

Alicja Miś

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

Rozwój kariery w systemie zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach. Wstępne wyniki badań

Kody JEL: M120, M530

Słowa kluczowe: kariera w organizacji, zarządzanie talentami w organizacji

Streszczenie. Na podstawie literatury traktującej o zarządzaniu talentami oraz wstępnych wyników przeprowadzonych badań empirycznych w artykule poddano analizie tezę mówiącą o specyficznym i różniącym się od przyjętego wobec wszystkich pracowników sposobie podejścia do rozwoju karier osób uznanych w organizacji za utalentowane. Badanie objęło 78 polskich przedsiębiorstw. Jego celem była diagnoza specyfiki ich funkcji personalnej w zakresie kształtowania karier utalentowanych pracowników. Badania oparte były na technice ankietowej: kwestionariusz wypełniali menedżerowie lub specjaliści z działu HR. Uzyskane wyniki pokazały deklaratywną wartość talentów dla organizacji i relatywnie słabe praktyczne różnicowanie zadań i rozwiązań ukierunkowanych na kształtowanie karier pracowników utalentowanych.

Wprowadzenie

Ostatnie lata pokazują znaczący wzrost zainteresowania problematyką talentów i zarządzania nimi zarówno w rozważaniach teoretyków, jak i w praktycznych procesach zarządzania (Scullion, Collings, Caligiuri, 2010; Dries, 2013; Gallardo-Gallardo, Dries, Gonzales-Cruz, 2013).

Idea zarządzania pracownikami utalentowanymi nie jest nowa, jednak zakres definicyjny terminu *pracownik utalentowany* (talent) jest istotną zmienną modyfikującą praktyczne rozwiązania. Rozwój kariery jest pochodną percepcji wartości pracownika dla organizacji, a instrumenty wykorzystywane w tym rozwoju są w różnym stopniu dostępne dla pracowników (Miś, Pochtowski, 2016). Kariery pracowników utalentowanych rozumianych jako osoby wysoce efektywne lub będące ekspertami/profesjonalistami, lub też pracownikami wiedzy toczyły się wedle innych planów, z pomocą innych podmiotów inicjujących i z wykorzystaniem różnych instrumentów (Miś, 2008).

Celem prezentowanego artykułu jest zatem zdiagnozowanie (stan i struktura) oraz pokazanie specyfiki funkcji personalnej polskich organizacji w zakresie kształtowania karier pracowników uznanych za utalentowanych. Cel został zrealizowany na podstawie studiów literaturowych oraz analizy wyników badań empirycznych przeprowadzonych w 2017 roku w polskich przedsiębiorstwach (zróżnicowanych ze względu na wielkość, sektor i własność).

Talent – teoretyczne i praktyczne konotacje pojęcia

Kwestie pracowników utalentowanych i zarządzania nimi są przedmiotem akademickiego dyskursu licznie reprezentowanego w literaturze (McDonnell, Collings, Mellahi, Schuler, 2017), jak i realnym problemem menedżerów w praktyce organizacyjnej (Pochtowski, 2016; McDonnell, 2011). Widocznym w nich dylematem jest objaśnienie kluczowego terminu, które pozwoli zakreślić ramy skutecznych praktyk organizacyjnych.

Refleksja nad talentem wywodzi się z psychologii twórczości. W tej perspektywie talent jest elitarny, owocując dziełem o doniosłym znaczeniu¹. Jednak *gros* rozważań nad fenomenem talentu wyrasta na gruncie empirycznym – przez analizę praktyk i rozstrzygnięć podejmowanych w organizacjach (Lewis, Heckman, 2006).

W praktyce pracownicy utalentowani nie są grupą jednorodną. Konsekwencją sposobu rozumienia osoby/pracownika utalentowanego są rozwiązania organizacyjne odniesione do tej właśnie grupy zatrudnionych. Operacjonalizacja pojęcia *talent* obejmuje:

1. Pracowników wysoce efektywnych (Woińska, Szmidt, 2005; Miś, 2008). Ich cechą charakterystyczną jest internalizacja celów i rozwój zgodny z antycypowanymi zmianami wymagań stanowiskowych lub potrzeb organizacyjnych.

¹ W kontekście psychologii twórczości elementami struktury talentu są: potencjał intelektualny i indywidualna pasja, a także pewne czynniki osobowościowe (wytrwałość, dyscyplina wewnętrzna, oryginalność i inne).

Zatem pracownik jest talentem, gdy wysoce efektywnie osiąga cele stanowiska. Jest to najszersze rozumienie omawianego terminu.

2. Osoby o wiedzy eksperckiej, profesjonalistów. Cechują je szczególne umiejętności, a ich rozwój dokonuje się poprzez sukcesywne gromadzenie doświadczeń związanych z zajmowanymi pozycjami, uzupełnianych przez wiedzę nabywaną w formalnych procesach szkoleniowych. W działaniu opierają się oni na swojej wiedzy i są innowacyjni w zakresie zadań stanowiska.
3. Pracowników wiedzy. W praktyce organizacyjnej są to osoby angażujące głównie intelekt, które intensywnie posługują się wiedzą, pracując w kluczowych dla firmy obszarach. Charakteryzuje je innowacyjność, rezultaty o unikatowym charakterze, głęboka wiedza proceduralna i przypisanie do specyficznych ról organizacyjnych (Wojtczuk-Turek, 2016). Rozwój następuje przez zdobywanie wiedzy formalnej wysokiego stopnia².

W praktyce wyłania się inna wykładnia „talentu” kładąca nacisk na rodzaj specyficznych kompetencji i – poprzez ich zastosowanie – efektywne wsparcie realizacji celów (strategicznych) organizacji. Jeśli przyjąć, że to specyficzne kompetencje wspierające osiągnięcie celów organizacji konstytuują talent, to organizacyjne wyjaśnienie „talentu” jest zupełnie różne od wspomnianego na wstępie – psychologicznego. W tym ostatnim kluczowa jest bowiem „indywidualna pasja” lub „spotęgowane zainteresowanie”, nie zaś wyuczona sprawność (choć często poparta predyspozycją)³.

Kariera talentów w kontekście dylematów definicyjnych

Nie wchodząc w pogłębione dywagacje na temat sposobów definiowania kariery jednostki, można przyjąć, że rozwój jest synonimem kariery. Procesy rozwoju talentów w organizacji wymagają pogłębionych diagnoz zainteresowań i zindywidualizowanych rozwiązań (Colangelo, Davis, 2003).

Przyjęcie najszerszego rozumienia talentu w organizacji (efektywnościowego) prowadzi do rozwoju kariery określanej jako zobiektywizowana i zewnętrzna. Kształtowanie kariery opiera się tu na impersonalnych procesach ujętych w ramy systemu, a kluczowym kryterium rozwoju jest indywidualna (wysoka) efektywność.

² Cechy charakterystyczne pracowników wiedzy rozumianych jako osoby utalentowane są najbliższe pojęciu *talentu* w wykładni psychologii twórczości. Jest to równocześnie wąskie rozumienie talentu, a co za tym idzie – liczność tej grupy w organizacji nie jest duża.

³ Słownikowo talent ujmowany jest jako wewnętrzna cecha jednostki: „naturalna zdolność” (niewyuczona). W kontekście organizacji talent jest umiejętnością ukształtowaną – zatem wyuczoną (kompetencje).

W przypadku talentów rozumianych jako eksperci/profesjonaliści, u których występują szczególne umiejętności w zakresie procesów organizacyjnych lub produktów, kariera rozwija się zgodnie ze ścieżką profesjonalną – nie menedżerską. Rozwój dokonuje się poprzez gromadzenie doświadczeń i równoległe – wiedzy formalnej o charakterze sytuacyjnym.

Kariera talentów utożsamianych z pracownikami wiedzy jest zarówno zewnętrzna (niezależna) w stosunku do organizacji, jak i sytuacyjna. Kluczowa w rozwoju jest możliwość zdobywania nowej wiedzy i nierutynowego jej wykorzystania. Pozycja zawodowa ma drugoplanowe znaczenie. Jest to rozwój w wymiarze subiektywnym (Södergren, 2002, s. 41).

Ostatnia, literaturowa definicja talentu opisuje jego desygnat w kategoriach pasji/zainteresowań. Rozwój wiąże z realizacją pasji, przy wykorzystaniu możliwości stwarzanych przez organizację. Stanowiska, poziom wynagrodzenia i normy organizacyjne nie mają dla niej znaczenia (zob. tab. 1).

Tabela 1

Charakterystyka czynników kariery „talentów” w różnych wzorach definicyjnych

Kryteria: Pracownicy:	Poczucie sprawstwa	Percepcja własnego rozwoju	Czynniki rozwoju	Ocena osiągnięć
Wysoce efektywni	Zewnętrzne lub bliskie zewnętrznemu	Poprzez strukturę organizacyjną	Realizacja różnych zadań	System ocen pracowniczych
Profesjonaliści (o wysokim potencjale)	Zewnętrzne i wewnętrzne z niewielkim przesunięciem ku zewnątrzsterowności	Poprzez strukturę organizacyjną w kierunku samodzielnego specjalisty	Realizacja zadań specjalistycznych odpowiednich do kwalifikacji	SOP oraz ocena własna poziomu realizacji zadania
Pracownicy wiedzy (KIW)	Wewnętrzne z elementami zewnątrzsterowności	Poprzez strukturę, jak i poza nią	Realizacja zadań rozszerzających wiedzę, kreatywnych	Własna ocena i twórcze poszukiwanie nowego rozwiązania
Utalentowa-ni	Wewnętrzne	Poza strukturą – eksperymentowanie z rozwiązaniami	Wykorzystanie możliwości organizacji: dostęp do bazy technicznej i wiedzy	Własny standard doskonałości, poczucie spełnienia

Źródło: opracowanie własne.

Kariera talentów – rozwiązania organizacyjne w praktyce badanych firm

Przeprowadzone badania empiryczne miały u podstaw założenie o specyficznym sposobie podejścia organizacji do rozwoju karier talentów. W badaniu skupiono się na rozpoznaniu desygnatu talentu w praktyce organizacji, zaawansowaniu rozwiązań praktycznych (dla których wskaźnikiem było posiadanie strategii w zakresie TM oraz zróżnicowanie zadań), zdiagnozowaniu takich elementów systemu karier, jak plany karier talentów, kryteria planowania ich karier, inicjatywa w rozwoju kariery pracowników utalentowanych oraz podmioty uczestniczące w podejmowaniu takich decyzji.

Dla realizacji celów badania skonstruowano kwestionariusz ankiety skierowany do menedżerów i specjalistów HR. Badanie objęło 78 polskich przedsiębiorstw o zróżnicowanej wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych, branży i formie własności⁴.

W ponad 95% badanych firm pracownikom utalentowanym przypisuje się szczególne znaczenie. Badania pokazały, że sposób rozumienia pojęć *pracownik utalentowany/talent* jest różny. Najczęściej jest to „osoba o ponadprzeciętnych uzdolnieniach w jakimś kierunku” (52,6%). Niewiele mniej, bo 50% wskazań, kładło nacisk na wiedzę („to osoba mająca dużą wiedzę, pracownik wiedzy”). 46,2% badanych wskazało na odpowiedź: „to osoba uzyskująca ponadprzeciętne wyniki/wysoce efektywna”. Ta sama liczba wskazań koncentrowała się na kwalifikacjach („to osoba wysoko wykwalifikowana”).

Dla jakości funkcji zarządzania talentami ważna jest ranga, jaką ma w strategii firmy. Badane firmy zgłaszają fakt posiadania takiej strategii (39,7%), część ją aktualnie opracowuje lub planuje jej opracowanie w niedalekiej przyszłości (33,3%). W 16,7% badanych przedsiębiorstw nie planuje się opracowania strategii zarządzania talentami. Pewien odsetek z nich deklaruje posiadanie specjalnych programów ZT, w których ujmowane są kwestie zarządzania karierą talentów.

W szeroko rozumianym rozwoju pracowników utalentowanych istotnym czynnikiem retencji jest świadomość możliwości kształtowania kariery. Zebrane dane pokazują, iż 65,4% badanych firm posiada system planowania karier uwzględniający pracowników utalentowanych. Zróżnicowanie jest jednak widoczne w sposobie adresowania istniejących rozwiązań. W 16,7% badanych organizacji plany karier formułuje się indywidualnie w stosunku do każdego uznanego za talent pracownika. Ten sposób postępowania najbliższy jest rozumieniu talentu jako obdarowania. Drugie rozwiązanie – reprezentowane najliczniej (29,5%) – formułuje plan rozwoju

⁴ Dane ilustrujące rozważania pochodzą z badań empirycznych zrealizowanych w 2017 r. w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

dla całej puli talentów. Wydaje się ono być najbardziej przystające dla osób utalentowanych określanych jako pracownicy wiedzy oraz – po części – profesjonalści/eksperci. Ostatni sposób podejścia do karier talentów ma u podstaw standardowe plany zbudowane dla pracowników w ogóle (19,2%). Spora grupa przedsiębiorstw – blisko 1/3 – nie posiada planów karier dla tej grupy.

Kolejnym problemem w badaniach była diagnoza kryteriów stanowiących podstawę planowania karier pracowników utalentowanych. Z badań wynika, że najczęściej u podstaw konstrukcji ścieżek karier w badanych organizacjach leży indywidualny potencjał kwalifikacyjny (43,6%). Jest to kryterium formalne ujawniające orientację profesjonalną/ekspercką w rozumieniu talentu. Drugim co do liczności wyborów (39,7%) czynnikiem jest efektywność pracowników; w tej wykładni rozwój kariery ma podtrzymać jej wysoki poziom. Ten sposób postępowania łączy się z „efektywnościową” wykładnią talentu. Znacząco rzadziej (23,1%) podstawą konstruowanych karier są wiedza i umiejętności specjalistyczne, co sugeruje rozumienie talentu jako pracownika wiedzy. Najrzadziej zaś wskazane zostały zainteresowania i indywidualna pasja (11,5%), co wiązałoby rozumienie talentu z podejściem psychologicznym, a nadto – ze wskazywanym rozumieniem terminu *talent* ujawnionym w tych badaniach.

Dyskusja wyników

Uzyskane w trakcie badań informacje pozwalają skonstruować ogólny obraz elementów systemu zarządzania karierami talentów. Założenie przyjęte na wstępie badań, mówiące o istnieniu systemowego rozwiązania w tym zakresie, wydaje się przedwczesne, to bowiem, co funkcjonuje w polskich przedsiębiorstwach, nie wyczerpuje cech ujęcia systemowego. Literaturowe peregrynacje pokazują w tej kwestii zróżnicowane ujęcia. Jedno z nich, autorstwa D. Collinsa i K. Mellahiego (2009), wyprowadza rangę talentów z ich strategicznego wpływu na pozycję konkurencyjną organizacji. W tej wykładni talent w organizacji widziany jest jako rzadkie dobro ujęte w planach strategicznych⁵. W kontekście definicji tak rozumiany talent plasuje się blisko psychologicznej wykładni. Inne ujęcie kładzie raczej nacisk na *performance* niż na wybitne jednostki⁶. Czyni to dość znaczną różnicę w rozumieniu

⁵ To podejście ma u podstaw konstatację M. Huselida i B. Beckera (2006) uzasadniającą konieczność większego zróżnicowania pozycji i ról w organizacji w perspektywie ich strategicznego znaczenia dla osiągnięcia konkurencyjności przez organizację.

⁶ W uzasadnieniu tego sposobu ujęcia talentu jako czynnika strategii D. Collins i K. Mellahi przytaczają koncepcję AMO (*ability – motivation – opportunity*) jako funkcji *performance*, podkreślając, że poziom wykonania (efektywność) jest ściślej powiązany z pozycją konkurencyjną firmy niż zatrudnione w niej utalentowane jednostki.

talentu i zarządzania nim, a także w kształtowaniu kariery takich osób. Omawiane ujęcie zakłada unikalność całego zasobu ludzkiego i jako takiego stanowiącego wartość strategiczną firmy w przeciwieństwie do wartości konkretnych pozycji/osób (Becker, Huselid, 2006). Tym samym bliższe jest efektywnościowej wykładni talentu. Strategia organizacji zawierająca regulacje związane z talentami będzie zatem odmienna przy zastosowaniu któregoś ze wskazanych podejść. W pierwszym przypadku kładzie nacisk na pozyskiwanie wybitnych jednostek i kształtowanie ich rozwoju w organizacji. To elitarne ujęcie będzie w opozycji do drugiego podejścia, gdzie promowane rozwiązania będą miały charakter uniwersalnych procedur obliczonych na zwiększenie konkurencyjności całego zasobu ludzkiego. Egalitarność wiąże się tu z szerokim rozumieniem „pracownika utalentowanego”.

W trakcie analizy uzyskanych empirycznych wyników w zakresie strategii związanej z talentami widoczna staje się opcja bardziej egalitarna niż elitarna.

Wiele firm sygnalizuje posiadanie programów ZT. W ramach tych programów, a także w sporadycznych przypadkach w strategii ZT badani wskazują jako elementy kluczowe praktyki w postaci planów karier dla pracowników utalentowanych. Jednak większość badanych firm nie posiada zindywidualizowanych planów karier dla osób utalentowanych. Istniejące mają charakter standardów obowiązujących w organizacji wszystkich zatrudnionych. Ten sposób podejścia do planowania karier weryfikowany jest przez przyjęte w organizacjach kryteria rozwoju kariery. Są to głównie: duży potencjał kwalifikacyjny pracownika oraz jego wysoka efektywność. Kryteria raczej kładące nacisk na *performance* (potencjał kwalifikacyjny jako zapowiedź wysokich efektów) niż na unikatowość jednostki. Zatem kwestie formalne, takie jak wymogi stanowiska pracy aktualne i przyszłe, sposób wykonania pracy czy wykorzystanie zasobów, są podstawą działań rozwojowych w miejsce identyfikacji unikatowych potrzeb rozwojowych i reakcji na nie z pomocą precyzyjnie dobranych narzędzi, takich jak *coaching*, rotacja, tymczasowe oddelegowanie, ukierunkowane czytanie i inne (Berger, Berger, 2004).

Konfrontując uzyskane wyniki z przyjętym na wstępie badań założeniem, uznać należy, że wprawdzie w badanych organizacjach istnieją rozwiązania praktyczne dotyczące talentów i dostrzegana jest ich specyfika, to w nikłym stopniu wpływa to na kształt procesów zarządzania karierami utalentowanych pracowników. Niemniej sygnały i próby takich rozwiązań są widoczne.

Podsumowanie

Celem artykułu było przedstawienie i poddanie analizie wyników badań dotyczących rozwoju karier pracowników utalentowanych przy założeniu specyfiki tych praktyk w stosunku do innych grup pracowników. Zrelacjonowane badania pokazały brak ogólnie akceptowanego i użytecznego wzorca zarządzania karierami talentów, co jednak nie oznacza braku prób podejmowanych w tym kierunku – mają one charakter fragmentaryczny, często wychodząc ze studium konkretnego przypadku. Analiza danych zebranych w badaniu relatywnie niewielkiej liczby firm pokazuje jednak, że konieczne jest umocowanie problemu karier w strategii organizacji z dominującym założeniem o elastyczności. Pierwszoplanową koniecznością jest jednak uzyskanie konsensusu co to samej wykładni pojęcia *talent*. Pomoże to w dalszym rozwoju refleksji teoretycznej i koncepcyjnej. To, co wydaje się również ważne, to ujęcie w badaniach empirycznych także innych podmiotów ZT: kierowników liniowych, konsultantów, agencji rekrutacyjnych, pracowników. Nadto istniejąca aktywność badawcza jest chaotyczna, co ogranicza możliwości modelowania i tworzenia ram konceptualnych na bazie informacji empirycznych.

Bibliografia

- Becker, B., Huselid, M. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898–925.
- Berger, L.A., Berger, D.R. (red.) (2004). *The talent management handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Colangelo, N., Davis, G. (2003). *Handbook of gifted education*. Boston: Allyn & Bacon.
- Collings, D., Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.
- 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., Gonzales-Cruz, T. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290–300.
- Lewis, R., Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- McDonnell, A. (2011). Still fighting the ‘war for talent’? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26, 169–173.
- McDonnell, A., Collings, D., Mellahi K., Schuler R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European J. International Management*, 11 (1), 86–128.
- Miś, A. (2008). Istota talentu i zarządzania talentami. W: A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji* (s. 36–61). Kraków: Wolters Kluwer business.

- Miś, A., Pocztowski, A. (2016). Istota talentu i zarządzania talentami. W: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji* (s. 38–67). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Pocztowski, A. (red.) (2016). *Zarządzanie talentami w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Scullion, H., Collings, D., Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45, 105–108.
- Södergren, B. (2002). Paths to creativity for knowledge-intensive workers. W: M. Peiperl, M. Arthur, N. Annand (red.), *Career creativity. Exploration in the remaking of work* (s. 35–57). Oxford: Oxford University Press.
- Woińska, M., Szmidt, C. (2005). Metody i techniki wylaniania kadry o wysokim potencjale (wnioski z praktyki). W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*. Warszawa: IPiSS.
- Wojtczuk-Turek, A. (2016). *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Career Development in the System of Talent Management on Polish Companies. Preliminary Research Results

Keywords: talent management, career in organization

Summary. In the article, with the use of literature on talent management and preliminary results of empirical research, the issue of organizational aspects of shaping the career of talented employees was presented. The research included 78 Polish companies. The data illustrating the considerations come from empirical research conducted in 2017 in CUE. The objective of the research was to diagnose the specific character of the human resources function of the organizations in terms of shaping the careers of employees who are considered talented. The prepared questionnaire was addressed and filled in by HR managers and experts from the HR areas. The results showed a declared (high) value of talents for organizations and a relatively low level of diversifying tasks and solutions aiming at shaping the careers of talented employees.

Translated by Alicja Miś

Cytowanie

Miś, A. (2018). Rozwój kariery w systemie zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach. Wstępne wyniki badań. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 269–277. DOI: 10.18276/miz.2018.51-26.