

Grzegorz Łukasiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
e-mail: lukasieg@uek.krakow.pl

Identyfikacja utalentowanych pracowników w organizacjach – narzędzia i obszary problemowe

Kod JEL: M54

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, identyfikacja talentów, narzędzia identyfikacji talentów

Streszczenie. Celem artykułu jest analiza obszarów problemowych oraz narzędzi wykorzystywanych w procesie identyfikacji utalentowanych pracowników. Artykuł składa się z dwóch części: teoretycznej oraz empirycznej. W części pierwszej omówiono problemy związane z definiowaniem utalentowanych pracowników. Przedstawiono również metody i narzędzia wykorzystywane w identyfikacji talentów. Część empiryczna zawiera częściowe wyniki badań na temat zarządzania talentami zrealizowanych przez pracowników Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Wprowadzenie

Wiedza, doświadczenie, zaangażowanie, postawy, a w coraz większym stopniu również posiadany talent to cechy pracowników, które w coraz większym stopniu decydują o osiągnięciu przez organizacje przewagi konkurencyjnej. Aby je w pełni wykorzystać, organizacje stale poszukują, selekcjonują i wreszcie zatrudniają najbardziej utalentowanych pracowników. Od strony teoretycznej procesy te wspiera koncepcja zarządzania talentami, która z wieloma sukcesami wdrażana jest już od kilkunastu lat w coraz większej liczbie przedsiębiorstw. Jednym z kluczowych

procesów realizowanych w tej koncepcji jest identyfikacja utalentowanych pracowników. Jej celem jest wskazanie, na podstawie wcześniej przyjętej definicji oraz kryteriów, pracowników, którym można przypisać miano utalentowanych. To z pozoru proste zadanie w rzeczywistości jest bardzo skomplikowane, gdyż trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, kto lub co jest talentem. Z tego powodu za cel artykułu uznano analizę obszarów problemowych oraz narzędzi wykorzystywanych w tym procesie. Rozważania teoretyczne zostały uzupełnione o wyniki badań na temat zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach, zrealizowanych przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Talent jako pojęcie wielowymiarowe

Początki koncepcji zarządzania talentami sięgają lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku (Tabor, 2013, s. 23; Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, Michaels, 1998). Od tego okresu obserwuje się jej dynamiczny rozwój. Powstają nowe nurty, modelowe ujęcia systemu zarządzania talentami czy uszczegóławia się procesy mające na celu przyciąganie, utrzymanie i rozwój utalentowanych pracowników (Collings, 2014). Pomimo wielu dyskusji naukowych oraz licznych badań empirycznych w analizowanym obszarze można jednak wskazać na wiele kwestii, które ciągle nie doczekały się jednoznacznego rozwiązania. Jedną z nich jest identyfikacja utalentowanych pracowników, co wiąże się z pomiarem i oceną posiadanego talentu (Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries, Sels, 2014). Identyfikacja wymusza z kolei posługiwanie się precyzyjną definicją talentu. Jak się okazuje, kluczowe słowo, jakim jest *talent*, na którym osadza się cała koncepcja zarządzania talentami, w wielu publikacjach naukowych jest pomijane lub definiowane w taki sposób, który uniemożliwia jego operacjonalizację w praktyce (Dries, 2013). Brak precyzyjnego podejścia do kluczowego słowa w omawianej koncepcji daje również argumenty jej oponentom, którzy często traktują ją jako przejściową modę (Iles, Preece, Chuai, 2010) lub potocznie nazywając ją „starym winem w nowej butelce” (Tansley, 2011).

W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania talentami nie znajdziemy jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czym jest talent. W najnowszych badaniach przeprowadzonych przez E. Gallardo-Gallardo oraz M. Thunnissen (2016), w których dokonano głębokiej analizy 96 artykułów opublikowanych w latach 2007–2014, zawierających wyniki badań empirycznych na temat zarządzania talentami, stwierdzono, że rozważania dotyczące podstawowej kwestii, czyli istoty talentu, bardzo często schodzą na plan dalszy. Aż 28 badanych artykułów nie zawierało

żadnej definicji talentu, w 36 pojęcie to zostało zdefiniowane bardzo ogólnikowo, a w 17 pozycjach omówiono to pojęcie, przedstawiając jego różne ujęcia, lecz na końcu autorzy nie opowiedzieli się za jednym z nich.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane wyniki badań, można się zastanowić nad przyczyną tego stanu rzeczy. Po pierwsze, pewne zamieszanie w literaturze przedmiotu powodują liczne synonimy używane w odniesieniu do pracownika utalentowanego, jak również samego talentu. Nie wdając się w dyskusję, czy są one uprawnione, czy też nie, warto wskazać, że pod pojęciem *talent* rozumie się także pracownika o wysokim potencjale (*high-potential employee*), kluczowego pracownika (*core employee*), pracownika osiągającego najlepsze wyniki (*best performer, top performer*) czy pracownika zajmującego kluczową pozycję (*pivotal position*) (Ingram, 2011, s. 19; Gallardo-Gallardo, Thunnissen, 2016). Drugim powodem wpływającym na opisaną sytuację jest wykorzystywanie pojęcia *talent* w wielu dyscyplinach naukowych, co przekłada się na jego różnorodną interpretację i trudności w ustaleniu ostatecznego konsensusu. Jak podkreśla A. Miś (2016), *talent* jest pojęciem interdyscyplinarnym, wykorzystywanym nie tylko w zarządzaniu zasobami ludzkimi czy zachowaniach organizacyjnych, ale również w psychologii, psychologii edukacyjnej, zawodowej oraz psychologii społecznej i pozytywnej (tab. 1).

Tabela 1

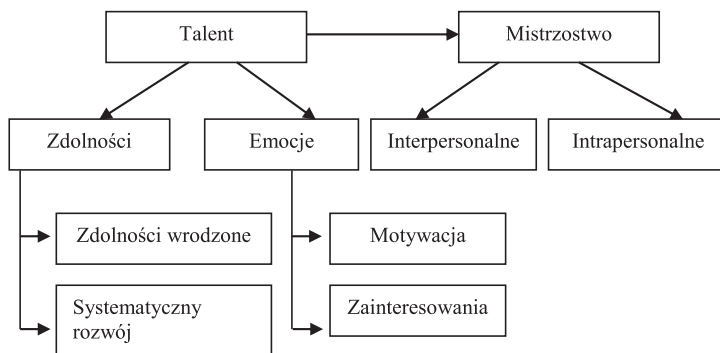
Talent w wybranych dyscyplinach naukowych

Dyscyplina	Operacjonalizacja talentu	Kryterium wyróżniające	Wkład w rozwój dziedziny
Zarządzanie	Talent jako kapitał	Wkład do organizacji	Połączenie indywidualnego talentu z kontekstem organizacyjnym
Psychologia	Talent jako różnica indywidualna	Trafność empiryczna	Wykorzystywanie talentu jako kryterium w selekcji, procedurze awansowej czy w ocenianiu pracowników
Psychologia edukacyjna	Talent jako obdarowanie	Obszar doskonałości	Budowa przyczynowo-skutkowych konstrukcji teoretycznych
Psychologia zawodu	Talent jako tożsamość	Krystalizacja koncepcji siebie	Dynamiczne ujęcie talentu jako konstruktowi podlegającego zmianom w trakcie upływu życia
Psychologia pozytywna	Talent jako siła	Samoocena	Przedmiot badań w procesie podejmowania decyzji
Psychologia społeczna	Talent jako percepcja bycia utalentowanym	Ocena trafności	Element percepcji społecznej – talent, który nie został uznany przez społeczność jako talent, nie jest talentem

Źródło: opracowanie własne na podstawie Dries, 2013.

Kolejnym utrudnieniem w identyfikacji talentów są różne podejścia, jakie można zastosować w procesie zarządzania tą grupą pracowników. Określają one ogólną filozofię stosowaną przez organizacje wobec pracowników utalentowanych. Zalicza się do nich podejście podmiotowe oraz atrybutowe. W pierwszym podejściu każda osoba traktowana jest jako talent, co przekłada się na wyróżnienie dychotomii: inkluzywny (wszyscy ludzie są utalentowani, tylko w różny sposób) oraz ekskluzywny (tylko niektórzy ludzie są utalentowani). Podejście atrybutowe opowiada się za traktowaniem talentu jako pewnej cechy przypisywanej jednostkom (Jamka, 2010; Gallardo-Gallardo, Dries, Gonzalez-Cruz, 2013).

Zaprezentowane obszary problemowe w definiowaniu pojęcia *talent* nie wyczerpują ich pełnej listy. Warto jednak w tym miejscu przytoczyć modelowe ujęcie talentu, którego autorami są S. Nijs, E. Gallardo-Gallardo, N. Dries oraz L. Sels (2014). Ujęcie to próbuje łączyć wiele przytoczonych w tym artykule nurtów, oferując jednocześnie dobrą podstawę do procesu identyfikacji talentów w organizacjach (rys. 1).



Rysunek 1. Elementy składowe talentu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nijs, Gallardo-Gallardo, Sels, 2014.

Talent zdaniem wspomnianych naukowców składa się z dwóch elementów: ze zdolności traktowanych jako wrodzona cecha danej jednostki podlegająca systematycznemu rozwojowi oraz z emocji kształtowanych przez wewnętrzną motywację oraz zainteresowania. Tak zdefiniowany talent prowadzi do mistrzostwa w wybranym przez jednostkę obszarze zawodowym. Mistrzostwo to może mieć wymiar interpersonalny, w którym jednostka dąży do bycia „mistrzem” wśród danej grupy pracowników, do której się porównuje, oraz wymiar intrapersonalny, którego ocena należy do samej jednostki dążącej do samodoskonalenia.

Narzędzia służące identyfikacji utalentowanych pracowników

W identyfikacji talentów centralną rolę odgrywają narzędzia, jakimi mogą posłużyć się pracownicy działów HR. Niemniej warto w tym miejscu podkreślić, że identyfikacja talentów nie powinna być ograniczona tylko do wspomnianego działu. Również inne podmioty odgrywają w tym procesie znaczącą rolę. Zalicza się do nich: kierownictwo lub zarząd firmy, kierowników liniowych oraz zewnętrznych konsultantów i doradców (Purgał-Popiela, 2016). I tak rola kierownictwa czy zarządu firmy może polegać na ustalaniu podstawowych celów i priorytetów w zarządzaniu talentami. Kierownicy liniowi odgrywają kluczową rolę w trakcie dokonywania bieżących i formalnych ocen okresowych pracowników, a przede wszystkim przekazując ich wyniki podwładnym w trakcie rozmów oceniających czy ustalających przebieg dalszej kariery. Rola podmiotów zewnętrznych może się z kolei ograniczać do świadczenia usług w zakresie wykorzystania zaawansowanych narzędzi diagnostycznych. Opracowanie kryteriów identyfikacji talentów, tworzenie i testowanie narzędzi, przeprowadzenie procesu identyfikacji, jak również analiza uzyskanych wyników to zadania przypisane do pracowników działów HR.

Narzędzia wykorzystywane w identyfikacji talentów nie mogą ograniczać się tylko do tych, które są standardowo wykorzystywane w procesach selekcji kandydatów do pracy czy w trakcie oceny pracowniczej. Talent jest bowiem pojęciem interdyscyplinarnym, analizowanym i identyfikowanym w ramach różnych dyscyplin naukowych. Dyscypliny te posiadają bardzo bogaty dorobek naukowy w zakresie identyfikacji talentów, z którego warto korzystać. W tabeli 2 przedstawiono wybrane metody i narzędzia, jakie oprócz zarządzania zasobami ludzkimi oferuje psychologia edukacyjna, zawodu czy pozytywna. Ich zastosowanie w praktyce wymaga jednak skorzystania z usług wspomnianych zewnętrznych doradców i konsultantów, gdyż wykorzystanie tych narzędzi wymaga specjalistycznej wiedzy.

Tabela 2

Wybrane narzędzie wykorzystywane w identyfikacji utalentowanych pracowników

	Metody i narzędzia	Podmiot przeprowadzający identyfikację			
		Pracownik działu HR lub zewnętrzny doradca (test)	Samoocena	Współpracownicy	Przełożony
Psychologia edukacyjna	WISC-R Skala inteligencji Wechslera Test matryc Ravena Testy kreatywności Torrance'a Screening Assessment for Gifted Elementary Students (SAGES) Scholastic Assessment Test (SAT) Defining Issue Test (DIT)	X X X X X X			
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Assessment Centre Development Centre Rozmowa kwalifikacyjna Testy psychologiczne Testy umiejętności Analiza wskaźnikowa	X X X X X X		X	X X X X X
Psychologia zawodu	Strong Interest Inventory The Study of Values Test kotwic kariery zawodowej E. Scheina Metoda biograficzna Self-Directed Search (SDS) Kuder Career Search Schedule (KCSS)		X X X X		X
Psychologia pozytywna	Strengths Finder The Inventory of Interpersonal Strengths Possible selves exercise		X X X		

Źródło: opracowanie własne na podstawie Nijs, Gallardo-Gallardo, Sels, 2014; Purgał-Popiela, 2016, s. 174–182; Bajcar, Borkowska, Czerw, Gąsiorowska, Nosal, 2006, s. 18.

Metodologia i wyniki badań dotyczących identyfikacji talentów w organizacjach

W dalszej części artykułu zostały zaprezentowane i omówione cząstkowe wyniki badań przeprowadzonych w 2017 roku przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Badania te przeprowadzono w ramach badań statutowych pt. „Zarządzanie talentami w Polsce. Rozpoznanie i diagnoza rozwiązań praktycznych” (umowa nr 072/WE-KZKL/02/2017/S/7072) i miały charakter pilotażowy. Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety, który został udostępniony respondentom drogą elektroniczną (formularze Google). Ankieta składała się z 42 pytań (w tym ośmiu pytań otwartych) oraz trzech dodatkowych pytań umieszczonych w metryczce ankiety. Dobór respondentów był celowy, gdyż starano się dotrzeć do organizacji, które uczestniczyły we wcześniejszej edycji badań nad zarządzaniem talentami, jak również tych, które jawnie potwierdzały realizację programów poświęconych utalentowanym pracownikom. Łącznie ankietę wypełniło 78 przedsiębiorstw. Ich strukturę przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Struktura badanych przedsiębiorstw według sektorów gospodarki		
Sektor:	N	%
przemysł	21	26,9
edukacja	1	1,3
ochrona zdrowia	1	1,3
transport, łączność	8	10,3
handel	12	15,4
budownictwo	6	7,7
banki, instytucje finansowe, ubezpieczenia	6	7,7
pozostała działalność usługowa	18	23,1
inny	5	6,3
Razem:	78	100,0
Struktura badanych przedsiębiorstw według form własności		
Forma własności:	N	%
własność prywatna	59	75,6
spółka Skarbu Państwa	1	1,3
własność komunalna	1	1,3
przedsiębiorstwo państwowe	1	1,3
spółka z kapitałem zagranicznym	15	19,2
inna	1	1,3
Razem:	78	100,0

Struktura badanych przedsiębiorstw według liczby zatrudnionych		
Liczba zatrudnionych:	N	%
małe (10–49)	36	48,0
średnie (50–249)	20	26,7
duże (250 i więcej)	19	25,3
Razem*:	75	100,0

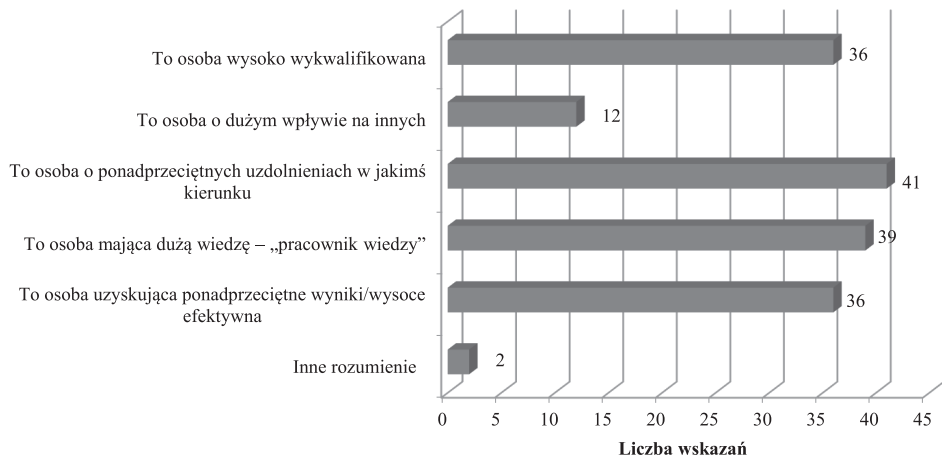
* Trzy przedsiębiorstwa nie udzieliły odpowiedzi na pytanie o liczbę zatrudnionych.

Źródło: badania własne.

Jedno z pierwszych pytań w ankiecie dotyczyło rozumienia w badanych przedsiębiorstwach pojęcia *talent*. Respondenci w tym pytaniu mogli wybrać dowolną liczbę określeń, które ich zdaniem najlepiej oddają istotę utalentowanego pracownika. Wyniki zaprezentowano na rysunku 2. Potwierdzają one zbieżność z wnioskami, jakie zostały wyciągnięte z analizy literatury przedmiotu przeprowadzonej w pierwszej części artykułu. Zarówno w rozważaniach teoretycznych, jak i praktyce gospodarczej trudno jest wskazać na jednoznaczne określenie talentu. Zdaniem respondentów najczęściej terminem tym można określić pracownika o ponadprzeciętnych uzdolnieniach w jakimś kierunku (41 wskazań), jak również pracownika posiadającego dużą wiedzę – „pracownika wiedzy” (39 wskazań). Równie często wskazywano na osobę wysoko wykwalifikowaną oraz uzyskującą ponadprzeciętne wyniki w swojej pracy. W kontekście rozważań literaturowych zaskakuje wysoka liczba wskazań utożsamiających talent z osobą wysoko wykwalifikowaną oraz posiadającą dużą wiedzę. Można przypuszczać, że w wielu przedsiębiorstwach rozumienie talentu jest w dużym stopniu zbieżne z podejściem inkluzywnym, w którym każdy z pracowników może zostać uznany za talent, co wiąże się z niższymi kryteriami. Na przykład duża wiedza może wynikać z wielu lat doświadczenia w danym zawodzie, ale niekoniecznie może wskazywać na ponadprzeciętne predyspozycje.

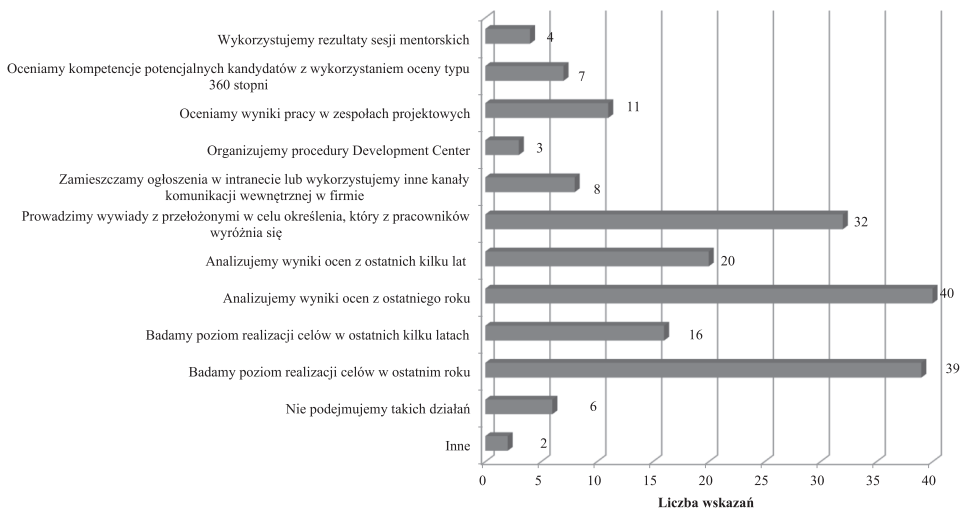
Obszar identyfikacji talentów został poruszony w pytaniu dotyczącym metod i narzędzi wykorzystywanych w tym celu. Brzmiało ono następująco: W jaki sposób identyfikują Państwo talenty wewnątrz firmy? Podobnie jak w poprzednio omówionym pytaniu, respondenci mogli zaznaczyć jednocześnie wiele odpowiedzi. Ich skumulowaną wartość zaprezentowano na rysunku 3. Z jego analizy wynika, że najczęstszą metodą identyfikacji talentów w badanych organizacjach okazały się wyniki ocen pracowniczych (40 wskazań). Tylko jedno wskazanie mniej (39) uzyskało badanie poziomu realizacji celów w ostatnim roku. Z przedstawionych wyników można wyciągnąć dwa zasadnicze wnioski. Po pierwsze, badane przedsiębiorstwa identyfikowały utalentowanych pracowników na podstawie efektów ich pracy w minionym okresie. Zabrakło podejścia rozwojowego, wyprzedzającego, w którym identyfikowani byliby pracownicy o wysokim potencjale (*high potential*),

których talent mógłby zostać wykorzystany w przyszłości na innym stanowisku pracy. Po drugie, wszystkie wskazywane metody mieściły się w nurcie zarządzania zasobami ludzkimi. Żadne z przedsiębiorstw nie podało w opcji „inne” metod czy narzędzi rozwijanych w ramach psychologii edukacji, zawodu czy pozytywnej.



Rysunek 2. Rozumienie pojęcia *talent* w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: badania własne.



Rysunek 3. Metody i narzędzia wykorzystywane w identyfikacji talentów

Źródło: badania własne.

Zaprezentowane cząstkowe wyniki badań realizowanych przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie wskazują na wiele obszarów, które powinny zostać poddane dalszym, szczegółowym badaniom. Identyfikacja talentów jest jednym z nich. W szczególności ciągle nierozwiązanym problemem wydaje się definicja talentu/utalentowanych pracowników. W dalszej kolejności pojawiają się pytania odnośnie do przełożenia definicji na jasno sprecyzowane kryteria czy też skuteczności i efektywności wykorzystywanych metod identyfikacji.

Podsumowanie

Identyfikacja utalentowanych pracowników pomimo wielu lat rozważań teoretycznych i realizacji w praktyce gospodarczej w dalszym ciągu jest obszarem problemowym. Nadal nie rozwiązano wiele kluczowych dla tego obszaru kwestii. Można je podsumować następująco:

1. Definicje talentu oraz utalentowanych pracowników wykorzystywane w zarządzaniu talentami wymagają doprecyzowania. W efekcie powinny stanowić podstawę do operacjonalizacji pojęcia *talent* w postaci jednoznacznych kryteriów.
2. W doprecyzowaniu definicji należy w zdecydowanie większym stopniu wykorzystać dorobek innych dyscyplin naukowych, w tym głównie psychologii, psychologii edukacyjnej, zawodu czy pozytywnej.
3. Głębszego rozpoznania wymagają metody i narzędzia identyfikacji utalentowanych pracowników, przede wszystkim w zakresie ich skuteczności i efektywności.

Bibliografia

- Bajcar, B., Borkowska, A., Czerw, A., Gąsiorowska, A., Nosal, C. (2006). *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych. Przegląd teorii i metod*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., Michaels III, E. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44–57.
- Collings, D.G. (2014). Toward mature talent management: Beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly*, 25 (3), 301–319.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272–285.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., Gonzalez-Cruz, T. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290–300.

- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38 (1), 31–56.
- Iles, P., Preece, D., Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13 (2), 125–145.
- Ingram, T. (2011). Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji. W: T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 13–50). Warszawa: PWE.
- Jamka, B. (2010). Podmiotowe a atrybutowe zarządzanie talentami podwładnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 115, 224–233.
- Miś, A. (2016). Rozważania teoretyczne nad istotą talentu i ich konsekwencje dla zarządzania talentami. *Zarządzanie i Finanse*, 14 (2), 237–248.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49, 180–191.
- Purgał-Popiela, J. (2016). Pomiar i ocena w zarządzaniu talentami. W: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji* (s. 156–174). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Tabor, J.A. (2013). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Poltext.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term „talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 42 (5), 266–274.

Identification of Talented Employees in Organizations – Tools and Problem Areas

Keywords: talent management, talent identification, tools of talent identification

Summary. The aim of the article is to analyze problem areas and tools used in the identification process of talented employees. The article consists of two parts: theoretical and empirical. The first part discusses the problems associated with defining talented employees. Methods and tools used in identifying talents are also presented. The empirical part contains partial results of research on talent management carried out by the Department of Human Capital Management at the Cracow University of Economics.

Translated by Grzegorz Łukasiewicz

Cytowanie

Łukasiewicz, G. (2018). Identyfikacja utalentowanych pracowników w organizacjach – narzędzia i obszary problemowe. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 247–257. DOI: 10.18276/miz.2018.51-24.