

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

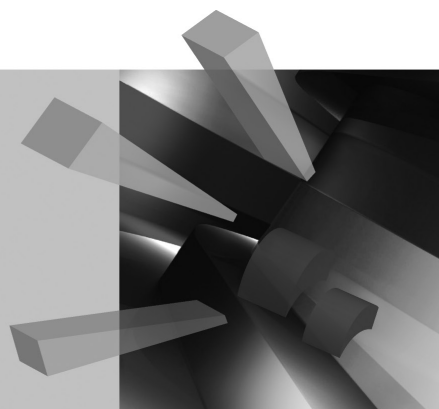
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness measurement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Anna Mazurkiewicz

Uniwersytet Rzeszowski

ZARZĄDZANIE TALENTAMI W UZYSKANIU PRZEWAGI STRATEGICZNEJ¹

Streszczenie: Współczesne przedsiębiorstwa stają wobec wyzwań wynikających ze zmian demograficznych, postępującej globalizacji oraz wzrastającego znaczenia czynników niematerialnych. Nowe warunki funkcjonowania przyczyniają się do większej roli zarządzania pracownikami utalentowanymi – osiągającymi ponadprzeciętne wyniki i posiadającymi duży potencjał do rozwoju, w celu uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. W artykule podjęto próbę wykazania, że zarządzaniu talentami, aby przyczyniało się do realizacji celów przedsiębiorstwa, należy nadać wymiar strategiczny. Dokonano w nim interpretacji pojęcia talentu oraz zarządzania talentami. Wskazano na przyczyny zmian w podejściu do zarządzania talentami. W dalszej części przedstawiono definicje i interpretację strategicznego zarządzania talentami. Scharakteryzowano także perspektywy strategiczne zarządzania talentami.

Słowa kluczowe: talent, strategiczne zarządzanie talentami, przewaga konkurencyjna.

1. Wstęp

Realizacja celów strategicznych współczesnego przedsiębiorstwa zależy w dużym stopniu od jego zdolności do pozyskania i zatrzymania pracowników osiągających ponadprzeciętne wyniki i posiadających wysoko oceniane kompetencje oraz szczególne zdolności, istotne dla realizacji celów organizacji, jak również duży potencjał do rozwoju, czyli od umiejętności zarządzania pracownikami utalentowanymi. Pracownicy ci tworzą wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Skoncentrowanie się na zagadnieniu zarządzania talentami jest szczególnie istotne w okresie szybko dokonujących się zmian w otoczeniu, a zwłaszcza zmian demograficznych, postępującej globalizacji oraz wzrostu znaczenia czynników o charakterze niematerialnym. Wpływ na zainteresowanie zarządzaniem talentami mają również czynniki wewnątrzorganizacyjne, dotyczące przede wszystkim poszukiwania nowych źródeł osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Uwarunkowania te stanowią podstawę do nowego spojrzenia na znaczenie pracowników utalentowanych w działalności przedsiębiorstwa.

¹ Publikacja opracowana w ramach grantu nr N N115 408840.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę wykazania, że zarządzaniu talentami, aby przyczyniało się do realizacji celów przedsiębiorstwa, należy nadać wymiar strategiczny. Artykuł zawiera teoretyczne rozważania dotyczące interpretacji pojęcia talentu oraz zarządzania talentami. Na podstawie aktualnych informacji zawartych w literaturze zagranicznej i krajowej wskazano na przyczyny zmian w podejściu do zarządzania talentami. Przedstawiono definicje strategicznego zarządzania talentami oraz podjęto próbę wyjaśnienia, co oznacza rozpatrywane pojęcie. Scharakteryzowano także perspektywy, które akcentują różne aspekty zarządzania talentami.

2. Definicja talentu i zarządzania talentami

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi nie istnieje jedna, powszechnie przyjęta definicja talentu. Uwzględniając wielość definicji i różnorodność interpretacji tego pojęcia przez poszczególnych autorów², stwierdzić można, że talent to osoba posiadająca wysokie kompetencje, szczególne zdolności, silnie zmotywowana, o dużym potencjale do rozwoju w każdym czasie i osiągająca ponadprzeciętne, wręcz najlepsze wyniki. Pracownik utalentowany inspirowuje swoich współpracowników do osiągnięcia nadzwyczajnych rezultatów. Analiza ujętych w literaturze przedmiotu definicji stanowi podstawę do wyodrębnienia dwóch najczęściej stosowanych kryteriów, na podstawie których identyfikowane są talenty: aktualne wyniki i osiągnięcia oraz potencjał do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania funkcji kierowniczych na wyższych szczeblach. Taka interpretacja akcentuje zatem dwa aspekty – bieżący oraz przyszły. Jest ona na tyle szeroka, że zgodnie z nią talentem może być osoba na każdym szczeblu organizacji. Talentem jest pracownik, który ma istotny wpływ na bieżące i przyszłe wyniki organizacji.

Brak możliwości przedstawienia jednoznacznej definicji wynika z faktu, że w każdej organizacji, uwzględniając specyfikę jej działalności, zadań wykonywanych przez pracowników, a przede wszystkim cele organizacyjne, podejmowana jest decyzja, jakimi cechami powinien dysponować talent, a zatem kogo należy określić jako pracownika utalentowanego. Oczekiwania wobec takich pracowników mogą się ponadto zmieniać w czasie, w zależności od uwarunkowań funkcjonowania danego podmiotu. Pracownik postrzegany jako utalentowany w jednej organizacji z perspektywy wymagań innej nie musi być więc identyfikowany jako talent.

Bez względu na przyjętą interpretację należy stwierdzić, że talent to osoba świadoma swoich możliwości, a zatem efektywna w działaniu – znając swoje mocne strony, umiejętnie oddziałuje na otoczenie. Osoba dążąca do doskonałości, otwarta na nowe doświadczenia, poszukująca nowych, lepszych niż dotychczasowe, rozwiązań, osoba, którą cechuje ciekawość poznawcza, świadoma ogromu i złożoności wiedzy o ludziach, rzeczach, otaczającej rzeczywistości i równocześnie świadoma własnej niewiedzy, akceptująca siebie i inne osoby (wraz ze wszystkimi niedoskonałościami natury

² Szeroki przegląd definicji oraz interpretację pojęcia talentu zawiera: [Ingram 2011, s. 14-19].

ludzkiej). Talent ma indywidualny system przekonań i norm etycznych, jest niezależny w działaniu i formułowaniu opinii (w granicach przyjętych norm organizacyjnych, społecznych, prawnych i in.) [Chełpa 2005, s. 32-34].

Talentem jest osoba o dużym potencjale, znacznie przekraczająca oczekiwania organizacji obecnie i przewiduje się, że również w przyszłości [Berger, Berger 2011, s. 5]. Pracownik taki przyczynia się do tworzenia wartości organizacji oraz jej przewagi konkurencyjnej³ w długim okresie. Cechą talentu jest zatem jego wyjątkowość, a więc i ograniczona podaż. Uniemożliwia to zaspokojenie popytu przedsiębiorstw na pracowników utalentowanych, dlatego ważnym zagadnieniem staje się zarządzanie takimi pracownikami.

Ze względu na brak jednoznaczności określenia talentu w literaturze przedmiotu nie obowiązują także jedna, precyzyjna definicja zarządzania talentami. Pojęcie to bywa stosowane jako nowe określenie zarządzania zasobami ludzkimi, co wskazuje, że dotyczy ono wszystkich procesów związanych tradycyjnie z zasobami ludzkimi: planowania, rekrutacji, selekcji, rozwoju, zatrzymania i in. Jest ono także niejednokrotnie odnoszone tylko do wąskiej grupy pracowników, postrzeganych jako posiadający wybitne umiejętności i zdolności. Takie podejście jest jednak zbyt wąskie – nie obejmuje wszystkich procesów dotyczących zarządzania talentami, wyklucza ponadto z tych procesów dużą grupę zatrudnionych – talenty identyfikuje się bowiem na wszystkich poziomach organizacji. Część definicji proponuje natomiast szerokie ujęcie, co powoduje problem z ich interpretacją, są one niejednoznaczne.

Zarządzanie talentami powinno być natomiast interpretowane jako zintegrowany zestaw procesów, programów i norm kulturowych w organizacji zaprojektowanych i wdrożonych w celu pozyskania, rozwoju, rozmieszczenia i zatrzymania talentu, aby osiągnąć cele strategiczne i zaspokoić przyszłe potrzeby biznesowe [Silzer, Dowell (red.) 2010, s. 18]. Konieczne jest więc uwzględnienie nie tylko pojedynczych procesów z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, lecz również poszczególnych działań, których podejmowanie jest niezbędne, aby pozyskać, rozmieszczać, rozwijać i zatrzymać w organizacji pracowników utalentowanych. Zarządzanie talentami powinno być ściśle powiązane z pozostałymi procesami w organizacji, podczas gdy zarządzanie zasobami ludzkimi bywa traktowane jako odrębny proces, a podejmowane w tym zakresie działania niejednokrotnie realizowane są niezależnie od pozostałych procesów. Stanowi ono element spójnej całości i w ten sposób przyczynia się do sukcesu organizacji.

Zarządzanie talentami dotyczy zatem zarówno przeszłości oraz terażniejszości, w wyniku analizy wydajności pracownika, jak również przyszłości, ponieważ koncentruje się na identyfikowaniu i rozwoju jego potencjału. Na podstawie analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że zarządzanie talentami obejmuje takie podstawowe procesy, jak:

1. Pozyskanie i selekcja talentów.

³ Szeroki przegląd zagadnienia konkurencyjności zawiera: [Frączek 2009].

2. Ocena cech talentu (przede wszystkim wiedzy, umiejętności, zdolności, motywacji, dopasowania do kultury organizacyjnej).

3. Rozmieszczenie i rozwój.

4. Motywowanie i zatrzymanie talentów.

Są to podstawowe procesy zależnie od przyjętego podejścia wymieniane są także inne (m.in. zarządzanie wydajnością) bądź też wymieniane są poszczególne etapy projektowania systemu zarządzania talentami.

3. Przyczyny zmian w podejściu do zarządzania talentami

Zagadnienie zarządzania talentami stanowi przedmiot szczególnego zainteresowania zarówno praktyków, jak i ludzi nauki od czasu, kiedy powstało pojęcie wojny o talenty (*The War for Talent*) [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2001]. Takie podejście odzwierciedla przesunięcie zainteresowania z tradycyjnego zarządzania zasobami ludzkimi na zarządzanie talentem, będące odpowiedzią na zmieniające się szybko warunki otoczenia i umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w nowych okolicznościach. Podejście to ewoluje i współcześnie akcentuje się jego strategiczny charakter. Wpływ na takie postrzeganie roli talentu i zarządzania nim mają następujące czynniki [Silzer, Dowell (red.) 2010, s. 9]:

- wzrastający światowy popyt na utalentowanych zarządzających wraz ze wzrostem rozwijających się rynków w Azji i Ameryce Łacińskiej,
- kurcząca się pula doświadczonych i utalentowanych kierowników w obu Amerykach, Europie i Japonii,
- złożoność i coraz szybsze tempo działań podejmowanych w przedsiębiorstwach oraz potrzeba posiadania talentu zdolnego do szybkiego dostosowania się do zmieniających się warunków gospodarowania,
- świadomość, że w każdej branży występują specyficzne możliwości organizacyjne, niezbędne do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji potrzeba pozyskania i zatrzymania talentów, które te możliwości będą tworzyć,
- trudność z zatrzymaniem pracowników utalentowanych ze względu na ich dążenie do samorządzenia karierą zawodową, polegającego na bardzo aktywnym dążeniu do realizacji kariery oraz poszukiwaniu możliwości awansu w różnych przedsiębiorstwach, także poza granicami kraju.

Przedstawione przesłanki powodują, że pozyskanie i zatrzymanie talentów staje się coraz trudniejsze. Niezbędne jest zatem ustalenie, jakimi cechami powinni charakteryzować się utalentowani pracownicy, aby organizacja przetrwała czas kryzysu, a pracownicy byli przygotowani na wykorzystanie szans pojawiających się wraz ze zmianą warunków funkcjonowania na sprzyjające rozwojowi. W tym celu istnieje potrzeba zaangażowania się w planowanie potrzeb zarówno ilościowych, jak i jakościowych, dotyczących talentów.

Konieczna jest również analiza podaży talentów. Szczególną uwagę należy zwrócić na zmiany demograficzne, a zwłaszcza starzenie się społeczeństw i wejście

na rynek pracy przedstawicieli pokolenia Y. Ich potrzeby różnią się znacząco od potrzeb pracowników starszych, a zwłaszcza *Baby boomers*, czyli zazwyczaj ich rodziców (por. [Bremen, Sejen 2012, s. 58; Cheese, Thomas, Craig 2008, s. 38]). Pracownicy tego pokolenia mają 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. Są bardziej mobilni. Łatwo zmieniają zatem pracę, więc jeżeli organizacje nie spełnią ich oczekiwań, mogą ich szybko stracić [Guthridge, Komm, Lawson 2008, s. 51]. Zwłaszcza młode talenty są współcześnie świadome swojej wartości rynkowej, dlatego mają konkretne oczekiwania wobec obecnych i potencjalnych pracodawców [Ritz 2011, s. 65]. Jednocześnie takim pracownikom brakuje doświadczenia, w wyniku czego nie mają określonych umiejętności niezbędnych dla sprawnego działania w danej organizacji. Powstające niedobory talentów wynikają zatem ze zmian jakościowych, jak również ilościowych, ponieważ przedstawiciele wyżu demograficznego przechodzą na emeryturę, a coraz mniej osób wchodzi na rynek pracy (starzenie się społeczeństw).

Brak utalentowanych pracowników na odpowiednim stanowisku stanowi podstawowe zagrożenie dla rozwoju przedsiębiorstwa. Zarządzanie talentami jest tym obszarem w podmiotach gospodarczych, w którym dostrzegana jest największa potrzeba wprowadzenia znaczących usprawnień [*Delivering results...* 2012, s. 7-8]. Wiele przedsiębiorstw nie ma możliwości wykorzystania szans rynkowych lub jest zmuszonych do opóźnienia realizacji określonych inicjatyw strategicznych ze względu na brak talentów lub wręcz zrezygnowania z nich.

Jeżeli organizacja dysponuje utalentowanymi pracownikami na stanowiskach strategicznych, wówczas talent staje się źródłem przewagi konkurencyjnej, które trudno powielić konkurentom.

4. Interpretacja strategicznego zarządzania talentami

Interpretacja talentu ukazuje, że każda organizacja powinna ustalać, kogo określać jako talent, uwzględniając przyjęte w niej cele. W niektórych organizacjach każdy pracownik może być rozważany jako posiadający wysoki potencjał w różnych momentach czasu, podczas gdy w innych pojęcie to dotyczyć może osób na określonych stanowiskach w hierarchii.

Systemy zarządzania talentami różnią się zatem w organizacjach. Są one kształtowane zależnie od wizji, misji i celów strategicznych. Wdrażając system zarządzania talentami, organizacje dążą do realizacji różnych celów, co odzwierciedla strategiczne znaczenie zarządzania talentami.

Strategiczne zarządzanie talentami definiowane jest jako działania i procesy, które obejmują systematyczną identyfikację stanowisk kluczowych, przyczyniających się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, rozwój puli talentów o wysokim potencjale oraz osób osiągających wysokie wyniki, które mogą być postrzegane jako

talenty, jak również rozwój zróżnicowanej architektury zasobów ludzkich w celu umożliwienia objęcia tych stanowisk kompetentnym pracownikom oraz zapewnienia ich zaangażowania w działania organizacji [Collings, Mellahi 2009, s. 304]. Definicja ta akcentuje, że proces zarządzania talentami przyczynia się do osiągnięcia wyników zarówno indywidualnych, jak i na poziomie organizacji.

R. Silzer i B.E. Dowell strategiczne zarządzanie talentami definiują jako [Silzer, Dowell (red.) 2010, s. XXII]:

- uwarunkowane strategią biznesu,
- zintegrowane z innymi procesami,
- zarządzane jako kluczowa praktyka biznesowa,
- zakorzenione jako postawa.

P. Cheese, R.J. Thomas i E. Craig akcentują, że organizacje, które doceniają strategiczną rolę talentów i postrzegają zarządzanie talentami jako krytyczną zdolność organizacyjną (określane jako *talent-powered organizations*), inwestują w tworzenie wyróżniających zdolności w zarządzaniu talentami w celu osiągnięcia ponadprzeciętnych korzyści. Organizacje te są biegłe w definiowaniu potrzeb talentów, odkrywaniu różnych źródeł talentu⁴, rozwoju talentu indywidualnego i zbiorowego⁵, rozmieszczaniu talentu w sposób, który angażuje i łączy ludzi wokół realizacji istotnych celów. Integracja tych zdolności, ich powiązanie ze strategią przedsiębiorstwa oraz włączenie w działania operacyjne czyni z nich źródło długotrwałej przewagi konkurencyjnej [Cheese, Thomas, Craig 2008, s. 10]. Przeprowadzone przez autorów badania potwierdzają, że kluczowym czynnikiem, który determinuje sukces każdej organizacji, jest jej zdolność do użycia ludzkiego talentu – jego odkrycia, rozwoju, rozmieszczenia, motywowania. Talent ludzki ma unikatową zdolność do tworzenia wartości dodanej w organizacji, dlatego zarządzaniu talentami należy nadać wymiar strategiczny. Zagadnienia związane z zarządzaniem talentami są na tyle istotne, że wymagają podejścia holistycznego, w ramach którego każda część organizacji oraz każdy pracownik powinni być zaangażowani w ten proces.

Proces zarządzania talentami stanowi, zdaniem autorów, jeden z trzech filarów w zarządzaniu organizacją, wraz z opracowaniem strategii oraz planami operacyjnymi. Należy zatem planować rozwój talentów podobnie jak w przypadku produktów

⁴ Talent można pozyskiwać z rynku wewnętrznego lub spoza organizacji. Akcentuje się, że najlepszym sposobem na pozyskanie dobrych liderów jest rozwój własnego talentu. Spójna wewnętrznie strategia zarządzania talentami nie tylko redukuje koszty i wysokie ryzyko zatrudniania z zewnątrz, ale także zapewnia, że przedsiębiorstwo dysponuje właściwymi zarządzającymi, gdy będzie ich potrzebować. 2/3 dyrektorów zarządzających uczestniczących w badaniach przeprowadzonych przez PWC planuje rozwój i awans utalentowanych pracowników w danej organizacji (badania przeprowadzono wśród 1258 dyrektorów z 60 krajów, w okresie od września do grudnia 2011 r.). Pozyskanie doświadczonych talentów z rynku zewnętrznego planuje 24% zarządzających [Delivering... 2012, s. 25].

⁵ Zdaniem R. Silzera i B.E. Dowella pojęcie talentu może dotyczyć indywidualnych umiejętności i zdolności danej osoby, osoby mającej specyficzne umiejętności i zdolności, oraz zespołu [Silzer, Dowell (red.) 2010, s. 13].

i usług, ponieważ zdolność do formułowania i realizacji strategii zależy od dysponowania niezbędnym talentem.

J.W. Boudreau i P.M. Ramstad proponują model, w którym akcentują rolę zarządzania talentami dla osiągnięcia strategicznego sukcesu⁶. Wskazują w nim na trzy kluczowe obszary, które uwzględniane są podczas podejmowania decyzji dotyczących wszystkich zasobów, a mianowicie: sprawność, efektywność i wpływ. Współczesne organizacje, zdaniem autorów, koncentrują się jednak przede wszystkim na pomiarze efektywności i sprawności, rzadko natomiast uwzględniają wpływ wskazujący na oddziaływanie inwestycji w jakość i dostępność (ilość) talentów na powiększenie sukcesu strategicznego przedsiębiorstwa.

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że strategiczna rola zarządzania talentami polega na ścisłym powiązaniu tego zarządzania ze strategią organizacji oraz na zdolności organizacji do osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej w wyniku prawidłowego opracowania i wdrożenia rozwiązań w zakresie zarządzania pracownikami utalentowanymi.

5. Perspektywy strategiczne zarządzania talentami

Zarządzanie talentami może być rozpatrywane z wielu perspektyw, a w ramach każdej z nich ta sama działalność może być inaczej interpretowana w różnych organizacjach. Ponadto takie same działania mogą skutkować różnymi rezultatami w zależności od przyjętej perspektywy, co potwierdza strategiczne znaczenie zarządzania talentami.

E. Blass identyfikuje sześć takich perspektyw. Każdą z nich można scharakteryzować za pomocą działań typowych dla zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak: rekrutacja i selekcja, zatrzymanie, wynagradzanie, planowanie następstw czy rozwój. Przyjęcie określonej perspektywy związane jest z konsekwencjami dla rozwoju w przedsiębiorstwie pracowników utalentowanych [Blass 2009, s. 4-5; Blass, Knights, Orbea 2012].

W perspektywie procesu wychodzi się z założenia, że sukces przedsiębiorstwa w przyszłości zależy od dysponowania właściwymi talentami, zatem zarządzanie i wychowywanie talentów stanowi część działań podejmowanych w każdym dniu funkcjonowania organizacji. W perspektywie tej proces rekrutacji i selekcji bazuje na kompetencjach. W celu zatrzymania talentów uwaga zwracana jest m.in. na zapewnienie równowagi między życiem osobistym i pracą a podstawowym kryterium wynagradzania, planowania następstw i rozwoju są osiągnięcia pracownika.

Perspektywa kulturowa bazuje na założeniu, że zarządzanie talentami jest to sposób myślenia, postawa, oraz na przekonaniu, że sukces człowieka zależy od jego

⁶ J.W. Boudreau i P.M. Ramstad posługują się określeniem *talentship*, będącym kombinacją słów *stewardship* oraz *talents*. Określenie to dotyczy ukrytych i widocznych talentów obecnych i potencjalnych pracowników [Boudreau, Ramstad 2006].

talentu. Takie podejście jest charakterystyczne dla organizacji, w których występuje „wolny” wewnętrzny rynek pracy, na którym zadania przydzielane są adekwatnie do ostatnich osiągnięć. Jako alternatywne rozwiązanie wskazuje się na organizacje, w których rozwój indywidualnego talentu jest najważniejszy i doceniany i w których pracownikom umożliwia się poszukiwanie i rozwój talentu w ramach ich codziennej pracy. Jest to najmniej ustrukturalizowane podejście do zarządzania talentami. Perspektywa ta koncentruje się na poszukiwaniu nieodkrytych jeszcze, „surowych” talentów i ich rozwoju wewnątrz organizacji. Akcentowane jest indywidualne podejście do zaspokajania potrzeb pracowników utalentowanych, opracowywania ścieżek rozwoju, w którym to procesie podstawowymi narzędziami są coaching i mentoring.

W perspektywie konkurencyjnej podstawowe jest przekonanie, że zarządzanie talentami polega na identyfikowaniu utalentowanych pracowników, pozyskiwaniu wiedzy dotyczącej ich oczekiwań i zaspokajaniu ich potrzeb – w innym przypadku uczynią to konkurenci. Perspektywa ta jest stosowana przede wszystkim w przedsiębiorstwach świadczących wyspecjalizowane usługi (np. firmach konsultingowych lub zajmujących się *public relations*), w których podstawę działalności stanowi własność intelektualna i dlatego zwraca się szczególną uwagę na przemieszczenia pracowników, poszukując sposobu zatrzymania najbardziej utalentowanych. Pozycja rynkowa takich organizacji zależy od talentu pracowników. W perspektywie konkurencyjnej uwaga zwracana jest na oferowanie bardziej korzystnych od konkurentów warunków wynagradzania w celu pozyskania i zatrzymania talentów oraz na informowanie pracowników o planach i tworzenie przyjaznej atmosfery (kreowanie wizerunku pracodawcy z wyboru).

W kontekście perspektywy rozwojowej zarządzanie talentami jest interpretowane jako stwarzanie możliwości szybszego rozwoju dla pracowników o największym potencjale. Polega to na przyspieszeniu procesów rozwojowych stosowanych w odniesieniu do pozostałych pracowników. Podejmowane działania mają na celu zapewnienie możliwie największych szans dla talentów w celu zatrzymania ich w organizacji. Akcentuje się rozwój talentów na każdym poziomie organizacji. Na podstawie ścieżek rozwoju określone są ścieżki kariery, a wzrost wynagrodzenia uzależniany jest zarówno od uzyskiwanych wyników, jak i od rozwoju pracownika.

Bardziej ogólna jest perspektywa planowania zasobów ludzkich, zgodnie z którą zarządzanie talentami oznacza dobór właściwych ludzi do właściwych zadań we właściwym czasie i czynienie rzeczy właściwych. Odnoszona jest często do przedsiębiorstw, które dynamicznie się rozwijają, co w określonym stopniu stanowi siłę napędową systemu zarządzania talentami. Wówczas, kiedy ich działania stabilizują się, może się również zmienić perspektywa. Perspektywę tę cechuje podejście ilościowe w celu m.in. monitorowania poziomu fluktuacji i uwzględnienia jej w planach na przyszłość. Precyzyjnie określany jest poziom, jak również struktura wynagrodzeń, a rozwój pracowników planowany jest adekwatnie do potrzeb organizacji.

Ostatnia jest perspektywa zarządzania zmianą, która interpretuje proces zarządzania talentami jako główną przyczynę zmian w organizacji. System zarządzania

talentami postrzegany jest jako część szerszej inicjatywy strategicznej HR w odniesieniu do zmian organizacyjnych. Perspektywa ta może także oddziaływać (wywierając presję) na proces zarządzania talentami, jeżeli w organizacji miejsce ma opór wobec zmian.

Organizacja może zmieniać perspektywę w czasie adekwatnie do zmian dokonywanych w strategii organizacyjnej, co potwierdza strategiczną rolę talentów i zarządzania nimi.

6. Podsumowanie

Przeprowadzone rozważania umożliwiają stwierdzenie, że talent ludzki, ze względu na specyficzne dla niego cechy, posiada unikatową zdolność do tworzenia wartości dla organizacji. Umiejętność zarządzania tym talentem – jego odkrycia, rozmieszczenia, rozwoju, zatrzymania, oddziałuje znacznie na realizację zamierzeń strategicznych. Proces zarządzania talentami powinien zatem ulegać ciągłym przekształceniom i być doskonałony, w zależności od zmian dokonujących się zarówno w otoczeniu, jak i w organizacji.

Wpływ na zmianę w postrzeganiu roli talentów i zarządzaniu nimi mają niekorzystne zmiany demograficzne, postępująca globalizacja oraz kurczenie się puli talentów na jednych rynkach i rozwój na innych. Opracowywane nowe technologie zmieniają istotę pracy, wymagane od pracowników umiejętności oraz sposób, w jaki pracują. Na rynku pracy pojawiają się nowe osoby uwzględniane jako talent wraz z nowymi oczekiwaniami i ambicjami. Opuszczają go pracownicy doświadczeni. Zmienia się zatem struktura zatrudnionych. Organizacje w coraz szerszym zakresie prowadzą działalność na skalę globalną, co wymaga przemieszczeń talentów, poszukiwania ich na nowych rynkach oraz promowania następców pracowników utalentowanych.

Trendy te czynią talent zagadnieniem bardziej krytycznym i złożonym dla organizacji. W organizacjach, w których dostrzegane jest znaczenie zarządzania talentami dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, podejmowane są działania mające na celu zdobycie i doskonalenie umiejętności w zarządzaniu talentami. Powiązanie tych umiejętności ze strategią organizacji oraz działaniami operacyjnymi stanowi źródło przewagi organizacyjnej, a realizacja strategii uzależniona jest w nowych warunkach funkcjonowania od dysponowania właściwą pulą talentów.

Literatura

- Berger L.A., Berger D.R., *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*, McGraw-Hill, New York 2011.
- Blass E., *Talent Management: Cases and Commentary*, Palgrave Macmillan, 2009.
- Blass E., Knights A., Orbea A., *Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management*, <http://www.ashridge.org.uk/Website/IC.nsf/wFARATT/Developing%20Future%20Leaders:%20>

- The%20contribution%20of%20Talent%20Management/\$file/DevelopingFutureLeadersTheContributionOfTalentManagement.pdf, dostęp dnia 10.12.2012.
- Bremen J.M., Sejen M., *Advancing total rewards & the employee value proposition*, "Workspan" 2012, no. 1.
- Boudreau J.W., Ramstad P.M., *Talentship and HR measurement and analysis: from ROI to strategic organizational change*, "Human Resource Planning" 2006, no. 29(1).
- Cheese P., Thomas R.J., Craig E., *Talent Powered Organization. Strategies for Globalization, Talent Management, and High Performance*, Kogan Page, London-Philadelphia 2008.
- Chęłpa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Collings D.G., Mellahi K., *Strategic talent management: A review and research agenda*, "Human Resource Management Review" 2009, no. 19.
- 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.
- Frączek P., *Determinanty konkurencyjności sektorów i przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, [w:] *Przedsiębiorstwo i Region, Zeszyt nr 1, Konkurencyjność a innowacyjność*, red. R. Fedan, L. Kaliszczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2009.
- Guthridge M., Komm A.B., Lawson E., *Making talent a strategic priority*, "The McKinsey Quarterly" 2008, no. 1.
- Ingram T., *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, McKinsey & Company, Inc., Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Ritz A., *Erwartungen junger Talente an ihre Arbeitgeber*, [w:] *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*, A. Ritz, N. Thom (Hrsg.), Gabler, Wiesbaden 2011.
- Silzer R., Dowell B.E. (red.), *Strategy-Driven Talent Management. A Leadership Imperative*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.

TALENT MANAGEMENT IN THE ACHIEVEMENT OF STRATEGIC ADVANTAGE

Summary: Companies face demographical changes, globalization and growing importance of intangible assets. The new operating conditions contribute to enhance the role of managing talented employees – with superior accomplishments and development potential, in order to achieve sustainable competitive advantage. This article attempts to demonstrate that the talent management should have strategic dimension so as to contribute to organizational objectives. This paper discusses the concept of talent and talent management, emphasizes definitions and interpretation of strategic talent management. The final part presents strategic perspectives of talent management.

Keywords: talent, strategic talent management, competitive advantage.