



DOI: 10.18276/sip.2019.56-12

Anna Wieczorek-Szymańska*

Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE TALENTAMI WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie

Celem opracowania jest próba analizy zjawiska zarządzania talentami we współczesnej organizacji. Na podstawie przeglądu literatury krajowej i zagranicznej w części teoretycznej zaprezentowano różne definicje talentu, zarządzania talentami wraz z poszczególnymi etapami, wskazano także potencjalne korzyści wdrażania omawianej koncepcji. W części empirycznej, posługując się metodą studium przypadku, przeanalizowano zarządzanie talentami w dwóch przedsiębiorstwach, udowadniając, że systemy te zbudowane są w sposób kompleksowy i wsparte pozytywną kulturą organizacyjną.

Słowa kluczowe: talent, zarządzanie talentami, studium przypadku

Wprowadzenie

Każdy człowiek, planując swoją karierę zawodową, staje wobec wyboru konkretnej ścieżki. Ważna jest wysoka samoświadomość własnych mocnych stron, jak również ograniczeń, ponieważ pomaga ona jednostce podejmować decyzje

* ORCID: 0000-0002-2923-2302, e-mail: anna.wieczorek-szymanska@usz.edu.pl.

dotyczące konkretnych ofert pracy. Wielu pracowników przynajmniej od czasu do czasu odczuwa, że wykonują zadania, które zdecydowanie powinien realizować ktoś inny. Chcąc jednak sprostać wymaganiom stawianym przez pracodawcę, podejmują się przydzielonych im zadań i próbują niwelować braki kompetencji w określonych obszarach. Tymczasem można zadać pytania: Czy jest to właściwa strategia? Czy umiejętność wymienienia swoich słabych stron i dążenie do ich wyeliminowania za wszelką cenę doprowadzi do osiągnięcia satysfakcji w pracy? Belbin (2008) dowiódł, że pracownicy są bardziej zaangażowani i zmotywowani do działania, jeśli korzystają ze swoich mocnych stron, a powierzane ludziom zadania powinny być dopasowane do preferowanych przez nich ról.

Taki tok myślenia przyświeca koncepcji zarządzania talentami, w której podkreśla się znaczenie identyfikowania i wzmacniania potencjału drzemącego w każdym pracowniku. Idea talentów staje się ważnym punktem odniesienia w procesie kształtowania kapitału ludzkiego współczesnych organizacji. Dysponując utalentowanymi pracownikami, łatwiej stworzyć firmę wyróżniającą się w otoczeniu społeczno-ekonomicznym. To ludzie ze swoimi wyjątkowymi kompetencjami są źródłem przewag konkurencyjnych w gospodarce opartej na wiedzy.

W związku z powyższym w artykule podjęto problematykę zarządzania talentami. Pierwsza część pracy poświęcona jest teoretycznym rozważaniom na temat talentu i problematyce gospodarowania talentami w organizacjach. W drugiej części przedstawiono studia przypadków konkretnych firm wdrażających zarządzanie talentami. Celem opracowania jest próba scharakteryzowania i analizy zjawiska zarządzania talentami we współczesnej organizacji.

1. Zarządzanie talentami – przegląd literatury

Bardzo trudno jest jednoznacznie zdefiniować pojęcie „talent”. Odnosząc się do słownika języka polskiego (SJP, 2019), można podać, że talent to wybitne zdolności w jakiejś dziedzinie (artystycznej, politycznej, naukowej) uzdolnienie do czego lub człowiek obdarzony wybitnymi zdolnościami. Kopaliński (1989) określa talent jako wybitne uzdolnienia specjalne do poczynañ twórczych lub odtwórczych. Jednocześnie talent można wpisać w trzy zasadnicze kategorie przedstawione na rysunku 1.

Rysunek 1. Kategorie definiowania pojęcie „talent”



Źródło: Ingram (2011), s. 18.

W „The Economist” określono talent jako siłę umysłu, przejawiającą się przede wszystkim zdolnością do kreatywnego myślenia (Economist, 2006), a w raporcie McKinsey (2009) jako sumę zdolności, którymi dysponuje człowiek. Z kolei Głowacka-Stewart i Majcherczyk (2006, s. 8) w raporcie z badania definiują talent przez pryzmat odpowiedzi respondentów. Najczęściej pojawiająca się definicją jest ta określająca talent jako pracownika, który w sposób szczególnie wpływa na wzrost wartości firmy, wyróżnia się wysokim potencjałem rozwojowym i predyspozycjami do pełnienia funkcji zarządczych. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto, że talent to aktualna i potencjalna umiejętność zrobienia czegoś dobrze (Stuart-Kotze, Dunn, 2013, s. 24). Wybrana definicja pozwala na testowanie i pomiar talentu, gdyż zakłada zdolność człowieka do zmiany i rozwoju, dopasowania do komplikacji i trudności. W takim ujęciu talent nie jest rozumiany jako wiedza, doświadczenie czy specjalne predyspozycje psychofizyczne. Nie jest także traktowany jako pewna uniwersalna cecha. Oznacza to, że pracownik przejawiający talent do wykonywania pewnych zadań, jeśli zostanie skierowany na niewłaściwe stanowisko, będzie pracował zupełnie przeciętnie. Talent to odkrywanie i wykorzystywanie własnego potencjału, nie zależy zatem od doświadczenia czy wykształcenia pracownika.

Warto w tym miejscu zastanowić się nad przyczyną rosnącego zainteresowania kategorią talentów we współczesnych organizacjach. W 1997 roku w raporcie McKinsey wprowadzono pojęcie tzw. wojny o talenty. Odnosiło się ono do rosnącej trudności w pozyskaniu utalentowanych pracowników oraz konieczności skupienia się na przyciąganiu do organizacji nie tylko ludzi z doświadczeniem, lecz także

z odpowiednimi talentami. Utalentowani pracownicy, określane także jako *high-potential employee* (Burke-Smalley, 1997), *core employees* (Lepak, Taylor, Tekleab, Marrone, Cohen, 2007), *best performers / top performers / elite performers* (Kwon, Bae, Lawer, 2010), mają zapewnić sprawne funkcjonowanie organizacji w nowej rzeczywistości gospodarki opartej na wiedzy.

W tabeli 1 zostały zestawione cechy charakterystyczne tzw. dawnych i współczesnych uwarunkowań działania przedsiębiorstw w erze walki o talenty.

Tabela 1. Zestawienie uwarunkowań działania organizacji przed rozpoczęciem walki o talenty i po rozpoczęciu

Dawne uwarunkowania	Współczesne uwarunkowania
<ol style="list-style-type: none"> 1. Człowiek poszukuje pracodawcy i jest wobec niego lojalny. 2. Zasoby materialne są istotne w tworzeniu przewag konkurencyjnych. 3. Posiadanie utalentowanych pracowników może wyróżniać firmę na rynku 4. Pracownicy walczą w organizacji o lepsze stanowiska. 5. Pracownicy są lojalni i chcą wiązać się z pracodawcą na długo. 6. Pracownicy akceptują systemy motywacyjne w organizacji 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacje aktywnie poszukują ludzi do pracy u siebie. 2. Jakość kapitału ludzkiego decyduje o przewadze konkurencyjnej na rynku. 3. Zidentyfikowanie, przyciąganie i utrzymanie utalentowanych pracowników jest kluczowe dla wyróżniania się firmy na rynku. 4. Pracodawcy walczą o talenty. 5. Pracownicy są mobilni i otwarci na zmiany. 6. Pracownicy nastawieni są na zindywidualizowane podejście do motywowania

Źródło: Michaels, Handfield-Jones, Axelrod (2001), s. 6.

Przed pracodawcami pojawiają się zupełnie nowe wyzwania związane z zarządzaniem pracownikami wiedzy. W burzliwie zmieniającym się otoczeniu ludzie stają się bardzo mobilni, szybko się uczą, jak również zaczynają być coraz mniej lojalni i przywiązani do konkretnej organizacji. Bódcze materialne nie są już głównym czynnikiem decydującym o podjęciu pracy dla konkretnej firmy. Utalentowani pracownicy coraz częściej zwracają uwagę na swobodę działania, możliwość kreatywnej pracy, samorealizacji, zdobycia nowej wiedzy w miejscu pracy. Zależy im na sporej autonomii w podejmowaniu decyzji, uelastycznianiu czasu pracy i specyficznej kulturze organizacyjnej cechującej się szacunkiem i pozytywnymi relacjami międzyludzkimi.

Specyfika utalentowanego pracownika wymaga przeorientowania sposobu zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach w kierunku większego nacisku

na talenty. Zarządzanie talentami można więc określić jako proces rekrutacji, szkolenia, rozwoju oraz utrzymania pracowników, którzy nieprzerwanie i konsekwentnie osiągają doskonałe wyniki (Davis, Cutt, Flynn, Mowl, Orme, 2010, s. 15). Jego celem staje się przyciągnięcie i utrzymanie najlepszych pracowników. Aby wygrać wojnę o talent, firmy muszą przemyśleć strategię pozyskiwania, nagradzania i motywowania najbardziej kompetentnych pracowników oraz współpracy z nimi i nadzorowania ich.

Strategia zarządzania talentami, rozumiana jako przemyślane, ustrukturyzowane podejście w organizacji do rekrutacji, utrzymania, rozwoju utalentowanych jednostek (Davis i in., 2010, s. 15), powinna być powiązana ze strategią biznesową przedsiębiorstwa (rys. 2).

Rysunek 2. Kontekst strategii zarządzania talentami w organizacji



Źródło: Ingram (2011), s. 49.

Rozpatrywanie zarządzania talentami w szerszym kontekście, zarówno otoczenia zewnętrznego (rynek pracy, uwarunkowania prawne, czym dysponują konkurencji, czego oczekują klienci), jak i wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych (jakimi kandydatami dysponujemy, jaki jest charakter wakatów, jakie są kluczowe

kompetencje organizacji), stanowi punkt wyjścia dla budowy profesjonalnych procedur pozyskiwania, utrzymania, rozwijania, oceniania, rozstania z talentami. Bardzo istotne jest tutaj również połączenie zarządzania talentami zarówno z wynikami osiąganymi na poziomie pracowniczym, jak i efektywnością całej organizacji (Mróz, 2015, s. 101).

Przed przystąpieniem do tworzenia systemu zarządzania talentami kadra menedżerska powinna sformułować pytania (Zych, 2010):

1. Jaki jest cel programu zarządzania talentami?
2. Jaką przyjmujemy definicję talentu w organizacji?
3. Jakie kryteria będziemy brali pod uwagę podczas wyboru talentów?
4. Z ilu etapów będzie składać się procedura oceny i selekcji?
5. Jakie zastosujemy metody i techniki wyłaniania grupy o wysokim potencjale?
6. Kto będzie dokonywał oceny osób?
7. Jakie działania i możliwości rozwojowe będzie w stanie zapewnić firma uczestnikom programu?
8. W jaki sposób będzie dokonywana ocena efektywności podejmowanych działań?

Znalezienie odpowiedzi na powyższe pytania ułatwi budowę systemu zarządzania talentami, na który składają się następujące etapy: znajdowanie, rozwój i utrzymanie talentów (rys. 3).

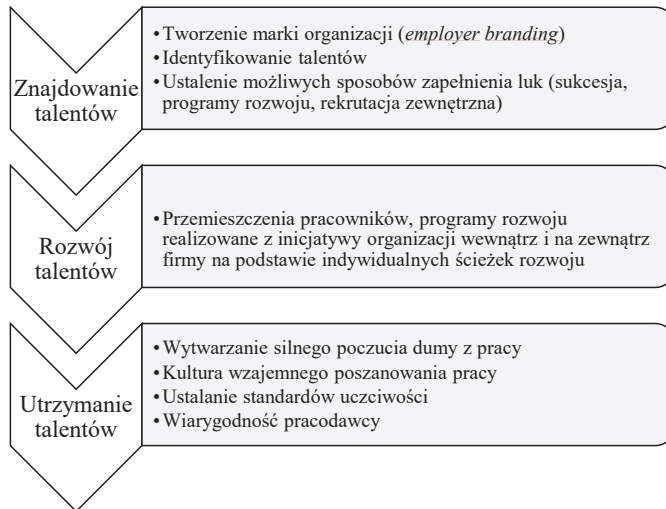
Identyfikowanie talentów to systematyczna ocena poszczególnych pracowników w ciągu dłuższego czasu, umożliwiająca śledzenie postępów i dokładniejsze oszacowanie ich potencjału. Prowadzi do porównania talentów, które się ma, z talentami, których się potrzebuje. Przykładowe narzędzia stosowane w tym procesie to bilans kompetencji połączony z oceną rozwojową.

W sytuacji kiedy w przedsiębiorstwie brak potrzebnych talentów, rozpoczyna się proces ich pozyskiwania, na który składa się określenie metod rekrutacji i selekcji umożliwiających wykrycie talentu czy plasowanie swojej oferty na rynku pracy, by stać się pracodawcą pierwszego wyboru, planowanie sukcesji. Ważne narzędzia aplikowane w ramach pozyskiwania talentów: behawioralny profil stanowiska pracy (profile kompetencji) i ocena potencjału pracowników bądź kandydatów.

Warto podkreślić, że zarządzanie talentami to nie poszukiwanie geniuszy, ale odkrywanie i rozwijanie talentów w firmie i dla niej. Dlatego tak istotny jest proces

rozwoju utalentowanych pracowników. Narzędziami, które pozwalają na uniknięcie luk niedoboru talentów, są programy rozwoju zaspokajające nie tylko obecne wymagania organizacji dotyczące doraźnych wyników, lecz także jej długofalowe potrzeby w dziedzinie sukcesji.

Rysunek 3. System zarządzania talentami w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie w organizacjach często wychodzą z założenia, że szybciej i taniej pozyskać nowego pracownika niż podejmować trud zatrzymania u siebie już zatrudnionych osób. Warto w tym miejscu przypomnieć, że o ile w kompetencji twarde (techniczne) można stosunkowo szybko wyposażyć pracowników, o tyle kształtowanie kompetencji miękkich wymaga więcej czasu i zaangażowania. W związku z powyższym w koncepcji zarządzania talentami uwypukla się działania związane z utrzymaniem talentów w organizacji (Stuart-Kotze, Dunn, 2013, s. 118–126). O tym, że w organizacji panuje klimat, który sprawia, że ludzie pragną pozostać jej częścią, decyduje wiele czynników. Pieniądze są tylko jednym z nich (i często wcale nie najważniejsze). O wiele istotniejsze jest, w jaki sposób ludzie są zarządzani, czy docenia się ich wkład i zaangażowanie oraz czy daje się im swobodę i możliwość wykorzystywania umiejętności i doświadczenia tak, by przynosiło to najlepsze efekty (Cannon, McGee, 2012, s. 36).

Organizacje, decydując się na wprowadzenie idei zarządzania talentami, mogą liczyć na liczne korzyści, do których należą (Stuart-Kotze, Dunn, 2013, s. 21–22):

- firmy wdrażające zarządzanie talentami mają średnio o 15% wyższe przychody,
- organizacja wie, jakich talentów potrzebuje,
- zatrudnianie pracowników zdolnych do dobrego wykonywania pracy,
- możliwość przeprowadzania naborów na wyższe rangą stanowiska wewnątrz firmy,
- zmniejszenie rotacji pracowników,
- rozbudowa puli pracowników utalentowanych zdolnych do realizacji zadań wymagających kosztownych kompetencji,
- poprawa wizerunku organizacji.

W Polsce programy zarządzania talentami stały się popularne po 2007 roku, kiedy rynek pracy został dotknięty masową emigracją Polaków za granicę, a pracodawcy znaleźli się w trudnej sytuacji. W ciągu dwóch lat ponad połowa przedsiębiorstw w Polsce zaczęła borykać się z niedoborami kadr w przedsiębiorstwach. W zaistniałej sytuacji zaczęto szukać nowych rozwiązań, które pozwoliłyby na zachowanie i utrzymanie jak najlepszych zespołów (Lewecka-Olech, 2014). W kolejnej części opracowania przedstawiono przykłady organizacji wdrażających z powodzeniem systemy zarządzania talentami.

2. Materiały i metody

Przedmiotem badań w niniejszym artykule jest zjawisko zarządzania talentami we współczesnych organizacjach. Nakreślono problem badawczy w formie pytania: Jakie praktyczne działania podejmowane są w organizacjach w procesie zarządzania talentami i czy mają one kompleksowy charakter? W związku z powyższym sformułowano cel główny pracy, którym jest próba analizy zjawiska zarządzania talentami w firmie.

Część badawczą opracowania oparto na metodzie studium przypadków, a materiały wykorzystane do opracowania studium pochodzą ze sprawozdań dotyczących informacji niefinansowych publikowanych na stronach internetowych przedsiębiorstw.

Analizie poddano dwie organizacje. Dobór podmiotów miał charakter celowy. Obie firmy są dużymi przedsiębiorstwami, w których obserwuje się profesjonalizację zarządzania kapitałem ludzkim realizowanego przez wyspecjalizowane komórki. Można zatem oczekiwać aplikowania różnorodnych nowoczesnych koncepcji z zakresu kształtowania kapitału ludzkiego. Co więcej, duże podmioty, zgodnie z wymogami dyrektywy UE, obowiązane są do raportowania informacji niefinansowych, co powoduje łatwiejszy dostęp do danych źródłowych. Wreszcie podmioty te mają ugruntowaną pozycję na rynku i dążą do kształtowania pozytywnego wizerunku pracodawcy, co skutkuje podejmowaniem wielu działań związanych zarządzaniem talentami.

3. Zarządzanie talentami w praktyce – rezultaty badań i dyskusja

3.1. Grupa PZU

Grupa PZU to jedna z wiodących instytucji finansowych na rynku polskim, a także w Europie Środkowo-Wschodniej. Oferta firmy dotyczy głównie kompleksowej ochrony ubezpieczeniowej na życie i majątku, a także produktów inwestycyjnych, emerytalnych, ochrony zdrowia i bankowości (PZU, 2019).

Podkreślając znaczenie zasobów intelektualnych w kreowaniu wartości organizacji, PZU zdecydowało się na wdrożenie programów zarządzania talentami. Jednym z nich był realizowany w 2017 roku Talent Management Review, który zakłada ocenę i rozwój pracowników z potencjałem kompetencji menedżerskich. W ramach trwającego trzy lata programu tworzona jest Ścieżka Rozwoju Kompetencji Menedżerskich. W procesie realizacji ścieżki pracownik ma możliwość samodzielnego dobierania działań rozwojowo-szkoleniowych, najlepiej odpowiadających jego potrzebom. Do wyboru są m.in. coaching, szkolenia specjalistyczne, szkolenia językowe, dofinansowanie nauki na studiach podyplomowych lub certyfikowanych kursach, warsztaty umiejętności, doradztwo w obszarze szkoleniowo-rozwojowym, szkolenia grupowe zamknięte i wiele innych (w 2017 r. liczba godzin szkoleń przypadających na pracownika wyniosła 17). Dążąc do ułatwienia wyboru odpowiednich metod i technik samorozwoju, przygotowano intranetowy przewodnik po wszystkich dostępnych w organizacji narzędziach – Strefa Rozwoju. Każdego roku trwania programu pracownik poddawany jest ocenie (samoocena, a także

ocena menedżera), na podstawie której formułowana jest informacja zwrotna (PZU, 2017).

Rozwój talentów wzmacniany jest kulturą organizacyjną zorientowaną wokół dzielenia się wiedzą – w tym celu wdrażany jest projekt „Podziel się wiedzą”. Każdy pracownik, który wyrazi gotowość prowadzenia sesji szkoleniowych i warsztatów, otrzymuje merytoryczne i organizacyjne wsparcie od Zespołu Szkoleń. Nabywa potrzebne umiejętności podczas wystąpień i odgrywania roli trenera. Ważną cechą kultury korporacyjnej jest także nastawienie na pracę zespołową, stąd w rozwoju talentów w PZU duży nacisk kładzie się na rozwój kompetencji interpersonalnych. Pracownicy otrzymują wsparcie ze strony trenerów wewnętrznych i zewnętrznych (PZU, 2017).

Filozofia zarządzania talentami wspierana jest także działaniami mającymi na celu identyfikowanie talentów i ich pozyskiwanie z zewnętrznego otoczenia poprzez tworzenie wizerunku pracodawcy z wyboru. Przedsiębiorstwo współpracuje z uczelniami wyższymi w Polsce, na Litwie i Łotwie, uczestniczy w targach pracy, dniach karier, organizuje staże i praktyki, konkursy, by przyciągnąć najlepszych kandydatów do pracy (PZU, 2017).

Stabilizacji talentów służy opracowany zestaw działań na rzecz utrzymania kluczowych pracowników. Realizowana jest m.in. polityka konkurencyjnych rynkowo wynagrodzeń (zgodnie z wyceną wartości konkretnych stanowisk) oraz oferowania zróżnicowanego zestawu benefitów. Budowane są także profesjonalne ścieżki karier i plany sukcesji, które pomagają ukierunkowywać talenty na rozwój określonych kompetencji.

3.2. Carlsberg Polska

Carlsberg jest największym przedsiębiorstwem z branży piwowarskiej w Danii, a także jednym z liczących się światowych graczy tego sektora. Ma zakłady w ponad pięćdziesięciu krajach, zatrudniając ponad 43 tys. pracowników. Carlsberg Polska zatrudnia około 1300 pracowników i produkuje piwa w trzech lokalizacjach: Brzesku, Sierpcu, Szczecinie (Carlsberg Polska, 2019).

Program zarządzania talentami wdrażany w omawianym podmiocie nosi nazwę Talent@Carlsberg i przeznaczony jest dla osób osiągających wysokie wyniki w pracy na dotychczasowym stanowisku, brane jest także pod uwagę wysokie zaangażowanie pracownika oraz zidentyfikowany u niego potencjał rozwojowy.

Program realizowany jest w cyklu dwuletnim, podczas którego uczestnicy mają możliwość zdiagnozowania swoich mocnych i słabych stron. Kolejno atuty pracownika wzmacniane są poprzez realizację dedykowanego projektu crossfunkcyjnego. Dodatkowo pracownicy biorą udział w specjalnie zaprojektowanym systemie szkoleń (w 2017 r. 277 pracowników uczestniczyło w szkoleniach otwartych) i warsztatów czy konferencji biznesowych. Na bieżąco uczestnicy otrzymują informację zwrotną o poczynionych postępach. Program talentów na charakter ciągły, a główną ideą jest dążenie do znajdowania i wyławiania pracowników, którzy mają odpowiednie kompetencje biznesowe, działają w sposób zgodny z wartościami firmy i są zaangażowane (Carlsberg Polska, 2017).

Odpowiednia kultura organizacyjna w Calsberg Polska stanowi czynnik wspierający zarządzanie talentami. Kultura opiera się na trzech wartościach – 3A (Alignment – uzgodnienie, Accountability – odpowiedzialność, Action – działanie), z których wynikają postawy cenione u utalentowanych pracowników: pasja, profesjonalizm, praca zespołowa, przedsiębiorczość, pokora, samosterowność (Carlsberg Polska, 2019).

Jednym z narzędzi wspierających zarządzanie talentami jest aktywnie prowadzony *employerbranding*. W Calsberg Polska nakręcono film dotyczący kultury i wartości firmy, który ma tworzyć pozytywny wizerunek organizacji w otoczeniu społeczno-gospodarczym.

System zarządzania talentami wspomagany jest także na etapie rekrutacji pracowników, podczas którego stosowane są testy psychometryczne oraz Assessment Centre. Celem tych działań jest zidentyfikowanie kompetencji kandydata (jego umiejętności, a także postaw), aby zwiększyć prawdopodobieństwo dopasowania pracownika i organizacji do siebie nawzajem. Zatrzymaniu talentów w organizacji mają z kolei służyć atrakcyjny system benefitów (np. opieka medyczna, ubezpieczenie NNW, dofinansowanie urlopu itp.) oraz system szkoleń wewnętrznych. Każdy pracownik ma możliwość rozwoju w obszarach, które najbardziej go interesują. Warto także zaznaczyć, że talenty dzielą się wiedzą z innymi, pełniąc funkcje wewnętrznych trenerów w ramach własnego obszaru kompetencji. Dodatkowo w 2017 roku wdrażano dwa programy rozwoju kompetencji pracowników, dążąc do zatrzymywania w organizacji wysokiej jakości kapitału ludzkiego. Pierwszy z nich „Program Liderzy Calsberga” to przeznaczony dla 22 menedżerów sześciomiesięczny cykl szkoleń z zakresu umiejętności przywódczych. Drugi to „Program

Onboardingowy” dla Działu Sprzedaży, stworzony na potrzeby wdrażania nowego pracownika do pracy (Carlsberg Polska, 2017).

Jednym z efektów wdrażania zarządzania talentami jest wysoki poziom zaangażowania pracowników. W czerwcu 2017 roku opublikowano wyniki ankiety „Moja opinia”, według których poziom ten oscylował wokół 76% (wzrost o 6% w stosunku do poprzedniego okresu badawczego) (Carlsberg Polska, 2017).

Podsumowanie

Celem artykułu była próba analizy zjawiska zarządzania talentami we współczesnej organizacji. Na podstawie przeglądu literatury udowodniono niejednoznaczność pojęcia „talent”. Trudności definicyjne powodują z kolei, że w różnych organizacjach w odmienny sposób może być budowany system zarządzania talentami. Autorka podkreśla jednocześnie konieczność zakotwiczenia systemu zarządzania talentami w strategii biznesowej przedsiębiorstwa, ponieważ jest to jedyna droga do czerpania określonych korzyści z wdrażania programów zarządzania talentami. Istotne jest także, aby programy miały całościowy charakter i obejmowały wszystkie trzy etapy: znajdowanie talentów, rozwój talentów i utrzymanie talentów w firmie. Ogół działań powinien być wzmacniany istnieniem pozytywnej, zorientowanej na talenty kultury organizacyjnej.

W drugiej części opracowania poddano analizie systemy zarządzania talentami w dwóch przedsiębiorstwach. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w obu przypadkach zarządzanie talentami ma charakter kompleksowy. Głównymi czynnikami zapewniającymi holistyczne podejście do talentów w organizacji są, w opinii autorki artykułu, następujące działania:

1. Zapewnienie formalnego charakteru procesu zarządzania talentami – konkretne programy realizuje się przy wsparciu pionu HR w sposób cykliczny lub ich trwanie przewidziane jest w kilkuletniej perspektywie. Nie są to więc działania incydentalne i przypadkowe.
2. Wzmacnianie zarządzania talentami pozytywną kulturą organizacyjną – kultura organizacyjna postrzegana jest jako jeden z kluczowych determinant powodzenia programów wspierania talentów, ponieważ promuje m.in. dzielenie się wiedzą, ideę ustawicznego kształcenia, aktywność.

3. Wspieranie zarządzania talentami wieloma działaniami z obszaru *employer-branding* – oznacza to, że sukces programów zarządzania talentami uzależniony jest od tworzenia konstruktywnych relacji z podmiotami w otoczeniu zewnętrznym, aby przyciągać do organizacji talenty.
4. Określenie etapów procesu zarządzania talentami – zarządzanie talentami to proces wieloetapowy, a na każdym z etapów wymagane jest stosowanie zróżnicowanych narzędzi związanych z pozyskiwaniem, stabilizowaniem, rozwojem czy motywowaniem talentów.
5. Zapewnienie pomiaru efektów wprowadzania programów zarządzania talentami jako działanie niezbędne, aby określić zasadność aplikowanych rozwiązań – zarządzanie talentami powinno przekładać się na wymierne efekty w firmie w postaci np. wzrostu zaangażowania pracowników.

Autorka jest jednocześnie świadoma, że informacje przedstawione w artykule mogą mieć niepełny charakter (dane pochodzą z raportów niefinansowych publikowanych przez przedsiębiorstwa zgodnie z wymogiem dyrektywy UE). W związku z powyższym w przyszłości należałoby uzupełnić informacje np. o wywiady pogłębiane z przedstawicielami kadry menedżerskiej i uczestnikami projektów zarządzania talentami.

Literatura

- Belbin, M. (2008). *Twoja rola w zespole (Team Roles at Work)*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Burkey-Smalley, L.A. (1997). Developing high-potential employees in the new business reality. *Business Horizons*, 2 (40), 18–24.
- Cannon, J.A., McGee, R. (2012). *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Carlsberg Polska (2017). Zrównoważony rozwój. Raport 2017. Pobrano z: <https://carlsberg-polska.pl/media/25386/carlsberg-polska-raport-csr-2017.pdf> (16.03.2019).
- Carlsberg Polska (2019). Carlsberg Polska. Pobrano z: <https://carlsbergpolska.pl> (16.03.2019).
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P., Orme, S. (2010). *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Economist (2006). The search for talent. The world's most valuable commodity is getting harder to find. *The Economist*, 5 October. Pobrano z: <https://www.economist.com/leaders/2006/10/05/the-search-for-talent> (16.03.2019).

- Głowacka-Stewart, K., Majcherczyk, M. (2006). *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*. Raport badawczy E-0011-06-RR. The conference Board. Pobrano z: https://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf (16.03.2019).
- Ingram, T. (red.) (2011). *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kopaliński, W. (1989). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Kwon, K., Bae, J., Lawer, J.J. (2010). High commitment HR practices and top-performers impacts on organizational commitment. *Management International Review*, 50, 57–80.
- Lepak, D.P., Taylor, M.S., Tekleab, A.G., Marrone, J.A., Cohen, D.J. (2007). An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees. *Human Resources Management*, 2 (46), 223–246.
- Lewecka-Olech, A. (2014). *Zarządzanie talentami w firmie. Zawód dyrektor – rozwój kompetencji kadry top managementu. Jak zarządzać talentem prezesa?* Pobrano z: <https://hprgroup.pl/blog-zarządzanie-talentami-w-firmie> (16.03.2019).
- McKinsey (2009). *Strategic Talent Management*. CIPD Conference. McKinsey and Company. Harrogate, 16–18 September.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mróz, J. (2015). Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze. *Nauki o Zarządzaniu*, 2 (23), 93–107.
- PZU (2017). Sprawozdanie dotyczące informacji niefinansowych grupy kapitałowej PZU i PZU SA za 2017 rok. Powszechny Zakład Ubezpieczeń. Pobrano z: https://www.pzu.pl/_files/it/item/1513123 (16.03.2019).
- PZU (2019). Powszechny Zakład Ubezpieczeń. Pobrano z: <https://www.pzu.pl> (16.03.2019).
- SJP (2019). *Talent* [hasło]. Słownik języka polskiego PWN. Pobrano z: <https://sjp.pwn.pl/sjp/talent-I;2528636.html> (16.03.2019).
- Stuart-Kotze, R., Dunn, Ch. (2013). *Skuteczne zarządzanie talentami. Odkryj potencjał swoich pracowników*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Zych, B. (2010). Zarządzanie talentami w farmacji – case study. *HrStandard*, 6 (10). Pobrano z: <https://hrstandard.pl/2010/10/06/zarządzanie-talentami-w-farmacji-case-study> (16.03.2019).

TALENT MANAGEMENT IN MODERN ORGANIZATIONS: CASE STUDIES

Abstract

The aim of the article is to present the idea of talent management (basing on the literature review) and to analyze it in a practice (using the method of case study). In a theoretical part the author discusses different definitions of talent, talent management together with its phases and some benefits of introducing talent management system into the company. In the empirical part two organizations are described. It is proven that talent management systems are complex and supported by organizational culture within those two firms.

Keywords: talent, talent management, case study

JEL code: M54

Cytowanie

Wieczorek-Szymańska, A. (2019). Zarządzanie talentami we współczesnych organizacjach – studium przypadku. *Studia i Prace WNEiZ US*, 56, 143–157. DOI: 10.18276/sip.2019.56-12.