akcentuje zarówno jego aktualne osiągnięcia, jak i potencjał. Talentem może być zatem osoba na każdym szczeblu w organizacji. Talent to więc osoba niekoniecznie doświadczona i wysoko wykwalifikowana, lecz posiadająca specjalne uzdolnienia i osiągająca ponadprzeciętne wyniki w pracy. Utrata lub nieobecność talentu znacząco spowalnia rozwój przedsiębiorstwa ze względu na jego nieproporcjonalnie duży wpływ na bieżące i przyszłe wyniki organizacji [Berger, Berger, 2004, s. 4].

Przedstawiona interpretacja dowodzi, że istotną cechą talentu jest jego wyjątkowość, zatem równocześnie i jego ograniczona podaż. Uniemożliwia to zaspokojenie popytu współczesnych przedsiębiorstw na pracowników utalentowanych. Dlatego ważnym zagadnieniem staje się zarządzanie pracownikami utalentowanymi.

2. Przyczyny zainteresowania zarządzaniem talentami

Niepewność i zmienne warunki otoczenia nie zniechęcają przedsiębiorstw do realizacji programów umożliwiających wzrost (inwestowania, kreowania innowacyjności, i in.) w celu utrzymania lub poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku. Badania przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers² dowiodły, że realizacja tych zamierzeń jest możliwa w wyniku poświęcania większej uwagi zagadnieniom m.in. zarządzania talentami w organizacji. Przyczynia się to do ugruntowania pozycji organizacji na rynkach, na których realizowana jest ich działalność oraz do budowania zaufania niezbędnego do prowadzenia działalności gospodarczej w przyszłości [*Delivering...*, (http), s. 2-3]. Spostrzeżenia te potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez Boston Consulting Group³, które dowodzą, że zarządzanie talentami będzie nadal najbardziej znaczącym zagadnieniem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi [*Creating...*, 2010, s. 8]. Jako podstawowe przyczyny należy wskazać na wzrastające zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych specjalistów oraz zmiany demograficzne. Umiejętności, jakie związane są z zawodami na które przewiduje się duże zapotrzebowanie w przyszłości powinny być rozwijane już obecnie, co wymaga bardziej intensywnego szkolenia zawodowego i lepszej jego jakości niż współcześnie. Także starzejące się społeczeństwo ma wpływ na zarządzanie talentami – jego intensywność, jakość oraz związane z tym koszty [Strack i inni, 2011, (http)].

Wprawdzie zarządzanie talentami współcześnie kojarzy się z „wojną o talenty”, która stwarza nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw (tablica 1), lecz określenie to dowodzi także, że dla przetrwania i rozwoju organizacji istotne jest, aby dysponować talentami. Wśród przyczyn zainteresowania zagadnieniem zarządzania talen-

² Badania przeprowadzono na podstawie 1258 wywiadów z dyrektorami w 60 krajach, w okresie od września do grudnia 2011 roku.

³ W badaniu przeprowadzonym online uzyskano 5 561 odpowiedzi z różnych krajów świata.

tami wymieniane są, oprócz wynikających z otoczenia, także czynniki wewnątrzorganizacyjne [por. Karczmarzka, Sienkiewicz 2005, s. 53-54; Poczowski, 2008, s. 13].

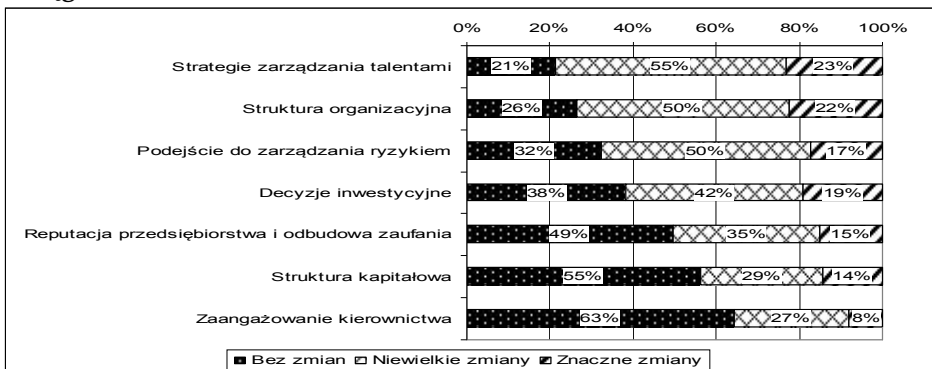
Tablica 1. Nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw

Dotychczasowa rzeczywistość	Nowa rzeczywistość
Ludzie potrzebują przedsiębiorstw	Przedsiębiorstwa potrzebują ludzi
O przewadze konkurencyjnej decydują: kapitał, maszyny, lokalizacja	O przewadze konkurencyjnej decydują talenty
Dysponowanie utalentowanymi pracownikami wyróżnia	Dysponowanie utalentowanymi pracownikami znacząco wyróżnia
Stanowiska pracy są dobrem rzadkim	Talenty stanowią dobro rzadkie
Pracownicy są lojalni, a stanowiska pracy bezpieczne (pewne)	Pracownicy są mobilni, a ich zaangażowanie krótkoterminowe
Pracownicy akceptują standardowy pakiet, który jest im oferowany	Pracownicy oczekują znacznie więcej

Źródło: [Michaels i inni, 2001, s. 6].

Tego, że zarządzanie talentami staje się we współczesnych przedsiębiorstwach zagadnieniem o charakterze kluczowym, dowodzą badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach na całym świecie. Brak talentów w organizacji stanowi zagrożenie dla jej rozwoju. W przedsiębiorstwach, bez względu na miejsce prowadzenia działalności częściej zmieniana jest strategia zarządzania talentami niż np. modyfikowane jest podejście do ryzyka – 78% menedżerów, którzy wzięli udział w badaniach przeprowadzonych przez PricewaterhouseCoopers dostrzega potrzebę zmiany w sposobie, w jaki zarządzają talentami, w tym aż 23% potrzebę znacznej zmiany (rysunek 1).

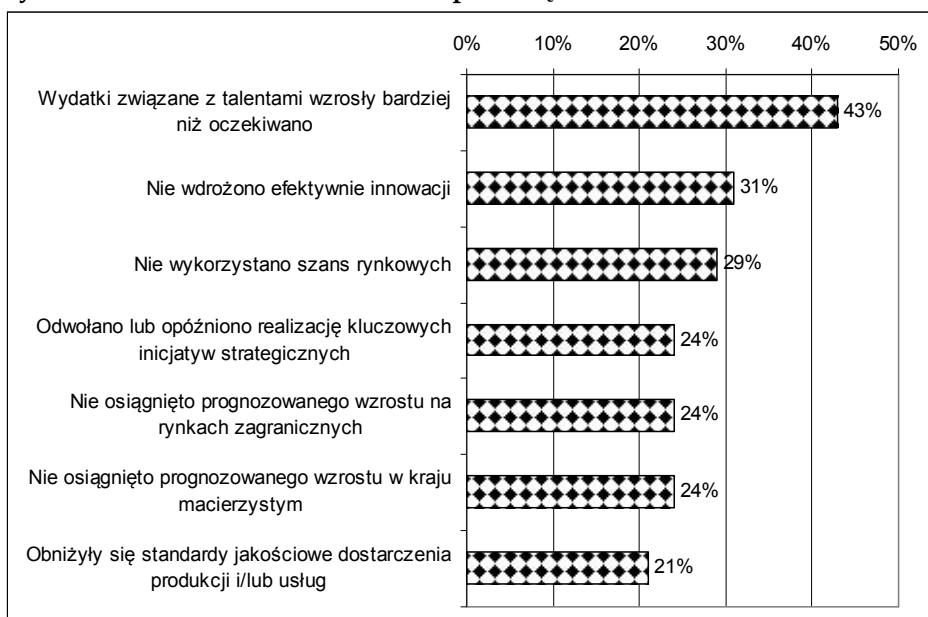
Rysunek 1. Obszary, w jakich planowane są zmiany w przedsiębiorstwach w ciągu roku



Źródło: [Delivering..., s. 7].

Braki w talentach są postrzegane jako główne zagrożenia dla ekspansji przedsiębiorstwa. Luka talentu oraz niezgodność talentów z wymaganiami i oczekiwaniami przedsiębiorstwa mają wpływ na jego zyskowność. 25% menedżerów uczestniczących w badaniach przeprowadzonych przez PricewaterhouseCoopers stwierdziło, że ze względu na brak pracowników utalentowanych nie można było w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach wykorzystać szans rynkowych lub zaistniała konieczność zrezygnowania z realizacji inicjatyw strategicznych lub jej opóźnienia (rysunek 2). Jeden na trzech menedżerów obawiał się, że braki w umiejętnościach pracowników miały wpływ na zdolność do innowacji.

Rysunek 2. Skutki braku talentów w przedsiębiorstwach



Źródło: [Delivering..., s. 20].

3. Cechy skutecznego zarządzania talentami

Doświadczenia organizacji osiągających sukcesy ukazują, że skuteczny system zarządzania talentami powinien koncentrować się na trzech celach [Berger, Berger, 2004, s. 4]:

1. Identyfikacja, selekcja, rozwój i zatrzymanie pracowników utalentowanych. Tworzą oni małą grupę osób o ponadprzeciętnych osiągnięciach, które reprezentują kluczowe kompetencje i wartości w organizacji.

2. Identyfikacja wysoko wykwalifikowanych następców na stanowiska określane jako kluczowe dla bieżącego i przyszłego sukcesu organizacji.
3. Klasyfikacja pracowników i inwestowanie w każdego zatrudnionego (jego wynagradzanie, szkolenie, działania rozwojowe) uwzględniając jego bieżące i potencjalne możliwości tworzenia wartości dodanej dla organizacji.

Identyfikacja i klasyfikacja pracowników, dokonywana na podstawie m.in. bieżących osiągnięć i kompetencji, zdolności przywódczych i zdolności do rozwoju innych, jest niezbędna, aby dokonać właściwych inwestycji. Takie indywidualne podejście do każdego talentu jest możliwe i konieczne – talenty stanowią niewielką grupę w przedsiębiorstwach – 3% zatrudnionych, a w osiągających największe sukcesy – 5% [Berger, Berger, 2011, s. 5-6]. Najlepsi wykonawcy wypracowują wyniki średnio o 40-50% wyższe niż wykonawcy przeciętni⁴ [Eichinger, Lombardo, 2004, s. 5]. Praca takich osób wymaga ponadto minimum kontroli. Ważne jest, aby pracownicy, których określono jako talenty, zostali o tym poinformowani – zwrócić należy zatem uwagę na przejrzystość systemu zarządzania talentami [Blass i inni, 2006, s. 8-10].

Niewłaściwa alokacja inwestowanych zasobów prowadzić może do niechcianej fluktuacji, spadku morale, obniżenia się wydajności, zwłaszcza w grupach pracowników najlepszych (talentów) i przekraczających oczekiwania organizacji, zgodnie z przyjętymi kryteriami oceny [Berger, Berger, 2011, s. 6].

Równocześnie, zarządzanie talentami będące jednym z pięciu najczęściej wdrażanych projektów, związane jest z niską satysfakcją z rezultatów uzyskanych w wyniku jego zastosowania (*Creating...*, 2010, s. 13)⁵. Istnieją bowiem liczne przeszkody uniemożliwiające skuteczne zarządzanie talentami. Na podstawie badań przeprowadzonych przez McKinsey Quarterly⁶ wyszczególniono siedem najbardziej istotnych (rysunek 3). Podstawowymi są brak zaangażowania zarówno menedżerów wyższego szczebla, jak i menedżerów liniowych. Kierownictwo wyższego szczebla odpowiedzialne jest przede wszystkim za opracowanie strategii zarządzania talentami zgodnie z zamierzeniami strate-

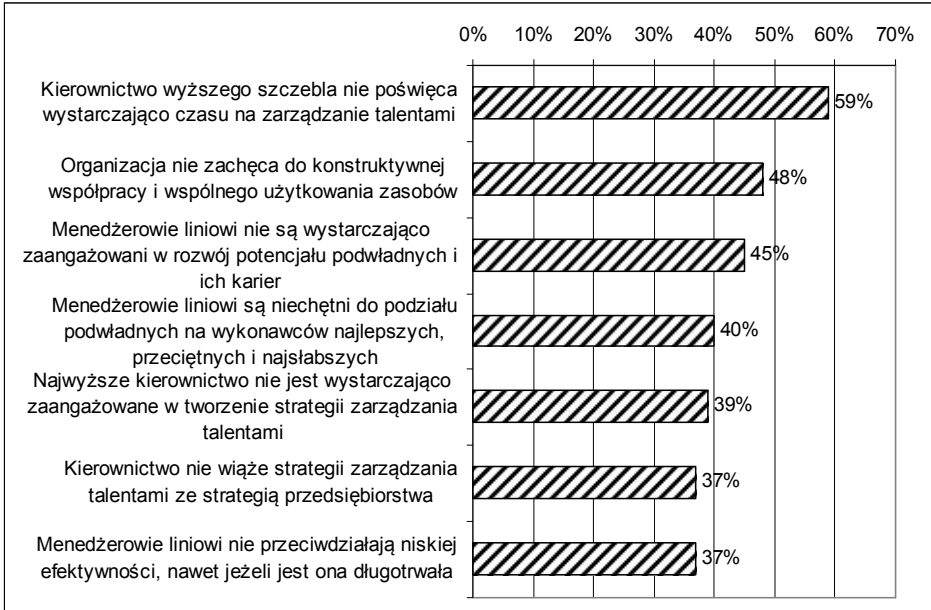
⁴ W niektórych opracowaniach wskazuje się, że pracownicy utalentowani generują do trzech razy wyższy zysk niż inni zatrudnieni [por. Abrudan, Matei, 2009, s. 28].

⁵ Projekt ten określony został jako źle zarządzany (*poorly managed*).

⁶ Badania przeprowadzono na podstawie wywiadów z 98 menedżerami z 46 organizacji.

gicznymi przedsiębiorstwa. Natomiast kierownicy liniowi są odpowiedzialni za zatrudnianie i zatrzymanie w organizacji pracowników utalentowanych, a zatem i za identyfikację ich potrzeb.

Rysunek 3. Główne przeszkody skutecznego zarządzania talentami



Źródło: [Guthridge i inni, 2008, s. 51].

4. Warunki skutecznego zarządzania talentami

Zarządzanie talentami, aby było skuteczne, powinno stanowić integralną część strategii przedsiębiorstwa, nie zaś być traktowane jako rozwiązanie krótkoterminowe. Wymaga ono bowiem zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla oraz dużych zasobów. Skuteczny system zarządzania talentami uwzględnia ponadto identyfikowanie talentów na wszystkich poziomach organizacji. W tym zakresie ważna jest również rola działów HR, a ta, jak dowodzą badania, zmniejsza się [Guthridge i inni, 2008, s. 53-55].

Niezbędne jest również uwzględnienie zróżnicowanych wartości, ambicji i oczekiwań pracowników. Są one odmienne dla generacji X i generacji Y oraz dla pracowników dojrzałych (*Baby Boomers*). Ranking czynników, jakie oferują przedsiębiorstwa, atrakcyjnych dla tych grup, przedstawia tablica 2.

Tablica 2. Atrakcyjność czynników dla poszczególnych grup wiekowych pracowników

Czynnik	Generacja Y	Generacja X	Pracownicy dojrzały
Możliwości rozwoju kariery	1	2	8
Konkurencyjne wynagrodzenie zasadnicze	2	1	1
Możliwości uczenia się i rozwoju	3	6	–
Praca będąca wyzwaniem	4	3	2
Dogodna lokalizacja zakładu pracy	5	4	3
Reputacja organizacji jako dobrego pracodawcy	6	7	4
Elastyczny harmonogram	7	5	5
Płatny czas wolny (urlop)	8	10	7
Konkurencyjne benefity	9	9	–
Umiarkowane (nie nadmierne) obciążenie pracą	10	–	9
Zdrowie finansowe organizacji	–	8	6
Konkurencyjne benefity dotyczące przejścia na emeryturę	–	–	10

Źródło: [Bremen, Sejen, 2012, s. 58].

Szczególnym wyzwaniem dla organizacji jest sprostanie oczekiwaniom pokolenia Y. Pracownicy tego pokolenia posiadają specyficzne cechy – oczekują większej elastyczności, swobody działania, wyższego wynagrodzenia i lepszej równowagi między pracą a życiem. Inaczej postrzegają także swoją karierę – jako serię 2-3 letnich okresów w życiu. Łatwo zmieniają zatem pracę, więc jeżeli organizacje nie spełnią ich oczekiwań mogą ich szybko stracić [Guthridge i inni, 2008, s. 51].

Przedstawiony podział nie jest wyczerpujący. W celu osiągnięcia najlepszych wyników należy dokonać dalszej segmentacji w ramach każdej grupy, ponieważ odmienne są oczekiwania w tej samej grupie wiekowej osób zatrudnionych w różnych działach, np. sprzedaży czy badań i rozwoju. Wartości, a co z tym związane i oczekiwania, różnią się jeszcze bardziej, jeżeli uwzględnimy otoczenie kulturowe – jest to konieczność w organizacjach międzynarodowych. Wówczas niezbędne jest dokonanie jeszcze bardziej szczegółowego podziału.

Skuteczne zarządzanie talentami wynika również ze znajomości potrzeb pracowników utalentowanych przez menedżerów w celu opracowania systemu wynagradzania, rozwoju, planowania karier, a także dostosowania zadań do wykonania adekwatnie do oczekiwań pod-

władnych. Właściwie zaplanowane i wdrożone działania w tych obszarach przyczyniają się do wzrostu motywacji i zapobiegają odejściom talentów z organizacji.

Doświadczenia praktyki gospodarczej pokazują, że istnieje niezgodność między postrzeganiem pracodawców, czego oczekują pracownicy, a tym, co rzeczywiście jest dla pracowników atrakcyjne. Badania przeprowadzone przez Towers Watson⁷ wykazały, że w przypadku czynników umożliwiających zatrzymanie talentów menedżerowie zidentyfikowali dwa z pięciu najważniejszych czynników motywujących pracowników do pozostania w organizacji (tablica 3).

Tablica 3. Czynniki umożliwiające zatrzymanie pracowników w przedsiębiorstwie

Lp.	Zatrudnieni ogółem		Talenty	
	Pracodawcy	Pracownicy	Pracodawcy	Pracownicy
1	Wynagrodzenie zasadnicze	Napięcie związane z pracą	Możliwość awansu	Napięcie związane z pracą
2	Możliwość awansu	Wynagrodzenie zasadnicze	Możliwości rozwoju kariery	Możliwość awansu
3	Relacja z przełożonym	Możliwość awansu	Wynagrodzenie zasadnicze	Wynagrodzenie zasadnicze
4	Możliwości rozwoju kariery	Zaufanie	Relacja z przełożonym	Zaufanie
5	Napięcie związane z pracą	Wynagrodzenie motywujące	Wynagrodzenie motywujące	Odległość do miejsca pracy

Źródło: [Bremen, Sejen, 2012, s. 57].

Z przedstawionych informacji wynika, że menedżerowie nie rozumieją potrzeb podwładnych, a rozbieżności te są szczególnie duże w przypadku talentów. 89% menedżerów sądzi, że pracownicy odchodzą z przedsiębiorstwa ze względu na zbyt niskie wynagrodzenie, podczas gdy 88% z nich opuszcza organizację z innych powodów, takich, jak: kadra zarządzająca, kultura organizacyjna, otoczenie, i in. [Branham, 2005, s. 3]. Taka rozbieżność między wyobrażeniem a rzeczywistością sprzyja niewłaściwemu opracowaniu programów zarządzania talentami.

⁷ „2011 Talent Management and Rewards Survey” [Bremen, Sejen, 2012].

Wśród istotnych powodów, z których talenty odchodzą z przedsiębiorstwa, wymieniane są także [Thom i inni, 2003, s. 238]:

- „podkupienie” przez inne przedsiębiorstwa,
- długie drogi decyzyjne,
- niewielki charakter międzynarodowy,
- negatywny wizerunek organizacji,
- niekorzystny klimat organizacyjny,
- niekorzystna sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstwa.

Identyfikacja potrzeb i oczekiwań talentów jest istotna dla wyników przedsiębiorstwa – szacuje się, że koszt utraty pracownika jest równy poziomowi jego rocznego wynagrodzenia [Branham, 2005, s. 3]. W przypadku pracowników utalentowanych koszt ten, ze względu na wyższe wynagrodzenie niż przeciętnego pracownika jest zatem znaczący. Nie stanowi on jednak jedyne odzwierciedlenia zagadnienia, jakim jest utrata pracownika, ponieważ zanim to nastąpi niejednokrotnie na długi czas wcześniej nie angażuje się on już w wykonywanie swoich obowiązków zawodowych. Takie osoby są zazwyczaj nieobecne w pracy, nieproduktywne, a w niektórych przypadkach mogą działać na niekorzyść dotychczasowego pracodawcy.

Zakończenie

W niniejszym artykule podjęto próbę wykazania, że zarządzanie talentami stanowi odpowiedź na wyzwania wynikające ze zmiennego i niepewnego otoczenia przedsiębiorstw. Zmiany dokonujące się w tym otoczeniu – o charakterze demograficznym, ekonomicznym, technologicznym, a także postępująca globalizacja powodują, że zarządzanie talentami staje się dla wielu organizacji gospodarczych priorytetem. Dotyczy to zwłaszcza tych, które realizują swoją działalność na rynku międzynarodowym.

Niepewność i złożoność środowiska zewnętrznego, zwłaszcza konkurencyjnego, sprawia, że zarządzanie talentami jest koniecznością, ale i wyzwaniem. Wymaga ono zaangażowania przede wszystkim kierownictwa najwyższego szczebla. W celu pozyskania i zatrzymania talentów w przedsiębiorstwie niezbędne jest opracowanie strategii zarządzania pracownikami utalentowanymi, która powinna wynikać ze strategii przedsiębiorstwa. Wszelkie programy dotyczące zarządzania talentami powinny bowiem przyczyniać się do realizacji zamierzeń strategicznych.

W celu opracowania skutecznego systemu zarządzania talentami istotne jest zwrócenie uwagi na kilka kluczowych zagadnień. Podstawowym z nich jest określenie, jak w danej organizacji należy definiować talent. Identyfikacja talentów stanowi podstawę do podziału pracowników na grupy (segmentacji), aby dokonywać właściwych inwestycji. W tym obszarze ważna jest także przejrzystość opracowywanego programu. Zagadnieniem, na które należy zwrócić szczególną uwagę jest rozpoznanie przez menedżerów liniowych oczekiwań pracowników utalentowanych. Od tego w dużej mierze zależy powodzenie strategii zarządzania talentami.

Menedżerowie muszą poświęcić dużo czasu i zasobów, aby opracować strategię, która przyciągnie, zmotywuje i zatrzyma talenty. Powinna ona przyczyniać się do rozwijania talentów na wszystkich poziomach organizacji, uwzględniać wiele wartości w celu pozyskania i zatrzymania pracowników o różnych oczekiwaniach oraz umożliwić zwiększenie roli działu HR.

Korzyści z opracowania i wdrożenia skutecznego programu zarządzania talentami trudno przecenić. Zarządzanie talentami przyczynia się nie tylko do wzrostu motywacji pracowników, generowania bardziej korzystnych wyników finansowych, ale także do poprawy wizerunku organizacji, co w czasie ograniczonego zaufania (lub jego braku) stanowi istotny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Abrudan M.M., Matei M.C. (2009), *Talent management - a strategic priority*, "Annals of Faculty of Economics" Vol. 4 issue 1, University of Oradea, Oradea.
2. Berger L.A., Berger D.R. (2004), *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, & promoting your best people*, McGraw-Hill, New York.
3. Berger L.A., Berger D.R. (2011), *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, McGraw-Hill, New York.
4. Blass, E., Knights, A., Orbea, A. (2006), *Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management*, [http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARATT/Developing Future Leaders: The contribution of Talent Manage-](http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARATT/Developing_Future_Leaders:_The_contribution_of_Talent_Manage-)

ment/\$file/DevelopingFutureLeadersTheContributionOfTalentManagement.pdf, dostęp dnia 20.06.2012.

5. Branham L. (2005), *The 7 hidden reasons employee leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*, AMACOM, New York.
6. Bremen J.M., Sejen M. (2012), *Advancing Total Rewards & The Employee Value Proposition*, "Workspan" Number 1.
7. *Creating People Advantage 2010. How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times* (2010), The Boston Consulting Group, Inc. and World Federation of People Management Associations, Boston.
8. *Delivering results Growth and value in a volatile World. 15th Annual Global CEO Survey 2012*, <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/15th-global-pwc-ceo-survey.pdf>, dostęp dnia 20.06.2012.
9. Doroszewski W. (red.) (1967), *Słownik języka polskiego*, t. IX, PWE, Warszawa.
10. Eichinger R.W., Lombardo M.M. (2004), *The ROI on People – The 7 vectors of research*, Lominger Limited, Inc., Minneapolis.
11. Guthridge M., Komm A.B., Lawson E. (2008), *Making talent a strategic priority*, "The McKinsey Quarterly" Number 1.
12. Ingram T. (2011), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
13. Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł. (2005), *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: *Zarządzanie talentami*, Borkowska S. (red.), IPiSS.
14. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001), *The war for talents*, McKinsey & Company, Inc., HB School Press, Boston.
15. Poczowski A. (2008), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.
16. *Słownik wyrazów obcych* (1995), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. *Słownik wyrazów obcych z przykładami i poradami* (2012), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Strack R., Baier J., Caye J.M., Zimmermann P., Dyrchs S. (2011), *Global Talent Risk: Seven Responses*, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_strategic_planning_global_talent_risk_seven_responses/.
19. Thom N., Friedli V., Moser R., Saxer A. (2003), *Retention Management für High Potentials*, in: *Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung – Praxis und Perspektiven*, Schwuchow K., Gutmann J. (hrsg.), München-Unterschleissheim.

Streszczenie

Nowe uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw wynikające przede wszystkim ze zmian demograficznych, lecz również ekonomicznych, technologicznych, a także postępująca globalizacja, wymagają od przedsiębiorstw podejmowania działań, które sprostają coraz większym oczekiwaniom pracowników i równocześnie przyczynią się do umocnienia pozycji rynkowej i dalszego rozwoju.

W niniejszym artykule podjęto próbę wykazania, że rozwiązaniem, które umożliwi sprostanie wyzwaniom współczesnego otoczenia jest opracowanie i wdrożenie programu zarządzania talentami. Proces ten związany jest z koniecznością określenia w organizacji cech pracowników utalentowanych, rozpoznania potrzeb i oczekiwań talentów oraz identyfikacji i przezwyciężenia barier w zarządzaniu tą specyficzną grupą pracowników w celu zapobieżenia ich odejściom i uzyskania możliwie największych korzyści z wdrożonego programu (dotyczących nie tylko wyników finansowych organizacji, ale także jej wizerunku oraz motywacji pracowników). Działania te, aby były skuteczne wymagają przede wszystkim zaangażowania kierownictwa wyższego szczebla, jak i kierowników liniowych.

Słowa kluczowe

talent, osiągnięcia, potencjał, sukces

Talent management in the enterprise in a crisis (Summary)

Companies face the demographic, economic, technological changes and the globalization. New conditions mean the necessity to take action that will meet the growing expectations of employees and also help to strengthen the market position and the development.

This article attempts to demonstrate that the solution, which will help to meet the challenges of today's environment, is the development and implementation of a talent management program. This process is involved with the necessity to determine the characteristics of talent in an organization, its needs and expectations. Moreover it requires to identify and overcome barriers in the management of this specific group of employees in order to prevent their departures, so that to obtain the greatest benefits from the implemented program (concerning not only the financial results of the organization, but also its image and employees' motivation). To be effective, these activities should require the engagement of senior management and line managers.

Keywords

talent, accomplishments, potential, success