UNIWERSYTET GDAŃSKI

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

mgr Ilona Modrzejewska

MODEL ZARZĄDZANIA TALENTAMI W SEKTORZE USŁUG DLA BIZNESU

Praca doktorska

pod kierunkiem naukowym

dr hab. Haliny Czubasiewicz, prof. UG

Promotor pomocniczy: dr Marek Rutka

Sopot 2021

Spis treści

WSTĘP **4**

ROZDZIAŁ 1. ISTOTA TALENTU – PODSTAWY TEORETYCZNE DO BADAŃ **13**

1.1. Pojęcie i cechy talentu w literaturze przedmiotu 13

1.2. Pojęcie i cechy talentu w kontekście pojęć pokrewnych 21

1.2.1. Talent w nawiązaniu do wyników 22

1.2.2. Talent w nawiązaniu do potencjału 24

1.2.3. Talent w nawiązaniu do kompetencji 33

1.2.4. Talent w nawiązaniu do pracownika wiedzy 39

1.3. Pojęcie i cechy talentu w praktykach instytucji doradczych 41

1.4. Pojęcie i cechy talentu w praktykach firm 47

1.5. Pojęcie i cechy talentu w ujęciu psychologicznym 49

1.6. Czynniki wpływające na talent 60

1.7. Rodzaje talentów i częstotliwość ich występowania 64

ROZDZIAŁ 2. KONCEPCJE ZARZĄDZANIA TALENTAMI – PODSTAWY TEORETYCZNE DO BADAŃ **69**

2.1. Czynniki wpływające na wzrost znaczenia zarządzania talentami 69

2.2. Cele zarządzania talentami 71

2.3. Zarządzanie talentami w nawiązaniu do strategii zarządzania zasobami ludzkimi i strategii organizacji 74

2.4. Modele zarządzania talentami 77

2.5. Obszary zadaniowe zarządzania talentami 106

2.6. Podmioty zarządzania talentami 120

2.7. Dojrzałość (zaawansowanie) zarządzania talentami 124

2.8. Efektywność zarządzania talentami 137

2.9. Kultura organizacyjna wspierająca zarządzanie talentami 140

2.10. Zarządzanie talentami w przeprowadzonych badaniach 142

2.10.1. Badania polskich ośrodków akademickich 142

2.10.2. Badania polskich instytucji doradczych 144

2.10.3. Badania międzynarodowych instytucji doradczych 149

ROZDZIAŁ 3. CHARAKTERYSTYKA SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH ORAZ POTENCJAŁU INWESTYCYJNEGO TRÓJMIASTA 152

3.1. Charakterystyka nowoczesnej usługi biznesowej 152

3.2. Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 154

3.3. Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych w Trójmieście 158

3.4. Prognozowane trendy rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 158

3.5. Ocena potencjału inwestycyjnego Trójmiasta 164

ROZDZIAŁ 4. ANALIZA ZARZĄDZANIA TALENTAMI W BADANYCH ORGANIZACJACH Z SEKTORA NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH 175

4.1. Charakterystyka przedmiotu badania 175

4.2. Charakterystyka narzędzia badawczego 175

4.3. Prezentacja uzyskanych wyników badania 177

4.3.1. Uzyskane wyniki badania 177

4.3.2. Analiza uzyskanych wyników badania 253

ROZDZIAŁ 5. AUTORSKI MODEL ZARZĄDZANIA TALENTAMI W SEKTORZE NOWOCZESNYCH USŁUG BIZNESOWYCH 296

5.1. Definicja talentu w modelu 297

5.2. System zarządzania talentami w modelu 298

5.3. Poziomy dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami w modelu 307

5.4. Przebieg działań kontrolno-korygujących w zarządzaniu talentami 314

PODSUMOWANIE 318

STRESZCZENIE 322

STRESZCZENIE W JĘZYKU ANGIELSKIM 323

SPIS LITERATURY 325

SPIS RYSUNKÓW 334

SPIS TABEL 341

ZAŁĄCZNIK 343

WSTĘP

Każda organizacja stara się podnosić swoją konkurencyjność względem innych podmiotów[1]. Wpływa na nią wiele czynników[2]. Jednym z czynników determinujących konkurencyjność przedsiębiorstw jest kapitał ludzki, którego jakość ma decydujący wpływ na sukces organizacji, pozwalając na realizowanie strategii biznesowej i osiąganie przewagi konkurencyjnej na rynku. Przedsiębiorstwo, któremu zależy na wykorzystaniu wiedzy jako źródła przewagi konkurencyjnej, musi być organizacją uczącą się, w której zdobywanie wiedzy odbywa się poprzez uczenie się jednostek, charakteryzujących się myśleniem systemowym i dążeniem do mistrzostwa osobistego[3]. W każdej organizacji można wyodrębnić pewną grupę pracowników, którzy się wyróżniają, mają szczególne atrybuty osobiste, zwracające uwagę pracodawców. Osoby te są zorientowane na rozwój, aktywnie szukają nowych wyzwań zawodowych, a także osiągają wysokie wyniki pracy. Pracowników tych w organizacji często określa się mianem „talentów".

Gwałtowny wzrost zainteresowania talentami nastąpił w 1998 roku, po publikacji raportu zatytułowanego *Wojna o talenty* (ang. *The War for Talent*), który został opublikowany przez firmę konsultingową McKinsey & Company. Raport wskazywał, że odpowiednie zarządzanie talentami będzie głównym źródłem przewagi konkurencyjnej przez co najmniej dwie dekady. Publikacja ta jednoznacznie wskazała, że największym zasobem organizacji są pracownicy inteligentni, obyci, sprawni technologicznie, bystrzy i efektywnie działający[4]. Kolejne publikacje podkreślały, że talenty mają istotny wpływ zarówno na bieżące, jak i przyszłe wyniki organizacji, a ich utrata lub brak znacząco spowalnia rozwój firmy[5]. Zaobserwowano

---

[1] Konkurencyjność organizacji to „[…] zdolność przystosowywania się działających w gospodarce podmiotów lub ich produkcji do zmieniających się warunków, pozwalająca utrzymać lub poprawić ich pozycję na rynku w warunkach globalnych" – J. Ziemecki, K. Żukrowska, *Konkurencja a transformacja w Polsce. Wybrane aspekty polityki gospodarczej*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2004, s. 20.

[2] Należą do nich m.in.: innowacyjność i zaawansowanie technologiczne, układy i powiązania biznesowe, stworzone sieci kontaktów i kooperantów, konkurencyjność, ceny oraz jakość produktów i usług, podejmowane działania wewnątrz organizacji (np. zarządzanie wiedzą, kreowanie innowacyjnych rozwiązań, wzbogacanie kluczowych kompetencji, adaptacyjność do zmian zachodzących w otoczeniu), potencjał konkurencyjny, czyli: ponoszone inwestycje, a także możliwości pozyskiwania kapitału, sposoby finansowania działalności, zasoby materialne i niematerialne – W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, E-mentor 2010, nr 5(37), http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/37/id/784 [dostęp: 30.03.2016].

[3] P. Wachowiak, *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] P. Wachowiak (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005, s. 35-36.

[4] E. Chambers, M. Foulon, H. Handfield-Jones, S. Hankin, E. Michaels III, *The war for talent*, „The McKinsey Quarterly" 1998, no. 3, s. 44-57.

[5] L.A. Berger, D.R. Berger, *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, & Promoting your Best People*, McGraw-Hill, New York 2004, s. 4.

również korzyści organizacyjne wynikające ze zintegrowanego podejścia do zarządzania talentami[6]. Zastosowanie tego podejścia w organizacji wykazało o 26% wyższy dochód na pracownika, o 40% niższą fluktuację wśród pracowników o najwyższych wynikach pracy, o 87% większą zdolność do zatrudniania najlepszych pracowników, o 156% większą zdolność do rozwijania liderów[7]. A. Skuza, powołując się na raport firmy McKinsey[8], informuje, że organizacje, które stosowały praktyki zarządzania talentami[9], dostarczały swoim udziałowcom o 22% wyższe zwroty z inwestycji[10]. Te wyniki badań pokazują, że pracownicy utalentowani mają istotne znaczenie dla organizacji, są dźwignią wartości firmy, gwarantują osiąganie założonych celów przedsiębiorstwa oraz mają niewątpliwie istotny wpływ na jego funkcjonowanie.

Nadrzędnym celem zarządzania talentami jest podniesienie wartości kapitału ludzkiego oraz stworzenie takiej kombinacji atrybutów talentów, aby zapewniły one realizację strategii i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej organizacji. Analiza literatury wskazuje, że przedsiębiorstwa w różnorodny sposób definiują działania związane z zarządzaniem talentami. Charakteryzując ogólnie zarządzanie talentami, wskazuje się, że są to „działania podejmowane wobec pracowników określonych jako talenty zamiarem ich rozwoju i sprawności w celu osiągania celów organizacji”[11]. Ujęcia bardziej szczegółowe opisujące to zjawisko definiują konkretne działania, które powinna podjąć organizacja, takie jak: pozyskiwanie, rozwijanie, motywowanie oraz rozmieszczanie talentów w celu osiągania zakładanych efektów zarządzania talentami w organizacji. Warte podkreślenia jest również to, że zarządzanie talentami przyjmuje postać indywidualną w zależności od potrzeb i uwarunkowań organizacji.

Organizacje, wdrażając zarządzanie talentami, uzyskują wartość dla następujących grup interesariuszy:

- pracowników, gdyż pracownicy rozwijając swoje kompetencje, osiągają odpowiednie wyniki pracy i zapewniają efektywność organizacji;

---

[6] Wg Bersin i Associates zintegrowane zarządzanie talentami to proces, w ramach którego poszczególne procesy personalne są dostosowane do wspólnych celów biznesowych, a także do siebie nawzajem – S. Sherman Garr, *Integrated Talent Management: A Roadmap for Success*, Bersin and Associates, 2012.

[7] Tamże.

[8] Raport opublikowany w 2001 roku i opierający się na badaniach prowadzonych na grupie 6900 menedżerów – A. Skuza, *Zarządzanie talentami a orientacja na uczenie się przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UEP, Poznań 2018, s. 42-43.

[9] Około 20% organizacji.

[10] A. Skuza, *Zarządzanie*…, dz. cyt., s. 42-43.

[11] T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 21.

- klientów, gdyż dzięki wybitnym, odpowiednio dobranym pracownikom organizacja uzyskuje wysokie, wyróżniające rezultaty;
- inwestorów, gdyż wysokie rezultaty przekładają się na zyski, które satysfakcjonują i przyciągają nowych inwestorów, co stanowi siłę napędzającą w organizacji.

Przedmiot badań

Firmy z sektora usług dla biznesu, zwanego też sektorem nowoczesnych usług biznesowych, dynamicznie rozwijają się od kilkunastu lat w Polsce. Presja optymalizacji kosztów powoduje, że procesy biznesowe są wydzielane poza organizację. Potrzeba ciągłego nadążania za zmieniającymi się potrzebami rynku i możliwościami technologicznymi powoduje, że outsourcing coraz bardziej zaawansowanych procesów zyskuje nieustannie na znaczeniu. Organizacje, które nie zmodyfikują swojej struktury organizacyjnej, nie zbudują sieci zróżnicowanych i wyspecjalizowanych partnerów, prawdopodobnie nie będą w stanie sprostać nowo powstającej konkurencji[12].

Polska oceniana jest jako jedna z najbardziej atrakcyjnych lokalizacji dla tego rodzaju inwestycji z sektora nowoczesnych usług biznesowych na świecie. Potwierdza to ranking *2019 AT Kearney Global Services Location Index* Polska, który sklasyfikował Polskę na 27. miejscu pod względem atrakcyjności inwestycji w sektor nowoczesnych usług biznesowych na świecie[13]. Firma Deloitte, przeprowadzając w 2019 roku badanie dotyczące preferencji firm odnośnie do lokalizacji centrum obsługującego nowoczesne usługi biznesowe potwierdza, że Polska znajduje się na 3. pozycji pod względem atrakcyjności do umieszczenia inwestycji tego typu[14]. Korzyści z wynikające z inwestycji sektora nowoczesnych usług biznesowych dotyczą zarówno lokalnego otoczenia biznesowego, jak również pracowników, którzy dzięki transferowi wiedzy z międzynarodowych organizacji mogą nabywać nową wiedzę i umiejętności. Czynnikiem zachęcającym do inwestycji w Polsce jest również to, że nasz kraj, w porównaniu z innymi państwami Europy Centralnej i Wschodniej, wyróżnia się relatywnie niskimi kosztami pracy, wysoką dostępnością wykwalifikowanych i dobrze wykształconych pracowników, których charakteryzuje bardzo dobra znajomość języków

---

[12] D. Roszkowska, *Czy nowa generacja usług biznesowych z Polski podbije świat?*, CXO, 15.03.2019, https://www.cxo.pl/news/Czy-nowa-generacja-uslug-biznesowych-z-Polski-podbije-swiat,412538.html, [dostęp: 01.05.2020].

[13] Kearney, *Digital resonance: the new factor influencing location attractiveness. The 2019 Kearney Global Services Location Index*, s. 9, https://www.kearney.com/digital-transformation/gsli/2019-full-report [dostęp: 01.05.2020].

[14] Deloitte, *2019 Global Shared Services Survey Report. Executive Summary*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/2019-global-shared-services-survey-results.pdf, s. 22 [dostęp: 01.05.2020].

obcych oraz specjalizacja w wybranych obszarach działalności firm[15]. Według branżowego stowarzyszenia o nazwie Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ang. ABSL – *Association of Business Service Leaders*)[16] w Polsce działa już około 1,5 tys. firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych, które zatrudniają łącznie 338 tys. pracowników. Według prognoz do I kwartału 2021 roku zatrudnienie w tym sektorze znajdzie od 348 tys. do 363 tys. pracowników[17].

Na uwagę zasługuje również Trójmiasto, które w 158 firmach z sektora nowoczesnych usług biznesowych zatrudnia już 27,9 tys. pracowników. Region trójmiejski jest miejscem dynamicznego wzrostu inwestycji w zakresie nowoczesnych usług biznesowych oraz związanego z tym wzrastającego zatrudnienia. Dowodem tego może być fakt, że w ciągu ostatniego roku swoje oddziały otworzyło tutaj 6 nowych firm z sektora[18]. Raport *Focus on Trójmiasto 2019* informuje, że Trójmiasto stanowi doskonałą lokalizację dla rozwoju firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych, tendencja ta utrzymuje się od ponad 10 lat i ciągle rośnie. Obszar trójmiejski zaliczany jest przez wiele organizacji do najlepszej lokalizacji pod względem idei równowagi pomiędzy pracą zawodową i życiem prywatnym (ang. *work–life balance*), która związana jest z atrakcyjnymi warunkami życia, bliskością Bałtyku, ścieżkami rowerowymi oraz bogatą ofertą kulturalno-sportową. Autorzy raportu wskazują, że inwestorzy wybierają Trójmiasto z dwóch najważniejszych powodów, jakimi są zasoby ludzkie oraz dostępność wysokiej klasy nieruchomości biurowych. Aglomeracja trójmiejska od lat przyciąga pracowników, którzy zasilają lokalny rynek pracy, a o ich kształcenie dbają lokalne uczenie wyższe. Ponadto deweloperzy oferują atrakcyjne powierzchnie biurowe, które są przygotowywane pod potrzeby danego inwestora[19]. Warte podkreślenia jest również to, województwo pomorskie dostrzegane jest przez organizacje zagraniczne. Dobre wyniki gospodarcze regionu docenił Milken Institute[20], który w 2017 roku przyznał województwu pomorskiemu 4. miejsce w prowadzonym przez siebie rankingu oceniającym najlepiej funkcjonujące miasta i regiony. Uzyskanie wysokiej pozycji stanowi

---

[15] Antal, *Potencjał inwestycyjny Trójmiasta*, 2019, https://antal.pl/wiedza/raport/potencjal-inwestycyjny-trojmiasta-beas, s. 13 [dostęp: 18.04.2020].

[16] Wiodące stowarzyszenie reprezentujące sektor usług wspólnych dla biznesu w Polsce i zrzeszające ponad 180 inwestorów.

[17] Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), *Business Services Sector in Poland 2020*, s. 16, https://absl.pl/pl/publikacje [dostęp: 20.06.2020].

[18] Tamże, s. 73.

[19] Invest in Pomerania, *Raport FOCUS ON TRÓJMIASTO 2019 – jak wygląda sektor nowoczesnych usług dla biznesu w Gdańsku, Gdyni i Sopocie*, https://investinpomerania.pl/baza-wiedzy/raport-focus-on-trojmiasto-2019-jak-wyglada-sektor-nowoczesnych-uslug-dla-biznesu-w-gdansku-gdyni-i-sopocie/ [dostęp: 30.12.2019].

[20] Jest to niezależny think tank z siedzibą w Santa Monica w Kalifornii, który publikuje rankingi najlepiej prosperujących miast i regionów, które służą jako narzędzie oceny funkcjonowania gospodarek regionalnych.

odzwierciedlenie bardzo korzystnej sytuacji gospodarczej regionu, jak również trwałego wzrostu gospodarczego i napływu inwestycji[21]. Atrakcyjność Trójmiasta została również zauważona przez przedstawicieli międzynarodowych firm outsourcingowych, samorządów, a także specjalistów z branży nowoczesnych usług biznesowych, którzy przyznali w 2018 roku aglomeracji trójmiejskiej po raz drugi nagrodę w kategorii „Najbardziej dynamicznie rozwijające się miasta"[22]. Silną pozycję Trójmiasta potwierdzają również przedstawiciele z firmy rekrutacyjnej Hays, którzy zauważają, że rynek pracy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych zwolnił nieco w kwestii dynamiki zatrudnienia, niemniej jednak Trójmiasto nadal przyciąga nowych inwestorów z sektora nowoczesnych usług biznesowych, którzy przenoszą bardziej skomplikowane procesy biznesowe w obszarze finansów, księgowości, zakupów, logistyki oraz IT[23]. Warte podkreślenia jest również to, że Trójmiasto otrzymało najwyższą ocenę, biorąc pod uwagę jakość życia i potencjał edukacyjny w badaniu przeprowadzonym przez firmę Antal. Dodatkowym kluczowym atutem jest dostępność specjalistów o kompetencjach lingwistycznych, co pozwala na obsługiwanie procesów biznesowych w różnych językach[24]. Tegoroczny raport publikowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL)[25] wskazuje również, że całościowa subiektywna ocena Trójmiasta jako miejsca do prowadzenia działalności przez firmy z sektora nowoczesnych usług biznesowych została oceniona na 1. pozycji. Szczególnie wysoko oceniono czynniki związane z dostępnością komunikacyjną (kolej) oraz jakością komunikacji miejskiej, dostępnością nowoczesnej powierzchni biurowej, współpracą z lokalną jednostką obsługi inwestora oraz percepcją ogólnej jakości życia[26]. Ponadto Trójmiasto zostało sklasyfikowane na 4. miejscu w rankingu The Tech Cities of the Future[27],

---

[21] Invest in Pomerania, *Dlaczego Pomorskie zajęło 4 miejsce na liście najlepiej prosperujących regionów Europy? Wywiad z autorami rankingu Best-Performing Cities 2017*, 18.09.2018, https://investinpomerania.pl/aktualnosci/dlaczego-pomorskie-zajelo-4-miejsce-na-liscie-najlepiej-prosperujacych-regionow-europy-wywiad-z-autorami-rankingu-best-performing-cities-2017/ [dostęp: 01.05.2020].

[22] Invest in Pomerania, *Najbardziej dynamicznie rozwijającym się miastem w Polsce jest… Trójmiasto!*, 02.02.2018, https://investinpomerania.pl/aktualnosci/najbardziej-dynamicznie-rozwijajacym-sie-miastem-w-polsce-jest-trojmiasto/ [dostęp: 01.05.2019].

[23] Hays, *Raport Płacowy 2020. Centra usług biznesowych,* https://www.hays.pl/raport-placowy/bss, s. 6 [dostęp: 18.04.2020].

[24] Antal, *Potencjał inwestycyjny*…, dz. cyt.

[25] Jest organizacją non profit zrzeszającą lokalne i międzynarodowe firmy świadczące nowoczesne usługi dla biznesu w Europie Środkowej i Wschodniej. Skupia centra obsługi procesów biznesowych (BPO), centra usług wspólnych (SSC/GBS), IT oraz centra badawczo-rozwojowe (R&D). Raport ABSL *Sektor usług nowoczesnych w regionie EMEA* dostarcza najaktualniejszych danych dotyczących warunków prowadzenia biznesu w 18 państwach w regionie.

[26] Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), *Business Services*…, dz. cyt., s. 68.

[27] Jest to ranking przygotowany przez wydawnictwo fDi Intelligence X TNW, będące branżowym magazynem „The Financial Times", który skupia się na wskazywaniu tych miast Europy, które mają najlepsze warunki do rozwoju w szczególności dla start-upów oraz inwestycji technologicznych i innowacyjnych.

plasując się tuż za największymi aglomeracjami Europy, takimi jak Londyn, Barcelona i Berlin[28].

Biorąc pod uwagę powyższe kwestie oraz fakt, że sektor nowoczesnych usług biznesowych wyznacza dynamikę zatrudnienia w Trójmieście, autorka zdecydowała, iż grupę badawczą stanowią firmy z tego sektora zlokalizowane w obszarze trójmiejskim.

Problem badawczy

Zarządzanie talentami jest obecnie traktowane jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Znajduje się ono w kręgu zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania zasobami ludzkimi, którzy uważają, że odpowiednie pozyskiwanie, zatrzymywanie oraz rozwój pracowników utalentowanych w organizacji powoduje, iż grupa ta może być jednym z wyznaczników przewagi konkurencyjnej, znacząco wpływając na sukces przedsiębiorstwa. Rola pracowników utalentowanych w rozwoju firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych jest kluczowa, gdyż organizacje te, otwierając nowe centra lub rozbudowując już istniejące struktury, mają duże zapotrzebowanie na pracowników, którzy mogą stać się dźwignią wartości firmy w stosunkowo krótkim okresie. Pracownicy ci są szczególnie cenni na rynku pracy i wielu pracodawców rywalizuje o możliwość ich zatrudnienia, ponieważ szybko mogą oni zapewnić realizację celów strategicznych oraz sukces przedsiębiorstwa. Dynamiczny rozwój firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych jest niewątpliwie dodatkowo wspierany przez tych pracowników, którzy mają wysoki potencjał i wysoką potrzebę osiągnięć, co przekłada się zazwyczaj na osiąganie wysokich wyników w pracy. Jednocześnie warto podkreślić, że pracownicy utalentowani, ze względu na wysokie kompetencje osobiste, mogą decydować, gdzie, kiedy i dla jakiego pracodawcy będą pracowali. Jakość działań związanych z zarządzaniem talentami ma istotne znaczenie, ponieważ od tego zależy, czy organizacja pozyska pracownika utalentowanego, czy zaproponuje mu atrakcyjne warunki do rozwoju, czy będzie wynagradzać tego pracownika za wkład oraz posiadane kompetencje i czy też ostatecznie uda się organizacji zatrzymać tego pracownika na dłuższy czas. Jest to problem badawczy o dużym znaczeniu dla organizacji, bowiem posiadanie wiedzy dotyczącej tego, w jaki sposób należy zarządzać tą grupą pracowników, pozwala pomóc organizacjom w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Ponadto ten problem badawczy jest również ważny, jako że poprzez odpowiednie zarządzanie talentami można zwiększyć efektywność osobistą

[28] Invest in Pomerania, *Trójmiasto na 4 miejscu w rankingu fDi X TNW Tech Cities of the Future 2020/21 – FDI Strategy*, 17.06.2020, https://investinpomerania.pl/aktualnosci/the-3city-ranks4-in-the-fdi-x-tnw-tech-cities-of-the-future-2020-21-ranking-fdi-category/ [dostęp: 07.04.2020].

talentów, co z kolei wpływa na efektywność organizacji jako całości. Wszystkie wspomniane kwestie powodują, że warto poświęcić tej problematyce szczegółowe badanie, eksplorujące to zjawisko i dostarczające kompleksowej wiedzy na temat tego, jak obecnie wyglądają aktywności z tego obszaru w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Pozwoli także zarekomendować usprawnienia, które wesprą firmy w zarządzaniu tą szczególną grupą pracowników. Warto podkreślić, że tematyka zarządzania talentami jest również interesująca, ponieważ nadal wyjaśnienia wymaga szereg kwestii, takich jak: rozumienie pojęcia talentu (definicja), wskazanie kultury organizacyjnej wpływającej na ujawnianie się i rozwój talentów, opisanie roli i znaczenia talentów w organizacji, kwestie związane z pozyskiwaniem, rozwojem, zatrzymywaniem i odchodzeniem talentów, jak również zagadnienia dotyczące powiązania strategii zarządzania talentami ze strategią personalną i strategią organizacyjną.

Cel rozprawy

Głównym celem badawczym jest opracowanie modelu zarządzania talentami dla sektora nowoczesnych usług biznesowych. Podstawą budowy modelu jest analiza wiedzy zawartej w literaturze przedmiotu oraz ocena praktycznych rozwiązań dotyczących zarządzania talentami w badanych organizacjach. Badanie dotyczące zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych miało za zadanie określenie stanu praktyk oraz ustalenie sposobu realizacji poszczególnych elementów zarządzania talentami w tym sektorze w Trójmieście. Przygotowany autorski model zarządzania talentami może służyć jako model referencyjny do ustalenia odpowiednich działań z zakresu zarządzania talentami, jak również może być wykorzystany do diagnozy działań w tym obszarze i zaproponowania usprawnień oraz rekomendacji dalszych kierunków rozwoju.

Osiągnięcie wyżej wymienionego celu zostało wsparte działaniami dodatkowymi w postaci celów cząstkowych, takich jak:

- zdefiniowanie pojęcia talentu;
- wyodrębnienie i opisanie poszczególnych obszarów zadaniowych (elementów) związanych z zarządzaniem talentami, takich jak: rekrutacja i selekcja, rozwijanie, ocenianie, rozmieszczanie, motywowanie, zatrzymywanie oraz odchodzenie talentów;
- określenie roli i znaczenia poszczególnych podmiotów zaangażowanych w zarządzanie talentami;
- opisanie poziomów dojrzałości poszczególnych obszarów zadaniowych (elementów) zarządzania talentami;

- przygotowanie koncepcji przebiegu działań kontrolno-korygujących, które mają na celu usprawnienie zarządzania talentami i wskazanie, jak powinna przebiegać realizacja zarządzania talentami, aby przyniosła jak największą wartość interesariuszom.

Pytania badawcze

Powyższe cele stały się inspiracją do postawienia następujących pytań badawczych, które wspomagały przede wszystkim analizę i ocenę jakościową zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych.

W rozprawie postawiono następujące pytania badawcze:

P1. Czy i jak koncepcja zarządzania talentami jest stosowana w badanych organizacjach?

P2. Czy i jak strategia zarządzania talentami jest powiązana ze strategią organizacji oraz strategią personalną?

P3. Jakie cele i działania realizują organizacje poprzez zarządzanie talentami?

P4. Jakie podmioty uczestniczą w zarządzaniu talentami?

P5. Jaka kultura organizacyjna wspiera zarządzanie talentami?

P6. Jak przebiega realizacja poszczególnych obszarów zadaniowych (etapów) zarządzania talentami?

P7. Czy i jak zarządzanie talentami jest powiązane z innymi procesami personalnymi?

P8. Jaki wpływ ma zarządzanie talentami na badane organizacje?

P9. Czy i w jaki sposób bada się efektywność zarządzania talentami?

P10. Jakie usprawnienia planują wprowadzić organizacje w zarządzaniu talentami?

P11. Jakie wyzwania stoją przed organizacjami w kontekście zarządzania talentami?

P12. Jaki jest poziom dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami?

Metody i narzędzia badawcze

W celu przedstawienia głównych zagadnień, uwarunkowań oraz perspektyw dotyczących zarządzania talentami wykorzystano różne metody i narzędzia badawcze, takie jak:

- krytyczna analiza i ocena literatury przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej (głównie anglojęzycznej), która pozwoliła na ocenę obecnego stanu wiedzy w tym obszarze;
- analiza wyników badań przeprowadzonych przez ośrodki naukowe, instytucje i firmy świadczące usługi doradcze dla organizacji, która pozwoliła na sprawdzenie stanu praktyk w tym obszarze;
- badanie przeprowadzone przy wykorzystaniu kwestionariusza, które pozwoliło na ocenę jakościową zarządzania talentami w badanych organizacjach;

- doświadczenia autorki wynikające z przeprowadzonych projektów z zakresu zarządzania talentami w organizacjach, dla których pracowała.

Struktura pracy

Następstwem sformułowanych wyżej celów oraz postawionych pytań badawczych jest układ treści pracy. Pierwsze dwa rozdziały zostały poświęcone teoretycznym aspektom zarządzania talentami, tj. pojęciom i cechom talentu oraz koncepcjom zarządzania talentami. Celem tych rozdziałów było uporządkowanie wiedzy z tego zakresu oraz zbudowanie punktu odniesienia dla przeprowadzonych badań. W rozdziale trzecim scharakteryzowano sektor nowoczesnych usług biznesowych oraz potencjał inwestycyjny Trójmiasta. W rozdziale czwartym przedstawiono metodykę i uzyskane wyniki badań dotyczących zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, a także zawarto wnioski z przeprowadzonych badań oraz rekomendacje dotyczące dalszego rozwoju zarządzania talentami w badanym sektorze. W rozdziale piątym zaprezentowano autorski model zarządzania talentami dla sektora nowoczesnych usług biznesowych, który to model powstał na podstawie znajomości literatury przedmiotu, wyników badań oraz własnych doświadczeń zawodowych autorki. Pracę zakończono podsumowaniem, w którym zawarto wnioski końcowe.

W problematyce dotyczącej talentów dominuje wieloaspektowe podejście i pojawia się duża różnorodność w zakresie podejść teoretycznych. W literaturze przedmiotu występuje wiele modeli i podejść badawczych opisujących pojęcie „zarządzanie talentami", a poszczególni autorzy koncentrują się na, ich zdaniem, najważniejszych kwestiach opisujących poszczególne działania związane z konkretnymi obszarami zadaniowymi, które określane są jako „etapy", „elementy", „funkcje", „praktyki", „aktywności", „wymiary" czy też „procesy". W związku z tym opisując kluczowe obszary zadaniowe zarządzania talentami, autorka stosuje te określenia wymiennie. Podczas opisywania zagadnień związanych z problematyką zarządzania talentami pojęcia „organizacja", „przedsiębiorstwo", „firma", „podmiot gospodarczy" oraz „pracodawca" są stosowane wymiennie. Jednocześnie pojęcie „talent" jest stosowane zamiennie z określeniem „pracownik utalentowany", natomiast pojęcie „zarządzanie talentami" jest stosowane wymiennie z pojęciem „zarządzanie pracownikami utalentowanymi". W literaturze przedmiotu sektor usług dla biznesu jest określany jako sektor nowoczesnych usług biznesowych, dlatego też autorka stosuje tę nazwę w dalszej części pracy.

Rozprawę uzupełniają: bibliografia, tabele, rysunki i wykresy oraz załącznik.

ROZDZIAŁ 1. Istota talentu – podstawy teoretyczne do badań

1.1. Pojęcie i cechy talentu w literaturze przedmiotu

Publikacji na temat zarządzania talentami jest już w literaturze przedmiotu bardzo wiele. Prawie w każdej z tych publikacji można znaleźć definicję talentu, który charakteryzowany jest w różny sposób. Według *Słownika języka polskiego* pojęcie talentu oznacza niezwykłe, nieprzeciętne zdolności twórcze oraz wybitne uzdolnienia do czegoś. Określenie to może dotyczyć także człowieka obdarzonego wybitnymi zdolnościami twórczymi, jak również historycznie była to nazwa dużej jednostki wagowo-pieniężnej używanej w starożytnej Grecji[29]. Obrazowe przedstawienie pojęcia talentu odnajdujemy w przypowieści z Ewangelii św. Mateusza. Opisano tam historię człowieka, który wybierając się w podróż, przekazał swój majątek w postaci talentów swoim sługom. Przekazując majątek, brał pod uwagę zdolności swoich podwładnych. Po powrocie z podróży nagrodził tych, którzy podwoili majątek, natomiast ukarał tego sługę, który zakopał swój talent w ziemi i zwrócił go jako niepomnożony[30]. Według tej przypowieści talent jest dobrem rzadkim, które należy rozwijać, pielęgnować i pomnażać, a nie zakopywać w ziemi, by obumarł niepomnożony.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych definicji talentu. Tabela 1 przedstawia wybrane, przygotowane z perspektywy organizacji, które autorka zdecydowała się przytoczyć, analizując literaturę przedmiotu poświęconą temu zagadnieniu.

[29] M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego*, t. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 475.
[30] *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*, Wydawnictwo Pallotinum, Poznań–Warszawa 1997, s. 1152.

Tabela 1. Zestawienie definicji talentu na podstawie literatury przedmiotu

Lp.	Autor	Definicja
1.	M. Armstrong (2017)	Talent jest czymś, co pracownicy muszą posiadać, aby wykonywać dobrze swoje role zawodowe. Tworzą oni różnice w wynikach organizacji przez natychmiastowe wysiłki, mają zdolność uczenia się i wzrostu oraz potencjał do tworzenia ważnego wkładu w przyszłość[31].
2.	L.A. Berger, D.R. Berger (2004)	Talenty to osoby demonstrujące ponadprzeciętne osiągnięcia, inspirujące innych do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników, rozumiejące kluczowe kompetencje i wartości organizacji[32].
3.	H. Bieniok (2008a)	Jednostka szczególnie utalentowana to osoba: o wybitnej inteligencji i ponadprzeciętnym potencjale intelektualnym albo przeciwnie, jednostka nieposiadająca wysokiego ilorazu inteligencji, ale od urodzenia genetycznie wybitnie uzdolniona w pewnych dziedzinach, posiadająca wysoki poziom kompetencji kluczowych, niezbędnych dla firmy, i osiągająca wysokie wyniki w pracy. Człowiek utalentowany posiada motywację wewnętrzną niezależną od nakazów, lecz wynikającą z obiektywnych potrzeb firmy oraz misji osobistej[33]. Autor ten wskazuje, że talent „może w znaczący sposób wpłynąć na obecną i przyszłą pozycję konkurencyjną firmy na rynku”[34].
4.	S. Borkowska (2005)	Talent to osoba kreatywna, przedsiębiorcza, o wysokim potencjale rozwojowym, stanowiąca dźwignię wzrostu wartości firmy[35].
5.	P. Cheese i in. (2008)	Talent to ogół doświadczenia, wiedzy, zdolności i zachowania, które dana osoba wnosi do organizacji[36].

[31] M. Armstrong, S. Taylor, *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page, New York 2017, s. 278.
[32] L.A. Berger, D.R. Berger, *The Talent Management Handbook*…, dz. cyt., s. 4.
[33] H. Bieniok, *Zarządzanie talentami jako dźwignia rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] A. Bajdak, W. Czakon (red.), *Zarządzanie – współczesne problemy badawcze*, Centrum Badań i Ekspertyz, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2008, s. 411-415.
[34] H. Bieniok, *Zarządzanie talentami jako źródło wiedzy i kompetencji organizacji* [w:] A. Glińska- Neweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK, Toruń 2008, s. 412.
[35] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 11.
[36] P. Cheese, R. T. Thomas, E. Craig, *The talented powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance*, Kogan Page, London 2008, s. 46.

Lp.	Autor	Definicja
6.	S. Chełpa (2005)	Talent tworzą następujące czynniki „zdolności ogólne, czyli ponadprzeciętny potencjał intelektualny, zdolności kierunkowe, czyli sprawności odnoszące się do specyficznych obszarów funkcjonowania, czynnik niezwiązany z myśleniem, czyli motywacja osiągnięć, dojrzałość emocjonalna i odporność psychiczna" (za A.J. Tannenbaum 1986)[37].
7.	J. Dahm (2007)	Talent wskazuje na utajnione, a nawet nieświadome predyspozycje czy uzdolnienia osoby, ujmowane jako wiedza, których potrzebuje organizacja na krótki, średni i długi czas, aby rozwijać się skutecznie i strategicznie. O talencie mówi się wtedy, gdy dana osoba osiąga ponadprzeciętne wyniki[38].
8.	J.W. Dawid (1996)	Talent definiowany jest jako „spotęgowane uzdolnienia". Mogą one obejmować kilka lub wiele różnych dziedzin, mogą też mieć charakter ukierunkowany, wysoce specjalistyczny[39].
9.	K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk (2006)	Talent definiowany jest jako „pracownik, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym niż przeciętnym w organizacji potencjałem do rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich"[40].
10.	P. Iles i in. (2010)	Talent to osoby wypełniające cele strategiczne organizacji i kierujące jej efektywnością. Talent posiada następujące charakterystyki: strategiczne zdolności przywódcze, dojrzałość emocjonalną, umiejętności komunikacyjne, zdolność do przyciągania utalentowanych osób, instynkt przedsiębiorczy, umiejętności techniczne i zdolność do osiągania ponadprzeciętnych wyników[41].

[37] S. Chełpa, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie*…, dz. cyt., s. 30.
[38] J. Dahm, *Talent Management. Ein Handbuch für die Praxis*, Köln–Zürich 2007, s. 15.
[39] J.W. Dawid, *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 235.
[40] K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy, The Conference Board, 2006, s. 5.
[41] P. Illes, X. Chuai, D. Preece, *Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing. Definitions, differences and drivers*, „Journal of World Business" 2010, vol. 45, no. 2, s. 179-189.

Lp.	Autor	Definicja
11.	T. Ingram (2011)	„Talent to osoba charakteryzująca się potencjałem, zdolnościami, motywacją i wiedzą, która poprzez swoje działania istotnie wpływa na funkcjonowanie organizacji, osiągając ponadprzeciętne wyniki, realizując powierzone cele przy jednoczesnej trosce o rozwój własny”[42].
12.	M. Juchnowicz (2005)	Talent rozumiany jest jako „ponadprzeciętny potencjał człowieka, na który składają się szczególne możliwości intelektualne, zdolności specyficzne, a także twórczość. Nieodłącznym atrybutem talentu jest również jego przedsiębiorczość, silna motywacja osiągnięć, postawa zaangażowania w pracę”[43].
13.	K. Kwiecień (2005)	Talent określany jest jako „naturalny potencjał lub umiejętność wykonywania niektórych czynności powyżej poziomu przeciętnego. Talentu nie można stworzyć, ale można go rozwinąć, udoskonalić, a także zniszczyć”[44].
14.	T. Listwan (2005)	Talent tworzą następujące składniki, ponadprzeciętne zdolności – podwyższony potencjał intelektualny, zdolności specyficzne dotyczące konkretnych dziedzin, twórczość, tj. oryginalność, nowość, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność oraz zaangażowanie w pracę, tj. dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości” (za J.S. Renzulli 1986)[45]. Wyróżnikami ludzi utalentowanych są ambicja i motywacja do osiągania celów oraz rozwój. Ważna jest dla nich praca, która rozumiana jako

[42] T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 19.
[43] M. Juchnowicz, *Motywowanie do rozwoju* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie*…, dz. cyt., s. 97.
[44] K. Kwiecień, *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie*…, dz. cyt., s. 162-163.
[45] T. Listwan, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 20.

Lp.	Autor	Definicja
		„ściganie się z sobą samym”, co nawiązuje do motywacyjnego modelu człowieka samorealizującego się[46].
15.	E. Maliszewska (2005)	Talent to szczególne uzdolnienia, również forma bycia i wyrażania siebie przez zdolność do kreowania idei i pomysłów. Na podstawie nowej kombinacji znanych składników talent łączy stare elementy w nowatorski sposób i powiązany jest z błyskiem intuicji, olśnienia oraz zdolnością do świeżego spojrzenia[47].
16.	E. Michaels, H. Hanfield-Jones, B. Axelrod (2001)	Talent definiuje się jako „sumę zdolności danej osoby – jej wrodzonych darów, umiejętności, wiedzy, doświadczenia, inteligencji, osądów, postaw, charakteru i przedsiębiorczości, a także jej umiejętności, uczenia się i doskonalenia się”[48]. Autorzy charakteryzują również talent menedżerski i określają go jako „pewna kombinacja ostrego strategicznego umysłu, zdolności przywódczych, dojrzałości emocjonalnej, umiejętności komunikacyjnych, zdolności do przyciągania i inspirowania innych utalentowanych osób, instynktu przedsiębiorczego, kwalifikacji funkcjonalnych i zdolności osiągania rezultatów”[49].
17.	A. Miś (2008)	Talent jest pracownikiem o profilu kompetencyjnym zgodnym z potrzebami organizacji na akceptowanym poziomie. Umiejętność zidentyfikowania talentu przez organizację staje się kapitałem organizacji, ponieważ przekłada się na wzrost konkurencyjności tej organizacji[50].
18.	H. Rao, R. Drazin (2002)	Talent to osoba, która ma umiejętności i wiedzę do tworzenia innowacji[51].

[46] Tamże, s. 24.
[47] E. Maliszewska, *Zarządzanie talentami – rozważania, praktyka* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie…*, dz. cyt., s. 77.
[48] E. Michaels, H. Hanfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. xii.
[49] Tamże, s. xiii.
[50] A. Miś, *Rozwój talentów w organizacji. Specyfika i instrumentarium* [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a zarządzanie organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 57.
[51] H. Rao, R. Drazin, *Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: a study of the mutual fund industry 1986-94*, „Academy of Management Journal” 2002, vol. 45, no. 3, June, s. 491-507.

Lp.	Autor	Definicja
19.	A. Robertson, G. Abbey (2010)	Talent można rozpatrywać dwojako, czyli odnosić go do określonych cech (wybitne uzdolnienia) lub do ludzi posiadających te cechy (osoby o wybitnym potencjale). Te dwa sposoby definiowania talentu są odmiennymi spojrzeniami na to samo, czyli na efekty pracy, gdyż od utalentowanych pracowników oczekuje się doskonałych wyników[52].
20.	T. Peters (2005)	Talent okazuje pasje, inspiruje innych, radzi sobie z trudnościami, wykazuje się działaniem, doprowadza zadania do końca, rozwija trudne projekty, okazuje zaciekawienie i myśli perspektywiczne[53].
21.	A. Pocztowski, A. Miś (2008)	Pracownik utalentowany jest osobą wolną od wzmocnień zewnętrznych i która znajduje energię i źródło kreatywności w sobie. System wzmocnień organizacyjnych nie stanowi dla niej wartości, dla której warto podjąć wyzwanie. Kieruje się on celem wewnętrznym, niezmiennym w dłuższym okresie, i wnosi do organizacji własny cel, który wynika z jego własnych pasji i zainteresowań, a jego wartość dla organizacji wynika ze zbieżności z jej potrzebami. Osoba ta ma wewnętrzne poczucie kontroli oraz własny standard doskonałości, który stanowi kryterium oceny osiągnięć, wykorzystuje możliwości stwarzane przez organizację poprzez dostęp do bazy technicznej i nowej wiedzy[54].
22.	M. Schoemaker (2003)	Talent ma wyjątkowy dar do realizowania zadań, które tworzą wartość dodaną w organizacji[55].
23.	S. Skuza (2018)	„Talentem jest osoba posiadająca cechy, które zostały uznane przez organizacje jako wyróżniające ją spośród innych osób, a które zidentyfikowano jako istotne do realizacji długoterminowych celów przedsiębiorstwa”[56].

[52] A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 34.
[53] T. Peters, *Talent. Develop It, Sell It, Be It*, DK, London–New York 2005, s. 151.
[54] A. Miś, A. Pocztowski, *Istota talentu i zarządzania talentami* [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 45-46.
[55] M. Schoemaker, *Identity in flexible organizations: experiences in Dutch organizations*, „Creativity and Innovations Management” 2003, vol. 12.
[56] A. Skuza, *Zarządzanie…*, dz. cyt., s. 36.

Lp.	Autor	Definicja
23.	J. Tabor (2013)	„Talent to osoba łącząca wrodzone umiejętności, inteligencję i chęć samorealizacji ze zdolnością i skłonnością do dalszej nauki i rozwoju. Może mieć doświadczenie, które będziemy oceniać po osiągniętych już w pracy wysokich wynikach, może także dopiero rozpoczynać karierę, wykazując kompetencje szczególnie wyróżniające ją w gronie kandydatów. Na talent składają się zarówno kwalifikacje, potencjał i możliwości, jak również ciężka praca nad rozwojem własnej osobowości oraz kompetencji zawodowych”[57].
24.	C. Tansley i in. (2006)	„Talent może być postrzegany jako kompleksowy amalgamat umiejętności, wiedzy, zdolności kognitywnych i potencjału. Wartości i preferencje pracownika są także brane pod uwagę”[58]
25.	D. Ulrich (2006)	Talent = kompetencja × zaangażowanie × wkład. W tym podejściu kompetencja oznacza, że jednostka posiada wiedzę, umiejętności i wartości, które są wymagane obecnie, jak i w przyszłości. Zaangażowanie oznacza, że pracownicy ciężko pracują, aby wykonać zadania, które wpływają na sukces firmy. Wkład (zamiłowanie do pracy) oznacza, że wnoszą rzeczywisty udział poprzez swoją pracę, w której widzą sens i cel[59].
26.	D. Ulrich, N. Smallwood (2012)	Talent = kompetencja × wartości wymagane w dzisiejszych i przyszłym środowisku pracy × zaangażowanie × kontrybucja[60].
27.	C. Zheng i in. (2008)	Talent to osoba zdolna do kreowania organizacyjnej efektywności i pomagająca w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej[61].

Źródło: Opracowanie własne.

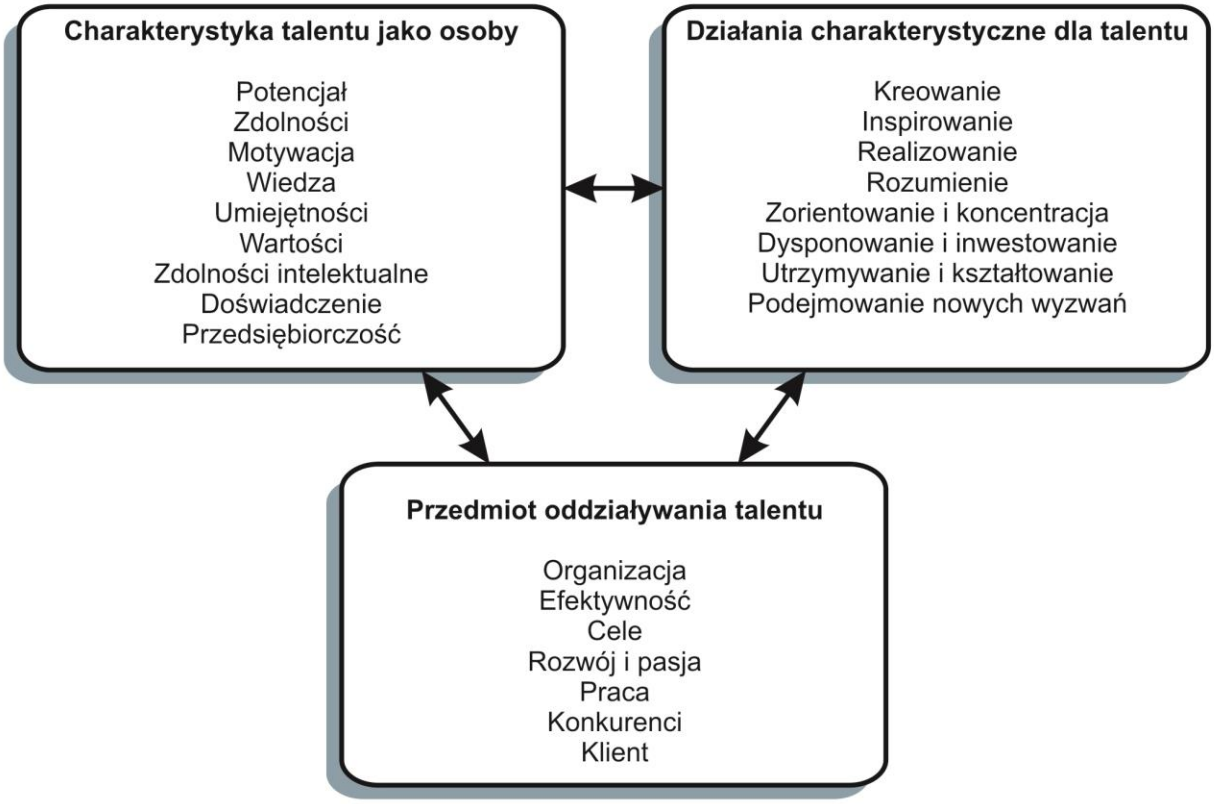
[57] J. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 18.
[58] C. Tansey, P. Turner, L. Harris, J. Stewart, *Talent: Strategy, Management, Measurement*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2007, s. 8.
[59] D. Ulrich, *The Talent Trifecta*, „Workforce Management” 2006, vol. 86, no. 15, s. 32-33.
[60] D. Ulrich, Smallwood N., *What is talent?*, „Leader to Leader” 2012, vol. 63, s. 55-61.
[61] C. Zheng, C. Soosay, P. Hyland, *Manufacturing to Asia: Who will Win the Emerging Battle for Talent between Dragons and Tigers?*, „Journal of Manufacturing Technology Management” 2008, vol. 19, no. 1, s. 52-72.

Powyższy przegląd definicji talentu wskazuje, że wśród autorów nie ma zgody co do tego, w jaki sposób należy pojmować, czym jest talent dla organizacji, a definicja pojęcia talentu ma charakter autorski. Przedstawione definicje wskazują, że występują pewne stałe elementy konstytuujące talent. Talent jest osobą, która posiada między innymi cechy takie jak: potencjał, wiedza, umiejętności, kompetencje, zdolności intelektualne, które gwarantują, że osiąga on ponadprzeciętną efektywność w danym obszarze zawodowym. Dodatkowo talent jest ważnym zasobem w organizacji, gdyż pozwala na osiąganie przewagi konkurencyjnej i realizację celów strategicznych.

T. Ingram poddał analizie 22 definicje talentów oraz słowa kluczowe istniejące w literaturze przedmiotu i stwierdził, że istnieją trzy kluczowe obszary związane ze zrozumieniem tego pojęcia. Są to:

- „charakterystyka talentu jako osoby, w ramach których wyróżniono: potencjał, zdolności, motywacje, wiedzę, umiejętności, wartości, zdolności intelektualne, doświadczenie, przedsiębiorczość;
- działanie charakterystyczne dla talentu, czyli jest to osoba, która rozumie oraz właściwie postrzega i odczuwa organizację, świadomie podejmuje, utrzymuje i kształtuje działania, dysponuje posiadanymi zasobami oraz inwestuje je, ciągle orientuje się i koncentruje na celach, zadaniach oraz procesach;
- przedmiot oddziaływania talentu, którym jest organizacja, szeroko rozumiana efektywność, cele, rozwój w połączeniu z pasją, jak również praca sama w sobie, talent jest jednocześnie zorientowany na porównanie z konkurentami, jak i w naturalny sposób zorientowany jest na klienta”[62]. Obszary te zostały przedstawione na rysunku 1.

[62] T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria*…, dz. cyt., s. 18.



Rysunek 1. Kluczowe obszary dla talentu
Źródło: T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 18.

Takie kompleksowe podejście charakteryzujące kluczowe obszary dla talentu podkreśla, że talent posiada pewne cechy osobowe, które przekładają się na charakterystyczne dla niego zachowania, które to z kolei mają istotny wpływ na organizację. Wszystkie te trzy elementy są ze sobą powiązane i w istotny sposób oddziałują na siebie nawzajem.

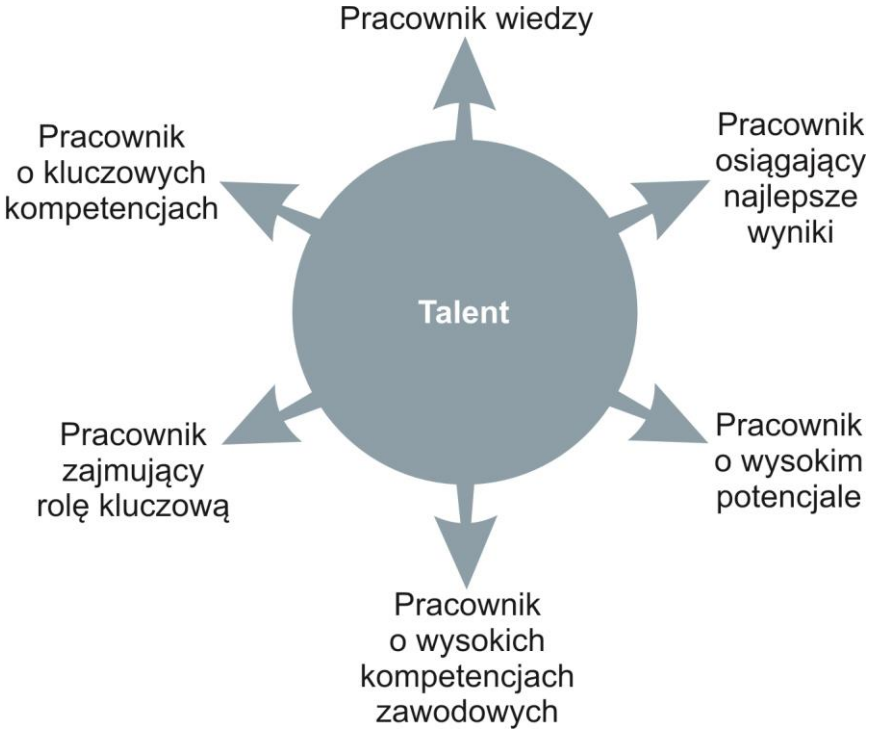
1.2. Pojęcie i cechy talentu w kontekście pojęć pokrewnych

Literatura przedmiotu, jak i praktyka dotycząca programów zarządzania talentami w organizacjach wskazuje, że talent jest często utożsamiany z innymi określeniami i funkcjonuje z nimi zamiennie (rysunek 2). Są to następujące określenia:

- pracownik osiągający najlepsze wyniki (ang. *high performer, top performer*);
- pracownik o wysokim potencjale (ang. *high potential*);
- pracownik o wysokich kompetencjach w pewnych obszarach zawodowych[63];

[63] C. Tansley, *What do we mean by the term "talent" in talent management?*, „Industrial and Commercial Training" 2011, vol. 43, no. 5, s. 266-274.

- pracownik o kluczowych kompetencjach dla organizacji (ang. *core employee*);
- pracownik zajmujący rolę (pozycję) kluczową (ang. *pivotal position*)[64];
- pracownik wiedzy (ang. *knowledge worker*).



Rysunek 2. Powiązanie pojęcia talentu z innymi określeniami pokrewnymi
Źródło: Opracowanie własne.

Autorka przedstawiła poniżej szczegółową charakterystykę powiązań pomiędzy talentem a wyszczególnionymi wcześniej określeniami.

1.2.1. Talent w nawiązaniu do wyników

Większość autorów wskazuje, że talentem jest pracownik osiągający najlepsze wyniki. Wysokie, ponadprzeciętne wyniki są bowiem tą zmienną, której organizacje oczekują od pracownika utalentowanego[65]. Talent należy do grupy pracowników, którzy wykonują zadania najlepiej i najszybciej, biorąc pod uwagę kryteria efektywnościowe. Wyniki pracowników oceniane są przez pryzmat stopnia osiągania celów (w perspektywie od roku do

[64] G. Łukasiewicz, *Dekompozycja strategii zarządzania talentami*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2018, nr 6, https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/552423.pdf [dostęp: 08.06.2021].
[65] House of Skills, *Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce – raport z badania*, 2016, s. 6, https://www.houseofskills.pl/wp-content/uploads/2016/02/Raport-Praktyki-w-zarz%C4%85dzaniu-talentami-w-Polsce_final_01.02.2016.pdf [dostęp: 09.06.2018].

trzech lat) oraz poprzez poziom tzw. jakościowych komponentów oceny, która określana jest poprzez zachowanie pracownika w pracy zespołowej, motywowanie i rozwijanie innych pracowników oraz zaobserwować ją można w postawach zgodnych z wartościami i kulturą organizacyjną[66]. J.A Cannon oraz R. McGee, określając cechy osoby osiągającej wysokie wyniki, wskazują na to, że osoba ta konsekwentnie osiąga rezultaty powyżej oczekiwań, wykazuje umiejętność zarządzania własną pracą, skutecznie dąży do wypełnienia celów zawodowych zgodnie z zasadami etycznymi i kulturą firmy, potrafi zarządzać i kierować zespołami oraz sprawiać, że panuje w nich poczucie lojalności i wspólnoty, jak również dąży do spełnienia potrzeb klientów, a nawet przekroczenia ich oczekiwań, potrafi efektywnie zarządzać zasobami organizacji i w pełni je wykorzystywać, jak też wykazuje wytrwałość[67]. Pracownicy osiągający najlepsze wyniki to często osoby, których rezultaty pracy dostarczają firmie znaczących dochodów. Wdrażają oni również własne, nowe, innowacyjne metody pracy albo nowe rozwiązania. Jak zaznaczają R. Gansossy i T. Kao, pracownicy osiągający najlepsze wyniki, są o 100-150% lepsi od tych pracowników, którzy osiągają przeciętne wyniki w podobnych pracach[68]. Podobne stanowisko reprezentują również R.W. Eichinger i M.M. Lombardo, którzy zaobserwowali, że pracownicy utalentowani wypracowują wyniki średnio o 40-50% wyższe w stosunku do pracowników przeciętnych[69]. Podobne spostrzeżenia zaobserwowano także w firmach handlowych, w których wyniki ekonomiczne osiągane przez najlepszych sprzedawców były od 74% do 100% lepsze od wyników osiąganych przez sprzedawców przeciętnych[70]. Warte podkreślenia jest również to, że odpowiednie zarządzanie talentami wiąże się nie tylko z wynikami pracowników. Zauważono także, że zarządzanie talentami wpływa na wyniki przedsiębiorstwa[71]. Badania wykazały, że istnieje pozytywna korelacja pomiędzy zarządzaniem talentami a uzyskiwanymi przez dane przedsiębiorstwo wynikami finansowymi[72]. Grupa pracowników utalentowanych ma największy wpływ na

---

[66] M. Lombardi, J. Saba, *Talent Assessment Strategies: A Decision Guide for Organizational Performance*, Aberdeen Group, 2010.

[67] J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 254.

[68] R. Gandossy, T. Kao, *Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice*, „HR. Human Resource Planning" 2004, vol. 27, no. 4, s. 18.

[69] R.W. Eichinger, M.M. Lombardo, *The ROI on People – The 7 Vectors of Research*, Lominger Limited, Inc., Minneapolis 2004, s. 5.

[70] B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 100.

[71] W badaniu autorki wyniki zostały zoperacjonalizowane przez deklaratywną ocenę czterech wskaźników: ogólną zyskowność firmy, wyniki finansowe, udział w rynku oraz satysfakcję klienta w odniesieniu do głównych konkurentów, mierzonych w okresie trzyletnim, przy czym siła tego wpływu jest uwarunkowana stopniem dojrzałości programów zarządzania talentami – A. Skuza, *Zarządzanie*…, dz. cyt., s. 284.

[72] P.M. Buhler, *Managing in the New Millennium: Are You Addressing the Talent Shortage*, „SuperVision" 2006, vol. 67, no. 11.

osiąganie przewagi konkurencyjnej przez organizację, ponieważ wyniki indywidualne talentów zwiększają jej efektywność[73]. Zauważa się, że to wysokie wyniki są tym, czego oczekuje się od pracownika utalentowanego. Nawet jeżeli pracownik nie osiąga wybitnych wyników w danym obszarze zawodowym, to organizacja spodziewa się, że poświęcając dodatkowy nakład sił i czasu, pracownik utalentowany wykaże się ponadnormatywną wydajnością w najbliższym czasie. Jest to bardzo istotny aspekt dla organizacji, gdyż wysokie wyniki pracy prezentowane przez pracowników utalentowanych gwarantują wysoką efektywność organizacji jako całości.

1.2.2. Talent w nawiązaniu do potencjału

Talent jest utożsamiany z pracownikiem o wysokim potencjale. Według *Słownika języka polskiego* potencjał określany jest jako „zasób możliwości, mocy, zdolności wytwórczej tkwiącej w czymś, jak również sprawność, wydajność, możliwość”[74]. Istnieje duże zróżnicowanie pojęciowe, w jaki sposób definiowany jest pracownik o wysokim potencjale. Tabela 2 pokazuje spojrzenie na to zagadnienie prezentowane przez poszczególnych autorów.

Tabela 2. Zestawienie definicji pracownika o wysokim potencjale i potencjału na podstawie literatury przedmiotu

Lp.	Autor	Definicja
1.	A. Pocztowski, A. Miś (2008)	Pracownik o wysokim potencjale wyznacza sobie cel i dąży do jego osiągnięcia. Realizowany przez niego cel jest zazwyczaj celem zewnętrznym, ale zinternalizowanym przez tego pracownika. Źródłem celów realizowanych przez pracownika o wysokim potencjale jest jego otoczenie (organizacja), natomiast źródłem wzmocnień dla tego pracownika jest otoczenie zewnętrzne[75].
2.	L.A. Burke (1997)	Charakteryzując pracownika o wysokim potencjale, wskazuje się, że jest to osoba zdolna do przejścia pomiędzy funkcjami i – co się tym wiąże – może pełnić różne role w organizacji[76].

[73] T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria*…, dz. cyt., s. 20.
[74] M. Szymczak (red.), *Słownik języka polskiego,* t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 854.
[75] A. Miś, A. Pocztowski, *Istota talentu*…, dz. cyt., s. 45.
[76] L.A. Burke, *Developing high-potential employees in the new business reality*, „Business Horizons” 1997, no. 40, s. 18.

Lp.	Autor	Definicja
3.	M. Campbell, R. Roland (2014)	Pracownik o wysokim potencjale posiada zdolności, wykazuje się zaangażowaniem w organizację i motywacją do wzrostu oraz może odnieść sukces na stanowisku o większym zakresie doświadczenia (ang. *senior position*)[77].
4.	J.A. Cannon, R. McGee (2012)	Pracownik, który posiada potencjał, może awansować przynajmniej o dwa szczeble w strukturze organizacji[78]. Ocena potencjału polega na zbadaniu, jakie możliwości ma dana osoba. Pytanie o potencjał jest zawsze pytaniem o to, czy pracownik posiada zdolności do pełnienia danej funkcji lub zdobędzie umiejętności niezbędne, aby sprawdzić się na wyższym stanowisku lub w innej roli[79].
5.	T. Davis i in. (2013)	Określając potencjał, opisuje się docelowy poziom odpowiedzialności, do którego dany pracownik powinien dążyć. Żeby wydobyć potencjał, który umożliwi objęcie stanowiska kierowniczego, pracownicy muszą wykazać się odpowiednimi umiejętnościami w wielu rolach pracowników liniowych i wielu funkcjach w organizacji, co w konsekwencji przybliży ich do roli docelowej[80]. Nie każdy pracownik, który ma ukryty potencjał, osiągnie ten cel i wykorzysta swój potencjał, gdyż większość organizacji ma struktury piramidalne i tylko niektórzy pracownicy wejdą na szczyt, obejmując główne role[81].
6.	V. Garrow, W. Hirsh (2008)	Talent to osoba z dużym potencjałem, który jest szczególnie ważny dla organizacji[82].
7.	C. Fernandez-Araoz in. (2011)	Ponadprzeciętny potencjał wskazuje, czy dany pracownik zdoła w przyszłości odnieść sukces na wyższym stanowisku. Jest to zdolność do rozwijania się oraz wywiązywania się z obowiązków

[77] M. Campbell, R. Roland Smith, *High-potential Talent. A View from Inside the Leadership Pipeline,* Center for Creative Leadership, 2014, s. 7, http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/highPotentialTalent.pdf [dostęp: 03.10.2018].
[78] J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 65.
[79] Tamże, s. 50.
[80] T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji,* Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 21-24.
[81] Tamże, s. 28.
[82] V. Garrow, W. Hirsh, *Talent Management: Issues of Focus and Fit*, „Public Personnel Management" 2008, vol. 37, no. 4, s. 389-402.

Lp.	Autor	Definicja
		o większej skali i szerszym zakresie. Większa skala oznacza zadania z tej samej dziedziny, ale związane z np. większym budżetem lub liczniejszą grupą podwładnych. Natomiast szerszy zakres oznacza role obejmujące zdecydowanie obszerniejsze i bardziej skomplikowane zadania[83].
8.	M. Juchnowicz (2006)	Talent odnosi się do ponadprzeciętnego potencjału człowieka, na który składają się szczególne możliwości intelektualne, zdolności specyficzne, a także twórczość. Nieodłącznym atrybutem talentu jest również przedsiębiorczość, silna motywacja osiągnięć oraz postawa zaangażowania w pracę. Pracownicy o wysokim potencjale stanowią pulę przyszłych liderów w organizacji[84].
9.	M. Lombardo, R. Eichinger (2000)	Kluczowym wymiarem, który pozwala na identyfikację osób o wysokim potencjale, jest ocena ich sprawności uczenia się (ang. *learning agility*). Sprawność uczenia się to umiejętność i chęć uczenia się na podstawie doświadczeń własnych i innych, a następnie stosowania tej wiedzy, aby efektywnie działać w nowych sytuacjach. Umiejętność uczenia się opisywana jest poprzez następujące wymiary: • sprawność mentalna (ang. *mental agility*) – opisuje ludzi, którzy myślą o problemach ze „świeżego punktu widzenia" i czują się komfortowo ze złożonością, dwuznacznością oraz wyjaśniają innym swój sposób myślenia; • sprawność interpersonalna (ang. *people agility*) – opisuje ludzi, którzy dobrze znają siebie, uczą się na swoim doświadczeniu, traktują innych konstruktywnie, są opanowani i odporni na presję zmian; • sprawność w dostosowywaniu się do zmian (ang. *change agility*) – opisuje ludzi, którzy są ciekawi, interesują się nowymi pomysłami, lubią eksperymentować i angażują się w działania, które pozwalają na budowanie nowych umiejętności;

[83] C. Fernandez-Araoz, B. Groysberg, N. Nohria, *How to hang on to your high potential*, „Harvard Business Review" 2011, vol. 89, no. 10.

[84] M. Juchnowicz, *Talent w organizacjach międzynarodowych* [w:] T. Listwan i S.A. Witkowski (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1130, Wrocław 2006, s. 38.

Lp.	Autor	Definicja
		• sprawność w realizacji celów (ang. *results agility*) – opisuje ludzi, którzy osiągają wyniki w trudnych warunkach, inspirują innych do przekraczania oczekiwań i wykazują zachowania, które budują zaufanie[85].
10.	U. Pauli (2008)	Potencjał rozwojowy umożliwia działanie w zmieniającym się otoczeniu. Przez potencjał rozumie się poziom złożoności zadań i celów, z którymi dana osoba może sobie poradzić w chwili pozyskania odpowiedniej wiedzy i rozwoju umiejętności (za R.D. Naku 2004)[86].
11.	R. Pepermans, D. Vloeberghs, B. Perkisas (2003)	W środowisku pracy potencjał jest zwykle wykorzystywany do podkreślenia, że pracownik posiada charakterystyki czy też cechy, aby efektywnie wykonywać zadania i przyczyniać się do sukcesu organizacji w przyszłości. Pracownicy o wysokim potencjale są bowiem postrzegani jako ci, którzy „kroczą w szybszym tempie" niż pozostałe osoby w organizacji, demonstrując inne potrzeby, motywację i zachowania[87].
12.	R. Silzer, A.H. Church (2009)	Wskaźnikami pracowników o wysokim potencjale są: • umiejętności poznawcze, które obejmują myślenie koncepcyjne lub strategiczne, szeroki zakres myślenia, zdolności poznawcze i radzenie sobie z dwuznacznością; • zmienne osobowościowe, które obejmują umiejętności interpersonalne, dominację, stabilność, odporność i dojrzałość; • umiejętności uczenia się, które obejmują zdolność adaptacji, orientację na uczenie się, sprawność uczenia się i otwartość na informacje zwrotne; • umiejętności przywódcze, które obejmują rozwijanie innych, przewodzenie i zarządzanie innymi oraz wpływanie i inspirowanie;

[85] M.M. Lombardo, R.W. Eichinger, *High potentials as high learners*, „Human Resource Management" 2000, vol. 39, no. 4, s. 321-330.
[86] U. Pauli, *Pozyskiwanie utalentowanych pracowników* [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 99.
[87] R. Pepermans, D. Vloeberghs, B. Perkisas, *High potential identification policies: An empirical study among Belgian companies*, „The Journal of Management Development" 2003, vol. 28, no. 8, s. 660-678.

Lp.	Autor	Definicja
		• zmienne motywacyjne, które obejmują energię, zaangażowanie, dążenie do awansu, motywację i aspiracje do osiągania kariery, zainteresowania, orientację na wyniki i podejmowanie ryzyka; • wyniki pracy, które obejmują doświadczenia przywódcze i osiągnięcia w zakresie wydajności; • wiedza i wartości, które obejmują dopasowanie kulturowe do organizacji oraz umiejętności techniczne/funkcjonalne oraz wiedzę profesjonalną[88].
13.	M. Woińska, Cz. Szmidt (2005)	Opisując proces wyłaniania kadry o wysokim potencjale, należy zwrócić uwagę na zdolności intelektualne, predyspozycje osobowościowe oraz na dodatkowe kryterium, jakim jest znajomość wybranego języka obcego[89].

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe zestawienie pokazuje, podobnie jak w przypadku talentu, że istnieje duże zróżnicowanie pojęciowe dotyczące potencjału pracownika i nie ma zgodności odnośnie do kluczowych atrybutów talentu. Obserwuje się duże zróżnicowanie pojęciowe dotyczące potencjału. Większość definicji, opisując potencjał, podkreśla jego związek z szybszym rozwojem, jak również z możliwością objęcia nowych ról, co pozwala organizacji na „zagospodarowanie" talentu w nowych zadaniach i projektach, szczególnie w tych o istotnym dla niej znaczeniu. Warte podkreślenia jest również to, że osoby o wysokim potencjale mają zdolność do objęcia znaczących ról przywódczych w organizacji w stosunkowo krótkim czasie, kształtując przywództwo w organizacji.

Na uwagę zasługuje obrazowe przedstawienie różnicy pomiędzy potencjałem a wynikami, które zostało ukazane przez M. Wójcik i K. Wasilewską. Autorki pokazują, że potencjał powinien być definiowany w opozycji do wyników, które w opinii profesjonalistów zarządzania są słabym predyktorem sukcesu w kontekście długoterminowym (tabela 3)[90].

[88] R. Silzer, A.H. Church, *The Pearls and Perils of Identifying Potential*, „Industrial and Organizational Psychology" 2009, vol. 2, no. 4, s. 29-37.

[89] M. Woińska, C. Szmidt, *Metody i techniki wyłaniania kadry o wysokim potencjale (wnioski z praktyki)* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie…*, dz. cyt., s. 71-74.

[90] M. Wójcik, K. Wasilewska, *Wyjątkowi ludzie na wyjątkowe czasy. Jak znaleźć i zatrzymać utalentowanych pracowników*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 4, s. 41.

Tabela 3. Różnice pomiędzy potencjałem a wynikami

Potencjał	Wyniki
Odnosi się do różnych ról i stanowisk.	Odnoszą się do konkretnego stanowiska.
Opiera się na cechach i zachowaniu.	Opierają się na specyficznych, rocznych celach.
Może być niski, nawet jeśli wyniki są wysokie.	Mogą być niskie, nawet jeśli potencjał jest wysoki.
Definiuje sukces w przyszłych rolach.	Definiuje sukces w obecnej roli.
Pokazuje długoterminowy obraz zdolności.	Pokazuje krótkoterminowy obraz zdolności.

Źródło: M. Wójcik, K. Wasilewska, *Wyjątkowi ludzie na wyjątkowe czasy. Jak znaleźć i zatrzymać utalentowanych pracowników*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 4, s. 41.

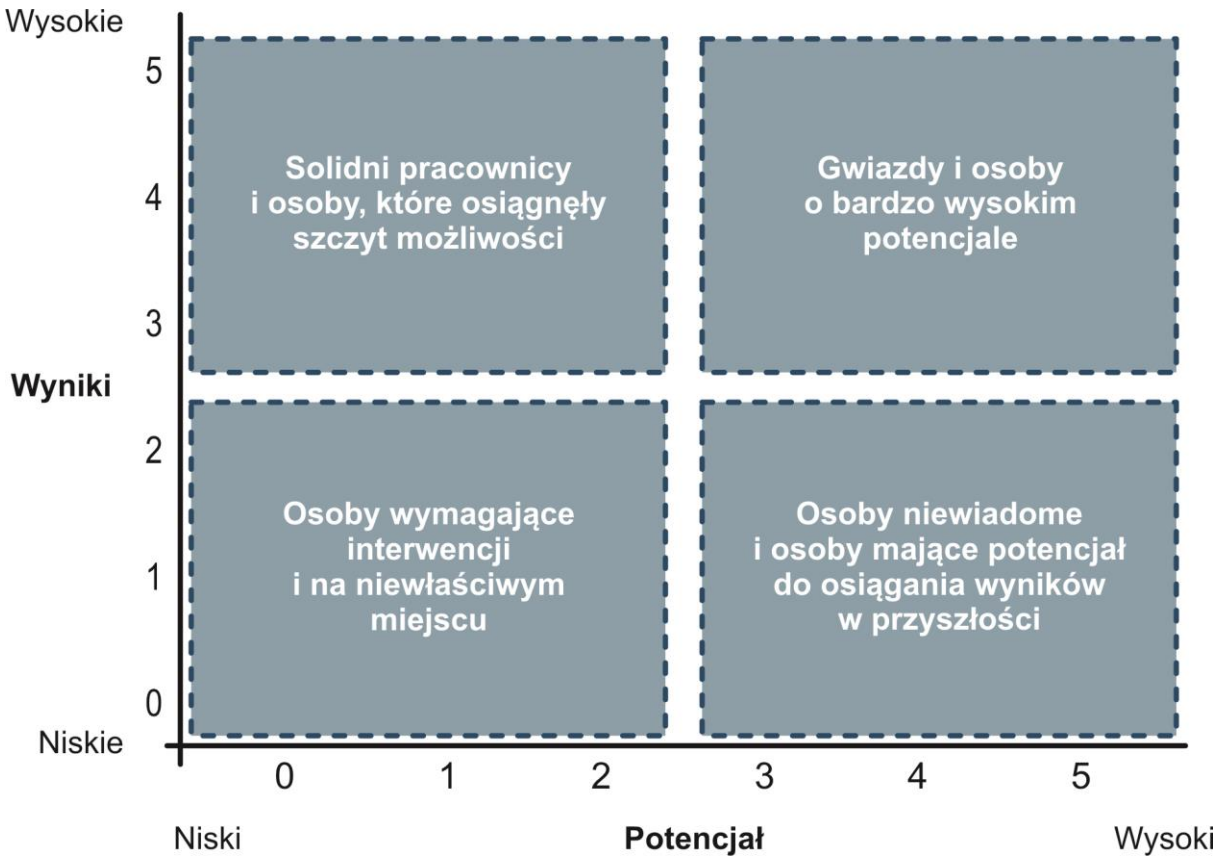
Powyższe rozróżnienie ma praktyczne implikacje dla organizacji, gdyż daje wskazówki, na jakie elementy należy zwracać uwagę, poszukując pracowników o wysokim potencjale, którzy mogą być zakwalifikowani do grupy talentów.

Interesujące podejście do kwestii potencjału i wyników pracy prezentuje również macierz wyniki/potencjał**.** Jest ona szeroko stosowana przez różne organizacje, pozwala na segmentację pracowników i – co się z tym wiąże – na szybką identyfikacją talentów. Przypuszcza się, że autorem pierwowzoru tej matrycy jest G.S. Odiorne (1984). W toku badań literaturowych autorka natrafiła na kilka form macierzy wyniki/potencjał, które stanowią konsekwencję adaptacji tej macierzy do potrzeb konkretnych firm. Autorka zdecydowała się na przedstawienie dwóch form macierzy wyniki/potencjał. Są to:

- czteropolowa macierz wyniki/potencjał;
- dziewięciopolowa macierz wyniki/potencjał.

Zaletą czteropolowej macierzy wyniki/potencjał jest prosty wykres, który pozwala zakwalifikować pracowników, w tym też talenty, biorąc pod uwagę dwa wymiary (skale), tj. wyniki pracy oraz potencjał, co w konsekwencji daje cztery obszary (rysunek 3)[91].

[91] M. Armstrong, S. Taylor, *Armstrong's handbook*…, dz. cyt., s. 274.



Rysunek 3. Czteropolowa macierz wyniki/potencjał
Źródło: J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 255.

Wymiar (skala) dotyczący wyników pracy podzielony jest na sześć poziomów (włącznie z 0) i charakteryzuje on następujące rezultaty: 0 – złe, 1 – niezadowalające, 2 – spełniające większość oczekiwań, 3 – zadowalające, 4 – powyżej oczekiwań, 5 – wybitne. Wymiar (skala) dotyczący potencjału jest również podzielony na sześć poziomów (włącznie z 0) i opisuje on następujące poziomy potencjału: 0 – nie wykazuje żadnego potencjału do dalszego rozwoju, 2 – wykazuje potencjał w niektórych obszarach, 3 – wykazuje potencjał w większości obszarów, 4 – wykazuje potencjał wykraczający poza obecnie pełnioną funkcją, 5 – wykazuje wysoki potencjał, 6 – wykazuje wybitny potencjał. Dzięki tej macierzy możemy zaplanować dalszy rozwój pracownika, biorąc po uwagę zarówno aktualne wyniki, jak i potencjał pracownika. Macierz ta pozwala na wyróżnienie grup pracowników. Są to:

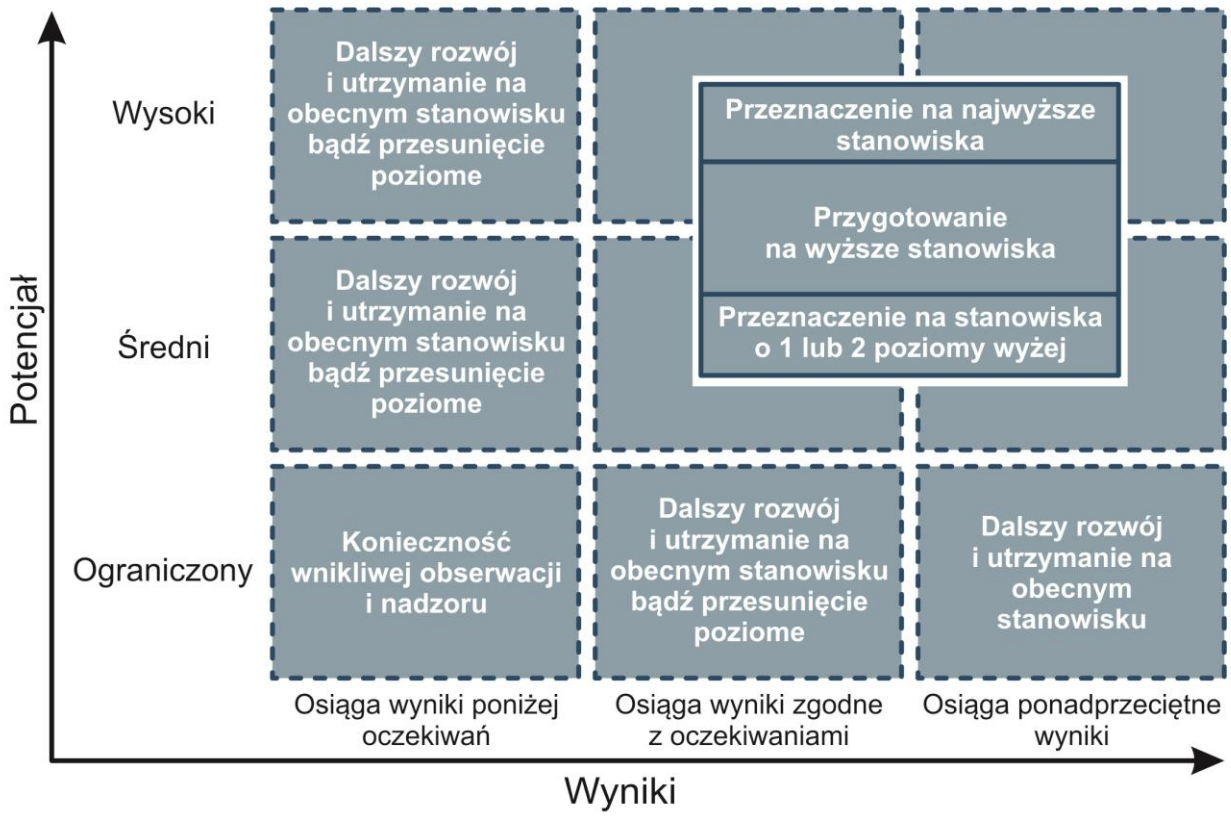
- Gwiazdy**,** czyli osoby osiągające bardzo dobre wyniki i wykazujące wysoki potencjał, które organizacja powinna zatrzymać i którym należy poświęcić dużo uwagi.
- **So**lidni pracownicy**,** czyli osoby osiągające w pełni zadowalające wyniki, lecz posiadające ograniczony potencjał, ponieważ osiągnęły one szczyt swoich możliwości. Organizacja

powinna zadbać o to, aby pracownicy ci nie stracili motywacji, widząc, że firma skupia swoją uwagę na gwiazdach.

- Osoby z dużym potencjałem**,** czyli osoby, co do których przewiduje się, że w przyszłości osiągną bardzo dobre wyniki. Jako że osoby te nadal się uczą, ich wyniki mogą być jeszcze niezadowalające. Należy jednak tych pracowników zatrzymać w organizacji, ponieważ posiadają zdolności, które z dużym prawdopodobieństwem doprowadzą ich do odpowiednich wyników w przyszłości. Osoby niewiadome, czyli osoby, których status zawodowy jest niepewny i należy obserwować, czy wyniki pracy tych osób w przyszłości się poprawią.
- Osoby o ograniczonym potencjale i osiągające słabe wyniki**,** czyli osoby, które mogą wymagać podjęcia pewnych działań mających na celu zwiększenie ich efektywności. Do grupy tej należą też osoby, które wykonują zadania nieodpowiadające ich kompetencjom i z którymi organizacja powinna zakończyć współpracę, ponieważ są niedopasowane do pełnionej roli[92].

Model macierzy wyniki/potencjał w postaci dziewięciopolowej jest bardziej skomplikowany. A. Skuza (za P. Sparrow, H. Scullion i I. Tarique 2014), prezentując tę macierz (rysunek 4) i biorąc pod uwagę wyniki oraz potencjał pracownika, wskazuje jednocześnie, jakie działania powinna podjąć organizacja wobec poszczególnych grup pracowników. Pracownicy, którzy mają średni bądź wysoki potencjał oraz osiągają średnie lub wysokie wyniki, powinni być rozważani do objęcia stanowisk o jeden lub dwa poziomy wyżej od obecnie zajmowanego. Powinni także być do tego przesunięcia odpowiednio przygotowani, jako że stanowią oni grupę pracowników rozważanych w kategorii talentów[93].

[92] J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 255-256.
[93] A. Skuza, *Zarządzanie*…, dz. cyt., s. 42.



Rysunek 4. Dziewięciopolowa macierz wyniki/potencjał
Źródło: A. Skuza, *Zarządzanie talentami a orientacja na uczenie się przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UEP, Poznań 2018, s. 42.

Obie zaprezentowane macierze mają szczególne znaczenie dla organizacji, gdyż zawierają istotne informacje o sposobie postępowania wobec pracowników utalentowanych i dają praktyczne wskazówki, jakie działanie powinny podjąć przedsiębiorstwa, aby uwolnić potencjał pracownika i zagwarantować wysokie wyniki. Obserwuje się, że wiele organizacji wykorzystuje macierz wyniki/potencjał we własnych procesach zarządzania talentami i że koncepcja ta ma duży walor praktyczny dla firm i jest szeroko przez nie stosowana.

Inna klasyfikacja wskazuje, że na podstawie dotychczasowych wyników i wysokiego potencjału (predysponującego do osiągania wysokich wyników w przyszłości na wyższych stanowiskach bądź w zupełnie innych rolach) można również dokonać segmentacji i wydzielić trzy grupy pracowników oznaczane jako A, B, C. Pracownicy o najwyższych wynikach i potencjale kwalifikowani są do grupy A, która stanowi 10-20% pracowników w danym przedsiębiorstwie. Grupa ta jest rozwijana zupełnie inaczej niż pozostali pracownicy, a główny cel firmy stanowi awans tych pracowników na wyższe stanowiska oraz zatrzymanie ich w organizacji. Pracownicy z grupy B stanowią 60-70% pracowników i są to osoby osiągające postawione im cele oraz rezultaty, ale mają one ograniczone możliwości awansu na wyższe stanowiska. Pracownicy z grupy C stanowią 10-20% pracowników

i uzyskują wyniki niesatysfakcjonujące, dlatego w przypadku braku poprawy wyników powinni oni odejść z organizacji. Mimo że taki podział pracowników wzbudza wiele wątpliwości, stał się on podstawą założenia o potrzebie dyferencjacji pracowników, będącego fundamentem koncepcji zarządzania talentami[94]. Podobnie jak w przypadku matrycy potencjał/wyniki podział pracowników na poszczególne grupy pozwala przedsiębiorstwom na zindywidualizowane podejście do talentów, które związane jest z wyborem odpowiednich dla danej grupy sposobów i środków oddziaływania.

1.2.3. Talent w nawiązaniu do kompetencji

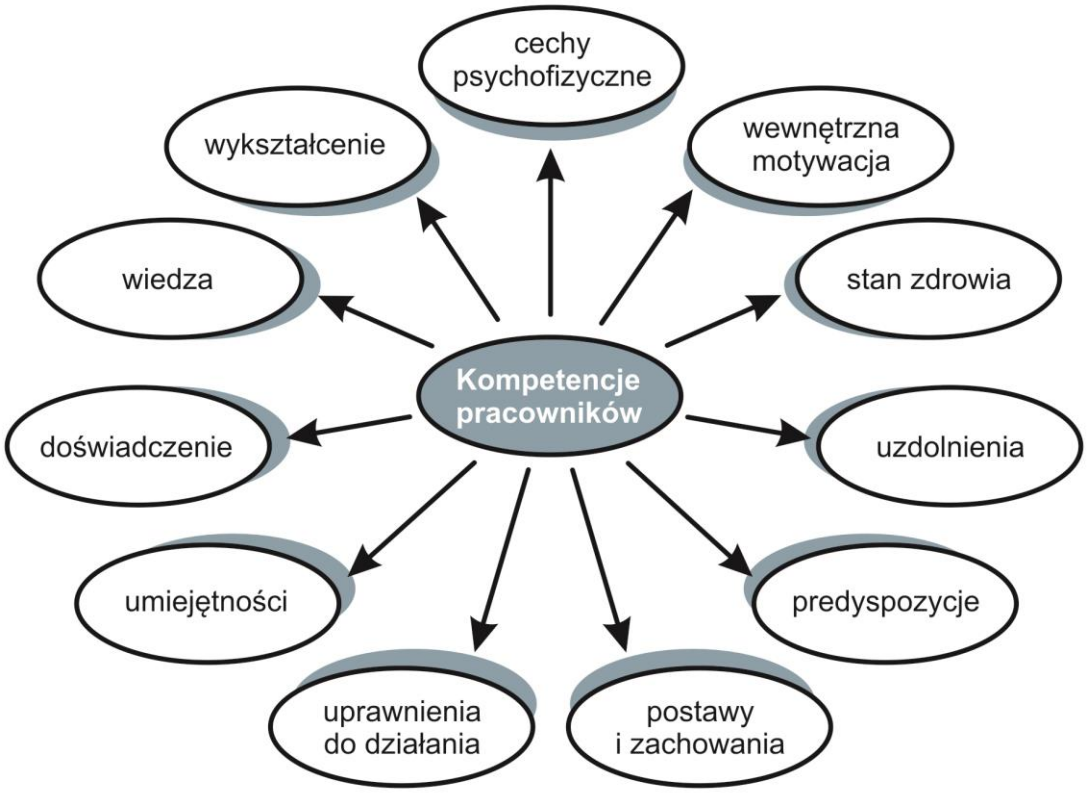
Literatura przedmiotu dotycząca talentu często porusza kwestię kompetencji[95]. T. Oleksyn uważa, że do kompetencji organizacji należą: kompetencje zarządcze, kompetencje pracowników i współpracowników, wiedza i pamięć zbiorowa, kompetencje przejęte z zewnątrz (licencje, patenty itd.), kompetencje w sferze kształtowania produktów i technologii, kompetencje społeczne związane z kształtowaniem współpracy w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym oraz etyką (rysunek 5).

Rysunek 5. Struktura kompetencji organizacji
Źródło: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 22.

Autor ten twierdzi, że kompetencje pracowników obejmują ich zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie, wiedzę, doświadczenie i praktyczne

[94] Tamże, s. 45.
[95] Pojęcie kompetencji jest różnie definiowane i rozumiane, w zachodniej literaturze przedmiotu można bowiem spotkać rozróżnienie angielskich terminów *compentence* i *competency*. Pierwsze określenie dotyczy głównie kompetencji w rozumieniu funkcjonalnym, a drugie kompetencji w aspekcie behawioralnym. Podziały te nie są konsekwentnie stosowane – F.D. Le Deist, J. Winterton, *What is competence?*, „Human Resource Development International" 2005, vol. 8, no. 1, s. 27.

umiejętności, wewnętrzną motywację, postawy i zachowania ważne w pracy zawodowej, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną, formalne wyposażenie w prawo do działania w imieniu danej organizacji, wyznawane wartości i zasady etyczne (rysunek 6)[96]. Podobne stanowisko prezentuje R.E. Boyatzis, definiując kompetencje indywidualne pracownika jako zbiór cech danej osoby, na który składają się: motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza przyswojona, którą dana osoba wykorzystuje[97].



Rysunek 6. Struktura kompetencji indywidualnych pracownika
Źródło: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 26.

Struktura kompetencji pracownika często przedstawiana jest w postaci tzw. modelu góry lodowej (rysunek 7). Wiedza, umiejętności i postawa to te elementy kompetencji pracownika, które stosunkowo łatwo można kształtować i rozwijać, znacznie trudniej natomiast zmienić elementy związane z rolami społecznymi, wartościami, wierzeniami, normami etycznymi, wyobrażeniem na własny temat oraz motywami.

96 T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 21-26.
97 R.E. Boyatzis, *The Competent Manager*, Wiley, New York 1982.

Rysunek 7. Struktura kompetencji pracownika w ujęciu tzw. modelu góry lodowej
Źródło: Opracowanie własne.

Mówiąc o kompetencjach, badacze koncentrują się na zachowaniu, które związane jest z daną kompetencją. Kompetencja to bowiem pewna ukryta cecha, która przejawia się w zachowaniu i która prowadzi do oczekiwanej efektywności pracowniczej. M. Armstrong definiuje kompetencje pracowników jako cechy, które są im niezbędne do skutecznego wykonywania swoich zadań na każdym poziomie w ramach rodziny stanowisk pracy[98]. Podobne podejście reprezentuje G. Filipowicz, który określa kompetencje pracowników jako „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, powalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie"[99]. Odrębną kategorią są „kompetencje menedżerskie", które rozumiane są jako wewnętrzne cechy managera takie jak: osobowość, wiedza, umiejętności, postawy, doświadczenie i odpowiedzialność, decydujące

[98] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007, s. 543.
[99] G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 17-19.

o skutecznym i etycznym zachowaniu[100]. Należy zauważyć, że im wyższy poziom przyswojenia danej kompetencji, tym większa efektywność pracownicza, co potwierdza związek wysokich kompetencji z talentem. Bezpośredni związek kompetencji pracowniczych z talentem podkreśla R.E Boyatzis, który twierdzi, że kompetencje traktowane są jako „behawioralna manifestacja talentu"[101]. Badacze starają się również określić, jakie kompetencje są charakterystyczne dla talentu. A. Kaczmarska i Ł. Sienkiewicz wskazują, że fundamentem dla talentu są następujące kompetencje emocjonalne: samoświadomość, samokontrola, świadomość innych oraz umiejętności społeczne. Samoświadomość odnosi się do pewności swoich możliwości, świadomości własnych ograniczeń oraz świadomości swoich uprzedzeń i nastawień. Samokontrola polega na kontrolowaniu własnych reakcji, zwłaszcza w trudnych sytuacjach, otwartości oraz tolerancji dla niepewności. Świadomość innych pomaga we wsłuchiwaniu się w innych, w zrozumieniu ich punktu widzenia oraz przyczyn ich zachowania. Umiejętności społeczne pozwalają na budowanie pozytywnych relacji z innymi[102]. W powszechnym użyciu jest termin „kompetencje kluczowe", oznaczający kompetencje z różnych powodów najważniejsze – dla organizacji, stanowiska pracy lub indywidualnego pracownika. Kluczowe kompetencje organizacji są tym, co dana organizacja umie robić najlepiej i które warunkują domenę oraz wyniki jej działalności. Kompetencje kluczowe dla stanowiska to te, które są najważniejsze dla realizacji zadań związanych z określonym stanowiskiem pracy, umożliwiają one wywiązywanie się z obowiązków oraz są najważniejsze dla uzyskiwania oczekiwanych wyników. Termin kompetencji kluczowych może dotyczyć również najważniejszych kompetencji pracownika, które to są związane z najmocniejszymi stronami (zaletami, atutami), użytecznymi w pracy zawodowej[103]. Pracownik utalentowany jest utożsamiany również z osobami kluczowymi w organizacji, czyli takimi, które posiadają unikatowe, kluczowe kompetencje dla firmy[104]. K. Kwiecień uważa, że talent to pracownik posiadający kompetencje kluczowe z punktu widzenia organizacji, które zasługują na wsparcie w rozwoju[105]. Przypisuje talentowi takie kompetencje kluczowe jak: umiejętność strategicznego myślenia, zdolności przywódcze, inteligencja emocjonalna,

---

[100] M. Tyrańska, *Zarządzanie kompetencjami menedżerskimi w przedsiębiorstwie* [w:] M. Tyrańska (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2012, s. 59.

[101] R.E. Boyatzis, *Competencies in the 21 Century*, „The Journal of Management Development" 2008, vol. 27, no. 1, s. 5-12.

[102] A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie*…, dz. cyt., s. 67.

[103] T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria*…, dz. cyt., s. 20.

[104] House of Skills, *Praktyki*…, dz. cyt., s. 6.

[105] K. Kwiecień, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 163.

umiejętność wywierania wpływu, przedsiębiorczość, orientacja na rezultaty, elastyczność i adaptacja do zmian, umiejętność pracy w grupie oraz umiejętności techniczne w ramach swojej specjalności[106]. W to podejście wpisuje się koncepcja, że talentem jest pracownik, który posiada kompetencje kluczowe z punktu widzenia organizacji, w związku z tym organizacja musi określić, jakie kompetencje są potrzebne do realizacji jej strategii[107]. Pracownikiem kluczowym jest pracownik, który tworzy trzon każdej organizacji, bez której organizacja nie może funkcjonować, i który należy do zasadniczej grupy pracowników, dostarczającej niezbędne kompetencje do przetrwania i rozwoju organizacji, czyli do realizacji kluczowych zadań stojących przed organizacją[108]. D.P. Lepak i in. twierdzą, że pracownicy kluczowi to tacy, którzy są bezpośrednio odpowiedzialni za osiąganie celów w zakresie głównych produktów i/lub usług[109]. M. Festing i L. Schäfer uważają, że pracownicy utalentowani pełnią kluczową rolę w przedsiębiorstwie i są zatrudniani na najbardziej istotnych stanowiskach ze względu na ich wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Są także zasobem rzadkim, wartościowym i trudnym do zastąpienia[110]. Problematyka kluczowych stanowisk jest poruszona w jednej z najczęściej cytowanej definicji zarządzania talentami, przygotowanej przez D. Collingsa i K. Mellahiego. Według tych autorów stanowiskami kluczowymi są te, które przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej firmy[111]. Znalezienie oraz obsadzenie stanowisk kluczowych przez wykwalifikowanych zastępców, czyli talenty, jest istotne dla organizacji, gdyż przyczynia się to do kontynuowania biznesu. Dlatego też stanowiska te nie mogą być nieobsadzone przez dłuższy czas ani też nie powinny być obsadzane przez mniej wykwalifikowanych zastępców tylko dlatego, że są oni dostępni od razu. Zwyczajowo przyjmuje się, że w organizacji znajduje się od 8% do 12% stanowisk, które mogą być sklasyfikowane jako kluczowe[112].

M.A. Huselid, R.W. Beatty i B.E. Becker sugerują, że w organizacji powinna nastąpić segmentacja stanowisk (pozycji, ról) ze względu na ich znaczenie dla organizacji. Za kluczowe uznają oni pozycje A, które nazywane są pozycjami strategicznymi, jako że

---

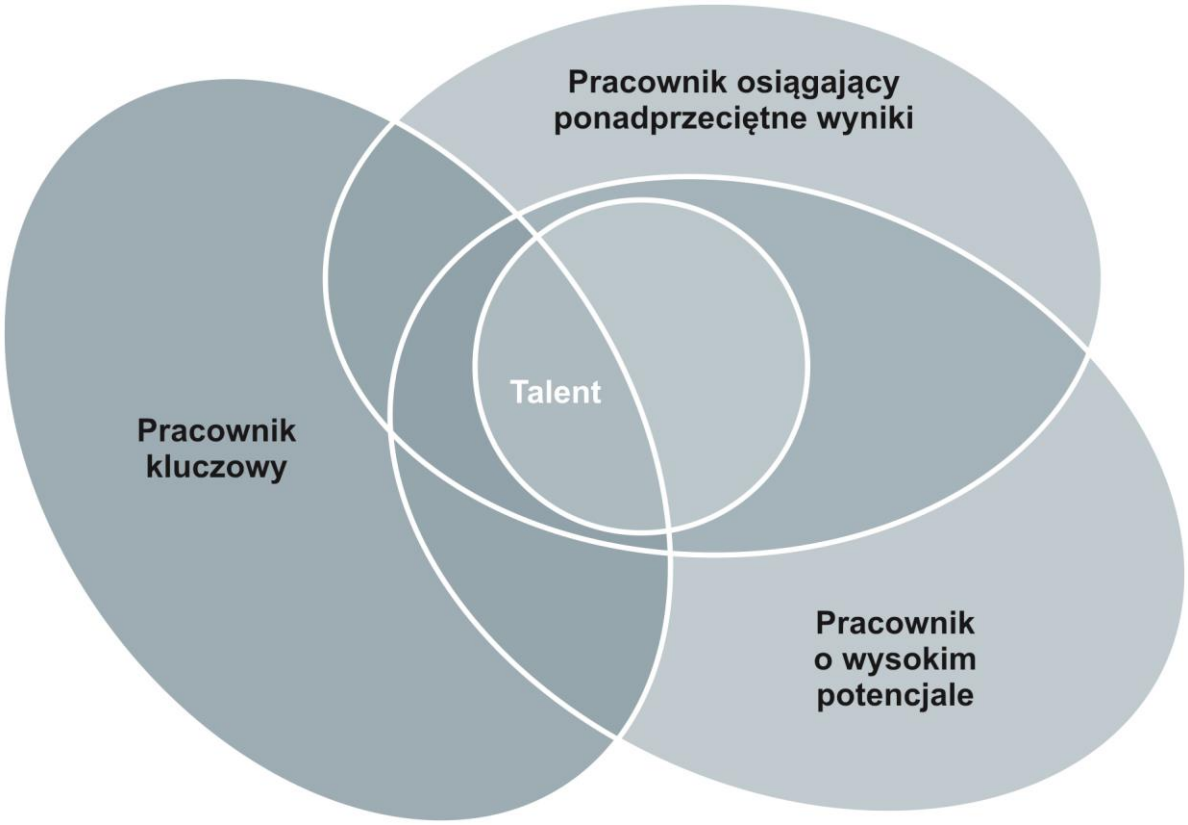
[106] Tamże, s. 163.
[107] J. Tabor, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 11.
[108] T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria*…, dz. cyt., s. 20.
[109] D.P. Lepak, M.S. Taylor, A. Tekleab, J.A. Marrone, D.J. Cohen, *An examination of the use of high-investment human resource system for core and support employees*, „Human Resource Management" 2007, vol. 46, no. 2, s. 223-246.
[110] M. Festing, L. Schäfer, *Generation Challenges to Talent Management: A Framework for Talent Retention Based on the Psychological-contract Perspective*, „Journal of World Business" 2014, vol. 49, no. 2, s. 262-271.
[111] D.G. Collings, K. Mellahi, *Strategic talent management: A review and research agenda*, „Human Resource Management Review" 2009, vol. 19, no. 4, s. 304-313.
[112] L.A. Berger, D.R. Berger, *The Talent Management Handbook*…, dz. cyt., s. ix.

charakteryzują się największym wpływem na strategię firmy. Stanowiska te, w odróżnieniu od pozostałych stanowisk, wymagają autonomicznego procesu podejmowania decyzji, tworząc istotną wartość i podnosząc przychody firmy lub redukując koszty. Błędy związane z nieodpowiednim obsadzeniem tych stanowisk wiążą się z bardzo dużymi stratami wynikającymi z utraty przychodów, jak również braku zwrotu z inwestycji w rozwój osoby zajmującej to stanowisko. Autorzy opisują również pozycje B, wspierające pozycje strategiczne, jak również wyróżnia się pozycje C, które zapewniają podstawową działalność firmy, a które mogą być zlecane również na zewnątrz organizacji[113].

Zaprezentowane koncepcje obejmują bardzo różne elementy i nie można jednoznacznie określić, jakie kompetencje są charakterystyczne i niezbędne dla talentów. Trudno też jednoznacznie wskazać, jakie kompetencje organizacji gwarantują, że dana rola jest kluczowa, gdyż zależy to od potrzeb organizacji dotyczących jej produktów bądź usług. Można stwierdzić, że podejście do talentu w kontekście wyboru kompetencji kluczowych jest kwestią indywidualną zależną od danej organizacji czy też autora. Zazwyczaj wskazując istotne kompetencje, wybiera się te, które mają duże znaczenie dla funkcjonowania organizacji z perspektywy strategicznej, i oczekuje się, że talent będzie posiadał je na wysokim poziomie.

Interesujący model przedstawia T. Ingram, który definiuje talent jako „pracownika osiągającego ponadprzeciętne wyniki, pracownika o wysokim potencjale, który jednocześnie może być pracownikiem kluczowym" (rysunek 8)[114]. Dopiero łączne występowanie poszczególnych elementów może zagwarantować, że pracownik może zostać uznany za talent. Jest to cenna koncepcja dla organizacji, gdyż podaje jasne wskazówki, jakie elementy należy brać pod uwagę, poszukując pracownika utalentowanego.

[113] M.A. Huselid, R.W. Beatty, B.E. Becker, "*A Players" or "A Positions"?,* „Harvard Business Review" 2005, vol. 83, no. 12, s. 110-117.
[114] T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria*…, dz. cyt., s. 21.



Rysunek 8. Wzajemne zależności pomiędzy pracownikiem osiągającym ponadprzeciętne wyniki, pracownikiem o wysokim potencjale i pracownikiem kluczowym
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 21.

1.2.4. Talent w nawiązaniu do pracownika wiedzy

Poziom wiedzy determinuje zachowania przedsiębiorcze, kreatywność i szybkość reakcji na zmiany występujące w otoczeniu. Możliwości intelektualne pracowników stają się źródłem zasobów organizacji. Organizacje powinny dążyć do tego, aby przełożyć możliwości intelektualne pracowników na ich przedsiębiorcze zachowania, a to w konsekwencji zaprocentuje osiągnięciem przez firmy sukcesu rynkowego i finansowego[115]. Kim i in. twierdzą, że cechy talentów pokrywają się z charakterystykami pracowników wiedzy[116]. B. Buchelt uważa, że przez pracowników wiedzy rozumie się tych, którzy mają wysoki poziom wiedzy teoretycznej, niewynikający z bezpośredniego doświadczenia praktycznego (za P. Drucker 1999). Jednocześnie podkreśla, że pojęcie pracowników wiedzy powiązane jest również ze specjalistami, którzy wyposażeni są zarówno w wiedzę teoretyczną, jak i praktyczną w takich dziedzinach jak: zarządzanie, operacje biznesowe, informatyka

[115] M. Tyrańska, *Kapitał ludzki jako determinanta rozwoju przedsiębiorczości organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 753, Kraków 2007, s. 177.
[116] Y. Kim, R. Williams, W.J. Rothwell, P. Penaloza, *A Strategic Model for Technical Talent Management: A Model Based on a Qualitative Case Study*, „Performance Improvement Quarterly" 2008, vol. 26, no. 4, s. 93-21.

i nauki matematyczne, architektura i inżynieria, nauki przyrodnicze i społeczne, prawo, medycyna i opieka zdrowotna, usługi socjalne, edukacja, szkolenia i bibliotekarstwo, sztuka, wzornictwo, rozrywka, sport i media[117]. Pracownikiem wiedzy wg T. Davisa i in. określana jest osoba zdolna do szybkiego uczenia się, nabywania wiedzy oraz stosowania jej we właściwy sposób. Jedną z kluczowych cech tego pracownika jest wiedza, która powinna być utrzymywana na właściwym poziomie, biorąc po uwagę dopasowanie do wymagań stanowiska. Pracownik dąży do tego, aby do perfekcji opanować nową wiedzę i skutecznie stosować ją w pracy. Istotną rolę odgrywa również technologia i jej zastosowanie, które wymaga od pracownika ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Ponadprzeciętna zdolność przyswajania nowych idei i informacji przez pracowników wiedzy powoduje, że stają się oni czempionami czy też prekursorami nowych procesów. Przyswajają oni informację szybciej niż inni pracownicy i z tego powodu stają się najlepszymi pracownikami w organizacji, biorąc pod uwagę osiągane wyniki[118]. Z kolei według H. Czubasiewicz pracownik wiedzy pełni rolę specjalisty, innowatora, lidera i mentora[119] T.H. Davenport wskazuje, że pracownicy wiedzy „reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystanie wiedzy”[120]. Autor ten zauważa również, że najwydajniejsi pracownicy wiedzy podejmują wiele działań w celu wzbogacenia swoich doświadczeń i umiejętności oraz świadomie tworzą, rozwijają i umiejętnie wykorzystują sieci kontaktów[121]. Zauważa się, że pracownik wiedzy jest tym pracownikiem w przedsiębiorstwie, który ma największe „zadatki”, aby zostać pracownikiem utalentowanym, gdyż posiadana wiedza i umiejętności pozwalają mu na rozwiązywanie złożonych problemów organizacyjnych oraz przygotowywanie propozycji usprawnień procesów i procedur, które zapewniają dynamiczny rozwój organizacji.

---

[117] B. Buchelt, *Rosnące znaczenie talentów w gospodarce* [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 17-18.
[118] T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Ewaluacja talentu…*, dz. cyt., s. 52-53.
[119] H. Czubasiewicz, *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009, s. 249.
[120] H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 22-23.
[121] Tamże, s. 42.

1.3. Pojęcie i cechy talentu w praktykach instytucji doradczych

Od czasu publikacji raportu firmy McKinsey w 1998 roku nastąpił również wzrost popularności tematyki zarządzania talentami w stowarzyszeniach oraz firmach doradczo-szkoleniowych dostarczających praktyczne rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi dla organizacji.

Chartered Institute of Personnel and Development jest jedną z wiodących instytucji, która wspiera osoby odpowiedzialne za zarządzanie ludźmi w organizacjach. Wg tej instytucji „talent jest kompleksowym połączeniem umiejętności pracowników, wiedzy, zdolności poznawczych i potencjału, ważne są również wartości i preferencje pracownicze”[122]. Utalentowani ludzie posiadają specjalne dary i zdolności, które umożliwiają im skuteczne działanie. „Do grupy utalentowanych pracowników zalicza się te osoby, które mogą mieć wpływ na wyniki organizacji, albo poprzez bezpośredni wkład, albo w dłuższej perspektywie poprzez wykazanie najwyższego poziomu potencjału”[123].

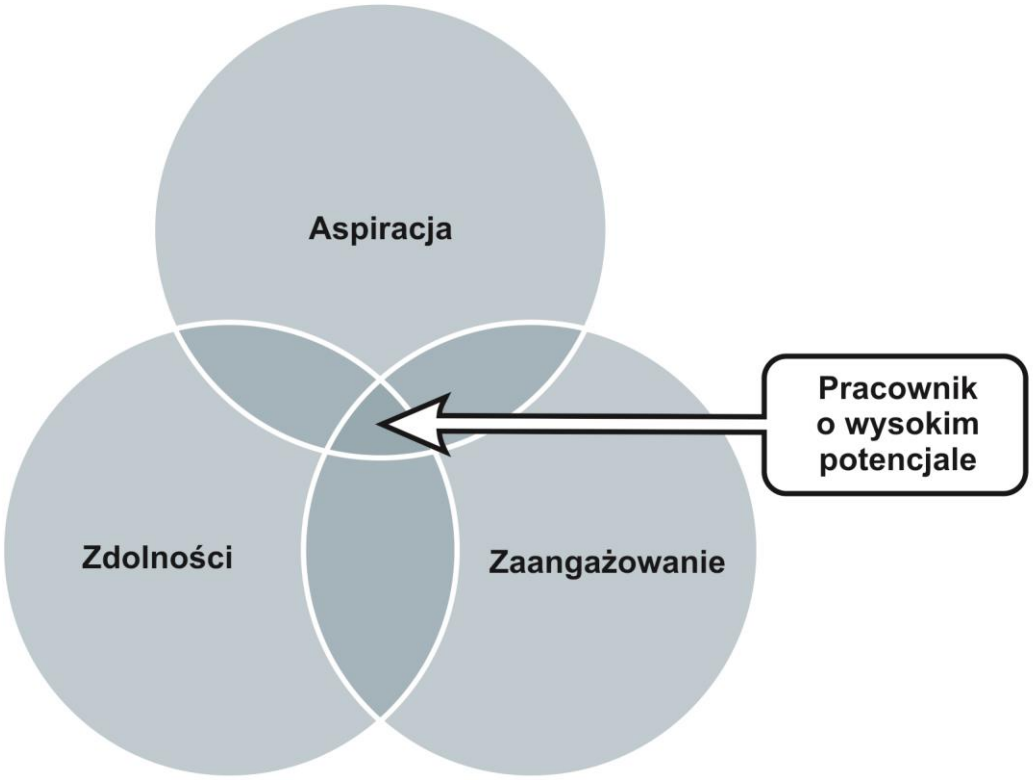
Firma doradcza Corporate Leadership Council utożsamia talent z potencjałem pracownika. Definiując wysoki potencjał (rysunek 9), bierze pod uwagę trzy elementy: zdolności (ang. *ability*), czyli zdolności techniczne, postawę i zachowanie; aspiracje (ang. *aspiration*), czyli ustanawianie i osiąganie trudnych celów, poszukiwanie możliwości uczenia się, oraz zaangażowanie (ang. *engagement*), czyli emocjonalne i racjonalne zaangażowanie skutkujące wysiłkiem (ang. *discretionary effort*)[124].

---

[122] C. Tansley, L. Harris, J. Stewart, P. Turner, C. Foster, H. Williams, *Talent Management: Understanding the dimensions. Change agenda*, CIPD, London 2006, s. 2, http://www.libraryservices.nhs.uk/document_uploads/Talent_Management_Toolkit/CIPD_TM.pdf [dostęp: 14.11.2018].

[123] Chartered Institute of Personnel and Development, *Talent Management Fact Sheet*, CIPD, London 2007.

[124] V. Campbell, W. Hirsh, *Talent Management: A Four Step Approach*, Institute for Employment Studies, 2013, s. 21, https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/502.pdf [dostęp: 14.11.2018].



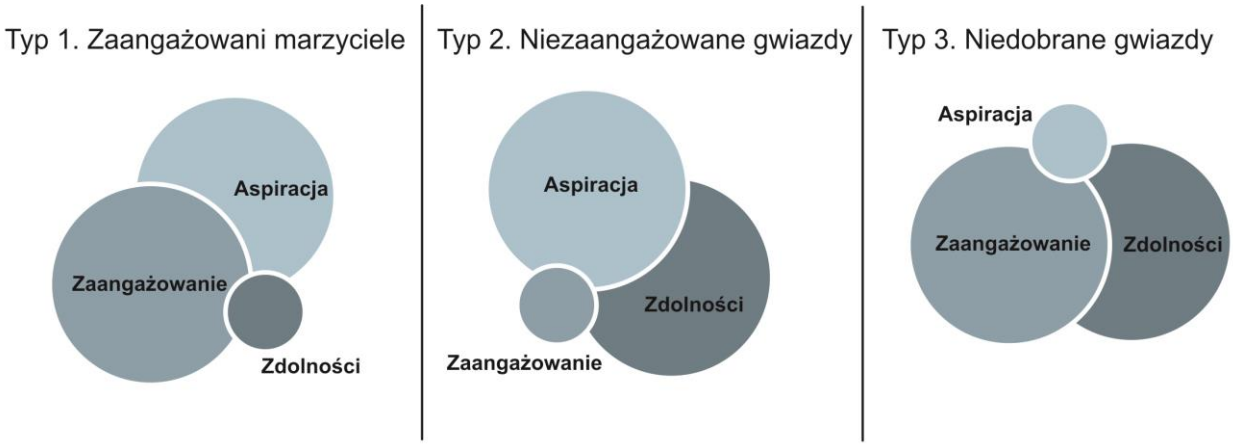
Rysunek 9. Model potencjału wg Corporate Leadership Council
Źródło: Corporate Leadership Council, *Six mistakes that drive away your rising stars*, The Corporate Executive Board Company, 2010, s. 2, https://wango.org/NGONews/February11/CLC.pdf [dostęp: 14.11.2018].

Pracownik o wysokim potencjale to pracownik, który ma zdolności, wykazuje zaangażowanie oraz aspirację, aby wzrastać i odnieść sukces na stanowisku wyższym i krytycznym dla organizacji[125]. Jednocześnie organizacja ta zaznacza, że decydujące znaczenie dla osiągnięcia sukcesu na stanowisku wyższym mają zdolności, drugorzędne znaczenie zaś ma zaangażowanie i aspiracje pracownika. Podkreśla również, że potencjał pracownika wzrasta, gdy pracownik zostaje „wypchnięty" poza tzw. strefę komfortu w nowy, czasem bolesny sposób. Zaznaczono, że wysokie wyniki pracy nie są wystarczającym kryterium, które pozwalałoby przyjąć, iż pracownik ma potencjał do osiągnięcia sukcesu na następnym poziomie w organizacji. Jednocześnie pozostałe kryteria, takie jak: długość okresu zatrudnienia, posiadane doświadczenie zawodowe czy też umiejętności przywódcze, również nie są wystarczającymi kryteriami, aby przewidywać, że pracownik ma wysoki potencjał. Badania przeprowadzone przez wspomnianą firmę wskazują, że zaledwie 28,7% pracowników, którzy osiągają wysokie wyniki, jest jednocześnie pracownikami o wysokim potencjale. Organizacja ta podaje przyczyny, dla których pozostała część

[125] Corporate Leadership Council, *Six mistakes that drive away your rising stars*, The Corporate Executive Board Company, 2010, s. 2, https://wango.org/NGONews/February11/CLC.pdf [dostęp: 14.11.2018].

pracowników prezentująca wysokie wyniki pracy ma ograniczony potencjał, aby odnieść sukces na stanowisku o większym zakresie odpowiedzialności w organizacji. Wyróżnia się trzy grupy pracowników (rysunek 10). Są to:

- Zaangażowani marzyciele (ang. *engaged dreamers*) – pracownicy, którzy mają wysoki poziom aspiracji i zaangażowania, ale niski poziom zdolności. Stanowią oni 10% pracowników, którzy są pracownikami o wysokich wynikach pracy, ale bez wysokiego potencjału.
- Niezaangażowane gwiazdy (ang. *unengaged stars*) – pracownicy, którzy mają wysoki poziom aspiracji i zdolności, ale niski poziom zaangażowania. Stanowią oni 43% pracowników, którzy są pracownikami o wysokich wynikach pracy, ale bez wysokiego potencjału.
- Źle dobrane gwiazdy (ang. *misaligned stars*) – pracownicy, którzy mają wysoki poziom zaangażowania i zdolności, ale niski poziom aspiracji. Stanowią oni 47% pracowników, którzy są pracownikami o wysokich wynikach pracy, ale bez wysokiego potencjału[126].



Rysunek 10. Typy pracowników o wysokich wynikach pracy niebędących pracownikami o wysokim potencjale
Źródło: Corporate Leadership Council, *Six mistakes that drive away your rising stars*, The Corporate Executive Board Company, 2010, s. 11, https://wango.org/NGONews/February11/CLC.pdf [dostęp: 14.11.2018].

The Conference Board, międzynarodowe stowarzyszenie skupiające przedstawicieli firm, w jednym ze swoich raportów poświęconych zarządzaniu personelem zaproponowało następującą definicję talentu: „talent to każda osoba mogąca w sposób znaczący wpłynąć na obecne i przyszłe osiągnięcia swojej organizacji". Ta definicja podkreśla zarówno aktualne wyniki takiego pracownika, jak również jego potencjał do dalszego rozwoju i ich osiągania

[126] Tamże.

w przyszłości. Definicja zakłada również, że talentem może być pracownik na każdym szczeblu w organizacji[127].

Firma doradcza Deloitte wskazuje na „krytyczny talent" (ang. *critical talent*), który odnosi się do grup i jednostek mających nieproporcjonalnie duży wpływ na wyniki firmy oraz generujących ponadprzeciętną wartość dla klientów i akcjonariuszy. „Krytyczny talent" posiada wysoko rozwinięte umiejętności i głęboką wiedzę – nie tylko dotyczącą samej pracy, ale także wiedzę związaną z tym, jak działać w organizacji, aby być skutecznym. Firma ta zauważa jednocześnie, że bez pracowników utalentowanych organizacje nie mogłyby realizować swoich strategii biznesowych[128].

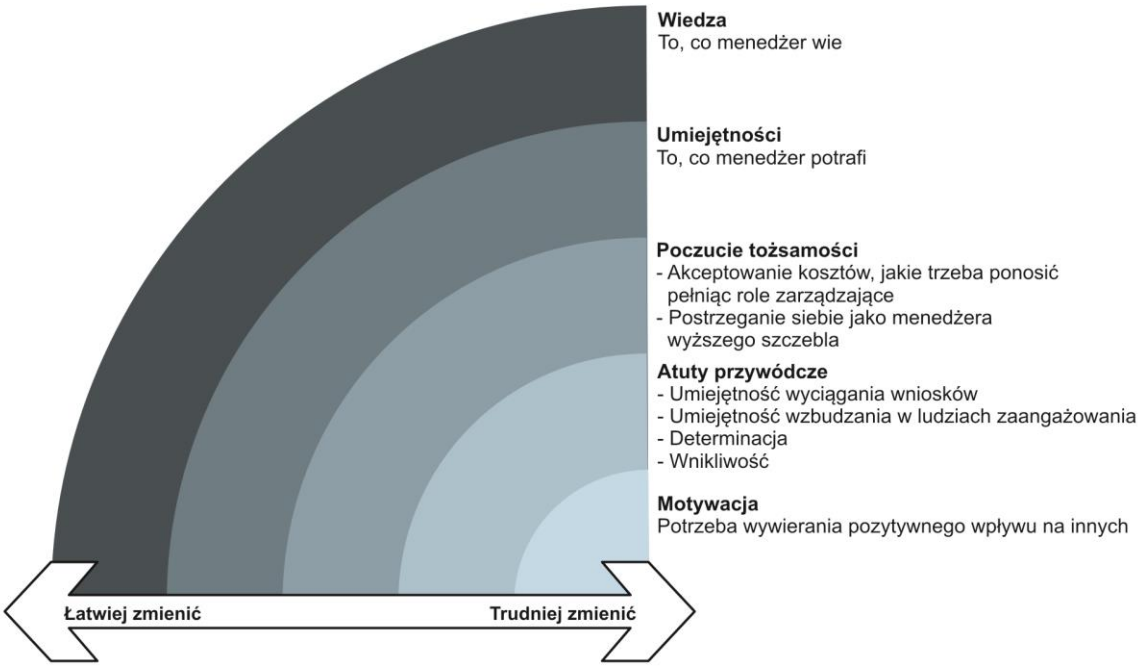
Ciekawe podejście do talentu prezentuje firma Egon Zehnder International, która zajmuje się rekrutacją managerów na stanowiska wyższego szczebla. Talentem jest pracownik z potencjałem, który wskazuje, czy dana osoba jest zdolna odnieść sukces na wyższym stanowisku w przyszłości. Potencjał określa się jako zdolność do rozwijania się i wywiązywania się z obowiązków o większej skali i o większym zakresie. Mówiąc o „większej skali", przedstawiciele firmy mają na myśli zadania z tej samej dziedziny, ale związane na przykład z większym budżetem czy też z liczniejszą grupą podwładnych. Przez „większy zakres" rozumie się role obejmujące zdecydowanie obszerniejsze i bardziej skomplikowane zadania. Aby sprawdzić, czy pracownik ma potencjał, trzeba sprawdzić, jak szybko uczy się nowych obowiązków, czy jest autentycznie zainteresowany poszerzaniem swojego zakresu działania oraz czy jest gotowy, aby brać na siebie dodatkowe i pilne zadania. Firma ta przedstawiła model do oceny potencjału menedżerów (rysunek 11).

Model ten zawiera pięć elementów wpisanych w wykres w postaci pięciu koncentrycznych kół. Są wśród nich takie elementy, które bardzo trudno zmienić (czyli motywacja), ale są też takie, które można pozyskać stosunkowo łatwo (czyli wiedza i umiejętności). Osoba o wysokim potencjale musi mieć cechy wpisane w trzy centralne koła, czyli te, które trudno zmieniać, i te których nie można się nauczyć. Atuty należące do dwóch zewnętrznych pierścieni modelu, czyli umiejętności i wiedzę, można nabyć. Szukając pracownika z potencjałem, trzeba zwrócić szczególną uwagę na motywację. Właściwa motywacja jest całkowitym oddaniem się sprawie i dążeniem do celu niesłużącemu własnym interesom. Osoby o dużym potencjale są bardzo ambitne i chcą dokonywać rzeczy wielkich, a jednocześnie pragną osiągać cele zespołowe, potrafią okazać pokorę i są gotowe

[127] K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 8.

[128] Deloitte Research Study, *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work*, Deloitte Development LLC, 2004, s. 1, https://robertoigarza.files.wordpress.com/2008/03/rep-do-you-know-where-your-talent-is-deloitte-2005.pdf [dostęp: 14.11.2018].

inwestować w samodoskonalenie. Wyklucza się z tej grupy osoby egoistycznie, nastawione jedynie na własną karierę zawodową[129].



Rysunek 11. Fundamenty potencjału menedżera
Źródło: N. Nohria, B. Groysberg, C. Fernandez-Araoz, *Jak dbać o pracowników o wysokim potencjale?*, „Harvard Business Review Polska" 2012, nr 4, s. 3.

Międzynarodowa firma doradcza Hay Group za talent uznaje pracownika wykazującego cechy istotne z punktu widzenia przyjętych kryteriów, które wynikają z obecnych i przyszłych celów przedsiębiorstwa. Firma ta rekomenduje, aby identyfikacja talentu zaczynała się od analizy strategii przedsiębiorstwa, a także jej misji, wizji oraz wartości[130]. Talent powinien postrzegać rzeczywistość z szerokiej perspektywy, zdobywać nową wiedzę oraz czerpać radość z nauki i odkrywania nowych obszarów. W rysie osobowościowym talentu niezwykle istotne są również cechy prospołeczne, takie jak: empatia, umiejętność dostrzegania innych osób i budowania z nimi dobrych relacji. Ważna jest również sfera dojrzałości emocjonalnej, która oznacza, że talent pozostaje otwarty na informację zwrotną i umie sobie z nią poradzić, nawet jeśli jest krytyczna[131]. Firma ta wskazuje, że talent powinien posiadać duży potencjał rozwojowy, który pozwoli mu na obejmowanie wyższych stanowisk w ciągu kilku lat.

[129] N. Nohria, B. Groysberg, C. Fernandez-Araoz, *Jak dbać o pracowników o wysokim potencjale?*, „Harvard Business Review Polska" 2012, nr 4, s. 1-5.
[130] A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja*…, dz. cyt., s. 57.
[131] P. Berłowski, *Nauka w podróży. Międzynarodowa wymiana utalentowanych pracowników w IKEA – studium przypadku*, „Personel i Zarządzanie" 2012, nr 12, s. 65.

Jednocześnie Hay Group podkreśla, że organizacje w trakcie poszukiwania talentów powinny wiedzieć, jakich pracowników potrzebują, aby osiągnąć sukces teraz, i jakich pracowników będą potrzebowały, aby osiągnąć sukces w przyszłości[132].

Podobne podejście reprezentuje polska firma doradczo-szkoleniowa House of Skills, która uważa, że definicja talentu powstaje w odpowiedzi na specyficzne potrzeby biznesowe danej organizacji. Firma ta zauważa, że w praktyce definicja talentu jest różna w różnych organizacjach i firma, definiując talent, musi sobie odpowiedzieć na następujące pytania: kim jest dla nas talent? kogo szukamy? po co szukamy? Zauważa się, że talent musi wykazywać się motywacją i gotowością do ciężkiej pracy. Określa się też tzw. współczynnik talentu, czyli zdolność przekuwania potencjału w sukces. Cechą, którą pomaga odnieść sukces, jest tzw. twardy charakter lub hart ducha. Według koncepcji A.L. Duckworth i M. Seligmana to swoista motywacja wewnętrzna, która zapewnia skuteczność i wytrwałość w dążeniu do celu, zwłaszcza w obliczu napotkanych przeciwności. Podkreśla ona jednocześnie, że warto zwracać uwagę na tzw. ciche talenty, które mają potencjał i są gotowe ciężko pracować, choć nie zawsze osoby te muszą być w danym momencie najlepszymi pracownikami[133].

Instytut Gallupa, najstarszy na świecie instytut badania opinii na świecie, definiuje talent jako powtarzalny wzorzec, wrodzoną predyspozycję do czegoś, czyli do myślenia w jakiś określony sposób, uczenia się, poruszania się, odczuwania, wchodzenia w relacje, reagowania na rzeczywistość i działania. Instytut Gallupa definiuje 34 wzorce, zwane talentami, oraz wskazuje pięć talentów dominujących u każdego człowieka, które zasadniczo nie zmieniają się przez całe życie jednostki. Z talentów tych pracownik korzysta po to, aby w naturalny sposób, przy minimalnych zasobach, osiągnąć ponadprzeciętne efekty. Jednocześnie pracownik, który wykorzystuje swój talent, ma naturalną radość oraz motywację do pracy. Firmy powinny dążyć do tego, aby wykorzystywać dominujące talenty danej osoby, gdyż mają one największy wpływ na osiągnięcia w pracy oraz dają pracownikowi satysfakcję[134]. Zaprezentowane definicje firm doradczych pokazują pewne stałe elementy konstytuujące talent, którymi są potencjał, konieczność dodatkowego zaangażowania się talentu oraz powiązanie zadań wykonywanych przez talenty z celami biznesowymi organizacji. Definicje te mają wymiar praktyczny dla firm, a szczególnie często jest wykorzystywane podejście

---

[132] E. Warszycka, *Niewidoczny potencjał. Jak zdefiniować i zidentyfikować talenty w firmie?*, „Personel i Zarządzanie" 2013, nr 5, s. 42-43.

[133] E. Kubica, *Talent i co dalej? Praktyka zarządzania talentami*, House of Skills, 02.04.2015, https://www.houseofskills.pl/strefawiedzy/efektywnosc/talent-i-co-dalej-praktyka-zarzadzania-talentami [dostęp: 14.11.2018].

[134] T.D. Hodges, D.O. Clifton, *Strengths-Based Development in Practice* [w:] P.A. Linley, S. Joseph (eds.), *International Handbook of Positive Psychology in Practice*, John Wiley & Sons 2004, s. 256-268.

zaproponowane przez Corporate Leadership Council, które znajduje zastosowanie w wielu firmach prowadzących procesy zarządzania talentami.

1.4. Pojęcie i cechy talentu w praktykach firm

Pojęcie talentu pojawia się również w praktykach zarządzania zasobami ludzkimi w różnych firmach. Jest ono rozmaicie przedstawiane, ponieważ firmy definiują talent na swój własny sposób, biorąc pod uwagę indywidualne potrzeby organizacyjne. W tabeli 4 przedstawiono definicje talentu w wybranych firmach.

Tabela 4. Zestawienie definicji talentu w praktykach firm

Lp.	Organizacja	Definicja talentu
1.	AXA	Talentem jest osoba o wysokim potencjale rozwojowym na poziomie kierownika liniowego bądź starszego specjalisty, który uwzględniany jest w procesach sukcesji na stanowiska kluczowe[135].
2.	Bank Pekao	Talentem jest określany pracownik o wybitnym potencjale, zdolnościach, postawie i wartościach, które potrafi wykorzystać do osiągania ponadprzeciętnych wyników[136].
3.	Grupa Citi	Talentem jest pracownik, który uzyskuje ponadprzeciętne wyniki i wykazuje wyjątkowy potencjał. Wśród talentów wyróżnia się zarówno talenty przywódcze, jak i eksperckie. Talenty uczestniczą w sukcesji wewnętrznej na bardzo wysokie stanowiska oraz obejmują role krytyczne, czyli kluczowe z punktu widzenia organizacji pozycje. Pracownik, aby znaleźć się w puli talentów, musi przepracować przynajmniej rok w firmie[137].

[135] *Okazja do rozwoju. Zarządzanie talentami – korporacyjna nowomowa czy potrzeba biznesowa?*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 1, s. 19-23.
[136] O. Niziołek, *Indywidualnie czy wg planu? Zarządzanie talentami w Citi i Banku Pekao – opis praktyk*, „Personel i Zarządzanie" 2013, nr 8, s. 29-30.
[137] Tamże, s. 28-29.

Lp.	Organizacja	Definicja talentu
4.	ING	Talentem jest każdy pracownik, który w odpowiednich warunkach wykazuje ambicję i zdolność rozwoju oraz stale osiąga doskonałe rezultaty, ma profil kompetencji zgodny z profilem lidera ING, wnosi znaczącą wartość do działalności biznesowej ING, ma dobrze rozwinięte umiejętności komunikacyjne, jest elastyczny i wykazuje inicjatywę, jest wzorem dla innych, ma duże doświadczenie i wiedzę z gałęzi biznesu, w której działa[138].
5.	Reckitt Benckiser Production	Wyróżnia się dwa rodzaje talentów: *Top Talent,* czyli pracownik, który w przyszłości może zarówno zostać menedżerem w kraju, jak i pełnić funkcję globalną, oraz *Top Professional,* czyli pracownik, który chce rozwijać się jako ekspert i może zostać mistrzem w swoim obszarze działania[139].
6.	Volvo	Talentem w firmie jest osoba, która ma potencjał do realizacji różnych zadań, chce i potrafi się szybko uczyć oraz rozwijać, wielokrotnie udowodniła wysoką jakość pracy i dostarczanych rezultatów oraz chętnie podejmuje wyzwania stojące przed organizacją. Dotyczy to zarówno młodych pracowników, którzy swoją postawą wykazują zaangażowania i pasję, jak również osób doświadczonych, zajmujących stanowiska kluczowe. Na talenty patrzy się dość szeroko, są to osoby zarówno o potencjale menedżerskim, jak i eksperckim[140].

Źródło: Opracowanie własne.

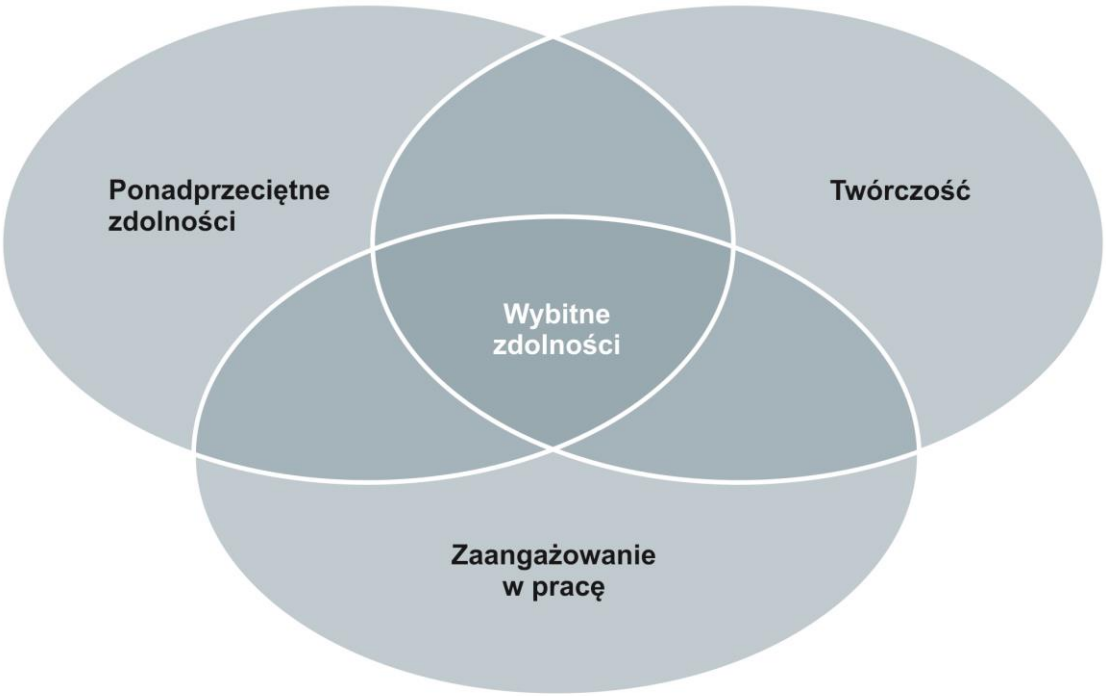
Prawie wszystkie przedstawione definicje, które funkcjonują w praktykach firm, podkreślają znaczenie osiągania wysokich wyników przez talenty, jak również wskazują na konieczność posiadania potencjału do obejmowania przyszłych ról, które przyczyniają się do realizacji założeń strategicznych. Podejście stosowane w praktykach firm nawiązuje do definicji talentów prezentowanych w literaturze przedmiotu oraz wskazuje na to, że firmy w podobny sposób postrzegają kluczowe atrybuty talentu, korzystając z sugestii firm doradczych dotyczących definicji talentu.

[138] K. Maślanka, T. Skudlik, *ING inwestuje w talenty* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie*…, dz. cyt., s. 170.
[139] *Okazja do rozwoju*…, dz. cyt., s. 19-23.
[140] M. Rzewuska, *Stymulowane zmiany. Procesy rozwojowe w Volvo Polska – studium przypadku*, „Personel i Zarządzanie" 2012, nr 5, s. 108.

1.5. Pojęcie i cechy talentu w ujęciu psychologicznym

Umieszczając problematykę talentów w szerszym kontekście naukowym, należy zauważyć, że zainteresowanie tym obszarem ma dużą tradycję w psychologii i pedagogice. Literatura przedmiotu z tych obszarów dostarcza wiele definicji pojęć, takich jak: talent, zdolności (uzdolnienia), inteligencja, geniusz (genialność) itp. Wśród wielu teorii opisujących wybitne zdolności na szczególną uwagę zasługują te, które akcentują ich wieloaspektowy charakter i często przedstawiane są w formie tzw. modeli zdolności.

Jednym z najczęściej cytowanych modeli wybitnych zdolności jest trójpierścieniowy model zdolności J. Renzulliego (rysunek 12).



Rysunek 12. Model zdolności wg J. Renzulliego
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A.E. Sękowski, *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 35-36.

Model ten zakłada, że talent tworzą następujące składniki:

- ponadprzeciętne zdolności:
  - ✓ ogólne, czyli podwyższony poziom inteligencji rozumianej jako umiejętność procesowania informacji i łączenia doświadczeń, które pozwalają na zachowanie odpowiednie i adaptacyjne do nowych sytuacji oraz umiejętność abstrakcyjnego myślenia;

- ✓ specyficzne, które dotyczą konkretnych dziedzin (np. matematyka, plastyka itp.) i wiążą się z konkretnymi działaniami.

- twórczość i kreatywność, czyli oryginalność, nowość, płynność i giętkość myślenia, zajmowanie się nowymi i niekonwencjonalnymi problemami, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność;
- zaangażowanie w pracę, czyli dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do realizacji celu, pracowitość, pasja, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęcenia oraz wiara we własne możliwości.

Autor wskazuje, że wybitne zdolności stanowią interakcję pomiędzy wybitną inteligencją, zdolnościami specjalnymi czy kierunkowym wysokim poziomem zdolności twórczych oraz stopniem zaangażowania w zadanie. Jak podkreśla autor, jeden składnik nie gwarantuje uzdolnienia, twórcze osiągnięcie jest bowiem interakcją pomiędzy kilkoma wyróżnionymi składnikami[141].

Oprócz modelu J. Renzulliego na uwagę zasługuje również model zdolności A.J. Tannenbauma (rysunek 13). Model ten opisuje interakcje pomiędzy pięcioma składnikami, które kształtują talent. Są to:

- zdolności ogólne, czyli odpowiedni poziom inteligencji rozumianej jako zdolność do rozumowania i wnioskowania;
- zdolności (uzdolnienia) kierunkowe, czyli sprawności odnoszące się do specyficznych obszarów funkcjonowania;
- czynniki środowiskowe, które sprzyjają rozwojowi zdolności;
- cechy osobowości, które stymulują działanie (temperament, emocjonalność, motywacja, koncentracja);
- czynnik przypadku losowego związanego z byciem w odpowiednim miejscu i czasie.

Model A.J. Tannenbauma przedstawiony jest jako pięcioramienna gwiazda, której środek jest obszarem wybitnych zdolności. Autor twierdzi, że o zdolnościach można mówić tylko w kontekście osób dorosłych, ponieważ u dzieci mamy do czynienia z potencjalnością. Posiadane przez dziecko możliwości mogą rozwinąć się w talent, ale pod warunkiem, że jednocześnie wystąpi zespół koniecznych czynników, takich jak wybitna inteligencja, uzdolnienia kierunkowe, odpowiednie cechy osobowości, wsparcie środowiska oraz sprzyjający rozwojowi przypadek, określanych jako specjalne zdarzenia pozwalające na skrystalizowanie się talentu[142].

---

[141] A.E. Sękowski (red.), *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 35-36.

[142] A.J. Tannenbaum, *Gifted Children: Psychological and Educational Perspectives*, MacMillan, New York 1984.

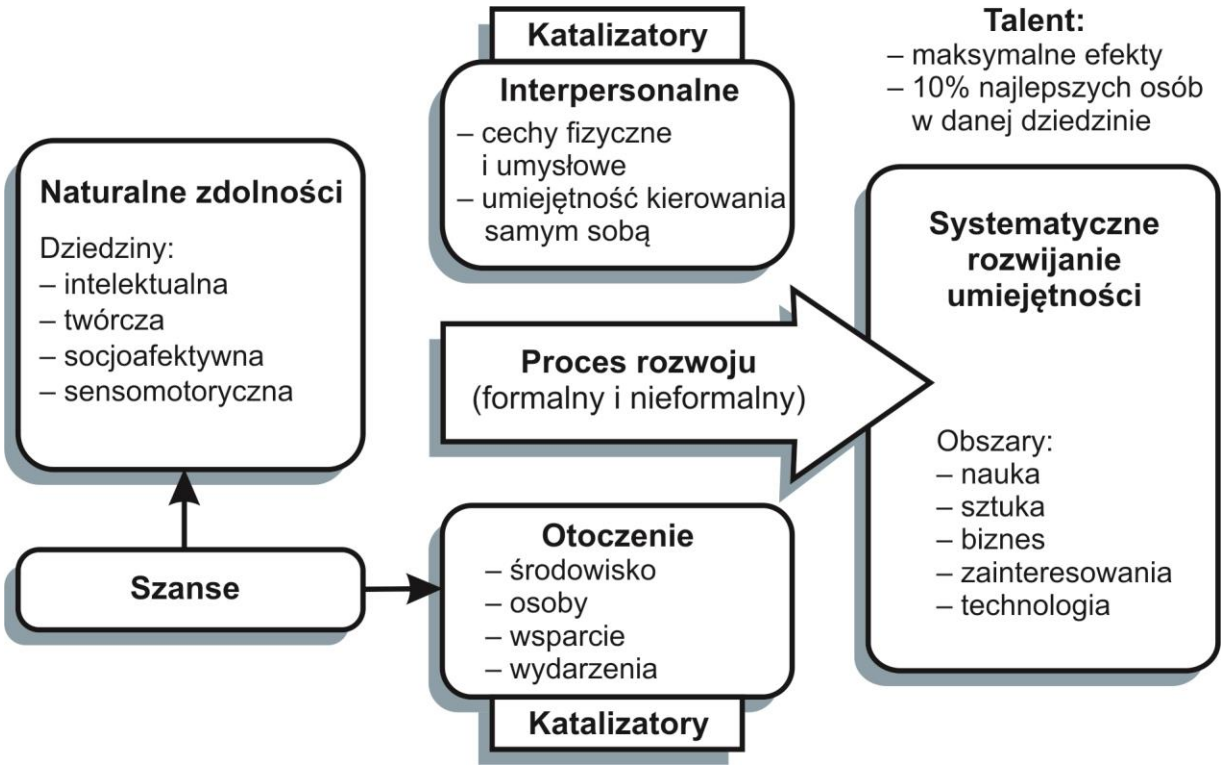
Rysunek 13. Model zdolności wg A.J. Tannenbauma
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A.J. Tannenbaum, *Gifted Children: Psychological and Educational Perspectives*, Macmillan, New York 1984.

Model zdolności i talentu F. Gagnégo (rysunek 14) zakłada rozróżnienie pomiędzy zdolnością (ang. *gifts*) a talentem. Zdolność określana jest jako wewnętrzna, naturalna, spontaniczna i niewyszkolona biegłość w co najmniej jednej z domen zdolności (intelektualnej, twórczej, społecznej itd.), która umieszcza jednostkę uzdolnioną w grupie 10% najbardziej uzdolnionych osób. Do zdolności naturalnych autor zaliczył:

- zdolności intelektualne, tj. płynne rozumowanie, pamięć przestrzenną, zmysł obserwacji, umiejętność oceny oraz metawiedzę (umiejętność kojarzenia);
- zdolności twórcze, tj. odkrywczość (umiejętność rozwiązywania problemów, wyobraźnię, oryginalność, umiejętność korzystania z posiadanej wiedzy);
- zdolności socjoafektywne, tj. inteligencję, komunikację (empatia, takt), zdolność wpływu (przywództwo, umiejętność wpływu);
- zdolności sensomotoryczne, tj. zmysły (wzrok, węch) oraz motorykę (siła, wytrzymałość, refleks, koordynacja).

Kluczowym atrybutem są zdolności wrodzone, ale równie istotny jest ich rozwój w postaci uczenia się zarówno formalnego, jak i nieformalnego poprzez proces edukacji i doświadczenie. Rozwojowi temu towarzyszą katalizatory o charakterze interpersonalnym,

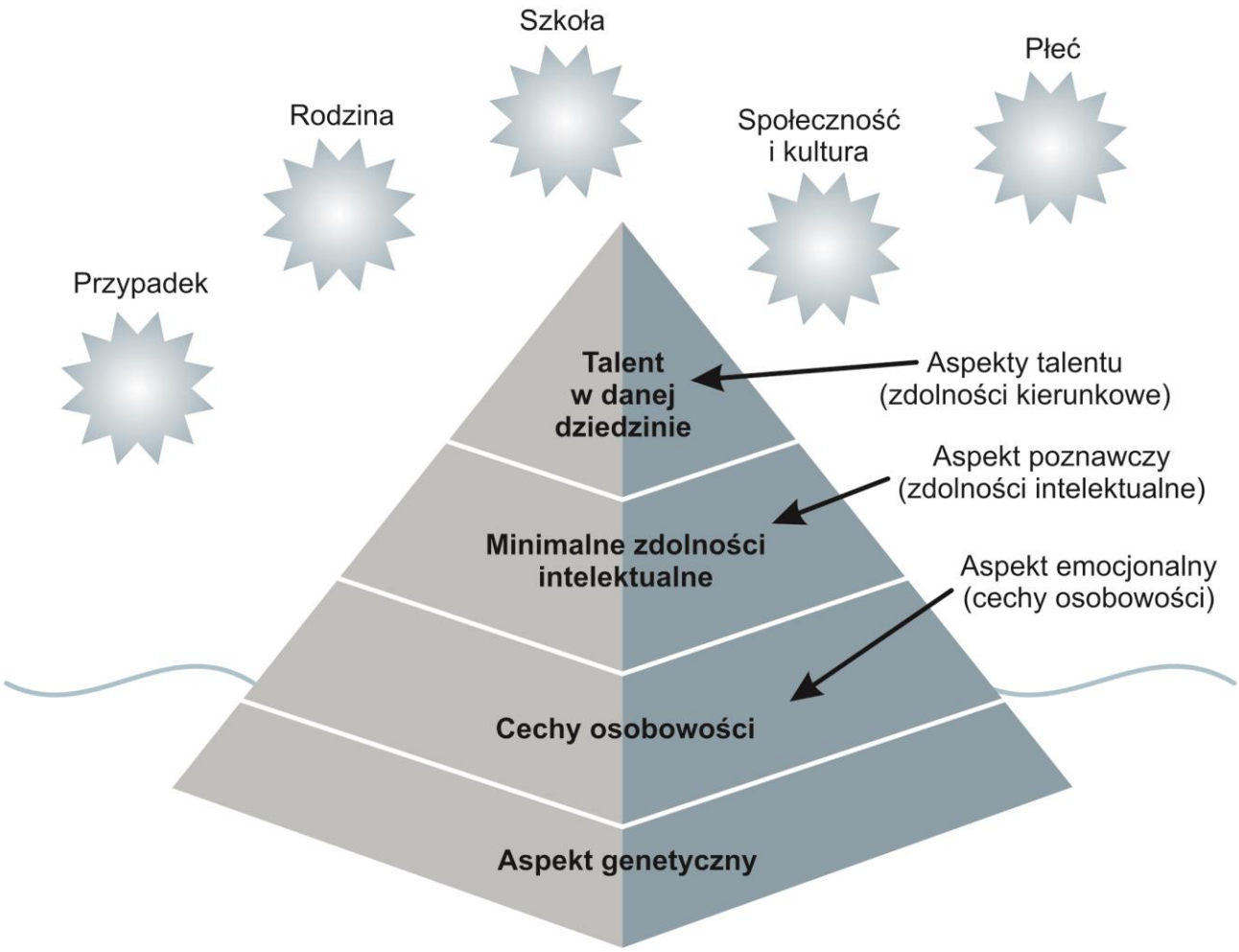
takie jak: cechy fizyczne i umysłowe oraz umiejętność kierowania samym sobą związana z motywacją, zaangażowaniem i determinacją. Poza katalizatorami interpersonalnymi wyróżnia się również katalizatory związane z otoczeniem, czyli środowisko życia (fizyczne, kulturowe, społeczne, rodzinne itp.), osoby (rodzice, nauczyciele, rówieśnicy, mentorzy), wsparcie (programy, zajęcie, usługi) oraz wydarzenia (zdarzenia losowe, nagrody itd.). Powyższe katalizatory interpersonalne i otoczenie pobudzane są również przez szanse (czyli planowane i nieplanowane sytuacje/wydarzenia zewnętrzne wspomagające identyfikację i rozwój zdolności). Wszystko to pozwala na rozwój jednostki po to, aby osiągnąć maksymalne efekty, czyli dojść to poziomu ponadprzeciętnego mistrzostwa w zakresie rozwijanych zdolności przynajmniej w jednej dziedzinie aktywności. Autor zaznacza, że o talencie możemy mówić dopiero wtedy, gdy mistrzostwo osobiste pozycjonuje i wyróżnia człowieka przynajmniej wśród 10% najlepszych w danym obszarze aktywności[143].



Rysunek 14. Model zdolności i talentu wg F. Gagnégo
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Chodorek, *Uwarunkowania zarządzania talentami w przedsiębiorstwie w kontekście teorii pozytywnego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 24-26.

J. Piirto stworzyła tzw. piramidę rozwoju talentu (rysunek 15). Koncepcja ta zakłada, że talent jest wspierany przez kilka różnych aspektów życia.

[143] F. Gagne, *Transforming Gifts into Talents: The DMGT as a Developmental Theory*, „High Ability Studies" 2004, no. 15, s. 119-147.



Rysunek 15. Piramida rozwoju talentu wg J. Piirto
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Piirto, *Talented Children and Adults. Their development and education*, 3rd ed., Prufrock Press Inc, Waco, Texas 2007, s. 38-51 oraz https://janepiirto.com/?page_id=626 [dostęp: 27.12.2019].

Autorka ta wyróżniła:

- aspekt genetyczny, który powoduje, że dziecko rodzi się z konkretnymi, zdeterminowanymi genetycznie predyspozycjami określającymi jego konstrukcję biopsychiczną mającą zdecydowany wpływ na rozwój zdolności w dorosłym życiu – komponent genetyczny stanowi podstawę piramidy rozwoju talentu;
- aspekt emocjonalny, który oparty jest o podstawę piramidy i tworzą go cechy osobowościowe, takie jak: zdolności twórcze, wyobraźnia, otwartość na nowe doświadczenia, pasja, zaangażowanie w pracę, wytrwałość, odporność na stres, gotowość do podejmowania ryzyka i skuteczność działania;
- aspekt poznawczy, który jest następnym piętrem piramidy, tworzy go inteligencja, której optymalny poziom może być różny w zależności od rodzaju uzdolnień;

- aspekt talentu, który znajduje się na szczycie piramidy i określa cechy talentu rozumiane jako wybitne uzdolnienia kierunkowe realizowane w konkretnych obszarach i polach aktywności, np. sztuce, muzyce, teatrze, naukach ścisłych, pisaniu, biznesie.

Wymienione wyżej komponenty umożliwiają rozwój talentu do optymalnego, właściwego danej jednostce poziomu, który odbywa się w odpowiednio sprzyjającym i stymulującym rozwój środowisku. Środowisko to jest rozumiane jako zespół oddziałujących wzajemnie na siebie obszarów, takich jak: rodzina, szkoła, społeczeństwo wraz z kulturą, płeć oraz przypadek. Wpływ środowiska może być pozytywny, czyli sprzyjający rozwojowi zdolności, lub negatywny, czyli hamujący rozwój jednostki. Talent sam w sobie nie oznacza sukcesu ani rozwoju, ważna jest ciężka praca, zaangażowanie oraz pasja ze strony osoby utalentowanej, aby posiadany talent rozwinąć[144].

K.J. Szmidt przedstawia tzw. hierarchię zdolności i wskazuje, że o talencie mówimy w odniesieniu do wybitnych zdolności spotykanych u niewielu ludzi, natomiast o zdolnościach i uzdolnieniach – w odniesieniu do niemal wszystkich ludzi. Graficzną prezentację hierarchii zdolności prezentuje rysunek 16. Autor ten charakteryzuje następujące elementy:

- zdolności, które rozumiane są jako biegłość, sprawność w wykonaniu jakiejś czynności, indywidualnie przypisaną danej osobie, zapewniającą mu powodzenie w jakimś działaniu;
- uzdolnienia, które rozumiane są jako zdolności kierunkowe, specjalne, odpowiednio ukierunkowane i warunkujące ponadprzeciętny poziom wykonania jakiegoś rodzaju działalności, na przykład naukowej, artystycznej, fizycznej, technicznej itp.;
- talent, który jest rozumiany jako bardzo wysoki poziom określonej zdolności specjalnej lub wiązki uzdolnień przejawiających się w ponadprzeciętnej łatwości nabywania wiedzy lub sprawności w jakiejś dziedzinie (talent muzyczny, plastyczny, aktorski, literacki itp.);
- geniusz, który odnosi się do najwyższego poziomu funkcjonowania intelektualnego i twórczego. Jest to osoba, która jest wybitnie uzdolniona i uznana społecznie oraz cechuje się mistrzostwem w jakiejś dziedzinie. Autor (za D.K. Simonton 1999) wskazuje, że na geniusz składają się trzy ważne cechy: wysoka produktywność, wysoka oryginalność i wybitna twórczość poświadczona rzeczywistymi osiągnięciami i ciężką, wytężoną pracą[145].

---

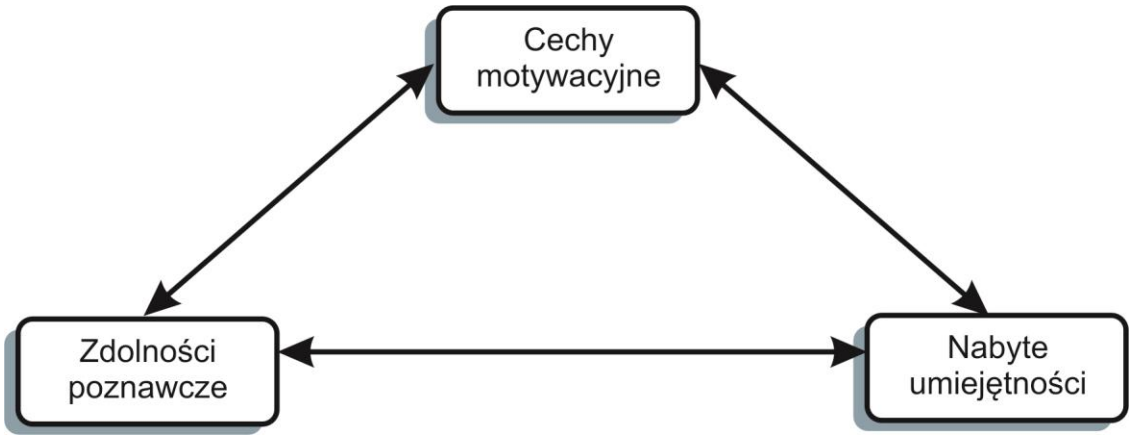
[144] J. Piirto, *Talented Children and Adults. Their development and education*, 3rd ed., Prufrock Press Inc, Waco, Texas 2007, s. 38-51.

[145] K.J. Szmidt, *Uczeń zdolny: fakty i mity*, slajdy z wystąpienia, Polskie Stowarzyszenie Kreatywności https://docplayer.pl/5920587-Uczen-zdolny-fakty-i-mity.html [dostęp: 02.08.2019]

Rysunek 16. Hierarchia zdolności wg K.J. Szmidta
Źródło: K.J. Szmidt, *Uczeń zdolny: fakty i mity*, https://docplayer.pl/5920587-Uczen-zdolny-fakty-i-mity.html [dostęp: 02.08.2019].

Z psychologicznego punktu widzenia twórczość jest działalnością elitarną, która prowadzi do wytworów o istotnym znaczeniu dla społeczeństwa. Podejście egalitarne do problematyki talentu prowadzi do innego rozumienia twórczości, która jest postrzegana w tym przypadku jako aktywność powszechna, występująca i nieograniczająca się jedynie do dzieł o istotnym znaczeniu. Do zagadnień związanych z procesami twórczymi zaliczamy aktywność potencjalnie twórczą, kreatywność oraz talent twórczy. E. Nęcka wskazuje, że różnice pomiędzy tymi pojęciami ujawniają się też w zakresie ich trwałości i natężenia. Aktywność potencjalnie twórcza jest chwilowym stanem lub procesem zawierającym składniki procesu twórczego, ale nie prowadzi ona do powstania wyjątkowego wytworu. Kreatywność jest cechą indywidualną jednostki polegającą na umiejętności generowania nowych idei. Talent twórczy to cecha wybitnie rozwinięta, pozwalająca na tworzenie wartościowych dzieł[146]. Koncepcja zaproponowana przez E. Nęckę, charakteryzując talent twórczy, wskazuje, że składają się na niego trzy elementy: zdolności poznawcze, cechy motywacyjne i konkretne, nabyte umiejętności (rysunek 17)[147].

[146] E. Nęcka, *Twórczość* [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2004, s. 784.
[147] Tamże.



Rysunek 17. Triadowy charakter talentu twórczego wg E. Nęcki
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Nęcka, *Twórczość* [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2004, s. 784.

Analiza zaprezentowanych modeli zdolności wskazuje, że osoby utalentowane wyróżniają się pewnym układem cech indywidualnych, które definiowane są w zależności od badacza tego zjawiska.

Inteligencja jako czynnik konstytuujący talent przewija się bardzo często w powyższych koncepcjach. Koncepcja inteligencji w literaturze przedmiotu jest bogato reprezentowana. Według *Słownika psychologii* inteligencja to „zdolność do rozumienia relacji między elementami sytuacji i dostosowanie się do nich, aby osiągnąć swój cel”[148]. Wysoka inteligencja to między innymi skuteczne rozwiązywanie problemów, sprawne podejmowanie decyzji, właściwy osąd sytuacji, myślenie abstrakcyjne, nabywanie wiedzy czy też jej użytkowanie w nowym kontekście. Inteligencja wyznacza zdolność do szybkiej nauki i korzystania z doświadczeń oraz precyzję w wykonywaniu zadań[149]. Osoby twórcze wyróżniają się swoistym układem cech indywidualnych, są ponadprzeciętnie inteligentne, choć powyżej pewnego progu inteligencja przestaje się liczyć jako determinanta twórczości, cechują się stylem poznawczym, przede wszystkim niezależnością od pola, intuicyjnością i skłonnością do narzucania własnych norm i reguł[150]. W tym kontekście inteligencja to cecha pożądana u każdego pracownika, a szczególnie u pracownika określonego jako talent.

Koncepcja wielowymiarowej inteligencji stworzona przez H. Gardnera określa inteligencję jako „zdolność do rozwiązywania problemów lub tworzenia produktów mających znaczenie w określonych warunkach kulturowych lub środowiskowych”. Autor ten wyróżnia siedem różnych, względnie niezależnych od siebie rodzajów inteligencji, które decydują,

[148] N. Sillamy, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo „Książnica”, Katowice 1994, s. 104.
[149] E. Nęcka, *Inteligencja* [w:] J. Strelau, D. Doliński (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 1, GWP, Gdańsk 2008, s. 816-818.
[150] E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk 2005, s. 143.

w jakiej dziedzinie życia dana osoba prezentuje jakieś ponadprzeciętne umiejętności. Są to następujące rodzaje inteligencji:

- językową (warunkującą werbalne porozumiewanie się);
- muzyczną (tworzenie, przekazywanie i rozumienie znaczenia dźwięku);
- matematyczno-logiczną (rozumienie abstrakcyjnych relacji i posługiwanie się nimi);
- przestrzenną (odbieranie informacji wzrokowych, ich odtwarzanie, transformowanie i modyfikowanie);
- kinestetyczną (kontrolowanie i koordynowanie motoryki ciała oraz manipulowanie przedmiotami);
- intrapersonalną (rozumienie i kontrolowanie własnych reakcji emocjonalnych);
- interpersonalną (rozpoznawanie, rozumienie i kontrola emocjonalna przekonań innych osób)[151].

O inteligencji intrapersonalnej i interpersonalnej wiadomo więcej dzięki publikacjom D. Golemana, który uzdolnienia społeczne określił mianem inteligencji emocjonalnej. Na podstawie licznych badań doszedł do wniosku, że na stanowiskach zawodowych wszystkich szczebli inteligencja emocjonalna jest dwa razy ważniejsza niż umiejętności techniczne czy iloraz inteligencji w rozumieniu klasycznym. Autor wyróżnia następujące składowe inteligencji emocjonalnej:

- zdolności interpersonalne, czyli umiejętność nawiązywania kontaktów, radzenia sobie w relacjach z innymi ludźmi oraz rozwiązywania konfliktów;
- umiejętności społeczne, czyli biegłość w zarządzaniu relacjami, łatwość w nawiązywaniu kontaktów oraz zdolność do budowania dobrych interakcji;
- empatia, czyli rozumienie emocjonalnej strony innych ludzi i interakcji z innymi;
- samokontrola, czyli zdolność do panowania nad swoimi negatywnymi emocjami i reakcjami, będącymi często podłożem destruktywnych zachowań w kontaktach;
- samoświadomość, czyli zdolność do rozpoznania i prawidłowego zrozumienia swoich emocji, impulsów czy nastrojów, jest ona punktem wyjścia do zarządzania emocjami;
- motywacja, która choć pozornie nie jest związana z inteligencją emocjonalną, decyduje jednak o pozytywnym nastawieniu do życia, pracy i ludzi, o poziomie ambicji i entuzjazmu w codziennej egzystencji, co stanowi motor w budowaniu pozycji indywidualnej oraz społecznej[152].

---

[151] H. Gardner, M.L. Kornhaber, W.K. Wake, *Inteligencja. Wielorakie perspektywy*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2001, s. 156.

[152] D. Goleman, *Co czyni cię przywódcą?*, „Harvard Business Review Polska" 2004, nr 12.

Inteligencja emocjonalna jest aspektem odróżniającym pracowników wybitnych od przeciętnych, a przewaga ta jest potrzebna pracownikom, aby efektywnie działać w dzisiejszej skomplikowanej rzeczywistości ekonomicznej. Ludzie sprawni emocjonalnie to ci, którzy znają swoje emocje, potrafią nimi kierować oraz prawidłowo na nie reagują, budując w ten sposób przewagę nad innymi osobami we wszystkich dziedzinach.

Elementem struktury talentu są również czynniki pozaintelektualne, szeroko rozumiane jako osobowość. W zakresie cech osobowości osoby twórcze charakteryzują się otwartością, niezależnością i wytrwałością, które to cechy pełnią ważną funkcję w przebiegu procesu twórczego w zmaganiach o społeczne uznanie dzieła. Osoby twórcze znacząco częściej niż nietwórcze cierpią na zaburzenia afektywne, częściej też przejawiają cechy schizotypalne. Zaburzenia zachowania mogą być zarówno przyczyną, jak i skutkiem twórczości[153].

Ponadprzeciętne możliwości intelektualne czy też inteligencja ogólna u osób twórczych, odpowiednia osobowość stanowią warunek wstępny i konieczny. Niemniej jednak, aby talent się ujawnił, wymagany jest również inny niezbędny warunek, czyli pasja**.** Pasję określa się jako indywidualne zainteresowanie poparte indywidualną motywacją. Bez pasji bowiem osoba obdarzona ponadprzeciętną inteligencją nie stanie się talentem, a pozostanie jedynie osobą o wysokich możliwościach intelektualnych[154]. Ważnym elementem odkrywania pasji jest umożliwienie pracownikom odkrywania samych siebie oraz wykonywanie czynności, które w pracy mają dla nich szczególne znaczenie. Ważne staje się również wsparcie organizacyjne, autonomia, poczucie własnej skuteczności i własnej wartości oraz tworzenie pracy o wysokim znaczeniu dla jednostki[155]. J.A. Archer i D. Lubinski twierdzą, że talent ma lepszy wgląd i rozumienie własnych zainteresowań oraz unikatowych umiejętności i predyspozycji niż inne osoby. Osoba ta dostrzega związki własnych atrybutów z możliwościami kształcenia i pracy zawodowej oraz – co istotne – osoba ta myśli refleksyjnie, czyli wie, jak pielęgnowanie tych indywidualnych atrybutów może wpływać na jej przyszły rozwój[156].

Wciąż dyskutowana jest kwestia, czy talent to coś wrodzonego, czy też wyuczonego i nabytego. Powyższe definicje wskazują, że większa część autorów wyraża przekonanie, iż talent jest pewną dyspozycją wrodzoną (możliwości intelektualne itd.), ale wymaga on

---

[153] E. Nęcka, *Psychologia*…, dz. cyt., s. 143.

[154] A. Miś, A. Pocztowski, *Istota talentu*…, dz. cyt., s. 42.

[155] M. Chodorek, *Uwarunkowania zarządzania talentami w kontekście teorii pozytywnego zarządzania,* Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 98.

[156] J.A. Archer, D. Lubinski, *Blending Promise with Passion. Best Practices for Counselling Intellectually Talented Youth*, [w:] S.D. Brown, R.W. Lent (eds.), *Career Development and Counselling. Putting Theory and Research to Work,* Wiley, Hoboken, New Jersey 2005, s. 602, https://www.slideshare.net/Irull15/career-development-and-counseling-putting-theory-and-research-to-work [dostęp: 02.08.2019].

wsparcia w rozwoju poprzez umieszczenie go w odpowiednim środowisku zawodowym. Aby ten talent uwolnić i rozwinąć, niezbędny jest trening. H. Bieniok podaje, że badacze ustalili, że potrzeba co najmniej dziesięciu tysięcy godzin pracy i ćwiczeń, aby osiągnąć w jakiejś dziedzinie sukces[157]. Kontynuując rozważania na temat talentu w ujęciu psychologicznym, należy przytoczyć opinię J. Strelaua, polskiego psychologa światowej klasy, który zauważa, że „zachowanie człowieka, w którym przejawiają się charakterystyczne dla niego cechy osobowości i możliwości intelektualne, jest wyznaczone sytuacją, w której człowiek się znajduje"[158]. Podkreśla to rolę i znaczenie środowiska, w którym talent się rodzi i rozwija.

Pracownika, który odkrywa swoje talenty, a następnie je rozwija, można określić jako osobę samorealizującą się zgodnie z teorią człowieka samorealizującego się zaproponowaną przez A.H. Maslowa. Człowiek samorealizujący to osoba, której jedną z cech jest twórczość przejawiająca się na swój własny, indywidualny sposób. Występuje u niego zjawisko „pierwotnej twórczości" (ang. *primary creativity*), która wywodzi się z nieświadomości i prowadzi do nowych, oryginalnych odkryć. Cecha ta przejawia się w dowolnej dziedzinie, jaką obierze sobie osoba, która osiągnęła samorealizację, i należy ją odróżnić od „produktywnej twórczości" (ang. *productive creativity*), która znajduje swój wyraz w sztuce, muzyce, poezji, nauce czy w wynalazkach[159].

Często ludzie mają wiele talentów i podstawowy problemem jest wskazanie, który z nich wybrać i rozwijać. Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy zwrócić uwagę na to, kiedy odczuwane są pozytywne emocje związane z nowymi wyzwaniami, oraz dostrzec stan, w którym niejako traci się poczucie czasu podczas wykonywania jakiejś czynności. Jest to stan opisywany w teorii przepływu stworzonej przez M. Csíkszentmihályia, która zakłada, że osoba realizująca swój potencjał jest „zatracona" w pracy, realizuje zadania przenoszące ją na wyższy poziom, doznaje uczuć twórczych, które określane są przez autora jako „przepływ" (ang. *flow*). Silne zaangażowanie bywa określane mianem stanu zanurzenia w podejmowane działanie, który przejawia się poznawczo, emocjonalnie oraz behawioralnie. Pracownik silnie zaangażowany jest w pełni skoncentrowany na tym, co robi. Lubi to, co robi, i przeżywa radość oraz doświadcza pozytywnej energii, jak również gotów jest zrobić więcej, niż się od niego oczekuje. Te doznania towarzyszą ludziom, którzy pracują z pasją, zaangażowaniem,

---

[157] H. Bieniok, *Proste instrumenty identyfikacji i rozwoju uzdolnień w procesie zarządzania talentami* [w:] K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 129, Poznań 2009, s. 55.

[158] J. Strelau, *Kilka refleksji na temat różnic indywidualnych – z perspektywy psychologa*, „Nauka" 2006, nr 4, s. 19.

[159] P.G. Zimbardo, F.L. Ruch, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 404.

wytrwałością i nie zwracają uwagi na upływ czasu[160]. Definiując talent, bierze się pod uwagę trzy komponenty:

- przymioty naturalne, które są częściowo dziedziczone, a następnie rozwijane w trakcie życia człowieka;
- komponent kulturowy, który odwołuje się do systemów oraz zasad określających reguły działania jako znaczące i wartościowe;
- komponent społeczny, który tworzony jest przez instytucje i ludzi, ponieważ to oni decydują, czy określone działanie może być uznawane za wartościowe lub nie[161].

Koncepcja zakłada, że dane przymioty naturalne mogą być uznawane za talent w zależności od kultury czy też społeczeństwa, w którym talent funkcjonuje.

Reasumując rozważania dotyczące pojęcia talentu i biorąc pod uwagę różne podejścia, można zauważyć, że zagadnienie to jest rozpatrywane z perspektywy podmiotowej, czyli talent jako osoba o wysokim potencjale, osiągająca ponadprzeciętne wyniki, o kluczowych kompetencjach dla organizacji, oraz z perspektywy przedmiotowej, tj. talent w rozumieniu cechy lub atrybutu, np. postrzeganie talentu przez pryzmat zdolności[162].

Autorka zdecydowała się na przedstawienie koncepcji psychologicznych, ponieważ organizacje, zarządzając talentami, mogą czerpać dodatkową wiedzę z tego obszaru badawczego – szczególnie dotyczy to procesu definiowania i identyfikowania talentu. Zaprezentowane koncepcje pozwalają również na wykorzystanie dodatkowego kontekstu, który pozwala na zrozumienie znaczenia cech osobowych jednostek utalentowanych oraz ich powiązania z behawioralnym aspektem ich funkcjonowania oraz środowiskiem funkcjonowania. Jest to dość istotne z perspektywy oddziaływania organizacji na talent, gdyż pozwala na lepsze zrozumienie dynamiki funkcjonowania talentu, biorąc pod uwagę wymienione czynniki.

1.6. Czynniki wpływające na talent

Talent sprowadza się do cech, które potrzebują identyfikacji, odpowiedniego wsparcia i rozwoju. Ważne jest to, że talent stanowi pewną charakterystykę jednostki, która może podlegać zmianom i oddziaływaniom rozwojowym w pewnym zakresie.

---

[160] M. Csikszentmihalyi, *Przepływ. Jak poprawić jakość życia*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1996.
[161] M. Csikszentmihalyi, K. Rathunde, S. Whalen, *Talented teenagers: The roots of success and failure*, Cambridge University Press, Cambridge 1997, s. 23.
[162] A. Skuza, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 36.

S. Chełpa wyróżnia facylitatory, czyli czynniki wspierające rozwój talentów, oraz inhibitory, czyli czynniki hamujące rozwój talentów.

Do facylitatorów talentów należą:

- samorealizacja pozwalająca na to, że pracownik uświadamia sobie własny potencjał i dąży do jego realizacji;
- refleksja, samoświadomość własnych możliwości, poczucie wewnętrznego dystansu wobec siebie i podejmowanej aktywności;
- samowiedza na temat posiadanych możliwości rozwojowych i zdolności oraz nieadekwatna samoocena, dzięki której podejmowane działania są odpowiednio ambitne;
- samoakceptacja polegająca na pozytywnym stosunku do samego siebie, poczuciu własnej wartości, dzięki którym pracownik odważnie kontynuuje rozpoczęte plany zadaniowe pomimo destrukcyjnej krytyki oraz ataków;
- odporność na stres, która w sytuacjach trudnych pozwala na wysoki poziom realizacji przedsięwzięć;
- poczucie sprawstwa (wewnątrzsterowność) – polegające na przekonaniu o autorstwie podejmowanych działań i zdarzeń zachodzących w najbliższym otoczeniu, o odpowiedzialności za skutki własnych poczynań oraz zdarzeń, na które wywierało się wpływ;
- wiara i nadzieja na pożądane kształtowanie własnego losu ze zdarzeń w otaczającej rzeczywistości.

Do inhibitorów talentów należą:

- nieadekwatna samocena;
- powierzchowna refleksja i brak krytycyzmu wobec siebie samego;
- niestabilność emocjonalna;
- brak odporności na stres;
- poczucie braku sprawstwa;
- przekonanie o własnej wyjątkowości i nadzwyczajności powodujące, że jednostka przypisuje sobie szczególne przywileje i uprawnienia[163].

Te wskazówki mogą być pomocne dla samego talentu, gdyż określają obszary, na których powinien koncentrować się talent, aby uwolnić swój potencjał i osiągnąć zakładane wyniki pracy.

[163] S. Chełpa, *Samorealizacja talentów*…, dz. cyt., s. 32-35.

P. Smółka, analizując przyczyny, dla których utalentowany pracownik nie wykorzystuje swojego potencjału, nie wykazuje oczekiwanej produktywności ani nie spełnia oczekiwań przełożonego, wskazuje, że powodami takiego stanu rzeczy mogą być zarówno czynniki organizacyjne, jak również ograniczenia tkwiące w samym pracowniku. Do czynników organizacyjnych należą zbyt wygórowane oczekiwania lub zbyt niski poziom wsparcia organizacyjnego oraz niewłaściwa alokacja pracownika w strukturze organizacyjnej i wyposażenie stanowiska pracy. Może to skutkować niską efektywnością pracownika uznanego za talent, który nie może uwolnić swojego potencjału. Oprócz czynników organizacyjnych autor podkreśla, że niespełnianie oczekiwań przez utalentowaną osobę może być spowodowane czynnikami określanymi mianem wewnętrznych ograniczeń. Wewnętrzne ograniczenia charakteryzuje się jako nawyki, działania i postawy, które są niezależne od posiadanych kompetencji (wiedzy i umiejętności), jednak na tyle silne, że stają się one drugą naturą pracownika, powodując, iż dana osoba działa poniżej poziomu oczekiwań, który wynika z posiadanego przez nią potencjału. Autor wyróżnia siedem kluczowych wewnętrznych ograniczeń: arogancka pewność siebie (nawyk przeceniania własnych możliwości, często połączony z manifestowaniem swojej wyższości i dewaluacją innych osób), pasywne reagowanie, przesadna ostrożność, sceptyczne wyrachowanie, schematyczne postępowanie, słomiany zapał, zależna postawa (nawyk unikania wyrażania niepoprawnych opinii połączony z brakiem asertywności i niechęcią do wyrażania braku zgody)[164].

Znaczenie kontekstu organizacyjnego wskazuje również P. Illes, który podkreśla, że ma on znaczenie kluczowe dla rozwoju talentu. Autor zaznacza, że pracownicy mogą pracować powyżej lub poniżej swojego normalnego poziomu wykonania zadań w zależności od bezpośredniej interakcji z środowiskiem, kierownictwem oraz zespołem, z którym pracują[165]. Na uwagę zasługuje również dopasowanie pracownika do stanowiska pracy – pracownicy utalentowani są zazwyczaj najlepiej dopasowani do obszaru, w którym pracują. Znajdują się oni w odpowiednim miejscu, na odpowiednim stanowisku i we właściwym czasie. Z tej perspektywy każdy pracownik ma szanse na wykorzystanie własnego talentu w organizacji[166].

J. Piirto wskazuje, że ujawniony talent wspiera aspekt środowiskowy, który związany jest z 5 czynnikami środowiskowymi wpływającymi na rozwój talentów. Są nimi: uwarunkowania rodzinne, szanse, szkoła, społeczność i kultura oraz płeć[167].

---

[164] P. Smółka, *Przykra siódemka*, „Personel i Zarządzanie" 2012, nr 2, s. 93-94.
[165] P. Illes, *Talent balancing: Staffing your company for long-term success*, „Human Resource Development International" 2008, vol. 11, no. 2, s. 215-218.
[166] M. Buckingham, C. Coffman, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*, MT Biznes, Warszawa 2001.
[167] J. Piirto, *Talented Children*…, dz. cyt., s. 38-51.

Firma doradcza Hay Group wskazuje warunkujące rozwój potencjału talentów i pozwalające pracownikom efektywnie radzić sobie z wyzwaniami biznesowymi w nieustannie zmieniającym się środowisku. Czynniki te nie są cechami stałymi i zarówno pracownicy, jak i organizacje mogą podjąć działania, które mają na celu wsparcie pracowników w rozwoju ich potencjału. Wyróżnia się następujące czynniki:

- chęć uczenia się, czyli gotowość do podejmowania ryzyka w celu zdobycia wiedzy i umiejętności;
- szerokość perspektywy, czyli patrzenie na zagadnienia z szerszej perspektywy i uwzględnianie różnych punktów widzenia;
- rozumienie innych, czyli trafne rozumienie myśli i punktu widzenia innych osób;
- dojrzałość emocjonalną, czyli umiejętność przyjmowania informacji zwrotnej i traktowanie trudności jako okazji do nauki i rozwoju[168].

Jednym z elementów, który ma wpływ na ujawienie talentów, jest motywacja, związana z różnymi potrzebami. D. McClelland twierdzi, że istnieją trzy podstawowe potrzeby, tj. potrzeba osiągnięć, afiliacji i władzy, które to motywują ludzi do działania. Osoba, która ma wysoką potrzebę osiągnięć, przyjmuje osobistą odpowiedzialność za zadanie, preferuje podejmowanie dobrze skalkulowanego ryzyka i lubi bezpośrednie sprzężenie zwrotne dotyczące efektów swoich działań. Jednostka ta polega na sobie samym, cele i standardy ustala wewnętrznie sama, bez niczyjej pomocy i bez oglądania się na czyjąkolwiek aprobatę. Osoba z nasiloną potrzebą afiliacji dąży do uzyskiwania aprobaty zarówno od swoich współpracowników, jak i przełożonych oraz jest wrażliwa na potrzeby innych. Osoba z nasiloną potrzebą władzy dąży do takich sytuacji, w których może zarządzać innymi osobami i wpływać na nie w taki sposób, aby realizowały jej cele[169]. Wydaje, że to potrzeba osiągnięć najbardziej napędza rozwój i może być jedną ze szczególnie pożądanych cech u talentów w organizacji.

Wykorzystanie powyższych sugestii może pozwolić organizacjom nie tylko na zapewnienie warunków pracy pozwalających na ujawnienie się talentu, ale również na stworzenie takiej kultury pracy, która stymulowałaby talent do większego zaangażowania oraz większej efektywności, co w konsekwencji przełożyć się może na osiąganie przewagi konkurencyjnej.

---

[168] E. Warszycka, *Niewidoczny potencjał*…, dz. cyt., s. 44-45.

[169] P. Makin, C. Cooper, C. Charles, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 120-122.

Zastanawiając się na czynnikami, które mogą być korzystane dla ujawniania się talentu, warto zwrócić uwagę na podejście do talentu zaprezentowane przez J.C. Maxwella, który opisał następujące działania wspierające talent:

- „wiara wzmaga talent,
- zamiłowanie pobudza talent,
- inicjatywa aktywuje talent,
- skupienie ukierunkowuje talent,
- przygotowanie ustawia talent,
- trening wyostrza talent,
- wytrwałość podtrzymuje talent,
- odwaga wystawia talent,
- zdolność do uczenia się poszerza talent,
- charakter chroni talent,
- związki z ludźmi wpływają na talent,
- odpowiedzialność wzmaga talent,
- praca zespołowa pomnaża talent”[170].

Są to ważne sugestie, które mogą być wykorzystane przez osobę utalentowaną, jak również mogą być brane pod uwagę przez przełożonego talentu, gdyż ich stosowanie w praktyce gwarantuje maksymalne warunki wspierające rozwój talentu.

1.7. Rodzaje talentów i częstotliwość ich występowania

O tym, kogo zaliczyć do grupy talentów, w dużej mierze decyduje specyfika danej organizacji. Przykładowo, w firmach handlowych mogą to być sprzedawcy, w firmach produkcyjnych pracownicy działów rozwoju produktu, w firmach usługowych pracownicy działu obsługi klientów itp. Przydatność talentu uzależniona jest od celów i potrzeb organizacji, nie można zatem mówić o talentach krytycznych lub niezbędnych w każdej organizacji, gdyż wartość talentu jest relatywna i zależna od otoczenia.

Posiadane przez człowieka talenty można rozpatrywać w kontekście ich znaczenia dla życia społecznego. S. Chełpa (za A.J. Tannenbaum, 1986) podaje następujący podział talentów:

[170] J.C. Maxwell, *Talent nie wystarczy. Odkryj możliwości tkwiące w tobie, może ważniejsze niż talent*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008, s. 19.

- talenty krytyczne – są to talenty rzadkie, ale niezbędne i pożądane dla funkcjonowania danej społeczności, w przypadku organizacji możemy do nich zaliczyć np. przywództwo, przedsiębiorczość;
- talenty wyróżniające – są to talenty względnie często spotykane, cechujące się jednostronnym ukierunkowaniem i dużą istotnością dla życia danej społeczności, w organizacji, mogą to być ponadprzeciętne uzdolnienia związane z realizacją specyficznych zadań pracy;
- talenty nadmiarowe – są to talenty rzadko występujące, ale niekoniecznie istotne dla sprawnego funkcjonowania danej organizacji społeczności, np. uzdolnienia muzyczne;
- talenty niepotrzebne – są talenty dość często występujące, ale nie sprzyjają one sprawnemu funkcjonowaniu danej społeczności, np. opisane w Księdze rekordów Guinnessa[171].

Nieco inne podejście do segmentacji talentów w ujęciu analitycznym prezentuje J. Kopeć, który wyróżnia następujące talenty:

- talenty krytyczne – są to osoby generujące ponadprzeciętną wartość dla organizacji oraz w sposób znaczący wpływające na sukces organizacji, np. projektanci wyrobów w przedsiębiorstwach produkcyjnych, pracownicy obsługi klientów w firmach usługowych itp.;
- talenty w zakresie wytwarzania produktów czy też świadczenia usług – są to osoby, które w stosunku do innych pracowników wytwarzają najwięcej produktów i w najlepszej jakości, oraz ci, którzy uzyskują wysokie noty od klientów korzystających z ich usług;
- talenty w zakresie przetwarzania informacji – są to osoby, które sprawnie obsługują programy komputerowe;
- talenty w zakresie innowacji – są to osoby, które dążą do wprowadzenia nowych rozwiązań i są kreatywne;
- talenty w zakresie przywództwa – są to osoby mające szczególne znaczenie dla praktyki gospodarczej, ponieważ od jakości przywództwa w organizacji zależy rozwój danej organizacji oraz jej przetrwanie na konkurencyjnym rynku;
- talenty w zakresie wychowania następców – są to osoby, które potrafią wychowywać sukcesorów w firmie;
- talenty w kontaktach interpersonalnych – są to osoby, które łatwo nawiązują relacje interpersonalne, jak również szanują i uwzględniają różnorodność kulturową;

[171] S. Chełpa, *Samorealizacja talentów*…, dz. cyt., s. 29.

- talenty pedagogiczne – są to osoby, które posiadają bardzo dobrą znajomość wykładanego przedmiotu oraz tworzą odpowiednią atmosferę na zajęciach poprzez inspirowanie do myślenia i dalszego studiowania, a także umiejętnie prowadzą dyskusje i konwersacje;
- talenty akademickie – są to osoby, które w środowisku akademickim publikują swoje artykuły w prestiżowych czasopismach i wydawnictwach naukowych, decyduje o tym liczba i jakość badań przejawiająca się w publikacjach i mierzona indeksem *impact factor* oraz liczba cytowań w bazie *Journal Citation Reports*[172].

Należy podkreślić, że zaprezentowane klasyfikacje talentów mają charakter poglądowy i można powiedzieć, że dana organizacja, przygotowując kryteria doboru talentu, powinna brać pod uwagę własne potrzeby dotyczące rodzajów talentów, które są istotne dla jej funkcjonowania.

Warte podkreślenia jest występowanie definicji „elitarne", które uznają za talent jedynie garstkę najlepszych pracowników w firmie lub też obejmują kilka wyjątkowych cech („talentów"), które występują u danego pracownika. Istnieją również definicje „egalitarne", w których za talenty uznaje się wielu lub (w skrajnym przypadku) wszystkich zatrudnionych pracowników[173]. Stanowisko „egalitarne" jest prezentowane przez większość badaczy prawdopodobnie dlatego, że cechy wyróżniające talent nie są powszechne. Tabela 5 przedstawia procentowy wskaźnik osób zaliczanych do grupy talentów**,** który jest prezentowany przez różnych autorów i znajduje się w przedziale od 1% do 15%**.**

Tabela 5. Procentowy wskaźnik osób zaliczanych do grupy talentów

Lp.	**Autor/ organizacja**	**Procentowy wskaźnik talentów**
1.	AXA	Talent należy do grupy 3% pracowników w firmie[174].
2.	L.A. Berger, D.R. Berger	Przedstawione atuty jednostek utalentowanych dowodzą, że tworzą one niewielką grupę osób w organizacji – akcentuje się, że stanowią 3% zatrudnionych pracowników, a w przedsiębiorstwach osiągających największe sukcesy – 5%[175].

[172] J. Kopeć, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 17-26.
[173] J. Tabor, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 11-12.
[174] *Okazja do rozwoju*…, dz. cyt., s. 19-23.
[175] L.A. Berger, D.R. Berger, *The Talent Management Handbook*…, dz. cyt., s. ix.

Lp.	Autor/ organizacja	Procentowy wskaźnik talentów
3.	S. Borkowska	Praktyka firm pokazuje, że programy przeznaczone dla talentów dotyczą 5-10% pracowników[176].
4.	J.A. Elegbe	Do talentów zalicza się 15% pracowników w organizacji[177].
5.	J. Kopeć	Zdecydowana większość przedsiębiorstw za talent uznaje 1-15% personelu[178].
6.	K. Kwiecień	Organizacje nie powinny się koncentrować jedynie na 5-10% kluczowych talentów, lecz powinny objąć procesem zarządzania talentami wszystkich pracowników firmy spełniających ich standardy[179].
7.	T. Oleksyn	Utalentowani ludzie stanowią około 3% całej populacji, natomiast odsetek ludzi zasługujących na zaliczenie ich do utalentowanych pracowników o odpowiednich uzdolnieniach i predyspozycjach wynosi 10%[180].
8.	HRM partners	Programy zarządzania talentami w przedsiębiorstwach obejmują 1-5% pracowników[181].
9.	The Conference Board	Programy zarządzania talentami w Polsce są najczęściej ograniczone do kadry kierowniczej i przewidziane są dla zaledwie do 2-5% pracowników firmy[182].
10.	Towers Perrin	Do puli talentów zalicza się nie więcej niż 15% wszystkich zatrudnionych pracowników[183].

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowane zestawienie procentowych wskaźników osób zaliczanych do grupy talentów pokazuje, że brakuje zgodności co do tego, ilu pracowników jest finalnie zakwalifikowanych do grupy talentów; niemniej jednak autorzy prezentują stanowisko, że jest

[176] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie*…, dz. cyt., s. 12.
[177] J.A. Elegbe, *Talent Management in the developing world. Adopting a global perspective*, Ashgate Publishing, Burlington 2010, s. 5-6.
[178] J. Kopeć, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 153.
[179] K. Kwiecień, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 163.
[180] J. Kopeć, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 69.
[181] A. Jarosławska, *Docenić talenty. Polskie praktyki zarządzania talentami wg badania HRM partners SA*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 1, s. 33.
[182] K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 5-8.
[183] Towers Perrin, *Talent Management Takes on New Meaning for Companies Struggling to Retain Critical Skills, Towers Perrin Finds*, 16.10.2006, https://www.businesswire.com/news/home/20061016005260/en/Talent-Management-Takes-New-Meaning-Companies-Struggling [dostęp: 04.10.2018].

to stosunkowo nieliczna grupa pracowników, która stanowi do około 15% pracowników zatrudnionych w danej organizacji. Te dane pokazują, że talent jest dobrem dość rzadkim i należy zwracać szczególną uwagę na każdego pracownika z tej grupy, gdyż nie wszyscy pracownicy mają odpowiednie atrybuty, aby mogli być rozpatrywani jako talenty, generujące wartość dodaną dla organizacji.

ROZDZIAŁ 2. Koncepcje zarządzania talentami – podstawy teoretyczne do badań

2.1. Czynniki wpływające na wzrost znaczenia zarządzania talentami

Wśród czynników mających wpływ na wzrost znaczenia procesów zarządzania utalentowanymi pracownikami należy wyróżnić czynniki wewnątrzorganizacyjne i zewnątrzorganizacyjne.

Do czynników wewnątrzorganizacyjnych należą między innymi:

- potrzeba zwiększenia efektywności całej organizacji;
- trudność w pozyskaniu utalentowanych pracowników;
- potrzeba przygotowania grupy sukcesorów na stanowiska kierownicze;
- potrzeba zatrzymania utalentowanych pracowników w organizacji;
- wytyczne organizacji macierzystej dotyczące polityki zarządzania zasobami ludzkimi;
- potrzeba efektywniejszego wykorzystania zasobów niematerialnych w procesach szkoleniowo-rozwojowych;
- zwiększanie zakresu narzędzi motywacyjnych[184].

Podobną charakterystykę czynników wewnątrzorganizacyjnych przedstawiają wyniki badań przeprowadzonych przez The Conference Board. Potwierdzają one, że firmy najczęściej przeprowadzają programy zarządzania talentami z następujących powodów:

- poprawy efektywności całej organizacji;
- zabezpieczenia przyszłości firmy poprzez przygotowanie przyszłej kadry;
- wzrostu lojalności, zaangażowania i motywacji pracowników;
- kształtowania pożądanych postaw pracowniczych polegających na dzieleniu się wiedzą, aktywnym uczeniu się, otwartej komunikacji oraz gotowości do współpracy z innymi działami;
- wzrostu samoświadomości własnych atutów i słabości oraz potrzeb rozwojowych pracowników[185].

Biorąc pod uwagę czynniki wewnątrzorganizacyjne, obserwuje się, że zarządzanie talentami wynika z potrzeby przedsiębiorstw związanej przede wszystkim ze zwiększeniem

[184] A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja*…, dz. cyt., s. 53-54.
[185] K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 12-13.

efektywności, przygotowaniem grupy sukcesorów oraz zapewnieniem talentom odpowiednich bodźców motywacyjnych i rozwojowych.

Czynniki zewnątrzorganizacyjne wpływające na zarządzanie talentami stanowią nieco większą i niejednorodną grupę. Należą do nich:

- turbulentne otoczenie związane z twardą konkurencją, które powoduje wzrost zainteresowania pozyskiwaniem i utrzymywaniem pracowników utalentowanych o wysokim potencjale zawodowym, którzy mogą stanowić dźwignię wzrostu wartości firm i sprostać nieustannym wyzwaniom ze strony otoczenia biznesowego[186];
- trendy demograficzne, co powoduje, że ogranicza się zasób osób, z których firmy mogą wybierać najlepszych pracowników, a jednocześnie zmniejszające się zasoby ludzkie powodują, iż rywalizacja o pracowników o najwyższych kwalifikacjach zaczyna rosnąć[187];
- zmiana ery przemysłowej na informacyjną i masowy dostęp do Internetu jako powód powstania społeczeństwa informacyjnego, które szybko wymienia się informacjami bez względu na odległość, co powoduje, że pracownicy utalentowani mogą wykonywać pracę zdalnie z różnych miejsc i dla różnych organizacji[188];
- gospodarka oparta na wiedzy, w której sukces mogą osiągnąć ci pracownicy, którzy potrafią szybciej, lepiej i efektywniej pozyskać, przetworzyć oraz wykorzystać wiedzę w taki sposób, aby wytworzone produkty i usługi cieszyły się popytem wśród klientów[189];
- organizacje uczące się, które zapewniają pracownikom możliwość uczenia się i wyciągania wniosków z doświadczenia szybciej niż konkurencja i są źródłem sukcesu rynkowego[190];
- kryzysy w przedsiębiorstwie, które powodują, że przetrwanie kryzysu i dalszy rozwój przedsiębiorstwa uzależnione są nie tylko od utalentowanych pracowników, ale także od umiejętnego wykorzystania talentów pozostałych pracowników[191];
- rozwój innowacyjności w przedsiębiorstwie, który pociąga za sobą wzrost znaczenia pracowników utalentowanych, czyli tych, którzy poprzez swoją wiedzę i umiejętności mogą zagwarantować, że wprowadzone innowacje zwiększą konkurencyjność

---

186 R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
187 J. Tabor, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 27.
188 B. Buchelt, *Rosnące znaczenie*…, dz. cyt., s. 14.
189 J. Kopeć, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 29.
190 B. Nogalski, H. Czubasiewicz, *Rola kierownika w procesie pozyskiwania i rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie XXI wieku* [w:] S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 2004, s. 203.
191 J. Kopeć, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 39.

przedsiębiorstw; szybkość procesu innowacji zależy od odwagi działania, otwartości umysłu i zdolności przezwyciężenia trudności, które stanowią cechy pracowników utalentowanych[192]; jednocześnie innowacyjność związana jest ze wzrostem wartości wiedzy w rozwoju firmy oraz z kreatywnością indywidualną[193];

- mobilność kadr, która wiąże się z otwarciem rynku pracy dla krajów w Unii Europejskiej oraz pozwala na zaspokojenie potrzeb związanych z niedoborem pracowników utalentowanych w tych krajach o niskim bezrobociu; zjawisko to jednoczenie pogłębia niedobór pracowników utalentowanych w innych krajach członkowskich[194];
- globalizacja, która powoduje, że następuje połączenie działalności gospodarek oraz przedsiębiorstw ponad granicami państw, co daje możliwość zatrudnienia pracowników w różnych miejscach i powoduje konieczność konkurowania o talenty nie tylko na rynku lokalnym, ale też międzynarodowym; zjawisko to powoduje również, że następuje integrowanie coraz większej liczby gospodarek krajowych ponad granicami państw, w wyniku czego powstaje ogólnoświatowy system ekonomiczny o dużej współzależności[195].

Analizując czynniki zewnątrzorganizacyjne, można zaobserwować, że organizacje, chcąc nadążyć za silnie zmieniającym się otoczeniem zewnętrznym, które związane jest z silną konkurencją, muszą poświęcić więcej uwagi pozyskiwaniu i utrzymaniu pracowników o wysokim potencjale zawodowym. Pozwala to na podnoszenie wartości firmy i gwarantuje sprostanie nieustanie zmieniającym się wyzwaniom biznesowym, jak również osiąganie przewagi w zakresie wytwarzanych produktów czy też proponowanych usług.

2.2. Cele zarządzania talentami

Z czynników wpływających na wzrost znaczenia zarządzania talentami wypływają cele, które chcą osiągnąć organizacje, realizując zarządzanie talentami. Nie ma zgodności odnośnie do tego, jaki jest główny cel zarządzania talentami, ponieważ zjawisko to charakteryzuje się kombinacją różnych celów szczegółowych, które często zależą od

[192] J. Grodzicki, *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 133.
[193] A. Pocztowski, A. Miś, U. Pauli, *Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach – praktyki polskich, niemieckich i hiszpańskich firm* [w:] A. Wojtczuk-Turek (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania i trendy*, Oficyna SGH, Warszawa 2019, s. 135.
[194] B. Buchelt, *Rosnące znaczenie*…, dz. cyt., s. 29-34.
[195] A. Zaorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 35.

założeń strategicznych organizacji i aktualnych potrzeb firm w tym zakresie. Zestawienie celów zarządzania talentami prezentowanych przez niektórych badaczy tego zjawiska przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Zestawienie celów zarządzania talentami

Lp.	Autor	Cele zarządzania talentami
1.	M. Armstrong	Celem zarządzania talentami jest zapewnienie, że organizacja ma utalentowanych pracowników pozwalających na osiąganie jej celów oraz przygotowanie zasobu talentów (ang. *talent pool*), którzy mogą objąć role kluczowe w organizacji[196].
2.	C. Asthon, L. Morton	Wskazują, że zarządzanie talentami powinno wspierać organizacje w osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej[197].
3.	B. Buchelt	Podkreśla, że ogromne znaczenie zarządzania talentami wynika między innymi z przesłanki, iż pozyskiwanie i utrzymywanie talentów wpływa na gotowość organizacji do osiągania wyznaczonych celów strategicznych[198].
4.	P. Capelli	Sednem zarządzania talentami jest przewidywanie zapotrzebowania na kapitał ludzki, a następnie zaspokojenie go zgodnie z określonym planem[199].
5.	T. Listwan	Zarządzanie talentami podejmowane jest po to, by osiągnąć cele organizacji[200].
6.	T. Ingram	Wskazuje, że procesy zarządzania talentami związane są z rezultatami uzyskiwanymi na poziomie pracowniczym, tj. zaangażowaniem, motywacją i przekraczaniem ról. Wyniki te z kolei na poziomie indywidualnym wpływają na efektywność organizacyjną w ujęciu finansowym[201].

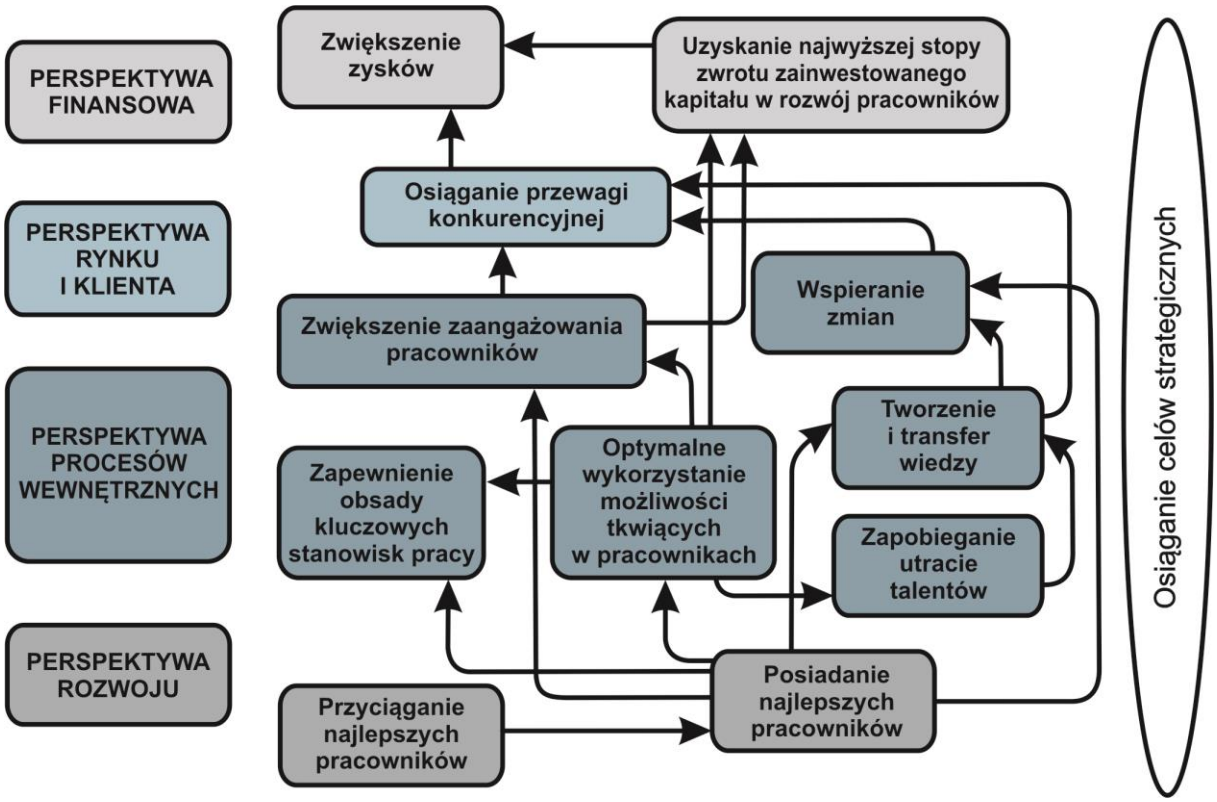
[196] A. Armstrong, S. Taylor, *Armstrong's handbook*…, dz. cyt., s. 270.
[197] C. Ashton, L. Morton, *Managing talent for competitive advantage. Taking a systemic approach to talent management*, „Strategic HR Review" 2005, no. 4.
[198] B. Buchelt, *Strategiczne aspekty zarządzania talentami* [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 63.
[199] S.E. Jackson, R.S. Schuler, *Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychology*, „American Psychologist" 1990, vol. 45, no. 2, s. 235.
[200] T. Listwan, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 21.
[201] T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria*…, dz. cyt., s. 50.

Lp.	Autor	Cele zarządzania talentami
7.	K. Kopeć	Charakteryzując system zarządzania talentami, wskazuje, że celem nadrzędnym jest takie postępowanie z talentami, aby osoby te przyczyniały się oni do tworzenia jak największej wartości dla interesariuszy oraz do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Wyróżnia również cele szczegółowe, które współistnieją z powyższym celem: – uzyskanie jak największej stopy zwrotu z zainwestowanego w talent kapitału; – opracowanie narzędzi pozwalających zidentyfikować, przyciągnąć, rozwijać, motywować i zatrzymywać talenty; – stworzenie warunków dla talentów pozwalające uzyskiwać coraz lepsze wyniki; – stworzenie talentom możliwości rozwoju; – zaspokajanie potrzeb talentów, tak aby chciały pozostać w organizacji; – ciągłe monitorowanie wyników uzyskiwanych przez talenty; – zachęcanie pracowników do odkrywania w sobie ponadprzeciętnych zdolności i predyspozycji[202].
9.	S.E. Jackson, R.S. Schuler	Celem zarządzania talentami jest zapewnienie odpowiednich osób na odpowiednich stanowiskach w odpowiednim czasie[203].

Źródło: Opracowanie własne.

Interesujące podejście do celów zarządzania talentami zaproponowała M. Chodorek, która wskazuje, że cele zarządzania talentami tworzą układ zróżnicowanych powiązań i wzajemnych oddziaływań (rysunek 18), które można zobrazować, wykorzystując ideę grupowania celów zawartą w tzw. strategicznej karcie wyników (ang. *balanced scorecard*)[204].

[202] J. Kopeć, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 58.
[203] M. Chodorek, *Uwarunkowania*…, dz. cyt., s. 129.
[204] Tamże, s. 141.



Rysunek 18. Mapa celów zarządzania talentami
Źródło: M. Chodorek, *Uwarunkowania zarządzania talentami w przedsiębiorstwie w kontekście teorii pozytywnego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 141.

Analizując cele zarządzania talentami, można stwierdzić, że organizacje poprzez realizację celów szczegółowych dotyczących talentów dążą do wykorzystania tkwiącego w nich potencjału i w ten sposób realizują cele strategiczne i osiągają przewagę organizacyjną.

2.3. Zarządzanie talentami w nawiązaniu do strategii zarządzania zasobami ludzkimi i strategii organizacji

Istotnym zagadnieniem przy budowie strategii, systemu czy też procesu zarządzania zasobami ludzkimi jest wybór strategii zarządzania przedsiębiorstwa. Według K. Obłoja strategia organizacji to spójna koncepcja działania oparta na niewielu kluczowych i wzajemnie uzupełniających się wyborach, które pozwalają firmie na wykorzystanie szans, zbudowanie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie dobrych wyników[205]. Jednocześnie autor ten wskazuje, że na „strategie przedsiębiorstwa składa się 5 zasadniczych elementów: misja firmy, przewaga strategiczna (silna strona), cele strategiczne oraz funkcjonalne programy

[205] K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji budować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2016, s. 13-15.

działania”[206]. Strategia organizacyjna powinna wskazywać precyzyjny wzór działań, które powinno podejmować przedsiębiorstwo, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną.

W praktyce gospodarczej strategia zarządzania organizacją polega na ogólnym opracowaniu celów organizacji, sposobie działania i wykorzystywaniu różnych zasobów oraz narzędzi. Jest ona szczegółowo rozpracowywana w obszarach zadaniowych, które pozwalają na jej realizację. Jeden z takich obszarów stanowi obszar funkcji personalnej, który pozwala na realizację strategii poprzez posiadane zasoby ludzkie. Strategia przedsiębiorstwa dotycząca posiadanych zasobów ludzkich nosi nazwę strategii personalnej lub też strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Zadania związane z realizacją funkcji personalnej powinny wynikać ze strategii organizacji, a zadaniem funkcji personalnej jest przełożenie jej na strategię i politykę personalną[207]. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi „stanowi spójną i unikalną konfigurację działań, obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów ukierunkowanych na tworzenie i wykorzystanie kapitału ludzkiego w sposób prowadzący do generowania wartości dla organizacji gwarantujący osiąganie przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej”[208]. Przez politykę personalną rozumie się całokształt zadań związanych z pracownikami. Odpowiednio prowadzona polityka personalna ma zapewnić przedsiębiorstwu realizację przyjętej strategii, a pracownikom – realizację ich potrzeb[209.]. Warte podkreślenia jest to, że strategię personalną należy tworzyć w taki sposób, aby była ona kompromisem pomiędzy aspiracjami rozwojowymi jednostek (w tym także pracowników utalentowanych) a potrzebami rozwoju kompetencji zawodowych, które są formułowane przez przedsiębiorstwo jako pracodawcę[210]. W literaturze można znaleźć różne podejścia do sposobu definiowania strategii personalnych. Jedno z nich zakłada, że strategia personalna powinna być zintegrowana ze strategią firmy, bowiem od siły związków pomiędzy nimi zależy siła organizacji oraz jej pozycji rynkowej.

Na podstawie długookresowych celów strategicznych działu personalnego można określić, kogo (czyli jakie cechy i kompetencje pracowników), gdzie (czyli na jakich stanowiska) i kiedy (czyli obecnie lub w przyszłości) organizacja potrzebuje, aby zapewnić jej osiąganie założonych celów i długookresowy rozwój. Ważne jest zdefiniowanie ram kompetencji zgodnych ze ścieżką organizacyjnego wzrostu w odniesieniu do kluczowych

---

[206] K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 33.

[207] H. Czubasiewicz, *Rola służb personalnych w zarządzaniu*, [w:] H. Czubasiewicz (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001, s. 30.

[208] A. Pocztowski (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 38.

[209] P. Wachowiak, *Szkolenie pracowników w przedsiębiorstwach działających w Polsce* [w:] M. Romanowska, P. Wachowiak, *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 540.

[210] C. Zając, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – problemy, wyzwania, perspektywy* [w:] A. Sopińska, P. Wachowiak, *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, s. 402.

stanowisk decydujących o jej rozwoju[211]. Warto podkreślić, że aby zasób pracowników przyniósł przedsiębiorstwu trwałą przewagę organizacyjną, należy w odpowiedni sposób wykorzystać te kompetencje pracowników, które prowadzą do realizacji strategii przedsiębiorstwa i jego sukcesu rynkowego[212].

Podczas opracowywania strategii personalnej i jej wdrożenia ważne jest, aby określić jej substrategie. Najczęściej substrategie te dotyczą podstawowych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Jedną z nich może być strategia zarządzania talentami. Spojrzenie strategiczne zakłada, że zarządzanie talentami jest elementem większej całości oraz podkreśla długofalowe aspekty zarządzania pracownikami zaliczonymi do tej grupy. W trakcie analizy tematyki dotyczącej zarządzania talentami istotne jest określenie relacji, jaka zachodzi pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a strategią organizacyjną.

Nie ma jednorodnej metodologii tworzenia strategii zarządzania talentami. Przystępując do analizy strategicznej, organizacja powinna odpowiedzieć na pytanie: jaki rodzaj talentu jest jej potrzebny, aby realizować wytyczone cele strategiczne? Proces strategicznego zarządzania talentami winien przebiegać według tych samych etapów co proces strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, czyli powinien on obejmować następujące fazy:

- analizę strategiczną – diagnoza otoczenia i wnętrza firmy pod względem identyfikacji i oceny czynników, które są istotne dla zarządzania talentami;
- formułowanie strategii zarządzania talentami – ustalenie, analiza i ocena krytyczna zaproponowanych wariantów oraz wybór wariantu optymalnego;
- wdrażanie strategii zarządzania talentami – polega na implementacji w życie oraz na tym, aby poszczególne cele strategiczne przełożyć na konkretne działania operacyjne (bieżące);
- monitorowanie i kontrolę wdrożonej strategii – rozumiana jest jako autonomiczny i wielowymiarowy proces monitorowania zarówno zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji, jak i działań realizowanych w ramach przyjętej strategii zarządzania talentami[213].

J. Kopeć podkreśla, że opracowując strategię zarządzania talentami, można określić ją jako „świadomy wybór celów oraz sposobów postępowania wobec utalentowanych pracowników wynikających z wizji oraz misji przedsiębiorstwa, który powinien przynosić

[211] M. Chodorek, *Uwarunkowania*…, dz. cyt., s. 133.
[212] P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 37.
[213] U. Pauli, *Pozyskiwanie*…, dz. cyt., s. 85-96.

największą wartość akcjonariuszom firmy i przewagę organizacyjną”[214]. T. Ingram wskazuje, że strategia zarządzania talentami powinna odpowiadać strategii ogólnej organizacji, co w praktyce oznacza ich wzajemne dopasowanie[215]. A. Pocztowski i A. Miś definiują strategię zarządzania talentami zaś jako „elastyczną konfigurację celów oraz planów działania ukierunkowaną nie tylko na pozyskiwanie i identyfikowanie talentów, ale przede wszystkim utrzymanie, a w konsekwencji optymalne wykorzystanie talentów, tak aby pozwoliły one organizacji osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną”[216].

Problematyka strategii zarządzania talentami, jej relacji ze strategią ogólną i strategią personalną, jak również jej powiązania z otoczeniem zewnętrznym oraz uwarunkowaniami wewnątrzorganizacyjnymi pozostają istotną kwestią wymagającą dalszego przebadania. Niewątpliwie jednak strategie te powinny z siebie wynikać i wpływać na siebie nawzajem. Organizacje, projektując system zarządzania talentami i implementując jego kluczowe projekty, powinny brać pod uwagę cele strategiczne, gdyż one wyznaczają kierunek podejmowanych w tym obszarze działań.

2.4. Modele zarządzania talentami

Pracownicy utalentowani potrzebują odpowiedniego podejścia organizacji, aby ich potencjał, wiedza i umiejętności były odpowiednio spożytkowane przez organizację. Innymi słowy, wymagają odpowiedniego zarządzania.

Pojęcie „zarządzanie talentami” pojawiło się w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku wraz ze sformułowaniem pojęcia „wojna o talenty”**.** Problematyce tej poświęcono wiele publikacji. Badanie przeprowadzone przez Chartered Institute of Personnel and Development wykazało, że tylko 20% badanych organizacji posiadało formalną definicję zarządzania talentami, natomiast aż 51% badanych organizacji wskazywało jedynie na fakt, że podejmuje aktywności z tego obszaru, nie definiując dokładnie tego zagadnienia[217]. Trudno jednoznacznie zdefiniować tę problematykę, ponieważ tworzy ją kompleks znaczeń z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i nie ma pełnej zgodności co do tego, w jaki sposób należy dokładnie określać zarządzanie talentami w przedsiębiorstwach. W konsekwencji w literaturze przedmiotu występuje wiele modeli i podejść badawczych opisujących omawiane zjawisko, a poszczególni autorzy koncentrują się na ich zdaniem najważniejszych

[214] J. Kopeć, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 156.
[215] T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria*…, dz. cyt., s. 43.
[216] A. Miś, A. Pocztowski, *Istota talentu*…, dz. cyt., s. 61.
[217] C. Tansley, L. Harris, J. Stewart, P. Turner, C. Foster, H. Williams, *Talent management*…, dz. cyt., s. 2.

kwestiach i trudno znaleźć jedno, wzorcowe podejście. Zaprezentowany przegląd modeli nie wyczerpuje listy wszystkich modeli opisanych dotychczas w literaturze przedmiotu. Zadaniem tego opracowania jest pokazanie istoty zarządzania talentami z różnych perspektyw. Aby zrealizować postawiony powyżej cel, przeanalizowano wybrane definicje zarządzania talentami. Są one scharakteryzowane w układzie chronologicznym i obejmują okres ostatnich 20 lat.

Model (łac. *dodelus* – wzór, miara) to uproszczony sposób odwzorowania rzeczywistości i zachodzących w niej zależności. Tworzy on pełną całość o odrębnych właściwościach od elementów, które się na niego złożyły. Ma również swoją indywidualną prawidłowość działania i nie stanowi składowej z praw działania jego elementów. „Model w naukach ekonomicznych pozwala na:

- subiektywną ocenę istniejącego stanu,
- ujawnienie błędu,
- ukierunkowanie pożądanych przemian,
- odpowiednie nasilenie wyróżnionych czynników,
- określenie optymalnego programu reorganizacji”[218].

Termin „model” może być utożsamiany z „funkcją”, przebiegiem „procesu” i jego poszczególnymi „etapami”. Część badaczy, używając słowa „model”, wskazuje na jego „elementy”, a jeszcze inni na „obszary zadaniowe”, „strukturę”. Z modelami związane są „aktywności”, „działania”, „zadania” i „praktyki”. Modele zarządzania talentami pomagają badaczom zjawiska na zrozumienie tego zagadnienia, gdyż pokazują relacje czy też interakcje pomiędzy istotnymi poszczególnymi elementami, natomiast ich graficzna prezentacja pozwala na lepsze zrozumienie istoty omawianych koncepcji zarządzania talentami, jak również zastępuje ona definicje.

Zarządzanie talentami wg L. Burke (1996)

Model tej autorki nawiązuje do koncepcji zarządzania projektami, ma charakter procesowy i składa się z trzech zasadniczych etapów, takich jak: analiza potrzeb, projektowanie programu oraz zarządzanie rozwojem pracowników utalentowanych (rysunek 19). Model ten ma praktyczne implikacje dla organizacji, gdyż każdy z poszczególnych etapów wskazuje konkretne działania, które powinna podjąć organizacja, aby skutecznie zarządzać tym procesem[219]. Ważnym elementem tego modelu jest

[218] T. Mendel, *Metodyka pisania prac doktorskich*, Wydawnictwo Naukowe CONTAC, Poznań 2010, s. 48.
[219] L.A. Burke, *Developing*…, dz. cyt., s. 19.

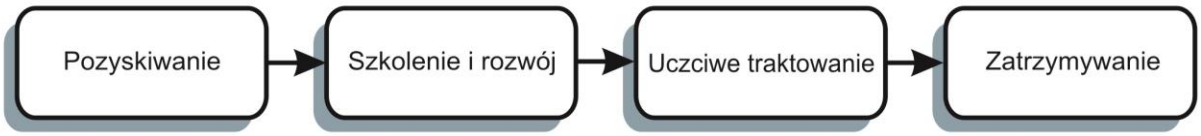
wyznaczenie tzw. przesunięć międzyfunkcyjnych, co podkreśla, że talent może się rozwijać w różnych zespołach i funkcjach, jak również wykorzystanie doświadczeń wychodzących poza dotychczasowe role.

Rysunek 19. Model zarządzania talentami wg L. Burke
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L.A. Burke, *Developing high-potential employees in the new business reality*, „Business Horizons" 1997, no. 40, s. 19.

Zarządzanie talentami wg F.D. Franka i C.L. Taylora (2004)

Autorzy ci wyróżnili cztery obszary aktywności organizacji, które składają się na zarządzanie talentami, tj. pozyskiwanie (rekrutacja i selekcja), szkolenie i rozwój, uczciwe traktowanie oraz zatrzymanie talentów (rysunek 20). Stanowią one trzon tej koncepcji, która nawiązuje do funkcjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji[220]. Istotnym elementem, który pojawia się w powyższym modelu, jest uczciwe traktowanie talentów, co podkreśla szczególną rolę czynników związanych z motywowaniem tej grupy pracowników.

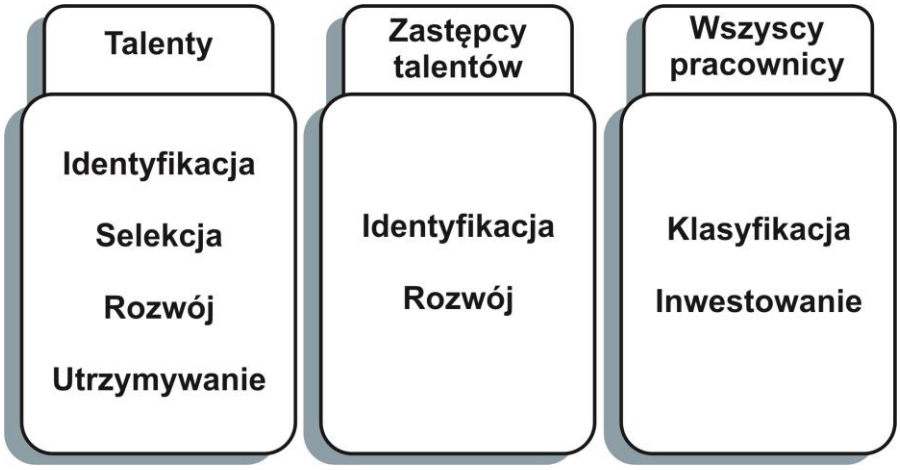
[220] F.D. Frank, L.C. Taylor, *Talent Management: Trends that will shape the future*, „Human Resource Planning" 2004, vol. 27, no. 1, s. 33-41.



Rysunek 20. Model zarządzania talentami wg F.D. Franka i C.L. Taylora
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: F.D. Frank, L.C. Taylor, *Talent Management: Trends that will shape the future*, „Human Resource Planning" 2004, vol. 27, no. 1, s. 33-41.

Zarządzanie talentami wg L.A. Bergera i D.R. Berger (2004)

Jest ono ukierunkowane na talenty, czyli na ponadprzeciętnych pracowników, którzy mają wysokie osiągnięcia, inspirują innych do osiągania wysokich wyników oraz posiadają kompetencje kluczowe z perspektywy organizacji. Istotą zarządzania talentami są następujące obszary: identyfikacja, selekcja, rozwój i utrzymanie talentów (rysunek 21). Proces ten jest wspomagany przez identyfikację i rozwój wysoko wykwalifikowanych zastępców pracowników utalentowanych, którzy obejmując stanowiska kluczowe, gwarantują sukces zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Zadaniem realizowanym w ramach zarządzania talentami jest również kwalifikacja i inwestowanie w każdego z pracowników, biorąc pod uwagę jego potencjał do tworzenia wartości dodanej dla organizacji[221]. Dużą wartością zaproponowanego modelu jest to, że koncepcję tę można stosować nie tylko do talentów, można ją bowiem odnosić zarówno do zastępców talentów, jak i do wszystkich pracowników.

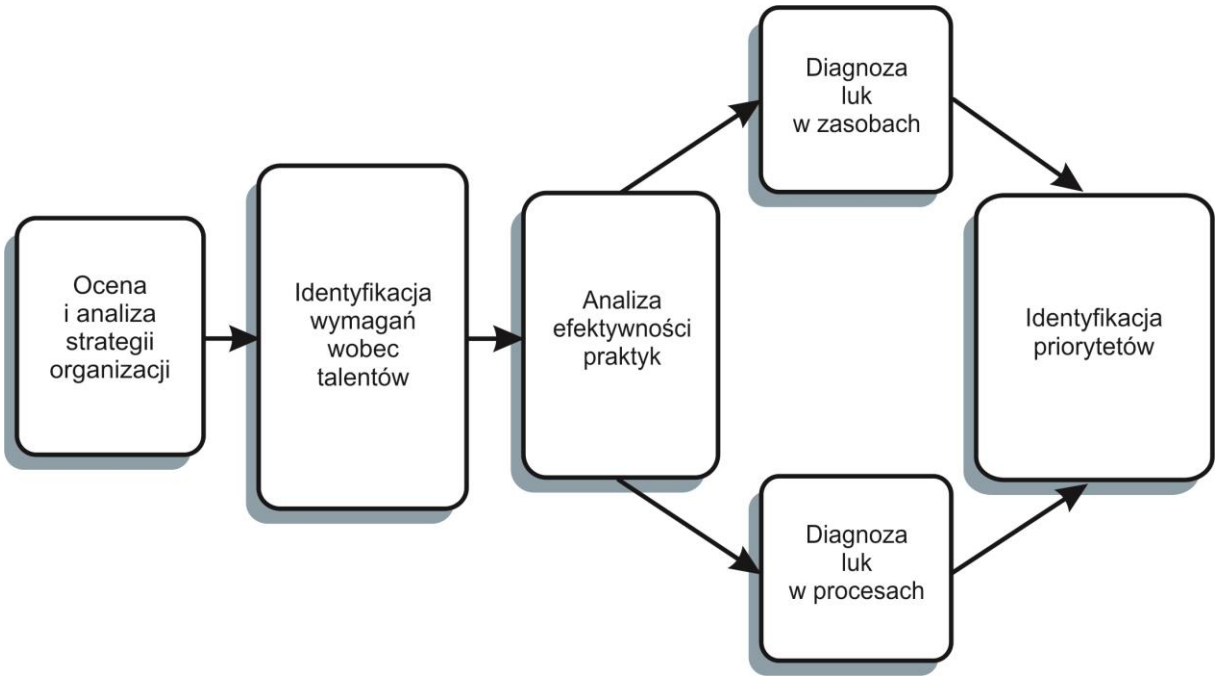


Rysunek 21. Model zarządzania talentami wg L.A. Bergera i D.R. Berger
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: L.A. Berger, D.R. Berger, *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, & Promoting your Best People*, McGraw-Hill, New York 2004, s. 4.

[221] L.A. Berger, D.R. Berger, *The Talent Management Handbook*…, dz. cyt., s. 4.

Zarządzanie talentami wg J.S. Heinena i C. O'Neill (2004)

Autorzy ci wskazują na związek zarządzania talentami z przewagą konkurencyjną. Mogą ją uzyskać te organizacje, które w umiejętny sposób zarządzają pracownikami utalentowanymi. Koncepcja ta zakłada, że punktem wyjścia powinna być strategia organizacji, na podstawie której dokonuje się identyfikacji wymagań wobec talentu. Po identyfikacji wymagań przeprowadzana jest analiza efektywności dotychczasowych praktyk zarządzania talentami, która pozwala na wyszczególnienie luk zarówno w zasobach (talentach), jak i procesach składających się na zarządzanie talentami. Prowadzi to następnie do identyfikacji priorytetów działania, którymi powinna zająć się organizacja, aby skutecznie realizować zarządzanie pracownikami utalentowanymi (rysunek 22). Model ten wiąże się z funkcjonalnym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi i wskazuje na powiązanie z następującymi praktykami, takimi jak: identyfikacja, przyciąganie, rozwijanie, motywowanie i zatrzymywanie ponadprzeciętnych pracowników[222]. Ważnym elementem tej koncepcji jest to, że wymagania wobec talentu są bezpośrednio powiązane ze strategią organizacji oraz przewagą organizacyjną.



Rysunek 22. Model zarządzania talentami wg J.S. Heinena i C. O'Neill
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.S. Heinen, C. O'Neill, *Managing Talent to Maximize Performance*, „Employee Relations Today" 2004, vol. 31, no. 2, s. 68.

[222] J.S. Heinen, C. O'Neill, *Managing Talent to Maximize Performance*, „Employee Relations Today" 2004, vol. 31, no. 2, s. 68.

Zarządzanie talentami wg C. Ashtona i L. Morton (2005)

Model w tym ujęciu jest integracją kluczowych etapów, takich jak: określenie potrzeb, zbieranie niezbędnych danych, zaplanowanie działań, podjęcie właściwych działań oraz ustalenie i ocena rezultatów (rysunek 23). Model ten ma charakter procesowy, gdyż elementy są połączone i tworzą jedną całość, rozpoczynając się od analizy potrzeb, a kończąc na ocenie osiąganych rezultatów. Zaletą modelu jest to, że na każdym z etapów zdefiniowane są konkretne działania, które musi podjąć organizacja, aby skutecznie zarządzać talentami. Według tych autorów najbardziej istotne działania z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi to: rekrutacja i selekcja talentów, ścieżki karier, awanse, zwolnienia, zatrzymywanie oraz kwestie związane z uczeniem się i rozwojem. Istotną rolę odgrywa również kontekst sytuacyjny związany z klimatem organizacyjnym, wartościami, przywództwem oraz formalnymi strukturami, politykami i procesami wspierającymi zarządzanie talentami[223]. Niewątpliwym atutem tego modelu jest postać procesu, który zaczyna się od analizy potrzeb, a kończy na ocenie rezultatów odnoszących się do efektywności i kosztów zarządzania talentami.

Rysunek 23. Model zarządzania talentami wg C. Ashtona i L. Morton

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: C. Ashton, L. Morton, *Managing talent for competitive advantage. Taking a systemic approach to talent management*, „Strategic HR Review" 2005, vol. 4, no. 5, s. 28-31.

[223] C. Ashton, L. Morton, *Managing talent*…, dz. cyt., s. 28-31.

Zarządzanie talentami wg T. Listwana (2005)

Zarządzanie talentami definiowane przez T. Listwana jest jako „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji". Wyodrębnia się w nim działania związane z wejściem pracowników do organizacji (pozyskiwanie talentów), przejściem, w którym dokonuje się transformacja (zarządzanie karierą, szkolenia, rozwój, oceny pracownicze), oraz wyjściem (badanie przyczyn odejścia talentów). Obrazowo model te został przedstawiony na rysunku 24. Autor zaznacza również, że warto podjąć działania na rzecz zatrzymywania zdolnego i wartościowego pracownika, eliminując potencjalną przyczynę odejścia i zaspokajając w miarę możliwości jego oczekiwania[224]. W podejściu tym akcentuje się związek z celami firmy, strategią (w tym strategią personalną), wartościami i warunkami organizacyjnymi. Warte podkreślenia jest to, że model ten zakłada, iż pracownicy podlegają transformacji, która powinna być aktywnie wspierana przez procesy motywowania, oceny i rozwoju, co podkreśla dynamiczny charakter procesu zarządzania talentami.

Rysunek 24. Model zarządzania talentami wg T. Listwana
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 20-27.

Zarządzanie talentami wg S. Borkowskiej (2005)

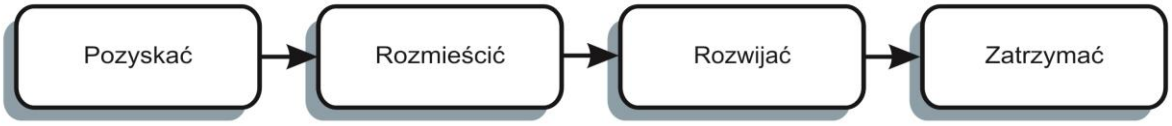
Autorka proponuje model zarządzania talentami oparty na takich elementach jak: pozyskiwanie, utrzymywanie, rozwój oraz motywowanie pracowników utalentowanych do osiągania jak najlepszych efektów i do rozwoju korzystnego zarówno dla organizacji, jak i samych talentów (rysunek 25). Poszczególne elementy są luźno ze sobą powiązane i nie określają jednoznacznie zależności między nimi[225]. Nie wskazuje się elementu związanego z odchodzeniem pracowników utalentowanych, ponieważ organizacja, planując działania związane z zarządzaniem talentami, nie koncentruje się na odejściu tej grupy pracowników. Zaletą tego modelu jest jego prostota, która powoduje, że może być on wykorzystany przez organizacje, które dopiero podejmują projekty związane z zarządzaniem talentami.

[224] T. Listwan, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 20-27.
[225] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie*…, dz. cyt., s. 11.

Rysunek 25. Model zarządzania talentami wg S. Borkowskiej
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 11.

Zarządzanie talentami wg Deloitte (2005 i 2008)

Deloitte przedstawia dwa modele zarządzania talentami. Pierwszy z nich reprezentuje tradycyjne podejście procesowe i składa się z następujących elementów (rysunek 26): pozyskać (ang. *acquire*), rozmieścić (ang. *deploy*), rozwijać (and. *develop*), zatrzymać (ang. *retain*). Nowym elementem w tym modelu, który nie pojawiał się w uprzednio prezentowanych modelach, jest rozmieszczenie talentów, co pokazuje, że organizacje powinny podejmować świadomy wysiłek, aby umieszczać talenty w takich rolach, które mogłyby zagwarantować maksymalne wykorzystanie umiejętności tych pracowników.

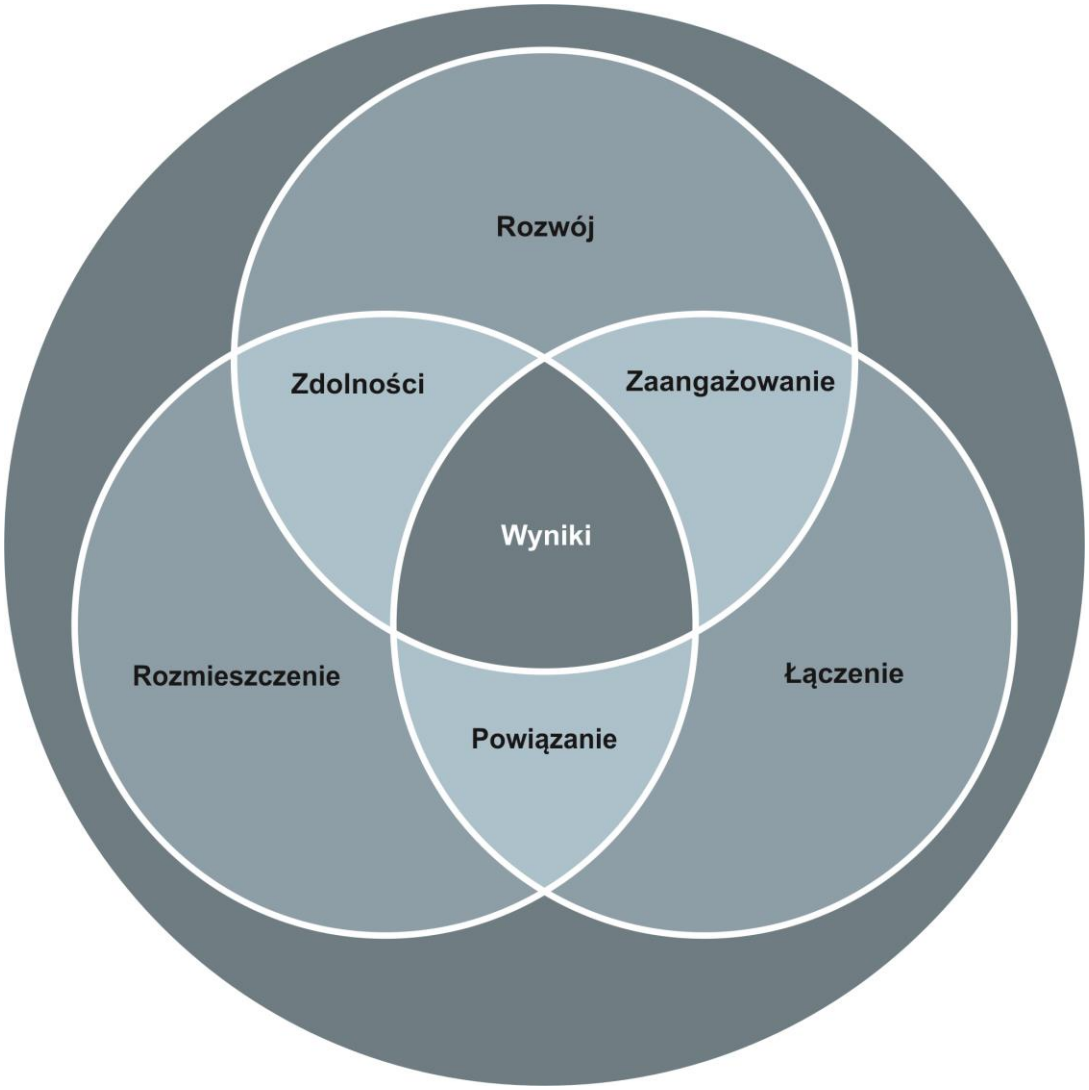


Rysunek 26. Model zarządzania talentami wg Deloitte (2005)
Źródło: Deloitte Research Study, It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? How Manufacturing Companies Can Beat the Coming Talent Crisis, Deloitte Development LLC, 2005, s. 3.

Następnie firma ta postuluje przejście od modelu tradycyjnego do modelu konfiguracyjnego (rysunek 27), składającego się z trzech wzajemnie ze sobą powiązanych i nakładających się na siebie obszarów, takich jak: rozwój (ang. *develop*), rozmieszczenie (ang. *deploy*) i łączenie (ang. *connect*). Rozwój związany jest z umożliwieniem pracownikom uczenia się poprzez doświadczenie, powierzanie pracownikom nowych zadań i stwarzanie możliwości uczenia się od innych osób. Rozmieszczanie dotyczy przypisania pracownikom projektów specjalnych po to, aby podnieść poziom ich zaangażowania oraz stworzyć takie role i takie możliwości, aby pracownicy mogli wykorzystać swój całkowity potencjał w celu osiągnięcia wysokich wyników. Łączenie zaś polega na tworzeniu takich warunków pracy, które pozwalają na budowanie sieci i tworzenie relacji z innymi pracownikami, aby usprawnić efektywność na poziomie jednostkowym i organizacyjnym. Koncentracja na tych obszarach generuje potencjał, zdolności oraz przywiązanie talentów[226]. Elementem, który po raz

[226] Deloitte Research Study, *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? How Manufacturing Companies Can Beat the Coming Talent Crisis*, Deloitte Development LLC, 2005, s. 3.

pierwszy został jasno podkreślony, jest to, że zarządzanie talentami powinno prowadzić do wysokich wyników pracy osiąganych przez talenty.

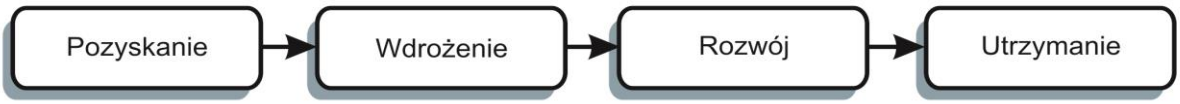


Rysunek 27. Model zarządzania talentami wg Deloitte (2008)
Źródło: Deloitte Research Study, *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? How Manufacturing Companies Can Beat the Coming Talent Crisis*, Deloitte Development LLC, 2005, s. 3.

Zarządzanie talentami wg M. Juchnowicz (2007)

Zdaniem M. Juchnowicz tradycyjny proces zarządzania talentami obejmuje następujące etapy: pozyskanie, wdrożenie, rozwój i utrzymanie pracowników utalentowanych (rysunek 28)[227]. Podobnie jak w przypadku modelu S. Borkowskiej zaletą powyższego modelu jest jego prostota i sekwencyjny układ czynności, który może być wykorzystany przez organizacje dopiero zaczynające wdrażanie projektów z zarządzania talentami.

[227] M. Juchnowicz, *Warunki skutecznego zarządzania talentami w przedsiębiorstwach w Polsce* [w:] J. Bieliński (red.), *Kapitał intelektualny w realizacji celów strategii lizbońskiej*, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 2007, s. 256-257.



Rysunek 28. Model zarządzania talentami wg M. Juchnowicz
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Juchnowicz, *Warunki skutecznego zarządzania talentami w przedsiębiorstwach w Polsce* [w:] J. Bieliński (red.), *Kapitał intelektualny w realizacji celów strategii lizbońskiej*, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 2007, s. 256-257.

Zarządzanie talentami wg C. Tansley i in. (2008)

C. Tansley wskazuje, że zarządzanie talentami dotyczy budowania tzw. zasobu talentów (ang. *talent pipeline*) poprzez przyciąganie/rekrutacje, rozwój, rozmieszczanie, zarządzanie wynikami pracy, wynagradzanie, zaangażowanie/zatrzymywanie i odchodzenie (rysunek 29). Istotnym elementem tej koncepcji jest to, że do realizacji kluczowych i strategicznych celów wybierani są pracownicy kluczowi, którzy często są również talentami. To powoduje, że pracownicy zidentyfikowani jako talenty po odpowiednim przygotowaniu mogą brać udział w realizacji zadań, które są priorytetowe i strategiczne z punktu widzenia organizacji[228]. Ważnym elementem tego podejścia jest to, że organizacje, biorąc pod uwagę realizowaną strategię, cały czas powinny dokonywać przeglądu istniejących zasobów i budować grupę pracowników, którzy mogą być uznani za talenty oraz pracowników kluczowych.

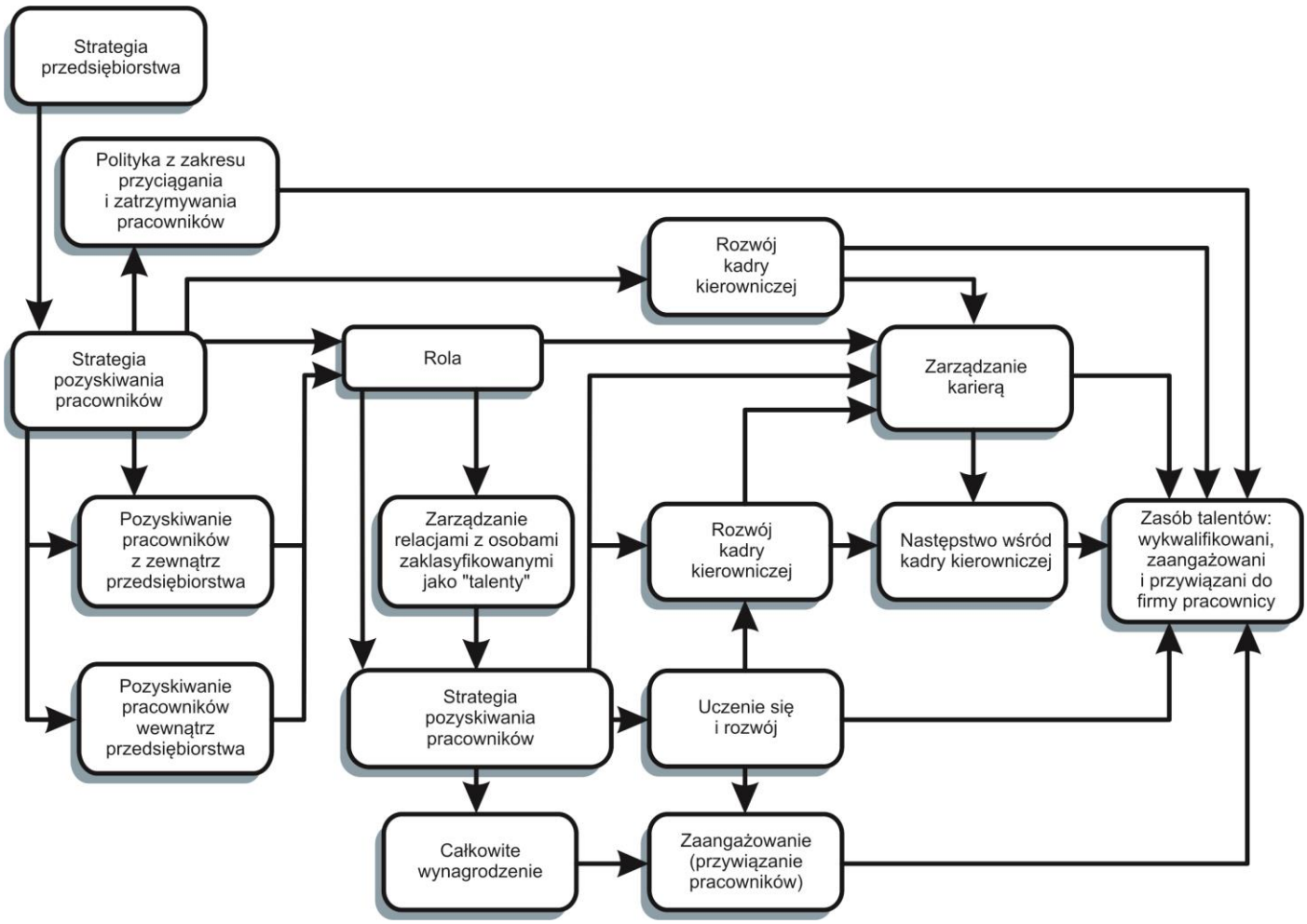
Rysunek 29. Model zarządzania talentami wg C. Tansley i in.
Źródło: C. Tansley, L. Harris, J. Stewart, P. Turner, C. Foster, H. Williams, *Talent management: understanding the dimensions. Change agenda*, CIDP, London 2006, s. 10.

Zarządzanie talentami wg A. Baron i M. Armstronga (2008)

Model ten jest osadzony w koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, której niezwykle istotny element stanowi zarządzanie talentami. Talent to główny zasób przedsiębiorstwa, a celem zarządzania talentami jest zapewnienie jego przepływu. Zarządzanie talentami określa się jako zintegrowany system działań, którego wdrożenie umożliwia kierownictwu przyciąganie, zatrzymywanie, motywowanie utalentowanych pracowników, którzy są

[228] C. Tansley, L. Harris, J. Stewart, P. Turner, C. Foster, H. Williams, *Talent management*…, dz. cyt., s. 10-17.

potrzebni teraz i w przyszłości. Model ten zakłada, że strategia przedsiębiorstwa wpływa na strategię pozyskania pracowników, która zaś ma wpływ na politykę przyciągania i zatrzymywania pracowników. Te z kolei określa zasób talentów, czyli wykwalifikowanych, zaangażowanych i przywiązanych do organizacji pracowników. Szczegółowe powiązanie pomiędzy poszczególnymi elementami modelu przedstawia rysunek 30[229]. Warto zwrócić uwagę na ten model, gdyż przedstawia on szczegółowe powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami, co może stanowić dodatkową wskazówkę dla tych organizacji, które mają bardziej rozbudowane podejście do zarządzania talentami i szukają lepszego zrozumienia związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy poszczególnymi elementami wpływającymi na zarządzanie talentami.

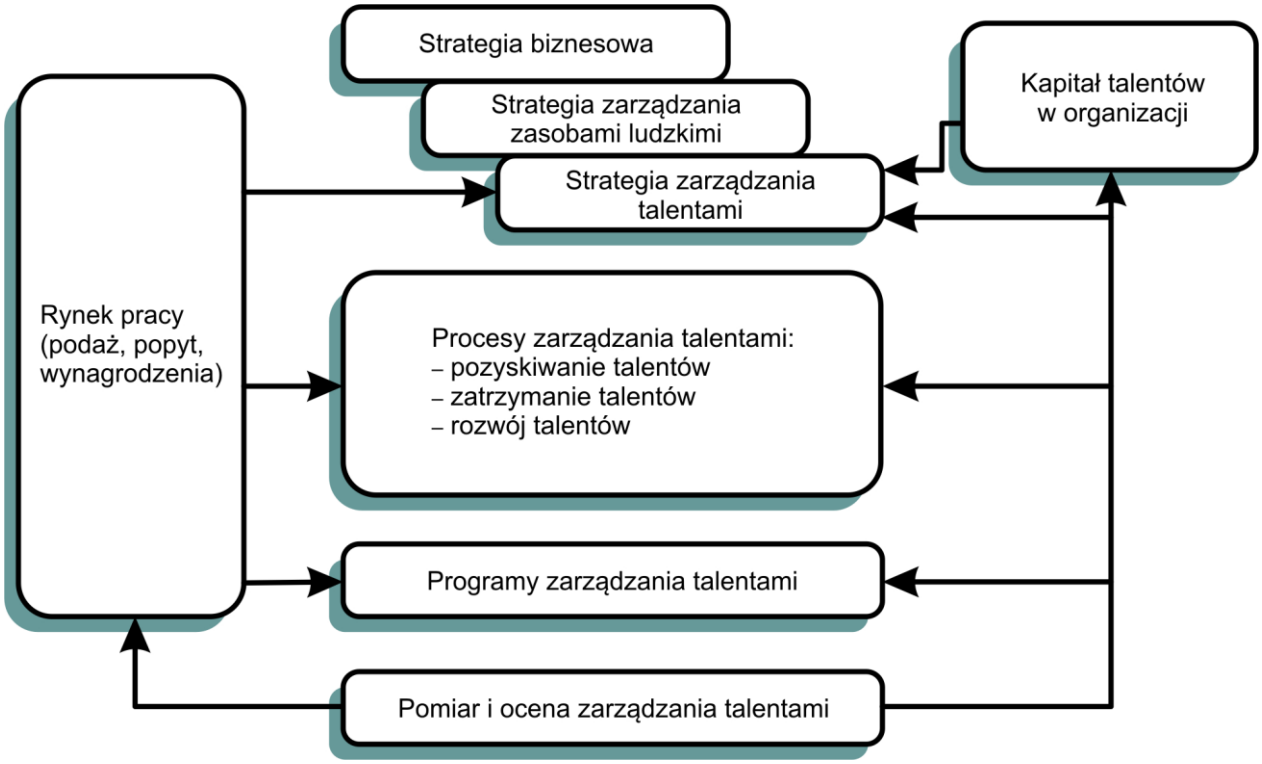


Rysunek 30. Model zarządzania talentami wg A. Baron i M. Armstronga
Źródło: A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 125.

[229] A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 124-125.

Zarządzanie talentami wg A. Pocztowskiego i A. Miś (2008)

W tym ujęciu zarządzanie talentami odnosi się tylko do grupy pracowników zdefiniowanych jako talenty i przedstawione jest w postaci modelu osadzonego w funkcji personalnej. Strategia biznesowa determinuje strategię zarządzania zasobami ludzkimi, a strategia zarządzania zasobami ludzkimi wpływa na strategię zarządzania talentami, która jest charakteryzowana przez proces składający się z następujących elementów, takich jak: pozyskiwanie, zatrzymywanie i rozwój talentów. Talenty są pozyskiwane zarówno z zewnętrznego rynku pracy, jak również z wnętrza organizacji. W konsekwencji powstaje kapitał talentów w organizacji (rysunek 31)[230]. Elementem modelu, na który należy zwrócić szczególną uwagę, jest potrzeba pomiaru i oceny zarządzania talentami, która pokazuje, że w celu uzyskania odpowiednich rezultatów proces ten należy ciągle ewaluować.



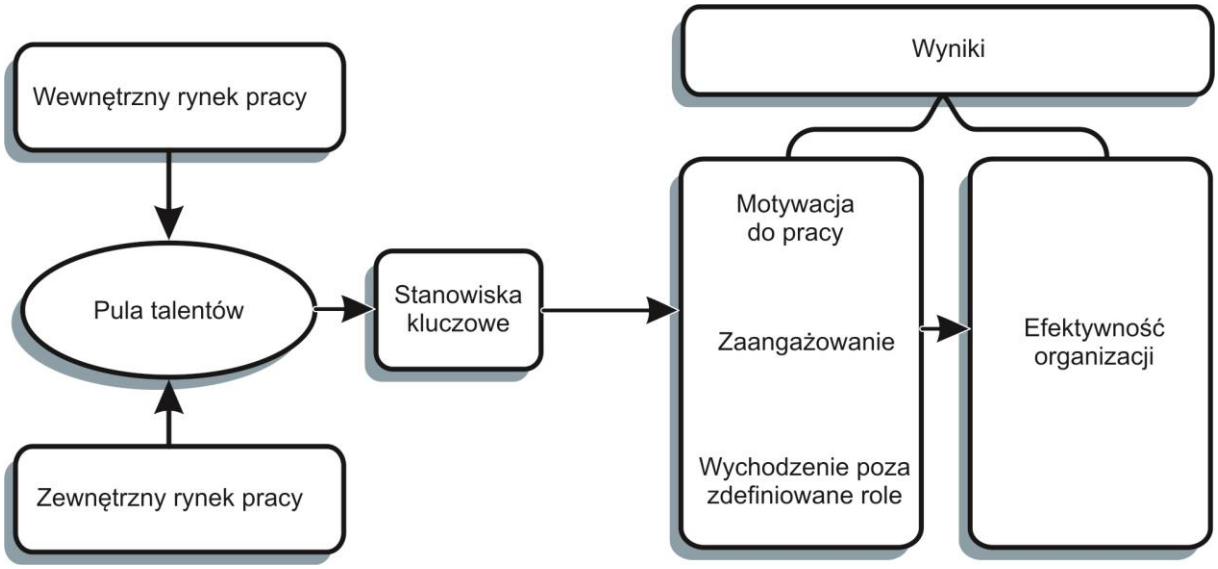
Rysunek 31. Model zarządzania talentami wg A. Pocztowskiego i A. Miś
Źródło: A. Miś, A. Pocztowski, *Istota talentu i zarządzania talentami* [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 61-62.

Zarządzanie talentami wg D.G. Collingsa oraz K. Mellahiego (2009)

D.G. Collings oraz K. Mellahi definiują strategiczne zarządzanie talentami jako działania i procesy, które składają się z systematycznej identyfikacji kluczowych stanowisk (ang. *key positions*). W różny sposób mogą się one przyczynić do osiągnięcia i utrzymania przewagi

[230] A. Miś, A. Pocztowski, *Istota talentu*…, dz. cyt., s. 61-62.

konkurencyjnej w dłuższym okresie. Na podstawie dostępnych zasobów z wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy tworzy się pulę talentów, na którą składają się pracownicy o wysokimi potencjale i osiągający ponadprzeciętne wyniki. Rozwój tych zasobów ludzkich następuje po to, aby ułatwić obsadzenie kluczowych stanowisk w organizacji i zapewnić zaangażowanie pracowników. Autorzy ci zaznaczają, że kluczowe stanowiska niekoniecznie muszą oznaczać stanowiska przewidziane tylko dla wyższej kadry kierowniczej, ale mogą one obejmować również stanowiska na niższym poziomie organizacji. Ważne jest to, aby organizacja cyklicznie i systematycznie identyfikowała kluczowe stanowiska, ponieważ mogą się one zmieniać z upływem czasu. Sprawnie realizowany proces zarządzania talentami skutkuje wysoką motywacją do pracy, zaangażowaniem oraz skłonnością do wykraczania poza zdefiniowane role zawodowe przez pracowników utalentowanych. Zakłada się, że wymienione rezultaty na poziomie indywidualnym powinny skutkować efektem w skali całego przedsiębiorstwa w postaci osiągnięcia ponadprzeciętnej efektywności (rysunek 32)[231]. Warto zauważyć, że jest to pierwszy z przedstawionych modeli, który podkreśla, że talenty powinny być obsadzane na kluczowych stanowiskach, wskazując, że wpływa to na efektywność organizacji oraz motywację i zaangażowanie talentów.

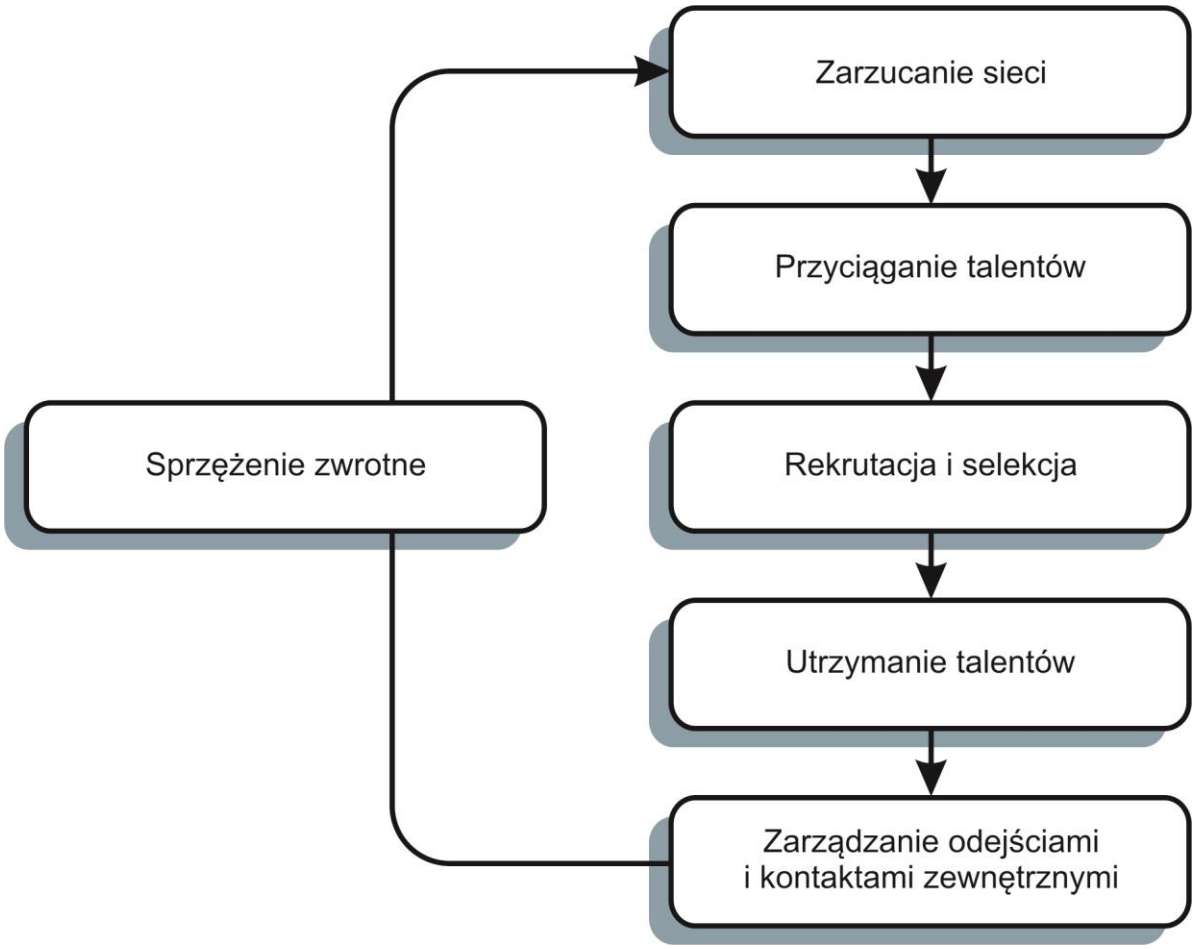


Rysunek 32. Model zarządzania talentami wg D.G. Collingsa oraz K. Mellahiego
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D.G Collings, K. Mellahi, *Strategic talent management: A review and research agenda*, „Human Resource Management Review" 2009, vol. 19, no. 4, s. 304-313.

[231] D.G. Collings, K. Mellahi, *Strategic*…, dz. cyt., s. 304-313.

Zarządzanie talentami wg M. Morawskiego (2009)

Autor ten dzieli zarządzanie talentami na następujące etapy: zarzucanie sieci, przyciąganie talentów, rekrutację i selekcję, utrzymanie talentów, zarządzanie odejściami i kontaktami zewnętrznymi (rysunek 33).



Rysunek 33. Model zarządzania talentami wg M. Morawskiego
Źródło: M. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 108.

Każdy z etapów wiąże się z innymi zadaniami, wymaganiami, wyzwaniami oraz zagrożeniami. Mówiąc o zarzucaniu sieci, autor ma na myśli współpracę z uczelniami, agencjami personalnymi, targi pracy, budowanie własnej bazy kandydatów na talenty. Przyciąganie talentów to działania związane z budowaniem silnej marki pracodawcy (staże, rankingi pracodawców) oraz powiązane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (wolontariat pracowniczy, działania ekologiczne, charytatywne). Rekrutacja i selekcja to identyfikacja talentów przy użyciu różnych technik i narzędzi, którą organizacja może przeprowadzić sama bądź zlecić zewnętrznemu dostawcy. Utrzymywanie talentów polega na stwarzaniu możliwości rozwoju poprzez szkolenia, kursy, staże, warsztaty, studia

podyplomowe, coaching, mentoring, udział w projektach oraz bycie ekspertem. Wpływ na ten etap ma też wynagrodzenie, motywowanie oraz awanse. Ostatni etap to zarządzanie odejściami, czyli przeprowadzenie wywiadu odejścia (ang. *exit interview*) z pracownikiem, który zdecydował się na zakończenie współpracy z pracodawcą[232]. Nowym elementem, który nie pojawił się w dotychczas prezentowanych modelach, jest budowanie silnej marki pracodawcy, która pozwala na przyciąganie i budowanie długofalowych relacji z kandydatami z zewnątrz organizacji.

Zarządzanie talentami wg H. Bienioka (2010)

Zdaniem tego autora zarządzanie talentami opiera się na pięciu następujących po sobie etapach: pozyskaniu dobrze rokujących pracowników, identyfikacji ich talentów i silnych stron osobowości, stymulowaniu procesów pomnażania atutów i talentów, motywowaniu do innowacyjności na rzecz organizacji oraz identyfikacji optymalnych sposobów wykorzystywania zasobów pracowników utalentowanych (rysunek 34).

Rysunek 34. Model zarządzania talentami wg H. Bienioka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Bieniok, *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 23-24.

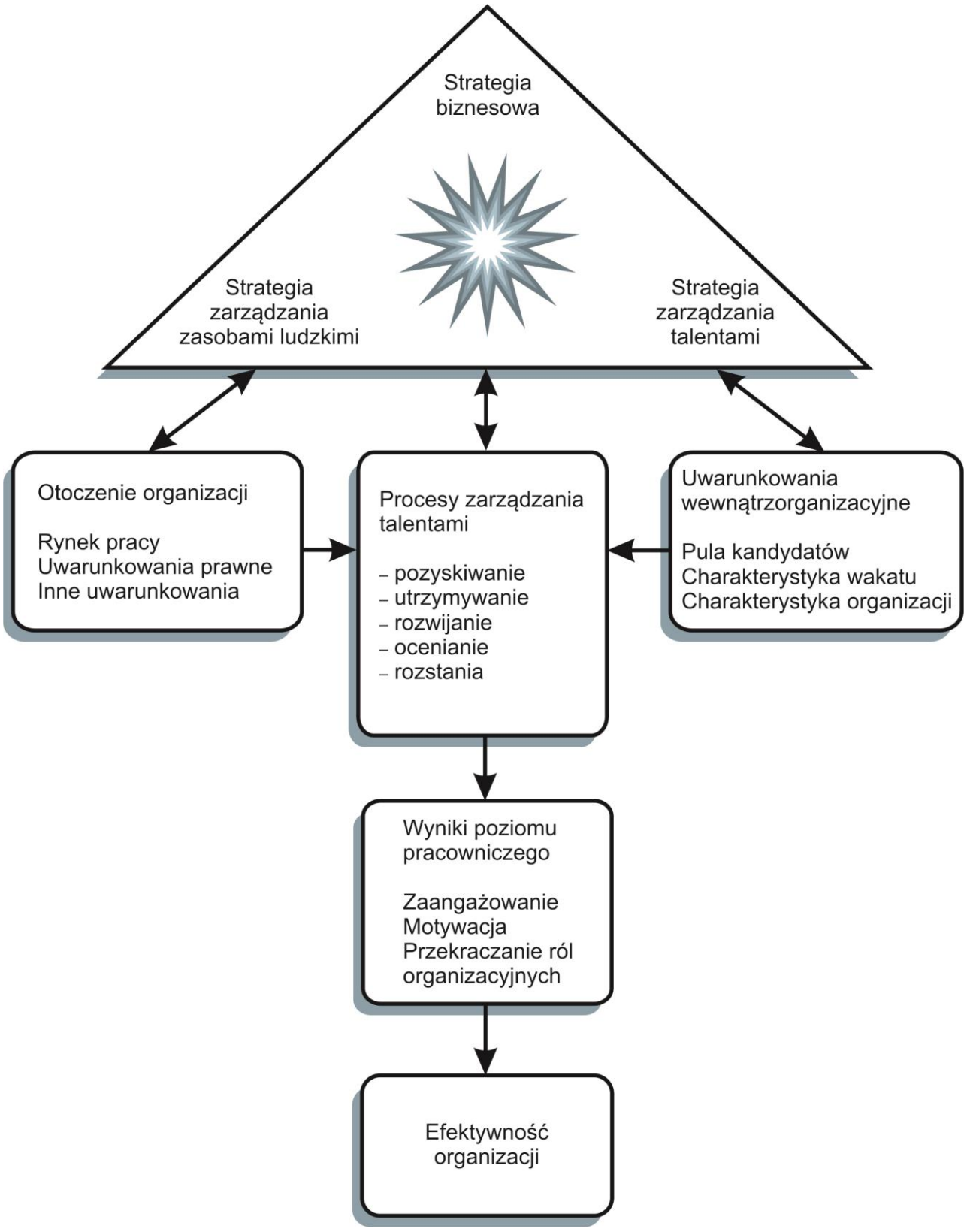
[232] M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 107-115.

Etapy te następują po sobie i są ze sobą powiązane. Autor zwraca szczególną uwagę na potrzebę ciągłego tworzenia innowacyjności, która pozwala z jednej strony tworzyć przewagę organizacyjną, a z drugiej strony rozwija talenty[233]. W modelu tym wyróżnia się odrębny element związany z motywowaniem talentów, który powinien prowadzić do ich innowacyjności i optymalnego wykorzystania tych zasobów w organizacji.

Zarządzanie talentami wg T. Ingrama (2011)

Zaproponowany przez autora model składa się z 6 elementów. Nadrzędnymi składnikami są: strategia biznesowa, strategia zarządzania zasobami ludzkimi oraz strategia zarządzania talentami, przy czy autor ten nie zakłada pasywnego dostosowania strategii zarządzania talentami do strategii ogólnej i strategii zarządzania zasobami ludzkimi, lecz wzajemne ich dopasowanie. Autor wskazuje, że strategia zarządzania talentami jest w znacznej mierze funkcją puli kandydatów dostępnych w organizacji oraz w jej otoczeniu. Kluczowym elementem są procesy zarządzania talentami, które zakładają pozyskiwanie (rekrutacja i selekcja), utrzymywanie (wynagradzanie), rozwijanie (szkolenia i kariera), ocenianie i rozstania z talentami (rysunek 35). Są one przedstawione w postaci czynności – funkcji pełnionych przez menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie talentami. Procesy te zależą z jednej strony od uwarunkowań wewnątrz organizacji, a z drugiej od jej otoczenia. Mają one wpływ na rezultaty uzyskiwane na poziomie pracowniczym w postaci zaangażowania, motywacji, przekraczania ról organizacyjnych, co wpływa również na efektywność organizacji w ujęciu finansowym[234]. Dużą zaletą tego modelu jest jego kompleksowość, która oprócz wyszczególnienia poszczególnych procesów zarządzania talentami obejmuje również związek z jego otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym.

[233] Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Bieniok, *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 23-24.
[234] T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria*…, dz. cyt., s. 48-50.

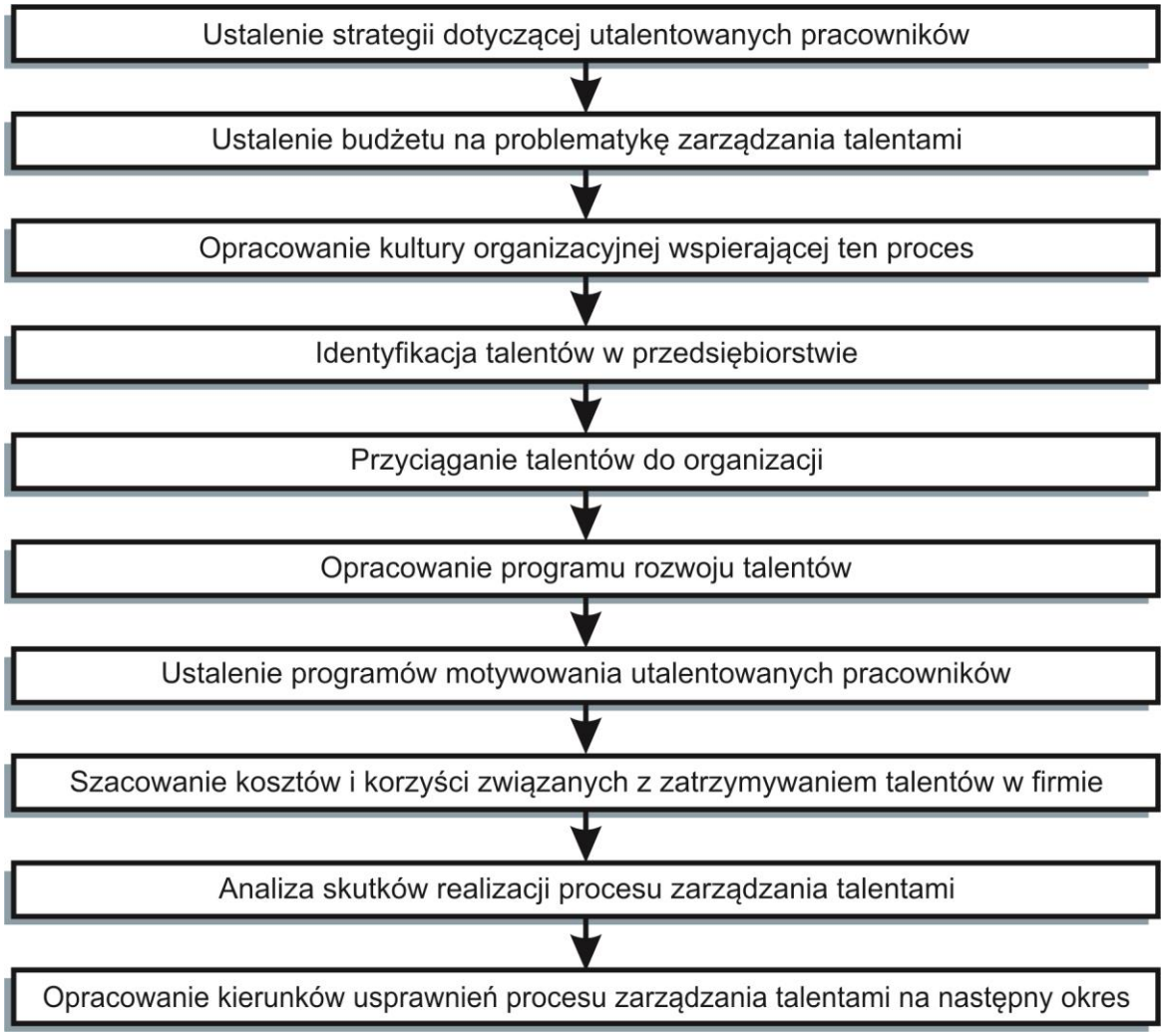


Rysunek 35. Model zarządzania talentami wg T. Ingrama

Źródło: T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 49.

Zarządzanie talentami wg J. Kopecia (2012)

J. Kopeć podkreśla, że aby proces zarządzania talentami przynosił spodziewane rezultaty, powinien być on dobrze zorganizowany i uszeregowany według następujących po sobie 10 etapów (rysunek 36).



Rysunek 36. Model zarządzania talentami wg J. Kopecia
Źródło: J. Kopeć, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 60.

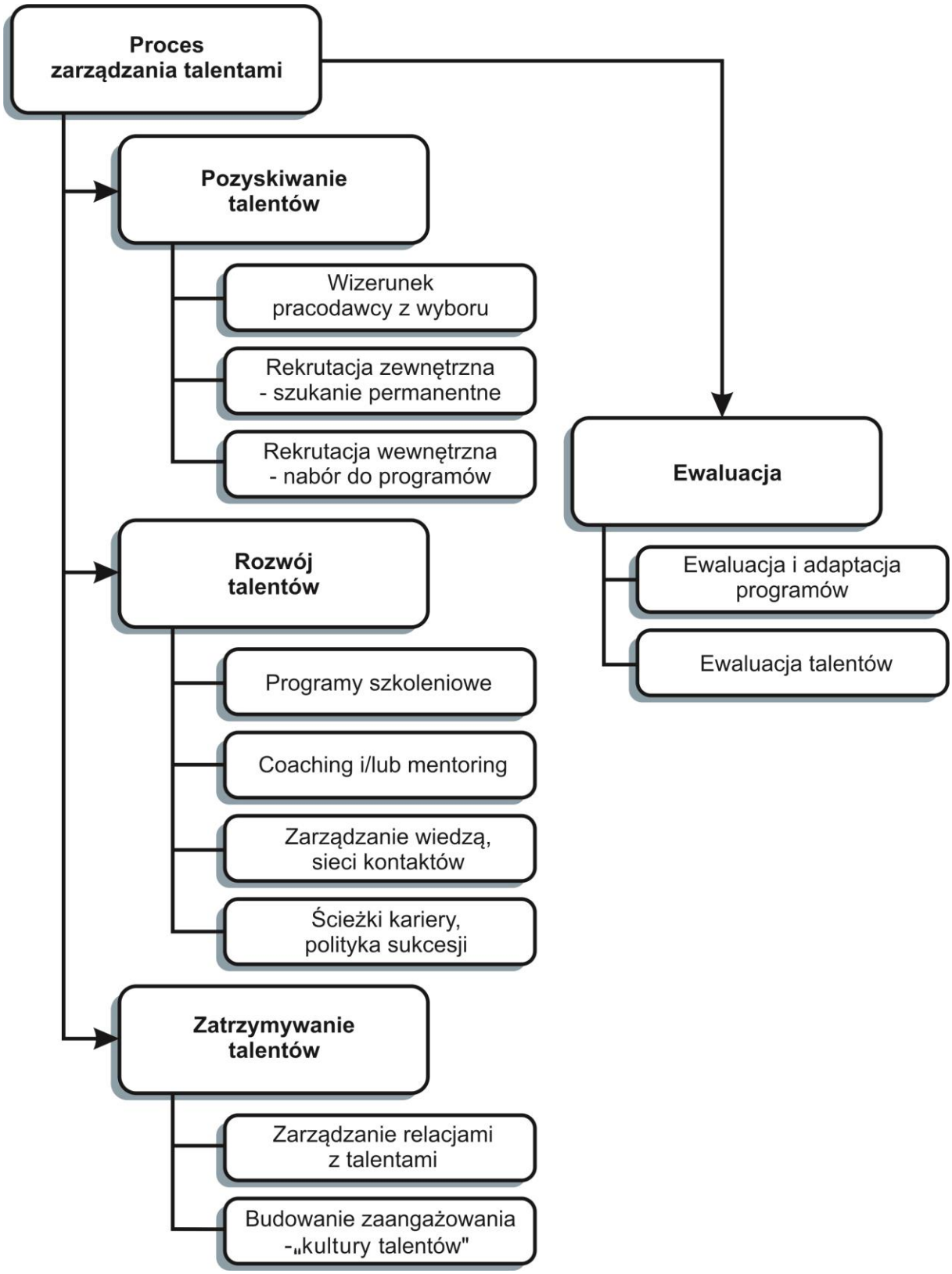
Proces ten zaczyna się od opracowania strategii zarządzania talentami i wymaga wypracowania wytycznych odnośnie do podejścia wobec grupy pracowników utalentowanych, aby jak najlepiej i jak najefektywniej realizowali ustalone cele i zadania, a następnie rozpisania tych wytycznych na poszczególne podmioty w firmie, żeby stanowiły one odpowiedni plan działań. Autor podkreśla, że strategia zarządzania talentami jest najczęściej składową strategii personalnej wynikającej z przyjętej strategii przedsiębiorstwa. Model ten też podkreśla znaczenie odpowiedniej kultury organizacyjnej, która będzie

wspierała identyfikację, przyciąganie, programy rozwoju, motywowanie i zatrzymanie talentów. Należy też przeprowadzać analizę skutków realizacji zarządzania talentami oraz opracować kierunki usprawnień na następny okres[235]. Jest to pierwszy z prezentowanych modeli podkreślający w istotny sposób znaczenie odpowiedniej kultury organizacyjnej, która jest niezbędna, aby zarządzanie talentami gwarantowało maksymalne korzyści dla beneficjentów tego procesu.

Zarządzanie talentami wg A. Tabor (2013)

Autorka ta podkreśla, że zarządzanie talentami jest procesem opartym na etapach pozyskiwania, rozwijania i zatrzymywania w organizacji wyróżniających się pracowników. Pozyskiwanie odbywa się zarówno poprzez rekrutację wewnętrzną, jak i zewnętrzną, dla której istotne jest tworzenie wizerunku pracodawcy z wyboru. Rozwój wiąże się przede wszystkim z odpowiednimi programami szkoleniowymi, coachingiem i mentoringiem, zarządzaniem wiedzą i siecią kontaktów, projektowaniem ścieżek kariery, jak również z określeniem planów sukcesji. Zatrzymywanie polega na budowaniu relacji z talentami oraz budowaniu zaangażowania tzw. kultury talentów. Oprócz wyszczególnionych etapów istotne znaczenie ma również ewaluacja talentów oraz programów pozwalających na ich zarządzanie (rysunek 37)[236]. Istotnym elementem modelu, który nie pojawiał się w dotychczas prezentowanych modelach, jest jego powiązanie z planami sukcesji oraz ścieżkami kariery.

[235] J. Kopeć, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 60.
[236] J. Tabor, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 67.

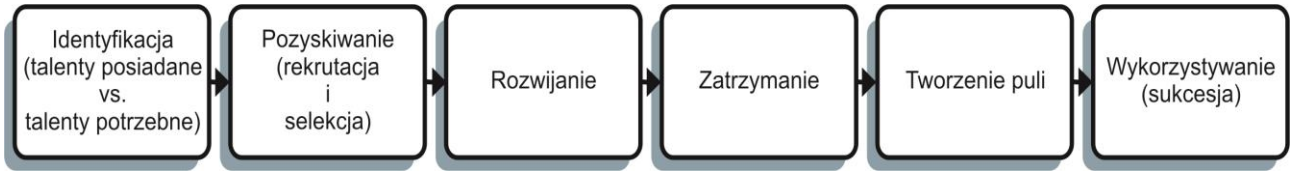


Rysunek 37. Model zarządzania talentami wg A. Tabor

Źródło: J.A. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 67.

Zarządzanie talentami wg J.A. Cannona i R. McGee (2015)

Koncepcja zarządzania talentami proponowana przez tych autorów opiera się następujących elementach: identyfikacji kompetencji kluczowych szczególnie cennych dla organizacji i decydujących o jej sukcesie, ocenie talentów zarówno pod względem obecnych, jak i potencjalnych zdolności, które mogą rozwinąć się w przyszłości, strategiach rozwoju talentów i działaniach mających na celu uniknięcie odpływu talentów z organizacji oraz pojmowaniu całego procesu w sposób holistyczny, począwszy od zatrudnienia, a skończywszy na zakończeniu współpracy. Model określa takie działania jak: identyfikacja talentów posiadanych i potrzebnych organizacji, pozyskiwanie talentu w celu zapełnienia luk, rozwijanie talentu, aby uaktywnić potencjał, zatrzymanie cennego talentu, aby nie przeszedł do konkurencji, tworzenie puli talentów, wykorzystanie talentu w celu uzyskania możliwie wysokiej wartości dodanej, w tym w sukcesji (rysunek 38). Model podkreśla potrzebę powiązania zrządzania talentami z warunkami zewnętrznymi oraz modelem biznesowym organizacji. Identyfikację talentów rozpoczyna się od określenia wizji i misji oraz celów firmy[237]. Zaletą tego modelu, podobnie jak w modelu A. Tabor, jest wykorzystanie talentów w planach sukcesji oraz powiązanie z identyfikacją kompetencji kluczowych dla organizacji.



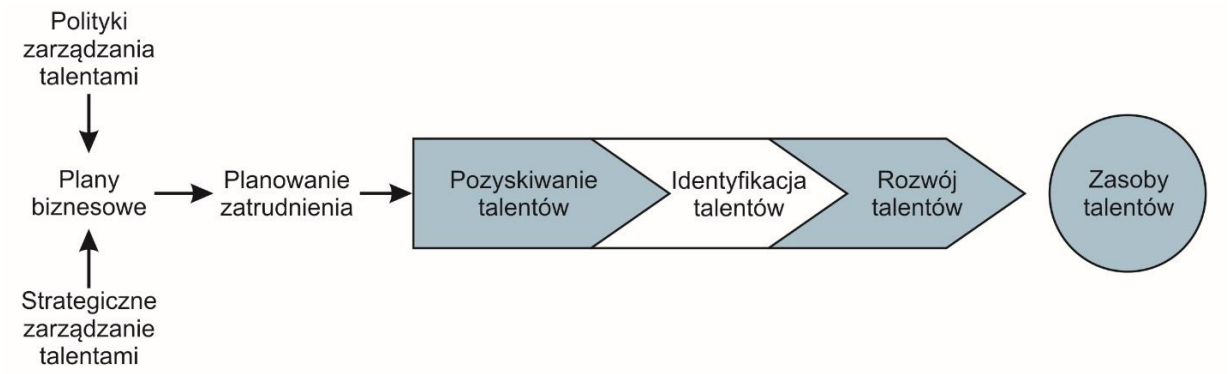
Rysunek 38. Zarządzanie talentami wg J.A. Cannona i R. McGee
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 26-39.

Zarządzanie talentami wg M. Armstronga (2017)

Według tego modelu strategia biznesowa wpływa na planowanie zatrudnienia i jest powiązana z procesem zarządzania talentami opartym na trzech podstawowych etapach, tj. pozyskiwaniu, identyfikacji oraz rozwijaniu talentu. Prowadzi on do wykształcenia tzw. zasobu talentów (ang. *talent pool*), który może być wykorzystywany do zapełnienia ról kluczowych w organizacji (rysunek 39). Planowanie zatrudnienia dotyczy określenia liczby pracowników utalentowanych, których będzie potrzebowała organizacja w przyszłości, biorąc pod uwagę plany biznesowe, jak również umiejętności pracowników, które będą wymagane, aby te plany zrealizować[238]. Jest to użyteczny model, który podpowiada organizacjom, jak

[237] J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 26-39.
[238] M. Armstrong, S. Taylor, *Armstrong's handbook*…, dz. cyt., s. 269-279.

powiązać zarządzanie talentami z poszczególnymi obszarami zadaniowymi, które powinny prowadzić do wyodrębnienia zasobu talentów.

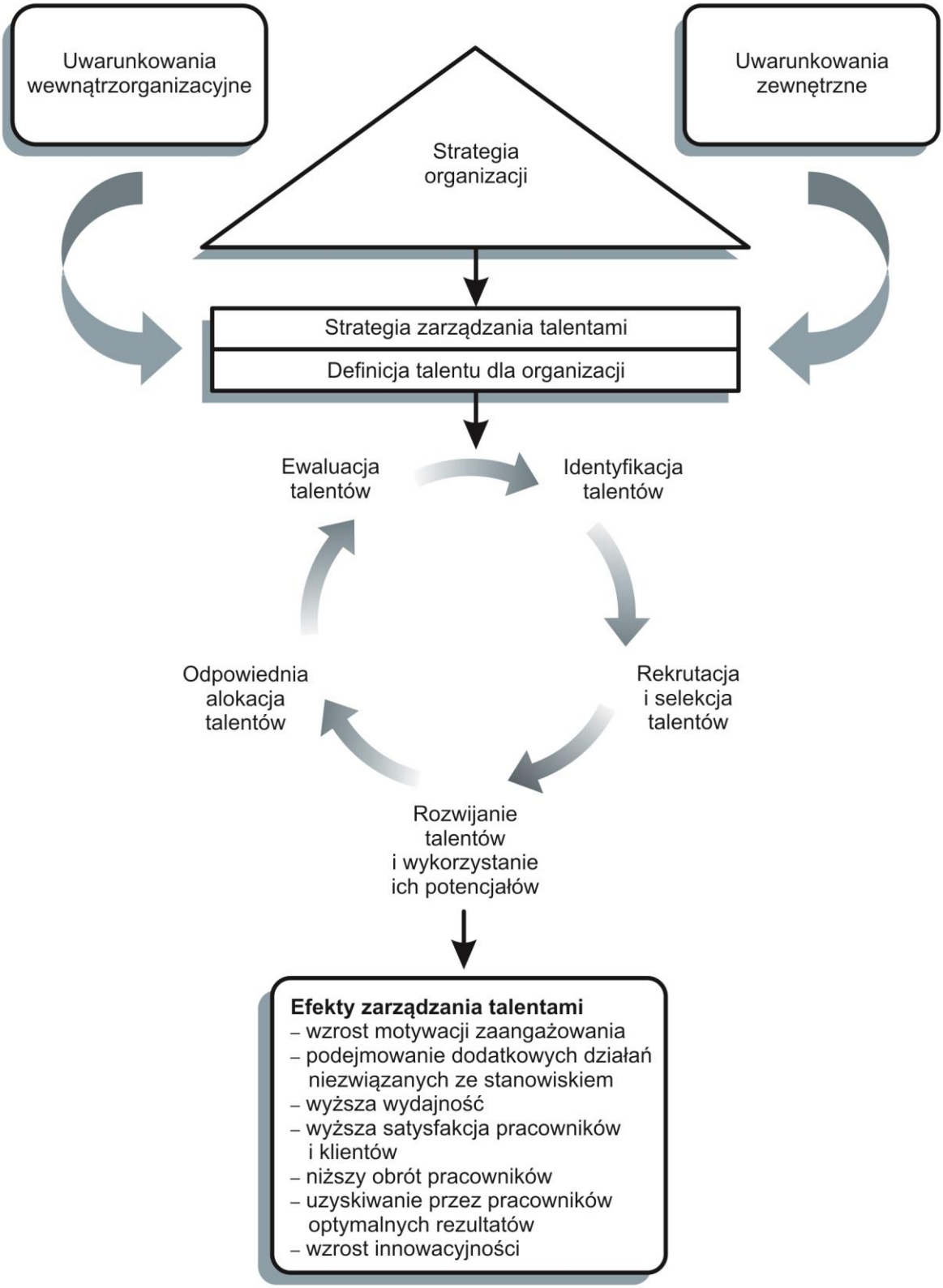


Rysunek 39. Zarządzanie talentami wg M. Armstronga
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, S. Taylor, *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page, New York 2017, s. 270.

Zarządzanie talentami wg M. Chodorek (2018)

Punktem wyjścia jest zbiór uwarunkowań zarówno wewnętrznych (kultura organizacyjna, istniejące procesy i procedury personalne), jak i zewnętrznych, które mają wpływ na kształt i zmiany procesu zarządzania talentami. Istotne jest zdefiniowanie ram kompetencji zgodnych ze ścieżką organizacyjnego wzrostu w odniesieniu do kluczowych stanowisk decydujących o jej rozwoju. Kolejnym etapem jest identyfikacja, rekrutacja i selekcja, rozwijanie oraz wykorzystanie potencjału, odpowiednia alokacja oraz ewaluacja talentów (rysunek 40)[239]. Zaletą tego modelu jest to, że szczegółowo określa, jakie są efekty zarządzania talentami w odniesieniu zarówno do pracowników utalentowanych, jak i organizacji.

[239] M. Chodorek, *Uwarunkowania*…, dz. cyt., s. 131-133.



Rysunek 40. Zarządzania talentami wg M. Chodorek

Źródło: M. Chodorek, *Uwarunkowania zarządzania talentami w przedsiębiorstwie w kontekście teorii pozytywnego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 132.

Biorąc pod uwagę 20 modeli zarządzania talentami, autorka przeanalizowała elementy kluczowe, które konstytuują powyższe modele, nadając im swoisty charakter. Pod uwagę wzięto elementy, które mają istotne znaczenie dla zarządzania talentami, takie jak: powiązanie zarządzania talentami ze strategią organizacji, otoczenie zewnętrzne, kultura organizacyjna, obszary zadaniowe (określane przez różnych badaczy jako wymiary, etapy, elementy, praktyki, funkcje, aktywności, procesy), tj. pozyskiwanie (identyfikacja, rekrutacja, selekcja), rozwój, zatrzymanie (motywowanie), odejście, jak również dotyczy to kwestii związanych ze stanowiskami kluczowymi oraz planami sukcesji. Ocenie podlegała również kwestia, czy organizacja prowadzi ocenę efektywności zarządzania talentami. Porównanie modeli zarządzania talentami zaprezentowano w postaci tabelarycznej (tabela 7), w której znak (+) oznacza, że dany element występuje w modelu, natomiast (−) wskazuje na jego brak. Modele uszeregowane są ze względu na rok ukazania się publikacji prezentującej dany model. To podejście do zarządzania talentami pozwoliło autorce niniejszej rozprawy na przygotowanie własnej koncepcji zarządzania talentami, biorąc pod uwagę wymienione powyżej obszary zadaniowe.

Tabela 7. Porównanie modeli zarządzania talentami, biorąc po uwagę kluczowe obszary zadaniowe

	Kluczowe obszary zadaniowe zarządzania talentami										
Autor modelu	Zarządzanie talentami w powiązaniu ze strategią organizacji i strategią personalną	Otoczenie wewnętrzne, kultura organiza-cyjna	Otoczenie zewnętrzne	Pozyskanie – identy-fikacja, rekrutacja, selekcja talentu	Rozwój talentu	Stanowiska kluczowe	Plany sukcesji	Ocenianie talentu	Zatrzyma-nie, moty-wowanie talentu	Odejście talentu	Ocena efektywności zarządzania talentami
L. Burke (1996)	–	–	–	+	+	+	–	–	+	–	+
F.D. Frank, C.L. Taylor (2004)	–	–	–	+	+	–	–	–	+	–	–
L.A. Berger, D.R. Berger (2004)	–	–	–	+	+	+	–	–	+	–	–
J.S. Heinen, C. O'Neill (2004)	+	–	–	+	+	–	–	–	+	–	+
C. Ashton, M. Morton (2005)	+	+	+	+	+	–	–	–	+	+	+

	Kluczowe obszary zadaniowe zarządzania talentami										
Autor modelu	Zarządzanie talentami w powiązaniu ze strategią organizacji i strategią personalną	Otoczenie wewnętrzne, kultura organiza-cyjna	Otoczenie zewnętrzne	Pozyskanie – identy-fikacja, rekrutacja, selekcja talentu	Rozwój talentu	Stanowiska kluczowe	Plany sukcesji	Ocenianie talentu	Zatrzyma-nie, moty-wowanie talentu	Odejście talentu	Ocena efektywności zarządzania talentami
T. Listwan (2005)	+	–	–	+	+	–	+	+	+	+	–
S. Borkowska (2005)	–	–	–	+	+	–	–	–	+	–	–
Deloitte (2005)	–	–	–	+	+	–	–	–	+	–	–
M. Juchnowicz (2007)	–	–	–	+	+	–	–	–	–	–	–
Deloitte (2008)	–	–	–	+	+	–	–	–	+	–	+
C. Tansley (2008)	+	–	+	+	+	–	+	+	+	+	+
A. Baron, A.M. Armstrong (2008)	+	+	+	+	+	+	–	–	+	–	+

	Kluczowe obszary zadaniowe zarządzania talentami										
Autor modelu	Zarządzanie talentami w powiązaniu ze strategią organizacji i strategią personalną	Otoczenie wewnętrzne, kultura organiza-cyjna	Otoczenie zewnętrzne	Pozyskanie – identy-fikacja, rekrutacja, selekcja talentu	Rozwój talentu	Stanowiska kluczowe	Plany sukcesji	Ocenianie talentu	Zatrzyma-nie, moty-wowanie talentu	Odejście talentu	Ocena efektywności zarządzania talentami
P. Pocztowski, M. Miś (2008)	+	–	+	+	+	–	–	+	+	–	+
D.G. Collings, K. Mellahi (2009)	+	+	+	+	+	+	–	–	+	–	+
M. Morawski (2009)	+	–	+	+	+	–	–	–	+	+	–
H. Bieniok (2010)	+	–	–	+	+	–	–	–	+	–	+
T. Ingram (2011)	+	+	+	+	+	–	–	+	+	+	–
J. Kopeć (2013)	+	+	–	+	+	–	–	–	+	–	+
J. Tabor (2013)	–	+	–	+	+	–	+	+	+	–	+

	Kluczowe obszary zadaniowe zarządzania talentami										
Autor modelu	Zarządzanie talentami w powiązaniu ze strategią organizacji i strategią personalną	Otoczenie wewnętrzne, kultura organiza-cyjna	Otoczenie zewnętrzne	Pozyskanie – identy-fikacja, rekrutacja, selekcja talentu	Rozwój talentu	Stanowiska kluczowe	Plany sukcesji	Ocenianie talentu	Zatrzyma-nie, moty-wowanie talentu	Odejście talentu	Ocena efektywności zarządzania talentami
J.A. Cannon, R. McGee (2015)	+	–	+	+	+	+	+	–	+	+	+
M. Armstrong (2017)	+	–	–	+	+	+	+	–	+	–	+
M. Chodorek (2018)	+	+	+	+	+	+	–	+	+	–	–

(+) – występuje w modelu

(–) – nie występuje w modelu

Źródło: Opracowanie własne.

Reasumując, zaprezentowane modele pokazują duże zróżnicowanie koncepcyjne, z którego wynikają rozmaite implikacje dla teorii i praktyki zarządzania talentami. Analiza wskazuje, że zarządzanie talentami traktowane jest jako mniej lub bardziej złożony system składający się z etapów, elementów, wymiarów, obszarów zadaniowych, funkcji, praktyk, aktywności, procesów itp., które są zaadresowane do pracowników utalentowanych po to, by osiągnąć przewagę organizacyjną. Większość opisanych w literaturze przedmiotu modeli zarządzania talentami ma charakter procesowy. Przyjmują one postać liniowego procesu, który oparty jest na zasadzie przyczynowo-skutkowej, wskazując kierunek zależności oraz wzajemne logiczne powiązanie elementów. W wyniku tego procesu z pewnej wartości początkowej (nakładu) po wejściu i przekształceniu otrzymujemy rezultat wzbogacony o wartość dodaną stanowiącą wynik tego procesu.

Większość modeli nawiązuje do funkcjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi. Opierają się one na podstawowych funkcjach zarządzania zasobami ludzkimi, tj. rekrutacji i selekcji, rozwoju, ocenie, zatrzymywaniu i odejściu. Większość modeli nawiązuje również do strategii organizacji i definiuje strategię zarządzania talentami w powiązaniu ze strategią przedsiębiorstwa. Mniej więcej połowa modeli podkreśla związek zarządzania talentami z procesami, które zachodzą poza otoczeniem organizacji oraz kładą nacisk na znaczenie kultury organizacyjnej. Dokonując przeglądu wskazanych modeli, można zauważyć, że niektóre obszary zadaniowe, takie jak: pozyskiwanie (rekrutacja, selekcja), identyfikacja, rozwój i zatrzymanie talentów, występują w prawie wszystkich opisanych modelach. Modele zawierają też informację o powiązaniu z innymi procesami personalnymi, takimi jak m.in. planowanie sukcesji oraz obsadzenie kluczowych stanowisk, jednak elementy te występują w zdecydowanie mniejszej liczbie modeli. Autorzy powyższych modeli widzą również potrzebę, aby oceniać zarządzanie talentami w kontekście celów, które mają realizować. Literatura wskazuje również, że modele te w większości nie zostały zweryfikowane empirycznie, dlatego trudno określić ich wartość dla organizacji.

2.5. Obszary zadaniowe zarządzania talentami

Celem nadrzędnym zarządzania talentami jest podniesienie wartości kapitału ludzkiego i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie talentami powinno być prowadzone tak, aby odpowiadało ono na potrzeby biznesowe wynikające ze strategii organizacji powiązanej ze strategią personalną oraz strategią zarządzania talentami. Niezależnie od tego, który z modeli zarządzania talentami wybierzemy, zarządzanie talentami obejmuje następujące podstawowe obszary zadaniowe: pozyskiwanie, rozwijanie, ocenianie, zatrzymywanie i odchodzenie pracowników utalentowanych. Każdy z obszarów posiada odpowiednie narzędzia czy też metody pozwalające na skuteczną realizację związanych z nimi zadań. Jak podkreśla U. Pauli, organizacja, realizując zarządzanie talentami, wykorzystuje zwykle dostępne narzędzia, które stosowane są w zarządzaniu zasobami ludzkimi, choć ich zakres i sposób stosowania jest odmienny. Różnica polega na tym, że metody i techniki stosowane w kontekście zarządzania talentami są bardziej wyrafinowane[240].

U. Pauli wskazuje, że pozyskiwanie talentów można podzielić na 3 zasadnicze etapy:

1. sprecyzowanie potrzeby pozyskania pracownika utalentowanego i zdefiniowanie pojęcia talentu;
2. przeprowadzenie procesu rekrutacji;
3. selekcja kandydatów do grupy pracowników utalentowanych[241].

Precyzując potrzebę pozyskania talentu, należy określić, jaka stoi za nią potrzeba biznesowa, i przygotować uzasadnienie biznesowe dla aktywności zawiązanych z zarządzaniem talentami w przedsiębiorstwie. Jednocześnie należy ustalić, jakie kompetencje kluczowe pomagają organizacjom i talentom w utrzymaniu wysokiej pozycji w danej dziedzinie[242]. Następny etap stanowi zdefiniowanie pojęcia talentu, które odbywa się na podstawie kryteriów doboru przyjętych przez dane przedsiębiorstwo. Definiując talent, należy odnieść się do szeregu kryteriów, które mają wpływ na wyniki oraz efektywność. Są to te kryteria, które będzie musiał spełnić pracownik utalentowany. Należy precyzyjnie określić, kim jest talent, biorąc pod uwagę określony kontekst organizacji oraz jej jednostek biznesowych. Według jednej z najpopularniejszych definicji talent to pracownik, który osiąga ponadprzeciętne wyniki oraz wykazuje duży potencjał. Wyniki rozpatrywane są w kategorii „co", czyli stopnia osiągania założonych celów/wyników, realizacji nowych zadań, inicjatyw,

---

240 U. Pauli, *Pozyskiwanie*…, dz. cyt., s. 97.
241 Tamże.
242 J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 21.

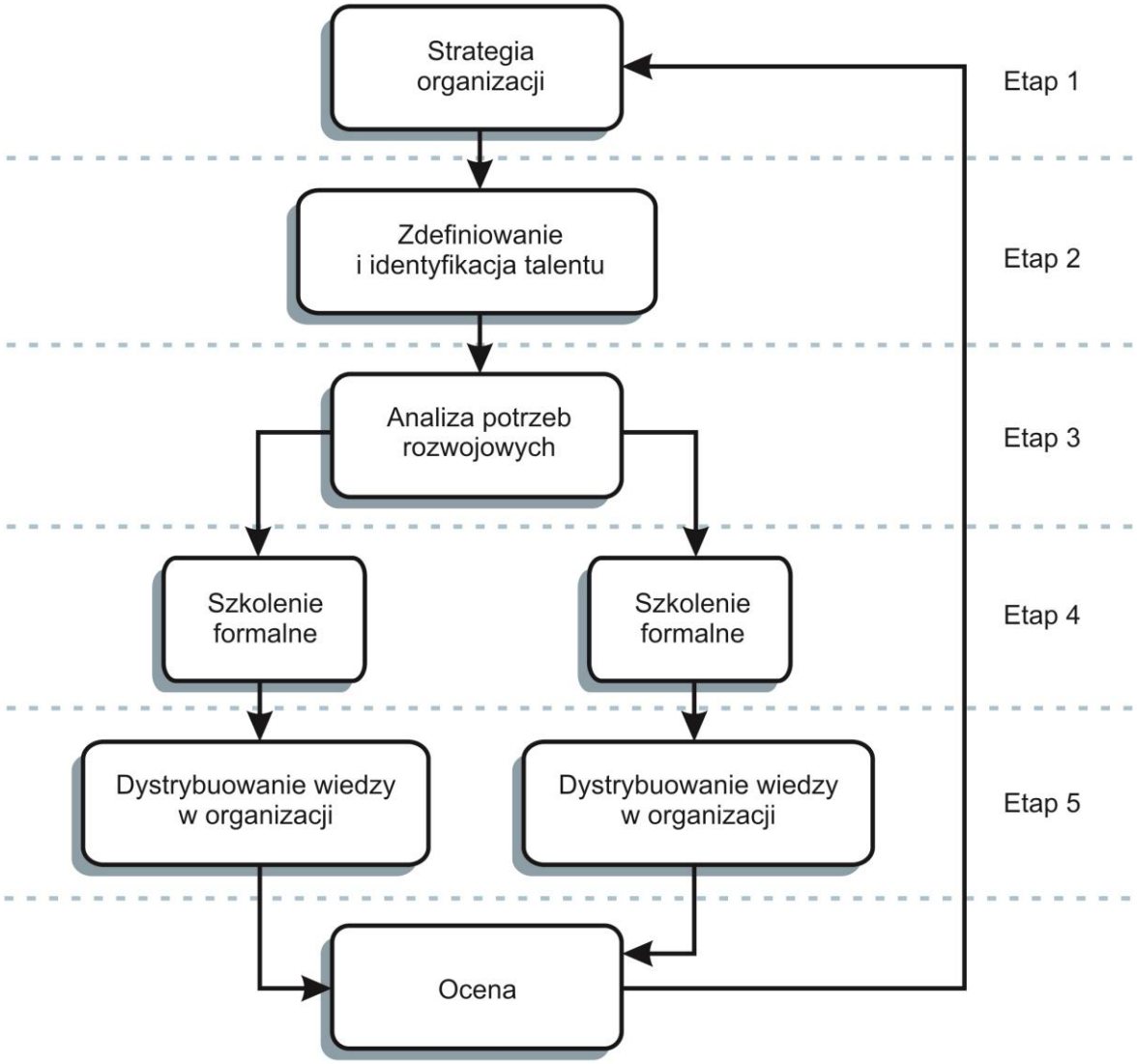
nowych obowiązków, oraz „jak", czyli oceny zachowania i postaw kandydatów w perspektywie pracy zespołowej, motywowania i rozwijania innych pracowników, jak również postaw zgodnych z wartościami i kulturą organizacyjną. Ważne jest to, aby obowiązująca definicja pracownika utalentowanego wspierała osiąganie potrzeb biznesowych, była jasna i zrozumiała dla wszystkich interesariuszy tego procesu oraz podlegała regularnemu przeglądowi. Definicja ta powinna wskazywać również, czy pojęcie talentu odnosi się do wszystkich zatrudnionych pracowników, czy jedynie do niektórych grup zawodowych, np. specjalistów lub kierowników wyższego szczebla.

Po ustaleniu definicji talentu w danej organizacji odbywa się proces rekrutacji. Proces rekrutacji może toczyć się zarówno z rynku wewnętrznego, jak i z zewnątrz organizacji. Wykorzystywane są do tego różnego rodzaju metody, w zależności od tego, czy jest to rekrutacja wewnętrzna, czy też zewnętrzna. Z motywacyjnego punktu widzenia rekrutacja wewnętrzna jest lepsza, gdyż podnosi poczucie lojalności, daje możliwości rozwoju zatrudnionym pracownikom, co w konsekwencji wzmaga dodatkowo motywację do pracy w danej organizacji[243]. W przypadku rekrutacji wewnętrznej pod uwagę brane są rekomendacje przełożonych, współpracowników czy też osobiste zgłoszenie samego talentu. Po zakończonej rekrutacji odbywa się selekcja talentów. Proces selekcyjny jest bardziej skomplikowany niż w przypadku standardowej procedury selekcyjnej na stanowiska pracy, ponieważ często w tym procesie oceniany jest również potencjał kandydata. Zapewnienie obiektywizmu w selekcji talentu wymaga wielu metod, etapów oceny i osób biorących udział w tym procesie. Selekcja kandydatów wewnętrznych odbywa się na podstawie ocen okresowych, ocen realizacji celów, incydentów krytycznych, jak również oceny 360 stopni, oceny kompetencji, motywacji i zaangażowania. W selekcji wykorzystuje się również techniki symulacyjne, takie jak: próbki pracy, dyskusje grupowe, prezentacje, ośrodki oceny (ang. *assessment center*), studia przypadków czy gry decyzyjne. Efektem selekcji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej jest zidentyfikowanie osób, które na podstawie zdefiniowanych wcześniej kryteriów doboru mogą zostać uznane za talenty. Proces ten kończy się w momencie, gdy przedsiębiorstwo ma zidentyfikowaną grupę talentów (ang. *talent pool*), która poprzez osiągane przez siebie wyniki będzie przyczyniać się do realizacji celów organizacji i budowania przewagi konkurencyjnej.

[243] M Tyrańska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi* [w:] M. Tyrańska (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2012, s. 25.

Rozwijanie talentów polega na planowaniu, wyborze i wdrażaniu, w ramach zarządzania talentami, strategii rozwoju dla puli talentów w taki sposób, aby zapewnić organizacji zarówno bieżący oraz przyszły zapas talentów, pozwalający na osiągnięcie celów strategicznych[244]. Jednocześnie rozwijanie talentów ma na celu zaplanowanie działań, dzięki którym pracownicy utalentowani będą mogli rozwijać swoje zdolności i umiejętności, aby osiągać coraz lepsze wyniki w pracy i uwalniać swój potencjał zawodowy. Działania rozwojowe podejmowane przez organizację mogą być zindywidualizowane w stosunku do pracownika, który został uznany za talent, lub też zostać skierowane do grupy talentów. Szkolenia pracowników to te działania w organizacji, które przyczyniają się do zwiększenia potencjału zawodowego tych pracowników i do zdobycia umiejętności związanych z wykonywanymi zadaniami lub przyszłymi rolami, co w konsekwencji przybliża osiąganie celów organizacji[245]. Model szkoleniowy pracowników talentowych przedstawia T. Ingram, który uważa, że proces szkoleniowy dla talentów nie różni się od typowych szkoleń prowadzonych przez organizację. Różnice uwydatniają się jedynie na etapie identyfikacji pracowników utalentowanych, a także w stosowanych metodach i technikach. Proces szkoleniowy składa się z kilku elementów pogrupowanych w 6 etapów (rysunek 41). Ważny element tego modelu stanowi sprzężenie zwrotne, które z założenia powinno wpływać na cały proces szkolenia, a nawet na strategię organizacji[246].

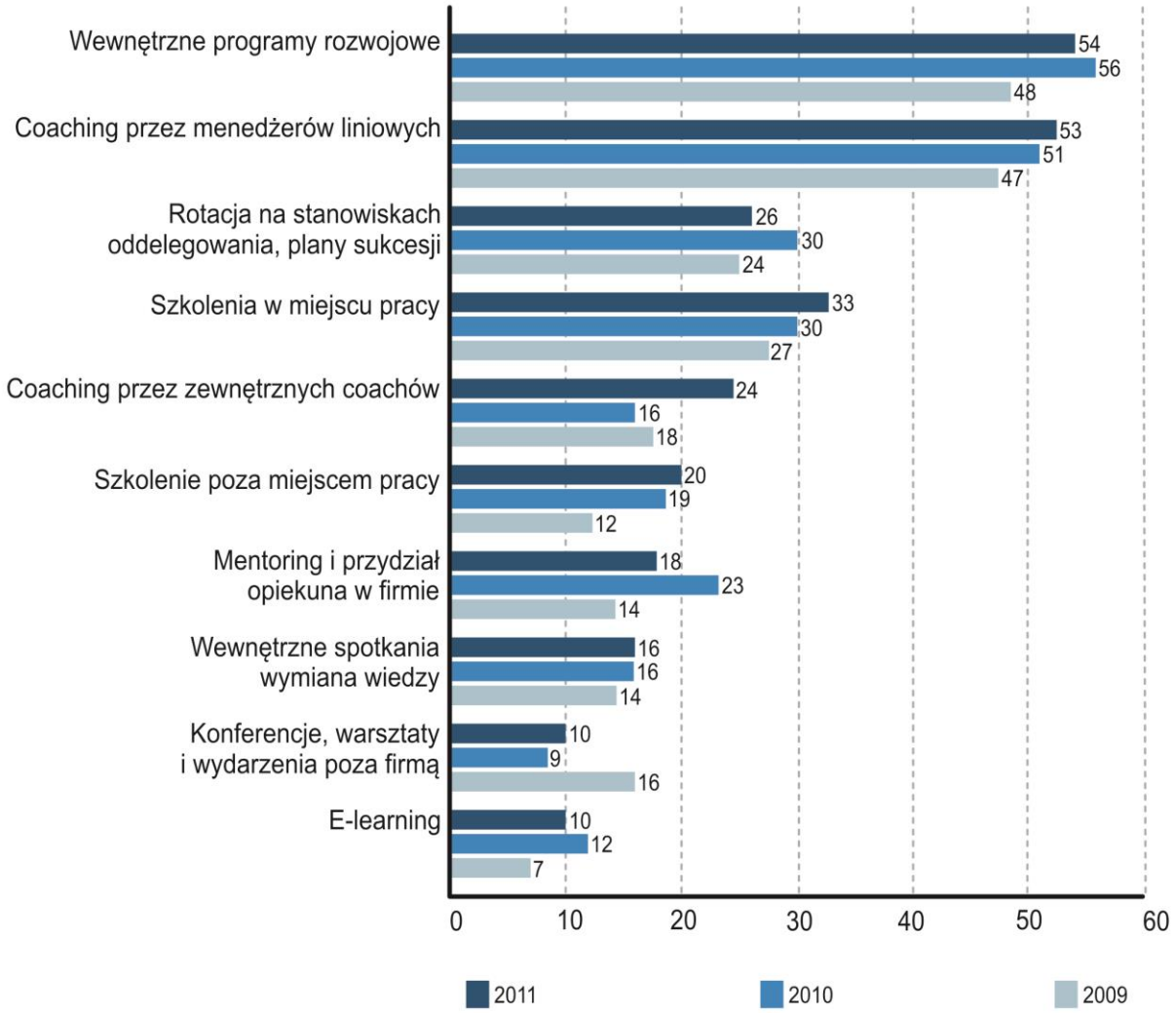
[244] T.N. Garavan, R. Carbery, A. Rock, *Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture*, „European Journal of Training and Development" 2012, vol. 36, no. 1, s. 6.
[245] P. Wachowiak, *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, Stowarzyszenie Księgowych w Warszawie, Centralny Ośrodek Szkolenia Zawodowego, Warszawa 2006, s. 236.
[246] T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria*…, dz. cyt., s. 97.



Rysunek 41. Proces szkolenia talentów
Źródło: T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 97.

W organizacji stosuje się różne narzędzia rozwojowe, które mogą być wykorzystane do rozwoju pracowników utalentowanych. Są to: szkolenia, warsztaty, treningi, kształcenie w instytucjach edukacyjnych, wykłady, seminaria, konferencje, coaching, mentoring, rotacja na stanowiskach pracy, e-learning, praktyka u boku eksperta (ang. *job shadowing*), projekty międzywydziałowe itp. Ważną rolę w nabywaniu nowej wiedzy odgrywa również samokształcenie talentów. Chartered Institute of Personnel and Development wskazuje, że najlepsze dla rozwoju pracowników są wewnętrzne programy rozwojowe, coaching

prowadzony przez menedżerów liniowych, rotacje na stanowiskach oraz oddelegowanie do innych zadań (rysunek 42)[247].

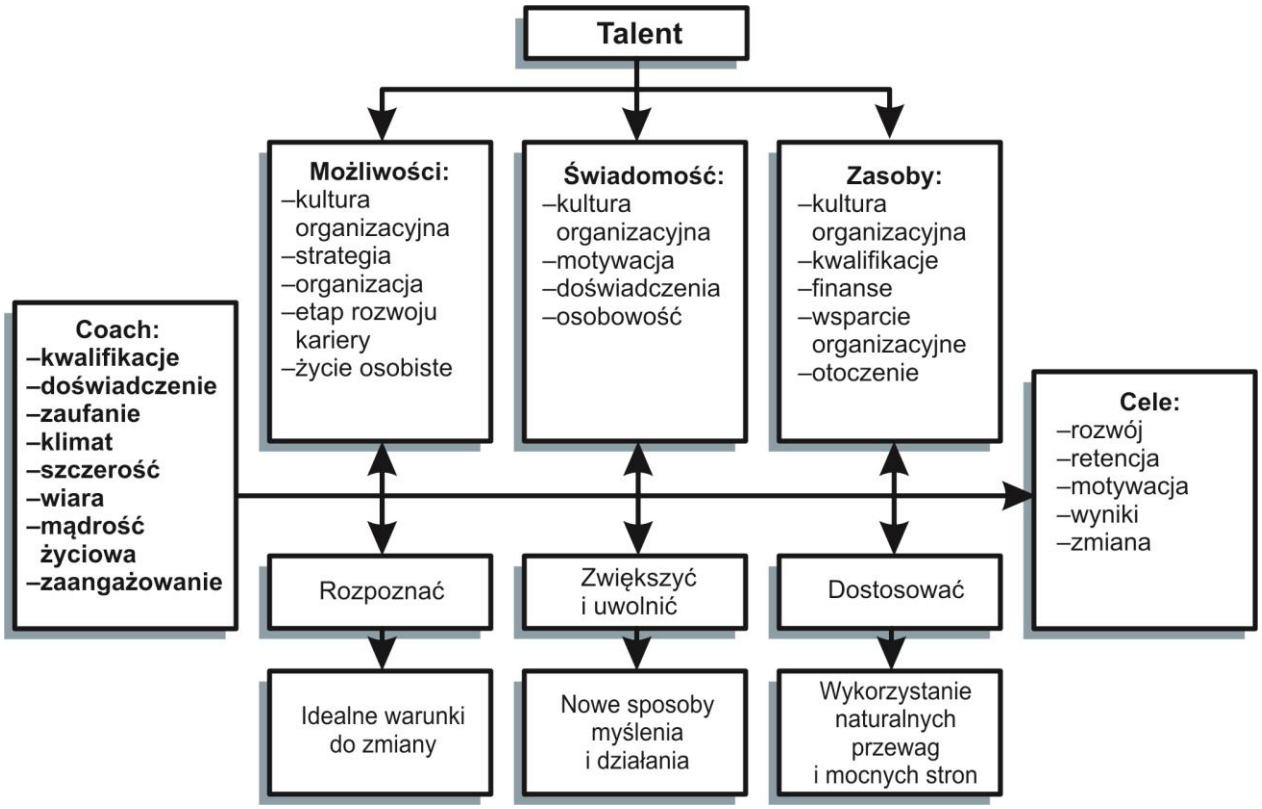


Rysunek 42. Najbardziej efektywne praktyki rozwoju wg Chartered Institute of Personnel and Development
Źródło: Chartered Institute of Personnel and Development, *Learning and Talent Development 2011. Annual Survey Report*, CIPD, London 2011.

Chartered Institute of Personnel and Development zauważa, że coaching zajmuje wysoką pozycję pod względem ocienianych inicjatyw rozwojowych. Podobne stanowisko prezentuje T. Kawka, który określa coaching talentów jako jedną z najefektywniejszych metod optymalnego ich wykorzystania, prowadzącą także do długofalowej zmiany kultury

[247] Chartered Institute of Personnel and Development, *Learning and Talent Development 2011. Annual Survey Report*, CIPD, London 2011.

organizacyjnej, wytworzenia kultury organizacji uczącej się i „organizacji mistrzów”[248]. Autor ten sugeruje, aby coaching realizować według modelu przedstawionego, który został zaprezentowany na rysunku 43.

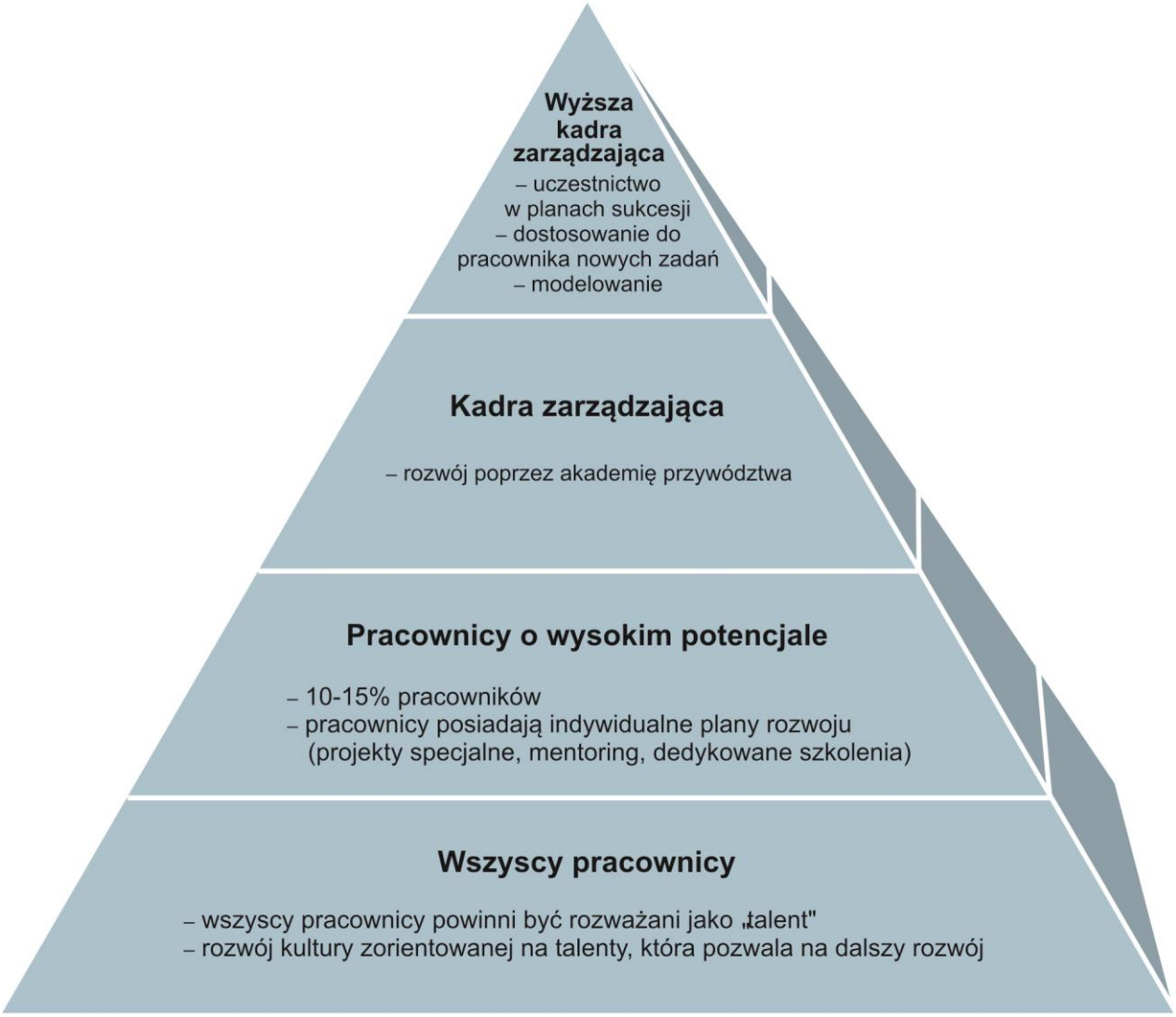


Rysunek 43. Model coachingu utalentowanych pracowników
Źródło: T. Kawka, *Zmiana kultury organizacyjnej przez coaching utalentowanego pracownika* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 431.

D. Ulrich i N. Smallwood zaproponowali model segmentacji pracowników w powiązaniu z odpowiednimi sposobami rozwijania i wspierania talentów, który został zaprezentowany na rysunku 44. W stosunku do każdej z wyróżnionych grup należy stosować inne oddziaływania rozwojowe. Pracownicy o wysokim potencjale powinni brać udział w projektach specjalnych, specjalistycznych szkoleniach oraz mieć wyznaczonego mentora, który będzie wspierał ich rozwój. Kadra kierownicza winna brać udział w programach kształcących umiejętności przywódcze, natomiast wyższa kadra kierownicza mieć przypisane nowe zadania i uczestniczyć w procesach sukcesji. W modelu uwzględnieni są również pozostali pracownicy, którzy powinni mieć możliwość rozwinięcia własnych talentów poprzez

[248] T. Kawka, *Zmiana kultury organizacyjnej przez coaching utalentowanego pracownika* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 428-437.

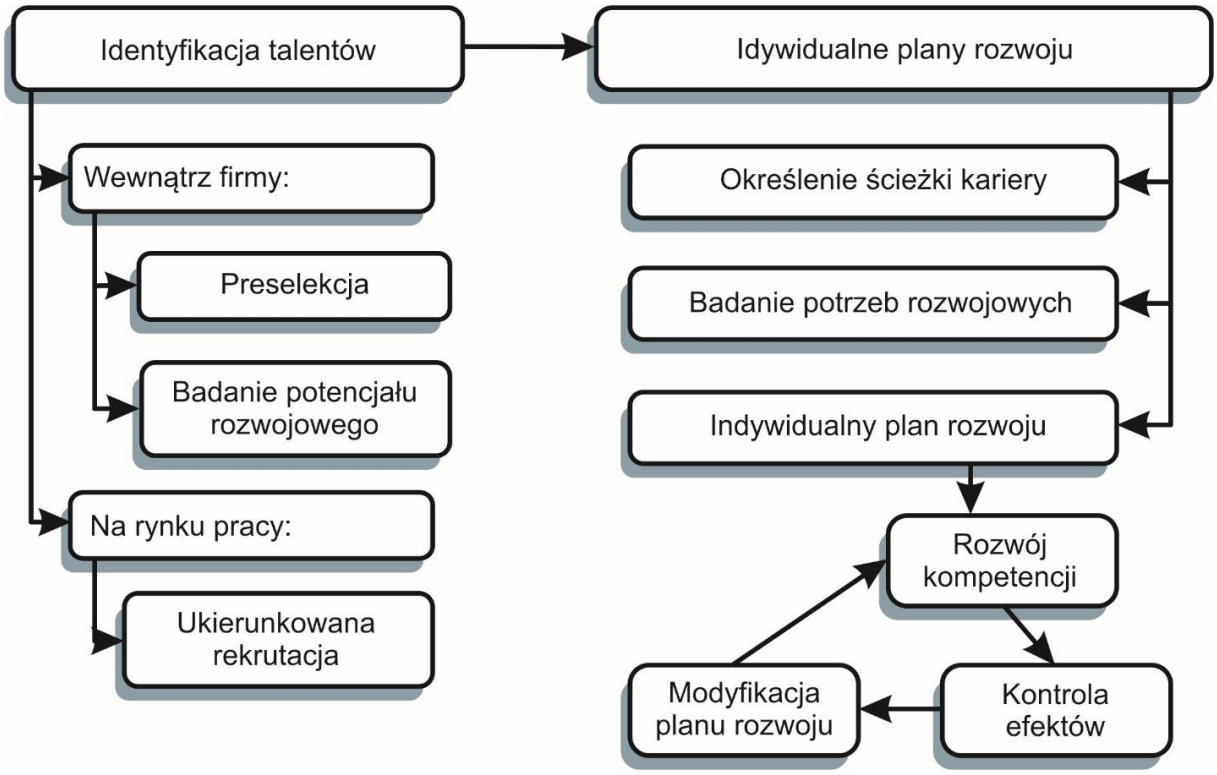
zróżnicowane formy rozwoju i – podobnie jak wyszczególnione wcześniej grupy – być objęci tym zarządzaniem talentami[249].



Rysunek 44. Segmentacja talentów w powiązaniu z oddziaływaniami rozwojowymi
Źródło: D. Ulrich, N. Smallwood, *What is talent?,* „Leader to Leader" 2012, vol. 63, s. 55-61.

Nieco inaczej problematykę rozwoju pracowników przedstawia D. Klimkiewicz, kiedy to po etapie identyfikacji talentów z wewnątrz lub na zewnętrz firmy tworzy się indywidualne plany rozwoju dla talentów. Zawierają one określone ścieżki kariery i pozwalają na badanie potrzeb rozwojowych. Indywidualny plan rozwoju pozwala na rozwój kompetencji, a następnie kontrolę efektów oraz w konsekwencji na ponowną modyfikację planu rozwoju pracowników utalentowanych (rysunek 45)[250].

[249] D. Ulrich, N. Smallwood, *What*…, dz. cyt., s. 55-61.
[250] D. Klimkiewicz, *Inwestowanie w talenty. Zarządzanie kompetencjami najzdolniejszych pracowników firmy – tzw. high potentials*, „Personel i Zarządzanie" 2003, nr 21(162), s. 33.



Rysunek 45. Programy rozwoju pracowników o wysokim potencjale zawodowym
Źródło: D. Klimkiewicz, *Inwestowanie w talenty. Zarządzanie kompetencjami najzdolniejszych pracowników firmy – tzw. high potentials*, „Personel i Zarządzanie" 2003, nr 21(162), s. 33.

W praktyce działania skierowane do talentów mogą przyjmować postać konkretnych programów zarządzania talentami (przez niektórych badaczy nazywane są też jako programy talentowe, programy rozwojowe dla talentów). Są one operacyjnym wyrazem zarządzania talentami, których realizacja powinna się przyczyniać do sukcesów biznesowych i realizacji założonej strategii zarządzania talentami. Programy zarządzania talentami mają zazwyczaj charakter autorski i projektowane są pod kątem potrzeb konkretnej organizacji, jak również skierowane są do grupy talentów tej organizacji. Przykład koncepcji programu zarządzania talentami, łączący różne formy uczenia się i rozwoju, który został zrealizowany przez firmę szkoleniowo-doradczą House of Skills, przedstawia rysunek 46[251]. Tak sformułowany program dla talentów może zagwarantować pracownikom odpowiednie korzyści, należy jednak zauważyć, że zagrożeniem dla tego typu programów może być brak wyraźnej potrzeby biznesowej, odejścia talentów w trakcie programu oraz wysokie koszty tych programów[252].

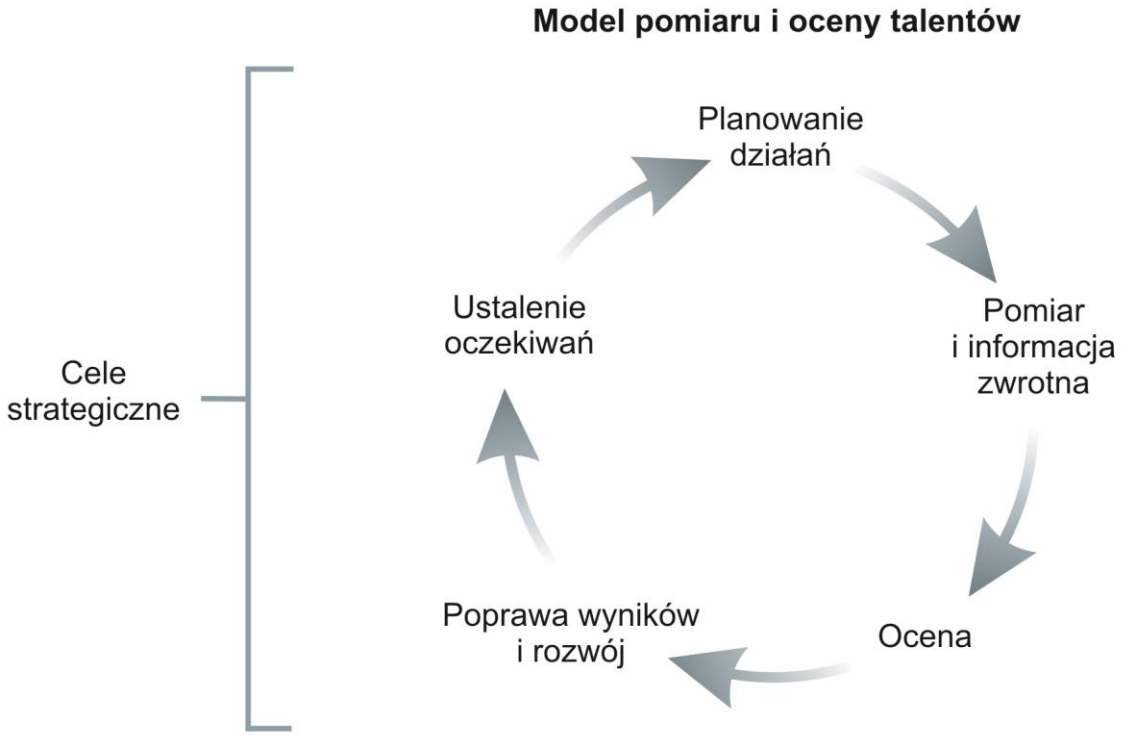
[251] House of Skills, *Praktyki*…, dz. cyt., s. 14.
[252] H. Czubasiewicz, P. Grajewski, *Rozwój koncepcji zarządzania – teoria i praktyka* [w:] A. Wojtczuk-Turek (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania i trendy*, Oficyna Ekonomiczna SGH, Warszawa 2019, s. 93.

Rysunek 46. Przykładowa koncepcja programu zarządzania talentami
Źródło: House of Skills, *Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce – raport z badania*, 2016, s. 14, https://www.houseofskills.pl/wp-content/uploads/2016/02/Raport-Praktyki-w-zarz%C4%85dzaniu-talentami-w-Polsce_final_01.02.2016.pdf [dostęp: 09.06.2018].

Podstawowym celem oceniania pracowników jest oddziaływanie na poziom efektywności zarządzania organizacją, w tym na wzrost jakości pracy, poprawę wydajności i kształtowanie pożądanych zachowań u pracowników[253]. Ocenianie pracowników utalentowanych w organizacji ma funkcję ewaluacyjną, czyli dotyczy oceny okresu poprzedzającego, a także funkcję rozwojową, polegającą na wyborze metod i narzędzi rozwojowych, które są indywidualnie dobierane i mają za zadanie wspieranie rozwoju pracownika do następnej oceny okresowej. W proces oceniania pracownika utalentowanego mogą być zaangażowane różne grupy, w zdecydowanej większości ocena talentu opiera się jedynie na wynikach pracy oraz opiniach przełożonego i odbywa się ona zazwyczaj w ramach cyklicznej oceny okresowej. Badania wskazują, że 70% talentów jest ocenianych w ramach obowiązującej wszystkich pracowników organizacji oceny pracowniczej[254]. L.A. Berger i D.R. Berger zaproponowali następujący system zarządzania efektywnością pracowników (ang. *performance management*), który może być wykorzystywany w procesie oceny talentów. Rozpoczyna się on od ustalenia oczekiwań wobec talentu, które wynikają z celów strategicznych organizacji i polegają na zaplanowaniu działań umożliwiających ich realizację. Następnie dokonywany jest pomiar, obserwacja oraz ocena, która pozwala na przekazanie informacji zwrotnej pracownikowi utalentowanemu. Ma ona na celu poprawę wyników oraz jego rozwój, które prowadzą ponownie do ustalenia oczekiwań, następnie zaś cykl się powtarza (rysunek 47). Warto zwrócić uwagę, że informacja zwrotna jest kluczowa dla tego procesu i powinna ona dotyczyć oczekiwań zdefiniowanych przez organizacje na początku tego procesu (czyli pożądanych zachowań, standardów oraz wyników), dokonanych

[253] H. Czubasiewicz, *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu.* Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 81.
[254] J. Purgał-Popiela, *Pomiar i ocena w zarządzaniu talentami* [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 153.

obserwacji (czyli neutralnych faktów i zdarzeń) oraz winna wskazywać konsekwencje (czyli efekty wynikające z obecnej lub przyszłej aktywności)[255].

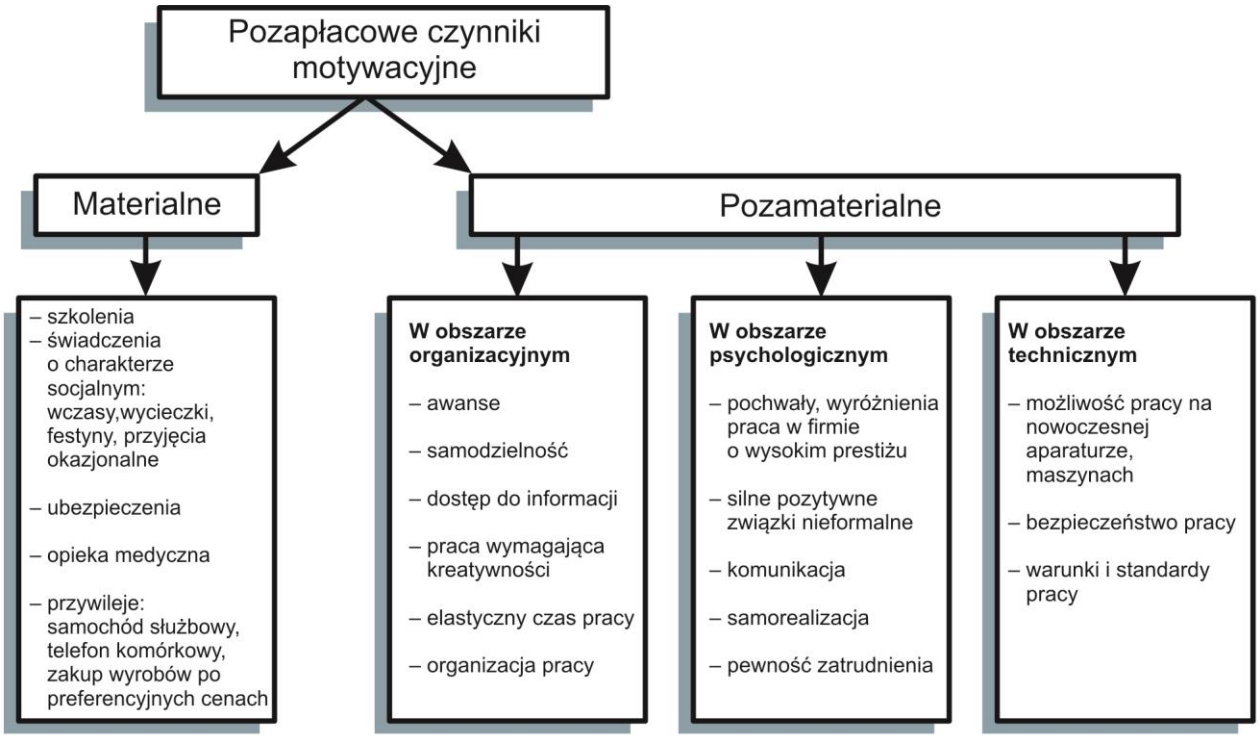


Rysunek 47. Zarządzanie efektywnością pracowników utalentowanych
Źródło: L.A Berger, D.R. Berger, *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, & Promoting your Best People*, McGraw-Hill, New York 2004, s. 113.

Zatrzymywanie talentów w organizacji odbywa się poprzez pobudzanie motywacji pracowników utalentowanych. Motywowanie to stwarzanie odpowiednich warunków pracy i płacy oraz nakłanianie pracowników do realizacji zadań organizacji. Motywowanie pracowników polega na rozpoznaniu ich systemu wartości, który określany jest przez hierarchię potrzeb[256]. Proces motywowania zaczyna się w momencie pojawienia się u pracownika niezaspokojonych potrzeb, organizacja poszukuje sposobów ich zaspokojenia i dąży do tego, aby te potrzeby zaspokoić, następnie dokonuje oceny, w jakim stopniu zidentyfikowane potrzeby zostały zaspokojone, i określa przyszłe potrzeby pracownika[257]. Celem motywowania jest również wyzwolenie u pracownika zachowania, które jest

[255] L.A. Berger, D.R. Berger, *The Talent Management Handbook*…, dz. cyt., s. 113-115.
[256] L. Kozioł, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2002, s. 29.
[257] P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer – umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Diffin, Warszawa 2001, s. 113.

niezbędne do realizacji zadań postawionych przez przełożonych[258]. Motywowanie talentów powinno bowiem uwzględniać różnego typu uwarunkowania oraz zawierać odniesienie do szeroko rozumianych bodźców motywacyjnych, które oddziałują na tych pracowników. Ważnymi elementami systemu motywacyjnego są motywatory, czyli czynniki motywujące pracowników do efektywnej i wytężonej pracy. Wśród nich można wyróżnić: składniki motywowania płacowego i składniki motywowania pozapłacowego. System wynagradzania jest tym elementem systemu motywacyjnego, który pozwala na sprawne i skuteczne wykorzystywanie płac w procesie zarządzania[259]. Zmiany w zakresie podejścia do motywowania, zauważalne w praktyce gospodarczej na przestrzeni ostatnich lat, zaowocowały znacznym rozszerzeniem gamy pozapłacowych elementów, które zaprezentowano na rysunku 48.



Rysunek 48. Pozapłacowe czynniki motywacyjne
Źródło: M.W. Kopertyńska, *System motywacyjny w organizacji (II)*, http://wiedzainfo.ue.wroc.pl/wyklady/120/system_motywacyjny_w_organizacji_ii.html [dostęp: 02.08.2019].

Uznano, że to właśnie motywatory pozapłacowe stanowią istotny bodziec motywacyjny do efektywniejszej pracy, świadczą o dbałości firmy o pracownika, a co najważniejsze –

[258] J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 35.
[259] M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, *Budowa systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 7.

wychodzą naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom pracowników. Motywatory pozapłacowe wzmacniają siłę motywacyjnego oddziaływania motywatorów płacowych i stanowią one wyróżnienie dla pracownika[260].

Raport McKinsey wskazuje trzy grupy czynników, które motywują talenty do pracy. Pierwsza z nich tworzy wspaniałą markę pracodawcy (ang. *employer brand*). Należą tu następujące elementy: wartości i kultura organizacji, odpowiednie zarządzanie; firma stwarzająca ekscytujące wyzwania i skoncentrowana na osiągnięciach, będąca liderem rynku, zatrudniająca wielu utalentowanych pracowników, dająca możliwości rozwoju, posiadająca inspirującą misję, stwarzająca dobrą atmosferę w pracy oraz dająca pewność zatrudnienia. Drugą grupą czynników motywujących są te związane ze wspaniałą pracą, czyli wolnością, autonomią, wyzwaniami oraz możliwością rozwoju i wzrostu, jak również pracą z odpowiednim przełożonym, który może być podziwiany. Trzecią grupą czynników są: wynagrodzenie, które jest powiązane ze zróżnicowaną pensją, styl życia, umiarkowane tempo i stres oraz położenie geograficzne[261].

J. Mutsuddi i R. Mutsuddi przygotowali kompleksowe opracowanie zagadnień, na których powinna się skupić organizacja, aby zatrzymać talenty. Są to następujące obszary:

- oferowanie odpowiedniej płacy, włączając w to nagrody i wyróżnienia;
- przekazywanie rzetelnej informacji zwrotnej o wynikach pracownika;
- przydzielanie zadań przystających do talentu jednostki;
- dobieranie odpowiednich ludzi do odpowiednich zadań;
- wybieranie odpowiedniej lokalizacji, aby przyciągnąć i zatrzymać talenty;
- zadbanie o odpowiednie szkolenia, rozwój i planowanie sukcesji;
- niepreferowanie ze względu na wiek, płeć, rasę;
- tworzenie ambitnego i ekscytującego środowiska pracy;
- wprowadzenie elastycznego czasu pracy;
- budowanie więzi pomiędzy pracownikami utalentowanymi poprzez sport, gry, rywalizację, imprezy i uroczystości[262].

Ciekawą koncepcję zatrzymywania talentów przedstawił polski odział firmy Arla, który realizuje procesy księgowe w gdańskiej siedzibie. Firma ta, aby zredukować poziom odejść pracowników utalentowanych, wdrożyła szereg inicjatyw, takich jak: rozwój kompetencji

---

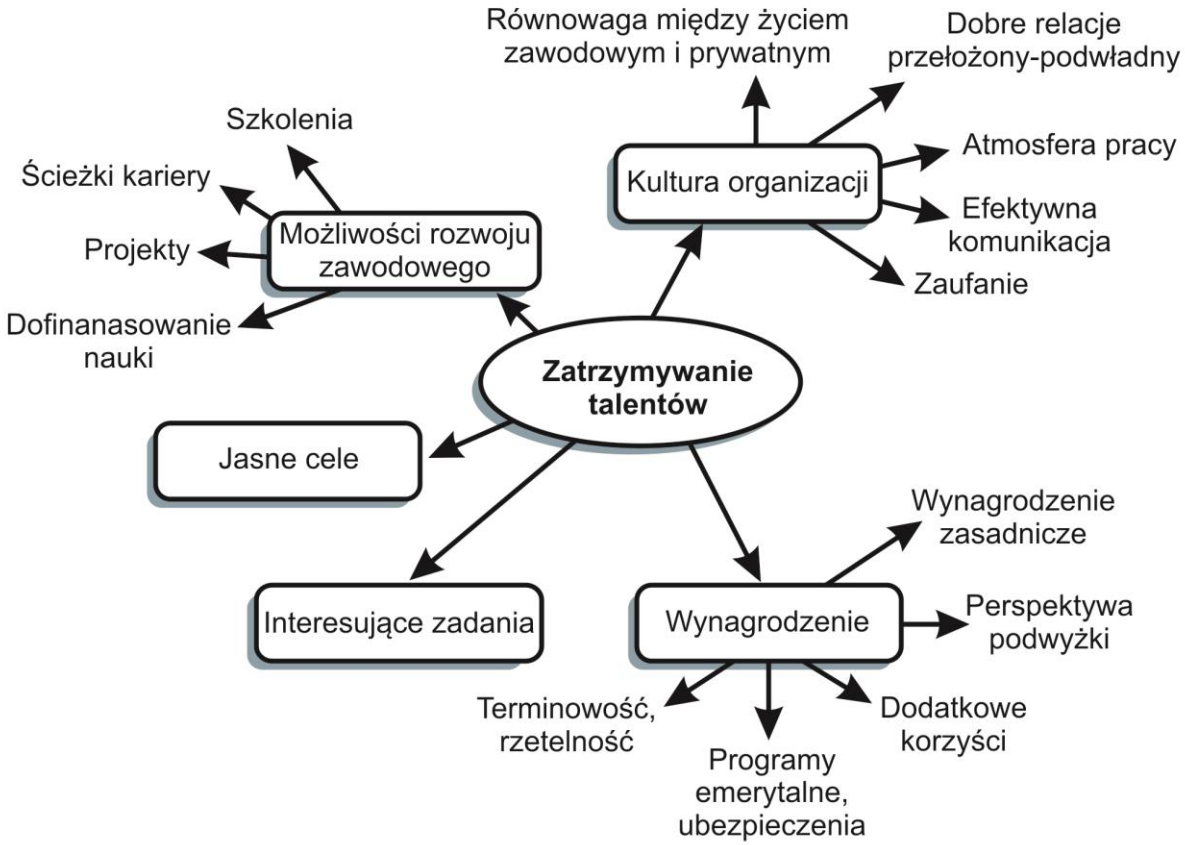
[260] M.W. Kopertyńska, *System motywacyjny w organizacji (II)*, http://wiedzainfo.ue.wroc.pl/wyklady/120/system_motywacyjny_w_organizacji_ii.html [dostęp: 02.08.2019].

[261] E. Chambers, M. Foulon, H. Handfield-Jones, S. Hankin, E. Michaels III, *The war*…, dz. cyt., s. 50.

[262] J. Mutsuddi, R. Mutsuddi, *Retaining Talents: The Key to Knowledge Organization*, „The Icfaian Journal of Management Research" 2008, vol. 7, no. 7.

przywódczych, poprawa procesów rekrutacji oraz przeprowadzenie wyróżniającej się kampanii wizerunkowej, której celem było wzmocnienie marki pracodawcy. W wyniku tych oddziaływań zredukowano poziom odejść pracowników z 30% do 12%[263].

Reasumując, istnieje wiele czynników, które mogą wpłynąć na zatrzymanie pracowników utalentowanych. J. Moczydłowska w sposób graficzny przedstawia najważniejsze z nich (rysunek 49)[264].



Rysunek 49. Najważniejsze czynniki wpływające na zatrzymanie pracowników utalentowanych w organizacji
Źródło: J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, s. 43 (za N. Sosińska 2007).

Odchodzenie pracowników z organizacji jest procesem naturalnym, a więc nieuchronnym. W sposób szczególny dotyczy to pracowników utalentowanych, którzy zwykle bez problemu znajdują bardzo atrakcyjną ofertę na zewnętrznym rynku pracy. Najczęściej wymieniane przyczyny odejść talentów to: niecierpliwość w odniesieniu do

[263] T. Fabrin, N. Góra, A. Gugala, *How to retain talent in a hot shared services location: Arla's story of fighting the attrition rate*, Deloitte Shared Services Conference 2019, September 2019, Dublin, Ireland, http://www.deloitte.co.uk/sharedservicesconference/assets/img/presentations/deloitte-uk-ssc2019-day-1-2019-breakout-14-arla-foods.pdf [dostęp: 04.07.2020].
[264] J. Moczydłowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, s. 42-43.

rozwoju kariery, brak możliwości rozwoju kariery, niesatysfakcjonujące relacje z przełożonym, bardziej interesujące możliwości kariery w innej firmie, odejście istotnych osób dla rozwoju talentu (mentor, coach, współpracownik), odejścia innych talentów, zmiana wymagań i standardów zarządzania, przeciążenie pracą i zaburzenie równowagi między pracą i życiem osobistym, wypalenie psychiczne, słabe wyniki, porażki, brak osiągnięcia celów biznesowych i rozwojowych[265]. Podobne przyczyny wskazuje R. Stuart-Kotze i Ch. Dunn, którzy podkreślają, że badania wskazują następujące przyczyny, z powodu których organizacje tracą talenty. Są to: niska płaca, niskie premie, brak poczucia przynależności, brak przejrzystej wizji celu, ku któremu zdąża firma, brak dumy, że pracuje się w danej firmie, mały szacunek i zaufanie ze strony menedżerów, w tym bezpośrednich przełożonych, nuda, brak satysfakcji z wykonywanej pracy, brak nowych wyzwań oraz perspektywy rozwoju potencjału, niskie uprawnienia pracowników, mała autonomia, brak uznania, ograniczona wolność i swoboda[266]. Koresponduje to z badaniami R. Rodrigueza, który uważa, że główną przyczyną odchodzenia talentów jest poczucie, że ich rozwój został zahamowany i nie mogą oni rozwijać swojego potencjału zawodowego w danym miejscu pracy[267]. Przedsiębiorstwa, aby zapobiegać odejściom pracowników utalentowanych, stosują różne procedury i narzędzia. Jednym z narzędzi, które pozwala na zbadanie powodów odejścia pracowników jest przeprowadzenie tzw. wywiadu odejścia (ang. *exit interview*). Polega on na przeprowadzeniu wywiadu z pracownikiem, który postanowił zakończyć zatrudnienie w danej organizacji. Wywiad ten jest zazwyczaj prowadzony przez pracownika działu personalnego.

Na koniec warto dodać, że proces zarządzania talentami powiązany jest również z innymi procesami personalnymi, takim jak: planowanie zatrudnienia, zarządzanie efektywnością, planowanie sukcesji, rozwój kariery, obsadzanie stanowisk kluczowych, programy rozwojowe, rozwój przywództwa czy też zarządzanie wynagrodzeniami (rysunek 50). Ścisła integracja tych procesów z procesem zarządzania talentami może zagwarantować przedsiębiorstwu odpowiednie wykorzystanie kapitału pracowników utalentowanych i wsparcie organizacji w realizacji jej celów biznesowych.

---

[265] R. Silzer, A.H. Church, *Identifying and Assessing High Potential Talent: Current Organizational Practices* [w:] R. Silzer, B.E. Dowell (eds.), *Strategy-driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.

[266] R. Stuart-Kotze, Ch. Dunn, *Skuteczne zarządzanie talentami. Odkryj potencjał swoich pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 191.

[267] R. Rodriguez, *Learning's Impact on Talent Flow*, „Chief Learning Officer" 2008, vol. 7, no. 4, s. 58.

Rysunek 50. Powiązanie zarządzania talentami z innymi procesami personalnymi
Źródło: Opracowanie własne.

2.6. Podmioty zarządzania talentami

Omawiając problematykę dotyczącą pracowników utalentowanych, należy zwrócić uwagę na główne podmioty, czyli interesariuszy zaangażowanych w przebieg realizacji zarządzania talentami w organizacji, takich jak: wyższa kadra zarządzająca, kierownictwo liniowe, w tym bezpośredni przełożony, pracownicy działu personalnego oraz talenty**.** Osoby te są ważnym elementem zarządzania talentami, gdyż od ich postawy i zaangażowania zależy efektywność realizacji całego procesu w przedsiębiorstwie.

Jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy do wyższej kadry zarządzającej, w tym też od osoby, która zarządza przedsiębiorstwem w imieniu pracodawcy. Dyrektor zarządzający ma istotny wpływ na tworzenie kultury organizacyjnej wspierającej rozwój talentów, jak również istotnie wpływa na pozostałe podmioty zarządzania talentami po to, aby angażowały się i skutecznie realizowały ten proces. Wyższa kadra zarządzająca powinna aktywnie uczestniczyć we współtworzeniu strategii zarządzania talentami, gdyż osoby te doskonale znają strategię firmy oraz kierunek jej przyszłego rozwoju.

Kierownictwo, w tym bezpośredni przełożeni, uczestniczą w zarządzaniu talentami na każdym z jego etapów, przy czym ich zaangażowanie jest kluczowe dla powodzenia tego

procesu. N. Sosińska proponuje swoisty dekalog definiujący zachowania bezpośredniego przełożonego, który ma za zadanie wspieranie talentu:

„Reguła nr I – Świadomie zarządzaj rozwojem kultury twojej organizacji.

Reguła nr II – Jasno i klarownie określaj oczekiwania firmy wobec osiąganych wyników.

Reguła nr III – Wspieraj rozwój talentów.

Reguła nr IV – Często udzielaj pracownikom konstruktywnych informacji zwrotnych.

Reguła nr V – Regularnie rozmawiaj z pracownikami.

Reguła nr VI – Ułatw pracownikowi godzenie pracy zawodowej z życiem prywatnym.

Reguła nr VII – Traktuj wszystkich jednakowo. Nagradzaj pracowników za osiągane wyniki.

Reguła nr VIII – Dbaj o dobrą atmosferę w pracy.

Reguła nr IX – Dbaj o to, aby twoi pracownicy otrzymywali potrzebne im informacje.

Reguła nr X – Buduj atmosferę zaufania”[268].

Przestrzeganie powyższych zasad powoduje, że w organizacji panuje kultura wspierająca rozwój oraz zatrzymywanie utalentowanych pracowników.

Pracownicy działów personalnych (menedżerowie i specjaliści personalni, specjaliści ds. zarządzania talentami) są odpowiedzialni za przygotowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi, w tym też strategii zarządzania talentami we współpracy z innymi podmiotami. Działania podejmowane przez menedżerów personalnych mają duże znaczenie dla ostatecznego kształtu zarządzania talentami, ponieważ osoby te są z reguły odpowiedzialne za przeprowadzenie całego procesu od początku, tj. od pozyskania talentów do analizy odejść. Mają oni istotny wpływ na instrumenty i narzędzia wykorzystywane w realizacji tego procesu. Do ich głównych zadań należą między innymi:

- tworzenie programów szkoleniowych dla talentów;
- dobór odpowiedniego dostawcy usług szkoleniowych;
- ewaluacja programów po przeprowadzeniu usług szkoleniowych;
- przygotowanie i nadzorowanie bazy danych o talentach;
- analiza postępów talentu;
- analiza odejścia talentów;
- planowanie ścieżek kariery;
- planowanie sukcesji;
- promowanie programów dotyczących zarządzania talentami[269].

[268] N. Sosińska, *Magia rozwoju talentów. Jak zdobyć, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, IFC PRESS, Kraków 2007, s. 135-143.

Osoby te w organizacji pełnią często rolę coacha czy też mentora, który bezpośrednio kształtuje relacje z talentami, wpływając na ich postawy i zachęcając do dodatkowego wysiłku. Doradzają również kierownictwu, w jaki sposób postępować z pracownikiem utalentowanym, aby przynosiło to największą korzyść organizacji.

Warto również podkreślić, że wymienione wcześniej podmioty są wspierane przez zewnętrznych ekspertów, którzy pomagają organizacji głównie w procesie pozyskiwania, czyli rekrutacji i selekcji, oraz w rozwoju i ocenie pracowników utalentowanych. Zadaniem ekspertów jest opracowanie odpowiednich narzędzi i metod, które umożliwiają sprawne przeprowadzenie procesu zarządzania talentami w firmie. Mogą to być osoby mające odpowiednie przygotowanie do wykorzystania narzędzi psychometrycznych oraz biorące udział w ośrodkach oceny (ang. *assessment centre*) i ośrodkach rozwoju (ang. *development centre*) jako tzw. asesorzy, czyli osoby oceniające. Eksperci ci pomagają organizacji w przygotowaniu indywidualnych ścieżek kariery dla talentów oraz pełnią funkcję trenerów, prowadząc warsztaty, szkolenia, gry symulacyjne itp. Mogą być też zatrudniani jako coachowie, mentorowie czy też facylitatorzy sesji dla talentów. Zaangażowanie tej grupy może istotnie wzbogacić całe zarządzanie talentami w organizacji, gdyż osoby te dzielą się wiedzą zdobytą przy projektach zrealizowanych w innych organizacjach oraz transferują tę wiedzę do następnych przedsiębiorstw.

Cały proces zarządzania talentami skierowany jest do pracowników, którzy zostali zidentyfikowani jako talenty. Bez zaangażowania ze strony pracowników utalentowanych proces zarządzania talentami nie może efektywny. Pracownicy utalentowani zatem powinni osiągać wysokie standardy wykonania zadań, aktywnie poszukiwać informacji zwrotnej na temat swoich wyników pracy oraz obszarów do poprawy. Ważna jest postawa talentu, który powinien ponosić odpowiedzialność za własny rozwój oraz aktywnie zaangażować się w inicjatywy rozwojowe proponowane przez pracodawcę. Ze względu na wysokie kompetencje zawodowe pracownicy ci mogą się również dzielić wiedzą z innymi pracownikami, poprzez prowadzenie szkoleń, nadzorowanie projektów oraz uczestniczenie w projektach mających szczególne znaczenie dla pracodawcy itp. D.A. Ready, J.A. Conger, L.A. Hill podają wskazówki, jak powinna zachowywać się osoba, które chce być postrzegana jako pracownik o wysokim potencjale. Osoba ta winna się skoncentrować na osiąganiu solidnych wyników w wiarygodny sposób, budowaniu zaufania i dobrej reputacji wśród współpracowników, zdobywaniu wiedzy w nowych dziedzinach, byciu wzorcem osobowym

[269] J. Tabor, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 57.

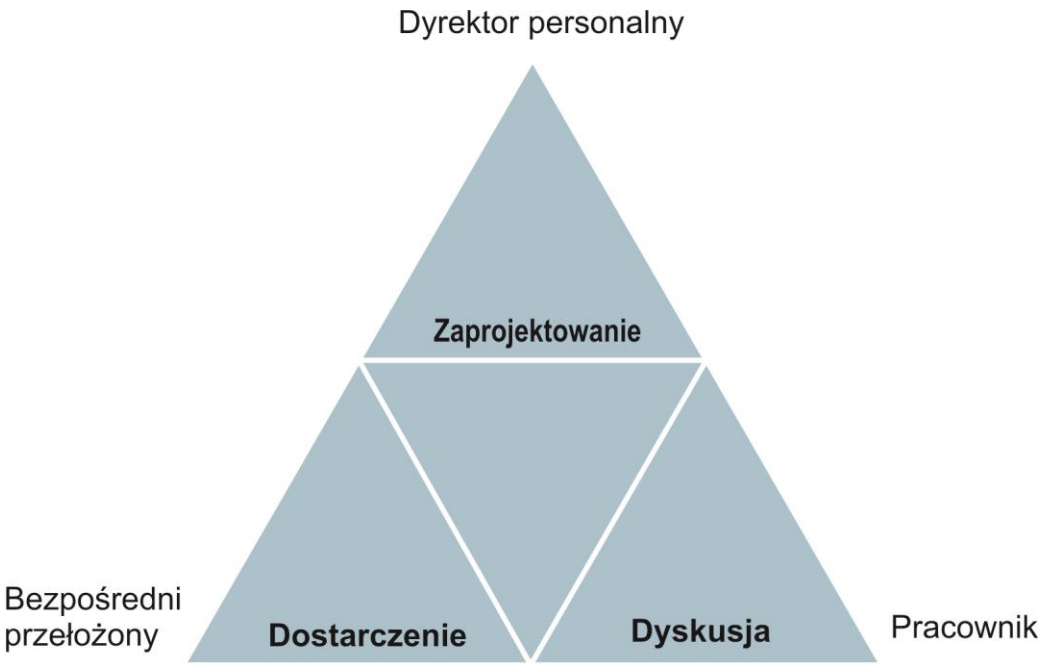
dla całej firmy w dążeniu do doskonałości i wykorzystywaniu wiedzy do skutecznego działania na rzecz firmy, bezustannym szukaniu efektywnych sposobów przecierania nowych szlaków, wyczuciu chwili, umiejętności szybkiej oceny sytuacji i wykorzystywaniu okazji w rozsądny sposób[270].

Interesujący model dotyczący zaangażowania podmiotów biorących udział w zarządzaniu talentami został zaproponowany przez Institute for Employment Studies. Model ten definiuje role i odpowiedzialności kluczowych podmiotów zarządzania talentami, takich jak: dyrektor personalny, menedżer (przełożony) i pracownik utalentowany (rysunek 51). Rolą dyrektora personalnego powinno być budowanie centrum ekspertyzy dla talentu i wspieranie takich procesów jak uczenie, rozwój przywództwa i organizacji. Osoby te są odpowiedzialne za zaprojektowanie i wdrożenie programów zarządzania talentami oraz wspieranie całego procesu. Jednocześnie, jako liderzy, powinni edukować menedżerów, w jaki sposób mają oni postępować z talentem, aby uwolnił on swój potencjał. Pracują oni również z wyższą kadrą menedżerską, aby sprawdzać postęp kluczowych programów wspierających talenty. Jednocześnie osoby te sprawdzają, czy programy zarządzania talentami odpowiadają wcześniej zaplanowanym założeniom programowym. Menedżer, który jest przełożonym talentu, powinien prowadzić otwartą dyskusję z pracownikami utalentowanymi na temat potencjału i wyników pracy. Odgrywa on również kluczową rolę w procesie identyfikacji talentu, zarządzania wynikami pracy, coachingu oraz udziela wsparcia i przekazuje informacje zwrotną talentom. Jako że posiada odpowiednie zrozumienie biznesu, wskazuje działania rozwojowe i ścieżki kariery dostępne dla talentu w organizacji. Zaangażowanie bezpośredniego przełożonego jest kluczowe dla powodzenia projektów, dlatego musi on budować otwartą komunikację i angażować się w ten proces. Pracownicy utalentowani powinni demonstrować zaangażowanie, ambicje oraz wykazywać się chęcią zaangażowania w dodatkowe zadania, jednocześnie winni dokładać wszelkich starań, aby następował dynamiczny rozwój własnych kompetencji zawodowych[271].

---

[270] A.D. Ready, J.A. Conger, L.A. Hill, *Czy jesteś pracownikiem o wysokim potencjale?*, „Harvard Business Review Polska" 2011, nr 97

[271] V. Campbell, W. Hirsh, *Talent Management*…, dz. cyt.



Rysunek 51. Kluczowe odpowiedzialności w zarządzaniu talentami
Źródło: V. Campbell, W. Hirsh, *Talent Management: A Four Step Approach*, Institute for Employment Studies, 2013, s. 25, https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/502.pdf [dostęp: 14.11.2018].

2.7. Dojrzałość (zaawansowanie) zarządzania talentami

Sprawne procesy biznesowe są jednym z głównych czynników sukcesu organizacji. Według Słownika języka polskiego „dojrzałość" to „stan osiągnięcia pełni rozwoju, stan gotowości do czegoś"[272]. Organizacja może określić poziom dojrzałości danego procesu biznesowego oraz zawansowania praktyk zarządzania tym procesem. Patrząc na zarządzanie talentami z perspektywy procesowej i definiując je jako proces, można dokonać oceny jego dojrzałości. Zapoznając się z literaturą przedmiotu, autorka znalazła następujące opracowania dotyczące poziomu dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami w organizacjach.

Poziomy dojrzałości zarządzania talentami wg C. Tansley i in. (2006)

Koncepcja ta została zaproponowana przez organizację Chartered Institute of Personnel and Development i opisana przez C. Tansley i in. Autorzy wyodrębnili 5 poziomów dojrzałości, które scharakteryzowano w tabeli 8[273]. Czynnikiem decydującym o poziomie dojrzałości tego procesu w organizacji jest strategia czy też plan zarządzania talentami. Na najwyższym poziomie talenty są brane pod uwagę w procesach strategicznych.

[272] M. Szymczak (red.)., *Słownik języka polskiego*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 414.
[273] C. Tansley, L. Harris, J. Stewart, P. Turner, C. Foster, H. Williams, *Talent management*…, dz. cyt., s. 6.

Tabela 8. Poziomy dojrzałości zarządzania talentami wg C. Tansley i in.

I poziom	II poziom	III poziom	IV poziom	V poziom
– brak strategii zarządzania, polityki oraz praktyk zarządzania talentami – talentami zarządza się incydentalnie i nieformalnie	– pojawiają się wyizolowane działania skierowane do talentów – brak ogólnej strategii czy też planu zarządzania talentami	– pojawiają się zintegrowane i skoordyno-wane działania z zakresu zarządzania talentami w poszcze-gólnych segmentach organizacji	– strategia zarządzania talentami jest zaprojekto-wana tak, aby realizować strategię zarządzania organizacją oraz strategię personalną – formalne inicjatywy zarządzania talentami są powiązane horyzontalnie ze strategią personalną i wertykalnie ze strategią organizacji	– strategia zarządzania organizacją oraz strategia zarządzania talentami są połączone i wpływają na siebie wzajemnie – talenty są brane pod uwagę w procesach strategicznych

Źródło: C. Tansley, L. Harris, J. Stewart, P. Turner, C. Foster, H. Williams, *Talent management: understanding the dimensions. Change agenda*, CIDP, London 2006, s. 6.

Poziomy dojrzałości zarządzania talentami wg Putzer i in. (2008)

L.F. Putzer i in., proponując ocenę dojrzałości zarządzania talentami, zaproponowali model, w którym wyróżniają 3 poziomy dojrzałości: I poziom (początkowy), II poziom (średniozaawansowany), III poziom (zaawansowany). Szczegółową charakterystykę poszczególnych poziomów zawiera tabela 9[274]. Podstawowym czynnikiem różnicującym

[274] L.F. Putzer, Ch. Sermpetis, G.D. Tsopelas, *A Talent Shortage for European Banks*, The „McKinsey Quarterly" 2008, Jul 24, s. 4.

poziomy jest to, czy organizacja traktuje zarządzanie talentami jako priorytet oraz czy rozwija i wdraża się inicjatywy, które mają za zadanie wsparcie całego procesu.

Tabela 9. Poziomy dojrzałości zarządzania talentami wg Putzer i in.

I poziom (początkowy)	II poziom (średniozaawansowany)	III poziom (zaawansowany)
– zarządzanie talentami nie jest priorytetem – poszukuje się talentów tylko w momencie takiej potrzeby na zewnętrznym rynku pracy – zatrzymuje się talenty poprzez odpowiednie wynagrodzenie oraz markę i nie skupia się na rozwoju kariery talentów czy też na przywództwie	– rozpoznaje się potrzebę zarządzania talentami i posiadania podstawowych praktyk pozwalających na ich identyfikację, ale dotyczy to tylko kierownictwa wysokiego i średniego szczebla – praktyki są głównie skoncentrowane na przeglądzie talentów – rezultaty niewidoczne z powodu powolnego rozwoju praktyk rozwoju talentu oraz niespójnej realizacji	– zarządzanie talentami jest najwyższym priorytetem oraz podstawowym elementem przywództwa – w całej organizacji zaawansowane są praktyki z tego obszaru – relatywnie efektywne i skrupulatnie prowadzone są procesy, nieco słabiej w zakresie „miękkich" elementów – rozwija i wdraża się inicjatywy, które mają za zadanie wsparcie zarządzania talentami

Źródło: L.F. Putzer, Ch. Sermpetis, G.D. Tsopelas, *A Talent Shortage for European Banks*, The „McKinsey Quarterly" 2008, Jul 24, s. 4.

Poziomy dojrzałości zarządzania talentami wg Human Capital Institute (2009)

Następne podejście do problematyki dojrzałości zarządzania talentami zaprezentowała firma doradcza Human Capital Institute, która określając dojrzałość zarządzania talentami, wskazuje na występowanie 5 poziomów wdrożenia tego procesu, opisanych w tabeli 10[275]. Zaprezentowane opisy dojrzałości procesu zarządzania talentami charakteryzują się pewną gradacją, która przechodzi od stadium podstawowego (działania zarządzania talentami są słabo wyodrębnione) do poziomu najwyższego (działania są w pełni zintegrowane ze strategią

[275] R. Rytter, M. Shim, *Talent Management Maturity Model. Stages of Maturity to Create an Aligned Human Capital-centric Organization*, Human Capital Institute 2009.

organizacji, jednocześnie rozwinięciu ulega sam proces zarządzania talentami, który na poziomie najwyższym składa się z wielu etapów, ze szczególnym wyróżnieniem przywództwa).

Tabela 10. Poziomy zarządzania talentami wg Human Capital Institute

I poziom	II poziom	III poziom	IV poziom	V poziom
– świadomość koncepcji zarządzania talentami – elementy zarządzania talentami to pozyskiwanie i rozmiesz-czanie	– zrozumienie strategii zarządzania talentami – elementy zarządzania talentami to pozyskiwanie, rozmiesz-czanie i rozwój	– zaakceptowa-nie tego, jak zarządzanie talentami może wzmocnić rezultaty biznesowe – elementy zarządzania talentami to pozyskiwanie, rozmieszcza-nie, rozwój i planowanie	– zaadaptowanie zarządzania talentami w nawiązaniu do strategii biznesowej – elementy zarządzania talentami to pozyskiwanie, rozmieszcza-nie, rozwój, planowanie, zaangażo-wanie i zatrzymy-wanie	– zintegrowane zarządzanie talentami ze strategią biznesową – elementy zarządzania talentami to pozyskiwanie, rozmieszczanie, rozwój, planowanie, zaangażowanie, zatrzymywanie i przywództwo

Źródło: R. Rytter, M. Shim, *Talent Management Maturity Model. Stages of Maturity to Create an Aligned Human Capital-centric Organization*, Human Capital Institute 2009.

Poziomy dojrzałości zarządzania talentami wg Tower Watson (2011)

Firma doradcza Tower Watson (za HRM partners), opisując poziomy procesu zarządzania talentami, wyodrębniła fazy dojrzałości. Są to: I faza – początkowa, II faza – dojrzewająca, III faza – dojrzała, które są szczegółowo opisane w tabeli 11. Przechodzą one jedna w drugą stopniowo i odzwierciedlają poziom zaawansowania procesu zarządzania talentami[276]. Koncepcja ta różni się od uprzednio zaprezentowanych tym, że wprowadza definicję talentu oraz pomiar efektywności procesu zarządzania talentami. Na najwyższym poziomie zarządzanie talentami wpływa na wynik biznesowy firmy.

[276] A. Jarosławska, *Docenić talenty*…, dz. cyt., s. 34.

Tabela 11. Poziomy dojrzałości wg Towers Watson

Faza początkowa	Faza dojrzewająca	Faza dojrzała
– programy/procesy zarządzania talentami nie zawsze są efektywne – ograniczony pomiar efektywności talentów i ich wpływu na organizację – talenty definiowane jako liderzy i sukcesorzy – dział personalny przekonuje zarząd o znaczeniu procesów zarządzania talentami – decyzje płacowe podejmowane są na podstawie rocznej oceny wyników – rozwój kariery uzależniony jest od uznania przełożonego	– programy/procesy zarządzania talentami są efektywne, ale nie zintegrowane – pomiar efektywności talentów dokonuje się dla uzasadnionych inwestycji podjętych przez dział personalny – talenty definiowane jako liderzy i osoby o wysokim potencjale – dział personalny posiada poparcie wyższej kadry kierowniczej dla procesów zarządzania talentami – decyzje płacowe podejmowane są na podstawie rocznej oceny wyników (80%) i oceny postępów w rozwoju (20%) – funkcjonuje model kompetencji, ścieżki karier nie są zdefiniowane	– programy/procesy zarządzania talentami są efektywne, zintegrowane i powiązane ze strategią biznesową – dokonuje się pomiaru wpływu inwestycji w talenty na wynik biznesowy firmy oraz dla potrzeby budowania przyszłej strategii – definicja talentu obejmuje wszystkich pracowników, koncentracja na rozwoju liderów, osobach o wysokim potencjale i zajmujących stanowiska kluczowe – procesy zarządzania talentami są przeprowadzane przez menedżerów liniowych przy wsparciu działu personalnego – zarządzanie wynikami pracy jest procesem ciągłym i skoncentrowanym na dostosowaniu celów oraz rozwoju – ścieżki kariery są zdefiniowane, pracownicy są odpowiedzialni za własny rozwój, wsparcie rozwoju następuje dzięki odpowiednimi narzędziom

Źródło: A. Jarosławska, *Docenić talenty. Polskie praktyki zarządzania talentami wg badania HRM partners SA*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 1, s. 34.

Poziomy dojrzałości zarządzania talentami wg Deloitte (2011)

Ocena dojrzałości zarządzania talentami zaproponowana przez firmę Deloitte wykorzystuje *Talent Maturity Model*. Praktyczne wykorzystanie tego modelu zostało

szczegółowo zaprezentowane w publikacji dotyczącej audytu zarządzania talentami w organizacji Public Safety Canada. Model ten wyróżnia 5 etapów dojrzałości zarządzania talentami, które zostały zaprezentowane w tabeli 12[277]. Czynnikiem różnicującym poziomy dojrzałości jest strategia, proces lub program zarządzania talentami, które to od poziomu najniższego, na którym dopiero się tworzą, przechodzą stopniowo na poziom najwyższy, na którym są jednymi z pierwszych w swojej dziedzinie.

Tabela 12. Poziomy dojrzałości wg Deloitte

I poziom rozwijający	II poziom podstawowy	III poziom postępujący	IV poziom zaawansowany	V poziom wiodący
– strategia, proces lub program tworzą i koncentrują się na podstawach	– strategia, proces lub program stają się coraz większe, bardziej zorganizowane i wyodrębniają się w organizacji	– strategia, proces lub program znajdują się w stanie zaawansowania, postępują i dążą do dalszego rozwoju	– strategia, proces lub program poczyniły znaczne postępy	– strategia, proces lub program są pionierskie i jedne z pierwszych w swojej dziedzinie, obejmują nowe tematy, pomysły i metody

Źródło: Public Safety Canada, *Public Safety Canada Internal Audit of Talent Management Final Audit Report*, 2011, November, s. 13, https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrcs/pblctns/dt-tlnt-mngmnt-2011/dt-tlnt-mngmnt-2011-eng.pdf [dostęp: 10.08.2019].

W ramach oceny dojrzałości zarządzania talentami dokonuje się również ewaluacji zdefiniowanych wymiarów (elementów) zarządzania talentami i kluczowych praktyk z nimi związanych. Opisano je poniżej:

- Strategia zarządzania talentami, czyli udokumentowany zestaw zasad i priorytetów zarządzania talentami, które mają pomóc w zarządzaniu talentami. Plany zarządzania talentami oraz plany organizacyjne są dostosowane i odpowiadają potrzebom biznesu.
- Infrastruktura funkcjonalna, czyli struktura wspierająca zarządzanie talentami. Wskazuje odpowiedzialność i określone obowiązki kadry zarządzającej. Zawiera ona procesy

[277] Public Safety Canada, *Public Safety Canada Internal Audit of Talent Management Final Audit Report*, 2011, November, s. 13, https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrcs/pblctns/dt-tlnt-mngmnt-2011/dt-tlnt-mngmnt-2011-eng.pdf [dostęp: 10.08.2019].

i praktyki, które wspierają zarządzanie talentami, w tym regularne raportowanie wyników dotyczących zarządzania talentami, które pozwala na śledzenie postępów w tym obszarze. Wyodrębnia się zespół, który zajmuje się kwestiami związanymi z zarządzaniem talentami, monitoruje oraz ocenia inicjatywy z tego obszaru. Dział personalny dostarcza statystki i wskaźniki, które pozwalają na ocenę zarządzania talentami.

- Metryki pomiaru talentu, czyli zestaw kluczowych wskaźników, które wykorzystuje się do podejmowania corocznych decyzji mających na celu poprawę zarządzania talentami. Pracownik jest oceniany raz lub dwa razy w roku.
- Planowanie zatrudnienia, czyli określenie stanowiska o dużym wpływie na organizację, które są trudne do wypełnienia. Organizacja prognozuje zapotrzebowanie na talenty w tych segmentach na podstawie planowanego wzrostu organizacyjnego. Organizacja dokonuje także prognoz dotyczących emerytur, mobilności i odejścia pracownika oraz opracowuje plany rekrutacji i sukcesji w celu wyeliminowania przewidywanych niedoborów pracowników.
- Strategie rekrutacji, które polegają na proaktywnym podejściu i ustalane są corocznie w celu zapobiegania potencjalnym brakom talentów i które zostały zidentyfikowane w ramach działań związanych z planowaniem zatrudnienia. Zapewnia się, że procesy rekrutacji oraz narzędzia wspierające strategię personalną są wydajne i wystandaryzowane, jak również menadżerowie zatrudniający są świadomi przebiegu procesu rekrutacyjnego.
- Zarządzanie sukcesją, czyli formalny program planowania sukcesji, który ma zastosowanie zarówno do stanowisk kierowniczych, jak i innych stanowisk o dużym znaczeniu, które są trudne do obsadzenia. Dotyczy to również programów służących do identyfikacji i rozwijania potencjalnych następców. Przygotowuje się ścieżki rozwoju kariery i możliwości przesunięć wewnętrznych, które są wspierane przez formalne i nieformalne dyskusje dotyczące kariery.
- Szkolenie i rozwój oraz indywidualne plany nauki są opracowywane na podstawie opinii zwrotnych od pracowników dotyczących ich wyników pracy i celów kariery. Działające w całej organizacji programy szkoleniowe są zarządzane centralnie przez Dział Personalny. Pracownicy mają dostęp do ogólnokorporacyjnych programów edukacyjnych, a także programów szkoleniowych oferowanych przez zewnętrznych dostawców.

- Zarządzanie efektywnością jest zintegrowane z innymi programami personalnymi, takimi jak: szkolenie i rozwój, planowanie kariery i zarządzanie wynagrodzeniami. Narzędzia i procesy zarządzania efektywnością umożliwiają rozróżnienie między pracownikami o wysokich, średnich i niskich wynikach. Indywidualne cele są ustalane na początku roku, a informacje zwrotne przekazywane przez cały rok poprzez formalne rozmowy z pracownikami, które odbywają się w połowie i na koniec roku. Zarządzanie efektywnością jest obowiązkiem menadżerów, którzy są odpowiedzialni za działania mające na celu poprawę niskich wyników pracy pracowników. Dostępne są również narzędzia do oceny okresowej wyników pracy pracowników[278].

W celu oceny dojrzałości zarządzania talentami przeprowadza się audyt poszczególnych wymiarów (elementów), wskazując, na jakim poziomie znajduje się dany wymiar obecnie. Podaje się także rekomendacje i wskazówki, w jaki sposób należy wprowadzić usprawnienia. Audyt składa się z 4 faz:

- oceny stanu obecnego;
- porównania stanu obecnego i pożądanego;
- przygotowania wskazówek usprawnień;
- implementacji usprawnień[279].

Poziomy dojrzałości wg Bersin by Deloitte (2015)

Oprócz powyższych koncepcji pojawiają się również próby zbudowania odpowiedniego modelu dojrzałości dla dużych firm. Koncepcja przedstawiona w *Bersin by Deloitte Talent Management Maturity Model* zakłada występowanie 4 poziomów, które opisano w tabeli 13[280]. Głównym czynnikiem różnicującym jest strategia zarządzania talentami oraz systemowe relacje z talentami.

[278] Public Safety Canada, *Public Safety*…, dz. cyt., s. 23-26.

[279] V. Daunt, *Talent Diagnostics. Diagnosing your Organisation*, 12.09.2012, http://software.ie/Sectors/FSI/FSI.nsf/e3124752f3e585e0802574420058f1ae/c87b43b4fe1aa77680257a7700479f59/$FILE/Deloitte%20HCM%20Presentation%20TalentDiagnostics.pdf [dostęp: 27.10.2019].

[280] S. S. Garr, I. Gantcheva, R. Yoshida, M. Wu, *Talent matters. How a well-designed talent experience can drive growth in emerging markets*, Deloitte University Press 2017, s. 3, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3422-Talent-matters/ER_3422_Talent%20matters_vFINAL.pdf [dostęp: 20.09.2019].

Tabela 13. Poziomy dojrzałości wg *Bersin by Deloitte Talent Management Maturity Model*

Poziom I niezbędne działania dla talentów	Poziom II wzrost niezbędnych talentów	Poziom III zarządzanie relacjami z talentami	Poziom IV połączony system zarządzania talentami
– prawie żadna strategia nie jest wykorzystywana do bezpośredniego zarządzania talentami – niewielkie zrozumienie i zainteresowanie systemowymi relacjami z talentami – niezbędne działania związane z talentami, takie jak: zarządzanie efektywnością, pozyskanie talentu, które są wdrożone, ale często niespójne i pozbawione intencji – działania dotyczące talentów nie są nagłaśniane	– coraz bardziej przejrzysta strategia zarządzania talentami dla kluczowych segmentów talentów – pojawiające się spojrzenie systemowe na relacje z talentami – skuteczne wdrożenie działań niezbędnych dla talentów – aktywności dotyczące uczenia się i przywództwa bardziej ukierunkowane, widoczne i zintegrowane – inne procesy związane z zarządzaniem talentami są bardziej wyrafinowane i zintegrowane	– jasno zdefiniowana strategia zarządzania talentami zbudowana na zrozumieniu potrzeb pracowników – powstające systemowe relacje z talentami – ukierunkowany, zintegrowany i skuteczny wzrost przywództwa – silna kultura uczenia się – wychodzenie poza działania w zakresie różnorodności i integracji oparte na zgodności	– sprecyzowana, ukierunkowana i dobrze zakomunikowana strategia zarządzania talentami – w pełni rozwinięte i zintegrowane działania dotyczące talentów, które zapewniają pożądane rezultaty strategiczne – relacje z talentem są systemowe i dostosowane – postępująca różnorodność i podejście włączenia odzwierciedlone w zasadach i doświadczeniu pracowników

Źródło: S.S. Garr, I. Gantcheva, R. Yoshida, M. Wu, *Talent matters. How a well-designed talent experience can drive growth in emerging markets*, Deloitte University Press, 2017, s. 3, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3422-Talent-matters/ER_3422_Talent%20matters_vFINAL.pdf [dostęp: 20.09.2019].

Tak jak wspomniano na początku tego rozdziału, problem dojrzałości (zaawansowania) jest szerszym zagadnieniem i nie dotyczy on jedynie procesu zarządzania talentami, może bowiem odnosić się do wszystkich procesów w organizacji. W związku z tym podczas przygotowania modelu dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami można wykorzystać inne znane modele dojrzałości (zaawansowania) i zastosować je jako modele referencyjne lub też przygotować swój model dojrzałości (zaawansowania), odpowiadający własnym potrzebom badawczym. W literaturze przedmiotu na uwagę zasługuje kilka modeli czy też norm, których wytyczne mogą być brane pod uwagę przy budowaniu własnego modelu dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami.

Capability Maturity Model Integration (skrót CMMI) jest modelem, w którym wyróżnia się 5 poziomów dojrzałości. Scharakteryzowano je w tabeli 14[281]. Model ten kładzie nacisk na procesy, które na najniższym poziomie są przypadkowe i niezorganizowane, natomiast na najwyższy poziomie są nieustannie doskonalone.

Tabela 14. Poziomy dojrzałości wg *Capability Maturity Model Integration*

Poziom I	Poziom II	Poziom III	Poziom IV	Poziom V
– procesy są przypadkowe, niezorganizowane	– procesy są powtarzane, częściowo zorganizowane	– procesy są zorganizowane i zidentyfikowane, lecz niemierzone	– procesy są zarządzane na podstawie miar	– procesy są nieustannie doskonalone

Źródło: A. Bitkowska, K. Kolterman, G. Wójcik, K. Wójcik, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa 2011, s. 65.

Koncepcję poziomów dojrzałości organizacji wprowadziła w znormalizowanych systemach zarządzania również norma ISO 9004:2000, w której wyróżnia się 5 poziomów dojrzałości, opisanych w tabeli 15[282]. Dojrzałość na najniższym poziomie charakteryzuje się brakiem formalnego podejścia, aby po przejściu na najwyższy poziom zaprezentować najlepsze osiągnięcia w swojej klasie.

[281] A. Bitkowska, K. Kolterman, G. Wójcik, K. Wójcik, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa 2011, s. 65.

[282] *Poziomy dojrzałości w organizacji*, Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Poziomy_dojrza%C5%82o%C5%9Bci_organizacji [dostęp: 16.08.2019].

Tabela 15. Poziomy dojrzałości wg normy ISO 9004:2000

Poziom I	Poziom II	Poziom III	Poziom IV	Poziom V
– brak formalnego podejścia	– podejście reaktywne	– stabilne, formalne podejście systemowe	– nacisk na ciągłe doskonalenie	– osiągnięcia najlepsze w swojej klasie

Źródło: *Poziomy dojrzałości w organizacji*, Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Poziomy_dojrza%C5%82o%C5%9Bci_organizacji [dostęp: 16.08.2019].

Nieco inne podejście do dojrzałości zaprezentowała A. Skuza, która nie określiła poziomów dojrzałości zarządzania talentami, jak przytoczeni wyżej autorzy, a jedynie wyodrębniła cechy dojrzałego programu zarządzania talentami. Są to:

- „integracja ze strategią i celami organizacji, które są wyznacznikami celów programów zarządzania talentami,
- obiektywna i przejrzysta identyfikacja talentów, którą charakteryzuje jasno sprecyzowana i spójnie rozumiana definicja talentów (obiektywne kryteria identyfikacji są znane wszystkim pracownikom), wieloetapowa i wielonarzędziowa selekcja, zaangażowanie podmiotów w regularną weryfikację definicji oraz kryteriów identyfikacji talentów,
- uwzględnienie krytycznych doświadczeń w ścieżkach rozwoju talentów, na przykład uruchomienie nowego oddziału, biznesu, wprowadzenie nowej strategii czy też przeprowadzenie istotnej zmiany,
- wykorzystanie różnych metod rozwoju (projekty, nowe zadania, rotacje i relokacje) oraz korzystanie z doświadczeń innych (mentoring, coaching, sesje facylitujące),
- ścieżki rozwoju uwzględniające zarówno obecne, jak i przyszłe potrzeby z zakresie realizacji celów organizacji oraz indywidualne cele rozwojowe,
- regularne przeprowadzenie oceny jakości stosowanych metod rozwoju talentów w celu optymalizacji uczenia się,
- efektywne rozmieszczanie talentów, tak aby w najwyższym stopniu realizować ich potencjał oraz osiągać cele organizacji,
- wysokie zaangażowanie wyższej kadry menedżerskiej w proces zarządzania talentami,
- przygotowanie menedżerów liniowych do identyfikacji talentów i wysokie ich zaangażowanie w rozwój tych pracowników,
- przejmowanie przez menedżerów liniowych roli właściciela procesów zarządzania talentami,

- stały pomiar różnych aspektów funkcjonowania programu i realizowanych w jego ramach procesów w odniesieniu do wyników firmy”[283].

Wyniki analizy czynnikowej przeprowadzone przez tę autorkę pozwoliły na wyodrębnienie 4 składowych obrazujących cechy dojrzałego programu zarządzania talentami, które mają największy wpływ na to, że program zarządzania można uznać za dojrzały. Są to następujące elementy: „integracja ze strategią”, „zaangażowanie i przygotowanie menedżerów”, „obiektywizm i przejrzystość procesu identyfikacji”, „zróżnicowanie doświadczeń i metod rozwoju”[284].

Reasumując, wykorzystanie modeli dojrzałości zarządzania talentami pozwala organizacjom na określenie, jaki jest poziom dojrzałości procesu zarządzania talentami, pokazując, jak bardzo zaawansowane są praktyki dotyczące tego zagadnienia i czy są one powiązane w sposób systemowy ze strategią zarządzania talentami. Modele te zakładają gradację najczęściej według pięciostopniowej skali, w której na kolejnych poziomach znajdują się elementy wspólne, na przykład świadomość zagadnień zarządzania talentami. Są również elementy różnicujące na przykład miary efektywności, które nie występują we wszystkich modelach dojrzałości. Zasadniczo na wyższych poziomach dojrzałości występuje powiązanie zarządzania talentami ze strategią przedsiębiorstwa. Można powiedzieć, że celem modeli jest zintegrowanie poszczególnych aktywności zgrupowanych wokół procesu zarządzania talentami i jak najściślejsze powiązanie tego procesu ze strategią organizacji.

Trudno jednoznacznie stwierdzić, jaki poziom prezentują organizacje pod względem dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami w Polsce, gdyż niewiele jest badań z tego obszaru. Badania dotyczące dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami w polskich organizacjach zostały zaprezentowane w dwóch publikacjach.

Pierwsza publikacja to raport HRM partners, który wskazał, że polskie programy zarządzania talentami znajdują się w fazie dojrzewającej i brakuje w nich często pełnej integracji poszczególnych działań zarządzania talentami oraz jasnego powiązania programów talentowych z celami biznesowymi firmy. Trudnością we właściwym przebiegu zarządzania talentami jest również poziom dojrzałości kierowniczej i umiejętności menedżerów w zakresie zarządzania rozwojem pracowników[285].

Podobne wyniki prezentuje publikacja A. Skuzy, która wskazuje, że w większości badanych przedsiębiorstw programy zarządzania talentami nie wykazały cech dojrzałości. Autorka

---

[283] A. Skuza, *Zarządzanie*…, dz. cyt., s. 233-234.
[284] Tamże, s. 238.
[285] A. Jarosławska, *Docenić talenty*…, dz. cyt., s. 32.

rekomenduje, że zmiany wymaga szczególnie stopień integracji programów ze strategią i celami przedsiębiorstwa oraz stopień obiektywizmu i przejrzystości procesu identyfikacji. Oznacza to konieczność przedefiniowania celów oraz założeń strategicznych programów zarządzania talentami i realizowanych w ich ramach procesów, zwiększenia aktywności organizacji w zakresie ujednolicenia sposobu definiowania talentów oraz podnoszenia jakości przygotowania menedżerów do identyfikacji talentów. Zmiany wymaga również zaangażowanie menedżerów w rozwój pracowników utalentowanych, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że był to jeden z najważniejszych czynników wpływających na efektywność programów zarządzania talentami. Autorka podkreśla też, że zasadniczo niski poziom dojrzałości programów zarządzania talentami może wpływać na trudności we właściwym przebiegu procesów zarządzania talentami oraz ogranicza skuteczność tych programów[286].

Warto zwrócić uwagę na badania międzynarodowe dotyczące poziomu dojrzałości (zaawansowania), które powstały na podstawie *Bersin by Deloitte Talent Management Maturity Model*. Zostały one zaprezentowane organizacjom z rynków wzrastających, takich jak: Indie, Chiny oraz Brazylia (tabela 16)[287]. Większość przebadanych organizacji znajduje się nadal na poziomie drugim w 4-stopniowej skali, co oznacza, że poziom dojrzałości zarządzania talentami jest stosunkowo niski i organizacje mają jeszcze dużo do zrobienia w tym obszarze, aby posiadać w pełni rozwinięte i zintegrowane działania dotyczące talentów, które zapewniałyby pożądane rezultaty strategiczne.

Tabela 16. Wyniki badania dotyczące poziomu dojrzałości zarządzania talentami wg *Bersin by Deloitte Talent Management Maturity Model*

Poziom I niezbędne działania dla talentów	**Poziom II wzrost niezbędnych talentów**	**Poziom III zarządzanie relacjami z talentami**	**Poziom IV połączony system zarządzania talentami**
12% przebadanych organizacji, w tym: – 3% Indie – 1% Chiny – 1% Brazylia	59% przebadanych organizacji, w tym: – 76% Indie – 91% Chiny – 89% Brazylia	19% przebadanych organizacji, w tym: – 12% Indie – 6% Chiny – 8% Brazylia	10% przebadanych organizacji, w tym: – 9% Indie – 2% Chiny – 2% Brazylia

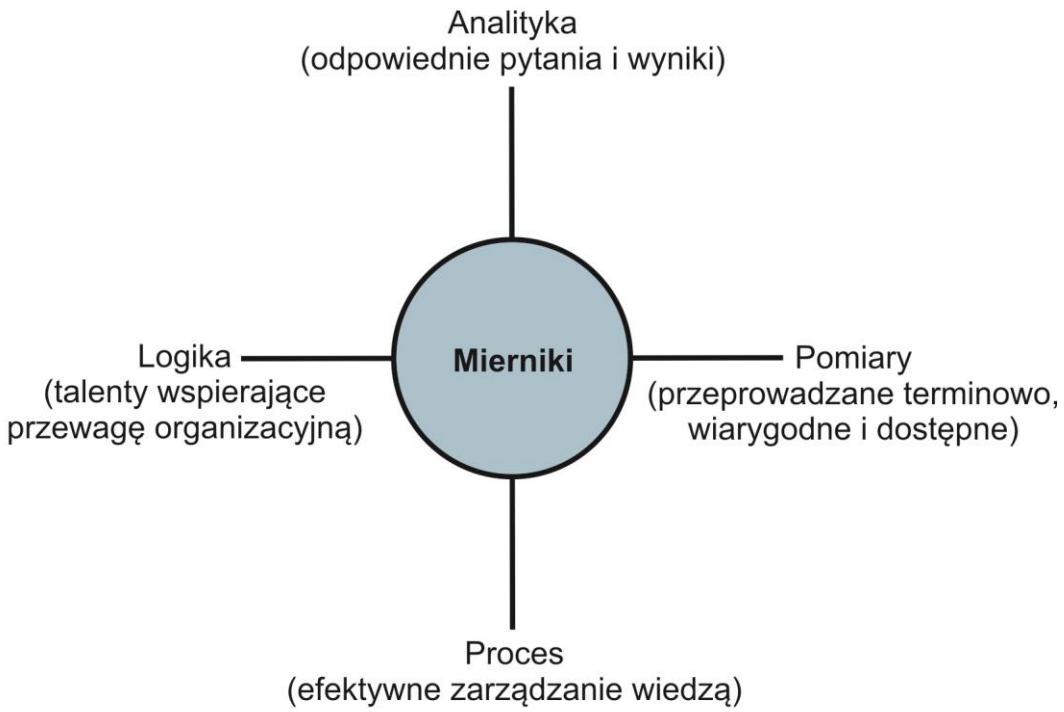
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S.S. Garr, I. Gantcheva, R. Yoshida, M. Wu, *Talent matters. How a well-designed talent experience can drive growth in emerging markets*, Deloitte University Press, 2017, s. 3, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3422-Talent-matters/ER_3422_Talent%20 matters_vFINAL.pdf [dostęp: 20.09.2019].

[286] A. Skuza, *Zarządzanie*…, dz. cyt., s. 273.
[287] S.S. Garr, I. Gantcheva, R. Yoshida, M. Wu, *Talent matters*…, dz. cyt., s. 3.

2.8. Efektywność zarządzania talentami

Obecnie zarządy firm oraz działy personalne przywiązują coraz więcej uwagi do analityki i zarządzania efektywnością ze względu na wysokie koszty programów zarządzania zasobami ludzkimi, które starają się ewaluować, pokazując w jaki sposób zasoby ludzkie wpływają na działalność operacyjną i strategiczną organizacji. Najwyższe poziomy dojrzałości zarządzania zasobami ludzkimi posiadają zazwyczaj miary i wskaźniki, które pozwalają na ocenę efektywności danego obszaru zadaniowego. Na podstawie tych danych podejmowane są decyzje dotyczące usprawnienia procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Organizacja, aby oceniać prowadzoną politykę personalną i jej efekty, a następnie adoptować ją do stale zmieniającego się otoczenia i realizowanej strategii, musi dokonywać jej stałej ewaluacji. Integralną częścią zarządzania talentami powinien być pomiar i analiza efektywności prowadzonych w tym zakresie działań. Dzięki temu uzyskuje się informację zwrotną, na podstawie której można monitorować i modyfikować poszczególne elementy zarządzania talentami, począwszy od założeń strategicznych, poprzez składające się na nie procesy, aż po konkretne programy rozwojowe. Jednocześnie pomiar efektów oraz ocena poszczególnych przedsięwzięć w ramach zarządzania talentami pozwalają na ocenę realizacji celów zawartych w strategii zarządzania talentami, które zdefiniowano, przystępując do tego procesu.

Model LAMP służy do całościowej oceny efektywności zarządzania talentami. Składa się on z 4 istotnych komponentów, które służą do oceny systemu zarządzania talentami i które należy uwzględnić, aby wpłynąć na efektywność całego systemu. Elementy oceny to: logika, analityka, pomiary i proces (rysunek 52).



Rysunek 52. Model LAMP
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.W. Boudreau, P.M. Ramstad, *Talentship and HR measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change,* „Human Resource Planning" 2006, vol. 29, no.1, s. 27.

Biorąc po uwagę logikę, należy się zastanowić, czy zastosowane podejście do zarządzania talentami pozwoliło organizacji uzyskać przewagę organizacyjną lub czy umożliwia podnoszenie jakości świadczonych usług przy jednoczesnym zmniejszeniu wydatków. Warto również odpowiedzieć na pytanie, w jakim stopniu zarządzanie talentami przynosi korzyści organizacji. W związku tym trzeba regularnie sprawdzać, czy wykorzystane teorie i logika, na których opiera się cały system, faktycznie zwiększają jego możliwości, czy strategie rozwoju organizacyjnego opierają się na rzeczywistych potrzebach oraz czy też wszystko oparte jest na skrupulatnej, logicznej analizie i może zapewnić organizacji osiąganie wysokich wyników. Biorąc pod uwagę analitykę, należy zadać odpowiednie pytania i pozyskać wyniki. Biorąc pod uwagę pomiary, trzeba przyjąć założenie, że można ocenić efektywność każdego procesu czy też narzędzia na podstawie rezultatów, jakie pomaga osiągnąć. W związku z tym niezbędne staje się dokonanie pewnych pomiarów, takich jak: odsetek funkcji z wyznaczonymi następcami, odsetek wakatów w całkowitej liczbie stanowisk, czas niezbędny do obsadzenia wakatów, wskaźnik rotacji utalentowanych pracowników itp. Model ten zakłada również, że należy dokonać pomiarów i wyszczególnić działania w celu polepszenia wyników oraz opracować kierunki usprawnień zarządzania talentami. Biorąc pod uwagę proces, organizacja sprawdza, w jaki sposób zarządza się wiedzą, czy wiedza jest

rozpowszechniona w całej organizacji, czy pracownicy pomagają sobie nawzajem, czy pracownicy mają okazję dzielenia się doświadczeniem, czy rozpowszechniają wyciągnięte wnioski oraz czy błędy są okazją do nauczenia się czegoś nowego. Pomimo tego, że pomiary wydają się najważniejsze i krytyczne dla całego modelu, reprezentują one tylko jeden z elementów modelu, który należy uwzględnić w odniesieniu do innych założonych elementów modelu, jeżeli chcemy kompleksowo podejść do oceny efektywności zarządzania talentami w organizacji[288].

W celu analizy zasobów ludzkich wykorzystuje się również różnego rodzaju techniki badawcze, takie jak: analiza treści i dokumentów, analiza wskaźnikowa, ankieta, wywiad, obserwacja, testy, socjometria, studia przypadku (ang. *case study*). Na uwagę zasługuje analiza wskaźnikowa, która polega na wykorzystywaniu różnego rodzaju wskaźników w badaniu zjawisk (procesów), ich cech oraz związków i zależności między tymi cechami (elementami zjawisk) i procesów. Dzięki analizie wskaźnikowej możemy zebrać informacje o procesie zarządzania talentami w aspekcie ilościowym, która może być wykorzystana do podjęcia najlepszych decyzji odnośnie do pracowników utalentowanych, aby przynosili oni jak największą wartość interesariuszom. Może to dotyczyć poszczególnych etapów procesu zarządzania talentami lub odnosić się do skutków całego procesu zarządzania talentami w organizacji. Jednocześnie pozwala ona również na mierzenie skuteczności programów rozwojowych dla talentów[289].

Brakuje szczegółowych badań, jakie wskaźniki są najczęściej stosowane w ocenie efektywności zarządzania talentami. Jednym z najpopularniejszych wskaźników jest ten, który bada zwrot z inwestycji, tzw. ROI (ang. *return on investment*). Jest on szczególnie istotny w przypadku, gdy szacujemy koszt poniesiony na szkolenie i rozwój talentu[290]. Wskaźniki, które mogą być stosowane do oceny efektów zarządzania talentami to między innymi: poziom rozwoju kompetencji talentu, przeciętny czas obsadzenia stanowisk kluczowych, indeks satysfakcji, poziom zaangażowania, wskaźnik efektywności talentów, stan rezerw kadrowych na kluczowe stanowiska, przeciętna długość stażu, wskaźnik stabilności zatrudnienia, wskaźnik przyjęć, wskaźnik adaptacji, wskaźnik zwolnień, wskaźnik wewnętrznej ruchliwości, przeciętny poziom wynagrodzeń talentów, jednostkowy koszt rekrutacji i selekcji talentów, koszty programów zarządzania talentami[291]. Organizacja

---

[288] J.W. Boudreau, P.M. Ramstad, *Talentship and HR measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change*, „Human Resource Planning" 2006, vol. 29, no. 1, s. 25-33.
[289] J. Tabor, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 102.
[290] Tamże, s. 103.
[291] J. Purgał-Popiela, *Pomiar i ocena*…, dz. cyt., s. 171-172.

zarządzająca talentami w sposób systemowy może do badania efektywności procesu, jak i programów talentowych wykorzystać również inne wskaźniki dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi. W tym celu można jednak skorzystać z opracowania firmy doradczej Sedlak & Sedlak, która przygotowała szczegółowy opis aż 41 wskaźników zawierających definicje wskaźnika oraz algorytm ich liczenia. Wskaźniki te pozwalają na ocenę efektywności różnych aspektów funkcji personalnej, w tym też ocenę efektywności zarządzania talentami[292]. Firma ta prowadzi również cykliczne badania dotyczące efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, których wyniki umieszcza na platformie umożliwiającej porównanie z innymi firmami, biorąc pod uwagę takie obszary jak: fluktuacja kadr, absencja, efektywność pracy czy też inwestycje w kapitał ludzki.

2.9. Kultura organizacyjna wspierająca zarządzanie talentami

Istnieje wiele definicji kultury organizacyjnej. E. Schein definiuje kulturę organizacyjną jako „wzór podstawowych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub rozwinęła w uczeniu się rozwiązywania problemów zewnętrznego przystosowania i wewnętrznej integracji, a które w praktyce okazały się trafne i dlatego nowi członkowie w organizacji uczą się ich jako poprawnej drogi postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów”[293].

V. Garrow i H. Hirsh podkreślają, że wdrażanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi powinno przebiegać w taki sposób, aby było ono dopasowane i nie kolidowało z istniejącą kulturą organizacyjną, potrzebami pracowników, praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, jak również z kompetencjami kadry kierowniczej[294].

Kultura organizacyjna ma istotne znaczenie dla talentów, gdyż zarządzanie nimi może nastąpić tylko wtedy, gdy zostaną stworzone odpowiednie warunki dla rozwoju dla tej grupy pracowników. N.R. Locwood wskazuje, że kultura organizacyjna determinuje zaangażowanie pracowników i zatrzymanie talentów. Stworzenie norm, regulaminów, programów kształtujących postawy i zachowania pracowników, które są nastawione na identyfikację, przyciąganie, rozwój i retencję talentów, może się przyczynić nie tylko do usprawnienia już istniejącej w firmie kultury organizacyjnej, ale także do poprawy

[292] Sedlak & Sedlak, *Badanie 2018. Metodyka badania wskaźników HR,* https://wskaznikihr.pl/do-pobrania/metodyka-badania-wskaznikiHR-2018-pdf [dostęp: 05.02.2019]
[293] P. Makin, C. Cooper, C. Charles, *Organizacje*…, dz. cyt., s. 233.
[294] V. Garrow, W. Hirsh, *Talent Management: Issues*…, dz. cyt., s. 391.

efektywności danego przedsiębiorstwa, jak i zatrudnionych w niej pracowników. Autor zaznacza jednocześnie, że o kulturze organizacyjnej w dużym stopniu decydują liderzy organizacji, czyli osoby, które pełnią rolę przywódczą. To ich postępowanie ma bowiem istotny wpływ na kształtowanie kultury pracy i wypływających z niej warunków pracy, które mogą wspierać lub blokować rozwój talentu[295]. W organizacjach postuluje się wdrożenie tzw. nastawienia na talenty (ang. *talent mindset*) i poczucia, że są one kluczowym ogniwem w osiąganiu sukcesu[296].

A. Skuza w swoich badaniach zaobserwowała, że najważniejszym czynnikiem, który zachęcał pracowników utalentowanych do pozostawania w organizacji i był wymieniany przez prawie 80% przebadanych talentów, jest kultura organizacyjna zorientowana na uczenie się i innowacyjność. Osoby określane mianem talentów, wymieniając kulturę organizacyjną, która wspiera uczenie się i innowacyjność, odnosiły się do wysokiego poziomu zaangażowania organizacji w tworzenie praktyk i procedur potrzebnych do eksperymentowania, wdrażania nowatorskich pomysłów, gromadzenia i dzielenia się wiedzą, rozwoju świadomości uczenia się czy motywowania do uczenia się[297]. Wyniki badań prowadzonych przez tę autorkę pokazują, że kultura ta ma duży wpływ na decyzję talentów o pozostawaniu w firmie[298].

Ważnym elementem, który ma pozytywny wpływ na zarządzanie talentami, jest również kultura wysokich wyników (ang. *high-performance culture*) obecna w organizacjach zarządzanych poprzez cele, w których powiązuje się cele pracowników z celami strategicznymi organizacji. Jest to kultura oparta na uczeniu się oraz wiedzy dążąca do utrzymania wysokich standardów i efektywności. Kultura ta premiuje osiąganie wysokich wyników poprzez przyjęte wartości, normy i zasady postępowania, jak również poprzez przyjęte sposoby komunikacji, otwartość oraz zaufanie.

Warto zauważyć, że organizacja, w której występuje kultura adhortacji, wspiera również procesy zarządzania talentami. Kultura adhortacji stanowi podstawę do budowania kreatywnych organizacji, tj. organizacji, w której dokonują się procesy tworzenia wiedzy i tworzenia środowiska do rozwoju kapitału ludzkiego. Charakteryzuje ją między innymi:

---

[295] N.R. Lockwood, *Talent Management: Driver for Organizational Success*, „HR Magazine" 2006, vol. 51, no. 6, s. 5.
[296] E. Michaels, H. Hanfield-Jones, B. Axelrod, *The War*…, dz. cyt.
[297] A. Skuza, *Zarządzanie*…, dz. cyt., s. 143.
[298] Tamże, s. 145.

nacisk na kreatywność, przedsiębiorczość, innowacyjność, dynamikę, szybkie przyswajanie nowości i najlepszych praktyk, chwytanie okazji, pozytywny stosunek do różnorodności, motywacja do podejmowania ryzyka, szeroki zakres swobody działania, cenienie pomysłowości, wykazywanie się inicjatywą, dążenie do stałego doskonalenia oraz do zajęcia pozycji lidera w danej dziedzinie produktów i usług[299].

Kultura organizacyjna istotnie wpływa na postawy oraz zachowania pracowników i co się z tym wiąże – może zagwarantować sukces zarządzania talentami w organizacji, może stwierdzić, że wszystkie opisane powyżej cechy kultury organizacyjnej będą miały pozytywny wpływ na zarządzanie talentami.

2.10. Zarządzanie talentami w przeprowadzonych badaniach

Warte podkreślenia jest, że zwiększone zainteresowanie tematyką zarządzania talentami znajduje swoje odzwierciedlenie w postaci konferencji branżowych, podczas których firmy dzielą się praktykami z tego obszaru badawczego. Zagadnienia te są szeroko prezentowane podczas konferencji naukowych organizowanych przez ośrodki akademickie.

2.10.1. Badania polskich ośrodków akademickich

Jednym z istotnych elementów kształtowania konkurencyjności organizacji jest jakość kapitału ludzkiego, w tym także posiadane i odpowiednio zarządzane talenty. Zjawisko doceniania, inwestowania w pracowników z unikatowymi umiejętnościami widoczne jest także w warunkach polskich, powodując, że zagadnienia dotyczące zarządzania talentami są badane przez ośrodki akademickie. Zestawienie głównych badań i związanych z tym opracowań z tego obszaru, począwszy od pierwszej większej publikacji w 2008 roku, przedstawia tabela 17.

[299] A. Lipka, *Kultura adhortacji a instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 30-31.

Tabela 17. Zestawienie obszarów badawczych zarządzania talentami w polskich organizacjach

Autor	Data publikacji	Obszar badawczy
A. Pocztowski	2008	Badanie określające stan praktyki zarządzania talentami w przedsiębiorstwach[300]
T. Ingram	2011	Badania dotyczące problematyki rekrutacji i selekcji oraz deklarowanych trudności w pozyskaniu wyjątkowych pracowników[301]
J. Grodzicki	2011	Badanie wykorzystujące wyniki badań firm konsultingowych w celu udowodnienia tezy o wzrastającej roli talentu w strategii rozwoju przedsiębiorstwa[302]
J. Kopeć	2012	Badanie przedstawiające wyniki badań ankietowych dotyczących opinii menedżerów na temat pracowników utalentowanych oraz stanu wykorzystania instrumentów z zakresu zarządzania talentami w podstawowych obszarach zadaniowych tego procesu[303]
J.A. Tabor	2013	Badanie dotyczące analizy wpływu kryzysu na zarządzanie talentami w polskich przedsiębiorstwach[304]
T. Ingram	2016	Badania na temat zarządzania talentami i pracowników w dojrzałym wieku (w grupie wiekowej 50+) w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstwa[305]
M. Chodorek	2016	Badanie dotyczące uwarunkowania zarządzania talentami w kontekście teorii pozytywnego zarządzania odpowiadające na pytania, jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne determinują zarządzanie tym procesem[306]
T. Janowski	2017	Badanie poświęcone określeniu siły i kierunku wpływu jednostek utalentowanych (o najwyższym poziomie kompetencji) oraz podwyższonym i średnim poziomie kompetencji na efektywność organizacji ubezpieczeń na życie[307].

Źródło: Opracowanie własne.

[300] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 10.
[301] T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria*…, dz. cyt., s. 70.
[302] J. Grodzicki, *Talent w przedsiębiorstwie*…, dz. cyt., s. 9.
[303] J. Kopeć, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 10.
[304] J. Tabor, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 8.
[305] T. Ingram, *Zarządzanie talentami i pracownikami w dojrzałym wieku w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2006, s. 10.
[306] M. Chodorek, *Uwarunkowania*…, dz. cyt., s. 186.
[307] A. Janowski, *Zarządzanie talentami w kontekście efektywności organizacji na przykładzie zakładów ubezpieczeń na życie*, Difin, Warszawa 2017, s. 14.

Na podstawie powyższej tabeli można stwierdzić, że prawie co roku przygotowywana jest większa publikacja naukowa poświęcona zagadnieniu zarządzania talentami. Pokazuje to, że problematyka ta cieszy się nieustannym zainteresowaniem ze strony środowiska akademickiego i ciągle eksplorowane są nowe obszary badawcze w tym zakresie.

2.10.2. Badania polskich instytucji doradczych

Pierwszy duży projekt badawczy dotyczący zarządzania talentami został przeprowadzony w Polsce przez stowarzyszenie The Conference Board i firmę doradczo-szkoleniową House of Skills w 2006 roku. Celem tego badania było lepsze zrozumienie ówczesnej dynamiki zjawiska zarządzania talentami z punktu widzenia menedżerów wiodących przedsiębiorstw w kraju. Wyniki badań wskazały, że przedsiębiorcy potrzebowali pracowników utalentowanych, gdyż wnosili oni do organizacji szczególną wartość[308]. Dziewięć lat później, w 2015 roku, firma House of Skills przeprowadziła to samo badanie i porównała je z wynikami z pierwszej edycji, z 2006 roku. Jednym z głównym wniosków z badania przeprowadzonego w 2006 roku było to, że program zarządzania talentami miał przede wszystkim charakter motywacyjny i prestiżowy, w efekcie firmy nie znalazły pomysłu, jak zagospodarować talent po zakończonym programie talentowym, biorąc pod uwagę pozyskane nowe kompetencje, rozwinięte umiejętności oraz aspiracje uczestników. W ciągu dziewięciu lat, od 2006 roku do 2015 roku, programy talentowe ewoluowały, przechodząc od pytania: „jak rozwinąć talent?" do pytania: „po co rozwijać talent?". W 2006 roku programy talentowe były „ekskluzywnymi działaniami szkoleniowymi" skierowanymi tylko do najlepszych, wybranych pracowników, natomiast w 2015 roku były ukierunkowane jedynie na realizację konkretnych celów i potrzeb biznesowych oraz przeznaczone dla różnych grup pracowników, z uwzględnieniem kluczowych potrzeb biznesowych. Coraz częściej programy zarządzania talentami traktowano jako proces, a nie zamknięty program z wyraźnym początkiem i zakończeniem, jak było to w 2006 roku. Koncepcje programów talentowych w 2015 roku znajdowały się już bliżej biznesu i powstawały na skutek współpracy z kluczowymi podmiotami tego procesu, oczekującymi konkretnych i wymiernych rezultatów po zakończeniu danego programu. Zaobserwowano również wzrost znaczenia praktyk w zakresie pomiarów efektów programów talentowych, ponieważ aż 91% respondentów mierzyło już efektywność. Głównym wyzwaniem zaobserwowanym w badaniu z 2015 roku było utrzymanie motywacji uczestników programów talentowych do końca ich trwania oraz po ich

[308] K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 15.

zakończeniu, w praktyce bowiem organizacje nie sprawdzały motywacji uczestników przed przystąpieniem do programu ani nie monitorowały jej w trakcie jego trwania. Badanie wykazało również, że uczestnicy programów byli niewystarczająco wynagradzani za dodatkowe zaangażowanie i wnoszenie wartości dodanej. Osią merytoryczną programów talentowych był rozwój kompetencji związanych z zarządzaniem zespołami ludzkimi, jak również zarządzanie strategiczne, zarządzanie zmianą czy też projektami. W ciągu ostatniej dekady zmieniła się również konstrukcja samych programów talentowych, które oprócz szkoleń stacjonarnych proponowały rozwój przez praktykę i działanie (ang. *learning by doing*), projekty wewnętrzne, zadania indywidualne i grupowe oraz mentoring i wymianę doświadczeń pomiędzy uczestnikami. W 2006 roku menedżerowie nie byli przygotowani do zarządzania talentami, badanie z 2015 roku wykazało zaś, że nastąpiła znaczna poprawa w zakresie umiejętności kierowania pracownikiem utalentowanym. Jednocześnie autorzy raportu wskazali, że programy dla talentów będą się koncentrować na rozwoju tych kompetencji, które pomagają pracownikom funkcjonować w zmiennym, niejednoznacznym i coraz bardziej wymagającym środowisku, obserwuje się bowiem szybkie zmiany rynkowe, rosnące wymagania menedżerów, nowe technologie, wielopokoleniowość na rynku pracy, jak również globalizację. Ze wszystkimi tymi wyzwaniami muszą sobie poradzić talenty w przyszłości, jeżeli chcą pozostać w tej grupie pracowników[309].

Podobne badanie na temat praktyk zarządzania talentami w polskich firmach od 2010 roku przeprowadza firma doradcza HRM partners. Do tej pory zrealizowano 3 edycje badań: w 2010 roku, w 2013 roku i w 2016 roku. Badania wykazały, że firmy najczęściej określały talent jako osoby o wysokim potencjale rozwojowym, posiadające unikatowe i wyjątkowo rozwinięte kompetencje, a także osiągające ponadprzeciętne wyniki, o kompetencjach takich jak: kreatywność, innowacyjność, zorientowanie na rezultat, nastawienie na rozwój, otwartość na zmiany i posiadające cechy przywódcze. Prowadząc kolejne edycje badania, zauważono tendencję pokazującą, że wzrasta liczba firm, które wprowadzały programy zarządzania talentami, oraz że obejmowano nimi coraz większe grupy pracowników. Badania wskazały, że programy zarządzania talentami najczęściej kierowano do kadry kierowniczej, jednakże na przestrzeni lat zaobserwowano tendencje, że coraz częściej były one skierowane do specjalistów, jak również wszystkich pracowników ogółem (5-10%). Ponadto wykazano, że samo wyłonienie talentów, czyli określenie grupy pracowników ze szczególnym potencjałem i zdolnościami, nie stanowi dla badanych firm

[309] House of Skills, *Praktyki*…, dz. cyt., s. 4-5.

problemu. Najczęściej spotykanymi formami identyfikacji talentów były rekomendacja przełożonego oraz ocena okresowa osiąganych wyników. Wyróżniono trzy kluczowe obszary w zakresie zarządzania talentami. Pierwszy obszar dotyczy działań rozwojowych talentów. W tym obszarze wzrosło znaczenie zindywidualizowanych szkoleń oraz uczestnictwo w projektach firmowych i międzynarodowych. Widoczna stała się malejąca tendencja do stosowania samego szkolenia/ warsztatu dla całej grupy pracowników utalentowanych. Drugi obszar zarządzania talentami stanowiło motywowanie finansowe i pozafinansowe. W tym przypadku na uwagę zasługuje fakt, że mimo podkreślania istotnej roli talentów dla rozwoju organizacji zdecydowanie częściej stosowane były pozafinansowe systemy motywowania – w 2010 roku 41% badanych firm, a w 2016 roku 51% firm deklarowało, że w ogóle nie stosują dodatkowych systemów motywacyjnych dla talentów, co wskazuje na duże deficyty w tym zakresie. Trzeci obszar zarządzania talentami związany jest z wykorzystywaniem talentów w organizacji. Talenty były uwzględniane w procesie sukcesji, jak również rozwijane pod kątem przyszłych zadań i zakresu odpowiedzialności. Badania pokazały, że w 2016 roku podstawowym zamierzeniem firm, które wprowadzały programy zarządzania talentami, było utrzymanie utalentowanych pracowników, a następnie zwiększenie zaangażowania pracowników utalentowanych w działalność na rzecz przedsiębiorstwa. Połowa badanych firm deklarowała, że wymiernym celem efektywnego zarządzania talentami jest wzrost wyników. Przeprowadzone badania pokazały również, że programy zarządzania talentami najczęściej występują w dużych organizacjach, natomiast w mniejszych przedsiębiorstwach (głównie z sektora MŚP) są one rzadko wprowadzane[310].

Raport firmy Manpower *Badanie niedoboru talentów 2018* pokazuje, że 51% polskich pracodawców deklaruje problemy ze znalezieniem pracowników z niezbędnymi umiejętnościami. Brak kandydatów do pracy, wygórowane oczekiwania finansowe oraz brak wystarczającego doświadczenia zawodowego to główne przyczyny niedoboru talentów w Polsce w ciągu ostatniego roku. Zjawisko to jest odnotowywane we wszystkich branżach – od produkcji przemysłowej, poprzez górnictwo i transport, aż po handel. Pracodawcy nie mogą znaleźć pracowników o wymaganych przez rolę zawodową umiejętnościach technicznych i kompetencjach miękkich. Aby nadążyć z konkurencją, szybsze podnoszenie kwalifikacji i zarządzanie talentami jest jeszcze ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Autorzy raportu wskazują również, że aby rozwiązać problem niedoboru talentów, należy

[310] Zespół Doradztwa HRM partners SA, *Praktyki zarządzania talentami w Polsce – czyli jak efektywnie identyfikować, rozwijać i utrzymywać talenty w firmie. Raport z trzeciej edycji badania*, Warszawa 2016 [dostęp: 10.08.2019].

przygotować, pozyskać, pożyczać i przenosić pracowników. Trzeba stworzyć ścieżkę rozwoju talentów, pozyskać umiejętności, jeśli to konieczne, pożyczać talenty z zewnętrznych źródeł oraz przenosić osoby z pokrewnymi umiejętnościami z jednej pozycji na inną, aby rozwinąć istniejące umiejętności i zapewnić swojej organizacji pożądane umiejętności zarówno teraz, jak i w przyszłości[311].

W *Kompendium HR 2018* przygotowanym przez Grupę Pracuj autorzy wskazują, że jeśli przedsiębiorstwa chcą przetrwać, muszą nieustannie redefiniować się i tworzyć się na nowo. Ani wiedza, ani kapitał, ani żadne inne konwencjonalne zasoby nie gwarantują obecnie sukcesu. Warunkuje go natomiast zdolność wprowadzania nowych rozwiązań. Źródłem innowacyjności mogą być również tzw. zwinne talenty (ang. *agile talents*), czyli pracownicy przygotowani do mierzenia się z wyzwaniami przyszłości, i profesjonaliści, którzy chcą się uczyć (i oduczać), gotowi wprowadzać unowocześnienia i mogący przeobrażać firmę od środka. Definicja zwinnego pracownika mówi przede wszystkim o zdolności adaptacji, czyli umiejętności uczenia się nowych rzeczy i oduczania starych schematów, o giętkości umysłu i elastyczności działania, o płynnym dostosowywaniu się do zmiennych warunków[312].

Raport *Global Human Capital Trends 2019* przygotowany przez Deloitte wskazuje, że jedenaście lat po kryzysie gospodarczym rekrutacja pracowników jest zadaniem wyjątkowo trudnym. Rynek pracy staje się coraz bardziej konkurencyjny, a wymogi dotyczące kwalifikacji pracowników gwałtownie się zmieniają. W związku z tym autorzy raportu sugerują, że warto zastanowić się, jak można zapewnić ciągły i zróżnicowany dostęp do talentów, mając do dyspozycji zasoby wewnętrzne, alternatywne metody zatrudnienia, a także technologię pozwalającą na poprawę efektywności w poszukiwaniu talentów i rekrutacji. Drugi trend to mobilność talentów, ponieważ w miarę postępującej globalizacji, a jednocześnie zaostrzania konkurencji między pracodawcami, rośnie znaczenie mobilności talentów wewnątrz firmy. Rozwiązaniem alternatywnym do prowadzenia kolejnych rekrutacji zewnętrznych jest poprawa mobilności pracownika wewnątrz firmy. Mobilność taka powinna być traktowana jako normalny proces, a nie radykalna zmiana w karierze zawodowej, i być dostępna dla wszystkich pracowników, nie tylko dla menedżerów i szefów zespołów.

[311] Manpower Group, *Jak rozwiązać problem niedoboru talentów. Badanie niedoborów talentów 2018*, 2018, https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2018/08/NiedoborTalentow_2018_Polska.pdf [dostęp: 10.08.2019].

[312] R. Knegtmans, I. Szybka, *Zwinne talenty gotowe na przyszłość* [w:] I. Pazio (red.), *Kompendium HR 2018*, Grupa Pracuj, s. 102-103.

Jednocześnie technologia winna ułatwić prowadzenie sprawnego procesu przepływu pracowników między pionami, stanowiskami, projektami i lokalizacjami[313].

Raport firmy Manpower *Badanie niedoboru talentów 2020* pokazuje, że 70% polskich pracodawców deklaruje problemy ze znalezieniem pracowników z niezbędnymi umiejętnościami i jest to od 10 lat największy obserwowany przez tę firmę niedobór talentów w Polsce. Ma to związek przede wszystkim z ciągle malejącą stopą bezrobocia, a w związku z tym z ograniczonym dostępem do zasobów w ogóle. Z drugiej strony wszechobecna technologia wymusza na pracownikach nieustanne zdobywanie nowych umiejętności. Niestety nie wszyscy pracownicy nadążają za tymi zmianami i zmniejsza się liczba pracowników dostępnych dla pracodawcy. Eksperci, szczególnie w wąskich specjalizacjach, stanowią dziś zasób deficytowy, o który rywalizują pracodawcy. Dla firm wzrost niedoboru talentów to wyzwanie, aby realizować swoje cele strategiczne. Jednocześnie rosną koszty pracy. Rynek pracy wciąż ewoluuje, a pracownicy coraz częściej zamiast wyszukanych dodatków do pensji oczekują przede wszystkim wzrostu wynagrodzeń i chcą samodzielnie decydować o przeznaczeniu własnych finansów. W czasach dużej konkurencji na rynku pracy kluczowe jest poznanie potrzeb talentów, tak by przyciągnąć i zatrzymać te zasoby w organizacji. Szczególne znaczenie dla retencji pracowników ma motywacja płacowa i pozapłacowa, kultura zachęcająca do nieustannego uczenia się, ocena okresowa, elastyczność, równowaga praca–dom oraz otwarta komunikacja[314].

W *Kompendium 2020* przygotowanym przez grupę Pracuj podkreśla się, że rozwiązania z obszaru upskillingu i reskillingu stanowią kluczowe elementy strategii zarządzania talentami i mobilnością kariery wewnątrz organizacji. Upskilling jest rozumiany jako podnoszenie kwalifikacji, najczęściej w ramach obecnej roli lub awansu pionowego, natomiast reskilling odnosi się do zdobywania nowych kwalifikacji w nowych rolach zawodowych i\lub do przebranżawiania. Podkreśla się, że reskilling i upskilling są działaniami, które bezpośrednio przekładają się na zwrot z inwestycji, tzw. ROI (ang. *return on investment*). Działania te znajdują zastosowanie zarówno w sytuacji kryzysu, czyli pomagają uniknąć redukcji etatów, dostosowując pracowników do nowych i potrzebnych aktualnie ról, jak też w czasie wzrostu gospodarczego, kiedy to są odpowiedzią na niedobór talentów i pomagają rozwijać wewnątrz firmy brakujące kompetencje. Obserwuje się

[313] Deloitte, *Raport Trendy HR 2019*, 2019, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html [dostęp: 10.08.2019].

[314] Manpower Group, *Rozwiązanie problemu niedoboru talentów: dowiedz się, czego chcą pracownicy, Badanie niedoborów talentów 2020*, 2020, https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2020/02/Rozwiazanie_problemu_niedoboru_talentow_PL-1.pdf [dostęp: 08.06.2021].

również, że w następstwie rewolucji technologicznej zapotrzebowanie na niektóre kompetencje jest coraz krótsze, co oznacza potrzebę nieustannego monitorowania i rozwoju kompetencji. Wśród kompetencji, które są ciągle pożądane przez pracodawców, wymienia się przede wszystkim elastyczność, zdolność uczenia się, współpracę w zespole czy inteligencję emocjonalną. Rolą przełożonego oraz działu personalnego jest nauczenie pracownika utalentowanego brania odpowiedzialności za budowanie swojej kariery zawodowej. Ta proaktywność i samoświadomość pracownika utalentowanego jest niezbędna, aby definiował on swoje mocne strony oraz obszary do doskonalenia, po to aby nieustannie się rozwijać[315].

Reasumując, wszystkie wymienione publikacje w znaczący sposób przyczyniły się do wzrostu wiedzy na temat zarządzania talentami, ponieważ prezentują one to zjawisko z różnych perspektyw i w nawiązaniu do rozmaitych obszarów badawczych, wnosząc wkład w postaci wzrostu wiedzy o determinantach wpływających na zarządzanie talentami w przedsiębiorstwach.

2.10.3. Badania międzynarodowych instytucji doradczych

Instytucje doradcze co roku publikują raporty dotyczące sposobów zarządzania zasobami ludzkimi oraz stanu praktyk w tym obszarze. Są one skoncentrowane głównie na trendach, benchmarkach, najlepszych praktykach, jak również prezentują wyzwania, z jakimi mierzą się organizacje zarządzając pracownikami. Wnoszą one również potężną wiedzę zarówno dla praktyki, jak dla koncepcji teoretycznych z obszaru zarządzania talentami, gdyż zawierają informacje dotyczące pozyskiwania, uczenia, rozwoju i zatrzymania talentów, a także wskazują, jak powiązać te zagadnienia z strategią personalną, przywództwem, sukcesją, ścieżkami kariery, rolami kluczowymi itp. Są one publikowane cyklicznie przez międzynarodowe firmy doradcze (np. Boston Consulting Group, Bersin & Associates, Deloitte, McKinsey, PricewaterhouseCoopers) oraz firmy rekrutacyjne (np. Antal, Manpower), jak również stowarzyszenia i ośrodki badawcze zrzeszające profesjonalistów z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (np. Chartered Institute of Personnel and Development, Corporate Leadership Council) itp. Oprócz raportów firmy te publikują artykuły, webinary, prezentacje i szereg innych materiałów, które wspierają zarządzanie talentami w organizacjach. Co roku ukazuje się co najmniej kilka opracowań tego typu. Z tego względu autorka zdecydowała się na przedstawienie zaledwie niektórych z nich (tabela 18).

[315] A. Krzemień, *Upskilling & reskilling. Zarządzanie talentami w czasach wyjścia z kryzysu i dalszego rozwoju* [w:] I. Pazio (red.), *Kompendium HR 2020*, Grupa Pracuj, s. 142-143.

Tabela 18. Zestawienie raportów wydanych przez międzynarodowe instytucje doradcze w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Nazwa firmy	Data	Nazwa raportu
APQC	2015	*Talent Trends Survey Collection*[316]
Antal	2018	*Antal Global Snapshot – 20th Edition. A Survey of Hiring and Firing Trends in Key Employment Markets around the World*[317]
Boston Consulting Group	2015	*The future of HR in Europe: Key Challenges through 2015*[318]
Chartered Institute of Personnel and Development	2019	*Annual Report and Accounts. Year ended 30 June 2019*[319]
Corporate Leadership Council	2005	*Realizing the Full Potential of Raising Talent: A Quantitative Analysis of the Identification and Development of High Potential Employees*[320]
Manpower	2013, 2015, 2017	*Talent Shortage Survey*[321]
McKinsey	2019	*Economic Conditions Snapshot, March 2019: McKinsey Global Survey results*[322]
PricewaterhouseCoopers	wydawany corocznie od 2007 roku	*Annual Global CEO Survey*[323]
World Bank Group	wydawany corocznie od 1998 roku	*The World Development Report*[324]
World Economic Forum	2018	*Annual Report 2018–2019*[325]

Źródło: Opracowanie własne.

[316] APQC, *Talent Trends Survey Collection*, 10.06.2015, https://www.apqc.org/knowledge-base/collections/talent-trends-survey-collection [dostęp: 10.08.2019].

[317] Antal, *Antal Global Snapshot – 20th Edition. A Survey of Hiring and Firing Trends in Key Employment Markets around the World*, March 2018, https://ags.antal.com/ [dostęp: 10.08.2019].

[318] Boston Consulting Group, *The future of HR in Europe: Key Challenges through 2015*, https://www.bcg.com/documents/file15033.pdf [dostęp: 10.08.2019].

[319] Chartered Institute of Personnel and Development, *Annual Report and Accounts. Year ended 30 June 2019*, https://www.cipd.co.uk/about/who-we-are/annual-report [dostęp: 08.09.2020].

[320] Corporate Leadership Council, *Realizing the full potential of rising talent (Volume I): A Quantitative analysis of the identification and development of high potential employees*, Corporate Executive Board, Washington 2005.

[321] Manpower Group, *Solving the Talent Shortage. 2018 Talent Shortage Survey*, 2018, https://go.manpowergroup.com/talent-shortage-2018 [dostęp: 10.08.2019]

[322] McKinsey, *Economic Conditions Snapshot, March 2019: McKinsey Global Survey results*, 28.03.2019, https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/economic-conditions-snapshot-march-2019-mckinsey-global-survey-results [dostęp: 10.08.2019].

[323] PricewaterhouseCoopers, *PwC's Global Annual CEO Survey report archive*, https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/report-archive.html [dostęp: 10.08.2019]

[324] World Bank Group, *The World Development Reports*, https://www.worldbank.org/en/publication/wdr/wdr-archive [dostęp: 10.08.2019].

[325] World Economic Forum, *Annual report 2018-2019*, 2019, https://www.weforum.org/reports/annual-report-2018-2019 [dostęp: 10.08.2019]

Ze wszystkich raportów warto jednak zwrócić szczególną uwagę na wyniki cyklicznych badań opublikowanych przez Hewitt Associates w raportach *European HR Barometer* w latach 2006-2015, które wskazywały główne priorytety z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w Europie (tabela 19).

Tabela 19. Trzy główne priorytety HR wg badań *European HR Barometer*

	Priorytet nr I	**Priorytet nr II**	**Priorytet nr III**
1 edycja 2005-2006	przyciąganie i zatrzymywanie talentów	efektywność organizacji	zarządzanie kompetencjami
2 edycja 2006-2007	zmiana sposobu dostarczenie usług HR	zatrzymanie talentów	obsadzenie stanowisk
3 edycja 2008-2009	zarządzanie ryzykiem w HR	zintegrowany system HR IT	zaangażowanie pracowników
4 edycja 2009-2011	rozwój przywództwa	zatrzymanie talentów	zaangażowanie pracowników
5 edycja 2010-2012	rozwój przywództwa	zaangażowanie pracowników	zatrzymanie talentów
6 edycja 2011-2013	rozwój przywództwa	zaangażowanie pracowników	zatrzymanie talentów
7 edycja 2012-2014	rozwój przywództwa	zaangażowanie pracowników	zatrzymanie talentów
8 edycja 2013-2015	zarządzanie talentami	rozwój przywództwa	obsadzanie stanowisk

Źródło: J. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 55.

Wyniki raportów *European HR Barometer* na przestrzeni dziewięciu lat jasno pokazały, że problematyka zarządzania talentami od wielu lat znajduje się w ścisłej czołówce priorytetów zarządzania zasobami ludzkimi oraz że zagadnienie to cieszy się nieustannym zainteresowaniem ze strony zarządzających przedsiębiorstwami i na stałe zagościło w badaniach dotyczących analizowania funkcji personalnej[326].

[326] J. Tabor, *Zarządzanie talentami*…, dz. cyt., s. 55.

ROZDZIAŁ 3. Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych oraz potencjału inwestycyjnego Trójmiasta

3.1. Charakterystyka nowoczesnej usługi biznesowej

Charakterystykę sektora nowoczesnych usług biznesowych należy rozpocząć od definicji określającej, czym jest nowoczesna usługa biznesowa, która odnosi się do ogólnego zdefiniowania usługi outsourcingowej. Firmy, które świadczą usługi outsourcingowe dla innych podmiotów, są często nazywane „centrami usług" lub „centrami operacyjnymi"[327]. Outsourcing pozwala na znaczną redukcję kosztów działalności operacyjnej, zmaksymalizowanie koncentracji na rozwoju głównej działalności firmy oraz na podwyższenie jakości procesów realizowanych dla organizacji[328]. Dzięki outsourcingowi firmy mogą utrzymać wysokie tempo wzrostu bez jednoczesnego wzrostu kosztów operacyjnych. Outsourcing najczęściej dotyczy powtarzalnych czynności, które nie wchodzą w zakres działalności podstawowej organizacji (ang. *back office*), takich jak księgowość, obsługa płatności, kadry i płace, łańcuch dostaw, zaopatrzenie i in. Wśród nowoczesnych usług biznesowych wyróżnia się następujące:

- Outsourcing procesów biznesowych (ang. *business process outsourcing*, BPO), który jest świadczony przez firmy zapewniające realizację procesów biznesowych związanych z księgowością, IT, obsługą klienta, logistyką, administracją, finansami, HR, marketingiem i in. Pracownicy tych firm wykonują jeden typ pracy skierowany docelowo do jednej firmy lub różnych firm[329].
- Outsourcing usług informatycznych (ang. *information technology outsourcing*, ITO), który może obejmować prawie wszystkie sfery systemu informacyjnego, między innymi: usługi związane z przetwarzaniem informacji, utrzymywanie i rozwijanie istniejących aplikacji, utrzymywanie i rozwijanie infrastruktury sprzętowej i sieci komputerowych, analizę, projektowanie, programowanie, testowanie, implementację nowych systemów informatycznych, integrację systemów i ich rozwój, administrowanie i odpowiedzialność za właściwe funkcjonowanie sprzętu, oprogramowania, baz danych, infrastruktury

[327] *Nowoczesna usługa biznesowa*, Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Nowoczesna_us%C5%82uga_biznesowa [dostęp: 01.05.2020].
[328] D. Roszkowska, *Czy nowa generacja*…, dz. cyt.
[329] *BPO – co to jest?*, Kariera w Finansach, https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/slownik-pojec/bpo-co-oznacza-pojecie-bpo[dostęp: 01.05.2020].

telekomunikacyjnej, funkcje pomocnicze, na przykład usługi serwisowe, szkolenia w zakresie obsługi systemów i in.[330]

- Usługi świadczone przez tzw. centra usług wspólnych (ang. *shared service centers*, SSC), które są wyodrębnione wtedy, gdy firmy decydują się na wydzielenie jednostki organizacyjnej, która świadczy usługi na rzecz jednej lub większej liczby jednostek w ramach grupy poprzez konsolidację prowadzonych operacji. Własne centrum usług wspólnych różni się od outsourcingu procesu biznesowego tym, że zadania nie są zlecane na zewnątrz, lecz realizowane przez specjalnie powołaną do życia jednostkę, która pozostaje w strukturach i pod kontrolą firmy macierzystej. Są to usługi o charakterze wspierającym, które wiążą się m.in. z realizacją procesów księgowych, płacowych, usług informatycznych, obsługą zakupów i zamówień i in. Głównym celem tworzenia centrów usług wspólnych jest ograniczenie kosztów poprzez wyeliminowanie powielania czynności wykonywanych przez pracowników w rozproszonych jednostkach i świadczenie ich z jednego, centralnego miejsca. Pozwala to uzyskać oszczędności, wynikające z korzyści skali, upraszczać procesy i standaryzować operacje, bardziej efektywne zarządzać zasobami i wykorzystywać specjalistyczne narzędzia informatyczne, jak również poprawić jakość usług[331]. Innym ważnym trendem jest przekształcanie centrów usług wspólnych, obsługujących określony obszar geograficzny, w wielofunkcyjne globalne centra usług (ang. *global business services*, GBS). Pozwala to na jeszcze większą integrację procesów i kreowanie dodatkowej wartości z analizy danych gromadzonych i przetwarzanych w takich centrach. GBS często stają się także jednocześnie tzw. centrami doskonałości (ang. *center of excellence*). Tworzona w nich wiedza ekspercka, innowacje procesowe oraz standardy są potem wdrażane w oddziałach firmy na całym świecie[332]. GBS umożliwia również globalne zastosowanie najefektywniejszych rozwiązań, ujednolicenie procesów raportowania i zarządzania danymi, usprawnienie procesu decyzyjnego oraz wykorzystanie wyników analizy globalnych danych transakcyjnych do optymalnego przydziału zasobów[333].

---

[330] B.F. Kubiak, *Outsourcing informatyczny w formułowaniu i realizacji strategii informatyzacji organizacji*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych" 2018, z. 49, s. 55-56.

[331] A. Grycuk, *Klastry a rozwój regionalny: klaster usług biznesowych w Krakowie*, „Studia BAS" 2017, nr 1(49), s. 145.

[332] Tamże, s. 146.

[333] J. Szklarczyk-Wojdak, *Droga do implementacji modelu gbs: rozszerzanie zakresu odpowiedzialności i kompetencji organizacji SSC*, Outsourcing Portal, 16.01.2020, http://www.outsourcingportal.eu/pl/droga-do-implementacji-modelu-gbs-rozszerzanie-zakresu-odpowiedzialnosci-i-kompetencji-organizacji-ssc [dostęp: 01.05.2020].

- Usługi badawczo-rozwojowe (ang. *research & development*, R&D), które są świadczone przez nowoczesne, wysokospecjalistyczne podmioty gospodarcze wykonujące usługi na rzecz innych podmiotów. W ramach R&D funkcjonują centra wiedzy (ang. *knowledge process outsourcing*, KPO). Te specjalistyczne przedsiębiorstwa przygotowują dla swoich klientów zaawansowane usługi wymagające wiedzy i wieloletniego doświadczenia. Są to między innymi takie usługi jak analizy i badania rynkowe, usługi prawne, usługi konsultingowe[334].

Biorąc pod uwagę międzynarodowy charakter firm dostarczających nowoczesne usługi biznesowe oraz ich rozbudowane struktury organizacyjne, firmy te oferują duże możliwości rozwoju zawodowego dla swoich pracowników. Pracownicy zatrudnieni w sektorze nowoczesnych usług biznesowych wraz ze wzrostem doświadczenia zawodowego oraz poszerzaniem zakresu swoich kompetencji mają możliwość awansu, zarówno pionowego, jak i poziomego. W ścieżce kariery zawodowej wyróżnia się zazwyczaj następujące szczeble kariery: młodszy specjalista, specjalista, starszy specjalista oraz role związane z zarządzaniem zespołem i zarządzaniem konkretnymi funkcjami. Pracownicy posiadający kilkuletnie doświadczenie w ramach konkretnego procesu mają możliwość objęcia niższego stanowiska kierowniczego (ang. *team leader*), które związane jest zazwyczaj z zarządzaniem około 10-osobowym zespołem. Dodatkowo, w związku z przenoszeniem bardziej zaawansowanych procesów do Polski, coraz częściej pojawiają się stanowiska eksperckie, które pozwalają na dogłębne poznanie konkretnego procesu biznesowego, biorąc pod uwagę spektrum działań oraz rozwój kompetencji typowo technicznych.

3.2. Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

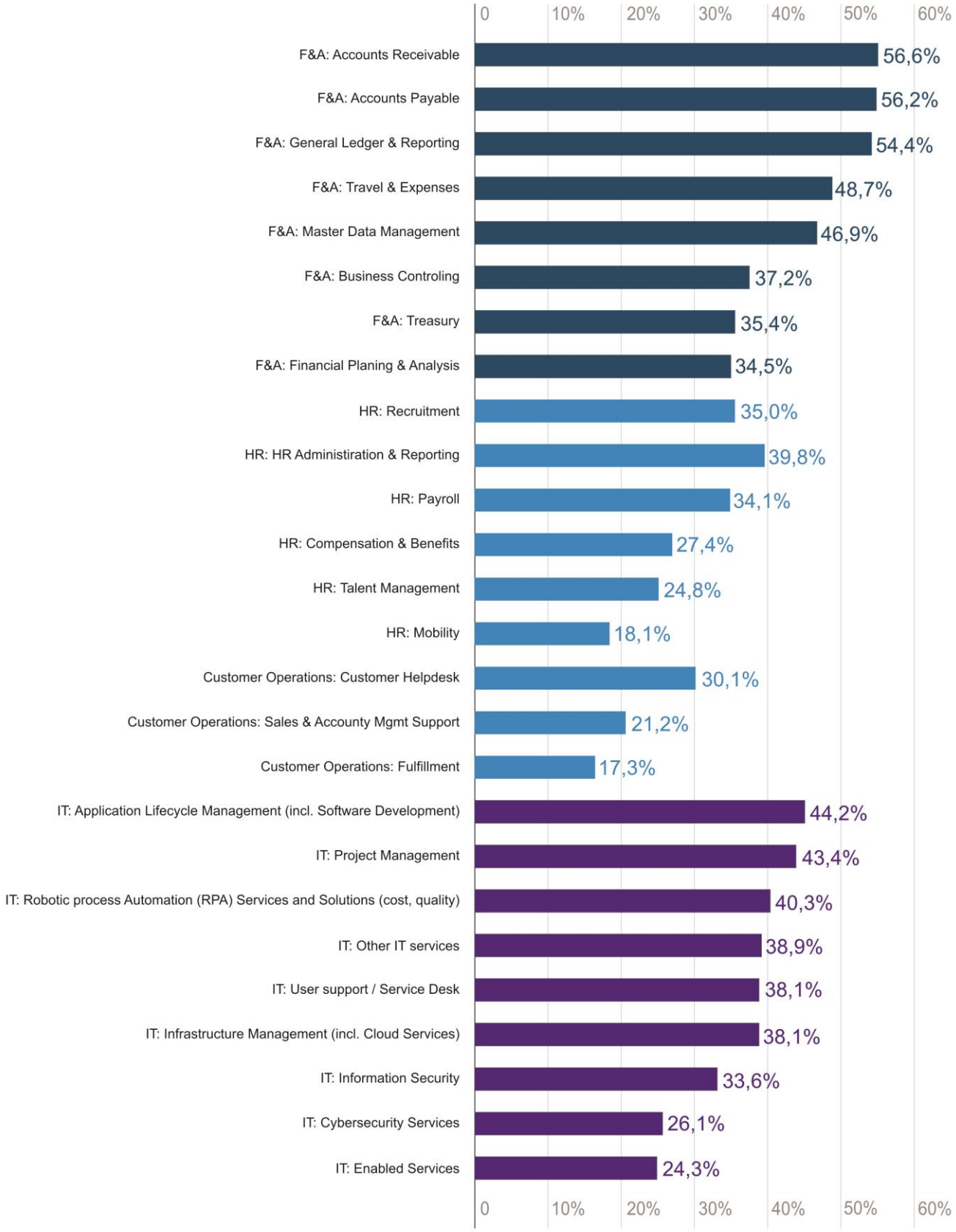
Kompleksową charakterystykę sektora nowoczesnych usług biznesowych znajdziemy w raporcie *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w 2020*, który to raport jest corocznie publikowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL). W publikacji przyjęto szeroką definicję sektora nowoczesnych usług biznesowych obejmującą działalność centrów outsourcingu procesów biznesowych (BPO), centrów usług wspólnych/globalnych centrów usług biznesowych (SSC/GBS), centrów informatycznych (IT) oraz centrów badawczo-rozwojowych (R&D).

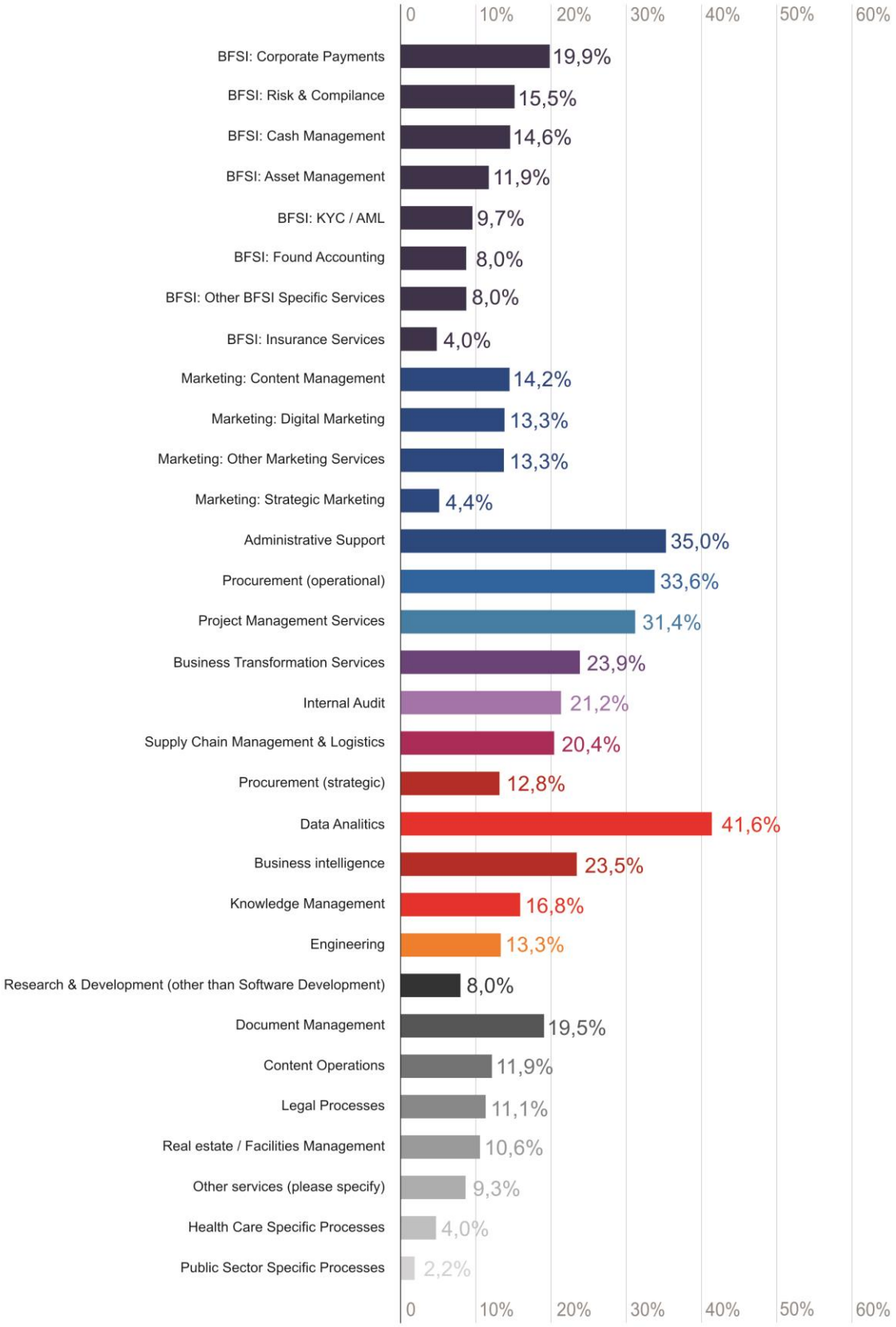
[334] E. Marcinkowska, *Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce-stan i perspektywy rozwoju*, „Studia Ekonomiczne" 2015, nr 244, s. 134.

Podstawowym źródłem informacji na temat funkcjonowania tych podmiotów jest badanie, które zostało przeprowadzone w I kwartale 2020. W tegorocznym badaniu wzięło udział 229 firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych, które zatrudniałaby łącznie 188,4 tys. pracowników, co stanowi 56% pracowników sektora. Raport wskazuje, że obecnie w Polsce sektor ten jest prezentowany przez 1513 polskich i zagranicznych firm zwanych centrami. Zatrudniają one 338 tys. pracowników, z czego 276 tys. pracowników jest zatrudnionych w centrach zagranicznych (stanowi to 82% całej populacji), natomiast 62 tys. pracowników (czyli 18% całej populacji) zatrudnionych jest w centrach polskich. Udział sektora nowoczesnych usług biznesowych w liczbie zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw w Polsce ogółem wynosi 5,2%. W okresie od początku I kwartału 2019 roku do końca I kwartału 2020 roku rozpoczęto działalność 74 nowych firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych, co stanowi porównywalną liczbę do analogicznego okresu w ubiegłym roku kalendarzowym. Nowe inwestycje wygenerowały łącznie ponad 10 tys. nowych miejsc pracy. Wart podkreślenia jest fakt, że aż 12% zatrudnionych pracowników stanowią cudzoziemcy i można oszacować, że w skali całego kraju grupa ta liczy około 40 tys. osób[335]. Raport wskazuje, że poziom rotacji dobrowolnej (zależnej od pracownika) w analizowanych centrach za 2019 rok wyniósł 15%, a w przypadku rotacji niedobrowolnej (niezależnej od pracownika) wyniósł 5%[336]. Szacuje się, że w 2019 roku w sektorze powstawało około 85 nowych miejsc pracy dziennie[337]. Sektor ten dynamicznie rozwija się w Polsce i szacowany planowany wzrost zatrudnienia dla okresu od I kwartału 2020 roku do I kwartału 2021 roku będzie wynosił od 7,3% do 3,0%. Stanowić to będzie zatrudnienie na poziomie od 348 tys. do 363 tys.[338] Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce obejmuje szereg procesów, których zestawienie przedstawiono na rysunku 53[339]. Analiza przedstawionego poniżej rysunku pokazuje, że w Polsce najczęściej realizowane są procesy z zakresu finansów i księgowości oraz procesy informatyczne, dość często prowadzone są również procesy personalne, szczególnie dotyczy to administracji personalnej, płac oraz rekrutacji i selekcji personelu.

[335] Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), *Business Services*…, dz. cyt., s. 18-19.
[336] Tamże, s. 50.
[337] Tamże, s. 36.
[338] Tamże, s. 37.
[339] Tamże, s. 86.

Rysunek 53. Kategorie procesów obsługiwanych przez sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce





Źródło: Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), *Business Services Sector in Poland 2020*, s. 86, https://absl.pl/pl/publikacje [dostęp: 20.06.2020].

3.3. Charakterystyka sektora nowoczesnych usług biznesowych w Trójmieście

Raport *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w 2020* wskazuje, że na koniec I kwartału 2020 roku w Trójmieście zatrudnionych było 27,9 tys. pracowników w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Liczba centrów na koniec tego okresu wyniosła 158. W Trójmieście funkcjonuje 12 centrów usług BPO, SSC/GBS, IT, R&D, które zatrudniają co najmniej 500 osób. Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu zatrudnienia w sektorze (ang. *compound annual growth rate*) w latach 2016-2020 wyniósł 15%. Autorzy opracowania wskazują, że 6 firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych powstało od początku 2019 roku do końca I kwartału 2020 roku. Prognozowana liczba pracowników, która będzie zatrudniona w sektorze nowoczesnych usług w 2021 roku w Trójmieście to 29,2 tys.[340] Struktura zatrudnienia w sektorze wskazuje, że 42,8% stanowią centra typu IT, 30,6% to centra typu SCC/GBS, 15,6% obejmuje centra typu R&D, 10,3% stanowią centra typu BPO, natomiast 0,6% to pozostałe centra, mające charakter hybrydowy[341].

3.4. Prognozowane trendy rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

Warte podkreślenia jest, że sektor nowoczesnych usług biznesowych przechodzi nieustanną transformację. Brexit powoduje, że firmy przeprowadzają szereg projektów o charakterze doradczym i analitycznym, które mają za zadanie ustalenie skali potencjalnego przeniesienia zadań z centrów typu BPO/SSC z Wielkiej Brytanii do Europy. Jednocześnie można zauważyć, że rynek niemiecki zintensyfikował swoje działania i jeszcze bardziej otworzył się na współpracę z dostawcami usług outsourcingowych w Europie. Podobne sygnały płyną też z regionu Skandynawii, która jest bardziej zainteresowana inwestycjami w Europie[342]. Trendy wskazują, że o ile dynamika wzrostu liczby centrów operacyjnych jest zachowana i ciągle rośnie, dynamika zatrudnienia ulega pewnemu spowolnieniu i spłaszczeniu. Spowodowane to jest dwoma głównymi czynnikami. Pierwszy z nich to fakt, że większość dużych korporacji i część średniej wielkości przedsiębiorstw w ostatnich latach uruchomiła już swoje centra typu SSC lub zleciło wykonywanie usług do firm typu BPO. Nowe centra operacyjne są obecnie tworzone przede wszystkim dla średniej wielkości korporacji. Drugim istotnym czynnikiem spowolnienia wzrostu zatrudnienia jest robotyzacja

[340] Tamże, s. 73.
[341] Tamże, s. 43.
[342] Pro Progressio, *Raport Roczny 2019*, s. 10, https://raporty.proprogressio.pl/ [dostęp: 09.06.2020].

i automatyzacja procesów. Trend automatyzacji cały czas się utrzymuje i nabierze jeszcze większego tempa w przyszłości[343].

Nagły wybuch pandemii wirusa COVID-19 w Polsce i w innych krajach na świecie znacząco wpłynął na środowisko biznesowe, w którym przyszło funkcjonować wszystkim firmom, w tym też firmom z sektora nowoczesnych usług biznesowych. Trudno powiedzieć obecnie, jak wpłyną te zmiany w długim horyzoncie czasowym. Głębokość przemian jest trudna do przewidzenia, ponieważ zależy od czasu trwania i nasilenia pandemii. Badanie przeprowadzone przez firmę Mercer 17 marca 2020 roku w firmach z sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce pokazuje wczesną reakcję firm na sytuację wywołaną przez pandemię. Wyniki ankiety wykazały, że 71% przebadanych firm spodziewało się zmian, natomiast 58% respondentów uważało, że zmiany będą miały charakter negatywny. 71% przebadanych firm przyznało, że firmy będą zmuszone do przesunięcia realizacji niektórych projektów. Prawie jedna trzecia (29%) obawiała się zakłóceń w swoim łańcuchu dostaw, jak również spodziewała się opóźnień w realizacji zleceń oraz zmian w zatrudnieniu. Mimo trudnej sytuacji tylko 15% badanych firm zdecydowało o korekcie swoich celów biznesowych, jedna trzecia (33%) rozważała taką możliwość, zaś ponad połowa (52%) była zdecydowana zrealizować przyjęte plany biznesowe[344].

Miesiąc później stowarzyszenie Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) przeprowadziło badanie wśród firm członkowskich. Wyniki badania wykazały, że zdecydowana większość firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych była przygotowana na działania kryzysowe, wdrożyła odpowiednie działania i bardzo szybko przystosowała się do funkcjonowania w nowym trybie pracy zdalnej. W przestawieniu na nowy tryb pracy pomogły doświadczenia firm w pracy na rynkach międzynarodowych i rozbudowana infrastruktura teleinformatyczna. 35% przebadanych firm zrobiło to już następnego dnia po zamknięciu szkół w Polsce (tj. 12 marca 2020 roku), a 85% zmieniło tryb pracy w ciągu następnych pięciu dni. Działalność sektora nie została zawieszona i mimo globalnych trudności związanych z obecnością wirusa COVID-19 firmy z sektora nowoczesnych usług biznesowych funkcjonują sprawnie dzięki doskonałej infrastrukturze, zapleczu kadrowemu i lokalizacji. Wyniki pokazały jednocześnie, że pandemia wywołana przez COVID-19 wpłynęła na zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Mimo dobrego przygotowania do radzenia sobie z działalnością operacyjną

[343] Antal, *Potencjał inwestycyjny*…, dz. cyt.

[344] Nowak K., *Odpowiedź firm na zagrożenia COVID-19. Wyniki badania Mercer: „How the employers are responding to the COVID-19 and what are the recommended strategies to focus”*, ABSL webinar, 18.03.2020, s. 1-8, https://absl.pl/storage/app/media/Mercer-Covid-19-presentation.pdf [dostęp: 16.05.2020].

41% przebadanych firm zdecydowało się jednak na wstrzymanie rekrutacji, 28% zahamowało plany inwestycyjne, natomiast 21% firm „zamroziło" awanse i premie[345].

Pomimo trudnej sytuacji gospodarczej na świecie kolejne doniesienia napawały optymizmem. Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) w raporcie poświęconym sektorowi nowoczesnych usług biznesowych zauważa, że rola regionu EMEA (Europa, Bliski Wschód, Afryka), w tym też Polska, staje się coraz silniejsza na globalnej mapie nowoczesnych usług biznesowych w postcovidowej rzeczywistości. Autorzy raportu wskazują, że sektor ten ciągle się rozwija dzięki aktywności obecnych inwestorów oraz nowym projektom inwestycyjnym. Z analiz wynika, że sektor usług nowoczesnych w regionie EMEA był dobrze przygotowany do pracy w warunkach pandemii, wykazując dużą zdolność do dostosowania się do sytuacji na wielu płaszczyznach. Pokazała to przede wszystkim praca zdalna, odpowiednie zaplecze technologiczne, kompetencje i kultura pracy, które pozwoliły zachować ciągłość biznesową, dzięki czemu region EMEA uzyskał przewagę nad niektórymi krajami azjatyckimi. Przewiduje się, że w ciągu trzech najbliższych lat cyfryzacja usług zyska większe znaczenie niż dostępność rąk do pracy. Jednocześnie koncentracja strategiczna na tzw. procesach *end-to-end*[346], transformacja oraz odpowiednie modele wdrożenia – własne centra wspólne, outsourcing czy model hybrydowy całkowicie mogą zmienić obraz globalnego rynku nowoczesnych usług biznesowych. Atrakcyjne lokalizacje będą nadal przyciągać talenty i inwestorów. Podkreśla się, że kluczowym atutem zachęcającym do inwestycji w centra usług biznesowych jest atrakcyjność miast, która przekłada się na zdolność do przyciągania najzdolniejszych pracowników z danego kraju i z całego świata. Chcąc rozwijać szczególnie mniejsze ośrodki miejskie poprzez przyciąganie inwestycji i lokowanie w nich centrów usług nowoczesnych biznesowych, ich włodarze powinni skupić się na zapewnieniu mieszkańcom infrastruktury zapewniającej atrakcyjne warunki do życia. I nie chodzi tu o poziom zarobków, ale przede wszystkim o sprawnie i szybko działającą administrację, jakość powietrza, dostęp do przedszkoli i szkół. Związane jest to z faktem, że pracownicy w sposób świadomy mogą wybierać, gdzie chcą żyć i mieszkać, dlatego też miasta te muszą o nich zabiegać[347].

---

[345] Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), *Usługi nowoczesne impulsem dla gospodarki*, 20.04.2020, https://absl.pl/pl/news/p/uslugi-nowoczesne-impulsem-dla-gospodarki [dostęp: 16.05.2020].

[346] Jest to proces, który zapewnia system lub usługę od początku do końca i kompletne rozwiązanie funkcjonalne.

[347] Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), *EMEA's Business Services Landscape 2020*, https://absl.pl/pl/news/p/absl-prezentuje-raport-dotyczacy-warunkow-prowadzenia-biznesu-w-regionie-emea [dostęp: 16.05.2020].

Podobne spostrzeżenia prezentuje agencja prasowa Reuters, która analizując sytuację firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych, wskazuje, że pandemia COVID-19 powoduje redukcję zatrudnienia na całym świecie, natomiast firmy z tego sektora w Europie Środkowej, świadcząc zdalnie niskokosztowe usługi dla firm międzynarodowych, są na pozycji wygranej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym. Autorzy wskazują również, że panujący kryzys wywołany pandemią nie spowolnił planów wzrostu firm z tego sektora i firmy te nie są w nurcie globalnego ograniczenia miejsc pracy oraz nadal rozwijają się, zatrudniając pracowników. Podkreśla się również, że atutem firm zlokalizowanych w Europie Środkowej i Wschodniej w porównaniu z firmami z tego samego sektora ulokowanymi w Azji jest bliskość geograficzna i czasowa do Europy Zachodniej oraz Ameryki Północnej, jak również dostęp do bazy pracowników wielojęzycznych. Powołując się na czeski raport stowarzyszenia Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), autorzy twierdzą, że większość firm z sektora widzi nowe możliwości biznesowe wynikające z kryzysu, ponieważ klienci, dokonując restrukturalizacji, obniżają koszty i szukają nowych sposobów prowadzenia działalności. Pandemia COVID-19 może doprowadzić do sytuacji, że międzynarodowe korporacje będą bardziej skłonne do outsourcingu pewnych procesów w nowych obszarach działalności i mogą przyspieszyć inwestycje w tych obszarach. Autorzy artykułu sądzą, że wpłynie to pozytywnie na cały sektor w regionie Europy Środkowej i Wschodniej. Duży atut sektora stanowi również to, że był on w stanie dobrze dostosować się do ograniczeń związanych z pandemią COVID-19 połączonych z ruchem pomiędzy poszczególnymi krajami. Powszechnie oczekiwany wzrost cyfryzacji i coraz mniejszy nacisk na bezpośredni kontakt może stanowić dodatkową zachętę, aby przenieść miejsca pracy do tego regionu Europy i ograniczyć swoją działalność w krajach o wyższych kosztach pracy. To w konsekwencji może przyspieszyć inwestycje w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej[348].

Autorzy raportu *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w 2020*, który został opublikowany w czerwcu 2020 roku przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), podkreślają, podobnie jak agencja prasowa Reuters, że pandemia COVID-19 przyspieszy transformację cyfrową, a tym samym jest i będzie katalizatorem zmian w skali globalnej. Umiejętność dostosowania się do zmian jest czynnikiem zarówno ciągłości biznesowej, jak i przetrwania firmy. Przedsiębiorstwa z sektora nowoczesnych usług biznesowych muszą budować odporność na nagłe zmiany, a to wymaga elastyczności

[348] M. Kahn, A. Koper, A. Charlish, *For Hire: Central Europe's business services firms spy a chance in crisis*, Reuters, 13.05.2020, https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-cee-businessservic/for-hire-central-europes-business-services-firms-spy-a-chance-in-crisis-idUSKBN22P0OG [dostęp: 16.05.2020].

i szybkości działania. Raport informuje, że nastąpił ogromny wzrost znaczenia pracy zdalnej z uwzględnieniem kluczowej roli infrastruktury IT, rozwiązań VPN oraz wykorzystaniem wideokonferencji, które to na stałe zagościły w nowej rzeczywistości wywołanej pandemią. Autorzy raportu podkreślają, że spadnie zapotrzebowanie na podróże służbowe, a także na przestrzenie biurowe, konferencje i targi (część z nich może mieć przebieg wirtualny). Zauważa się, że wyraźny będzie trend minimalizowania ryzyka związanego z prowadzeniem działalności, a to oznacza również dywersyfikację lokalizacji biur. Powołując się na niezadowolenie ze sposobu, w jaki niektóre kraje azjatyckie poradziły sobie z kryzysem wywołanym pandemią, wzmocni tendencję ukierunkowaną na tzw. *nearshoring*[349]. Spowodować to może, że Europa Zachodnia będzie faworyzować lokalizacje w Europie Środkowej i Wschodniej, a podmioty z USA będą wybierać lokalizacje w Europie Środkowo-Wschodniej i Ameryce Łacińskiej[350].

Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych we współpracy z firmami The Adecco Group oraz Colliers opublikował w marcu 2021 roku opracowanie *Rok przełomowych zmian z perspektywy sektora usług biznesowych,* identyfikując najważniejsze kierunki rozwoju gospodarczego. Autorzy raportu wskazują, że kluczowe dla rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce jest wypracowanie zmiany regulacji prawnych dotyczących pracy zdalnej, gdyż zdecydowana większość podmiotów świadczy usługi dla klientów w skali globalnej. Podkreśla się również, że przyspieszenie rozwoju technologii spowodowało zmiany w organizacji pracy i realizacji zadań na różnych stanowiskach pracy. Trendem staje się otwarta gospodarka talentów (ang. *open talent economy*), która oznacza odejście od tradycyjnych struktur organizacyjnych na rzecz dynamicznych sieci. Ta sytuacja powoduje, że pracownicy muszą się odnaleźć w nowym środowisku pracy, w którym elastyczność i zdolność adaptacji mają pierwszeństwo przed ustrukturyzowanym otoczeniem i standardowymi rolami. Jednocześnie od liderów oczekuje się nowego przywództwa związanego z empatią oraz umiejętnościami jasnej komunikacji, uwzględniania potrzeb pracowników i budowania relacji opartych na wzajemnym zaufaniu, a nie hierarchicznym zarządzaniu. Uwzględniając potrzeby sektora nowoczesnych usług biznesowych, należy zdecydowanie większy nacisk położyć na rozwój kompetencji cyfrowych, naukę języków obcych oraz programy nauczania zorientowane na kompetencje przyszłości[351].

Firma rekrutacyjna Hays, prognozując trendy rozwoju sektora nowoczesnych usług dla biznesu w 2021 roku w Polce, wskazuje, że firmy te inwestują w coraz bardziej

[349] Czyli outsourcing usług do krajów blisko położonych, np. znajdujących się na tym samym kontynencie, znaczenie ma również bliskość kulturowa i biznesowa.
[350] Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), *Business Services*…, dz. cyt., s. 9-12.
[351] https://absl.pl/storage/app/media/BI/raport-rok-przelomowych-zmian-210315.pdf

zaawansowane procesy biznesowe, a tym samym poszukują pracowników na stanowiska wymagające bardziej zaawansowanych kompetencji. Profesjonalizacja centrów wiąże się z potrzebą zatrudniania kandydatów łączących umiejętności z zakresu różnych dziedzin, np. IT oraz finansów, którzy posiadają zdolności analityczne, zdolność szybkiego uczenia się oraz umiejętność dostosowania się do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych. Kolejny zjawiskiem wpływającym na poszukiwanie pracowników jest postępująca robotyzacja, automatyzacja i digitalizacja procesów biznesowych. Istotne są też umiejętności techniczne oraz kompetencje miękkie, olbrzymie znaczenie mają również kompetencje językowe. Oprócz znajomości języka angielskiego ważna jest znajomość języka niemieckiego, francuskiego, hiszpańskiego i włoskiego, poszukuje się też kandydatów władających językami nordyckimi. Polska może skorzystać również z faktu, że firmy przechodzą z offshoringu na nearshoring. W wyniku pandemii globalne koncerny zaczęły rozważać przeniesienie swoich oddziałów np. z Azji do krajów bliższych geograficznie, w których obostrzenia związane z pandemią mogą mieć podobny charakter jak w kraju macierzystym spółki. Decydujące znaczenie dla inwestorów ma centralne położenie, stabilna infrastruktura IT oraz silny kapitał ludzki. W 2021 roku obserwować się będzie dalszy wzrost znaczenia regionalnych ośrodków biznesowych, takich jak Kraków, Katowice, Wrocław, Łódź, Trójmiasto. Ośrodki te gwarantują niższe koszty prowadzenia działalności biznesowej niż Warszawa, a jednocześnie dają dostęp do doświadczonych pracowników oraz dobrej infrastruktury. Proces ten jest wspierany przez pracę zdalną, która zyskała na znaczeniu i pozwala na promowanie mniejszych ośrodków regionalnych. Badane firmy wskazywały, że najczęściej planują zatrudnienie pracowników obsługujących procesy finansowe i księgowe, IT, zajmujących się obsługą klienta, usługami finansowymi i administracją. 51% badanych planuje zatrudnić pracowników stałych, 45% przewiduje trudności w znalezieniu odpowiednich kandydatów do pracy, 51% szacuje dalszy wzrost wynagrodzeń. Pracownicy zatrudnieni w sektorze nowoczesnych usług biznesowych pytani o powody zmiany pracy wskazują, że oprócz wynagrodzenia decydują się na jej zmianę głównie ze względu na charakter wykonywanej pracy, brak możliwości rozwoju, lokalizację i bezpośredniego przełożonego[352].

Podsumowując zaprezentowane raporty i doniesienia, można stwierdzić, że sektor nowoczesnych usług biznesowych będzie się nadal dynamicznie rozwijał i Polska jest nadal jedynym z najbardziej interesujących krajów na mapie inwestycji dla nowoczesnych usług

[352] Hays, *Raport płacowy 2021. Centra usług dla biznesu. Wynagrodzenia i trendy*, s. 5-7, https://www.hays.pl/raport-placowy/bss [dostęp: 7.06.2021].

biznesowych. O atrakcyjności tego sektora decyduje dostęp do pracowników mających odpowiednie kwalifikacje oraz znających języki obce. Dla inwestorów istotna jest też bliskość geograficzna i kulturowa, decydujące znaczenie ma również stosunek jakości usług do kosztów prowadzenia działalności w Polsce.

3.5. Ocena potencjału inwestycyjnego Trójmiasta

Rozwój inwestycyjny polskich aglomeracji kształtowany jest przede wszystkim przez potencjał zatrudnienia, infrastrukturę i dostępność powierzchni biurowych, a także rozwój lokalnego biznesu. Okazuje się, że mocną stroną i najlepiej ocenianym czynnikiem, zachęcającym do inwestowania w Polsce, jest dostępność kapitału ludzkiego. Natomiast najgorzej oceniane w polskich aglomeracjach jest wsparcie administracji publicznej[353].

Potencjał inwestycyjny Trójmiasta jest jednym z ośmiu raportów składających się na drugą edycję badania *Business Environment Assessment Study*[354]. Raport ukazuje ocenę otoczenia biznesowego i pozwala spojrzeć na polski rynek z perspektywy biznesu, jak również wskazuje główne trendy w rozwoju ekonomicznym przedsiębiorstw. W badaniu ocenie poddano siedem obszarów: infrastrukturę, przestrzenie biurowe, wsparcie administracji publicznej, potencjał edukacyjny, kadrowy i biznesowy oraz jakość życia. Raport został wzbogacony również o dane z rynku dotyczące kosztów życia, stawek za nieruchomości biurowe oraz wynagrodzenia oferowane przez pracodawców[355].

Respondentów poproszono o ich ocenę otoczenia biznesowego w Trójmieście. Dzięki zestawieniu kilku wskaźników dla każdego z obszarów w raporcie została przedstawiona kompleksowa ocena wyrażona w skali 0-10, gdzie 0 oznacza najgorszą możliwą ocenę, a 10 najlepszą możliwą ocenę. Dla Trójmiasta średnia ocena, biorąc pod uwagę wszystkie oceniane w badaniu czynniki, wyniosła 7,4 (rysunek 54)[356].

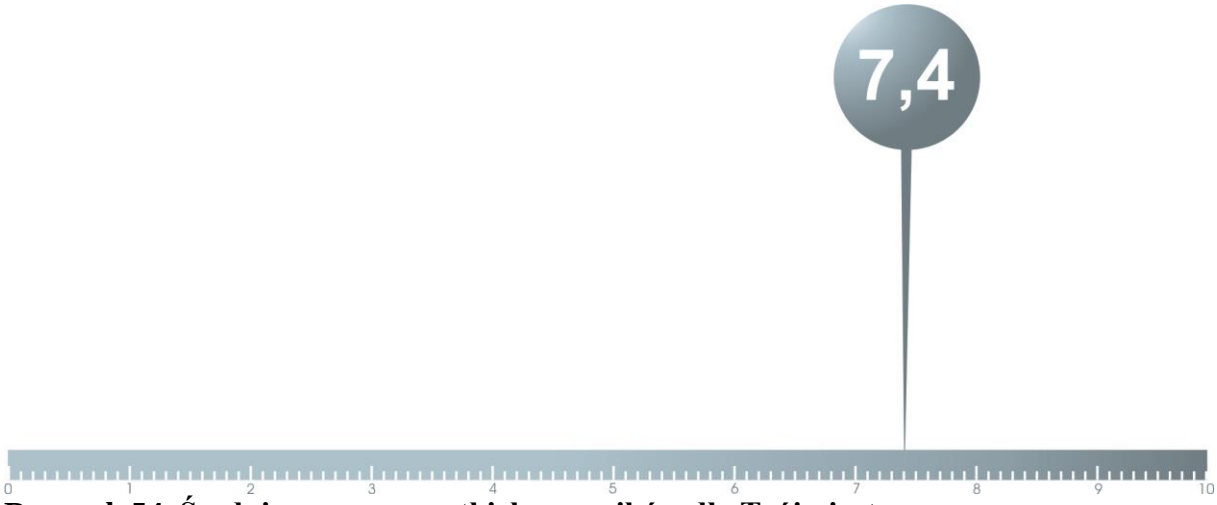
---

[353] Biuro Prasowe Antal, *Które polskie miasta cieszą się największym zainteresowaniem inwestorów?*, Outsourcing Portal, 21.05.2019, http://www.outsourcingportal.eu/pl/ktore-polskie-miasta-ciesza-sie-najwiekszym-zainteresowaniem-inwestorow [dostęp: 18.04.2020].

[354] Badanie Antal Business Environment Assessment Study prowadzone w latach 2017-2019 na próbie 588 decydentów w firmach obecnych w Polsce, zajmujących stanowiska prezesów, członków zarządów oraz dyrektorów departamentów.

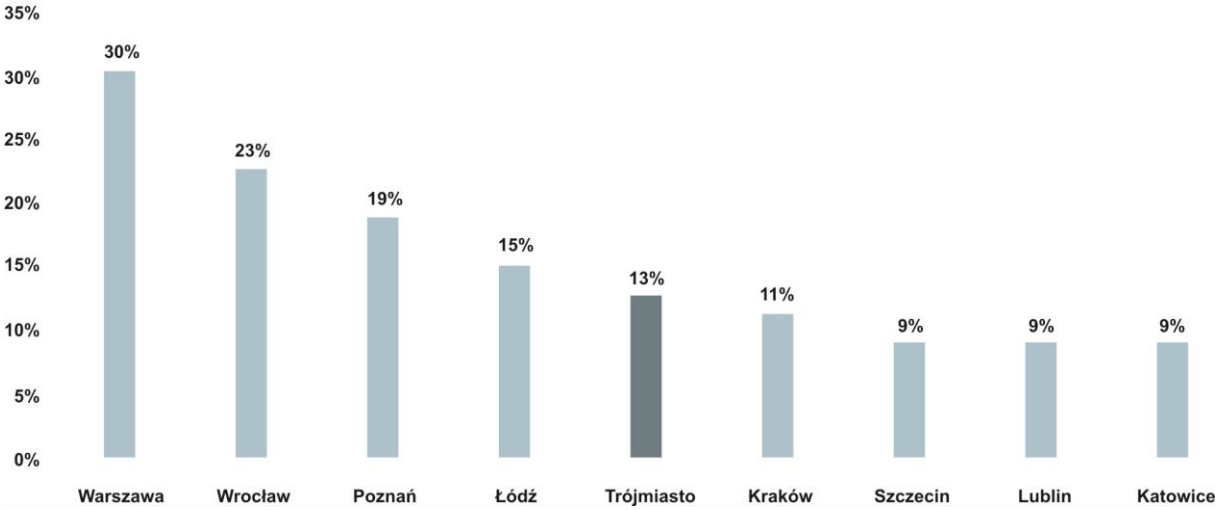
[355] Antal, *Potencjał inwestycyjny*…, dz. cyt.

[356] Tamże, s. 20-21.



Rysunek 54. Średnia ocena wszystkich czynników dla Trójmiasta
Źródło: Antal, *Potencjał inwestycyjny Trójmiasta*, 2019, s. 20, https://antal.pl/wiedza/raport/potencjal-inwestycyjny-trojmiasta-beas [dostęp: 18.04.2020].

Trójmiasto, wraz z całym regionem pomorskim, zostało zaliczone do pierwszej piątki obszarów geograficznych, które są najbardziej atrakcyjne dla zagranicznych inwestorów w Polsce. Zestawienie poszczególnych miast rozważanych pod kątem nowych inwestycji zostało zaprezentowane na rysunku 55[357].



Rysunek 55. Miasta rozważane pod kątem nowych inwestycji przez zagranicznych inwestorów
Źródło: Antal, *Potencjał inwestycyjny Trójmiasta*, 2019, s. 16, https://antal.pl/wiedza/raport/potencjal-inwestycyjny-trojmiasta-beas [dostęp: 18.04.2020].

Magnesem, który przyciąga inwestorów do Trójmiasta jest infrastruktura, wspierana przede wszystkim poprzez bardzo dobrze rozwiniętą infrastrukturę transportową. Ocenę tego czynnika przedstawiono na rysunku 56. Na czynnik ten składa się wysoka ocena związana

[357] Tamże, s. 16-17.

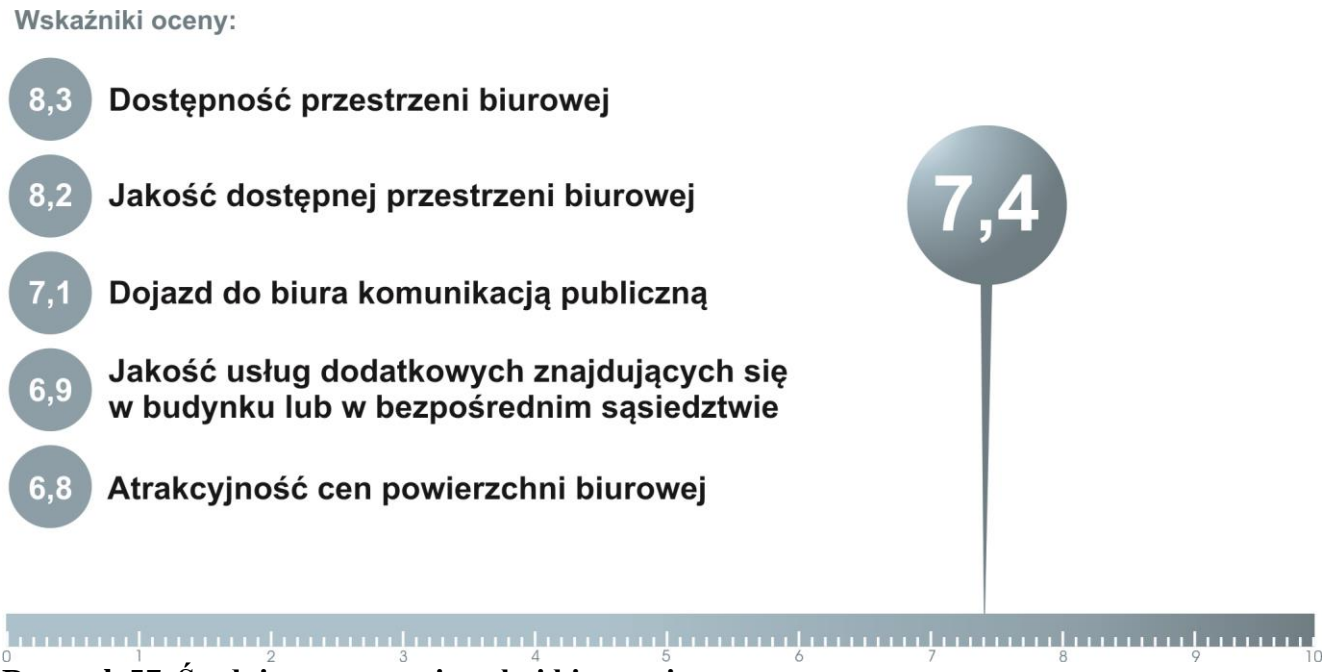
z dostępnością portów w Trójmieście oraz Port lotniczy Gdańsk-Rębiechowo, trzecie co do wielkości lotnisko w kraju, oferujące regularne połączenia do około 50 miast, w tym też obsługujące połączenia lotnicze do znaczących miast europejskich, takich jak: Frankfurt, Kopenhaga i Londyn. Jednym z największych atutów lotniska w Gdańsku jest również największa w Polsce liczba połączeń lotniczych z krajami skandynawskimi, co odgrywa istotną rolę w rozwoju firm z tego regionu w Trójmieście. Kolejną silną stroną jest bezpośrednia dostępność do największego w Polsce portu morskiego. Bardzo dobrze rozwinięto również połączenia drogowe (autostrada A1) oraz kolejowe (w tym szybki pociąg – Pendolino). Wszystkie te elementy zapewniają bardzo szybkie i komfortowe połączenia z Warszawą i resztą kraju. Wysoka ocena transportu publicznego jest związana również z Szybką Koleją Miejską, która zapewnia dogodne połączenia pomiędzy Gdańskiem, Sopotem i Gdynią, jak również z pozostałymi miastami na Pomorzu[358].

Rysunek 56. Średnia ocena infrastruktury
Źródło: Antal, *Potencjał inwestycyjny Trójmiasta*, 2019, s. 24, https://antal.pl/wiedza/raport/potencjal-inwestycyjny-trojmiasta-beas [dostęp: 18.04.2020].

Czynnikiem, który determinuje inwestycje, jest odpowiedni zasób powierzchni biurowej, który w Trójmieście nieustannie rośnie. Ocenę tego czynnika zaprezentowano na rysunku 57. Najbardziej rozwiniętym pod względem nowoczesnej powierzchni biurowej jest Gdańsk, który skupia około 75% całkowitej powierzchni biurowej w Trójmieście, natomiast około

358 Tamże, s. 24-25.

20% powierzchni biurowych znajduje się w Gdyni. Powierzchnie biurowe budowane są przez lokalnych deweloperów, takich jak: Allcon, Hossa, Olivia Business Centre oraz Torus, lecz rosnące zapotrzebowanie ze strony inwestorów na miejsca pracy dla pracowników zachęca również do prowadzenia projektów deweloperskich przez większych deweloperów, takich jak: Skanska, Cavatina czy Echo Investment[359].



Rysunek 57. Średnia ocena powierzchni biurowej
Źródło: Antal, *Potencjał inwestycyjny Trójmiasta*, 2019, s. 32, https://antal.pl/wiedza/raport/potencjal-inwestycyjny-trojmiasta-beas [dostęp: 18.04.2020].

Województwo pomorskie, a zwłaszcza Trójmiasto cieszy się bardzo dobrym i silnym wsparciem administracji publicznej. Wysoki wskaźnik oceny tego czynnika został przedstawiony na rysunku 58 i plasuje się on znacznie powyżej średniej krajowej, która została przygotowana na podstawie raportów dla innych lokalizacji. Wsparcie władz lokalnych jest ważne nie tylko dla nowych inwestorów, ale również dla tych firm, które rozwijają istniejące struktury zatrudnienia. Trójmiejska administracja podejmuje wiele różnych inicjatyw, które mają na celu promowanie regionu wśród przedstawicieli biznesu, zachęcając ich do inwestowania na Pomorzu. Instytucje lokalne organizują różnego rodzaju wydarzenia, które umożliwiają integrowanie biznesu z różnych branż, umożliwiając tym samym wzajemne poznanie i nawiązanie relacji biznesowych. To dzięki takim działaniom

[359] Tamże, s. 32-33.

i proaktywnej postawie ze strony administracji publicznej Trójmiasto stało się jednym z najważniejszych obszarów do prowadzenia działalności biznesowej w Polsce[360].

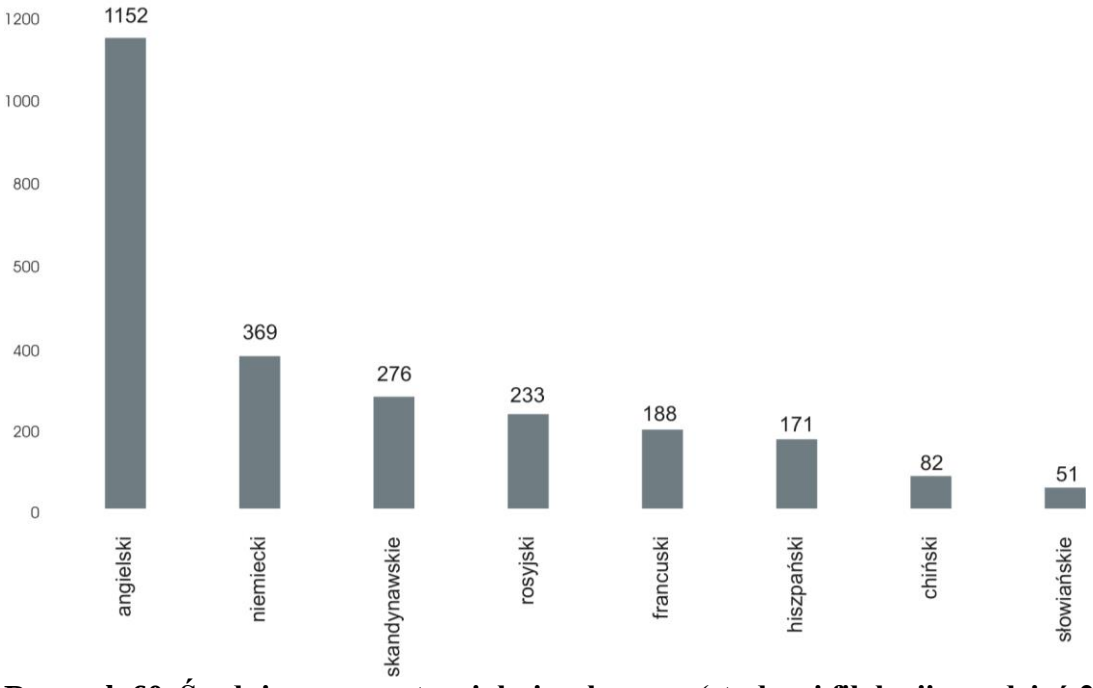
Rysunek 58. Średnia ocena wsparcia administracji publicznej
Źródło: Antal, *Potencjał inwestycyjny Trójmiasta*, 2019, s. 38, https://antal.pl/wiedza/raport/potencjal-inwestycyjny-trojmiasta-beas [dostęp: 18.04.2020]

Gdańsk, Gdynia i Sopot to aglomeracja akademicka z bogatym zapleczem akademickim, które oferuje kształcenie na najwyższym poziomie, co gwarantuje potencjał akademicki[361] na najwyższym poziomie. Ocena tego czynnika została zaprezentowana na rysunku 59. Największymi uczelniami w województwie pomorskim są: Uniwersytet Gdański, Politechnika Gdańska, Akademia Morska w Gdyni oraz Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku. Trójmiejskie uczelnie chętnie współpracują z biznesem, który we współpracy z wykładowcami akademickimi proponuje zajęcia praktyczne dla studentów. Za przykład może posłużyć pilotażowy projekt Practice Your Future, w ramach którego przedstawiciele trójmiejskich firm, takich jak: Thomson Reuters, Alexander Mann Solutions, State Street, Geoban, Coleman RG, prowadziły wykłady dla studentów Politechniki Gdańskiej[362].

360 Tamże, s. 38-39.
361 Rozumiany jako dostępność przyszłych pracowników.
362 Antal, *Potencjał inwestycyjny*…, dz. cyt., s. 42-43.

Rysunek 59. Średnia ocena potencjału edukacyjnego
Źródło: Antal, *Potencjał inwestycyjny Trójmiasta*, 2019, s. 42, https://antal.pl/wiedza/raport/potencjal-inwestycyjny-trojmiasta-beas [dostęp: 18.04.2020].

Ważnym elementem potencjału edukacyjnego Trójmiasta jest też potencjał językowy studentów jako kluczowy element w przypadku zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Jego ocena zaprezentowana jest na rysunku 60[363].



Rysunek 60. Średnia ocena potencjału językowego (studenci filologii, grudzień 2017)
Źródło: Antal, *Potencjał inwestycyjny Trójmiasta*, 2019, s. 44, https://antal.pl/wiedza/raport/potencjal-inwestycyjny-trojmiasta-beas [dostęp: 18.04.2020].

363 Tamże, s. 44-45.

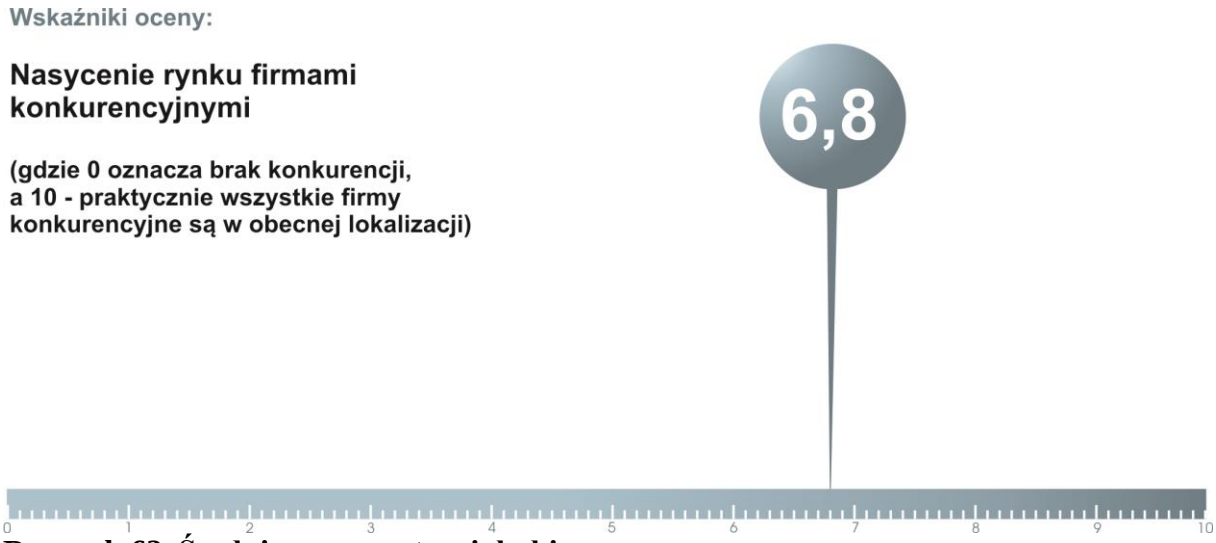
Mocną stroną Trójmiasta jest jego potencjał w zakresie dostępności kadr. Wskaźniki brane pod uwagę przy ocenie dostępności kadr przedstawiono na rysunku 61. Rynek pracy oferuje duże możliwości rozwoju zawodowego zarówno dla osób początkujących, jak również posiadających już kilkuletnie doświadczenie zawodowe. Z przeprowadzonych badań wynika, że ocena potencjału zatrudnienia specjalistów i menedżerów na trójmiejskim rynku jest wyższa niż średnia dla całego kraju. Firmy podejmują strategiczne decyzje o przeniesieniu do Polski procesów księgowych, finansowych oraz IT, biorąc pod uwagę dużą dostępność specjalistów z tego obszaru, którzy posiadają już doświadczenie i wiedzę w danym obszarze oraz biegle posługują się językami obcymi. Jednocześnie co roku na rynku pojawiają się nowi absolwenci, posiadający kompetencje na odpowiednim poziomie, które mogą być rozwijane przez przyszłych pracodawców[364].

Rysunek 61. Średnia ocena dostępności kadry

Źródło: Antal, *Potencjał inwestycyjny Trójmiasta*, 2019, s. 48, https://antal.pl/wiedza/raport/potencjal-inwestycyjny-trojmiasta-beas [dostęp: 18.04.2020].

364 Antal, *Potencjał inwestycyjny*…, dz. cyt., s. 48-49.

Rozwój gospodarczy Trójmiasta i jego infrastruktury przekłada się na postrzeganie regionu jako wartościowego partnera biznesowego. Potencjał biznesowy oceniany jest na podstawie nasycenia rynku firmami konkurencyjnymi, ocena jest w skali od 0 (najniższy poziom) do 10 (najwyższy poziom). W przypadku Trójmiasta potencjał biznesowy plasuje się na poziomie 6,8 i został on zaprezentowany na rysunku 62. W 2018 roku[365] przedsiębiorstwa w Trójmieście zanotowały wzrost wyników finansowych o 9,4% w stosunku do wyników uzyskanych rok wcześniej. Poprawiły się również podstawowe wskaźniki ekonomiczno-finansowe. Wartość aktywów badanych podmiotów wyniosła 186,3 mld zł, co oznacza wzrost w stosunku do poprzedniego roku o 2,9%. Największą poprawę wskaźnika rentowności obrotu netto odnotowano w sekcjach: informacja i komunikacja (o 13,2%) oraz administrowanie i działalność wspierająca (o 3,9%), a największy spadek w działalności finansowej i ubezpieczeniowej (o 19,9%). Pod względem wielkości wskaźnika rentowności obrotu netto województwo pomorskie znalazło się na 4. pozycji w kraju, osiągając wskaźnik 4,7%, po województwach: świętokrzyskim (5,5%), lubelskim (5,4%) i mazowieckim (4,9%)[366].



Rysunek 62. Średnia ocena potencjału biznesowego
Źródło: Antal, *Potencjał inwestycyjny Trójmiasta*, 2019, s. 54, https://antal.pl/wiedza/raport/potencjal-inwestycyjny-trojmiasta-beas [dostęp: 18.04.2020].

Ostatnim elementem raportu była ocena lokalizacji pod względem jakości życia, która dla Trójmiasta została zaprezentowana na rysunku 63. Jest to bardzo wysoki wskaźnik w porównaniu z innymi ocenianymi lokalizacjami w Polsce. Potwierdzają to również inne

365 Dane z GUS XII 2018.
366 Antal, *Potencjał inwestycyjny*…, dz. cyt., s. 54-55.

badania, np. międzynarodowy ranking jakości życia 2019 serwisu Numbeo, który wskazał, że Gdańsk znalazł się w pierwszej setce najlepiej ocenionych miast, wyprzedzając m.in. Lizbonę, Paryż i Rzym. Jednocześnie stolica województwa pomorskiego zajęła 88. miejsce w ogólnoświatowym rankingu (i 33., jeśli wziąć pod uwagę tylko europejskie miasta) – dla porównania na 116. miejscu uplasował się Poznań, na 127. miejscu – Warszawa, na 137. miejscu – Wrocław, a na 144. miejscu – Kraków. W rankingu wzięto pod uwagę takie parametry jak: siła nabywcza, zanieczyszczenie powietrza, koszty życia, bezpieczeństwo, dostęp do opieki zdrowotnej, korki i ogólne uwarunkowania klimatyczne. Warto podkreślić, że dane z 2017 roku wskazywały, że w Trójmieście znajdowało się 167 obiektów turystycznych, 7 kin, 52 hotele i 7 plaż. Trójmiasto oferowało też 672 kilometry ścieżek rowerowych. Port lotniczy w Gdańsku obsłużył 4,6 mln pasażerów, a transport miejski w Gdańsku przewiózł 176 mln pasażerów[367].

Rysunek 63. Średnia ocena lokalizacji jako miejsca do życia
Źródło: Antal, *Potencjał inwestycyjny Trójmiasta*, 2019, s. 60, https://antal.pl/wiedza/raport/potencjal-inwestycyjny-trojmiasta-beas [dostęp: 18.04.2020].

Autorzy raportu *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w 2020*, który został opublikowany w czerwcu 2020 roku przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), podkreślają, podobnie jak firma doradcza Antal, że Trójmiasto znajduje się w czołówce, jeżeli chodzi o ocenę czynników mających wpływ na prowadzenie działalności.

367 Tamże, s. 60-61.

Całościowa subiektywna ocena Trójmiasta jako miejsca do prowadzenia działalności przez firmy z sektora nowoczesnych usług biznesowych została oceniona przez respondentów ABSL na pozycji 1., tuż za Poznaniem (pozycja 2.) i Wrocławiem (pozycja 3.)[368]. Szczegółowe informacje o czynnikach, które wzięto pod uwagę przy tej ocenie, została zawarta w tabeli 20.

Tabela 20. Ranking ośrodków usług dla biznesu pod względem oceny czynników wpływających na prowadzenie działalności przez centra usług biznesowych[369]

Elementy oceny atrakcyjności lokalizacji	**1. miejsce w rankingu**	**2. miejsce w rankingu**	**3. miejsce w rankingu**
Dostępność puli talentów/ wysoko wykwalifikowanej kadry	Kraków	Trójmiasto	Warszawa
Dostępność komunikacyjna (lotnisko)	Warszawa	Trójmiasto	Kraków
Dostępność komunikacyjna (drogowa)	Łódź, Poznań*	Warszawa	Trójmiasto
Dostępność komunikacyjna (koleją)	Trójmiasto	Warszawa	Poznań
Jakość komunikacji miejskiej	Trójmiasto	Warszawa	Poznań
Percepcja ogólnej jakości życia	Trójmiasto	Poznań	Wrocław
Jakość lokalnych uniwersytetów	Poznań	Warszawa	Łódź
Dostępność nowoczesnej powierzchni biurowej	Trójmiasto, Warszawa*	Wrocław	Łódź
Współpraca z lokalnymi uniwersytetami	Łódź	Katowice	Wrocław
Współpraca z lokalną jednostką obsługi inwestora	Trójmiasto	Poznań	Łódź
Poziom płac	Poznań	Wrocław	Katowice
Koszt wynajęcia powierzchni biurowej	Katowice	Poznań	Wrocław

* dwa miasta ex aequo zajęły 1. miejsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), *Business Services Sector in Poland 2020*, s. 68, https://absl.pl/pl/publikacje [dostęp: 20.06.2020].

[368] Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), *Business Services*…, dz. cyt., s. 68.

[369] Przedstawione informacje odzwierciedlają opinie przedstawicieli centrów, mające charakter subiektywny, będące pochodną wielu czynników, takich jak np. rodzaj prowadzonej działalności, preferencje firmy macierzystej oraz percepcja znaczenia tzw. korzyści aglomeracyjnych.

Reasumując, Trójmiasto jest bardzo dobrym miejscem dla inwestycji z sektora nowoczesnych usług biznesowych, które z pewnością będzie się rozwijało i przyciągało nowych inwestorów, tworząc nowe miejsce pracy i zapewniając dynamiczny rozwój talentów.

ROZDZIAŁ 4. Analiza zarządzania talentami w badanych organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych

4.1. Charakterystyka przedmiotu badania

Autorka zdecydowała się na badanie firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych z Trójmiasta[370], ponieważ firmy te tworzą trzon biznesu, który dynamicznie rozwija się w trójmiejskiej aglomeracji. Jak większość dotychczas przeprowadzonych badań z zarządzania talentami, dobór próby do badania był celowy. Próba losowa nie jest bowiem wskazana do badania tego obszaru badawczego, ponieważ nie wszystkie firmy z sektora nowoczesnych usług biznesowych w Trójmieście prowadzą działania z tego obszaru. Badanie zostało przeprowadzone przy wsparciu Agencji Rozwoju Pomorza[371]. Kwestionariusz badawczy przesłano drogą elektroniczną do 56 przedstawicieli firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych w Trójmieście i stanowi to 35,4% firm z tego sektora w tym regionie. Prośba o jego wypełnienie została skierowana do pracowników Działu Personalnego, jako że osoby te posiadają dużą wiedzę na temat zarządzania talentami, zazwyczaj nadzorują bowiem wszystkie aktywności z tego obszaru. Badanie zostało prowadzone w okresie od 3 grudnia 2019 roku do 15 kwietnia 2020 roku. Otrzymano 27 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy badawczych.

4.2. Charakterystyka narzędzia badawczego

Celem badania była analiza i ocena rozwiązań w zakresie zarządzania talentami w badanych organizacjach poprzez określenie stanu praktyk oraz ustalenie sposobu ich realizacji. Ważny element badania empirycznego stanowiło również określenie poziomu dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami w badanych organizacjach działających w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Aby zrealizować ten cel, autorka przygotowała

[370] Trójmiasto – policentryczny ośrodek metropolitalny, obejmujący trzy połączone miasta: Gdańsk, Sopot i Gdynię. Stanowi także śródmiejski obszar aglomeracji trójmiejskiej zwanej też gdańską. Położony w północnej Polsce, nad Zatoką Gdańską, obejmuje obszar o powierzchni 414,38 km^2. Głównym ośrodkiem miejskim tej jednostki przestrzennej jest Gdańsk, będący także siedzibą władz województwa pomorskiego. W zależności od przyjętej koncepcji obszar metropolitarny Trójmiasta zamieszkuje od ponad 993 tys. do 1,5 mln osób – *Trójmiasto*, Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Tr%C3%B3jmiasto [dostęp: 05.01.2020].

[371] Misją Agencji Rozwoju Pomorza jest działanie na rzecz harmonijnego rozwoju Pomorza poprzez wspieranie pomorskiej przedsiębiorczości i lokalnych samorządów, a także inicjowanie i wspieranie przedsięwzięć gospodarczych o znaczeniu regionalnym, w tym pozyskiwanie i obsługa inwestorów zagranicznych.

własny kwestionariusz badawczy. W związku z tym wyodrębniono wstępną pulę 85 pytań, które odpowiadały właściwościom badanego konstruktu. Pytania te zostały poddane wieloetapowej weryfikacji, przeprowadzonej przez 7 ekspertów. W ich skład wchodziło dwóch pracowników naukowych zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, w tym też zarządzaniem talentami, jeden pracownik naukowy specjalizujący się w socjologii, trzech pracowników firm specjalizujących się w badaniach jakościowych i ilościowych, jak również w ocenie tej brał udział kierownik działu personalnego pracujący w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Eksperci zostali poproszeni o weryfikację pytań kwestionariusza pod kątem oceny trafności treściowej. Działanie to miało na celu identyfikację problemu ze zrozumieniem treści, uniknięcie powtórzeń oraz pozyskanie opinii na temat poprawności konstrukcji kwestionariusza dotyczącej kolejności stwierdzeń, użytej skali oraz zrozumienia poszczególnych pytań. Po przeprowadzonej weryfikacji ostateczna wersja kwestionariusza badawczego liczyła 74 pytania (załącznik 1). Pytania kwestionariusza zostały pogrupowane w działy:

- Dział I – Zarządzanie talentami (pytania ogólne) – 14 pytań;
- Dział II – Strategia zarządzania talentami – 4 pytania;
- Dział III – Zdefiniowanie profilu talentu w organizacji – 5 pytań;
- Dział IV – Rekrutacja i selekcja talentów – 7 pytań;
- Dział V – Rozwijanie talentów – 10 pytań;
- Dział VI – Ocenianie i rozmieszczanie talentów – 13 pytań;
- Dział VII – Motywowanie i zatrzymywanie talentów – 2 pytania;
- Dział VIII – Odchodzenie talentów – 5 pytań;
- Dział IX – Efektywność zarządzania talentami – 5 pytań;
- Dział X – Informacje ogólne o organizacji – 8 pytań.

Działy od II do IX zawierały również pytania dotyczące oceny dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami poszczególnych obszarów zadaniowych (wymiarów). Kwestionariusz badawczy rozpoczynał się od słowa wstępnego, informującego o tym, do kogo jest skierowane badanie i czemu ma służyć, a także zawierał wskazówki odnośnie do sposobu jego wypełnienia.

4.3. Prezentacja uzyskanych wyników badania

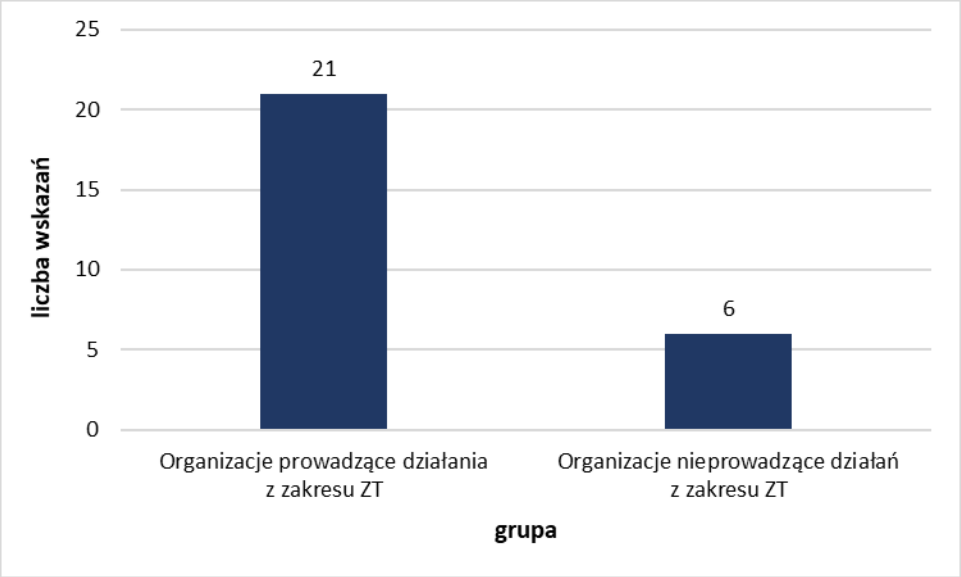
Założono, że prezentacja wyników badań empirycznych będzie się składać z:

- części pierwszej, zawierającej wykresy i opisy przedstawiające strukturę odpowiedzi respondentów;
- części drugiej, obejmującej pogłębioną analizę uzyskanych wyników ze skupieniem się na ocenie badanego zjawiska oraz poszukiwaniu przyczyn otrzymanych wyników.

4.3.1. Uzyskane wyniki badania

Poniżej przedstawiono uzyskane wyniki badań w kolejności odpowiadającej pytaniom występującym w kwestionariuszu badawczym.

Pytanie 1. ***Czy Państwa organizacja prowadzi działania z zakresu zarządzania talentami? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 64. Podział organizacji ze względu na kryterium prowadzenia działań z zakresu zarządzania talentami (ZT), N = 27
Źródło: Opracowanie własne.

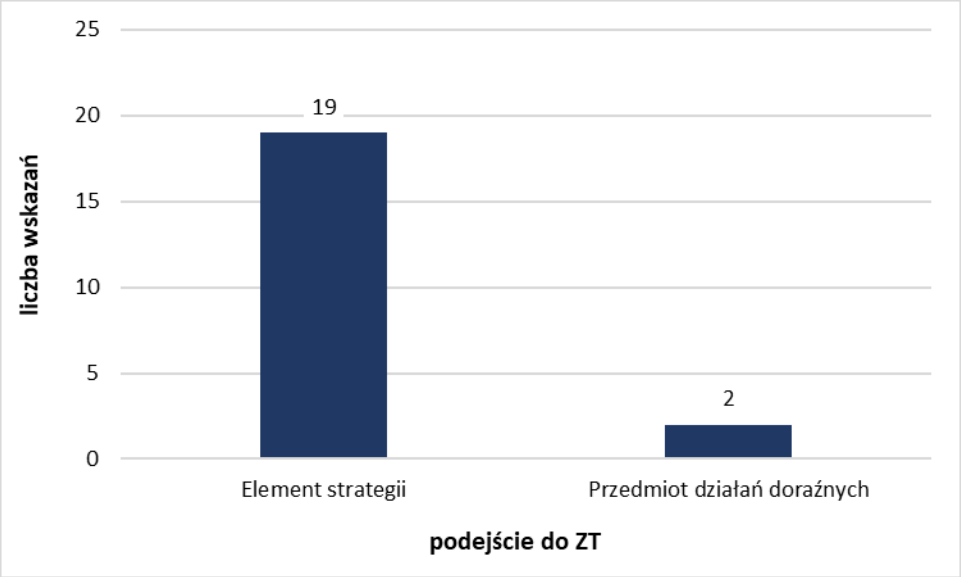
21 respondentów (77,7%) zadeklarowało, że organizacja, którą reprezentują, prowadzi działania z zakresu zarządzania talentami, a 6 badanych (22,2%) zgłosiło brak takich działań.

Pytanie 2. ***Dlaczego organizacja nie prowadzi działań z zakresu zarządzania talentami? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***

Rysunek 65. Ranking przyczyn nieprowadzenia przez organizację działań z zakresu zarządzania talentami (ZT), N = 6
Źródło: Opracowanie własne.

6 respondentów wybrało łącznie 16 odpowiedzi. Najczęściej wskazywano na brak strategii zarządzania talentami, brak wiedzy, narzędzi oraz zainteresowania i wsparcia ze strony kierownictwa (po 3 razy – 18,7% odpowiedzi). Dwa razy (12,5%) wskazane zostały także inne przyczyny o podobnym charakterze: „start-upowy okres centrum" oraz „organizacja jest na etapie zatrudniania". Tylko jeden respondent wybrał jako przyczynę brak możliwości zapewnienia talentom dalszego rozwoju w organizacji (6,3% odpowiedzi).

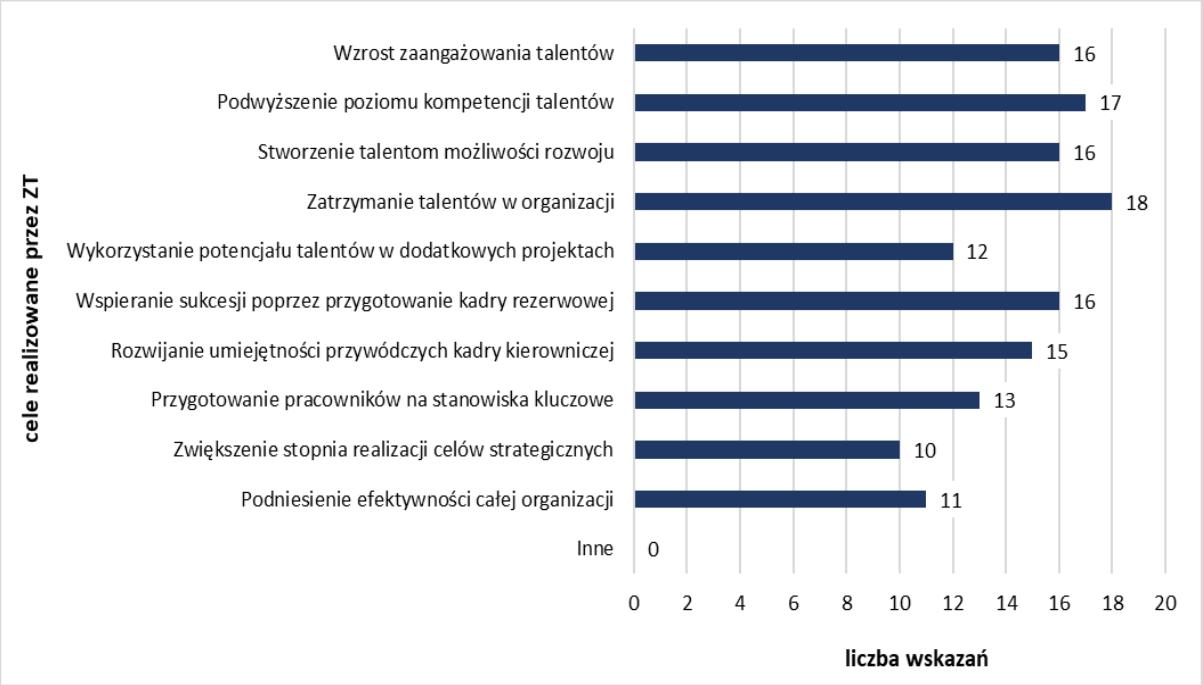
Pytanie 3. ***Jakie jest podejście do zarządzania talentami w Państwa organizacji? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 66. Podział organizacji ze względu na podejście do zarządzania talentami (ZT), N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

19 respondentów (90,5%) zadeklarowało, że zarządzanie talentami jest w ich organizacji elementem strategii, a 2 badanych (9,5%), że stanowi jedynie przedmiot działań doraźnych.

Pytanie 4. ***Jakie cele realizuje Państwa organizacja poprzez zarządzanie talentami? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 67. Ranking celów realizowanych poprzez zarządzanie talentami (ZT), N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

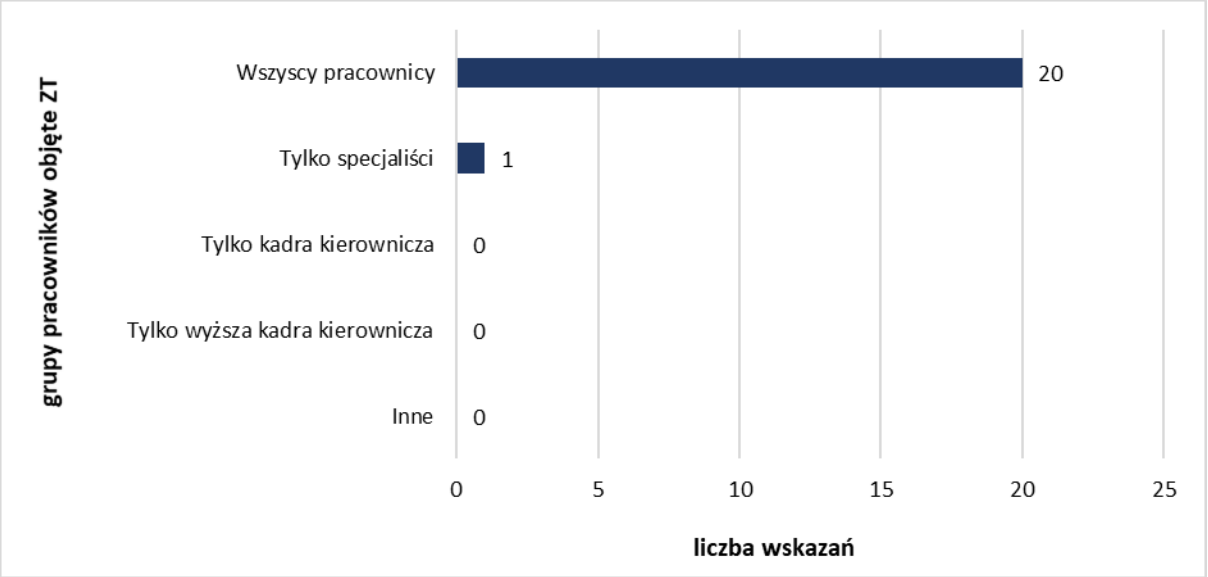
21 respondentów wskazało łącznie 144 cele. Średnio badani wybierali niecałe 7 celów (M = 6,857, SD = 2,455). Najczęściej wskazywanym celem realizowanym przez zarządzanie talentami była retencja talentów (18 wskazań – 12,5%) oraz podwyższanie ich kompetencji (17 wskazań – 11,8%). Wzrost zaangażowania talentów, stworzenie im możliwości rozwoju oraz wspieranie sukcesji poprzez przygotowanie kadry rezerwowej były wskazywane po 16 razy (11,1%), rozwijanie umiejętności przywódczych kadry kierowniczej 15 razy (10,4%), przygotowanie pracowników na stanowiska kluczowe 13 razy (9%), wykorzystanie potencjału talentów w dodatkowych projektach 12 razy (8,3%), a podniesienie efektywności całej organizacji 11 razy (7,6%). Najrzadziej wybieranym zaś celem było zwiększenie stopnia realizacji celów strategicznych (10 wskazań – 6,9%). Odpowiedź „inne" nie została wybrana.

Pytanie 5. ***Jakie działania podejmuje Państwa organizacja w zakresie zarządzania talentami? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***

Rysunek 68. Ranking działań realizowanych w zakresie zarządzania talentami (ZT), N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

21 respondentów wskazało łącznie 91 podejmowanych działań. Średnio badani wybierali ponad 4 (M = 4,333, SD = 1,391). Najczęściej realizowanym działaniem było rozwijanie talentów (21 wskazań – 23,1%). Następnymi w kolejności działaniami okazały się motywowanie i zatrzymywanie talentów poprzez kształtowanie odpowiednich warunków pracy i wynagrodzenia oraz analizowanie przyczyn odchodzenia talentów (po 16 wskazań – 17,6%), pozyskiwanie talentów (15 wskazań – 16,5%) i zdefiniowanie pojęcia talentu w organizacji (12 wskazań – 13,2%). Najrzadziej z kolei oceniano efektywność i rozmieszczenie talentów (10 wskazań – 11%). Tylko jeden respondent wybrał odpowiedź „inne" (1% odpowiedzi) i do listy działań dodał „monitorowanie wydajności oraz ryzyka odejścia z firmy".

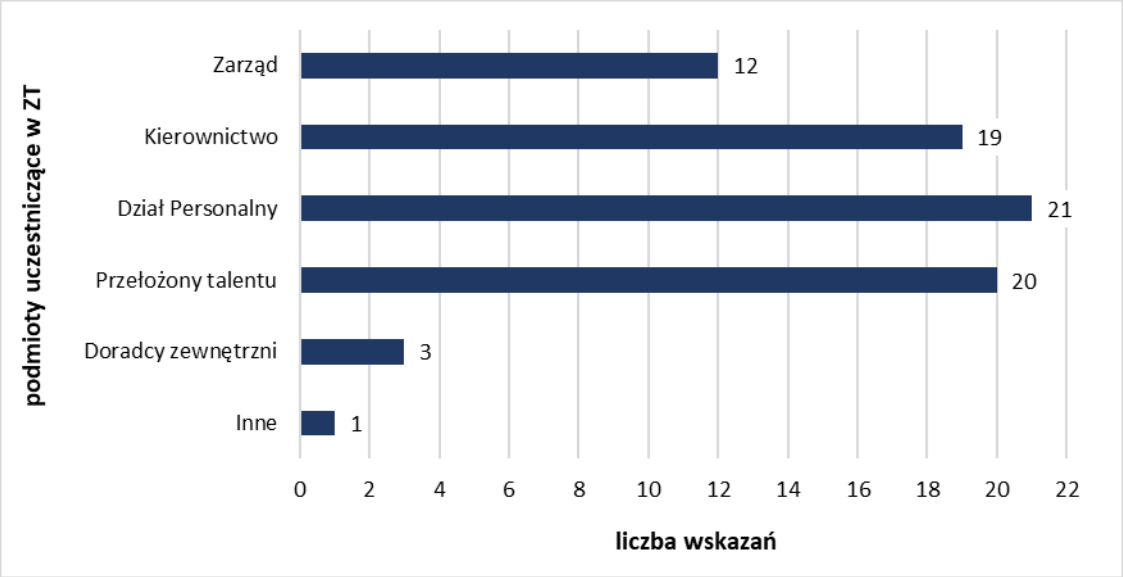
Pytanie 6. ***Jakich grup pracowników dotyczy zarządzanie talentami w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 69. Grupy pracowników, których dotyczy zarządzanie talentami (ZT), N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Przeważająca większość respondentów (20 – 95,2%) zadeklarowała, że zarządzanie talentami obejmuje wszystkich pracowników. Tylko jedna organizacja (4,8%) wyłamała się z tego schematu, obejmując działaniami z zakresu zarządzania talentami jedynie specjalistów. Pozostałe odpowiedzi (kadra kierownicza, wyższa kadra kierownicza, inne) nie zostały wybrane.

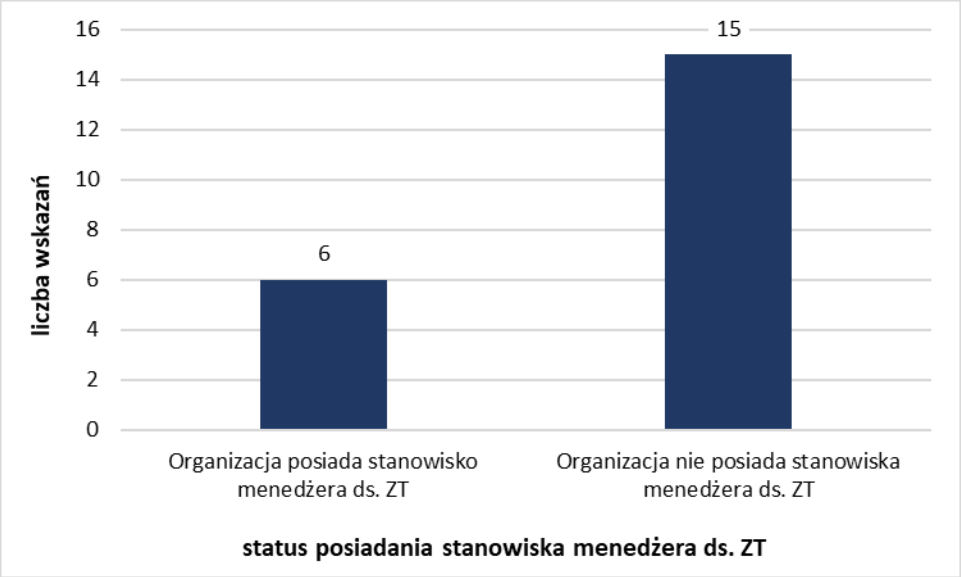
Pytanie 7. ***Które podmioty uczestniczą w zarządzaniu talentami w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 70. Podmioty uczestniczące w zarządzaniu talentami (ZT), N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

21 respondentów wskazało łącznie 76 podmiotów. Średnia liczba wybranych podmiotów wyniosła 3,619 (SD = 0,949). Najczęściej wybieranymi podmiotami były: Dział Personalny (21 wskazań – 27,6% – wybrany przez wszystkich badanych), przełożony talentu (20 wskazań – 26,3%) i kierownictwo (19 wskazań – 25%). Ponad połowa respondentów umieściła w swoich odpowiedziach również zarząd (12 wskazań – 15,8%). Najrzadziej wskazywanym podmiotem byli doradcy zewnętrzni (3 wskazania – 3,9%). Jeden respondent uzupełnił swój wybór również o „inne" (1,3%), wskazując na sam talent, który określa swoje cele rozwojowe.

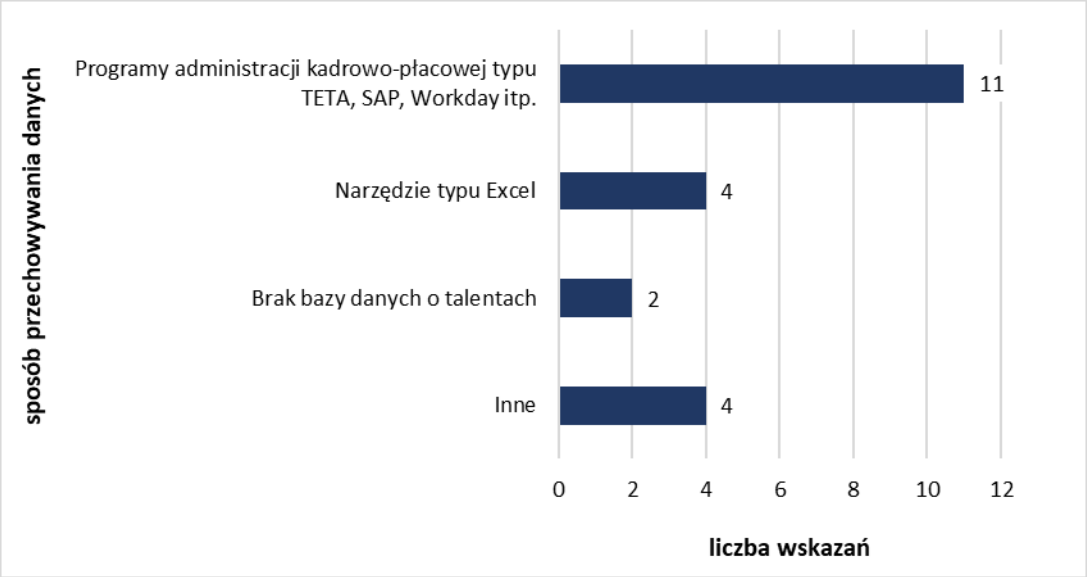
Pytanie 8. ***Czy w Państwa organizacji istnieje stanowisko menedżera ds. talentów? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 71. Liczba odpowiedzi na pytanie o posiadanie stanowiska menedżera ds. zarządzania talentami (ZT), N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (15 – 71,4%) zadeklarowała, że organizacja, którą reprezentują, nie posiada stanowiska menedżera ds. zarządzania talentami. 6 badanych (28,6%) odpowiedziało przeciwnie.

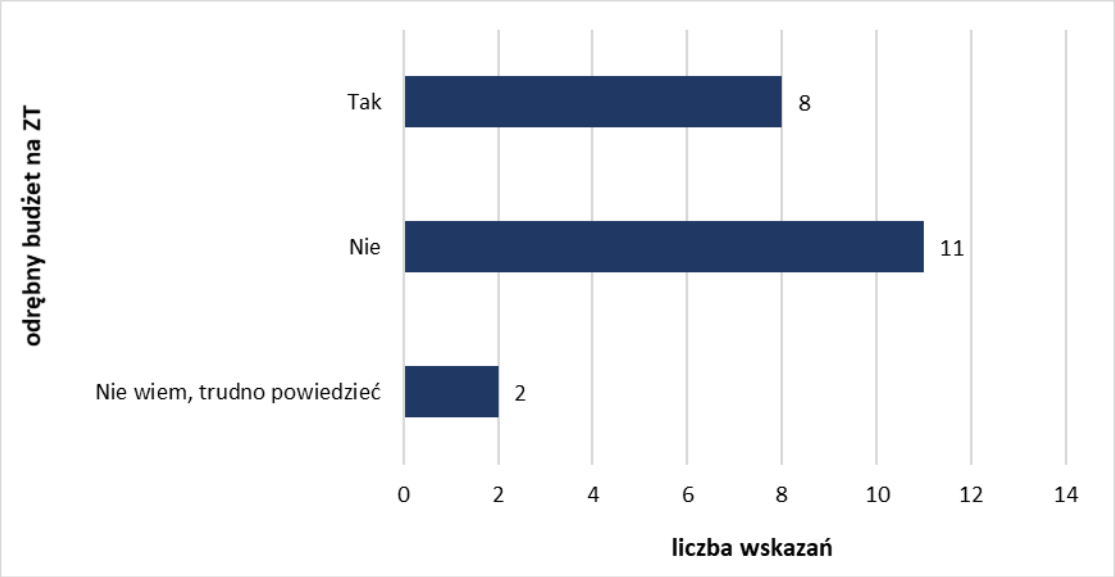
Pytanie 9. ***W jaki sposób są przechowywane informacje o talentach w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 72. Sposoby przechowywania danych o talentach i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Największa liczba respondentów (11 – 52,4%) wskazała programy administracji kadrowo-płacowej jako stosowany sposób przechowywania danych o talentach. Opcja „inne" została wybrana 4 razy (19%) – wśród odpowiedzi pojawiła się konkretna nazwa programu, dwa razy wspomniano o własnych narzędziach, a jeden badany napisał, że „nie ma do tego narzędzia". Uogólniając wyniki, można zauważyć, że wśród badanych organizacji posiadanie bazy danych o talentach, niezależnie od jej formy, stanowi preferowaną praktykę w porównaniu z jej brakiem (85,7% vs 14,3%).

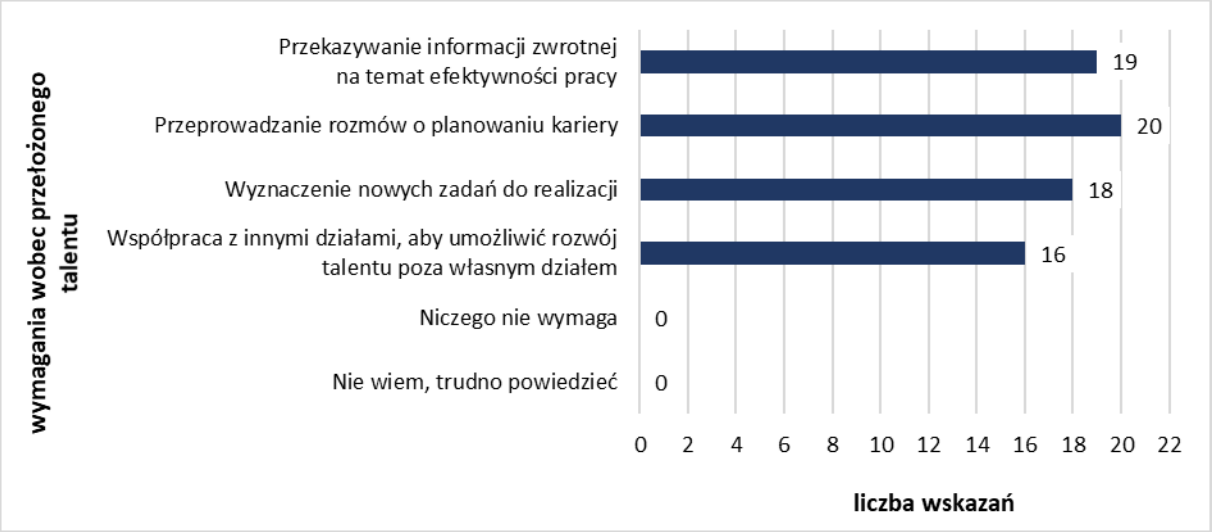
Pytanie 10. ***Czy w Państwa organizacji jest odrębny budżet na zarządzanie talentami? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 73. Liczba odpowiedzi na pytanie o posiadanie odrębnego budżetu na zarządzanie talentami (ZT), N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (11 – 52,4%) odpowiedziała negatywnie na postawione pytanie, 8 pozytywnie (38,1%), a 2 (9,5%) nie było w stanie się do niego ustosunkować.

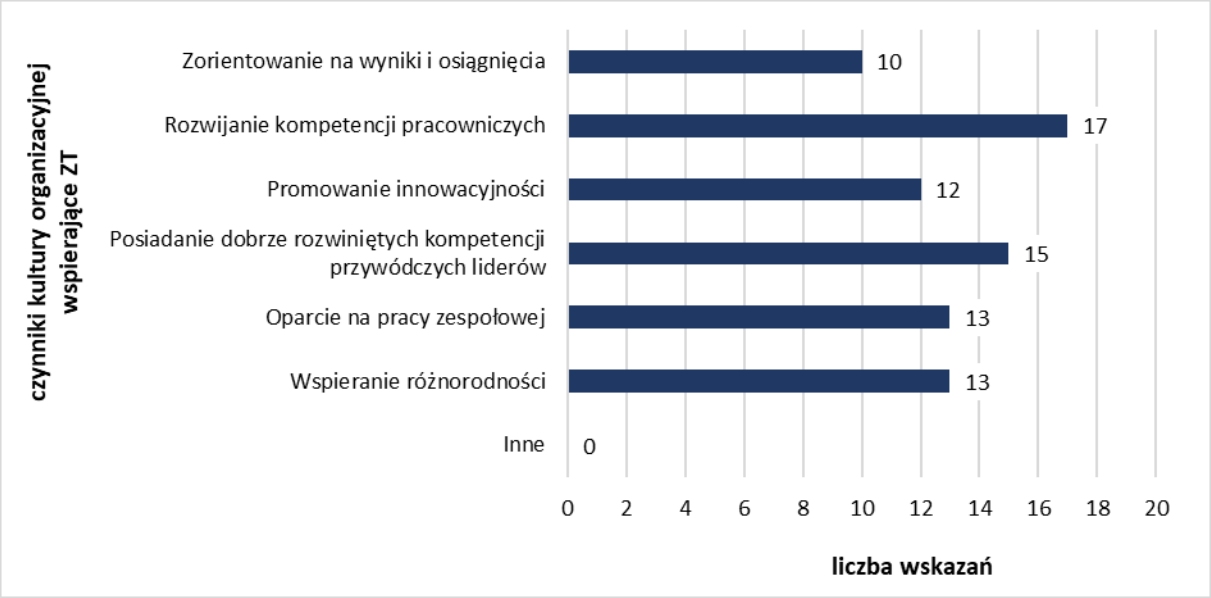
Pytanie 11. ***Czego Państwa organizacja wymaga od bezpośredniego przełożonego, aby wspierał talent? [pytanie zamknięte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 74. Ranking wymagań organizacji wobec przełożonego talentu, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

21 respondentów wskazało łącznie 73 odpowiedzi. Średnia liczba wybranych wymagań wyniosła niemal 3,5 (M = 3,476, SD = 0,793). Wyniki podzieliły się na dwie spójne grupy – wymagań (o wysokiej liczbie wskazań i małych różnicach pomiędzy poszczególnymi elementami) i ich braku w postaci odpowiedzi „niczego nie wymaga" i „nie wiem, trudno powiedzieć".

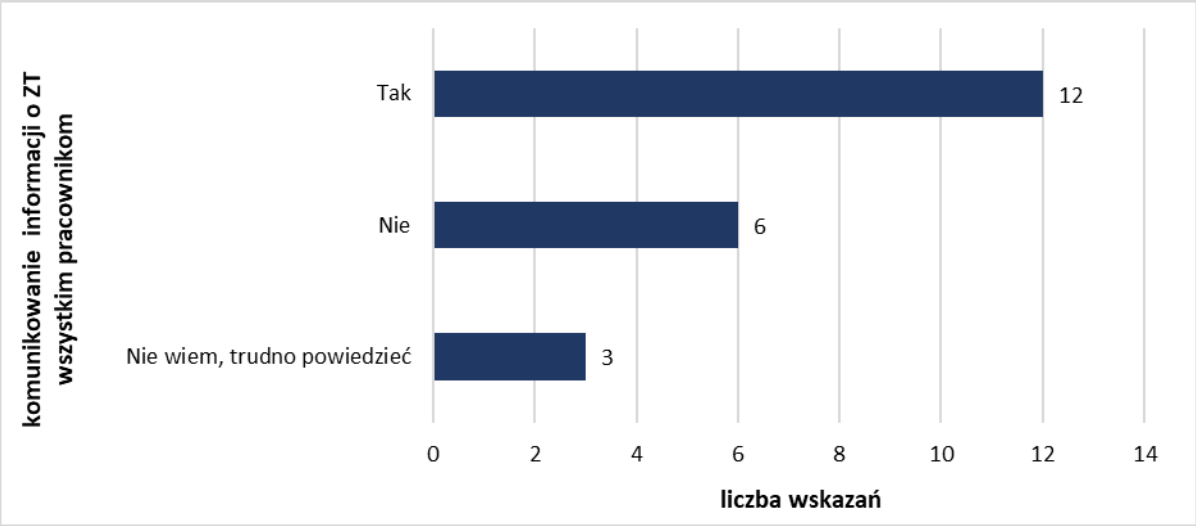
Pytanie 12. ***Jakie czynniki kultury organizacyjnej wspierają zarządzanie talentami w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 75. Rodzaje czynników kultury organizacyjnej wspierające zarządzanie talentami (ZT) i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

21 respondentów wskazało łącznie 80 odpowiedzi. Średnia liczba wybranych czynników wyniosła 3,809 (SD = 1,179). Badani najczęściej (17 razy – 21,3%) wybierali rozwijanie kompetencji pracowniczych. Następnymi wskazywanymi czynnikami były: posiadanie dobrze rozwiniętych kompetencji przywódczych liderów (15 wskazań – 18,8%), oparcie na pracy zespołowej i wspieranie różnorodności (po 13 wskazań – 16,3%) i promowanie innowacyjności (12 wskazań – 15%). Z kolei najrzadziej wybierano zorientowanie na wyniki i osiągnięcia (10 razy – 12,5%).

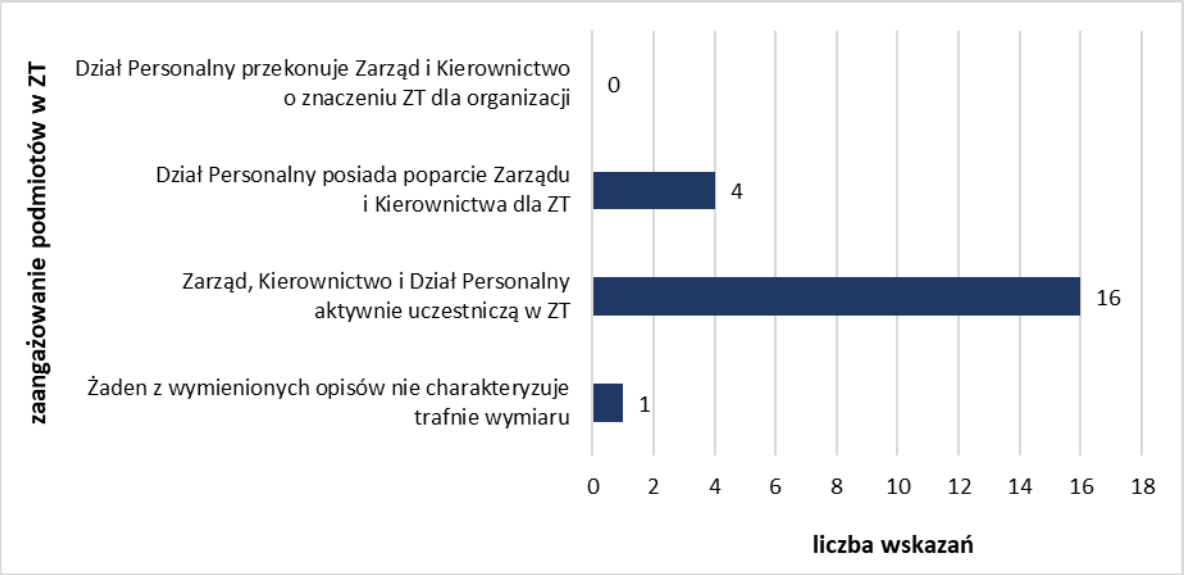
Pytanie 13. ***Czy informacja o zarządzaniu talentami jest komunikowana wszystkim pracownikom w Państwa organizacji? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 76. Liczba odpowiedzi na pytanie o komunikowanie informacji o zarządzaniu talentami (ZT) wszystkim pracownikom w organizacji, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (12 – 57,1%) odpowiedziała pozytywnie na postawione pytanie, 6 negatywnie (28,6%), a 3 (14,3%) nie było w stanie się do niego ustosunkować.

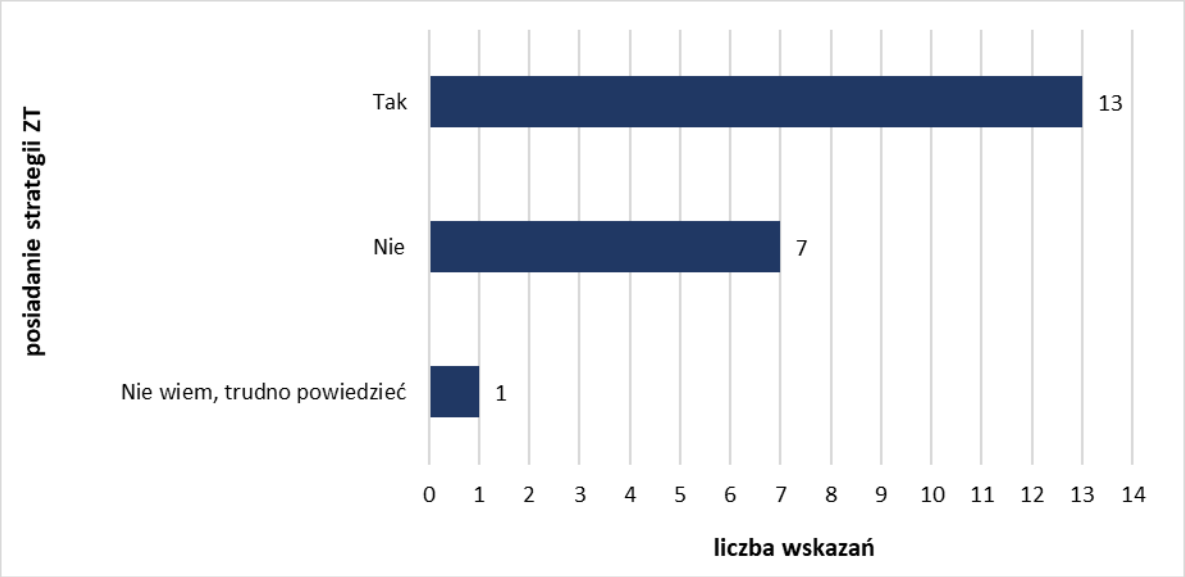
Pytanie 14. ***Zaznacz proszę, który opis dotyczący wymiaru zaangażowania podmiotów w zarządzaniu talentami jest charakterystyczny dla Państwa organizacji. [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 77. Liczba wskazań opisów relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami i ich zaangażowaniem w zarządzanie talentami (ZT), N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość respondentów (16 – 76,2%) uznała, że zarząd, kierownictwo i Dział Personalny w ich organizacji aktywnie uczestniczą w zarządzaniu talentami. 4 badanych (19%) za bardziej trafny uznało opis „Dział Personalny posiada poparcie Zarządu i Kierownictwa dla zarządzania talentami". Tylko jedno osoba (4,8%) stwierdziła, że żaden z zaproponowanych opisów nie charakteryzuje jej organizacji, a opcja pierwsza, w której dział personalny przekonuje resztę podmiotów o znaczeniu zarządzania talentami, nie została uznana za adekwatny opis.

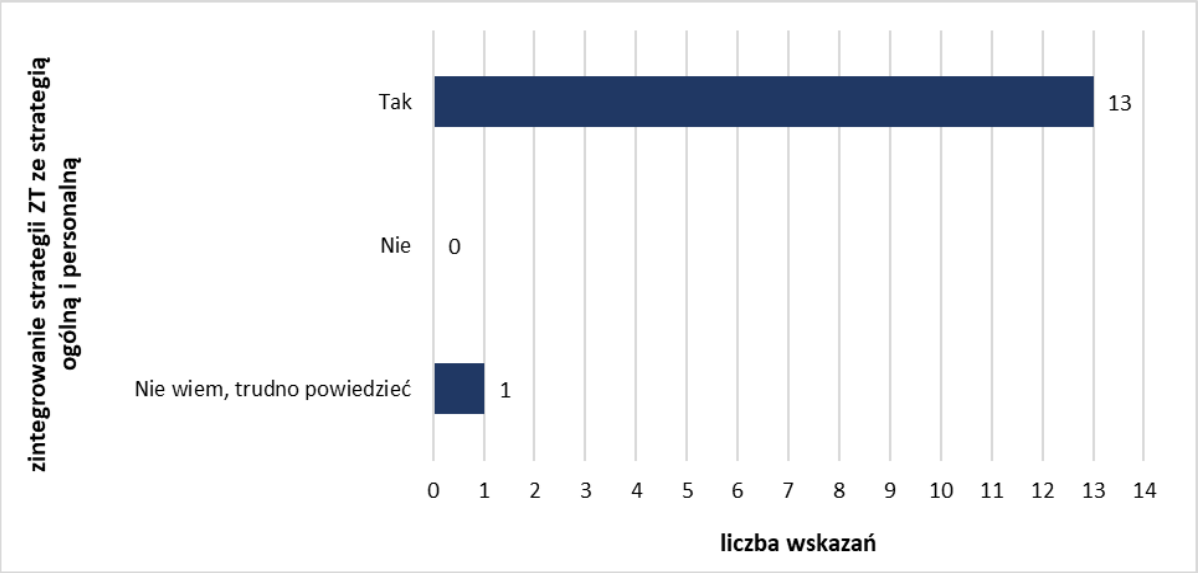
Pytanie 15. ***Czy Państwa organizacja posiada strategię zarządzania talentami? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 78. Liczba odpowiedzi na pytanie o posiadanie strategii zarządzania talentami (ZT) przez organizacje, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (13 – 61,9%) stwierdziła, że reprezentowana przez nich organizacja posiada strategię zarządzania talentami, 7 badanych (33,3%) było przeciwnego zdania, a jedna osoba (4,8%) nie była w stanie ustosunkować się do pytania.

Pytanie 16. ***Czy strategia zarządzania talentami jest zintegrowana ze strategią ogólną organizacji i strategią personalną w Państwa organizacji? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 79. Liczba odpowiedzi na pytanie o status zintegrowania strategii zarządzania talentami (ZT) ze strategią ogólną i personalną, N = 14
Źródło: Opracowanie własne.

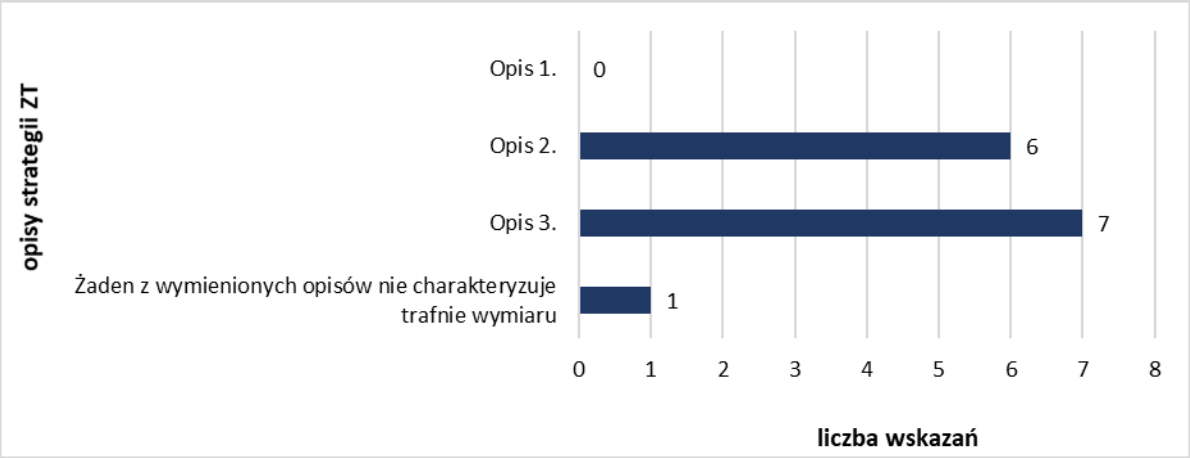
Niemal wszyscy respondenci (13 – 92,9% próby) odpowiedzieli twierdząco. Żaden badany nie zaprzeczył, a tylko jeden (7,1%) miał problem z ustosunkowaniem się do tego pytania.

Pytanie 17. ***Jaka jest strategia zarządzania talentami w Państwa organizacji? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***

Rysunek 80. Rodzaje strategii zarządzania talentami (ZT) w organizacji i liczba ich wskazań, N = 14
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (11 – 78,6%) odpowiedziała, że strategia zarządzania talentami w reprezentowanej przez nich organizacji ma charakter mieszany, tzn. jest wynikiem połączenia strategii zarówno globalnej, jak i lokalnej. 3 badanych (21,4%) stwierdziło, że organizacja, której są częścią, posiada globalną strategię zarządzania talentami. Pozostałe odpowiedzi nie zostały wybrane.

Pytanie 18. ***Zaznacz proszę, który opis dotyczący wymiaru strategii zarządzania talentami jest charakterystyczny dla Państwa organizacji. [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



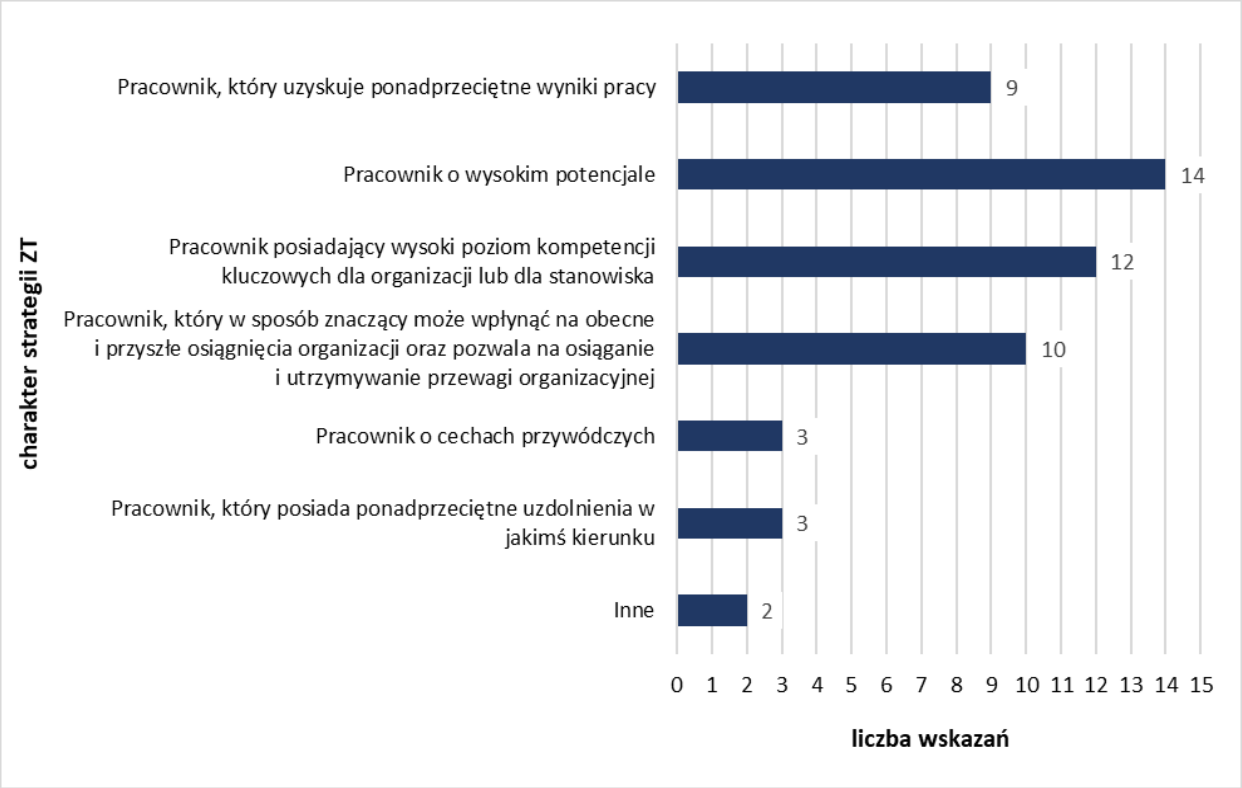
Rysunek 81. Opisy strategii zarządzania talentami (ZT) charakterystyczne dla organizacji i liczba ich wskazań, N = 14

Opis 1. – Brak sformalizowanej strategii zarządzania talentami; działania dotyczące zarządzania nie są ze sobą powiązane; zarządzanie talentami odbywa się w sposób nieformalny i doraźny. Opis 2. – Strategia zarządzania talentami określa cele i poszczególne etapy, które są ze sobą powiązane; zarządzanie talentami odbywa się w sposób formalny i regularny. Opis 3. – Strategia zarządzania talentami jest integrowana ze strategią ogólną i strategią personalną; strategia zarządzania talentami jest uzgodniona z podmiotem, podlega regularnej ewaluacji i dostosowaniu do wymagań otoczenia biznesowego; strategia zarządzania odpowiada zarówno na bieżące, jak i przyszłe potrzeby organizacji.

Źródło: Opracowanie własne.

7 respondentów (50%) uznało, że trzeci, najbardziej rozbudowany, opis najlepiej charakteryzuje reprezentowaną przez nich organizację. 6 badanych (42,9%) wybrało opis drugi, a 1 osoba (7,1%) stwierdziła, że żaden z zaproponowanych opisów nie oddaje charakteru strategii zarządzania talentami organizacji, której jest członkiem.

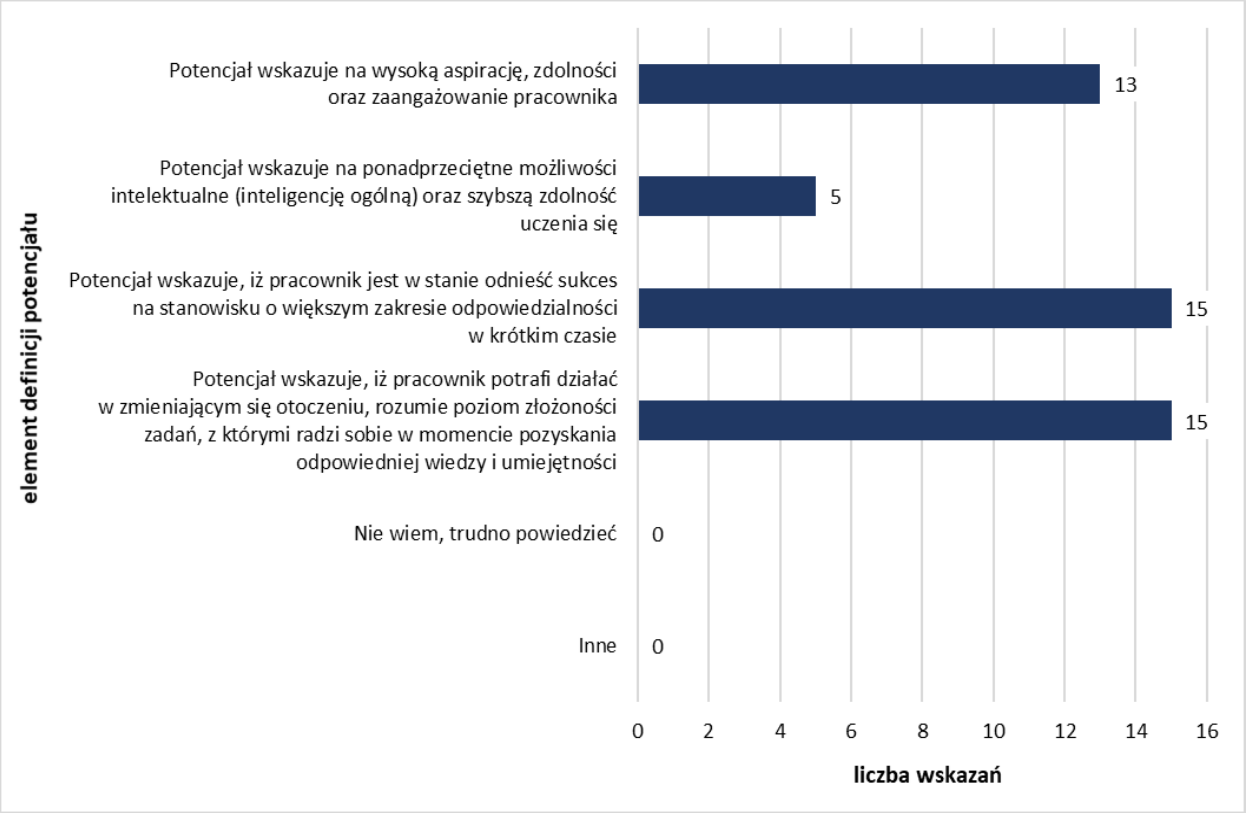
Pytanie 19. ***Jak zdefiniowany jest talent w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 82. Definicje talentu w organizacji i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

21 respondentów wskazało łącznie 53 odpowiedzi. Średnio badani wybrali 2,5 odpowiedzi (M = 2,523, SD = 1,621). Najczęściej talent definiowano poprzez wysoki potencjał (26,4% odpowiedzi), posiadanie wysokiego poziomu kompetencji kluczowych dla organizacji lub stanowiska (22,6%), możliwość znaczącego wpłynięcia na obecne i przyszłe osiągnięcia organizacji oraz zdobycia i utrzymania przewagi organizacyjnej (18,9%) i uzyskiwanie ponadprzeciętnych wyników w pracy (17%). Najrzadziej za definiujące dla talentu uznawano z kolei cechy przywódcze i ponadprzeciętne uzdolnienia w jakimś kierunku (po 5,7%). Dwa razy (3,8%) udzielono odpowiedzi „inne", w obu przypadkach doprecyzowano, że każdy pracownik jest w organizacji talentem.

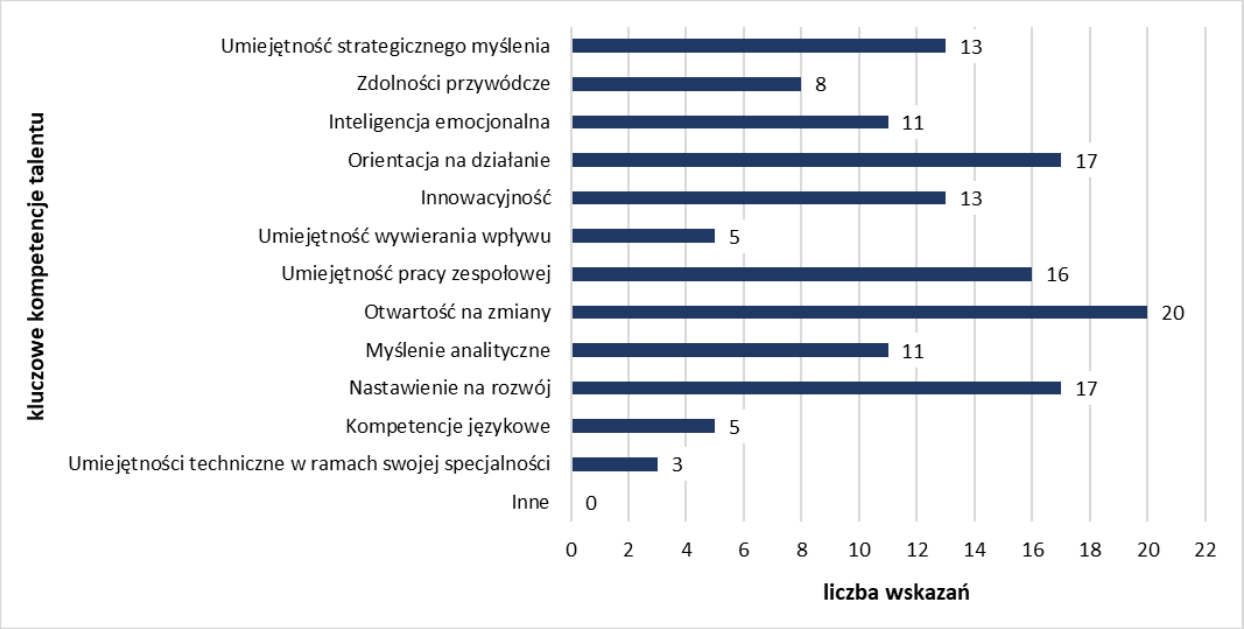
Pytanie 20. ***Jak rozumiany jest potencjał w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 83. Sposoby definiowania potencjału w organizacji i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

21 respondentów wskazało łącznie 48 odpowiedzi. Średnio badani wskazali ponad 2 elementy definicji (M = 2,285, SD = 1,03). Najwięcej razy (po 15 – 31,3% odpowiedzi) wybrano definicje, których głównym elementem było odnoszenie sukcesu na stanowisku o większym zakresie odpowiedzialności w krótkim czasie lub umiejętność dostosowania się do zmiennych warunków, rozumienie poziomu złożoności zadań i radzenie sobie z nimi. 13 respondentów uznało za część definicji wysokie aspiracje, zdolności i zaangażowanie (27,1% odpowiedzi). Najrzadziej definiowano potencjał przez pryzmat ponadprzeciętnej inteligencji i zdolności do szybkiego uczenia się (5 wskazań – 10,4% odpowiedzi).

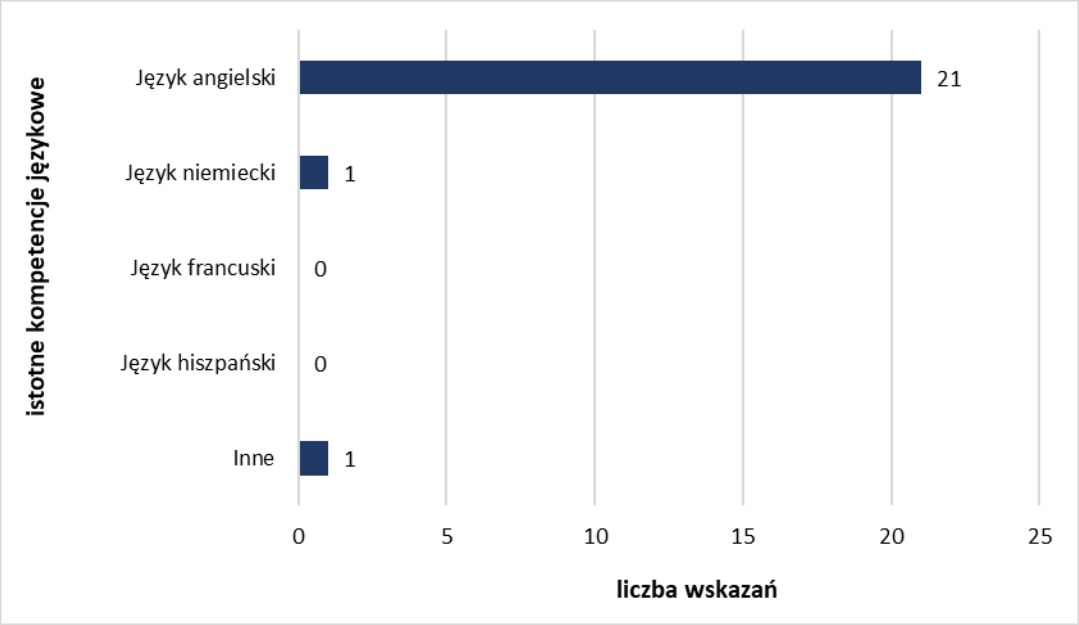
Pytanie 21. ***Jakimi kluczowymi kompetencjami charakteryzuje się talent w Państwa organizacji? [pytanie zamknięte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 84. Kluczowe kompetencje talentu i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

21 respondentów wybrało w sumie 139 kluczowych kompetencji talentu. Średnio badani wskazali ponad 6,5 kompetencji (M = 6,619, SD = 1,938). Jako kluczowe najczęściej wybierano otwartość na zmiany (20 razy – 14,4%), orientację na działanie i nastawienie na rozwój (po 17 razy – 12,2%) oraz umiejętność pracy zespołowej (16 razy – 11,5%). Następne w kolejności były: umiejętność strategicznego myślenia i innowacyjność (po 13 wskazań – 9,4%), inteligencja emocjonalna i myślenie analityczne (po 11 wskazań – 7,9%) oraz zdolności przywódcze (8 wskazań – 5,8%). Najrzadziej za kompetencje kluczowe uznawane były umiejętności techniczne w ramach specjalności (3 razy – 2,2%) i kompetencje językowe oraz umiejętności wywierania wpływu (po 5 razy – 3,6%).

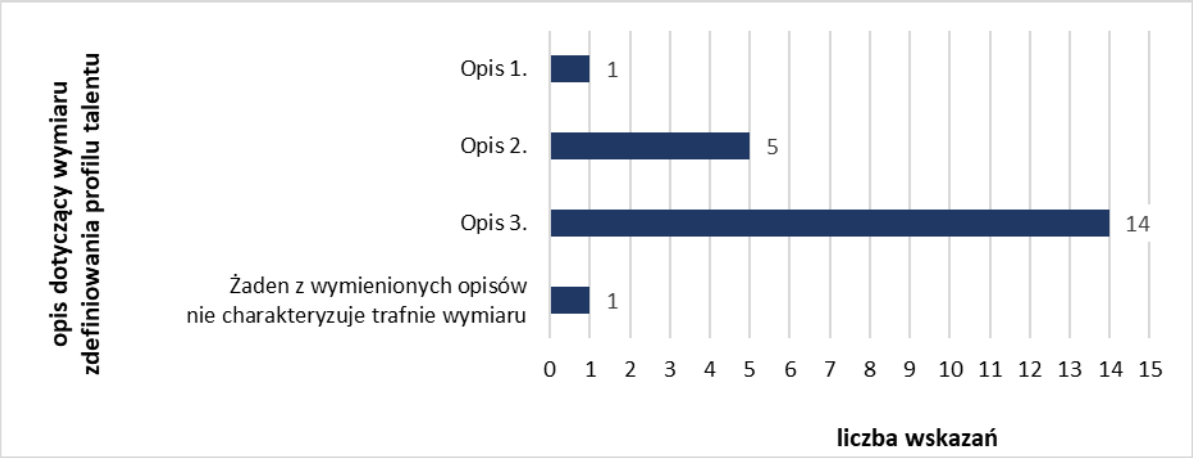
Pytanie 22. ***Jakie kompetencje językowe są istotne dla talentu w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 85. Istotne kompetencje językowe talentu w organizacji i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Wszyscy respondenci (21 – 100%) wskazali znajomość języka angielskiego jako istotną kompetencję talentu w reprezentowanej przez siebie organizacji. Tylko dwóch badanych (9,5% próby) ujęło w swoim wyborze też inne opcje – jedna osoba wybrała również język niemiecki, a druga odpowiedź „inne", którą uzupełniła komentarzem „język natywny dla danej lokalizacji".

Pytanie 23. ***Zaznacz proszę, który opis dotyczący wymiaru zdefiniowania profilu talentu jest charakterystyczny dla Państwa organizacji. [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



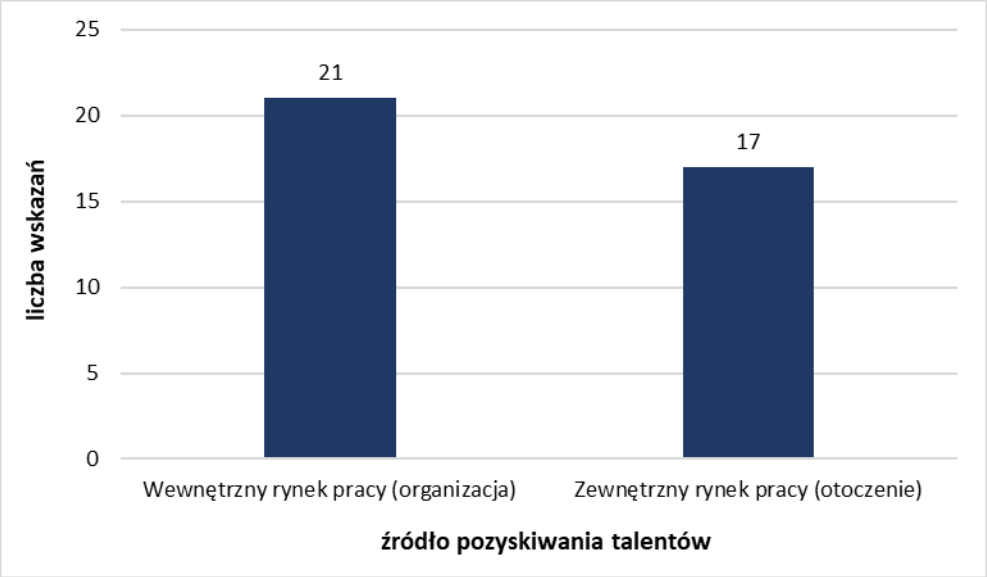
Rysunek 86. Wybór opisów dotyczących wymiaru zdefiniowania profilu talentu charakterystycznych dla organizacji i liczba ich wskazań, N = 21

Opis 1. – Talent to pracownik o ponadprzeciętnych wynikach pracy; zarządzanie talentami dotyczy tylko niektórych grup pracowników. Opis 2. – Talent to pracownik o ponadprzeciętnych wynikach pracy oraz wysokim potencjale; zarządzanie talentami dotyczy wszystkich pracowników. Opis 3. – Talent to pracownik o ponadprzeciętnych wynikach pracy oraz wysokim potencjale; talent to pracownik, który w sposób znaczący wpływa na obecne i przyszłe osiągnięcia organizacji oraz pozwala na osiąganie i utrzymywanie przewagi organizacyjnej; zarządzanie talentami dotyczy wszystkich pracowników, a w szczególności tych, którzy mogą objąć stanowiska kluczowe oraz uczestniczą w planach sukcesji.

Źródło: Opracowanie własne.

Trzeci, złożony z największej liczby elementów, opis był najczęściej (14 razy – 66,7%) wybierany jako charakterystyczny dla organizacji reprezentowanych przez respondentów. Drugi opis został wskazany 5 razy (23,8%), a opis pierwszy tylko raz (4,8%). Jeden badany stwierdził, że żaden z przedstawionych opisów nie charakteryzuje trafnie tego wymiaru organizacji (4,8% odpowiedzi).

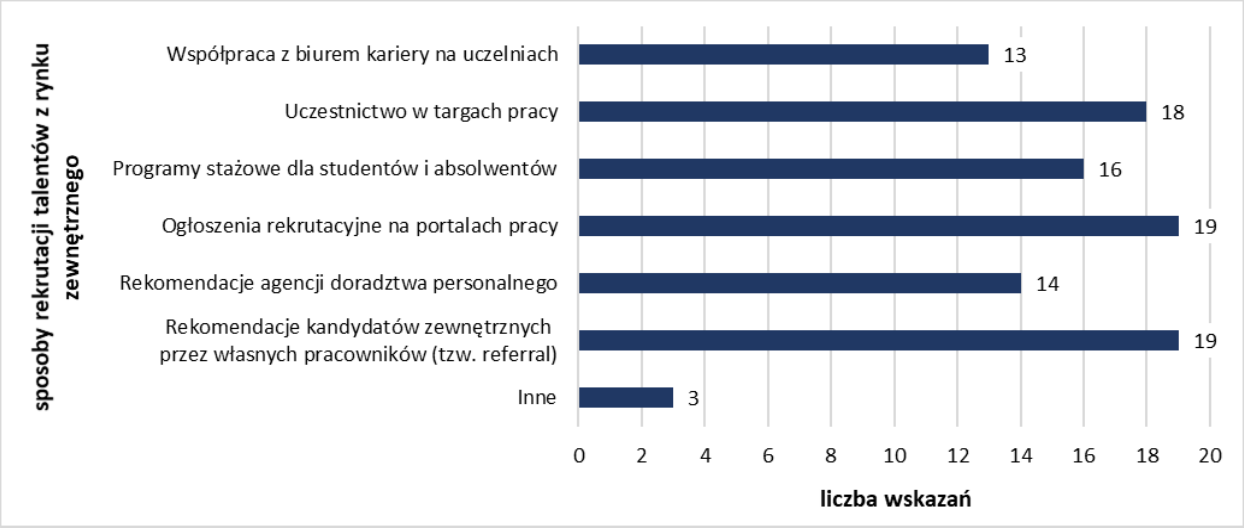
Pytanie 24. ***Jakie są źródła pozyskiwania talentów w Państwa organizacji? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 87. Źródła pozyskiwania talentów w organizacjach i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Każdy respondent (21 – 100%) wybrał wewnętrzny rynek pracy jako źródło pozyskiwania talentów. 17 badanych (81%) wskazało również zewnętrzny rynek pracy (otoczenie). Przedstawiając wyniki inaczej, można stwierdzić, że wśród wszystkich ankietowanych znalazły się 4 osoby (19%), których organizacje nie pozyskiwały talentów na zewnętrznym rynku pracy.

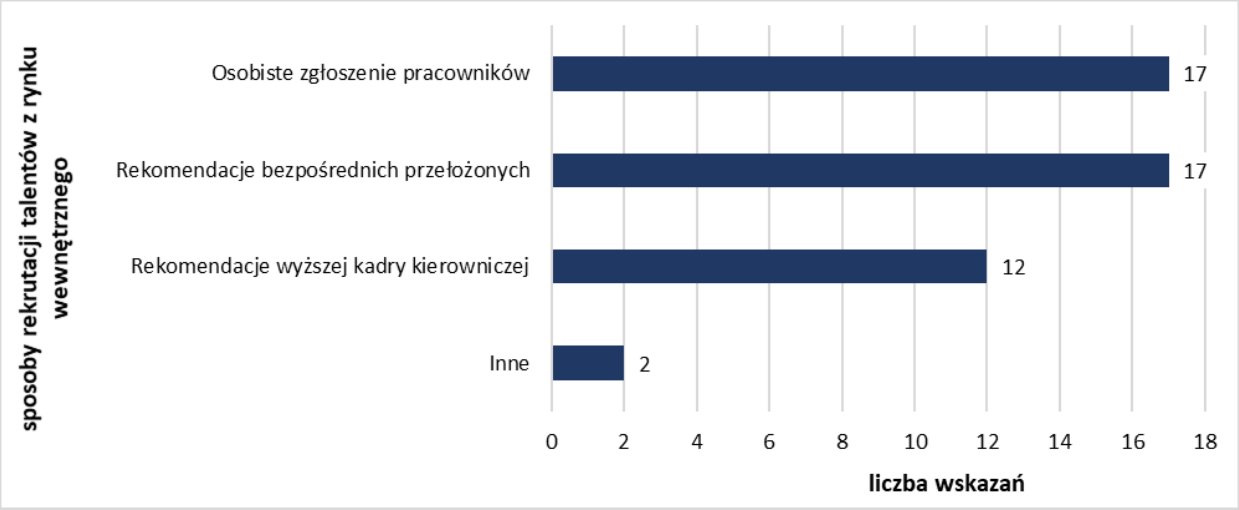
Pytanie 25. ***W jaki sposób Państwa organizacja rekrutuje talenty z zewnętrznego rynku pracy? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 88. Sposoby pozyskiwania talentów z zewnętrznego rynku pracy i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

21 respondentów wybrało łącznie 102 odpowiedzi. Średnio badani wskazywali ponad 4,5 odpowiedzi (M = 4,857, SD = 1,355). Najczęstszymi sposobami rekrutacji talentów z rynku zewnętrznego były rekomendacje kandydatów przez pracowników (19 wskazań – 18,6%), ogłoszenia rekrutacyjne na portalach pracy (19 wskazań – 18,6%) i uczestnictwo w targach pracy (18 wskazań – 17,6%). Programy stażowe dla studentów i absolwentów zostały wskazane 16 razy (15,7%), a najrzadziej wybieranymi sposobami (prócz „innych") okazały się współpraca z biurem karier na uczelniach (13 wskazań – 12,7%) i rekomendacje agencji doradztwa personalnego (14 – 13,7%) wskazań. Odpowiedź „inne" została wybrana 3 razy (2,9% odpowiedzi) i uzupełniona następującymi komentarzami: „Posiadamy dedykowany dział Talent Acquisition, który aktywnie wyszukuje potencjalnych kandydatów na rynku (headhunting)", „social media", „direct search, konferencje, meetupy".

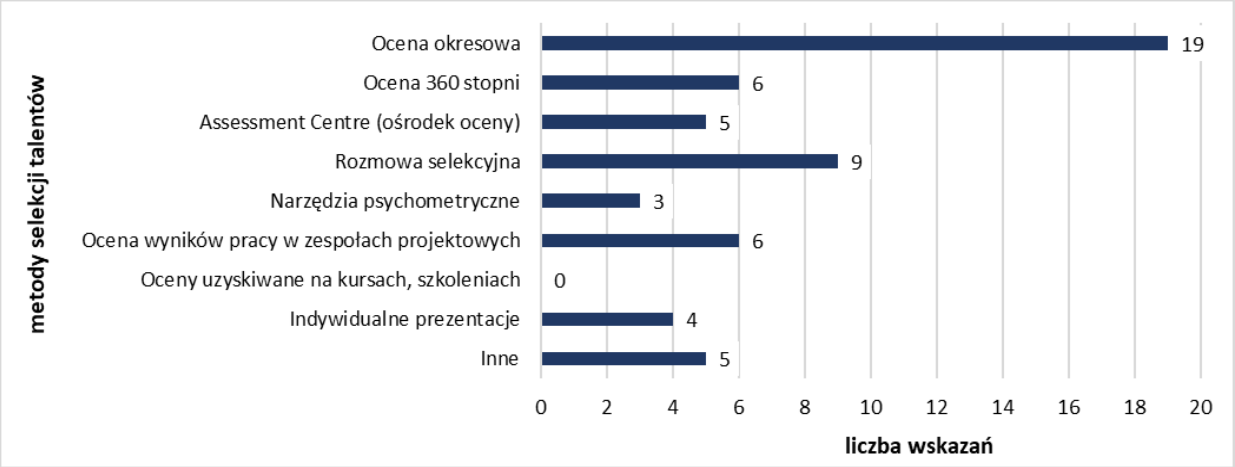
Pytanie 26. ***W jaki sposób Państwa organizacja rekrutuje talenty z wewnętrznego rynku pracy? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 89. Sposoby pozyskiwania talentów z wewnętrznego rynku pracy i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej wybieranymi sposobami pozyskiwania talentów z wewnętrznego rynku pracy były osobiste zgłoszenia pracowników oraz rekomendacje bezpośredniego przełożonego (po 17 wskazań – 35,4%). 12 razy (25%) wskazywano rekomendacje wyższej kadry kierowniczej, a 2 razy „inne" (4,2%), uzupełnione o komentarz „ocena roczna" oraz „ocena kandydata przez docelowy zespół (rozmowa rekrutacyjna)".

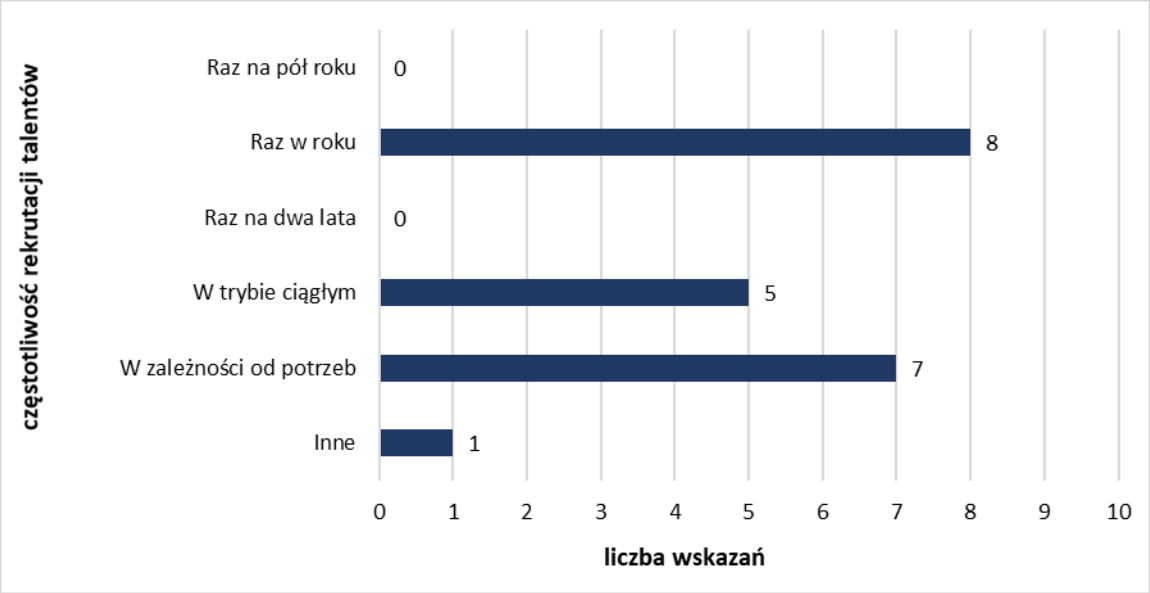
Pytanie 27. ***Za pomocą jakich metod selekcjonowane są talenty w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 90. Metody selekcji talentów w organizacjach i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

21 respondentów wybrało łącznie 57 odpowiedzi. Średnio badani wskazywali ponad 2,5 odpowiedzi (M = 2,714, SD = 1,20). Zdecydowanie dominującą metodą selekcji talentów okazała się ocena okresowa, która została wybrana 19 razy (33,3%). Następnymi w kolejności metodami były: rozmowa selekcyjna (9 wskazań – 15,8%), ocena 360 stopni i ocena wyników pracy w zespołach projektowych (po 6 wskazań – 10,5%), assessment centre (5 wskazań – 8,8%), indywidualne prezentacje (4 wskazania – 7%) i narzędzia psychometryczne (3 wskazania – 5,3%). Warto zauważyć, że oceny uzyskiwane na kursach lub szkoleniach nie zostały wybrane. Odpowiedź „inne" wskazano 5 razy (8,8%) i została uzupełniona następującymi komentarzami: „ocena przełożonego", „coroczny przegląd talentów wg zdefiniowanych kryteriów, kwestionariusz dla menedżerów", „9 grid boxes".

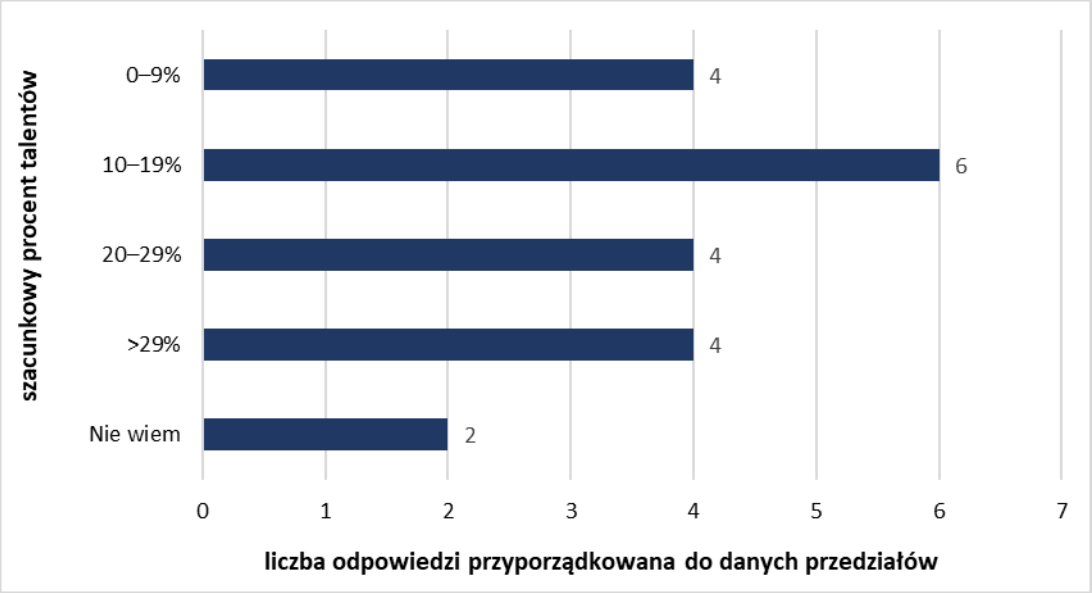
Pytanie 28. ***Jak często Państwa organizacja dokonuje rekrutacji do grupy talentów? [pytanie półotwarte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 91. Częstotliwości rekrutacji talentów i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej rekrutacja do grupy talentów następowała raz w roku (8 wskazań – 38,1%) lub w zależności od potrzeb (7 wskazań – 33,3%). Niewiele mniej respondentów (5 – 23,8% wskazań) wybrało odpowiedź „w trybie ciągłym". Częstotliwości raz na pół roku i dwa lata nie zostały wybrane. Jedyna odpowiedź „inne" (4,8%) została uzupełniona komentarzem „na bieżąco".

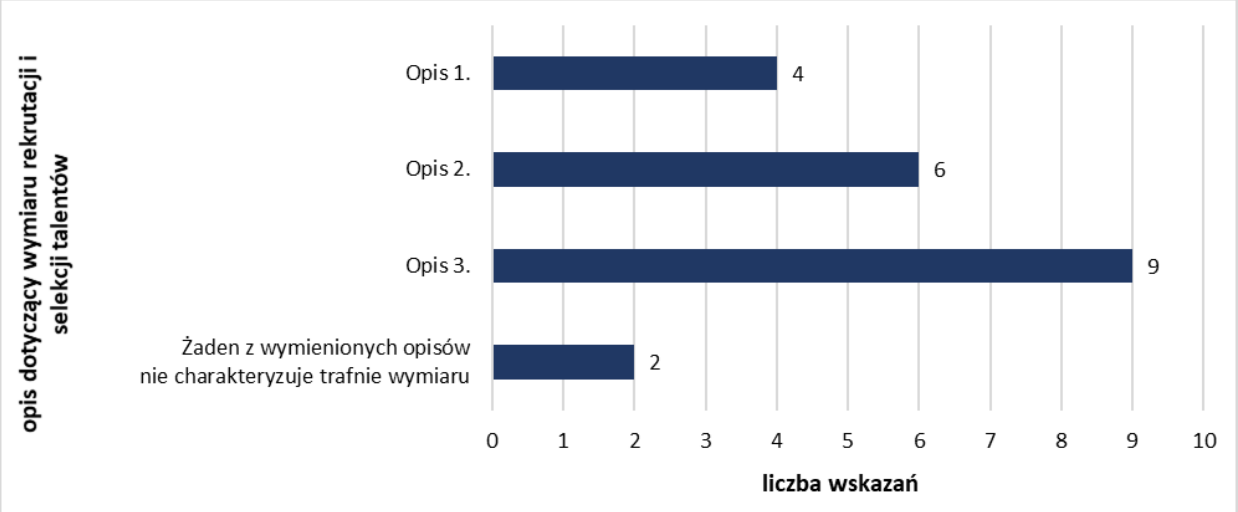
Pytanie 29. ***Jaki jest szacunkowy procent pracowników zaliczonych do grupy talentów w Państwa organizacji? [pytanie otwarte]***



Rysunek 92. Szacunkowy udział talentów wśród pracowników przyporządkowanych do poszczególnych przedziałów, N = 20
Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci mieli możliwość wpisania dowolnej wartości. Dwie odpowiedzi, które zawierały przedziały, zostały uśrednione, a jedna, zawierająca kategoryzację talentów, zsumowana. Średnia odpowiedzi wynosiła 24,33%, odchylenie standardowe 26,57%, a mediana 15%. Połowa udzielonych odpowiedzi mieściła się w zakresie od 0% do 19%, z czego najwięcej (6 – 30% odpowiedzi) zawierało się w zakresie od 10% do 19%. Dwóch respondentów (10% próby) nie było w stanie sprecyzować odpowiedzi, a jeden nie udzielił żadnej.

Pytanie 30. ***Zaznacz proszę, który opis dotyczący wymiaru rekrutacji i selekcji talentów jest charakterystyczny dla Państwa organizacji. [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



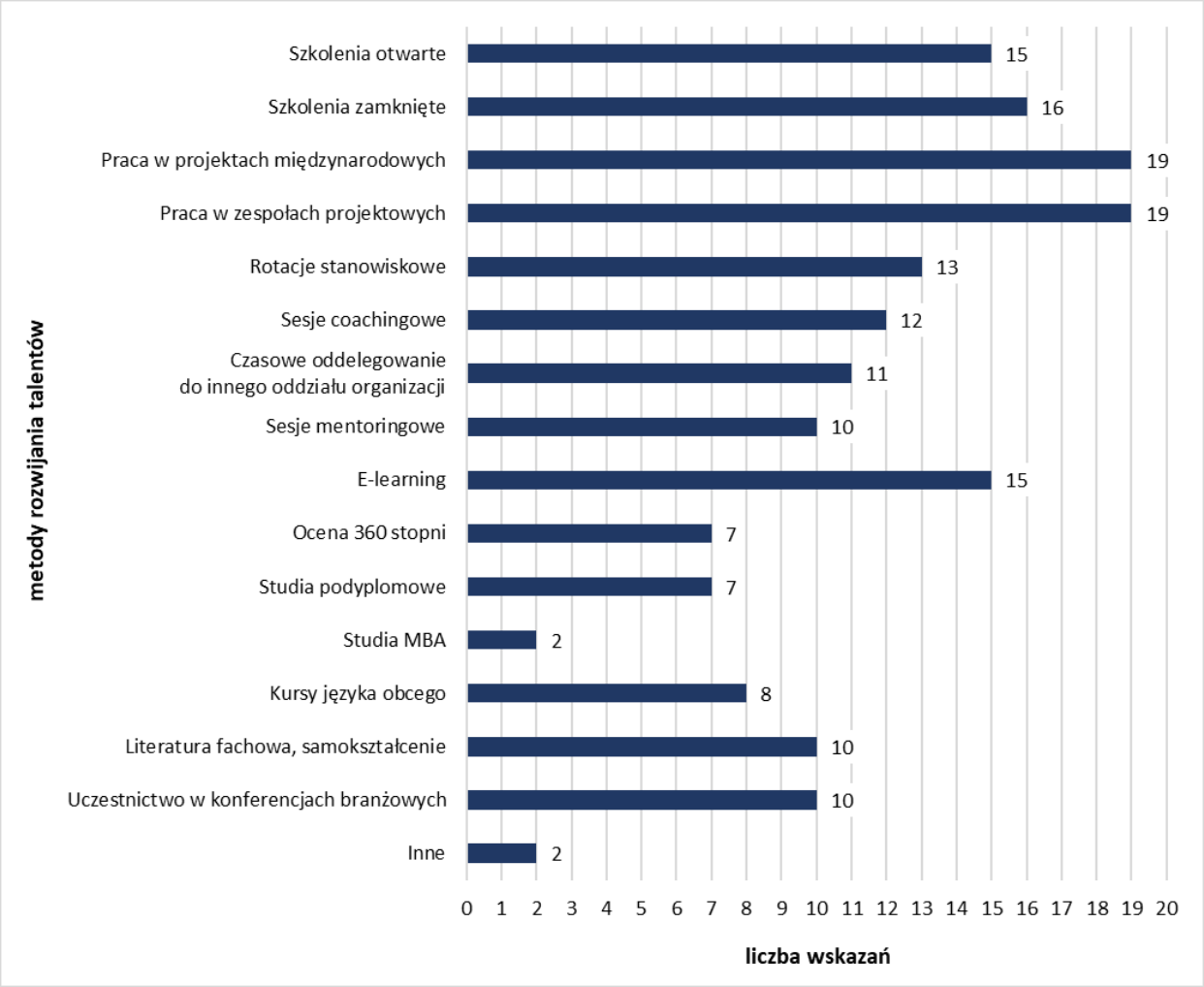
Rysunek 93. Liczba wskazań opisów dotyczących wymiaru rekrutacji i selekcji talentu charakterystycznych dla organizacji, N = 21

Opis 1. – Rekrutacja i selekcja talentów z wewnętrznego rynku pracy odbywa się w momencie podejmowania działań związanych z zarządzaniem talentami; talent jest nominowany przez przełożonego. Opis 2. – Rekrutacja i selekcja talentów z wewnętrznego oraz zewnętrznego rynku pracy odbywa się regularnie i cyklicznie; talent jest nominowany przez przełożonego oraz w selekcji talentu wykorzystuje się wyniki oceny okresowej, jak również ocenę potencjału. Opis 3. – Rekrutacja i selekcja talentów z wewnętrznego oraz zewnętrznego rynku pracy odbywa się regularnie i cyklicznie; budowanie atrakcyjnego wizerunku pracodawcy wspiera rekrutację zewnętrzną; talent jest nominowany przez przełożonego oraz w selekcji talentu wykorzystuje się wyniki oceny okresowej, ocenę potencjału, jak również inne narzędzia, takie jak: assessment centre, rozmowa selekcyjna, narzędzia psychometryczne, oceny współpracowników i kierownictwa.

Źródło: Opracowanie własne.

Za najbardziej trafny najczęściej uznawany był opis trzeci (9 razy – 42,9%). Opis drugi został wskazany 6 razy (28,6%), a pierwszy 4 razy (19%). 2 respondentów (9,5% próby) uznało, że żaden z zaproponowanych opisów nie charakteryzuje reprezentowanej przez nich organizacji.

Pytanie 31. ***Za pomocą jakich metod są rozwijane talenty w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***

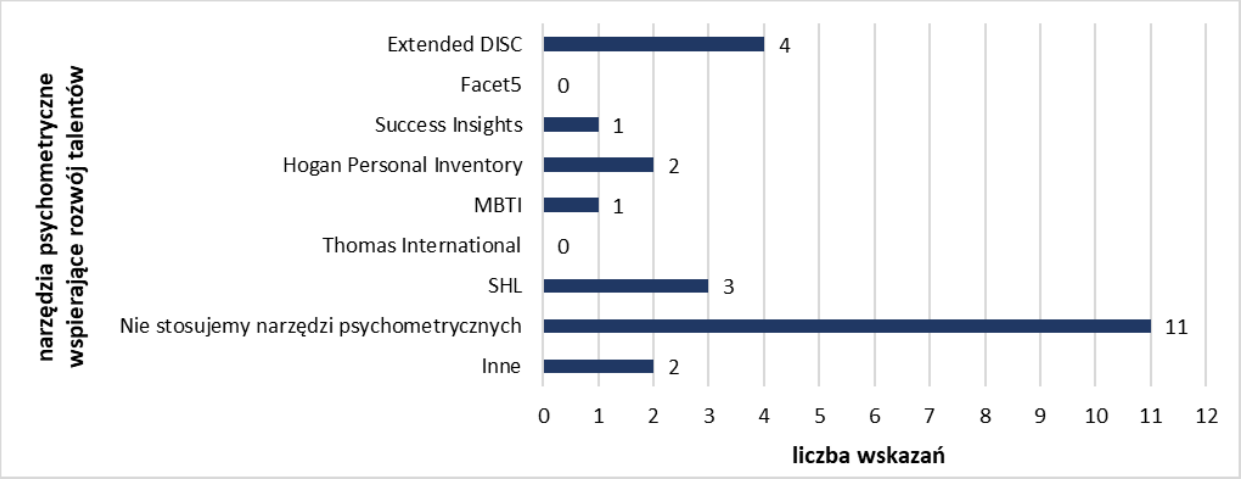


Rysunek 94. Metody rozwijania talentów i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

21 respondentów wybrało łącznie 176 odpowiedzi. Średnio wybierano ponad 8 metod rozwijania talentów (M = 8,38, SD = 3,497). Najczęstszymi odpowiedziami były: praca w projektach międzynarodowych i zespołach projektowych (po 19 wskazań – 10,8%), szkolenia zamknięte (16 wskazań – 9%), otwarte i e-learning (po 15 wskazań – 8,5%). Kolejno wybieranymi metodami były rotacje stanowiskowe (13 wskazań – 7,4%), sesje coachingowe (12 wskazań – 6,8%), czasowe oddelegowanie do innego oddziału organizacji (11 wskazań – 6,3%), sesje mentoringowe, literatura fachowa i samokształcenie, uczestnictwo w konferencjach branżowych (po 10 wskazań – 5,7%), kursy języka obcego (8 wskazań – 4,5%) i ocena 360 stopni oraz studia podyplomowe (po 7 wskazań – 4%). Najrzadziej

wskazywaną metodą były studia MBA (2 razy – 1,1%). Dwóch badanych wybrało też odpowiedź „inne” (1,1% odpowiedzi), uzupełniając je o następujące komentarze: „shadowing, umożliwienie pracownikom udziału w różnego rodzaju inicjatywach wewnętrznych (na przykład przygotowanie ofert dla klientów, udział w ocenach pracowników, prowadzenie rozmów rekrutacyjnych, projekty wewnętrzne)”, „szyte na miarę programy rozwojowe, np. dla przyszłych menedżerów lub ekspertów”.

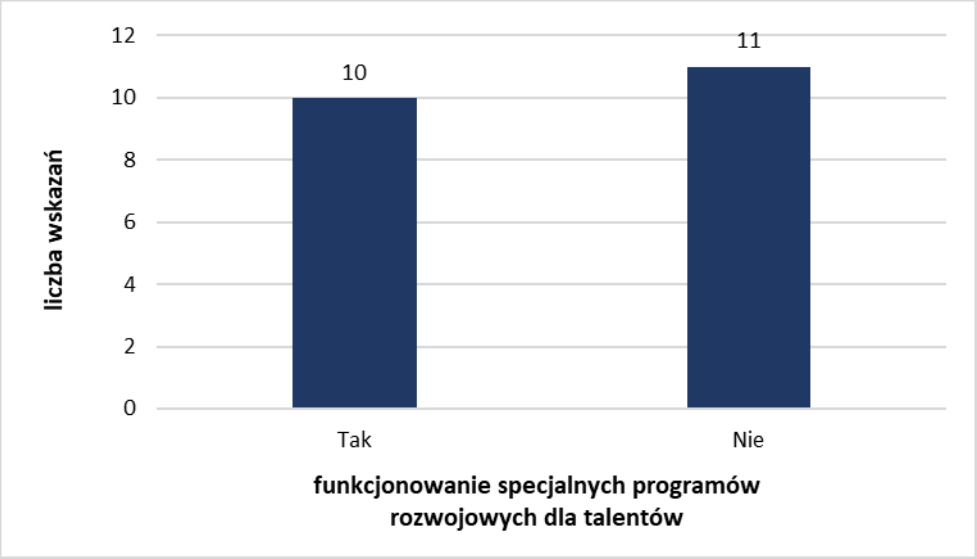
Pytanie 32. ***Jakie narzędzia psychometryczne stosuje się we wspieraniu rozwoju talentów w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 95. Narzędzia psychometryczne wspierające rozwój talentów i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (11 – 52,4%) zadeklarowała, że w reprezentowanych przez nich organizacjach nie stosuje się narzędzi psychometrycznych we wspieraniu rozwoju talentów. Najczęściej wybieranym narzędziem był Extended DISC (4 wskazania – 16,7% odpowiedzi). Z kolei narzędzia Facet5 i Thomas International nie zostały wskazane. Dwóch badanych wybrało odpowiedź „inne", uzupełniając listę narzędzi o PI i Insights Discovery (8,3% odpowiedzi).

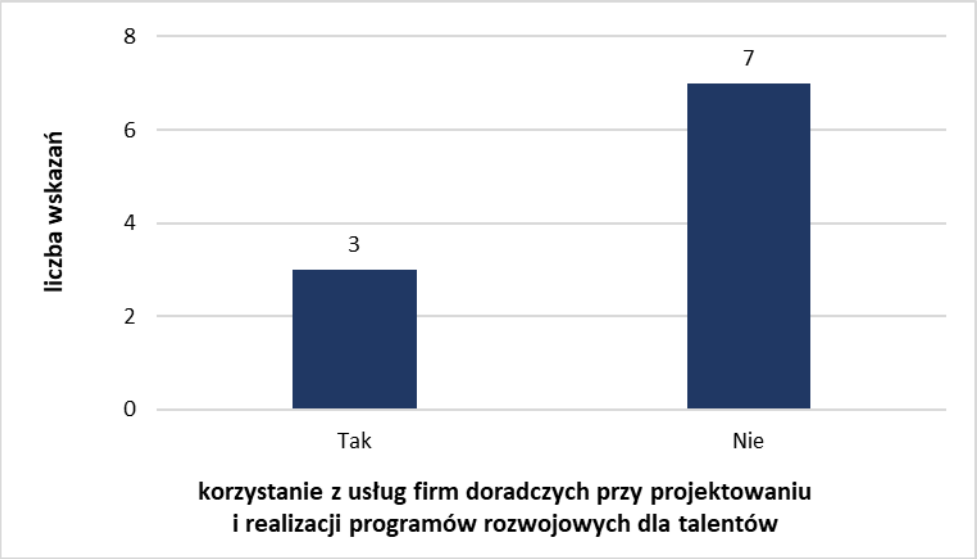
Pytanie 33. ***Czy w Państwa organizacji funkcjonują specjalne programy rozwojowe dla talentów? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 96. Liczba odpowiedzi na pytanie o funkcjonowanie specjalnych programów rozwojowych dla talentów w organizacji, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (11 – 52,4%) zadeklarowała, że w reprezentowanej przez nich organizacji nie funkcjonują specjalne programy rozwojowe dla talentów. 10 badanych (47,6%) potwierdziło z kolei funkcjonowanie takich programów.

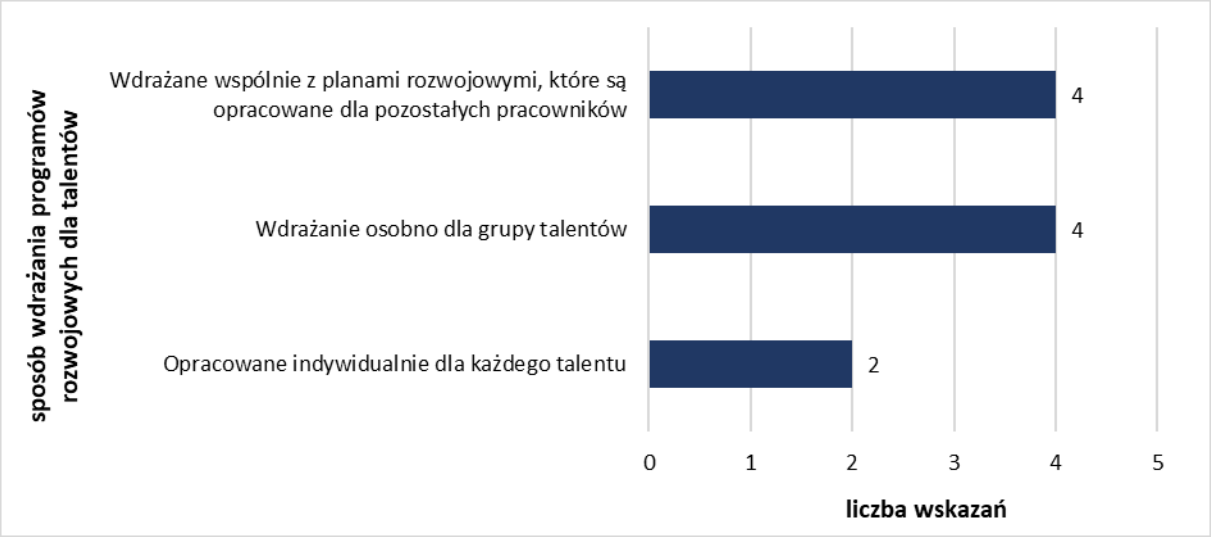
Pytanie 34. ***Czy Państwa organizacja korzysta z firm doradczych przy projektowaniu i realizacji programów rozwojowych dla talentów? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 97. Liczba odpowiedzi na pytanie o korzystanie z usług firm doradczych przy projektowaniu i realizacji programów rozwojowych dla talentów, N = 10
Źródło: Opracowanie własne.

7 respondentów (70%) odpowiedziało przecząco na zadane pytanie, a 3 (30%) zadeklarowało korzystanie z usług firm doradczych.

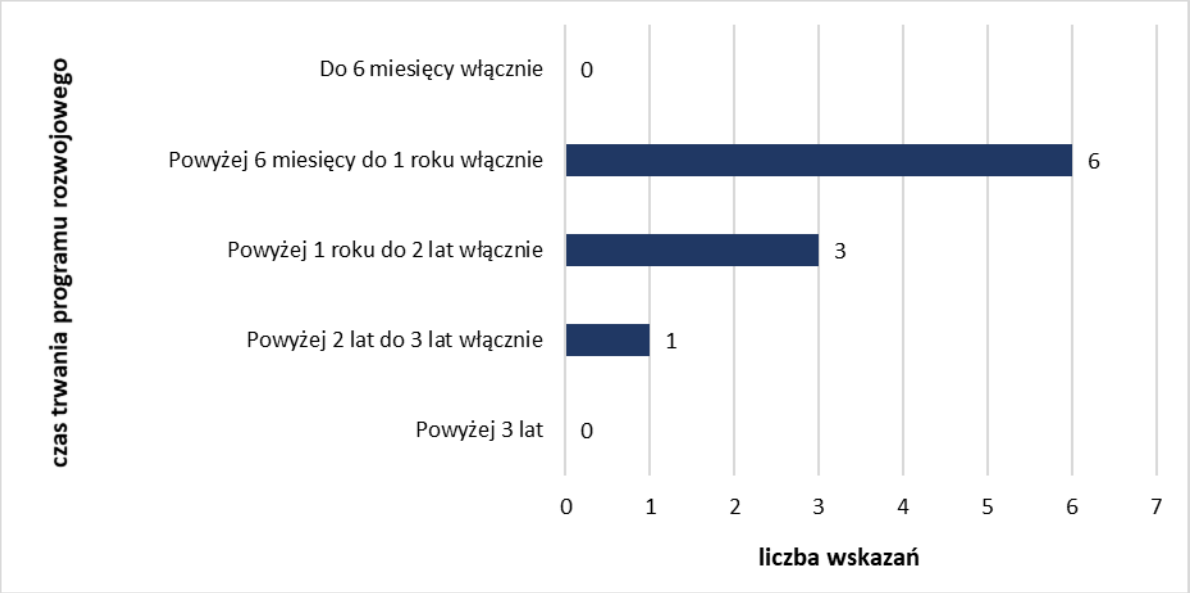
Pytanie 35. ***Jak wdrażane są programy rozwojowe dla talentów w Państwa organizacji? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 98. Metody wdrażania programów rozwojowych dla talentów w organizacji i liczba ich wskazań, N = 10
Źródło: Opracowanie własne.

Żaden ze sposobów wdrażania programów rozwojowych dla talentów nie okazał się dominujący. 4 respondentów (40%) zadeklarowało, że w reprezentowanej przez nich organizacji są one wdrażane wspólnie z planami opracowanymi dla pozostałych pracowników, również 4 stwierdziło (40%), że są one wdrażane osobno dla grupy talentów. Tylko 2 badanych (20%) odpowiedziało, że plany są opracowywane indywidualnie dla każdego talentu.

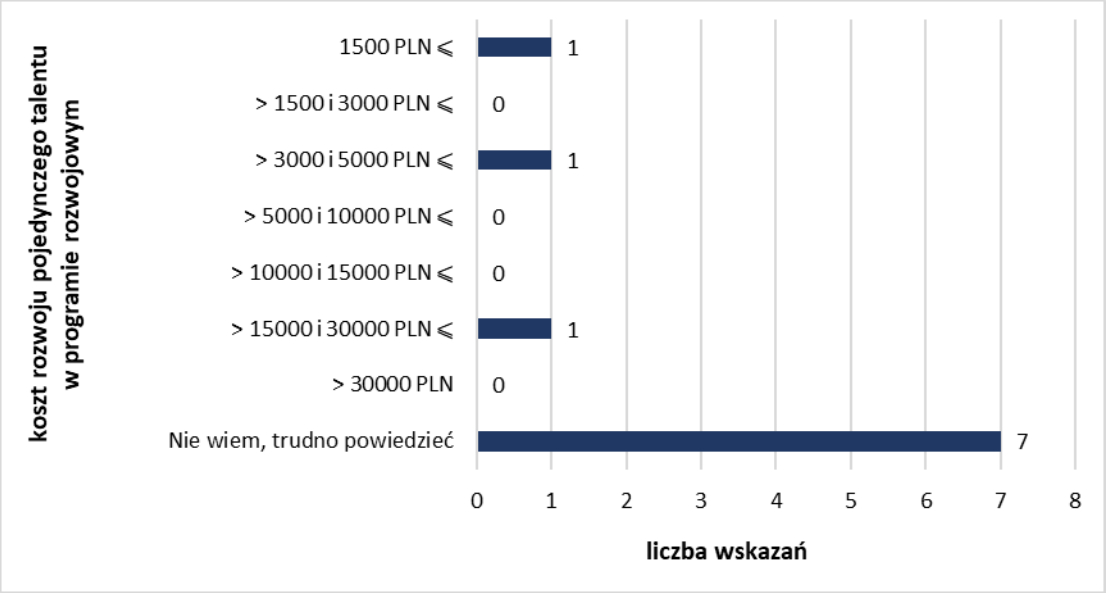
Pytanie 36. ***Ile miesięcy trwa program rozwojowy dla talentów w Państwa organizacji? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 99. Okresy trwania programów rozwojowych dla talentów i liczba ich wskazań, N =10
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (6 – 60%) zadeklarowała, że programy rozwojowe dla talentów trwają od 6 miesięcy do roku włącznie. Okres od roku do 2 lat został wybrany trzykrotnie (30%), a od 2 do 3 lat jednokrotnie (10%). Opcje skrajne, tj. do 6 miesięcy i powyżej 3 lat, nie zostały wskazane.

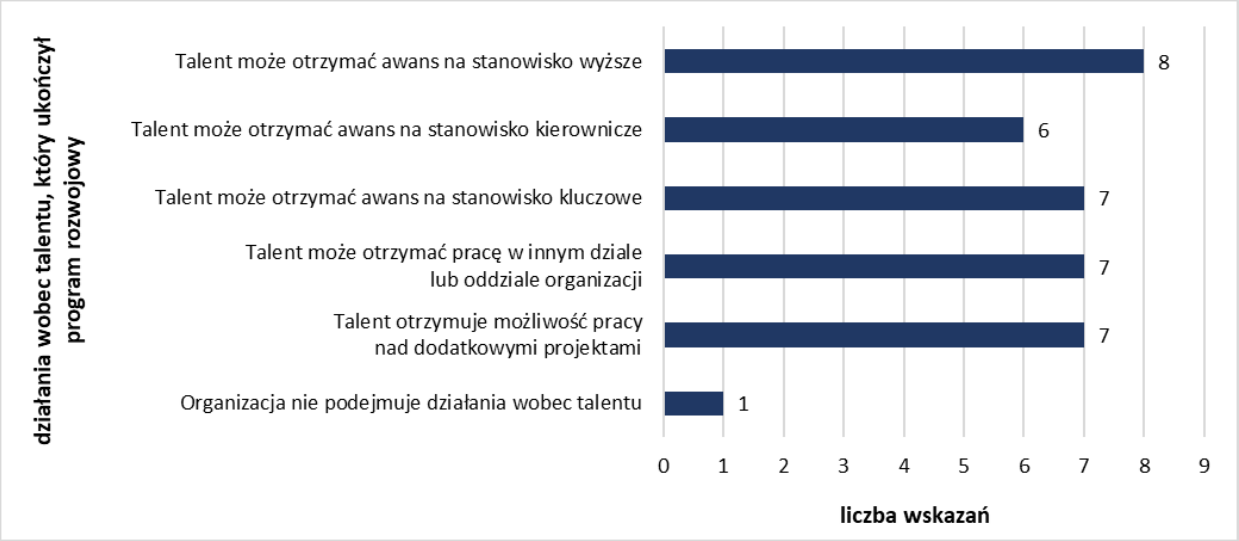
Pytanie 37. ***Jaki jest koszt rozwoju pojedynczego talentu w programie rozwojowym w Państwa organizacji? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 100. Zakresy kosztów rozwoju pojedynczego talentu w programie rozwojowym i liczba ich wskazań, N = 10
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (7 – 70%) nie była w stanie określić kosztów rozwoju pojedynczego talentu w programie rozwojowym. Zakresy poniżej 1500 PLN, między 3000 PLN i 5000 PLN oraz 15 000 i 30 000 PLN zostały wskazane jednokrotnie (po 10%) przez pozostałych badanych.

Pytanie 38. ***Jakie działania podejmuje Państwa organizacja wobec talentu, który ukończył program rozwojowy? [pytanie zamknięte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 101. Działania wobec talentu, który ukończył program rozwojowy i liczba ich wskazań, N = 10
Źródło: Opracowanie własne.

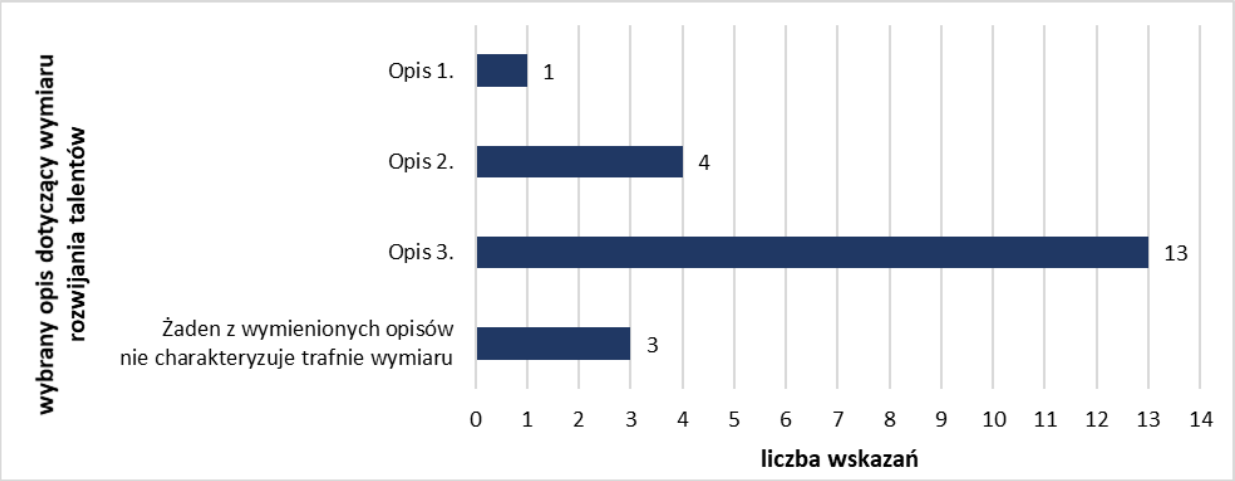
10 respondentów wybrało w sumie 36 odpowiedzi. Wszystkie działania zebrały zbliżoną liczbę wskazań (6-8), z awansem na wyższe stanowisko na czele (8 wskazań – 22,2%) i awansem na stanowisko kierownicze na końcu (6 wskazań – 27,3%). Odpowiedź „organizacja nie podejmuje działania wobec talentu" została wskazana tylko przez jednego badanego (2,8% odpowiedzi).

Pytanie 39. ***Z jakimi wyzwaniami musiała zmierzyć się Państwa organizacja podczas realizacji programów rozwojowych? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***

Rysunek 102. Wyzwania, z którymi musiała zmierzyć się organizacja podczas realizacji programów rozwojowych i liczba ich wskazań, N = 10
Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej wybieranym (6 razy – 37,5%) przez respondentów wyzwaniem był brak możliwości awansu dla talentów po zakończonym programie. Pozostałe odpowiedzi uzyskały zbliżoną do siebie liczbę wskazań (3-4). Utrzymanie i zaangażowanie talentów do końca programów oraz brak wystarczającego budżetu na program rozwojowe zostały wskazane po 3 razy (po 18,8% odpowiedzi). Opcja „inne" została wybrana 4 razy (25%), a uzupełniały ją następujące komentarze: „zbyt duża liczba chętnych na niektóre szkolenia w ramach programu", „zapewnienie ciągłości programów ze względu na zmiany personalne w kadrze zarządzającej", „potrzebujemy jeszcze precyzyjniej na poziomie lokalnym opracować program talentów i brak tego powoduje wyzwanie", „trudno powiedzieć".

Pytanie 40. ***Zaznacz proszę, który opis dotyczący wymiaru rozwijania talentów jest charakterystyczny dla Państwa organizacji. [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



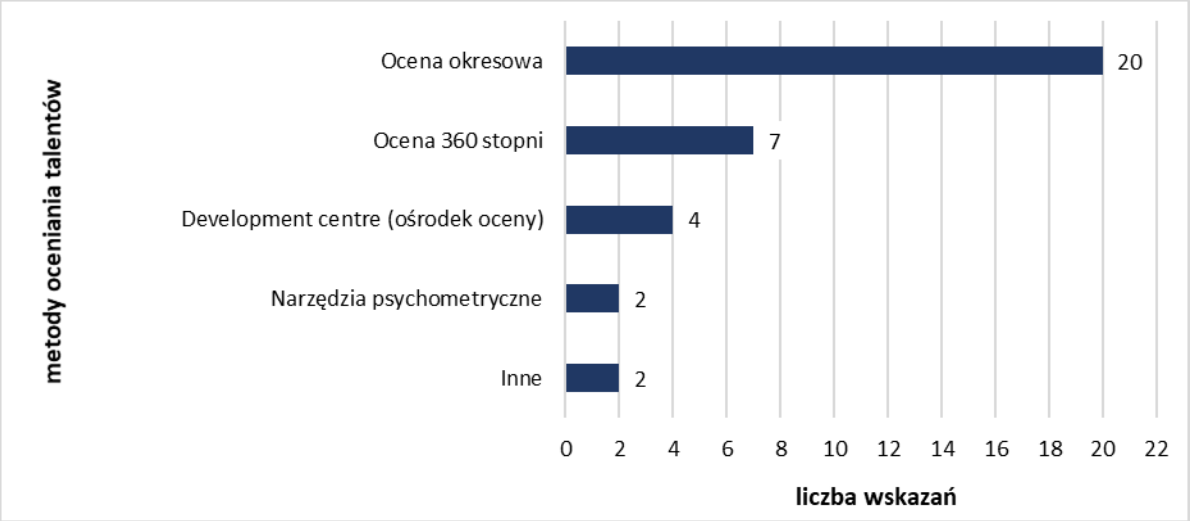
Rysunek 103. Liczba wskazań poszczególnych opisów dotyczących wymiaru rozwijania talentów, N = 21

Opis 1. – Rozwijanie talentów ogranicza się tylko do uczestnictwa w szkoleniach, warsztatach lub studiach. Opis 2. – Rozwijanie talentów to uczestnictwo w szkoleniach, warsztatach lub studiach oraz realizacja nowych zadań przydzielonych przez przełożonego. Opis 3. – Rozwijanie talentów to uczestnictwo w szkoleniach, realizacja nowych zadań, jak również e-learning, coaching, mentoring, uczestnictwo w projektach, rotacjach stanowiskowych lub oddelegowaniach do innego oddziału organizacji.

Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (13 – 61,9%) uznała opis trzeci za najtrafniej charakteryzujący reprezentowaną przez nich organizację. Opis drugi został wybrany czterokrotnie (19%), a pierwszy jednokrotnie (4,8%). 3 badanych (14,3%) uznało, że żaden z zaproponowanych opisów nie oddaje charakteru tego wymiaru.

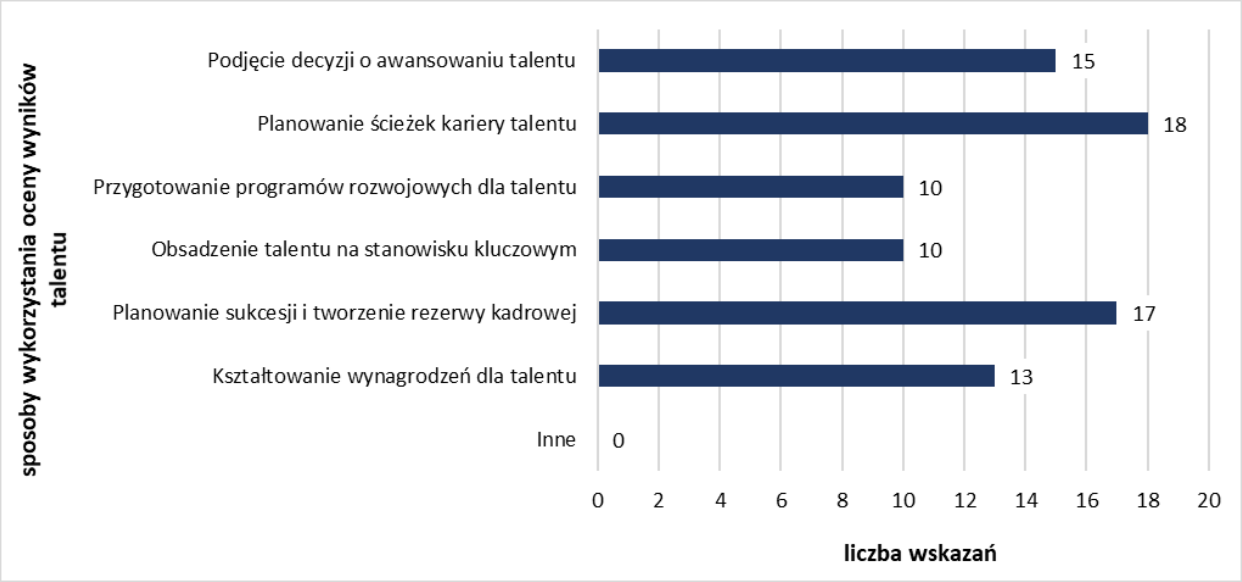
Pytanie 41. ***Za pomocą jakich metod są oceniane talenty w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 104. Metody oceny talentów i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Niemal wszyscy respondenci (20 – 95,2% próby) wybrali ocenę okresową jako metodę oceniania talentów w reprezentowanej przez siebie organizacji. Ocena 360°, z 7 wskazaniami (20% odpowiedzi), była drugą najczęściej wybieraną metodą. Pozostałe metody wybierano 4 razy lub mniej (⩾11,4%). Odpowiedź „inne" została wskazana dwukrotnie (5,7%) i uzupełniona komentarzami „9 box grid" oraz „specjalny kwestionariusz przygotowany przez przełożonych".

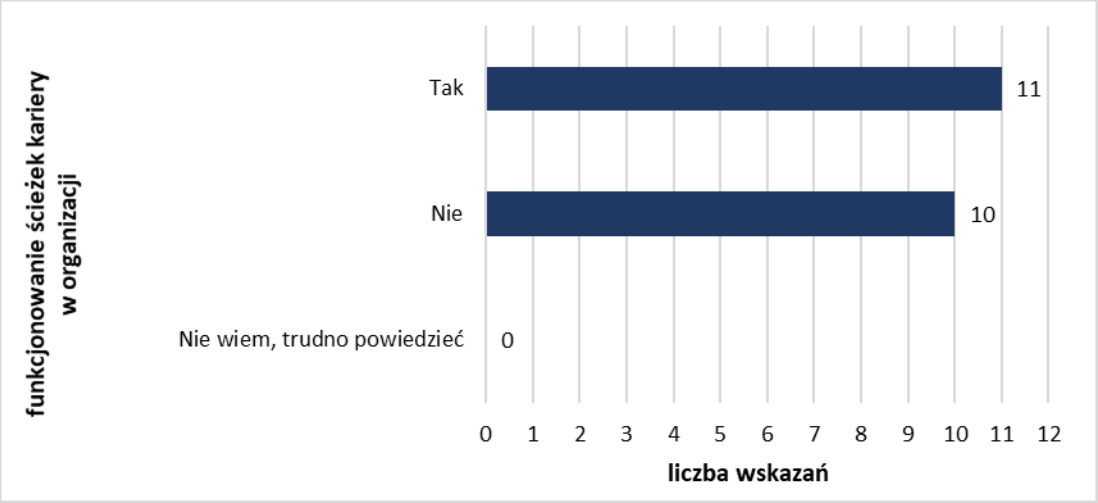
Pytanie 42. ***Do czego są wykorzystywane wyniki oceny talentu w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 105. Zastosowania oceny wyników talentów i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

21 respondentów wybrało w sumie 83 odpowiedzi. Średnio badani wskazywali niemal 4 odpowiedzi (M = 3,952, SD = 1,43). Najczęściej wybieranymi zastosowaniami ocen wyników talentów były: planowanie ich ścieżek karier (18 wskazań – 21,7%), planowanie sukcesji i tworzenie kadry rezerwowej (17 wskazań – 20,5%) oraz podejmowanie decyzji o awansie (15 wskazań – 18,1%). 13 respondentów wskazało, że ocena jest wykorzystywana do kształtowania wynagrodzeń dla talentu (15,7% odpowiedzi). Najmniej razy zostały wybrane odpowiedzi dotyczące przygotowania programów rozwojowych dla talentów oraz ich obsadzania na stanowiskach kluczowych (po 10 wskazań – 12%). Odpowiedź „inne" nie została wybrana.

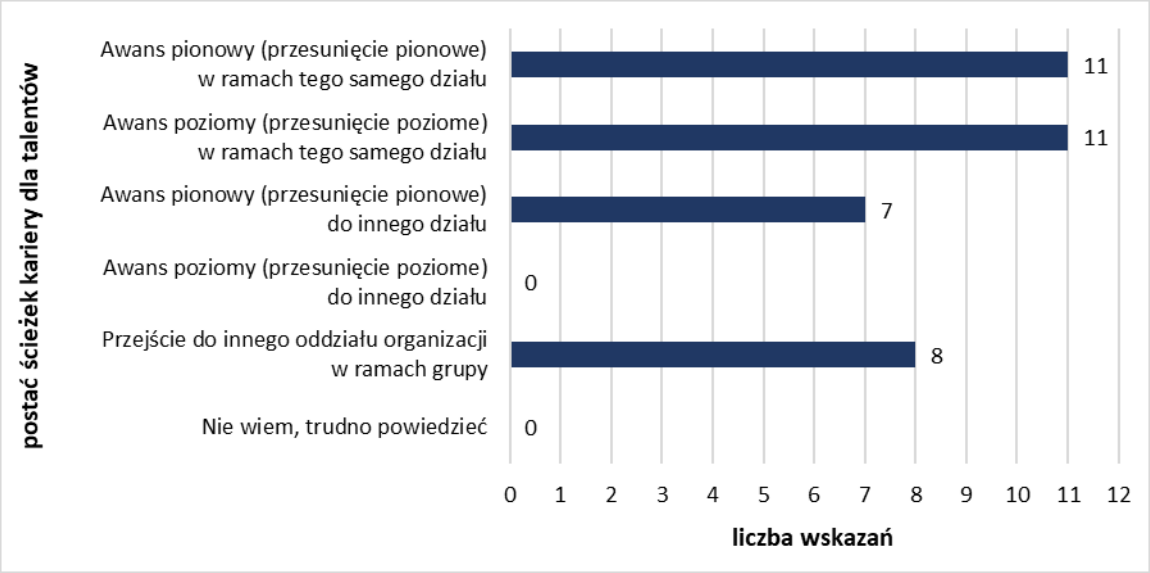
Pytanie 43. ***Czy w Państwa organizacji funkcjonują ścieżki kariery dla talentów? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 106. Liczba odpowiedzi na pytanie o istnienie ścieżek karier w organizacji, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (11 – 52,4%) odpowiedziała twierdząco na postawione pytanie, ale liczba negatywnych odpowiedzi (10 – 47,6%) była niemal równie wysoka. Biorąc pod uwagę, że żaden z badanych nie miał problemu z ustosunkowaniem się do tego zagadnienia (0 wskazań odpowiedzi „nie wiem, trudno powiedzieć"), można stwierdzić, że kwestia posiadania ścieżek karier podzieliła reprezentowane organizacje niemal równo na pół.

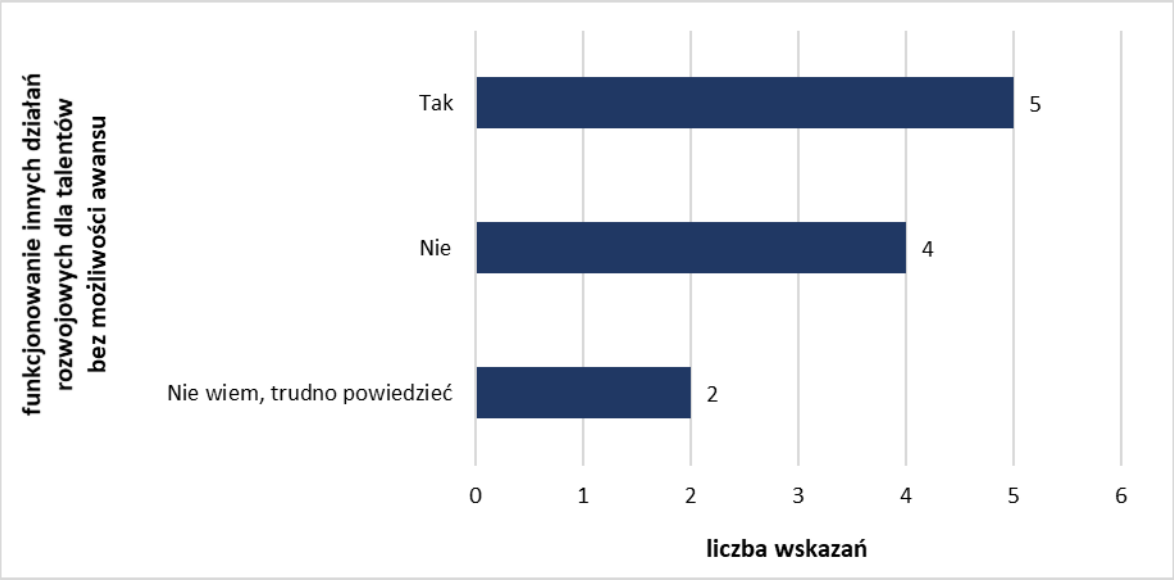
Pytanie 44. ***Jaką postać przyjmują ścieżki kariery dla talentów Państwa organizacji? [pytanie zamknięte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 107. Ścieżki kariery dla talentów w organizacji i liczba ich wskazań, N = 11
Źródło: Opracowanie własne.

Awans pionowy i poziomy w ramach tego samego działu zostały wskazane przez wszystkich respondentów (11 – 29,7% odpowiedzi). Przejście do innego oddziału organizacji w ramach grupy zostało wybrane 8 razy (21,6%), a awans pionowy do innego działu 7 razy (18,9%). Żaden badany nie wskazał awansu poziomego do innego działu jako postaci ścieżki kariery dla talentu w reprezentowanej przez niego organizacji. Nikt nie miał też problemu z ustosunkowaniem się do pytania.

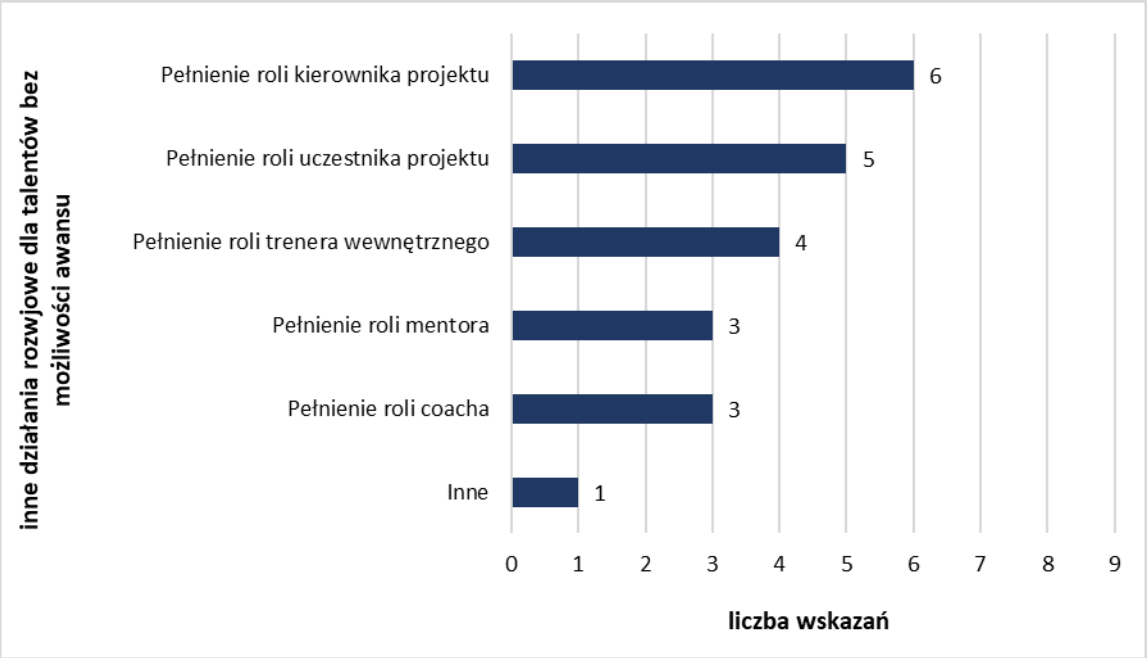
Pytanie 45. ***Czy w Państwa organizacji funkcjonują inne działania rozwojowe dla talentów, dla których awans pionowy lub poziomy nie jest możliwy? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 108. Liczba odpowiedzi na pytanie o funkcjonowanie innych działań rozwojowych dla talentów bez możliwości awansu, N = 11
Źródło: Opracowanie własne.

5 respondentów (45,5%) odpowiedziało twierdząco na zadane pytanie, 4 (36,4%) przecząco, a 2 (18,2%) nie było w stanie się do niego ustosunkować.

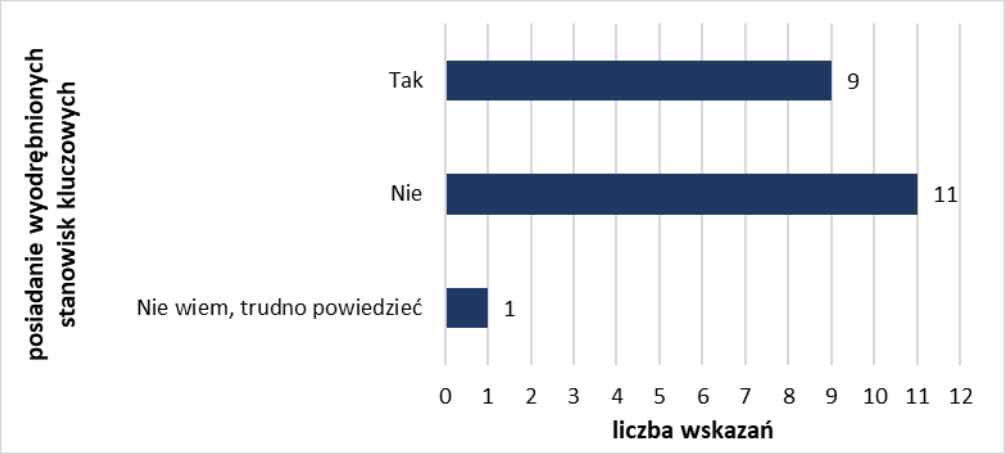
Pytanie 46. ***Jaką postać przyjmują inne działania rozwojowe dla talentów, dla których awans pionowy lub poziomy nie jest możliwy w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 109. Postacie działań rozwojowych dla talentów bez możliwości awansu i liczba ich wskazań, N = 7
Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej wskazywaną (6 razy – 27,3%) przez respondentów formą innego działania rozwojowego dla talentów bez możliwości awansu było pełnienie przez nie roli kierownika projektu. Pełnienie roli uczestnika projektu zostało wybrane przez jednego badanego mniej (5 – 22,7%), a pełnienie roli trenera wewnętrznego wskazało dwóch mniej (4 – 18,2%). Pełnienie roli mentora i coacha były najrzadziej wybieranymi formami innych działań rozwojowych (po 3 wskazania – 13,6%). Tylko jeden badany udzielił innej odpowiedzi o treści „n/a" (4,5%).

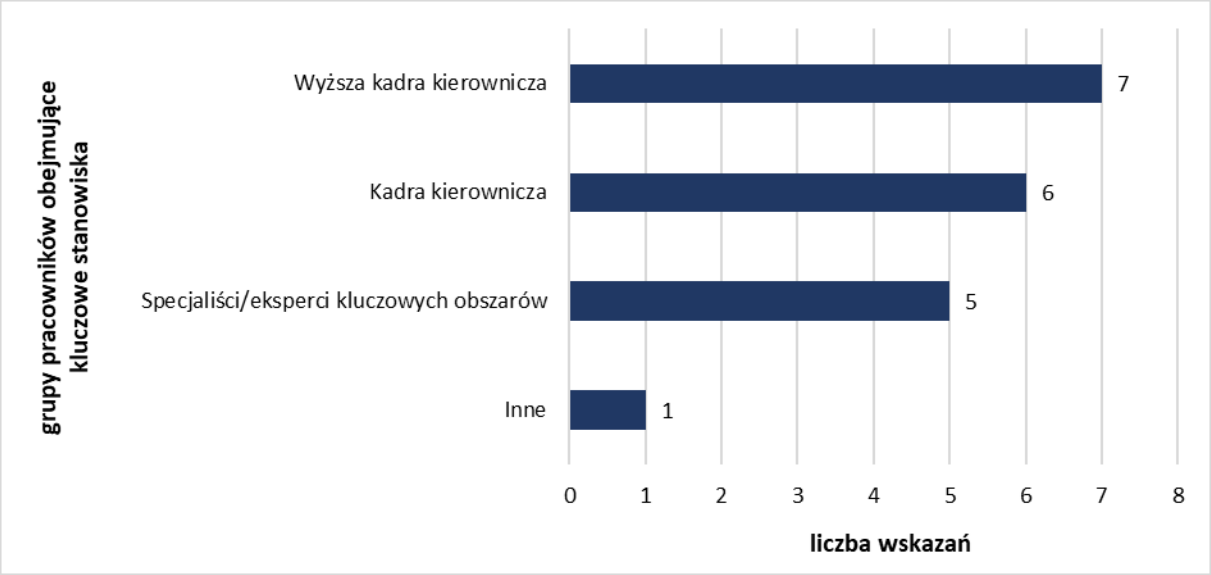
Pytanie 47. ***Czy w Państwa organizacji zostały wyodrębnione stanowiska kluczowe? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 110. Liczba odpowiedzi na pytanie o posiadanie wyodrębnionych stanowisk kluczowych, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (11 – 52,4%) odpowiedziała przecząco na zadane pytanie, 9 badanych (42,9%) twierdząco, a jedna osoba (4,8%) nie umiała się do niego ustosunkować.

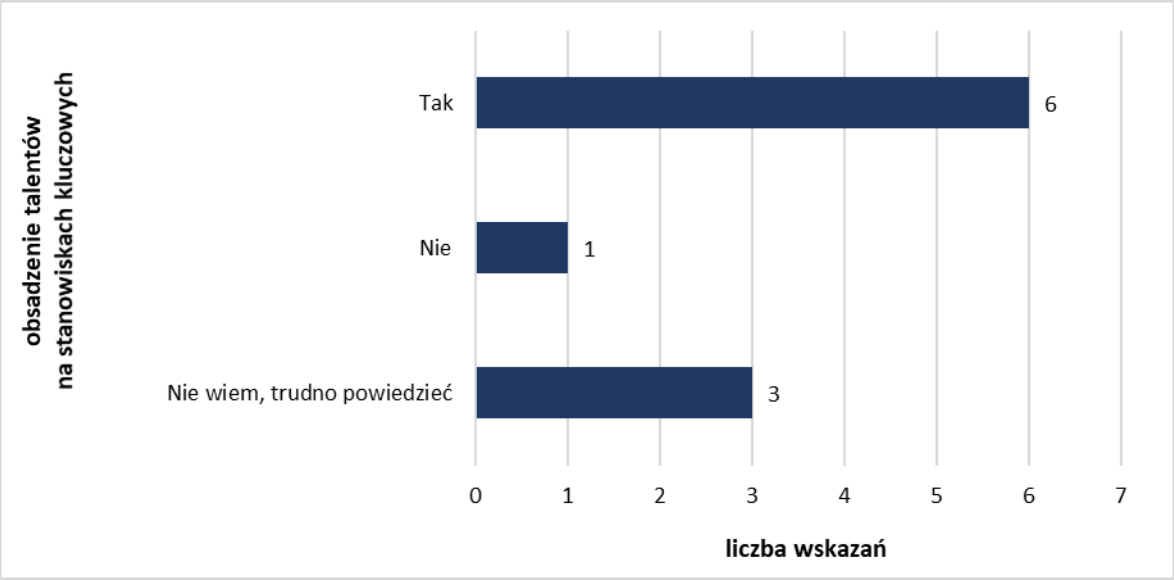
Pytanie 48. ***Jakie grupy pracowników obejmują stanowiska kluczowe w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 111. Grupy pracowników obejmujących kluczowe stanowiska i liczba ich wskazań, N = 10
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów wskazała, że stanowiska kluczowe obejmują wyższą kadrę kierowniczą i kadrę kierowniczą (odpowiednio po 7 i 6 wskazań – 36,8% i 31,6% odpowiedzi). Połowa badanych (5 osób – 26,3% odpowiedzi) wybrała również specjalistów/ekspertów z kluczowych obszarów. Odpowiedź „inne" została wskazana tylko raz i uzupełniona komentarzem „trudno powiedzieć" (5,3%).

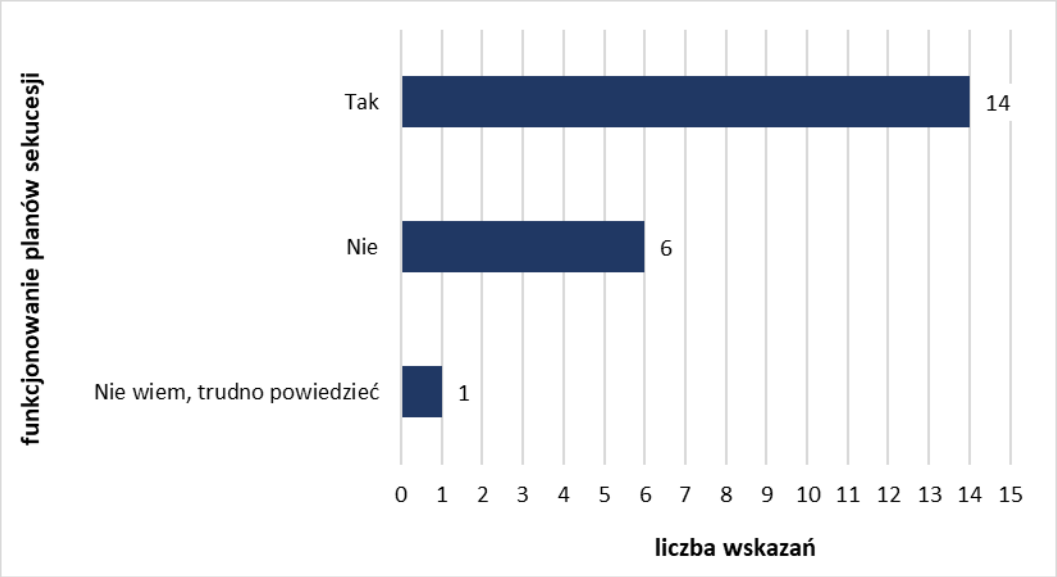
Pytanie 49. ***Czy pracownicy zidentyfikowani jako talenty są obsadzeni na stanowiskach kluczowych w Państwa organizacji? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 112. Obsadzanie talentów na stanowiskach kluczowych i liczba ich wskazań, N = 10
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (6 – 60%) odpowiedziała twierdząco, 1 respondent (10%) zaprzeczył, a 3 badanych (30%) nie było w stanie się ustosunkować do treści pytania.

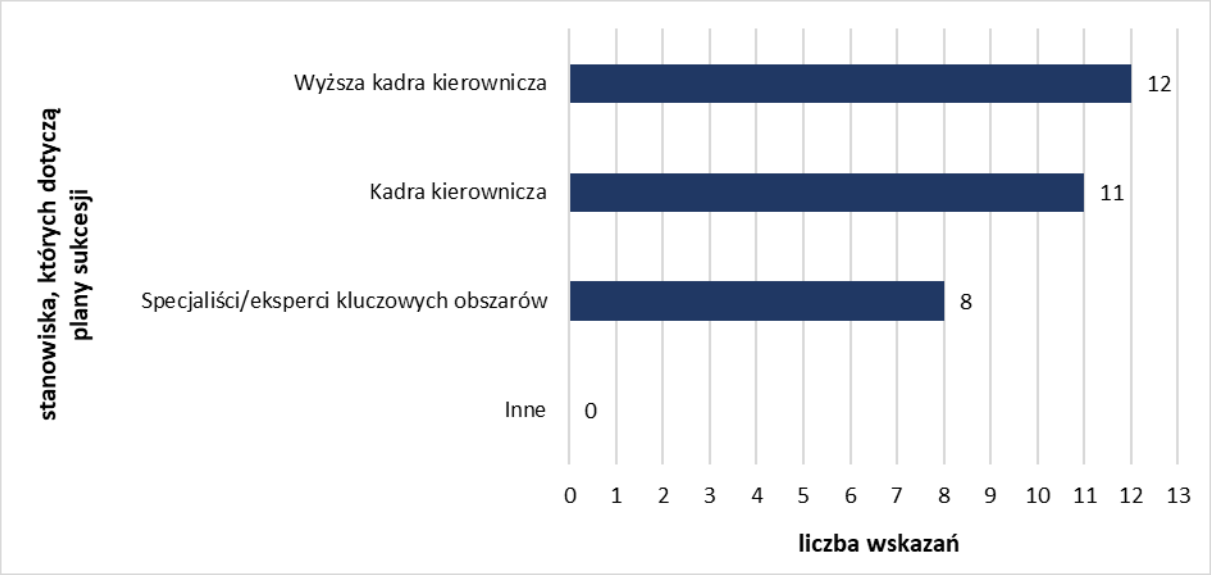
Pytanie 50. ***Czy w Państwa organizacji funkcjonuje planowanie sukcesji? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 113. Liczba odpowiedzi na pytanie o funkcjonowanie planów sukcesji w organizacji, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (14 – 66,7%) odpowiedziała, że w reprezentowanej przez nich organizacji istnieją plany sukcesji. 6 badanych (28,6%) wskazało, że takich planów nie ma, a jedna osoba (4,8%) miała problem, żeby ustosunkować się do treści pytania.

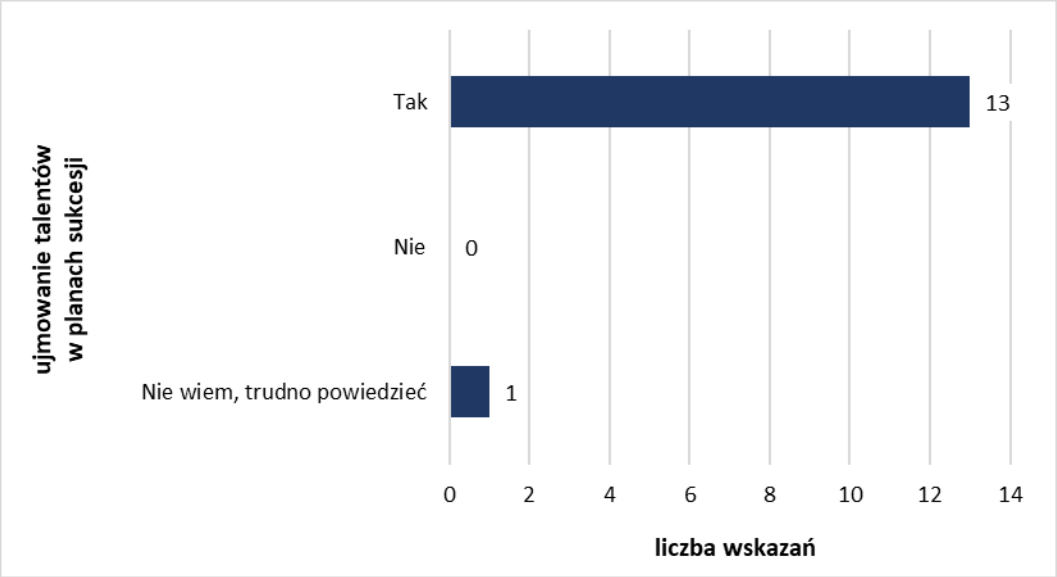
Pytanie 51. ***Jakich stanowisk dotyczą plany sukcesji w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 114. Stanowiska objęte planami sukcesji w organizacji i liczba ich wskazań, N = 14
Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość respondentów (12) wskazała wyższą kadrę kierowniczą jako grupę stanowisk, których dotyczą plany sukcesji w reprezentowanych organizacjach (38,7% odpowiedzi). Niemal równie często (11 razy – 35,5%) wybierano kadrę kierowniczą. 8 badanych zadeklarowało, że specjaliści/eksperci z kluczowych obszarów też byli ujęci w planach sukcesji (25,8% odpowiedzi). Nikt nie udzielił innej odpowiedzi.

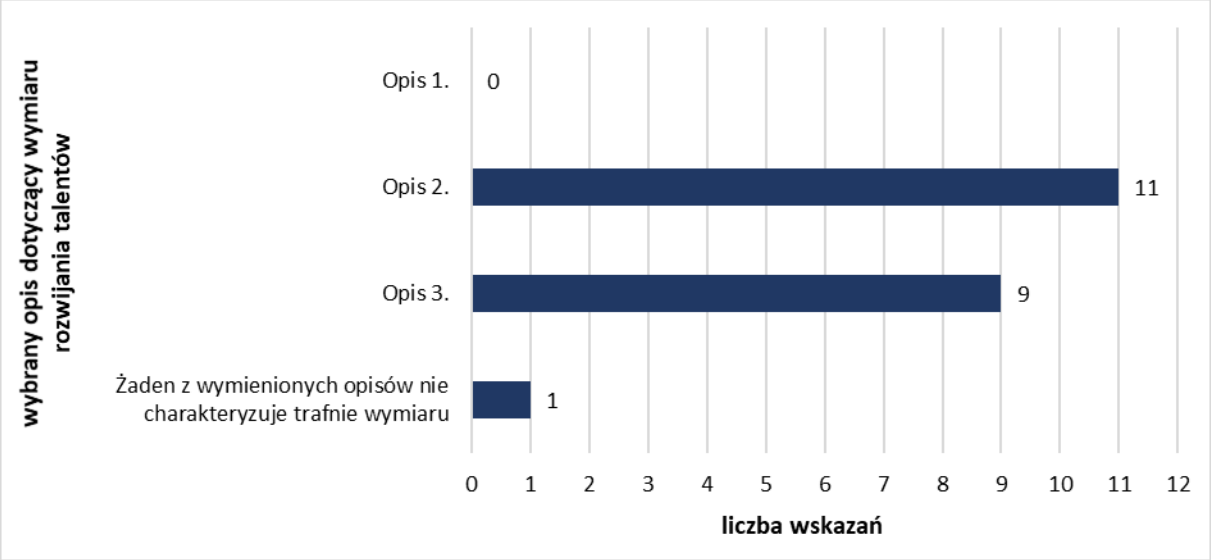
Pytanie 52. ***Czy talenty są brane pod uwagę w planach sukcesji w Państwa organizacji? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 115. Liczba odpowiedzi na pytanie o ujmowanie talentów w planach sukcesji, N = 14
Źródło: Opracowanie własne.

Niemal wszyscy respondenci (13 – 92,9%) odpowiedzieli twierdząco na zadane pytanie. Nikt nie zaprzeczył, a tylko jeden badany (7,1%) miał problem z ustosunkowaniem się do treści pytania.

Pytanie 53. ***Zaznacz proszę, który opis dotyczący wymiaru ocenienia i rozmieszczania talentów jest charakterystyczny dla Państwa organizacji. [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 116. Opisy dotyczące wymiaru oceniania i rozmieszczania talentów w organizacji i liczba ich wskazań, N = 21

Opis 1. – Talenty mają możliwość awansu pionowego lub poziomego w dziale, w którym pracują.

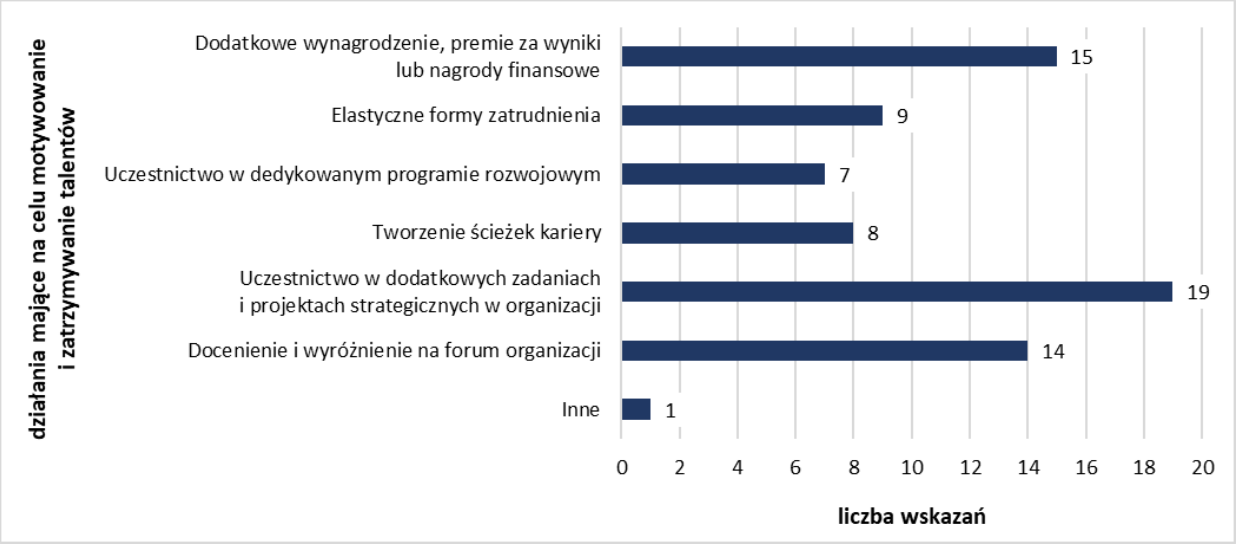
Opis 2. – Talenty mają możliwości awansu pionowego lub poziomego w różnych działach i oddziałach organizacji.

Opis 3. – Talenty mają możliwości szybkiego awansu pionowego lub poziomego w różnych działach i oddziałach organizacji; talenty obejmują stanowiska kluczowe oraz uczestniczą w planach sukcesji.

Źródło: Opracowanie własne.

Najwięcej respondentów (11 – 52,4%) uznało za najbardziej trafny opis drugi, a niewielu mniej (9 – 42,9%) trzeci. Nikt nie wskazał opisu pierwszego, a tylko jeden badany (4,8%) zadeklarował, że żaden z zaproponowanych opisów nie charakteryzuje dobrze reprezentowanej przez niego organizacji.

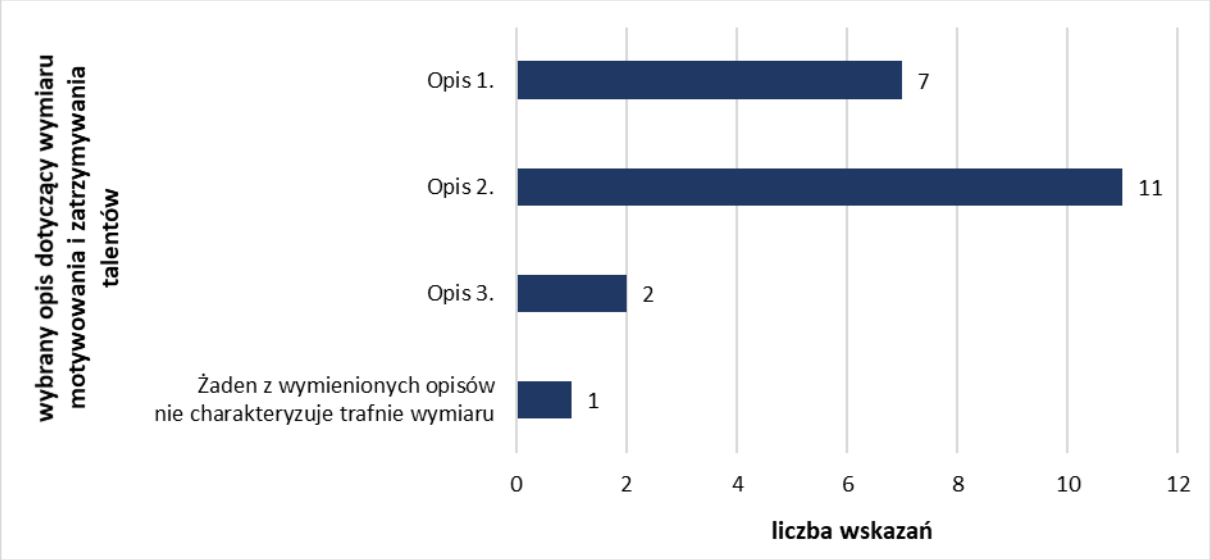
Pytanie 54. ***Jakie działania podejmuje Państwa organizacja, aby motywować i zatrzymywać talenty? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 117. Działania mające na celu motywowanie i zatrzymywanie talentów i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

21 respondentów wybrało łącznie 73 odpowiedzi. Średnio badani wskazywali niemal 3,5 odpowiedzi (M = 3,476, SD = 1,499). Najczęściej wybieranym działaniem mającym na celu motywowanie oraz zatrzymywanie talentów było uczestnictwo w dodatkowych zadaniach i projektach strategicznych w organizacji, co wskazało 19 respondentów (26% odpowiedzi). Badani często wybierali również dodatkowe wynagradzanie i docenianie oraz wyróżnianie na forum organizacji (odpowiednio po 15 i 14 razy – 20,5% i 19,2%). Ranking działań zamykało uczestnictwo w dedykowanym programie rozwojowym (7 wskazań – 9,6%), tworzenie ścieżek kariery (8 wskazań – 11%) i elastyczne formy zatrudnienia (9 wskazań – 12,3%). Jedna osoba wybrała też „inne", dodając do listy podejmowanych działań umowę lojalnościową (1,4% odpowiedzi).

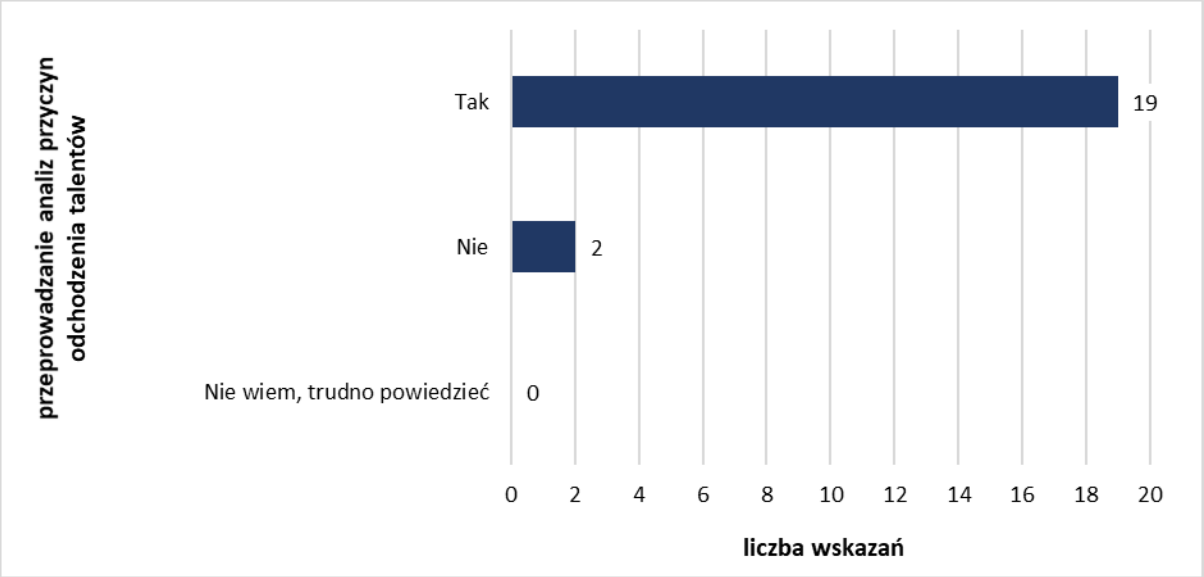
Pytanie 55. ***Zaznacz proszę, który opis dotyczący motywowania i zatrzymywania talentów jest charakterystyczny dla Państwa organizacji. [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 118. Opisy dotyczące wymiaru motywowania i zatrzymywania talentów w organizacji i liczba ich wskazań, N = 21
Opis 1. – Organizacja nie proponuje lub rzadko proponuje talentom ponadnormatywną płacę zasadniczą, premię za wyniki lub nagrody finansowe. Opis 2. – Organizacja często proponuje ponadnormatywną płacę zasadniczą, premię za wyniki lub nagrody finansowe. Opis 3. – Organizacja zawsze proponuje ponadnormatywną płacę zasadniczą, premię za wyniki lub nagrody finansowe.
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (11 – 52,4%) za najlepiej dopasowany do reprezentowanej przez siebie organizacji uznała opis drugi. Opis pierwszy został wybrany przez siedmiu respondentów (33,3%), a trzeci przez dwóch (9,5%). Tylko jedna osoba (4,8%) stwierdziła, że żaden z zaproponowanych opisów nie charakteryzuje trafnie organizacji.

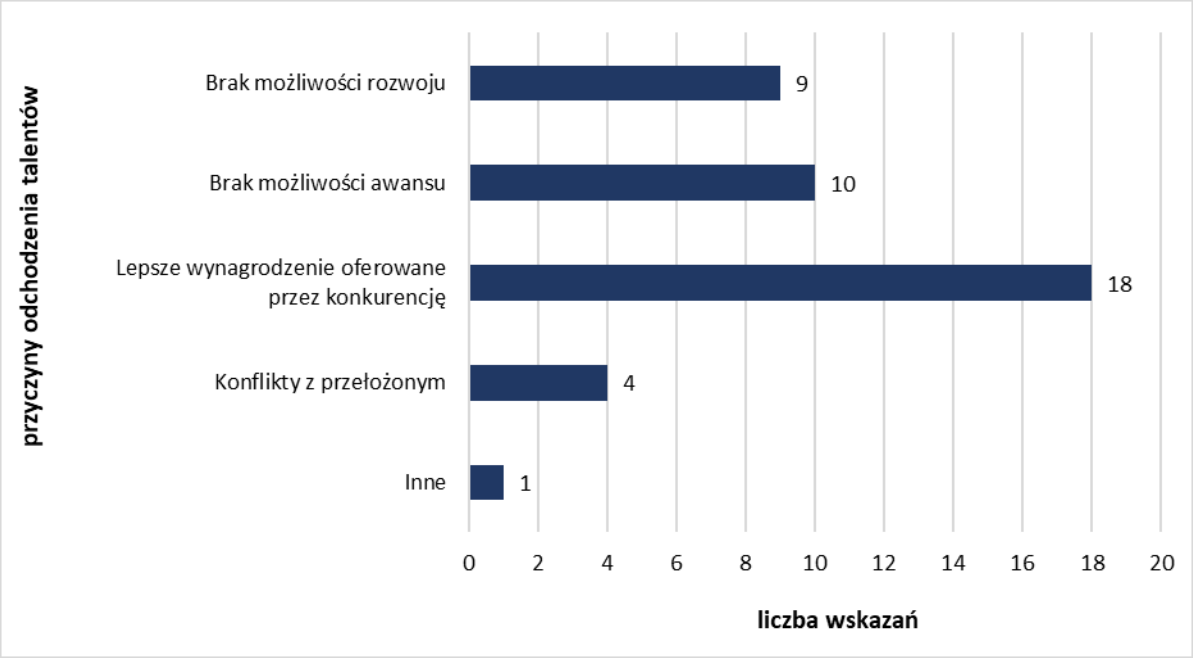
Pytanie 56. ***Czy Państwa organizacja przeprowadza analizę przyczyn odchodzenia talentów? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 119. Liczba odpowiedzi na pytanie o analizowanie przyczyn odchodzenia talentów, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość (19 – 90,5%) respondentów potwierdziła, że reprezentowana przez nich organizacja analizuje przyczyny odejścia talentów. Tylko dwóch badanych (9,5%) zaprzeczyło, a żaden nie miał kłopotów z ustosunkowaniem się do pytania.

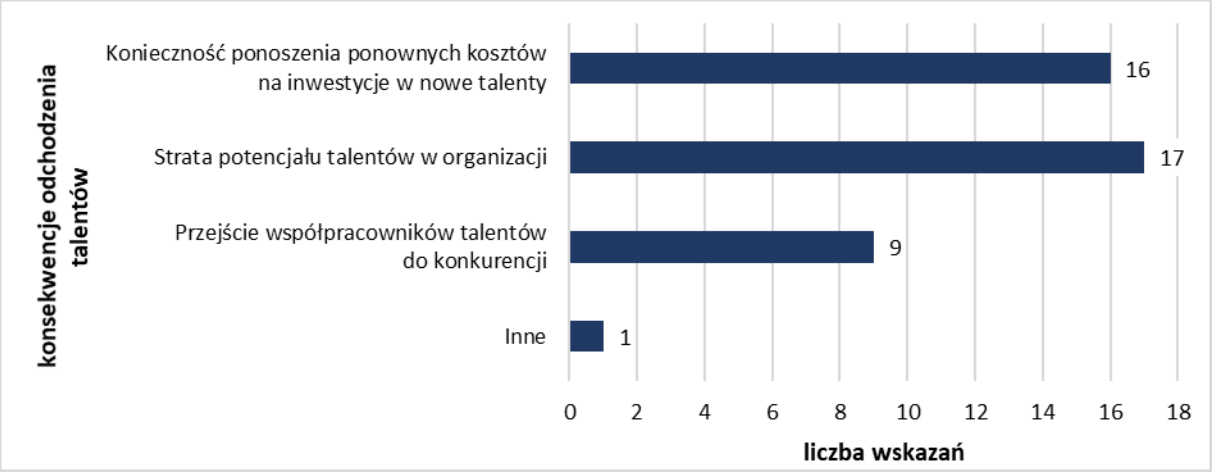
Pytanie 57. ***Jakie są przyczyny odchodzenia talentów w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 120. Przyczyny odchodzenia talentów i liczba ich wskazań, N = 19
Źródło: Opracowanie własne.

Niemal wszyscy respondenci (18) wskazali lepsze wynagrodzenie oferowane przez konkurencję jako jedną z przyczyn odchodzenia talentów (42,9% odpowiedzi). Brak możliwości awansu oraz rozwoju były wybierane zdecydowanie rzadziej, odpowiednio po 10 (23,8%) i 9 razy (21,4%). Badani najrzadziej (4 – 9,5%) wybierali konflikty z przełożonymi jako przyczynę odejść. Tylko jedna osoba wybrała „inne”, uzupełniając listę o powody prywatne (2,4%).

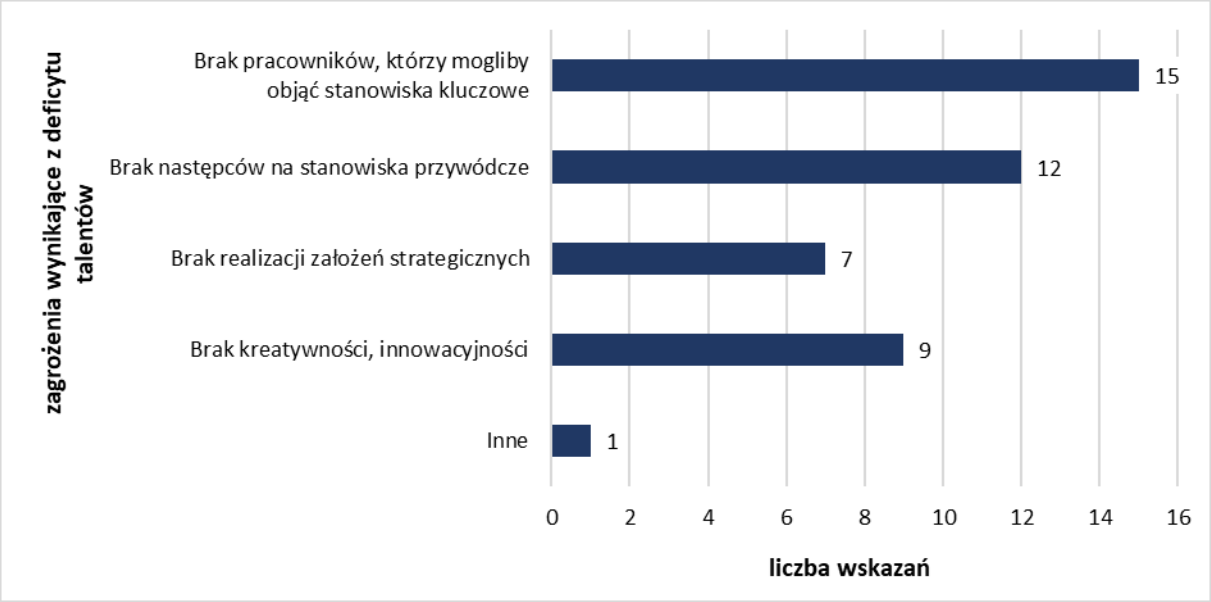
Pytanie 58. ***Jakie są konsekwencje odchodzenia talentów w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 121. Konsekwencje odchodzenia talentów i liczba ich wskazań, N = 19
Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej wybieranymi przez respondentów konsekwencjami odchodzenia talentów były straty potencjału talentów w organizacji (17 razy – 39,5%) oraz konieczność ponoszenia ponownych kosztów na inwestycję w nowe talenty (16 – 37,2%). Mniej badanych wskazywało przejście współpracowników talentów do konkurencji (9 – 20,9% odpowiedzi), a tylko jedna osoba wybrała „inne" (2,3% wskazań), dodając „jest to monitorowane i wpływa na wyniki lokalizacji (KPI)".

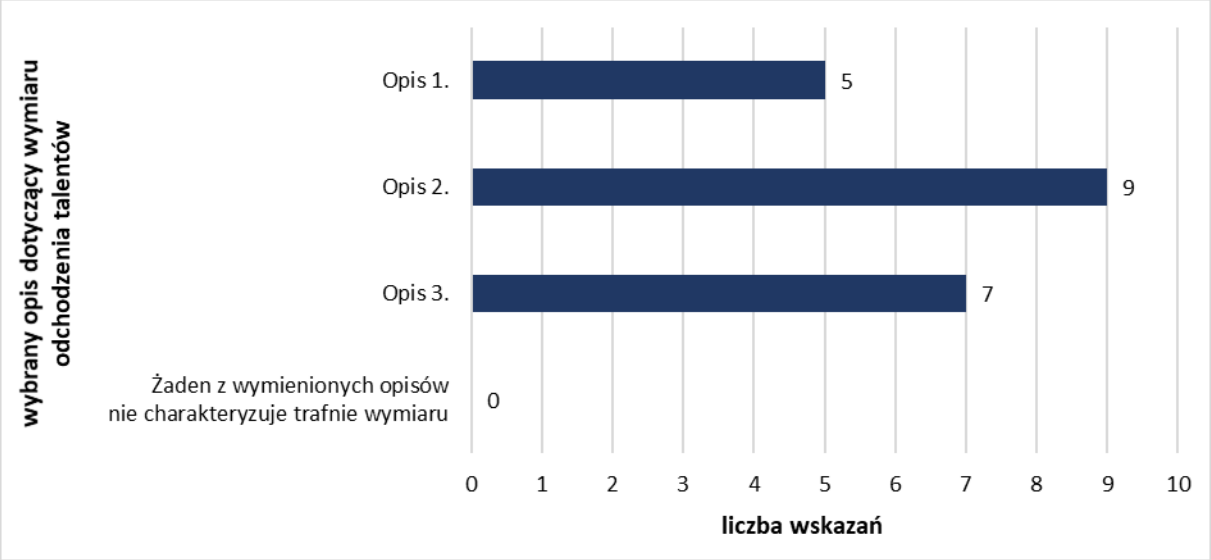
Pytanie 59. ***Jakie zagrożenia wynikają z deficytu talentów w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 122. Zagrożenia wynikające z deficytu talentów i liczba ich wskazań, N = 19
Źródło: Opracowanie własne

Najczęściej wskazywanym (15 razy – 34,1% odpowiedzi) zagrożeniem wynikającym z deficytu talentów był brak pracowników, którzy mogliby objąć stanowiska kluczowe. 12 razy jako zagrożenie wybrano brak następców na stanowiska przywódcze (27,3%), a 9 razy brak kreatywności i innowacji (20,5%). Najrzadziej wybieranym (7 razy – 15,9%) przez respondentów zagrożeniem był brak realizacji założeń strategicznych. Tylko jeden badany wskazał odpowiedź „inne" (2,3%), uzupełniając ją następującym komentarzem: „Wzrost kosztów związanych ze zwiększonym nakładem czasu pracy na ponowne zatrudnienie i przyuczenie nowej osoby na stanowisku pracy, utrata wiedzy".

Pytanie 60. ***Zaznacz proszę, który opis dotyczący wymiaru odchodzenia talentów jest charakterystyczny dla Państwa organizacji. [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



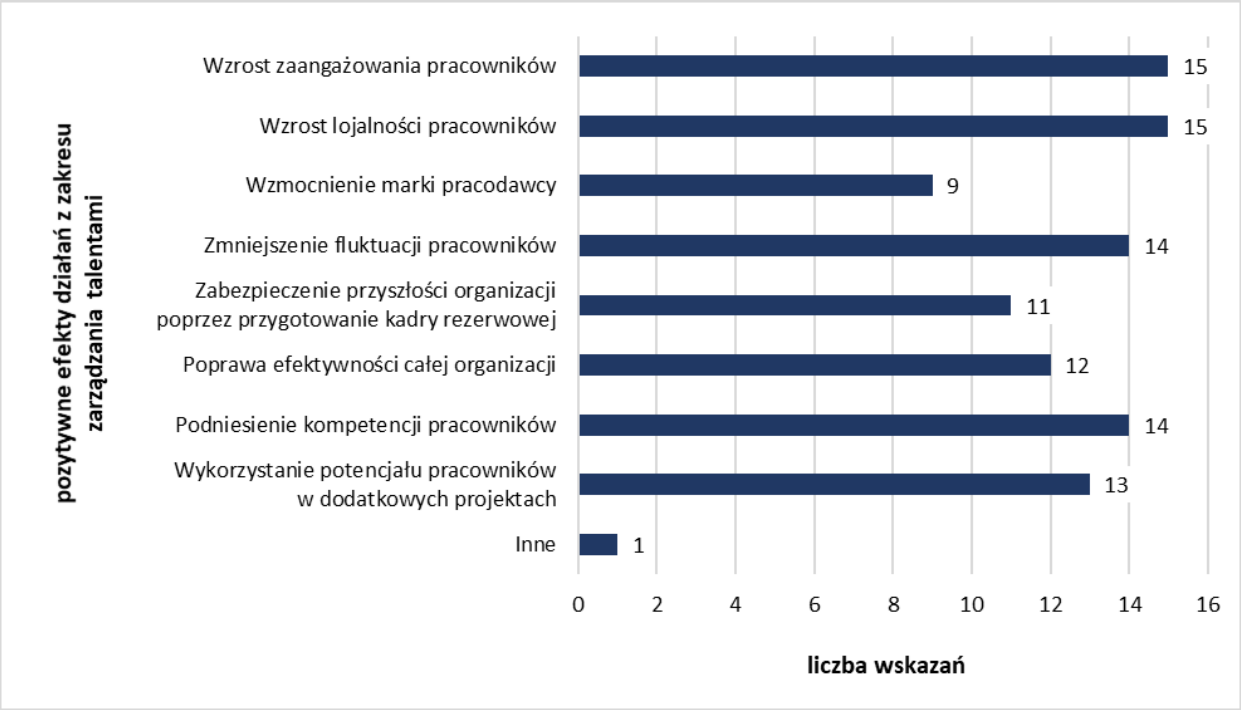
Rysunek 123. Opisy dotyczące wymiaru odchodzenia talentów z organizacji i liczba ich wskazań, N = 21

Opis 1. – Organizacja prowadzi analizę przyczyn odchodzenia talentów w sposób niesformalizowany i doraźny. Opis 2. – Organizacja prowadzi analizę przyczyn odchodzenia talentów w sposób sformalizowany i regularny oraz wdraża działania mające na celu zapobieganie odejściom talentów. Opis 3. – Organizacja prowadzi analizę przyczyn odchodzenia talentów w sposób sformalizowany i regularny oraz wdraża działania mające na celu zapobieganie odejściom talentów; organizacja określa ryzyko odejścia talentu oraz wpływ utraty talentu na realizację celów strategicznych.

Źródło: Opracowanie własne.

Najwięcej respondentów (9 – 42,9% próby) uznało opis drugi za najbardziej trafny dla reprezentowanej przez nich organizacji. Nieco rzadziej, 7 razy, wybierano opis trzeci (33,3% odpowiedzi), a opis pierwszy wskazano 5 razy (23,8%). Żaden z badanych nie stwierdził, że zaproponowane opisy nie oddają charakteru wymiaru.

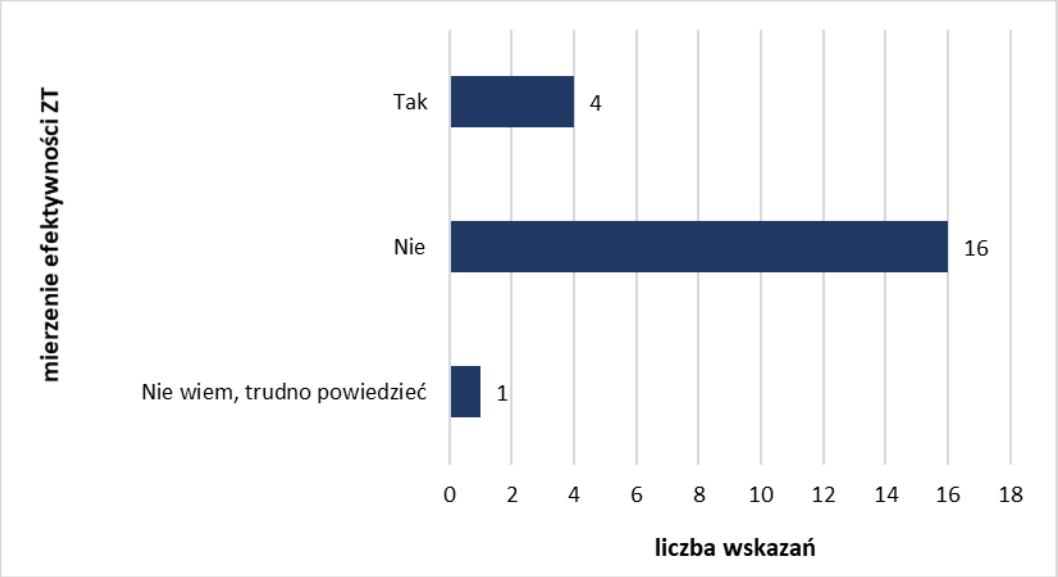
Pytanie 61. ***W jaki sposób działania w zakresie zarządzania talentami wpłynęły pozytywnie na Państwa organizację? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 124. Pozytywne konsekwencje działań z zakresu zarządzania talentami i liczba ich wskazań, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

21 respondentów wskazało łącznie 104 odpowiedzi. Średnio wybierano niemal 5 konsekwencji (M = 4,952, SD = 2,011). Najczęściej wybieranymi pozytywnymi efektami podejmowanych działań z zakresu zarządzania talentami były wzrost zaangażowania i lojalności (po 15 razy – 14,4%) oraz zmniejszenie fluktuacji i podniesienie kompetencji pracowników (po 14 razy – 13,5%). Kolejnymi wybieranymi efektami były: wykorzystanie potencjału pracowników w dodatkowych projektach (13 wskazań – 12,5%), poprawa efektywności całej organizacji (12 wskazań – 11,5%) i zabezpieczenie przyszłości organizacji poprzez przygotowanie kadry rezerwowej (11 wskazań – 10,6%). Wzmocnienie marki pracodawcy było wskazywane najrzadziej (9 razy – 8,7%), aczkolwiek wynik ten nie odstawał znacząco od reszty. Jeden badany wybrał odpowiedź „inne" (1% odpowiedzi), uzupełniając ją komentarzem „lepsze planowanie prac projektowych".

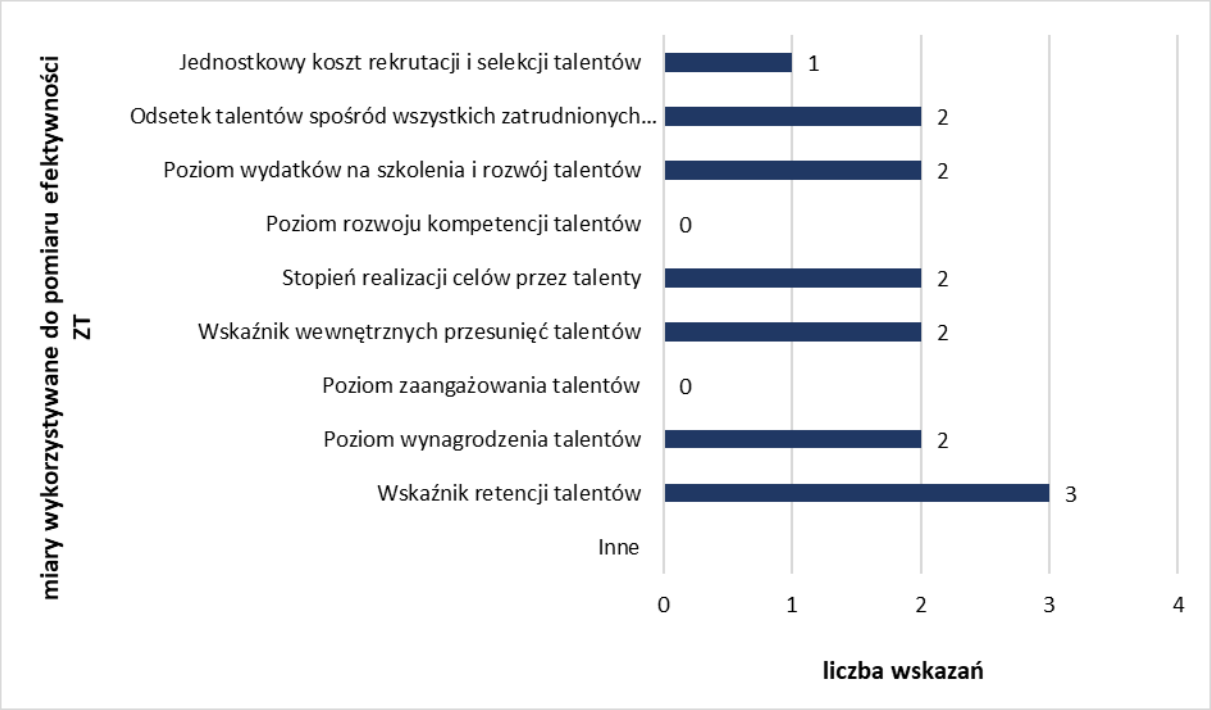
Pytanie 62. ***Czy Państwa organizacja mierzy efektywność zarządzania talentami? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 125. Liczba odpowiedzi na pytanie o mierzenie efektywności zarządzania talentami (ZT), N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość respondentów (16 – 76,2%) zadeklarowała, że reprezentowana przez nich organizacja nie mierzy efektywności zarządzania talentami. Odpowiedź twierdzącą wybrało tylko czterech badanych (19%), a jedna osoba (4,8%) miała problem z ustosunkowaniem się do treści pytania.

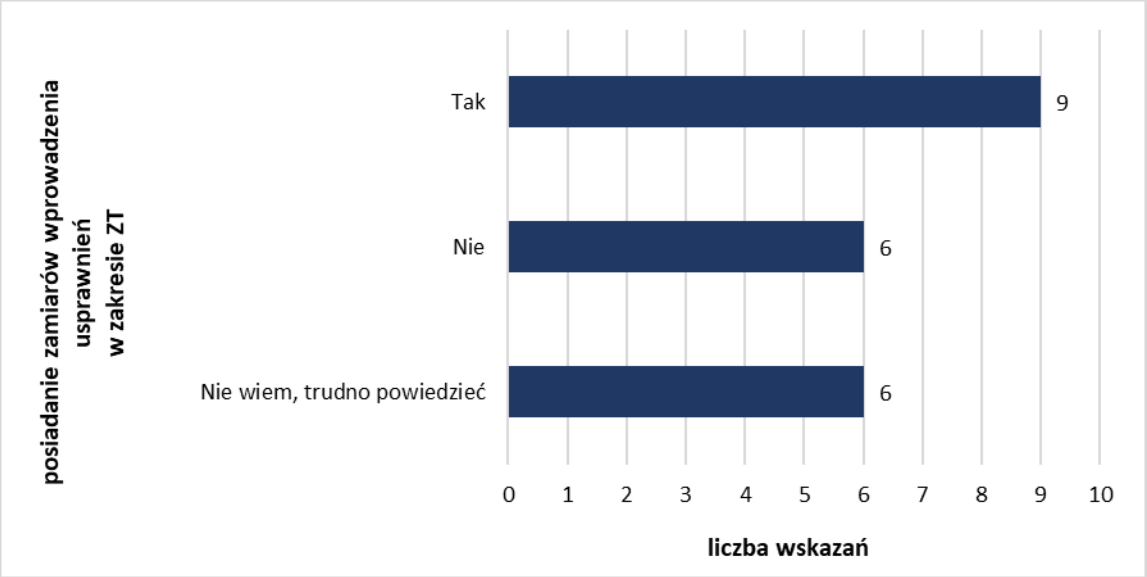
Pytanie 63. ***Jakie miary są wykorzystywane do pomiaru efektywności zarządzania talentami w Państwa organizacji? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 126. Miary wykorzystywane do pomiaru efektywności zarządzania talentami (ZT) i liczba ich wskazań, N = 4
Źródło: Opracowanie własne.

Na to pytanie odpowiadało tylko 4 respondentów, w związku z czym różnice w wynikach nie są znaczące. Najczęściej wybieraną miarą efektywności zarządzania talentami był wskaźnik retencji talentów (3 razy – 21,4%). Po dwa razy (po 14,3% odpowiedzi) wskazywano jako miary odsetek talentów wśród wszystkich pracowników, poziom wydatków na szkolenia i rozwój talentów, stopień realizacji celów przez talenty, wskaźnik wewnętrznych przesunięć talentów i poziom ich wynagrodzenia. Jednostkowy koszt rekrutacji i selekcji talentów został wybrany raz, nie wybrano natomiast poziomu rozwoju kompetencji talentów i ich zaangażowania.

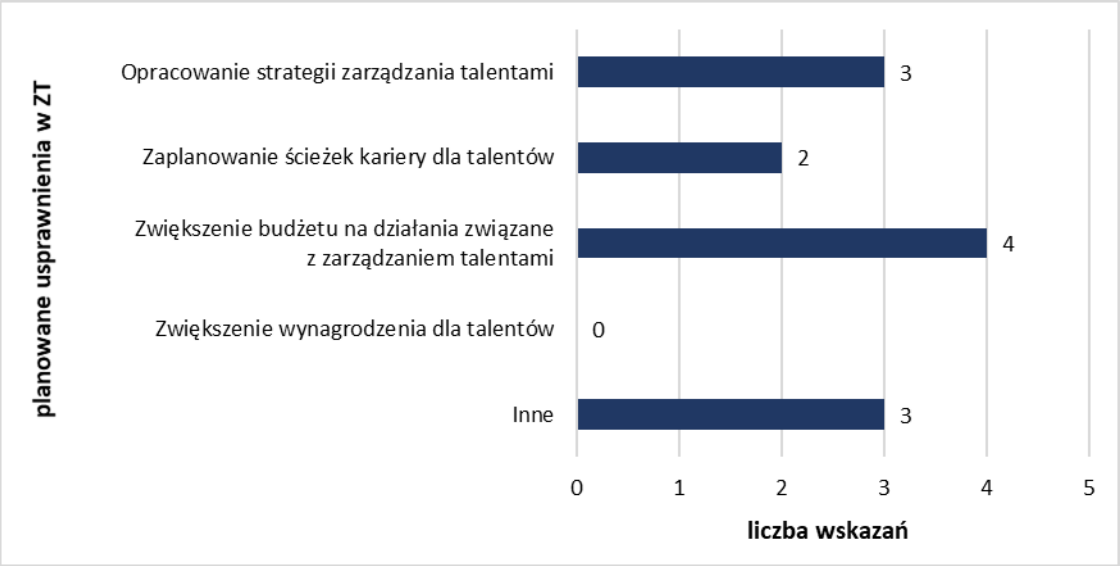
Pytanie 64. ***Czy Państwa organizacja zamierza wprowadzić usprawnienia w zakresie zarządzania talentami? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 127. Liczba odpowiedzi na pytanie o zamiary wprowadzenia usprawnień w zakresie zarządzania talentami (ZT), N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

9 respondentów (42,9%) zadeklarowało, że reprezentowana przez nich organizacja ma zamiar wprowadzić usprawnienia w zakresie zarządzania talentami, a 6 respondentów (28,6%) zaprzeczyło. Również 6 badanych (28,6%) miało trudności, by jednoznacznie ustosunkować się do tego pytania.

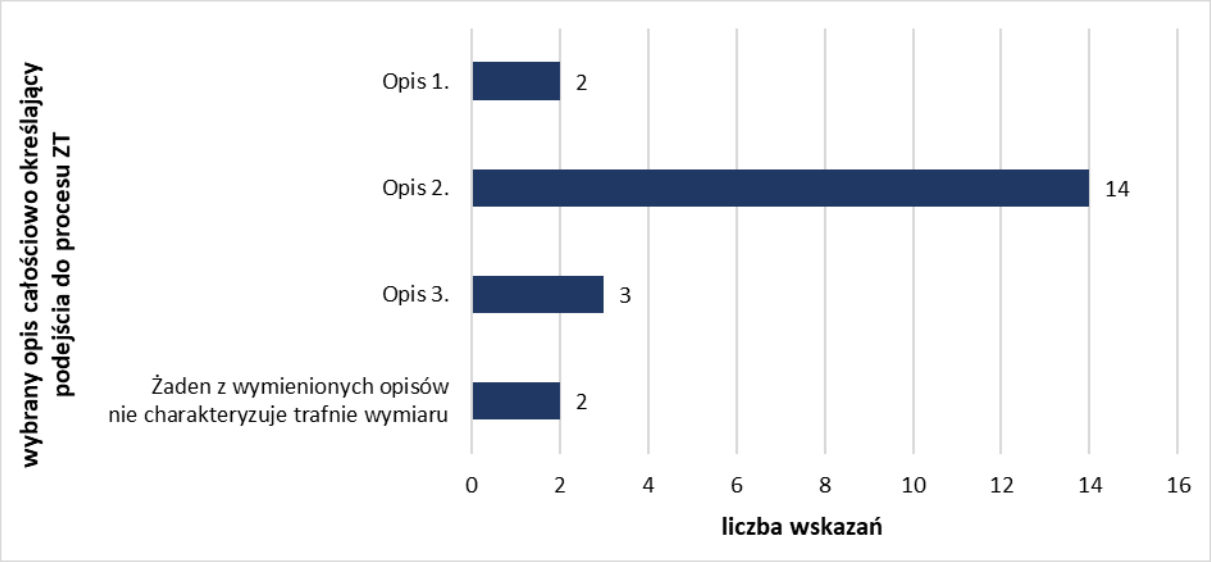
Pytanie 65. ***Jakie usprawnienia zamierza wprowadzić Państwa organizacja w zarządzaniu talentami w przyszłości? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 128. Planowane usprawnienia w zarządzaniu talentami (ZT) i liczba ich wskazań, N = 9
Źródło: Opracowanie własne.

Najwięcej respondentów (4) zadeklarowało, że reprezentowana przez nich organizacja planuje zwiększyć budżet na działania związane z zarządzaniem talentami (33,3% odpowiedzi), ale jednocześnie nikt z badanych nie wskazał odpowiedzi dotyczącej zwiększenia wynagrodzenia dla talentów. 3 razy wskazano na plany opracowania strategii zarządzania talentami (25% odpowiedzi), a 2 razy na plany stworzenia ścieżek kariery dla talentów (16,7% odpowiedzi). 3 razy została wybrana odpowiedź „inne" (25%), uzupełniona o następujące komentarze: „jeszcze lepsze dopasowanie talentów do zmieniającej się dynamicznie organizacji i pojawianie się w związku z tym nowych kompetencji", „zindywidualizowane podejście", „nie wiem, tym zajmuje się osobny dział firmy, usprawnienia są komunikowane na bieżąco".

Pytanie 66. ***Zaznacz proszę, który opis całościowo określa proces zarządzania talentami w Państwa organizacji. [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***

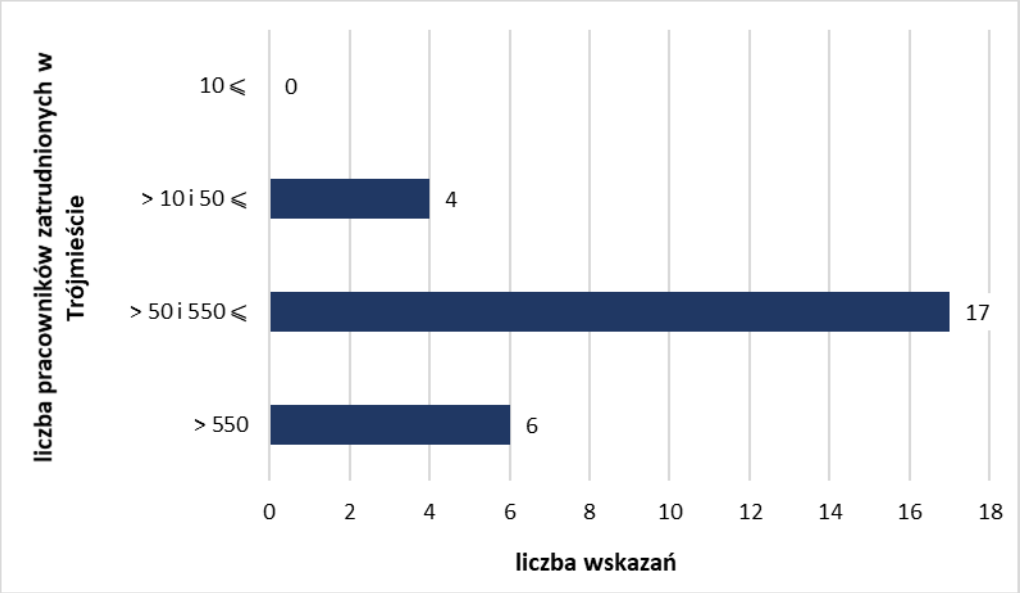


Rysunek 129. Opisy całościowo opisujące proces zarządzania talentami (ZT) w organizacji i liczba ich wskazań, N = 21

Opis 1. – Proces jest przypadkowy, niezorganizowany i nieformalny; proces jest prowadzony doraźnie. Opis 2. – Proces jest powtarzalny, zorganizowany i formalny, ale nie posiada zdefiniowanych miar efektywności; proces jest prowadzony regularnie w odpowiedzi na potrzeby organizacji. Opis 3. – Proces jest powtarzalny, zorganizowany, formalny i posiada zdefiniowane miary efektywności, które pozwalają na jego ciągłą ewaluację oraz doskonalenie; wykorzystuje się analizę wskaźnikową (analiza wskaźnikowa pozwala uzyskać obiektywne i porównywalne wyniki, uchwycić tendencje, odchylenia od stanu oczekiwanego oraz ocenić postęp w osiąganiu celów zarządzania talentami; proces jest prowadzony regularnie w odpowiedzi na potrzeby strategiczne organizacji.
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (14 – 66,7%) zadeklarowała, że opis drugi najtrafniej charakteryzuje reprezentowaną przez nich organizację. Pozostałe odpowiedzi uzyskały podobną, niską liczbę wskazań: Opis 3. – 3 (14,3%), Opis 1. – 2 (9,5%) i „żaden…" – 2 (9,5%).

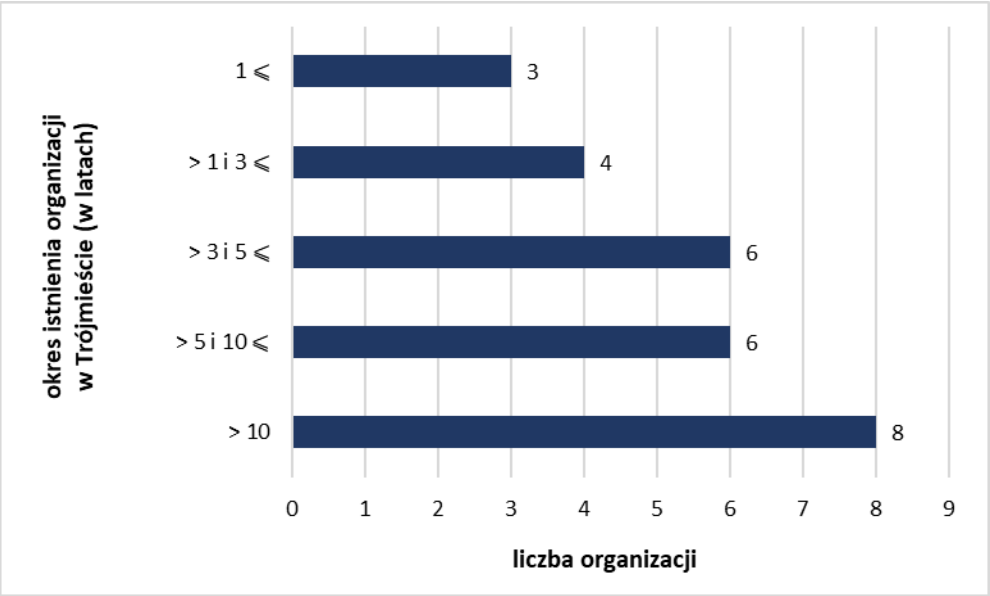
Pytanie 67. ***Jaka jest liczba pracowników zatrudnionych w Państwa organizacji w Trójmieście? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 130. Deklaracje dotyczące stanu zatrudnienia reprezentowanych organizacji w Trójmieście i liczba ich wskazań, N = 27
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów (17 – 63%) zadeklarowała przynależność do organizacji, które zatrudniają od 51 pracowników do 550 pracowników. Kolejną najliczniejszą grupą (6 – 22,2%) były największe organizacje, zatrudniające ponad 550 osób. Wśród badanych znalazły się też 4 osoby (14,8%), które reprezentowały organizacje o zatrudnieniu na poziomie od 11 osób do 50 osób. Do puli respondentów nie trafiła żadna osoba, która reprezentowałaby organizację liczącą poniżej 11 pracowników.

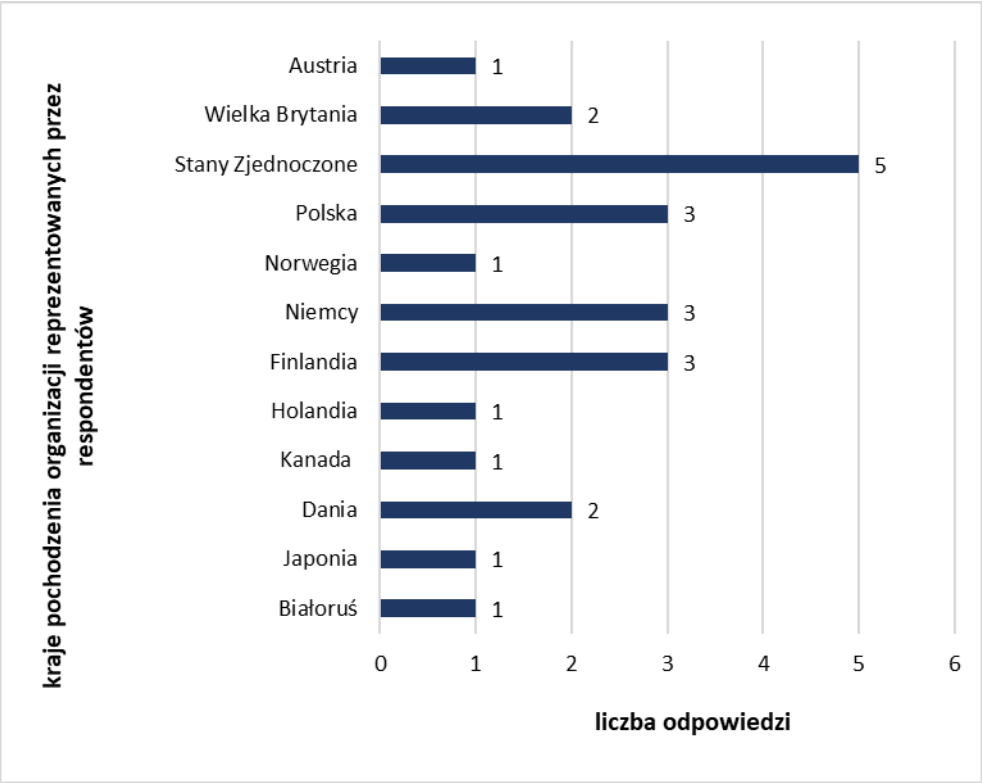
Pytanie 68. ***Ile lat Państwa organizacja istnieje w Trójmieście? [pytanie otwarte]***



Rysunek 131. Okresy istnienia organizacji w Trójmieście i liczba ich wskazań, N = 27
Źródło: Opracowanie własne.

Zgodnie z deklaracjami respondentów średni okres istnienia reprezentowanej przez nich organizacji w Trójmieście wyniósł ponad 8 lat (M = 8,049, SD = 6,53). Mediana próby wyniosła 6 lat. Najwięcej respondentów (8 – 29,6%) zadeklarowało wartości z przedziału powyżej 10 lat. Kolejnymi najliczniejszymi grupami byli reprezentanci organizacji istniejących od 3 lat do 5 lat włącznie i od 5 lat do 10 lat włącznie (liczyły sobie odpowiednio po 6 badanych – 22,2%). Najmniej w próbie (3 – 13,6%) znalazło się przedstawicieli organizacji, które istniały rok lub krócej.

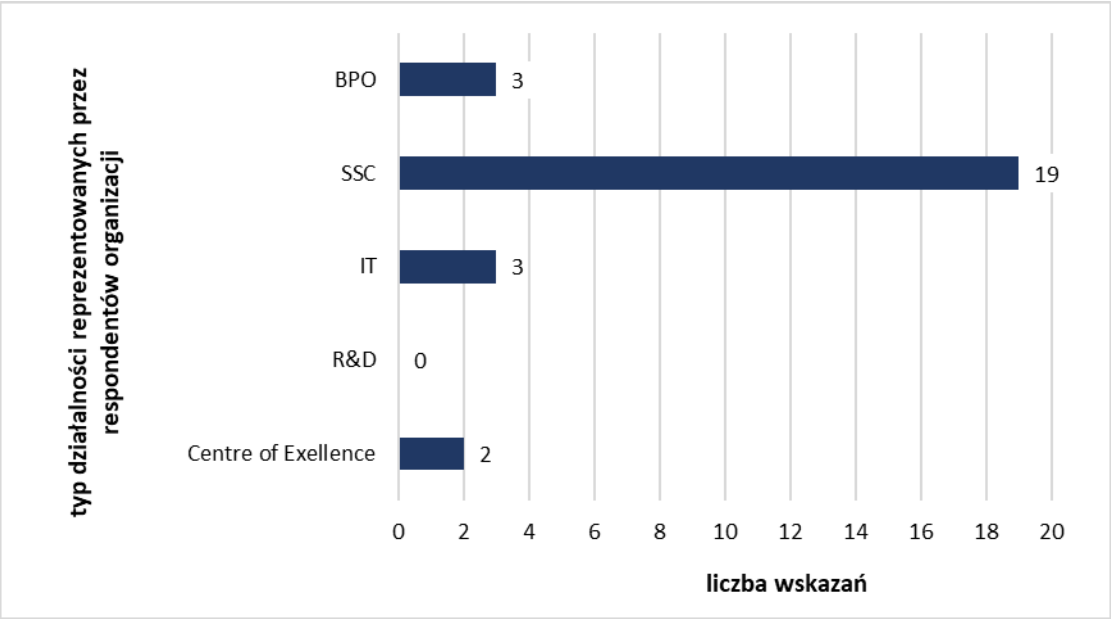
Pytanie 69. ***Jaki jest kraj pochodzenia Państwa spółki macierzystej? [pytanie otwarte]***



Rysunek 132. Pochodzenie i liczba organizacji z różnych krajów w próbie, N = 24
Źródło: Opracowanie własne.

Dwie odpowiedzi musiały zostać wyeliminowane, ponieważ nie zawierały nazw konkretnych krajów, lecz rejony geograficzne. 24 respondentów wskazało łącznie 12 krajów, z których najczęściej wymieniane były Stany Zjednoczone (5 odpowiedzi – 20,8%), Polska, Niemcy i Finlandia (po 3 odpowiedzi – 12,5%).

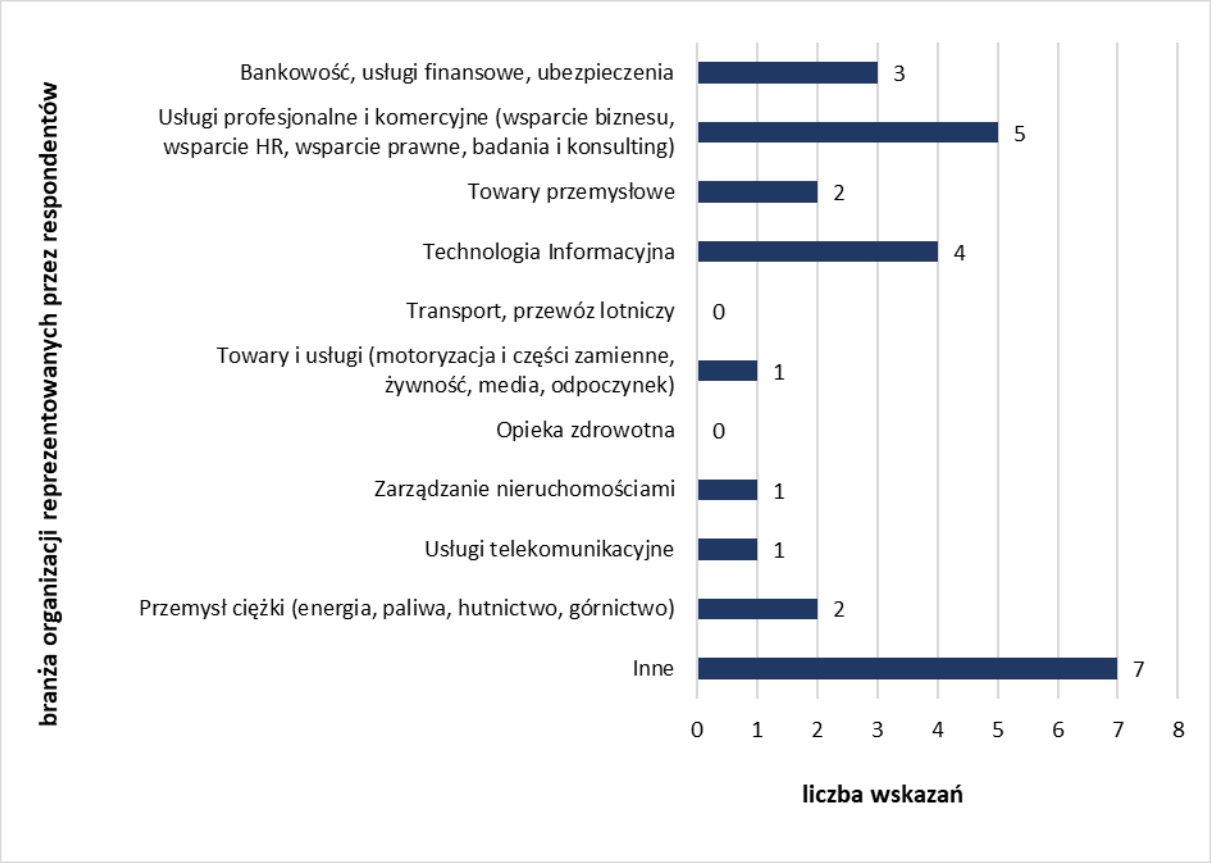
Pytanie 70. ***Jaki jest typ Państwa organizacji? [pytanie zamknięte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 133. Liczba organizacji o różnym profilu działalności w próbie, N = 27
Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowana większość respondentów (19 – 70,4% próby) reprezentowała organizacje typu SSC. Liczba badanych z pozostałych typów organizacji mieściła się w zakresie od 0 do 3: typy BPO i IT stanowiły po 11,1% próby, a centre of excellence 7,4%.

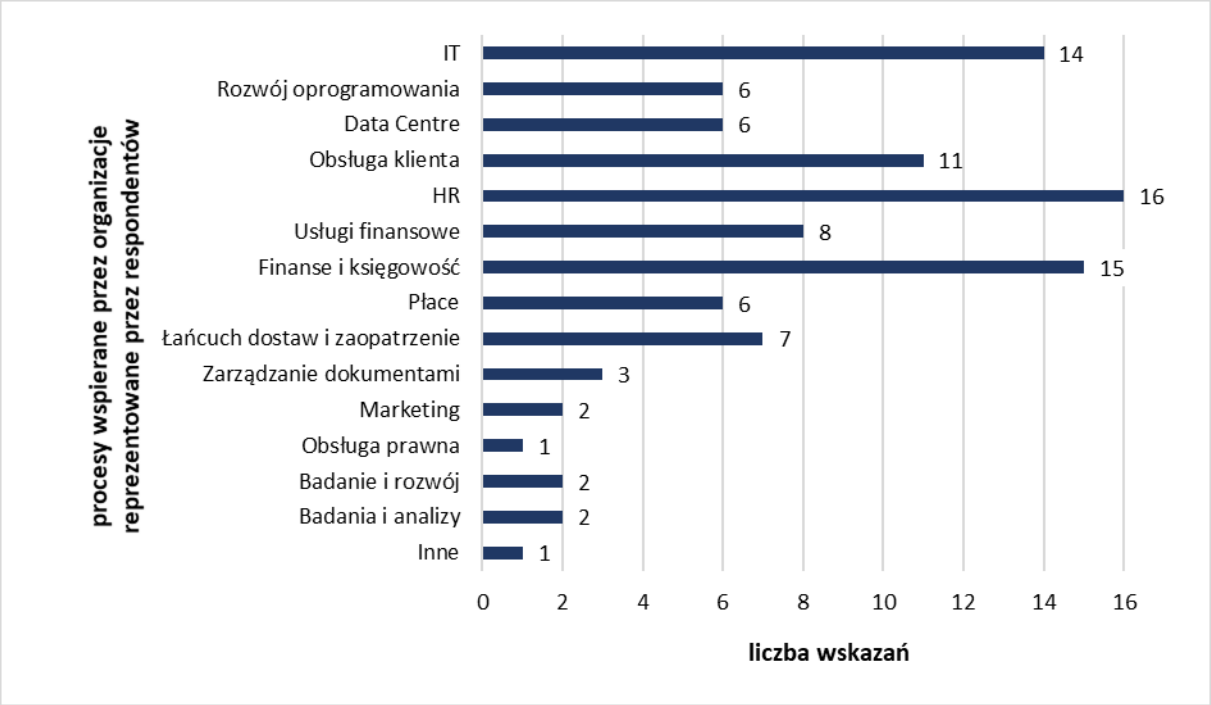
Pytanie 71. ***Jaką branżę reprezentuje Państwa organizacja? [pytanie półotwarte jednokrotnego wyboru]***



Rysunek 134. Branże organizacji i ich liczba w próbie, N = 26
Źródło: Opracowanie własne.

Najliczniejszą grupę branżową (5 – 19,2%) stanowiły organizacje świadczące usługi profesjonalne i komercyjne. Kolejnymi licznymi grupami branżowymi były organizacje IT (4 – 15,4%) oraz finansowe/ubezpieczeniowe (3 – 11,5%). Najczęściej wskazywano jednak odpowiedź „inne" (7 razy – 26,9%), które zostały uzupełnione o następujące komentarze: „elektronika, nowoczesne technologie", „customer service", „edukacja, szkolnictwo wyższe", „farmaceutyczna/rolnicza", „media". „finanse, IT", „IT, TSL, AP".

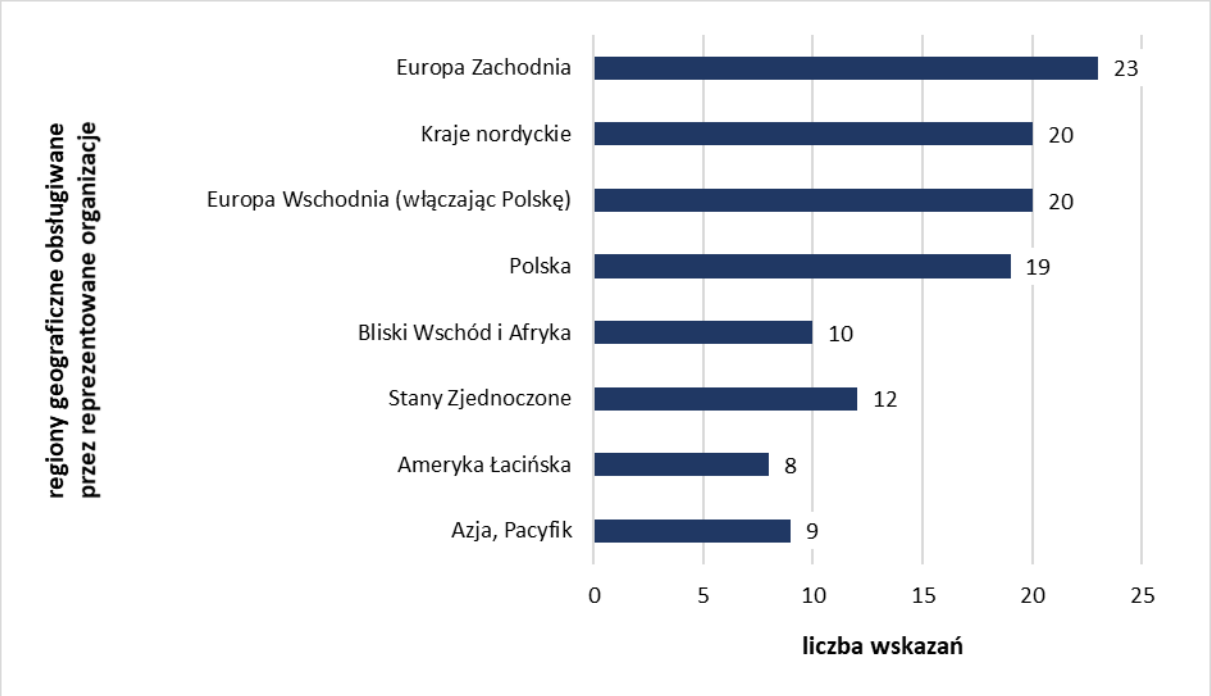
Pytanie 72. ***Jakie procesy są wspierane przez Państwa organizację? [pytanie półotwarte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 135. Rodzaje procesów wspieranych przez organizacje reprezentowane w próbie i liczba ich wskazań, N = 27
Źródło: Opracowanie własne.

Najliczniejszą grupę wspieranych procesów stanowiły procesy HR (16 wskazań – 16%), finansowe i księgowe (15 wskazań – 15%) oraz IT (14 wskazań – 14%). Najmniej organizacji reprezentowanych przez respondentów wspierało procesy przy obsłudze prawnej (1 wskazanie – 1%), badaniach i analizach, badaniach i rozwoju oraz marketingu (po 2 wskazania – 2%). Jeden badany wybrał odpowiedź „inne" (1%), uzupełniając ją komentarzem: „dostawca informacji gospodarczych".

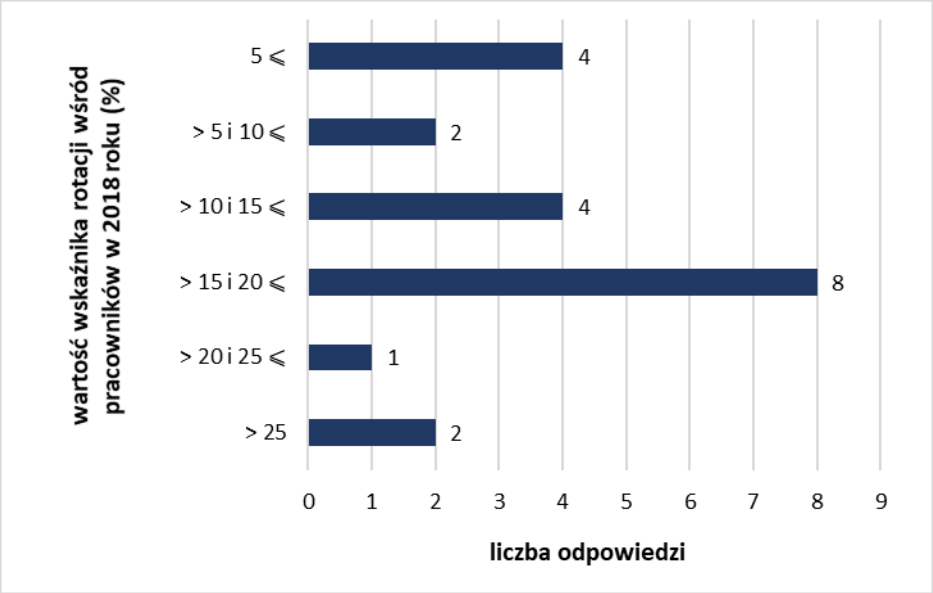
Pytanie 73. ***Jaki region geograficzny obsługuje Państwa organizacja? [pytanie zamknięte wielokrotnego wyboru]***



Rysunek 136. Regiony geograficzne obsługiwane przez reprezentowane w próbie organizacje i liczba ich wskazań, N = 27
Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane wyniki pozwalają podzielić regiony na dwie dość podobne pod względem liczby wskazań grupy. Do pierwszej, najliczniejszej, należą: Europa Zachodnia (23 wskazań – 19%), kraje nordyckie, Europa Wschodnia (po 20 wskazań – 16,5%) i Polska (19 wskazań – 15,7%). Do drugiej, najmniej licznej, należą Ameryka Łacińska (8 wskazań – 6,6%), Azja i Pacyfik (9 wskazań – 7,4%), Bliski Wschód i Afryka (10 wskazań – 8,3%) oraz Stany Zjednoczone (12 wskazań – 9,9%).

Pytanie 74. ***Jaki był wskaźnik rotacji pracowników w 2018 roku w Państwa organizacji? [pytanie otwarte]***



Rysunek 137. Wartości wskaźnika rotacji w reprezentowanych organizacjach w 2018 roku i ich przyporządkowanie do zakresów wartości, N = 21
Źródło: Opracowanie własne.

Średni wskaźnik rotacji wśród organizacji reprezentowanych przez 21 respondentów wyniósł 14,27% (SD = 8,35), a mediana 16%. Największa liczba podanych wartości (8 – 38,1% odpowiedzi) mieściła się w zakresie powyżej 15% do 20% włącznie. Kolejną w liczebności grupą były wartości poniżej lub równe 5% i powyżej 10% do 15% włącznie (zawierały się w nich po 4 odpowiedzi – 19%). Tylko jeden wynik (4,8%) mieścił się w przedziale od 20% do 25%.

4.3.2. Analiza uzyskanych wyników badania

Zastosowanie rozbudowanego narzędzia badawczego pozwoliło z jednej strony zebrać wartościowy materiał badawczy, z drugiej zaś ułatwiło jego analizę i wyciągnięcie wniosków dotyczących zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Szczegółowa analiza umożliwiła wyodrębnienie tych obszarów zadaniowych zarządzania talentami, które funkcjonują prawidłowo i są silnym zasobem organizacji, jak również wskazała jednocześnie obszary, które wymagają usprawnienia i poprawy oraz dalszego rozwoju. Wyniki badania przedstawiono w formie wartości procentowych zaokrąglonych do najbliższych liczb całkowitych.

Uczestnicy badania

Większość firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych, które wzięły udział w badaniu, zatrudnia od 51 pracowników do 550 pracowników (63% wskazań). 22% badanych firm stanowią te zatrudniające ponad 550 osób. Zaledwie 15% badanych firm to przedsiębiorstwa, które zatrudniają do 50 pracowników. Średni okres istnienia badanych firm w Trójmieście wynosi 8 lat. Do najczęściej wskazywanych krajów pochodzenia spółek macierzystych należą Stany Zjednoczone (21% wskazań), Polska, Niemcy i Finlandia (po 13% wskazań). Biorąc pod uwagę typ organizacji, dominującym typem działalności, wskazywanym przez 70% badanych, są firmy świadczące usługi w tzw. centrach usług wspólnych (skrót SSC), 11% stanowią firmy zapewniające outsourcing procesów biznesowych (skrót BPO), 11% to przedsiębiorstwa zajmujące się outsourcingiem procesów informatycznych (skrót IT) oraz 7% badanych firm to tzw. centra doskonałości (ang. *centre of excellence*). Firmy biorące udział w badaniu świadczą przede wszystkim usługi o charakterze wspierającym, które wiążą się z realizacją procesów HR, księgowych i finansowych oraz IT. Biorąc pod uwagę strukturę zatrudnienia w podziale na branże firm macierzystych, badane firmy prezentują przede wszystkim branżę usług profesjonalnych i komercyjnych (wsparcie biznesu, wsparcie HR, wsparcie prawne, badania i konsulting). Regiony geograficzne obsługiwane przez badane firmy to przede wszystkim Europa Zachodnia (19% wskazań), kraje nordyckie (17% wskazań), Europa Wschodnia (17% wskazań) i Polska (16% wskazań). Średni wskaźnik rotacji pracowniczej za 2018 rok w badanych organizacjach wyniósł 14%, natomiast mediana 16%.

Ocena poszczególnych obszarów zadaniowych zarządzania talentami

Szczegółowe omówienie wyników badania zostało przeprowadzone w nawiązaniu do pytań badawczych przedstawionych na początku niniejszej pracy.

P1. Czy koncepcja zarządzania talentami jest stosowana w badanych organizacjach?

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że 78% przebadanych przedsiębiorstw z sektora nowoczesnych usług biznesowych deklaruje, iż prowadzi działania z zakresu zarządzania talentami. Jest to pozytywna obserwacja pokazująca, iż od 1998 roku, czyli od momentu opublikowania raportu *Wojna o talenty* (ang. *The War for Talent*), nastąpiło przeniesienie koncepcji zarządzania talentami na grunt praktyczny i znajduje ona szerokie zastosowanie w praktykach zarządzania zasobami ludzkimi w badanych organizacjach. Wyniki badań empirycznych wskazują, że w 91% badanych organizacji z sektora nowoczesnych usług biznesowych zarządzanie talentami ma charakter strategiczny. Pokazuje to, że działania z tego zakresu są prowadzone w odpowiedzi na konkretne potrzeby i występuje określone uzasadnienie biznesowe, które motywuje organizacje do prowadzenia działań w tym obszarze. Wynik tego badania wskazuje również na to, że organizacje rozumieją, że dzięki odpowiedniemu zarządzaniu talentami można uzyskać przewagę organizacyjną oraz zagwarantować sukces przedsiębiorstwu. To podejście świadczy o świadomości organizacji, że poprzez odpowiednie zarządzanie szczególną grupą pracowników, jakimi są pracownicy utalentowani, organizacja może zwiększyć swoją efektywność. Stosunkowo niewielki procent badanych firm deklaruje, że zarządzanie talentami stanowi przedmiot działań doraźnych.

22% pozostałych firm nie prowadzi działań z tego obszaru badawczego i jako trzy główne powody takiego postępowania podaje się: brak zdefiniowanej strategii zarządzania talentami, brak odpowiedniej wiedzy i narzędzi, które pozwoliłyby na podjęcie działań oraz brak zainteresowania i wsparcia ze strony kadry kierowniczej. Kolejnym czynnikiem ograniczającym możliwość prowadzenia działań związanych z zarządzaniem talentami jest brak odpowiedniego budżetu, który mógłby zostać wykorzystany zarówno do opłacenia działań związanych z poszczególnymi obszarami zadaniowymi, jak również na dodatkowe wynagrodzenia dla talentów, będące jednym z czynników retencji talentów w organizacji. Badane firmy nie prowadzą też zarządzania talentami z obawy, że pracownicy zakwalifikowani do grupy talentów będą mieli zbyt duże oczekiwania w stosunku do metod rozwojowych, których organizacje z powodu ograniczonych zasobów finansowych oraz ludzkich nie będą mogły spełnić. Ponadto w badaniu zaobserwowano, że część organizacji nie

prowadzi zarządzania talentami, ponieważ znajduje się w fazie organicznego wzrostu i co się z tym wiąże – dynamicznego zatrudniania pracowników, co nie sprzyja aktywnościom z tego obszaru, organizacje są bowiem skupione przede wszystkim na rekrutacji oraz selekcji pracowników do nowo powstającej organizacji.

Uzyskany wynik można interpretować w taki sposób, iż aby rozpocząć zarządzanie talentami w organizacji, potrzebne jest szczególne zaangażowanie kadry zarządzającej, która wspólnie z działem personalnym powinna zdefiniować najpierw strategię zarządzania talentami, która określi cele i etapy oraz szczegółowe zadania do realizacji w tym procesie. Jednocześnie, aby prowadzić zarządzanie talentami na podstawie uprzednio przygotowanej strategii, organizacje potrzebują przedmiotowej wiedzy, w jaki sposób implementować i prowadzić projekty związane z tym obszarem. Do prowadzenia procesu zarządzania talentami organizacje powinny dobierać odpowiednie metody i narzędzie wspierające organizacje w realizacji poszczególnych obszarów zadaniowych zarządzania talentami. Warto również, aby działy personalne, przekonując kadrę kierowniczą do prowadzenia tego typu aktywności, podkreślały zawsze, że odpowiednie zarządzanie talentami przynieść może organizacji szereg korzyści w postaci wzrostu stopnia realizacji jej celów, jak również lepszego wykorzystania potencjału pracowników utalentowanych, co konsekwencji wpłynie pozytywnie na jej funkcjonowanie.

Odpowiedzi na poniższe pytania badawcze dotyczą tych organizacji, które zadeklarowały, iż prowadzą działania z zakresu zarządzania talentami.

P2. Czy i jak strategia zarządzania talentami jest powiązana ze strategią organizacji oraz strategią personalną?

Przeprowadzone badanie wykazało, że 62% badanych firm zadeklarowało posiadanie strategii zarządzania talentami – którą określa się jako elastyczną konfigurację celów oraz planów działania ukierunkowaną na pozyskiwanie, identyfikowanie, utrzymanie i optymalne wykorzystanie talentów, aby pozwoliły one organizacji osiągnąć i utrzymać przewagę organizacyjną[372]. 93% firm posiadających strategię zarządzania talentami podkreśla również, że przenika się ona wzajemnie ze strategiami wyższego rzędu, czyli strategią organizacji i strategią personalną. To pokazuje, że badane organizacje rozumieją, iż zarządzanie talentami nie powinno stanowić wyalienowanych czynności nastawionych tylko na doraźne aktywności,

[372] A. Miś, A. Pocztowski, *Istota talentu*…, dz. cyt., s. 61.

ale powinno być zaplanowane. Ponadto 79% firm posiadających strategię zarządzania talentami potwierdza, że jest ona powiązana z globalną strategią zarządzania talentami, co świadczy o tym, że organizacje integrują perspektywę lokalną z wytycznymi otrzymanymi z organizacji macierzystej, do której należy przedsiębiorstwo. Uzyskanie takiego wyniku pokazuje, że organizacje deklarują, iż zarządzanie talentami jest elementem strategii organizacji, nadal jednak znaczna ich część nie ma zdefiniowanej strategii zarządzania talentami. Organizacjom tym rekomenduje się, aby przystępując do zarządzania talentami, przygotowywały strategię zarządzania talentami, która określi cele do osiągnięcia oraz plany działania, w jaki sposób zarządzać utalentowanymi pracownikami.

P3. Jakie cele i działania realizują organizacje poprzez zarządzanie talentami?

Badane organizacje wskazywały różne cele, które starają się realizować poprzez zarządzanie talentami. Średnio jedna organizacja wskazywała aż siedem celów, które są wypełniane jednocześnie podczas zarządzania talentami. Oznacza to, że brakuje jednego wyraźnego motywu, dla którego organizacje podejmują aktywność z tego obszaru, zaś prowadzenie zarządzania talentami stanowi zbiór różnych, uzupełniających się celów, będących indywidualnym wyborem danego przedsiębiorstwa.

Najważniejszymi celami realizowanymi w ramach zarządzania talentami są: zatrzymanie talentów (13% wskazań) i podwyższanie ich kompetencji (po 12% wskazań). Kolejnym celem, który organizacje realizują podczas zarządzania talentami, jest wzrost zaangażowania talentów, stworzenie możliwości rozwoju talentom oraz wspieranie sukcesji poprzez przygotowanie kadry rezerwowej (po 11% wskazań). Nieco rzadziej wybieranym celem było rozwijanie umiejętności przywódczych kadry kierowniczej (10% wskazań), przygotowanie pracowników na stanowiska kluczowe (9% wskazań) oraz wykorzystanie potencjału talentów przy dodatkowych projektach (8% wskazań). Zaskakujące jest, że wyniki badania z jednej strony pokazują, iż zarządzanie talentami ma znaczenie strategiczne dla organizacji, ale z drugiej strony organizacje, prowadząc zarządzanie talentami, niezbyt często wskazują cele związane z podniesieniem efektywności całej organizacji (8% wskazań) oraz zwiększeniem stopnia realizacji jej celów (7% wskazań). Można więc zauważyć pewną polaryzację powodów, dla których organizacje podejmują działania związane z zarządzaniem talentami – z jednej strony są korzyści dla talentów, a z drugiej dla organizacji.

Taki rozkład wyników można interpretować następująco: zarządzanie talentami w ocenie firm wiąże się przede wszystkim z korzyściami dla talentów, takimi jak rozwój oraz podwyższenie kompetencji. W konsekwencji prowadzi ono do zatrzymania i wzrostu

zaangażowania tych pracowników w badanych firmach, w mniejszym stopniu natomiast dotyczy korzyści dla samej organizacji w postaci zwiększenia jej efektywności i realizacji strategii. Rekomendowane jest, aby organizacje, prowadząc zarządzanie talentami, zauważały silniejszy związek tego procesu z osiąganiem celów strategicznych, który w konsekwencji przekłada się na efektywność całego przedsiębiorstwa. Wart podkreślenia jest również fakt, że talenty można wykorzystywać w istotnych dla organizacji projektach, gdyż pracownicy utalentowani mają potencjał i zasoby, aby w szczególny sposób wpływać na realizację tych projektów.

Analizując wyniki dotyczące działań podejmowanych przez organizacje w ramach zarządzania talentami, można zaobserwować, że najważniejszym działaniem jest rozwijanie talentów (23% wskazań). Znajduje to potwierdzenie w wybieranym wcześniej celu realizowanym poprzez zarządzanie talentami, tj. w podwyższeniu kompetencji talentu. Poza działaniem związanym z rozwijaniem talentów istotne są również motywowanie i zatrzymanie talentów poprzez kształtowanie odpowiednich warunków pracy oraz płacy, analizowanie przyczyn odchodzenia talentów (18% wskazań) oraz pozyskiwanie talentów poprzez odpowiednią rekrutację i selekcję (17 % wskazań). Można powiedzieć, że są to główne działania, które konstytuują proces zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych oraz wskazują powody, dla których podejmowane jest zarządzanie talentami.

Mniejsze znaczenie dla badanych organizacji ma zdefiniowanie pojęcia talentu (13% wskazań), co może wskazywać, że jest dobrze zoperacjonalizowany konstrukt teoretyczny, który nie wymaga dodatkowej uwagi ze strony podmiotów odpowiadających za zarządzanie talentami. Zaskakujące jest to, że organizacje rzadziej wybierają działania związane z ocenianiem efektywności i rozmieszczeniem talentów w przedsiębiorstwie (11% wskazań). Warto zauważyć, iż brak odpowiedniej koncentracji na ocenianiu i rozmieszczeniu talentów może wpływać też na fakt, że organizacje nie wykorzystują podwyższonego potencjału talentów w nowych rolach i odpowiedzialnościach, co w konsekwencji powoduje, że nie wykorzystuje się maksymalnie puli kompetencji talentów w organizacji. Istnieje również zagrożenie, że przedsiębiorstwa, nie dokonując regularnej oceny efektywności i nie alokując talentów do nowych ról, nie zauważają, że konsekwencją przyspieszonego rozwoju jest to, że talent stosunkowo szybko wychodzi poza oczekiwania stanowiskowe i będzie szukał nowych możliwości rozwoju zawodowego oraz awansu. To bardzo istotny elementy zarządzania talentami, ponieważ rozmieszczenie talentów poprzez odpowiedni awans pionowy i poziomy przyczynia się do realizacji zakładanych

celów biznesowych oraz do akceleracji rozwoju organizacji, jak również zapobiega odejściu tych zasobów z przedsiębiorstw.

Podsumowując odpowiedzi na powyższe pytanie badawcze, warto podkreślić, że cele i działania wskazywane przez badane organizacje nawiązują do prezentowanej uprzednio literatury przedmiotu oraz praktyk firm doradczych, należy jednak zwracać większą uwagę na powiązanie talentu z efektywnością organizacji oraz na jego ocenianie i odpowiednie rozmieszczanie w organizacji.

P4. Jakie podmioty uczestniczą w zarządzaniu talentami?

Następnym wnioskiem z badania jest obserwacja, że 95% badanych organizacji deklaruje, iż zarządzanie talentami dotyczy wszystkich pracowników. Powoduje to, że każdy pracownik może być objęty tym oddziaływaniem w tym aspekcie ze strony pracodawcy. Jest to szczególnie istotne, gdyż poprzez odpowiednie zarządzanie talentami pracownicy utalentowani wychodzą poza przypisane role zawodowe, osiągają lepsze wyniki pracy, co w konsekwencji prowadzi do szybkiego zwiększenia efektywności organizacji, jako że indywidualne rezultaty osiągane przez talenty sumują się i poprawiają wynik organizacji jako całości. Uzyskanie takiego wyniku badania jest bardzo dobrym rezultatem pokazującym, że atrybuty talentów są szeroko rozumiane i podejście do talentu w badanych organizacjach jest na tyle ogólne, że odnosi się ono do wszystkich ról. Można więc zauważyć, iż podejście to nawiązuje do podejścia zasobowego, które podkreśla, że osiąganie trwałej przewagi konkurencyjnej można uzyskać poprzez posiadany kapitał ludzki.

Kolejną kwestią, którą ma znaczenie dla zarządzania talentami, jest problematyka związana z podmiotami zaangażowanymi w ten proces. Analiza wyników badania wykazała, że najczęściej wybieranym podmiotem zaangażowanym w ten proces jest dział personalny (28% wskazań), któremu przypisuje się wiodącą rolę w zarządzaniu talentami. Działowi personalnemu towarzyszą pozostałe podmioty, tj. bezpośredni przełożony (26% wskazań), kierownictwo (25% wskazań), wyższa kadra zarządzająca, w postaci zarządu (16% wskazań). Taki układ podmiotów wynika z tego, że co prawda dział personalny nadzoruje całe spektrum aktywności związanych z zarządzania talentami, począwszy od rekrutacji, poprzez wspieranie rozwoju, a skończywszy na analizie przyczyn odchodzenia talentów, niemniej jednak może liczyć na aktywne wsparcie i uczestnictwo pozostałych podmiotów. Warto jednak podkreślić, że zarządzanie talentami jako inicjatywa o charakterze strategicznym powinno wiązać się ze znacznie większym zaangażowaniem wyższej kadry zarządczej, dlatego też rekomendowane jest większe uczestnictwo tego

podmiotu w całym procesie, szczególnie dotyczy to wzajemnych związków strategii zarządzania talentami ze strategią organizacji.

Badanie pokazuje, że przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu korzystają ze wsparcia firm doradczych w prowadzeniu zadań związanych z zarządzaniem talentami (4% wskazań), co świadczy o tym, że proces ten jest realizowany głównie przez podmioty z wewnątrz organizacji i nie korzysta się ze wsparcia zewnętrznego. Taki wynik może wynikać z tego, że doradztwo zewnętrzne jest dość drogą usługą i przedsiębiorstwa nie posiadają odpowiedniego budżetu, aby prowadzić ten proces przy pomocy zewnętrznych doradców. Jednocześnie badanie wykazało, że 71% badanych organizacji nie posiada wyodrębnionego stanowiska, tj. menedżera ds. zarządzania talentami. Reasumując można powiedzieć, że aktywności z tego obszaru realizowane i nadzorowane są głównie przez pracowników działu personalnego, którzy pełnią kluczową rolę w prowadzeniu projektów mających związek z zarządzaniem talentami.

Analizując oczekiwania firm wobec bezpośrednich przełożonych talentów, można zauważyć, że skupiają się one na trzech kluczowych zadaniach, tj. przeprowadzeniu rozmów o planowaniu kariery, przekazywaniu informacji zwrotnej na temat osiąganej efektywności oraz wyznaczaniu nowych zadań do realizacji. Można z tego wnioskować, że badane organizacje rozumieją, że efektywne prowadzenie zarządzania talentami wymaga dużego wsparcia ze strony przełożonych, którzy mają jasno zdefiniowane role i obowiązki w tym procesie. To zestawienie wymagań wskazuje, że organizacje mają świadomość, iż to bezpośredni przełożony powinien być kluczową osobą, która odpowiada za rozwój i wyniki osiągane przez pracowników utalentowanych. Żadna z badanych firm nie zaznaczyła, że nie ma wymagań wobec bezpośredniego przełożonego. Jest to pozytywny rezultat wskazujący, że zarządzanie talentami jest bardzo mocno osadzone w codziennej pracy przełożonego, który rozumie swoją rolę i odpowiedzialność oraz aktywnie wspiera organizacje w realizacji celów związanych z zarządzaniem talentami.

P5. Jaka kultura organizacyjna wspiera zarządzanie talentami?

Zarządzanie talentami odbywa się zawsze w kontekście bezpośredniego oddziaływania kultury organizacyjnej organizacji, w której pracuje pracownik utalentowany. Opisanie czynników kultury organizacyjnej pozwala na zdefiniowanie szczegółowych kryteriów, których spełnienie jest istotne, aby prowadzić zarządzanie talentami w sposób przynoszący korzyści organizacji. W badaniu podjęto próbę scharakteryzowania czynników kultury organizacyjnej, które mają istotne znaczenie i wpływ na zarządzanie talentami w badanych

organizacjach. Zaobserwowano, że najważniejszym czynnikiem kultury wspierającej zarządzanie talentami wskazanym przez badane organizacje jest koncentracja na rozwijaniu kompetencji pracowniczych (21% wskazań). Można zauważyć, że wskazywany uprzednio główny cel zarządzania talentami, tj. podwyższanie kompetencji, jak również główne działanie, tj. rozwijanie talentów, są powiązane ze wskazywanym najważniejszym czynnikiem kultury organizacyjnej, czyli koncentracją na rozwijaniu kompetencji pracowniczych. Pokazuje to wzajemne przenikanie się celu, działań i kultury organizacyjnej oraz gwarantuje, że proces zarządzania talentami jest efektywny. To ważna obserwacja, która świadczy o zgodności celu, działań i kultury organizacyjnej. Drugim ważnym czynnikiem kultury organizacyjnej wspierającej zarządzanie talentami jest jakość przywództwa, która wiąże się z dobrze rozwiniętymi kompetencjami przywódczymi liderów (19% wskazań). Następnymi czynnikami, tak samo ważnymi dla badanych firm, są: kultura oparta na pracy zespołowej oraz wspieranie różnorodności (16% wskazań), promowanie innowacyjności (15% wskazań) oraz zorientowanie na wyniki i osiągnięcia (13% wskazań). Ta konstelacja czynników jasno wskazuje, jakie warunki powinny panować w organizacji, aby jej kultura organizacyjna wspierała zarządzanie talentami i stanowiła solidny grunt, na którym mogą ujawnić się i wzrastać pracownicy utalentowani. Układ zaobserwowanych czynników kultury organizacyjnej uzyskany w przeprowadzonym badaniu pokazuje, że badane organizacje doskonale orientują się, jakie elementy kultury organizacyjnej są istotne dla powodzenia tego procesu. Można więc powiedzieć, że uzyskanie takiego wyniku jest pozytywnym rezultatem, który wskazuje, że zarządzanie talentami odbywa się w kontekście odpowiednio dopasowanej kultury organizacyjnej, która wspiera zarządzanie talentami, gwarantując przez to maksymalne korzyści beneficjentom tego procesu.

Następnym aspektem powiązanym z kulturą organizacyjną jest komunikacja dotycząca zarządzania talentami w organizacji. Wyniki pokazały, że 57% przebadanych firm jasno i otwarcie komunikuje zasady zarządzania talentami swoim pracownikom. Nadal jednak 29% badanych firm nie informuje pracowników o zasadach związanych z zarządzaniem talentami, co pokazuje, że część firm nie prowadzi tego procesu w sposób transparenty dla pracowników. Może to wynikać z obawy organizacji, że komunikując wszystkim pracownikom zasady zarządzania talentami, nie będą one w stanie sprostać ich oczekiwaniom. Dodatkowo spowodowane to może być obawą ze strony firm, że pracownicy poczują się zdemotywowani, gdy zostaną odrzuceni w procesie selekcji do grupy talentów. Warto podkreślić, że jasna komunikacja jest kluczowa dla powodzenia całego procesu

zarządzania talentami, dlatego też rekomenduje się, aby badane organizacje przykładały większą wagę do jej prowadzenia. Komunikacja pełni istotną rolę, gdyż wskazuje pracownikom, jakie postawy są premiowane w organizacji, i podaje wskazówki, co należy zrobić, aby zostać zakwalifikowanym do grupy talentów. Jednocześnie otwarte komunikowanie o zarządzaniu talentami pokazuje talentom, że mogą one rozwinąć swój potencjał w danej firmie i zaangażować się w działania, które z jednej strony zapewnią im dodatkowy rozwój, a z drugiej strony mają wpływ na funkcjonowanie organizacji. Jest to ważny element, gdyż poczucie wpływu na organizację odgrywa istotną rolę i stanowi źródło dodatkowej motywacji do pracy dla talentów. Rekomenduje się, aby proces komunikowania o zarządzaniu talentami uległ poprawie.

P6. Jak przebiega realizacja poszczególnych obszarów zadaniowych zarządzania talentami?

Na podstawie literatury przedmiotu wyróżnione zostały kolejne obszary zadaniowe zarządzania talentami, które organizacja powinna brać pod uwagę i realizować, aby z sukcesem prowadzić zarządzanie talentami. Są to:

1. zdefiniowanie profilu talentu;
2. rekrutacja i selekcja talentu;
3. rozwijanie talentu;
4. ocenianie i rozmieszczanie talentu;
5. motywowanie i zaangażowanie talentu;
6. odchodzenie talentu.

Działania związane z realizacją poszczególnych obszarów zadaniowych zostały szczegółowo zbadane za pomocą opracowanego przez autorkę kwestionariusza badawczego, w którym obszary zadaniowe określa się jako „wymiary" zarządzania talentami. Aby zapewnić maksymalną przejrzystość realizacji poszczególnych działań związanych z danym obszarem zadaniowym, autorka postanowiła zaprezentować główne wnioski z przeprowadzonych badań w formie tabelarycznej.

Jeśli chodzi o pierwszy obszar zadaniowy, jakim jest zdefiniowanie pojęcia talentu w organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych, na uwagę zasługują wnioski przedstawione w tabeli 21.

Tabela 21. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących realizacji obszaru zadaniowego zarządzania talentami: zdefiniowania profilu talentu

Obszar zadaniowy	Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych
1. Zdefiniowanie profilu talentu	• Talent w badanych organizacjach jest definiowany przede wszystkim poprzez wysoki potencjał pracownika (26% wskazań). Drugie w kolejności jest postrzeganie talentu przez pryzmat wysokich kompetencji kluczowych zarówno dla organizacji, jak i dla stanowiska (23% wskazań). Na trzecim miejscu znalazła się definicja, która zakłada, że talent wpływa w sposób znaczący na obecne i przyszłe osiągnięcia organizacji oraz pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (19% wskazań). Odnośnie do uprzednio wskazanych kryteriów konstytuujących talent istnieje oczekiwanie, że powinien on uzyskiwać ponadprzeciętne wyniki pracy (17%). Warte zauważenia jest to, że najmniej istotne dla definicji talentu według badanych firm są cechy przywódcze i ponadprzeciętne uzdolnienia w jakimś kierunku (po 6% wskazań). Oznacza to, że określanie talentu jest powiązane raczej z pewnymi ogólnymi predyspozycjami, kluczowymi kompetencjami i wynikającymi z nich konsekwencjami (wynikami pracy) niż z konkretnymi cechami związanymi z daną rolą zawodową. • Istotnym elementem profilu talentu są pytania w kwestionariuszu dotyczące tego, w jaki sposób należy rozumieć potencjał. Kwestia potencjału jest szczególnie interesująca, gdyż literatura przedmiotu i praktyki firm doradczych wskazują duże zróżnicowanie pojęciowe w tym obszarze. Dla badanych organizacji największe znaczenie ma definicja potencjału, która mówi o tym, że potencjał gwarantuje możliwość odnoszenia sukcesu na stanowisku o większym zakresie odpowiedzialności w krótkim czasie. Jednocześnie potencjał oznacza, że pracownik potrafi działać w zmieniającym się otoczeniu, rozumie poziom złożoności zadań, z którymi radzi sobie, pozyskując odpowiednią wiedzę i umiejętności (po 31% wskazań). Nieco mniejsze znaczenie miała definicja potencjału, która jest często stosowana przez dużą liczbę organizacji w praktyce personalnej definiująca potencjał jako wysoką aspirację, zdolności oraz zaangażowanie pracownika

Obszar zadaniowy	Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych
	(27% wskazań). Określanie potencjału zdecydowanie rzadziej odbywa się przez pryzmat ponadprzeciętnych możliwości intelektualnych (inteligencję ogólną) oraz szybszą zdolność uczenia się (10% wskazań). • Badając definicję talentu, istotne jest również określenie, jakich kompetencji kluczowych oczekuje się od pracowników utalentowanych. Najważniejszą kompetencją kluczową wskazywaną przez badane firmy jest otwartość na zmiany (14% wskazań). Pokazuje to, że dynamiczne otoczenie biznesowe wymaga od talentów umiejętności radzenia sobie z ciągłymi zmianami w środowisku zawodowym, wykazując przy tym adaptacyjne zachowania. To podejście do kompetencji kluczowych nawiązuje do wcześniej opisanego potencjału, przy którym organizacje zwracają również uwagę na umiejętność radzenia sobie ze zmieniającym się otoczeniem. Kolejną ważną kompetencją dla badanych organizacji jest orientacja na działanie (12% wskazań), co podkreśla wagę i znaczenie osiąganych wyników pracy przez talenty. Ponadto dla talentu ważna jest kompetencja związana z nastawieniem pracownika na ciągły rozwój (12% wskazań), która oznacza osobisty wkład pracownika, aby podnieść swoją wiedzę oraz umiejętności zawodowe. Dodatkową kompetencją wymaganą od pracownika utalentowanego jest umiejętność do pracy w zespole (12% wskazań). Kolejne cechy to: innowacyjność, co podkreśla, że od talentu oczekuje się, iż efekty jego pracy będą miały charakter twórczy, jak również umiejętność strategicznego myślenia, która pozwala na przewidywanie konsekwencji następstwa kolejnych zdarzeń (po 9% wskazań). Nieco mniejsze znaczenie ma: inteligencja emocjonalna i myślenie analityczne (po 8% wskazań) oraz zdolności przywódcze (6% wskazań). Najmniejsze znaczenie dla talentu mają kompetencje językowe oraz umiejętność wywierania wpływu na inne osoby (po 4% wskazań) i umiejętności techniczne w ramach danej specjalności (2% wskazań). Opisane kompetencje pokazują, że istnieje

Obszar zadaniowy	Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych
	duże zróżnicowanie oczekiwań pracodawców wobec pracowników utalentowanych w tym zakresie i nie istnieje zdecydowana przewaga jednej kompetencji nad pozostałymi, których oczekuje się od pracowników utalentowanych. • Oceniając znaczenie używanego języka, wszystkie badane organizacje wskazały, że język angielski jest podstawową kompetencją językową wymaganą od pracownika utalentowanego. Wiąże się to z faktem, że procesy biznesowe są zazwyczaj obsługiwane w języku angielskim i pracownicy z sektora nowoczesnych usług biznesowych komunikują się w tym języku zarówno z otoczeniem wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując uzyskane wyniki badań dla obszaru zadaniowego, jakim jest zdefiniowanie profilu talentu, ważną obserwacją jest to, że badane organizacje rozumieją, że kluczowym i najbardziej istotnym elementem definicji talentu jest jego potencjał, który rozumiany jest jako zdolność talentu do wywiązywania się z zadań o większym zakresie i odpowiedzialności w organizacji. Organizacje rozumieją również, że osiągane wyniki nie są najważniejszym elementem definicji talentu, a stanowią jedynie konsekwencję posiadanego potencjału, który to powinien prowadzić do osiągania wysokich wyników zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Elementem centralnym definicji talentu jest też profil kompetencyjny charakteryzujący się umiejętnościami adaptacyjnymi i radzeniem sobie ze zmianą, jak również cechujący się ciągłą koncentracją na rozwoju oraz nastawieniem na rezultat. Można więc powiedzieć, że wykorzystywana definicja talentu w organizacji zapewnia, iż pracownicy utalentowani są strategicznym zasobem organizacji, dostarczając kluczowych kompetencji niezbędnych do jej nieustannego rozwoju w turbulentnym otoczeniu. Jednocześnie warto podkreślić, że uzyskane wyniki badań są zbliżone do definicji talentu prezentowanej w literaturze przedmiotu oraz przez instytucje doradczo-szkoleniowe.

W kontekście drugiego obszaru zadaniowego zarządzania talentami, jakim jest rekrutacja i selekcja talentu w organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych, na uwagę zasługują wnioski przedstawione w tabeli 22.

Tabela 22. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących realizacji obszaru zadaniowego zarządzania talentami: selekcja i rekrutacja talentu

Obszar zadaniowy	Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych
2. Selekcja i rekrutacja talentu	• Charakteryzując źródła pozyskiwania talentów, widać, że wszystkie badane firmy (100% wskazań) wskazują na wewnętrzny rynek pracy jako miejsce, z którego można pozyskiwać talenty. Znaczenie ma także zewnętrzny rynek pracy, z którego aż 81% badanych organizacji pozyskuje również talenty. Wyniki badań pokazują, że dominują trzy sposoby rekrutacji talentów z rynku zewnętrznego, tj. rekomendacje kandydatów przez własnych pracowników i ogłoszenia rekrutacyjne na portalach pracy (po 19% wskazań). Rekrutuje się też kandydatów poprzez uczestnictwo w targach pracy (18% wskazań). Nieco rzadziej badane organizacje wdrażają programy stażowe dla studentów i absolwentów (16% wskazań), korzystają z rekomendacji agencji doradztwa personalnego (14% wskazań) oraz współpracują z biurami karier (13% wskazań). Część firm deklaruje, że posiada wyodrębniony zespół rekrutacyjny (ang. *talent acquisition team*), który aktywnie wyszukuje talenty na rynku zewnętrznym, wykorzystując media społecznościowe, lokalne spotkania profesjonalistów z danego obszaru lub też aktywnie docierając do kandydatów poprzez kontakt bezpośredni (ang. *direct search*). Jeżeli chodzi o sposoby pozyskiwania talentów z wewnętrznego rynku pracy, dominują osobiste zgłoszenia pracowników oraz rekomendacje bezpośredniego przełożonego (po 35% wskazań). Jest to ważne spostrzeżenie pokazujące, że organizacje dopuszczają możliwość, aby pracownik samodzielnie zgłosił się i poddał procedurze selekcyjnej, w konsekwencji uzyskując informację zwrotną na temat posiadanych przez siebie kompetencji zawodowych w nawiązaniu do profilu talentu. Badane organizacje zwracają także uwagę na rekomendacje talentów przez wyższą kadrę kierowniczą (25% wskazań), co podkreśla istotne zaangażowanie tego podmiotu w proces rekrutacji. • Opisując proces selekcji, zaobserwowano, że dominującą metodą selekcyjną talentów w badanych organizacjach jest ocena okresowa (33% wskazań). W mniejszym stopniu wykorzystywana jest również rozmowa selekcyjna (16% wskazań), co pokazuje, że firmy po

Obszar zadaniowy	Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych
	przeprowadzeniu rozmowy okresowej stosują inne, dodatkowe narzędzia selekcyjne, aby upewnić się, że kandydat spełnia wszystkie kryteria doboru. Ponadto w procesie selekcji stosuje się również ocenę 360 stopni (11% wskazań), ocenę wyników pracy w zespołach projektowych (11% wskazań), ośrodki oceny (ang. *assessment centre*) (9% wskazań), indywidualne prezentacje (7% wskazań) oraz narzędzia psychometryczne (5% wskazań), jednak metody te nie mają charakteru dominującego i uzyskane wyniki badań wskazują, że stanowią one dodatkowe narzędzia selekcyjne uzupełniające proces selekcji, który zdominowany jest – jak wcześniej zauważono – przez ocenę okresową. • Diagnozując częstotliwość rekrutacji do grupy talentów, zaobserwowano, że prowadzi się ją najczęściej raz w roku (38% wskazań) lub też proces ten jest prowadzony w zależności od potrzeb organizacji (33% wskazań). W trybie ciągłym rekrutację prowadzi się jedynie w 24% badanych organizacji. Częstotliwość rekrutacji do grupy talentów jest zróżnicowana i można stwierdzić, że zależy ona od indywidualnego podejścia danej organizacji. • Wyniki badań wykazały, że średni szacunkowy procent pracowników zaliczonych do grupy talentów wynosi 24%. To stosunkowo wysoki wskaźnik, biorąc pod uwagę literaturę przedmiotu, i oznacza, że mniej więcej co czwarty pracownik może być zakwalifikowany do grupy talentów i jest uwzględniony w oddziaływaniach z zakresu zarządzania talentami.

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując uzyskane wyniki w stosunku do obszaru zadaniowego związanego z rekrutacją i selekcją talentu, można zauważyć, że organizacje rozumieją, iż pozyskiwanie talentu powinno odbywać się zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji. To zrównoważone podejście do źródeł pozyskiwania talentów pozytywnie wpływa na organizację, ponieważ z jednej strony obejmuje ono zasoby wewnętrzne, a z drugiej strony koncentruje się na ciągłej podaży talentów z otoczenia organizacji. Pozyskanie talentu z zewnętrznego rynku pracy jest korzystne, ponieważ nowo pozyskani pracownicy mogą wnieść nowe kompetencje zawodowe, wzbogacające przy tym wewnętrzne zasoby

organizacji o kluczowe kompetencje. Pozytywnym aspektem zaobserwowanym w badaniu jest również to, że podczas oceny okresowej dokonuje się selekcji talentu, co pokazuje, że organizacje mają świadomość, iż ocena pracownicza powinna być tym momentem, kiedy to przełożony pracownika zwraca szczególną uwagę, czy posiadany potencjał pozwala na to, aby pracownika zakwalifikować do grupy talentów. Pozytywnym trendem jest również fakt, że firmy w procesie selekcji stosują także inne narzędzia, takie jak: rozmowa selekcyjna, ocena 360 stopni, ocena wyników pracy w zespołach projektowych, ośrodki oceny (ang. *assessment centre*), indywidualne prezentacje oraz narzędzia psychometryczne. Rekomendowane jest, aby wskazane narzędzia były wykorzystywane znacznie częściej, ponieważ mogą one dać dodatkowy wgląd w potencjał pracownika, który jest bardzo istotnym elementem struktury talentu. Jednocześnie należy zauważyć, że średni szacunkowy procent pracowników zaliczonych do grupy talentów uzyskany w badaniu wynosi aż 24%, co pokazuje, że firmy, prowadząc już projekty z zarządzania talentami, obejmują nimi stosunkowo dużą grupę zatrudnionych pracowników.

Charakteryzując trzeci obszar zadaniowy zarządzania talentami, jakim jest rozwijanie talentu w organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych, należy zwrócić uwagę na wnioski zaprezentowane w tabeli 23.

Tabela 23. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących realizacji obszaru zadaniowego zarządzania talentami: rozwijanie talentu

Obszar zadaniowy	**Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych**
3. Rozwijanie talentu	• Wyniki badań wskazują, że badane firmy średnio stosują 8 różnych metod rozwijania talentów. Najczęściej wybieranymi metodami rozwoju talentów są praca w projektach międzynarodowych oraz zespołach projektowych (po 11% wskazań), jak również e-learning oraz szkolenia, zarówno otwarte, jak i zamknięte (po 9% wskazań). Nieco rzadziej firmy proponują pracownikom rotacje stanowiskowe i sesje coachingowe (po 7% wskazań), jak również czasowe oddelegowanie do innej pracy, mentoring, uczestnictwo w konferencjach branżowych czy też samokształcenie poprzez korzystanie z literatury fachowej (po 6% wskazań). Firmy w procesach rozwojowych stosunkowo rzadko korzystają z narzędzia do oceny

Obszar zadaniowy	Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych
	360 stopni oraz kierują talenty na dodatkowe studia (po 4% wskazań), w tym też studia MBA (1% wskazań). Wynikać to może z faktu, że są to dość kosztowne narzędzia rozwojowe, którymi – z tego powodu – można objąć stosunkowo niewielką grupę pracowników. Część firm zadeklarowała dodatkowe narzędzia rozwojowe, takie jak: obserwacja uczestnicząca (ang. *job shadowing*), umożliwienie pracownikom udział w różnego rodzaju inicjatywach wewnętrznych, np. przygotowanie ofert dla klientów, udział w ocenach pracowniczych, prowadzenie rozmów rekrutacyjnych oraz uczestnictwo w projektach wewnętrznych. • Większość badanych organizacji zadeklarowała, że nie stosuje narzędzi psychometrycznych we wspieraniu rozwoju talentów (52% wskazań). W przypadku gdy firmy decydują się jednak na wykorzystanie narzędzi psychometrycznych, najczęściej jest to narzędzie psychometryczne zwane z języka angielskiego *Extended DISC* (17% wskazań). Takie podejście do wykorzystania narzędzi psychometrycznych może wynikać z faktu, że użycie narzędzi psychometrycznych w przypadku dużej grupy talentów jest dość kosztowne dla organizacji, ponieważ wymaga zaangażowania zewnętrznego konsultanta, który przeprowadza sesje informacji zwrotnej. • W badaniu sprawdzono, czy firmy mają specjalnie wyodrębnione programy rozwojowe dla talentów. Ponad połowa z nich zadeklarowała (52% wskazań), że nie posiada specjalnie wyodrębnionych programów rozwojowych dla talentów, co pokazuje, że ustalenie planu rozwoju talentu w tych organizacjach następuje podczas spotkania talentu z bezpośrednim przełożonym i nie jest ono przedmiotem zorganizowanego oddziaływania rozwojowego. Pozostała część organizacji, tj. 48% badanych firm, posiada specjalne programy rozwojowe, które są adresowane do wyodrębnionej grupy talentów. To duży atut, gdy taki program zazwyczaj jest bardzo dobrze przygotowany, biorąc pod uwagę środki rozwojowe. Większość firm

Obszar zadaniowy	Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych
	(70% wskazań) nie korzysta ze wsparcia firm doradczych ani przy projektowaniu, ani podczas realizowania programów rozwojowych i tylko 30% organizacji posiłkuje się wsparciem ze strony zewnętrznych firm doradczych. Taki wynik badania może świadczyć o tym, że firmy mają dobrze opracowane procedury i narzędzia wspierające zarządzanie talentami i jest to proces, który potrafią prowadzić samodzielnie, korzystając z rozwiązań oraz zasobów dostępnych w organizacji. • Jednym z badanych aspektów było określenie, w jaki sposób organizacje wdrażają programy rozwojowe dla talentów. 40% badanych organizacji deklaruje, że w reprezentowanej przez nich organizacji programy rozwojowe są wprowadzane wspólnie z planami opracowanymi dla innych pracowników. Pozostałe 40% badanych firm wskazuje, że programy te są wdrażane osobno dla grupy talentów. Zaledwie 20% badanych podmiotów gospodarczych odpowiada, że plany rozwojowe są opracowywane indywidualnie dla każdego talentu z osobna. Takie wyniki wskazują, że organizacje w różny sposób podchodzą do wdrażania programów rozwojowych i nie ma jednego dominującego podejścia, które byłoby prezentowane przez wszystkie badane organizacje. • Oceniając długość trwania programu rozwojowego dla talentu, 60% badanych organizacji deklaruje, że programy te trwają od 6 miesięcy do 1 roku włącznie. Na długość trwania programu rozwojowego od 1 roku do 2 lat wskazuje 30% badanych organizacji, natomiast 10% badanych organizacji deklaruje, że programy rozwojowe trwają od 2 lat do 3 lat. Najczęściej stosowanym okresem jest rok, co może być spowodowane tym, że ocena okresowa prowadzona jest zazwyczaj w cyklu rocznym. • Odpowiadając na pytanie o koszty programów szkoleniowych, aż 70% badanych organizacji nie była w stanie określić kosztów kształcenia pojedynczego talentu, co jest zadziwiające i oznacza, że większość firm nie prowadzi statystyk związanych z kosztami rozwoju

Obszar zadaniowy	Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych
	talentów. 20% badanych firm wskazuje, że koszt ten wynosi do 5000 PLN, natomiast pozostałe 10% badanych podmiotów podaje, że koszt kształcenia talentu zawiera się w kwocie od 15 000 PLN do 30 000 PLN. Wyniki te są bardzo zróżnicowane, co może wskazywać, że oferowane portfolio oddziaływań szkoleniowych może zawierać zarówno tańsze, jak i droższe narzędzia oraz środki rozwojowe, które zależą od możliwości finansowych organizacji. • Odpowiadając na pytanie o występowanie dodatkowego budżetu na zarządzanie talentami, 52% badanych firm stwierdziło, że nie posiada budżetu, z którego mogłoby sfinansować aktywności z tego obszaru. 38% badanych przedsiębiorstw wskazało, że dysponuje dodatkowymi środkami finansowymi, które umożliwiają opłacenie działań operacyjnych związanych z zarządzaniem talentami. Brak budżetu na zarządzanie talentami może być sporym utrudnieniem szczególnie dla tych firm, które są na początku wdrażania zarządzania talentami i potrzebują dodatkowego wsparcia w postaci doradztwa firm konsultingowych mających doświadczenie w projektowaniu i prowadzeniu tego procesu, dlatego też warto, aby firmy wyodrębniły dodatkowy budżet na działania na zarządzanie talentami. • Charakteryzując działania podejmowane wobec talentów, które skończyły program rozwojowy dla talentów, wszystkie działania zostały ocenione stosunkowo podobnie, choć najczęściej wymienia się awans na stanowisko kierownicze (27%) oraz awans na stanowisko wyższe (22% wskazań). Tylko jedna z badanych organizacji odpowiedziała, że nie podejmuje żadnych działań wobec talentu, co stanowi względnie niewielki odsetek badanych firm. Wynik ten pozwala na wnioskowanie, że badane organizacje starają się zapewnić możliwości awansu i rozwoju dla talentów po skończonym programie rozwojowym, pracownicy utalentowani mają zazwyczaj dość dużą szansę, aby awansować w przyszłości, obejmując nowe role i przyjmując nowe odpowiedzialności,

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując wyniki badania dotyczące rozwoju talentu, można zauważyć, że firmy stosują bardzo duże spektrum oddziaływań rozwojowych i swobodnie korzystają z nich w zależności od potrzeb rozwojowych talentu. Takie podejście do rozwoju gwarantuje, że dzięki wykorzystaniu bardzo zróżnicowanych metod rozwojowych organizacja może osiągnąć zakładane cele zarządzania talentami w postaci podniesienia poziomu kompetencji talentu. Warto zauważyć, że szczególne miejsce w rozwoju talentu przypisuje się uczestnictwu w rożnych projektach, w tym projektach międzywydziałowych lub międzynarodowych. Istotną rolę w procesie kształcenia i rozwoju odgrywają również rotacje stanowiskowe i oddelegowania do innej pracy, co pokazuje, że odchodzi się od tradycyjnego myślenia o rozwoju w kategoriach tylko i wyłącznie uczestnictwa w szkoleniu i promuje się uczenie przez doświadczenie (ang. *learning by doing*). Zaobserwowano, że organizacje nie stosują często w rozwoju talentu narzędzi psychometrycznych. Warto podkreślić, że wdrożenie narzędzi psychometrycznych daje dostęp do cennego dodatkowego narzędzia, które pozwala zdiagnozować ukryty potencjał talentu i umożliwia bardziej dogłębną analizę kompetencji talentu. Narzędzia psychometryczne pozwalają na przewidywanie sukcesu talentów w pracy poprzez odniesienie do obecnych i przyszłych kryteriów wymagań stanowiskowych. Kwestią, która wymaga usprawnienia w procesie rozwoju, jest również przygotowanie specjalnych programów rozwojowych dla talentów. Odrębne programy rozwojowe dla talentów są korzystnym oddziaływaniem ze strony organizacji, gdyż mają one ściśle określone cele do osiągnięcia – pozwalają znacznie łatwiej kontrolować i monitorować postępy talentów w ramach programu, jak również osoby je prowadzące mogą przekazać organizacji dodatkowe informacje o wynikach pracy talentów uzyskiwanych podczas programu. Jednocześnie prowadzenie programu rozwojowego wewnątrz organizacji pozwala na lepsze wykorzystanie budżetu przeznaczonego na rozwój talentów i kontrolę kosztów w kontekście zakładanych celów i nakładów. Ważne jest to, aby organizacje określały rentowność inwestycji w programach rozwojowych dla talentów. Pozytywną obserwacją w przeprowadzonym badaniu jest to, że prawie wszystkie organizacje podejmują działania wobec talentu po skończonym programie rozwojowym, co oznacza, że kończąc program rozwojowy, organizacja stara się stworzyć możliwości awansu, przesunąć do innej pracy czy też przypisać dodatkowe zadania do realizacji. Jest to pozytywne spostrzeżenie, które pokazuje, że proces rozwojowy trwa nadal po zakończonym formalnie programie rozwojowym.

W zakresie wyników badań dotyczących czwartego obszaru zadaniowego zarządzania talentami, jakim jest ocenianie i rozmieszczanie talentu w organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych, na uwagę zasługują wnioski przedstawione w tabeli 24.

Tabela 24. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących realizacji obszaru zadaniowego zarządzania talentami: ocenianie i rozmieszczanie talentu

Obszar zadaniowy	Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych
4. Ocenianie i rozmieszczanie talentu	• Główną i dominującą metodą oceniania talentów wskazywaną przez 95% badanych organizacji jest ocena okresowa, podczas której ocenia się efektywność pracowniczą poprzez porównanie, czy wyniki pracownika są zgodne ze standardami pracy oczekiwanymi na danym stanowisku oraz czy pracownik zrealizował zakładane cele rozwojowe. Wyniki badań wskazują, że ocena okresowa jest momentem kluczowym dla całego procesu zarządzania talentami, gdyż na jej podstawie pracownicy są kwalifikowani do grupy talentów. Poza tym ocena okresowa jest bardzo istotna dla całego procesu zarządzania talentami, bo kończy proces rozwoju talentów zakwalifikowanych w poprzedzającym cyklu zarządzania talentami, podsumowując, co udało się talentowi osiągnąć, oraz wskazując, jak dalej wykorzystać jego potencjał w organizacji, oraz rozpoczyna proces rekrutacji, selekcji i rozwoju dla nowych kandydatów na talentów. Ponadto organizacje prowadzą dodatkową formę oceny, jaką jest ocena 360 stopni (20% wskazań). Pozwala to talentowi uzyskać dodatkowe informacje zwrotne na temat kompetencji i wyników pracy od pozostałych pracowników, co powoduje, że otrzymana informacja zwrotna na temat własnych kompetencji jest bardziej kompleksowa. Uprzednio wymienione metody są uzupełniane poprzez inne metody rozwojowe, takie jak: ośrodki rozwoju (ang. *development centre*), narzędzia psychometryczne, lub też wdrażane są autorskie narzędzia rozwojowe, przygotowane specjalnie do oceny talentu. Jedna z badanych organizacji wskazuje, że wykorzystuje matrycę (ang. *9 box grid*), która jest szeroko stosowana zarówno w celach selekcyjnych, jak i rozwojowych, pozwalając na szybką segmentację pracowników pod względem posiadanego potencjału oraz wyników pracy.

Obszar zadaniowy	Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych
	• Bardzo interesujące dla całego procesu zarządzania talentami jest sprawdzenie, jakie działania podejmowane są po ocenie okresowej talentu, czyli do czego są wykorzystywane wyniki oceny okresowej i jakie wynikają z niej konsekwencje dla pracownika utalentowanego, biorąc pod uwagę jego dalszą karierę zawodową w organizacji. Odpowiedzi badanych firm wskazują, że wyniki oceny okresowej talentu są wykorzystywane przede wszystkim do dalszego planowania ścieżki kariery talentu (22% wskazań) oraz w planach sukcesji i wyznaczaniu kadry rezerwowej (po 21% wskazań). W przypadku badanych organizacji ocena okresowa jest również momentem kluczowym dla podjęcia decyzji o awansowaniu pracownika (18% wskazań) i ustaleniu jego poziomu wynagrodzenia (16% wskazań). Taki układ wyników świadczy o tym, że ocena okresowa talentów z jednej strony służy do planowania kariery w powiązaniu z planami sukcesji oraz przygotowania kadry rezerwowej i w konsekwencji może doprowadzić również do awansu pracownika, a z drugiej strony na podstawie osiąganych wyników i potencjału określa się adekwatne wynagrodzenie dla talentu, które pozwala na jego zatrzymanie w organizacji. Nieco rzadziej wyniki oceny okresowej talentu są wykorzystywane do przygotowywania programów rozwojowych oraz obsadzenia ról kluczowych (po 12% wskazań). • Odpowiadając na pytanie, czy w organizacji funkcjonują ścieżki kariery dla talentu, tylko 52% badanych organizacji potwierdziło ich występowanie w organizacji. Pozostała część badanych organizacji stwierdza, że nie posiada zdefiniowanych ścieżek kariery, które określałyby poszczególne kolejne etapy kariery dla pracowników utalentowanych. Można na tej podstawie wnioskować, że prawie połowa bezpośrednich przełożonych samodzielnie planuje i definiuje ścieżkę zawodową dla talentu, gdyż w organizacji brakuje jasno określonych i opisanych wytycznych, jak mają wyglądać kolejne etapy rozwoju zawodowego dla tych pracowników. Te organizacje, które

Obszar zadaniowy	Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych
	mają ścieżki kariery, rozpatrują ją głównie jako awans pionowy i awans poziomy (30% wskazań), pozwalający na przesunięcie w ramach tego samego działu. Badane organizacje rzadziej deklarują możliwość przejścia talentu do innego oddziału organizacji w ramach grupy (22% wskazań) oraz awans pionowy do innego oddziału firmy (19% wskazań). Warte pokreślenia jest to, że aż 46% badanych organizacji przewiduje również inne działania rozwojowe w przypadku, gdy awans pionowy i poziomy nie jest możliwy i jest to zazwyczaj możliwość pełnienia dodatkowych funkcji w organizacji. Pokazuje to, że część organizacji, nie mając możliwości, aby zapewnić awans pracownikowi utalentowanemu i zlecić nowe zadania, stara się, aby w ramach istniejącego stanowiska przypisać dodatkowe aktywności, które pozwalają na wychodzenie poza przypisaną rolę zawodową. Badane organizacje jako inne działania rozwojowe wskazują między innymi: pełnienie roli kierownika projektu (27% wskazań) lub uczestnika projektu (23% wskazań). Źródłem rozwoju dla pracownika utalentowanego może być praca trenera wewnętrznego (18% wskazań), jak również mentoring i coaching dla innych pracowników w organizacji (14% wskazań). Jest to kreatywne podejście do rozwoju talentu, które pozwala na „zagospodarowanie" potencjału talentów w inny sposób niż awansowanie go na nowe stanowisko. Talenty są grupą w organizacji, która bardzo chętnie angażuje się w dodatkowe aktywności, szczególnie wtedy, gdy mają możliwość, aby zmierzyć się z nowymi wyzwaniami zawodowymi. Takie podejście do rozwoju można zarekomendować wszystkim tym organizacjom, które nie zawsze są w stanie zapewnić awans talentowi w danym momencie. Może być to korzystne dla tych firm, które mają wypełnione struktury organizacyjne, uniemożliwiające awans pracowników.

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując wyniki dotyczące oceniania i rozmieszczenia talentów, pozytywne jest to, że organizacje regularnie przeprowadzają ocenę okresową i na podstawie jej wyników podejmują dalsze działania dotyczące maksymalnego ulokowania talentu, biorąc pod uwagę jego umiejętności i potencjał. Rekomenduje się, aby organizacje w większym stopniu korzystały z innych form oceny niż tylko ocena okresowa. Na szczególną uwagę zasługują tzw. ośrodki oceny i rozwoju (ang. *assessment and development centre*). Są to wszechstronne i kompleksowe narzędzia pozwalające na badanie predyspozycji zawodowych i ewaluację umiejętności oraz zachowań pracowników, które najlepiej spełniają wyznaczone kryteria zawodowe. Narzędzia te oprócz oceny aktualnego poziomu kompetencji pozwalają na diagnozowanie luk kompetencyjnych oraz identyfikację kierunku dalszego rozwoju zawodowego. Na ich podstawie organizacje mogą przewidywać sukces zawodowy w obecnej roli, jak również mogą być one wykorzystywane w kontekście przyszłej roli zawodowej. Dają one dokładny wgląd w kompetencje i potencjał pracownika utalentowanego, co pozwala na lepsze ulokowanie talentu w organizacji i wykorzystanie jego potencjału w nowych zadaniach i rolach. Biorąc po uwagę uzyskany wynik badania, że prawie połowa organizacji nie ma zdefiniowanych ścieżek kariery, rekomenduje się również, aby działy personalne wspólnie z kadrą zarządzającą dokonały szczegółowej analizy stanowisk i zaplanowały kolejne szczeble zawodowe dla talentów. Rekomenduje się, aby przygotowano szczegółowy przebieg ścieżek kariery, które będą odnosić się do rozwoju w kierunku zarządczym lub eksperckim. Biorąc pod uwagę wysoki poziom aspiracji talentów, ważne jest, aby pracownicy ci wiedzieli, w jakim kierunku może podążać ich ścieżka zawodowa w danej organizacji.

Przedstawiając piąty obszar zadaniowy zarządzania talentami, jakim jest zatrzymywanie i motywowanie talentu w organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych, należy zwrócić uwagę na wnioski, które zawarto w tabeli 25.

Tabela 25. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących realizacji obszaru zadaniowego zarządzania talentami: zatrzymywanie i motywowanie talentu

Obszar zadaniowy	Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych
5. Zatrzymywanie i motywowanie talentu	• Zagadnienie, które podlegało badaniu, to kwestia, w jaki sposób badane organizacje starają się motywować talent do wysiłku i zaangażowania w sprawy organizacji, a przez to zatrzymać te zasoby w organizacji. Jest to kluczowe zagadnienie dla zarządzania talentami, ponieważ talenty są grupą pracowników, która jest szczególnie podatna na „przejęcie" ze strony innych podmiotów gospodarczych ze względu na ich wysokie kompetencje zawodowe oraz potencjał do rozwoju. Wyniki badań wskazują, że w celu zatrzymania i motywowania talentów podejmuje się szereg działań, które mają za zadanie utrzymać retencję talentów w organizacji. Jednym z najczęściej wymienianych działań jest uczestnictwo w dodatkowych zadaniach i projektach strategicznych (26% wskazań), co stanowi źródło dodatkowego rozwoju dla talentów. Poza tym organizacje proponują talentom dodatkowe wynagrodzenie (21% wskazań), doceniają i wyróżniają talenty na forum firmy (19% wskazań), proponują elastyczne formy zatrudnienia (12% wskazań), tworzą ścieżki kariery (11% wskazań) lub oferują uczestnictwo w dedykowanym programie rozwojowym (10% wskazań). Jedno z badanych przedsiębiorstw informuje, że stosuje umowę lojalnościową, która zazwyczaj stosowana jest w przypadku, gdy pracodawca pokrył znaczne koszty kształcenia i edukacji pracownika.

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując wyniki badania dotyczące zatrzymania i motywowania talentów, zauważa się, że organizacje stosują różne oddziaływania. Uzyskana w wyniku badania konstelacja czynników motywacyjnych pokazuje, iż aby zatrzymać talenty, organizacje wykorzystują zróżnicowane motywatory. Rekomenduje się, aby organizacje prowadziły systematyczne badanie opinii i postaw pracowników utalentowanych w celu monitorowania ich poziomu satysfakcji z pracy. Badania te powinny obejmować różne aspekty dotyczące zadowolenia z pracy, związane między innymi z uznaniem ze strony otoczenia, z możliwością kształcenia się pod okiem ekspertów, z możliwością awansu, z ambitnymi i urozmaiconymi zadaniami, z autonomią, z podejmowaniem decyzji, z dobrymi relacjami międzyludzkim, z twórczą

atmosferą, z odpowiednim wynagrodzeniem, z elastycznymi godzinami pracy, z pracą zdalną i z wieloma innymi czynnikami. Na podstawie uzyskanych rezultatów organizacje mogą dobierać bodźce motywacyjne dostosowane do indywidualnych potrzeb talentów i wzmacniać przywiązanie talentów do organizacji.

Analizując szósty obszar zadaniowy zarządzania talentami, jakim jest odchodzenie talentu w organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych, autorka zebrała wnioski, które zaprezentowano w tabeli 26.

Tabela 26. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących realizacji obszaru zadaniowego zarządzania talentami: odchodzenie talentu

Obszar zadaniowy	Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych
6. Odchodzenie talentu	• Z przeprowadzonych badań wynika, że 91% badanych organizacji prowadzi analizę przyczyn odchodzenia pracowników utalentowanych, co jest pozytywną obserwacją. Główną zdiagnozowaną przyczyną odchodzenia talentów z organizacji jest lepsze wynagrodzenie oferowane talentom przez konkurencję (43% wskazań). Pokazuje to, że kluczowym czynnikiem zapobiegającym odejściom jest adekwatna do wkładu i potencjału pracownika płaca. Kolejnym czynnikami, z powodu których talenty decydują się na odejście z firm, jest brak możliwości awansu (24% wskazań) oraz brak możliwości rozwoju (22% wskazań). Część firm jako powód odchodzenia podaje również konflikty w przełożonym (10% wskazań) oraz inne, również niesprecyzowane, powody prywatne. Poza uprzednio wymienionymi powodami firmy nie zgłaszają innych powodów odejść talentów. • Określając konsekwencje odejścia talentów, badane firmy zwracają uwagę przede wszystkim na stratę potencjału talentów (40% wskazań), konieczność ponoszenia ponownych kosztów na inwestycję w nowe talenty (37%) oraz przejście do konkurencji (21% wskazań). Można z tego wnioskować, że badane organizacje mają dobre rozeznanie, jakie konsekwencje związane są z utratą talentów, i wiedzą, że stracony potencjał talentów może być trudny do ponownego zdobycia i będą musiały ponownie ponosić koszty finansowe, aby go pozyskać i rozwinąć talent w organizacji.

Obszar zadaniowy	Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych
	• Badane organizacje mają świadomość zagrożeń wynikających z braku talentów. Najczęściej wskazywanymi zagrożeniami są: brak pracowników, którzy mogliby objąć stanowiska kluczowe (34% wskazań) oraz brak następców na stanowiska przywódcze (27% wskazań). Mniej istotnym zagrożeniem jest brak kreatywności oraz innowacyjności (po 20% wskazań), a najmniej firmy obawiają się braku możliwości realizacji założeń strategicznych (16%). Interpretując te wyniki w kontekście ról kluczowych, można zauważyć, że pomimo tego, iż badane firmy niezbyt często obsadzają talenty w rolach kluczowych, mają one świadomość, że brak talentów może ograniczyć ten proces.

Źródło: Opracowanie własne

Reasumując wnioski dotyczące przyczyn odchodzenia talentów, można zauważyć, iż organizacje wskazują trzy główne czynniki – czyli poziom wynagrodzenia, możliwości awansu i rozwoju – które jeżeli nie są na odpowiednim poziomie, mogą doprowadzić do odejścia talentu z organizacji. Koncentracja na tych czynnikach może zapewnić odpowiednią retencję talentów. Odchodzenie talentów jest ściśle powiązane z zatrzymywaniem talentów, dlatego też, jak wspomniano uprzednio, rekomenduje się, aby organizacje regularnie dokonywały badania opinii i postaw pracowników utalentowanych. Ważne jest również to, aby regularnie prowadziły tzw. wywiady odejścia (ang. *exit interview*) z pracownikami utalentowanymi. Wnioski z tych rozmów mogą służyć do wdrożenia odpowiednich usprawnień i w konsekwencji zapobiegać odchodzeniu talentów z organizacji.

Odnosząc wyniki uzyskanych badań dla poszczególnych obszarów zadaniowych do zaprezentowanych uprzednio w części teoretycznej modeli zarządzania talentami, można stwierdzić, że badane organizacje realizują zarządzanie talentami i koncentrują się na poszczególnych obszarach zadaniowych, którymi są głównie identyfikacja, rozwój, ocena, rozmieszczenie i odchodzenie talentów, dobierając odpowiednie środki i metody w celu osiągnięcia zakładanych efektów.

P7. Czy i jak zarządzanie talentami jest powiązane z innymi procesami personalnymi?

Bogato reprezentowana literatura przedmiotu rekomenduje, aby zarządzanie talentami nie stanowiło wyalienowanego procesu, ale było powiązane z innymi procesami personalnymi. Dlatego też autorka postanowiła zbadać, czy zarządzanie talentami jest powiązane z innymi elementami polityki personalnej, takimi jak określenie i obsadzenie stanowisk kluczowych oraz tworzenie planów sukcesji, które to zazwyczaj wiążą się z czwartym obszarem zadaniowym zarządzania talentami, czyli ocenianiem i rozmieszczeniem talentów. Wyniki przeprowadzonej analizy są zawarte w tabeli 27.

Tabela 27. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących ról kluczowych oraz planów sukcesji

Element polityki personalnej	Najważniejsze, wybrane wnioski z badań empirycznych
Role kluczowe	• Tylko 52% zbadanych firm deklaruje, że wyodrębnia role kluczowe. Te firmy, które wskazały, że mają wyodrębnione role kluczowe, zaznaczają jednocześnie, że dotyczą one głównie wyższej kadry kierowniczej (37% wskazań) oraz kadry kierowniczej (32% wskazań). Nieco rzadziej role kluczowe dotyczą ról specjalistycznych czy eksperckich (26% wskazań). • 60% badanych, mając zidentyfikowane role kluczowe, obsadza w nich talenty, co pokazuje, że te organizacje mają świadomość, iż talenty są doskonały zasobem, który można przypisywać do ról o istotnym znaczeniu dla organizacji. Zastanawiający jest wynik badania, który pokazuje, że aż 30% badanych firm nie było w stanie odpowiedzieć na pytanie, czy talenty są obsadzane w rolach kluczowych. Świadczyć to może o tym, że duża część badanych nie posiada wiedzy na ten temat.
Plany sukcesji	• 67% badanych organizacji informuje, że posiada plany sukcesji. Definiując plany sukcesji, badane organizacje odnoszą je przede wszystkim do wyższej kadry kierowniczej (39% wskazań), kadry kierowniczej (36% wskazań) oraz rzadziej do specjalistów i ekspertów kluczowych obszarów (26% wskazań). • 93% badanych organizacji odpowiedziało, że talenty są brane pod uwagę w planach sukcesji, co wskazuje na bardzo silne powiązanie pomiędzy zarządzaniem talentami a planami sukcesji w badanych organizacjach.

Źródło: Opracowanie własne.

Autorka rozprawy rekomenduje, aby zarządzanie talentami umieścić w szerszym kontekście funkcjonowania organizacji i powiązać z rolami kluczowymi, czyli takimi, które są istotne dla jej funkcjonowania. Odnosząc wyniki badań do tego zagadnienia, można zauważyć, że tylko połowa badanych organizacji posiada wiedzę, które role są rolami kluczowymi. Brak wyszczególnienia ról kluczowych w organizacjach uniemożliwia obsadzenie talentów w tych rolach, dlatego też postuluje się poświęcenie większej uwagi temu zagadnieniu i poprawę tego obszaru. Proces ten należy rozpocząć od szczegółowego rozpoznania, które role są istotne dla prowadzonej działalności biznesowej pod względem operacyjnym i strategicznym. Odpowiedzialność za identyfikację ról kluczowych powinna być przypisana działowi personalnemu, który wspólnie z kadrą zarządzającą powinien przeprowadzić proces identyfikacji ról kluczowych. Mając większe rozeznanie na temat ról kluczowych, zdecydowanie łatwiej będzie badanym organizacjom obsadzać pracowników utalentowanych w tych rolach, wykorzystywać potencjał talentów oraz zatrzymywać talenty.

W literaturze przedmiotu rekomenduje się również, aby zarządzanie talentami powiązać z planami sukcesji. Wyniki badań pokazują, że nie wszystkie organizacje posiadają zdefiniowane plany sukcesji. Obszar ten wymaga poprawy, gdyż brak planów sukcesji powoduje, że organizacje nie mogą zaproponować talentom dalszych ścieżek kariery, które mogłyby wskazywać możliwości awansu i wspierać dynamiczny rozwój tych pracowników poprzez przypisanie nowych zadań i odpowiedzialności. Wskazane jest zatem większe zaangażowanie działów personalnych w aktywności związane z budowaniem planów sukcesji, które będą wspierały realizację obszaru zadaniowego, jakim jest ocenianie i rozmieszczanie talentów.

P8. Jaki wpływ ma zarządzanie talentami na badane organizacje?

Analizując pozytywny wpływ, jaki ma zarządzanie talentami na organizację**,** wskazuje się: wzrost zaangażowania i lojalności talentów, zmniejszenie fluktuacji, podniesienie kompetencji pracowników (po 14% wskazań), jak również wykorzystanie potencjału pracowników w dodatkowych projektach (13% wskazań), poprawa efektywności talentów (12%wskazań), zabezpieczenie przyszłości organizacji poprzez przygotowanie kadry rezerwowej (11% wskazań) oraz wzmocnienie marki pracodawcy (9% wskazań). Taki wynik może świadczyć o tym, że firmy, prowadząc zarządzanie talentami, wpływają pozytywnie na różne aspekty, które dotyczą zarówno samych talentów, jak również są związane z rozmaitymi aspektami funkcjonowania organizacji. Analizując te wyniki w kontekście

zakładanych celów zarządzania talentami, można stwierdzić, że zaobserwowane pozytywne efekty odnoszą się do wcześniej założonych celów zarządzania talentami i widać ich wzajemne powiązania. Uzyskany wynik pokazuje, że organizacje mają świadomość, iż zarządzanie talentami jest istotnym obszarem, który wpływa pozytywnie na zarządzanie pracownikami utalentowanymi w różnych aspektach, gwarantując tym samym osiąganie zakładanych celów oraz efektywność talentów i organizacji.

P9. Czy i w jaki sposób bada się efektywność zarządzania talentami?

Zdecydowana większość badanych firm (76% wskazań) nie mierzy efektywności zarządzania talentami i tylko 19% badanych firm dokonuje niezbędnych pomiarów. Najczęściej stosowaną miarą efektywności jest wskaźnik retencji talentów (21% wskazań). Wykorzystanie pozostałych miar, tj. odsetek talentów spośród wszystkich zatrudnionych pracowników, poziom wydatków na szkolenie i rozwój talentów, stopień realizacji celów przez talenty, wskaźnik wewnętrznych przesunięć talentów i poziom wynagrodzenia talentów są rzadziej wykorzystywane (po 14% wskazań). Badane organizacje ani razu nie wybrały wskaźnika, który mierzy poziom rozwoju kompetencji talentów i ich zaangażowania. Uzyskany wynik jest zaskakujący, ponieważ bogato reprezentowana literatura przedmiotu daje szereg wskazówek, które wskaźniki można wykorzystać, ewaluując zarządzanie talentami. Ten wynik badania może świadczyć o braku wiedzy ze strony działów personalnych na temat kontrolingu personalnego i jego wykorzystania w prowadzonych przez siebie procesach zarządzania talentami. Postuluje się, aby badane organizacje opracowały odpowiednie miary efektywności, które będą się odnosiły do opisanych uprzednio kluczowych obszarów zadaniowych zarządzania talentami, a następnie regularnie dokonywały oceny tych obszarów za pomocą zdefiniowanych uprzednio miar i na podstawie wyników tej oceny proponowały usprawnienia. Tylko w taki sposób można zapewnić nieustanną ewaluację zarządzania talentami oraz wprowadzenie niezbędnych korekt i zmian. Pozwoli to na nieustanne monitorowanie, kontrolę i usprawnienie tego procesu.

Warte zauważenia jest również to, że tylko 52% badanych firm wskazuje, iż informacje o zarządzaniu talentami są przechowywane w programach kadrowo-płacowych, natomiast pozostałe firmy (19% wskazań) wykorzystują w tym celu narzędzie typu kwestionariusz w Excelu lub też korzystają z przygotowanych przez siebie narzędzi. Brak odpowiednich narzędzi do przechowywania danych o talentach może być sporym utrudnieniem w kontekście odpowiedniego zarządzania tymi danymi i wnioskowania pozwalającego na poprawę tego procesu. Rekomendowane jest, aby organizacje, jeżeli decydują się na

prowadzenie projektów z zarządzania talentami, jednocześnie wdrożyły narzędzia, które pozwolą na zbieranie danych dotyczących kluczowych wskaźników efektywności. Szczególny nacisk należy położyć na gromadzenie danych dotyczących talentów takich jak: wynik oceny rocznej, ocena potencjału, oceny ryzyka utraty talentu czy też ocena gotowości talentu do objęcia nowej roli. Jednocześnie w systemie tym można zbierać inne uprzednio wspomniane dane, które dotyczą miar efektywności poszczególnych obszarów zadaniowych zarządzania talentami. Gromadzenie i analizowanie tych danych jest niezbędne, jeżeli organizacje chcą prawidłowo zarządzać pracownikami utalentowanym oraz monitorować cały proces zarządzania talentami.

P10. Jakie usprawnienia planują wprowadzić organizacje w zarządzaniu talentami?

Zadając pytanie o usprawnienia w zakresie zarządzania talentami, 43% badanych organizacji deklaruje, że zamierza wprowadzić usprawnienia, natomiast 29% badanych organizacji nie planuje wprowadzenia żadnych usprawnień. Stosunkowo duży procent badanych organizacji, bo aż 28%, nie ustosunkowało się do tego pytania w ogóle. To pokazuje, że organizacje są podzielone i stosunkowo niski procent badanych organizacji dąży to tego, aby usprawnić aktywności związane z zarządzaniem talentami. Trudności z wprowadzeniem usprawnień wiążą się prawdopodobnie z tym, że większość przedsiębiorstw nie ma odpowiednich wskaźników, które pomagałyby w lepszym monitorowaniu tego procesu, i w związku z tym nie posiada odpowiedniej wiedzy na temat tego, które obszary zadaniowe poprawić.

Wskazując możliwe usprawnienia zarządzania talentami, 33% badanych organizacji planuje zwiększyć budżet na działania związane z zarządzaniem talentami, 25% badanych organizacji chce opracować strategię zarządzania talentami i 17% badanych organizacji zamierza przygotować ścieżki kariery dla talentów. Żadna organizacja nie wskazała, że planuje wprowadzić miary efektywności, które pozwalałyby na sprawdzenie, czy zarządzanie talentami realizuje zakładane cele, oraz na podstawie których można by poprawić efektywność. Uzyskany wynik pokazuje, że uwaga organizacji jest skoncentrowana na środkach finansowych na ten cel oraz na przygotowaniu odpowiedniej strategii zarządzania talentami. Mniejszą uwagę zwraca się na środki i metody związane z identyfikacją, rozwojem czy też odpowiednim rozmieszczeniem talentu. Biorąc pod uwagę wcześniejsze wyniki, rekomenduje się, aby badane przedsiębiorstwa wprowadzały usprawnienia w zakresie poszczególnych obszarów zadaniowych zarządzania talentami, odnosząc je do miar efektywności.

P11. Jakie wyzwania stoją przed organizacjami w kontekście zarządzania talentami?

Pomimo tego, że firmy starają się zapewnić możliwości rozwoju i awansu talentom, twierdzą jednak, że stanowi to dla nich duże wyzwanie (38% wskazań), ponieważ nie zawsze są w stanie zapewnić talentom po zakończonym programie rozwojowym odpowiednie możliwości awansu. Uzyskany wynik może być spowodowany tym, że firmy z sektora nowoczesnych usług biznesowych mają struktury organizacyjne zapełnione stosunkowo młodymi pracownikami i są już po fazie intensywnego wzrostu, tak więc nie mogą zapewnić możliwości zbyt szybkiego awansu wszystkim pracownikom utalentowanym. Ten wynik pokazuje, że szczególną uwagę należy poświęcić stworzeniu talentom innych możliwości rozwoju, które wychodzą poza tradycyjnie rozumiany awans zawodowy, a wiążą się z możliwością uczestniczenia w dodatkowych działaniach rozwojowych, takich jak np. prowadzenie projektów, które mają istotne znaczenie dla funkcjonowania całej organizacji. Wyzwaniem wskazywanym przez pozostałe organizacje jest również utrzymanie zaangażowania talentów do końca programu rozwojowego oraz brak wystarczającego budżetu, który można przeznaczyć na program rozwojowy (po 19% wskazań). W komentarzach firmy informują również, że mają wielu chętnych utalentowanych pracowników na szkolenia oraz borykają się z trudnościami w zapewnieniu ciągłości programów szkoleniowych ze względu na zmiany personalne osób, które je prowadzą. Taka sytuacja może powodować, że zatrudnieni pracownicy, nie mając możliwości kształcenia i dynamicznego awansu w danej organizacji, decydują się na przejście do innej, która w danym momencie takie możliwości zapewnia, a organizacja traci talent. Wymaga to zdecydowanych działań ze strony badanych przedsiębiorstw, aby zapewnić talentom odpowiednie możliwości rozwoju oraz ograniczyć ryzyko utraty talentów.

Reasumując, analiza pytań kwestionariusza badawczego w kontekście przedstawionych powyżej pytań badawczych pozwala na sformułowanie poglądu, że w badanych organizacjach koncepcja zarządzania talentami jest bardzo dobrze znana i szeroko stosowana w praktyce personalnej. Można również zauważyć, że jeżeli firmy decydują się na aktywności związane z zarządzaniem talentami, to posiadają wiedzę, jakie cele powinno realizować zarządzanie talentami, i działania z tego obszaru są przemyślane oraz nakierowane na konkretne efekty.

Z wyników analizy badania zarządzania talentami wynika, że najsłabszym elementem zarządzania talentami jest to, że stosunkowo rzadko dokonuje się ewaluacji efektywności działań związanych z zarządzaniem talentami. Tylko co piąta firma bada efektywność zarządzania talentami. Badane organizacje nie posiadają odpowiednio zoperacjonalizowanych

wskaźników efektywności, które pozwalałyby na sprawdzenie, czy zarządzanie talentami spełnia zakładane cele i prowadzi do osiągania zakładanych efektów. Fakt ten można interpretować w taki sposób, że z jednej strony badane organizacje znają bardzo dobrze zasady zarządzania talentami, ale z drugiej strony nie wiedzą, czy prowadzone zasady i działania są odpowiednio efektywne, ponieważ nie wykorzystują odpowiednich miar do oceny efektywności poszczególnych działań zarządzania talentami. W konsekwencji badane organizacje nie mają wiedzy, czy działanie związane z danym obszarem zadaniowym funkcjonuje prawidłowo. Brak tej wiedzy uniemożliwia zdiagnozowanie, jakie obszary powinny ulec usprawnieniu. Jeżeli organizacje nie wiedzą, jaka jest efektywność poszczególnych elementów zarządzania talentami, nie mogą prawidłowo zarządzać całym procesem zarządzania talentami i – co najważniejsze – nie mogą wykazać korzyści związanych z zarządzania talentami kluczowym podmiotom zaangażowanym w ten proces. Wynika z tego, że dla uzyskania poprawy zarządzania talentami w badanych organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych konieczne jest zwrócenie większej uwagi na badanie efektywności poprzez opracowanie i wykorzystanie odpowiednich wskaźników efektywności. Rekomendowane jest, aby dział personalny, który pełni kluczową rolę i nadzoruje wszystkie etapy zarządzania talentami, opracował szczegółowe miary pozwalające na ocenę efektywności, a następnie przedyskutował zasadność ich stosowania z kadrą zarządzającą. Do oceny, na ile zarządzanie talentami spełnia zakładane cele, warto zastosować zestaw pytań sprawdzających, który pozwoli na przeanalizowanie całego procesu zarządzania talentami. W tym celu można wykorzystać następujące pytania:

- Czy istnieje strategia zarządzania talentami?
- Czy strategia zarządzania talentami jest powiązana ze strategią organizacji i strategią personalną?
- Czy monitoruje się wdrażanie strategii zarządzania talentami?
- Czy poszczególne podmioty zarządzania talentami mają jasno zdefiniowane role i odpowiedzialności?
- Czy zdefiniowane są efekty, które zamierza się osiągnąć poprzez zarządzanie talentami?
- Czy określone są działania związane z poszczególnymi obszarami zadaniowymi zarządzania talentami?
- Czy dokonuje się oceny efektywności działań związanych z poszczególnymi obszarami zadaniowymi zarządzania talentami?
- Czy po zakończonym programie zarządzania talentami wprowadza się usprawnienia do następnego programu?

Odpowiedzi na powyższe pytania pozwolą działom personalnym na monitorowanie czynników wpływających na zarządzanie talentami, jak również zapewnią identyfikację i wdrożenie dalszych usprawnień.

P12. Jaki jest poziom dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami?

Oprócz oceny zarządzania talentami w badanych organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych dokonano również oceny dojrzałości (zaawansowania) poszczególnych istotnych obszarów zadaniowych (wymiarów) związanych z zarządzaniem talentami. W tym celu autorka stworzyła własną skalę opisową, która miała za zadanie umożliwienie pomiaru dojrzałości danego wymiaru zarządzania talentami, biorąc pod uwagę kluczowe aktywności składające się na dany wymiar. Według tej skali dojrzałość poszczególnych obszarów zadaniowych zarządzania talentami może zostać opisana i oceniona na trzech poziomach zaawansowania, tj. początkowym, średniozaawansowanym i zaawansowanym; wyróżniony został również poziom nieokreślony, znajdujący zastosowanie jedynie w przypadku, gdy żaden z wymienionych wcześniej poziomów zaawansowania nie charakteryzował trafnie poziomu dojrzałości danego elementu.

Zestawienie wyników, jakie uzyskano, oceniając dojrzałość w przeprowadzonym badaniu, zaprezentowano w tabeli 28.

Tabela 28. Dojrzałość poszczególnych obszarów zadaniowych zarządzania talentami w badanych organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych

Obszar zadaniowy	Poziom początkowy	Poziom średnio-zaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom nieokreślony
Zaangażowanie podmiotów w zarządzanie talentami	0%	19%	76%	5%
Strategia zarządzania talentami	0%	43%	50%	7%
Zdefiniowanie pojęcia talentu	5%	24%	67%	5%
Rekrutacja i selekcja talentów	19%	29%	43%	10%

Obszar zadaniowy	Poziom początkowy	Poziom średnio-zaawansowany	Poziom zaawansowany	Poziom nieokreślony
Rozwijanie talentów	5%	19%	62%	14%
Ocenianie i rozmieszczanie talentów	0%	52%	43%	5%
Motywowanie i zatrzymywanie talentów	33%	52%	10%	5%
Odchodzenie talentów	24%	43%	33%	0%
Całościowy proces zarządzania talentami	10%	67%	14%	10%

Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę ocenę dojrzałości obszaru zadaniowego, tj. zaangażowania podmiotów w zarządzanie talentami, zaobserwowano, że 76% badanych firm prowadzących aktywności z tego obszaru deklaruje, że znajduje się na poziomie zaawansowanym. Poziom zaawansowany oznacza, że zarząd, kierownictwo oraz dział personalny aktywnie uczestniczą w zarządzaniu talentami i dział personalny nie musi przekonywać kadry zarządzającej, żeby prowadziła aktywności w tym obszarze. Jest to pozytywna obserwacja, wskazująca, że kadra zarządzająca w zdecydowanej większości badanych organizacji rozumie, że zarządzanie talentami jest istotne dla funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, ponieważ dzięki odpowiedniemu zarządzaniu i wykorzystaniu talentów można realizować cele organizacji i osiągać przewagę konkurencyjną. 19% badanych organizacji uważa, że firma, którą reprezentują, jest na poziomie średniozaawansowanym, co w praktyce oznacza, że dział personalny ma poparcie zarządu i kierownictwa, aby zarządzać talentami, ale podmioty te aktywnie nie uczestniczą w tych działaniach i odpowiedzialność za całe zarządzanie talentami spoczywa na barkach działu personalnego. Firmom znajdującym się na tym poziomie zaawansowania rekomenduje się, aby starały się zaangażować kadrę zarządzającą w różne działania operacyjne związane z zarządzaniem talentami, może to dotyczyć np. prowadzenia dodatkowych projektów, przeprowadzania warsztatów i szkoleń wewnętrznych, prowadzenia sesji mentoringowych i coachingowych dla talentów. Warto, aby dział personalny podkreślał, że poprzez zwiększone zaangażowanie kadry zarządzającej w aktywności z tego obszaru

uzyskuje ona korzyści w postaci wzrostu efektywności indywidualnej talentów, która przekłada się na realizację celów zespołowych, za które odpowiada przełożony talentu. Żadna z badanych organizacji nie wskazała, że znajduje się na poziomie początkowym, biorąc pod uwagę ten wymiar, co pokazuje, iż badane organizacje nie muszą przekonywać zarządu i kierownictwa o tym, że warto prowadzić aktywności z tego obszaru, gdyż koncepcja ta jest znana w środowisku organizacyjnym.

Następny obszar zadaniowy, który został oceniony pod względem dojrzałości przez firmy biorące udział w badaniu, to strategia zarządzania talentami. 50% badanych organizacji, które deklarują, że posiadają strategię zarządzania talentami, jednocześnie wskazuje, że jest ona na poziomie zaawansowanym. Poziom zaawansowany charakteryzuje się tym, że strategia zarządzania talentami jest zintegrowana ze strategią ogólną oraz strategią personalną, jak również uzgodniona z podmiotami oraz podlega regularnej ewaluacji i dostosowaniu do wymagań otoczenia biznesowego, odpowiadając zarówno na bieżące, jak i przyszłe potrzeby organizacji. 43% badanych firm twierdzi, że strategia zarządzania talentami znajduje się na poziomie średniozaawansowanym, co według skali opisowej charakteryzującej ten poziom zaawansowania oznacza, że strategia określa poszczególne cele i etapy zarządzania talentami, które są powiązane ze sobą, oraz to, że zarządzanie talentami odbywa się w sposób formalny i regularny. Rekomenduje się, aby firmy, które znajdują się na poziomie średniozaawansowanym, położyły większy nacisk na sprawdzenie tego, na ile przyjęta strategia zarządzania odnosi się do rzeczywistych potrzeb organizacyjnych i odpowiada na bieżące oraz przyszłe potrzeby organizacji, zapewniając w ten sposób osiąganie wyznaczonych celów. Stosowanie takiego podejścia do zarządzania talentami zagwarantuje organizacjom maksymalne korzyści dla beneficjentów tego procesu. Żadna z badanych organizacji nie wskazuje, że znajduje się na poziomie podstawowym, biorąc pod uwagę ten element.

Następny obszar zadaniowy, który został oceniony pod względem dojrzałości, to zdefiniowanie pojęcia talentu. 67% badanych firm, oceniając ten element, deklaruje, że znajduje się na poziomie zaawansowanym. Szczegółowa charakterystyka związana z tym poziomem zaawansowania pokazuje, że talent jest pracownikiem o ponadprzeciętnych wynikach pracy oraz wysokim potencjale, który w sposób znaczący wpływa na obecne i przyszłe osiągnięcia organizacji, jak również pozwala na osiąganie i utrzymywanie przewagi organizacyjnej. Ten opis wskazuje na łączne występowanie poszczególnych atrybutów talentu i podkreśla, że definiowanie talentu jest wielowymiarowe i obejmuje szereg współistniejących cech. Takie szerokie podejście do talentów pozwala na zagospodarowanie ich wiedzy,

umiejętności oraz potencjału również w innych procesach personalnych, które mają istotne znaczenie dla organizacji. W organizacjach na tym poziomie zaangażowania zarządzanie talentami dotyczy wszystkich pracowników, a w szczególności powinno obejmować tych pracowników, którzy są uwzględniani w procesach sukcesji oraz mogą objąć role kluczowe. Poziom średniozaawansowany obserwowany jest w 24% badanych organizacji, które definiują talent jako pracownika o ponadprzeciętnych wynikach oraz wysokim potencjale, wskazując jednocześnie, że zarządzanie talentami dotyczy wszystkich pracowników w organizacji. Tylko 5% badanych organizacji twierdzi, że jest na poziomie początkowym, który określa talent jako pracownika osiągającego ponadprzeciętne wyniki, oraz wskazuje, że zarządzanie talentami dotyczy jedynie niektórych pracowników w organizacji. Warto podkreślić, że literatura przedmiotu oraz praktyka doradcza wskazują, iż wyniki pracy nie są wystarczającym kryterium, aby uznać pracownika za talent, dlatego też rekomenduje się firmom znajdującym się na poziomie początkowym, aby przy identyfikacji talentu brały pod uwagę również inne kryteria, a nie tylko wyniki pracy talentu.

Kolejny obszar zadaniowy, który został oceniony przez badane organizacje pod względem dojrzałości, to rekrutacja i selekcja talentów. 43% badanych firm twierdzi, że znajduje się na poziomie zaawansowanym, wskazując, iż rekrutacja i selekcja odbywają się w sposób regularny i cykliczny zarówno z zewnętrznego, jak i wewnętrznego rynku pracy. Towarzyszy im budowanie atrakcyjnego wizerunku pracodawcy, który wspiera rekrutację zewnętrzną. Talent nominowany jest przez przełożonego i w selekcji talentów wykorzystuje się szereg metod, takich jak: wyniki oceny okresowej i ocena potencjału, jak również inne narzędzia selekcyjne: ośrodek oceny (ang. *assessment centre*), rozmowę selekcyjną, narzędzia psychometryczne, oceny współpracowników i kierownictwa. Poziom średniozaawansowany obserwowany jest w 29% badanych organizacji i w porównaniu z poziomem zaawansowanym można zauważyć, że organizacje stosują mniej wyszukane narzędzia selekcyjne, bazując jedynie na wynikach oceny okresowej oraz ocenie potencjału dokonywanej przez przełożonego. 10% badanych organizacji deklaruje, że znajduje się na poziomie początkowym, w którym rekrutacja i selekcja talentu odbywają się tylko w momencie podejmowania działań związanych z zarządzaniem talentami, talent jest nominowany przez przełożonego, firmy na tym poziomie zaawansowania nie stosują narzędzi rekrutacyjnych i selekcyjnych, pozyskując talenty. Biorąc pod uwagę uzyskany wynik oceny dojrzałości, rekomenduje się tym organizacjom, które znajdują się na poziomie początkowym i średniozaawansowanym, aby w selekcji talentów znaczenie częściej stosowały inne metody selekcyjne niż tylko nominację do grupy talentów przez przełożonego pracownika czy też

wynik oceny okresowej. Pozostałe metody, a w szczególności ośrodki oceny (ang. *assessment centre*), narzędzia psychometryczne, oceny współpracowników i kierownictwa w ramach oceny 360 stopni, dają dodatkowy wgląd w potencjał pracownika, który jest kluczowy, biorąc pod uwagę definicję talentu, gdyż pokazuje jego zdolność do dynamicznego rozwoju i przekraczania przypisanych ról zawodowych.

Oceniając obszar zadaniowy, jakim jest rozwijanie talentów, zaobserwowano, że 62% badanych firm znajduje się na poziomie zaawansowanym, co oznacza, że talenty są rozwijane poprzez uczestnictwo w szkoleniach, realizację nowych zadań, jak również poprzez coaching, mentoring, uczestnictwo w projektach, rotacje stanowiskowe lub też oddelegowania do innego oddziału organizacji. 19% badanych organizacji twierdzi, że znajduje się na poziomie średniozaawansowanym, który wiąże się z węższym spektrum oddziaływań rozwojowych związanym jedynie ze szkoleniami, warsztatami, studiami oraz realizacją nowych zadań zleconych przez przełożonego. Poziom początkowy deklaruje 5% badanych organizacji, opisując, że rozwijanie talentów odbywa się jedynie poprzez uczestnictwo w szkoleniach, warsztatach i studiach. Postuluje się, aby firmy znajdujące się poziomie podstawowym i średniozaawansowanym wykorzystywały różne narzędzia rozwojowe. W celu optymalizacji procesu uczenia się firmy te powinny dążyć do tego, aby procesy rozwojowe wychodziły poza tradycyjne oddziaływania, tj. szkolenia i warsztaty, i miały bardziej interaktywny charakter. Takie podejście do rozwoju zapewnia większą możliwość uczenia się z doświadczeń własnych i innych osób. Ten efekt mogą osiągnąć poprzez uczestnictwo talentów w pracy projektowej, jak również poprzez przypisanie zadań, które wychodzą poza standardowo pełnione obowiązki.

Następny obszar zadaniowy, który podlegał ocenie pod względem dojrzałości, to ocenianie i rozmieszczanie talentów. 52% badanych organizacji twierdziło, że znajduje się na poziomie średniozaawansowanym, który związany jest z tym, że talenty mają możliwość awansu pionowego oraz poziomego w różnych działach i oddziałach organizacji. 43% badanych organizacji zadeklarowało, że znajduje się na poziomie zaawansowanym, który wskazuje, że talenty mają możliwość awansu pionowego i poziomego w różnych działach i oddziałach organizacji i mogą objąć role kluczowe oraz uczestniczyć w planach sukcesji. Żadna z badanych organizacji nie wskazała, że znajduje się na poziomie początkowym. Uzyskany wynik pokazuje, że organizacje rozumieją, że odpowiednie zarządzanie talentami wymaga stworzenia talentom możliwości awansu zarówno pionowego, jak i poziomego. Nadal jednak prawie połowa, oceniając i alokując talent, nie obsadza tych pracowników w rolach kluczowych oraz nie traktuje talentów jako potencjalnych sukcesorów.

Wyznaczenie ról kluczowych oraz przygotowanie planów sukcesji jest niezbędnym czynnikiem, aby odpowiednio rozmieszczać talenty w organizacji, dlatego też rekomenduje się, aby firmy znajdujące się na poziomie średniozaawansowanym zwróciły większą uwagę na ten aspekt i przeprowadziły analizę ról kluczowych oraz przygotowały plany sukcesji.

W kontekście następnego obszaru zadaniowego, tj. motywowania i zaangażowania talentów, obserwuje się, że tylko 10% badanych organizacji jest na poziomie zaawansowanym, który wiąże się z tym, że organizacje zawsze proponują talentom ponadnormatywną płacę zasadniczą, premie za wyniki lub nagrody finansowe. 52% badanych organizacji znajduje się na poziomie średniozaawansowanym, kiedy to często proponuje się talentom ponadnormatywną płacę zasadniczą, premie za wyniki lub nagrody finansowe. 33% badanych organizacji jest na poziomie początkowym, kiedy to nie oferuje się talentom lub rzadko proponowana im jest ponadnormatywna płaca zasadnicza, premia za wyniki lub nagrody finansowe. Uzyskanie takiego wyniku pokazuje, że tylko niewielki procent badanych firm oferuje talentom dodatkowe wynagrodzenie. Jeżeli organizacje nie proponują odpowiednio atrakcyjnego wynagrodzenia, to istnieje bardzo duże ryzyko, że talenty przejdą do innej organizacji, która zaoferuje im lepsze warunki pracy. Brak odpowiedniej polityki płacowej w stosunku do talentów powoduje, że firmy nie wpływają w odpowiedni sposób na motywację i zaangażowanie talentów. Jednocześnie talenty są grupą pracowników, która ze względu na swoje osiągnięcia, kompetencje i potencjał stosunkowo szybko otrzymuje ofertę zatrudnienia od innego pracodawcy. Dlatego też postuluje się, aby organizacje znajdujące się na poziomie podstawowym i zaawansowanym przykładały większą wagę do atrakcyjnego wynagrodzenia talentów, które będzie czynnikiem motywującym do pozostawania w pracy i zaangażowania na rzecz pracodawcy. Firmy powinny cyklicznie dokonywać analizy wynagrodzenia talentów i porównywać je z wynagrodzeniem, które oferują inni pracodawcy na rynku pracy. W tym celu działy personalne powinny korzystać z raportów płacowych i współpracować z zarządem firm, aby aktualizować wynagrodzenie talentów, biorąc pod uwagę ich dotychczasowe osiągnięcia, motywację i potencjał.

Analizując następny obszar zadaniowy, jakim jest odchodzenie talentów, zaobserwowano, że 42% badanych organizacji jest na poziomie średniozaawansowanym, który wiąże się z tym, iż organizacja prowadzi analizę przyczyn odchodzenia talentów w sposób sformalizowany i regularny oraz wdraża działania mające na celu zapobieganie odejściom talentów. 33% badanych organizacji znajduje się na poziomie zaawansowanym i prowadzi te same aktywności, które są opisane na poziomie średniozaawansowanym, ale dodatkowo ocenia się również ryzyko odchodzenia talentów oraz określa wpływ utraty talentu na

realizację strategii. Pozostała część, która stanowi 24% badanych organizacji, deklaruje, że jest na poziomie początkowym, prowadząc analizę odchodzenia talentów w sposób niesformalizowany i doraźny. Rekomenduje się, aby organizacje zwróciły szczególną uwagę na sposób, w jaki przeprowadzają analizę odejść pracowników utalentowanych. Powinna być ona prowadzona w sposób regularny i sformalizowany, a po zdiagnozowaniu głównych powodów odejść talentów należy wprowadzić odpowiednie działania zapobiegające ich odejściom w przyszłości. Jednocześnie wskazane jest również, aby przełożeni regularnie podczas rozmów o karierze zawodowej oceniali ryzyko odejścia talentu, po to aby wcześnie wykryć sygnały z tym związane. Szczególną uwagę na ten aspekt powinny zwrócić organizacje znajdujące się na poziomie podstawowym oraz średniozaawansowanym.

Ostatnim elementem, który został oceniony pod względem dojrzałości, był całościowy proces zarządzania talentami. Zaobserwowano, że 67% badanych organizacji deklaruje, że znajduje się na poziomie średniozaawansowanym, który wskazuje, że proces zarządzania talentami jest powtarzalny, zorganizowany i formalny, ale nie posiada zdefiniowanych miar efektywności, oraz że jest on prowadzony regularnie w odpowiedzi na potrzeby organizacji. 14% badanych organizacji deklaruje, że znajduje się na poziomie zaawansowanym, tj. proces ma te same cechy jak na poziomie średniozaawansowanym, lecz dodatkowo wykorzystuje się również analizę wskaźnikową, która pozwala uzyskać obiektywne i porównywalne wyniki, uchwycić tendencję, odchylenia od stanu oczekiwanego oraz ocenić postęp w osiąganiu celów zarządzania talentami w organizacji. Poziom początkowy jest diagnozowany w 10% badanych organizacji i oznacza, że proces zarządzania talentami jest przypadkowy, niezorganizowany, nieformalny i prowadzony doraźnie w odpowiedzi na potrzeby biznesu. Uzyskany wynik jasno wskazuje, że polem do poprawy w całym procesie zarządzania talentami jest przygotowanie odpowiednich miar efektywności, które będą określały, na ile zarządzanie talentami spełnia zakładane cele, gdyż 77% organizacji nie wykorzystuje żadnych miar.

Reasumując, zaobserwowano, że największy procent badanych organizacji znajduje się na poziomie zaawansowanym, biorąc pod uwagę następujące obszary zadaniowe: zaangażowanie podmiotów w zarządzanie talentami, strategię zarządzania talentami, zdefiniowanie pojęcia talentu, rekrutację i selekcję talentów oraz rozwijanie talentów. Wyniki przeprowadzonej analizy dojrzałości zarządzania talentami pozwalają na sformułowanie wniosku, że działania związane z uprzednio wskazanymi obszarami zadaniowymi zarządzania talentami są prowadzone prawidłowo, biorąc po uwagę założenia i zadania związane z realizacją danego obszaru. Na szczególną uwagę zasługuje wysoka ocena dojrzałości

zaangażowania podmiotów w zarządzanie talentami, co pokazuje, że badane firmy mają duże poparcie zarządu i kierownictwa do prowadzenia tego procesu w organizacji. Powoduje to, że działy personalne mają mocne wsparcie ze strony kluczowych interesariuszy, które pozwala na sprawną realizację zadań i osiąganie zamierzonych celów. Powiązane jest to również z odpowiednim przygotowaniem bezpośrednich przełożonych do identyfikacji talentów oraz wysokim ich zaangażowaniem w rozwój tych pracowników. Można powiedzieć, że kierownictwo przejmuje rolę właściciela procesów zarządzania talentami.
Z przeprowadzonych badań wynika również, że wysoko ocenia się zdefiniowanie pojęcia talentu. Pokazuje to, że badane organizacje zoperacjonalizowały to pojęcie prawidłowo, nawiązując do najnowszej literatury przedmiotu. Ponadto identyfikacja talentów dokonywana jest na podstawie jasno sprecyzowanej i spójnie rozumianej definicji talentów poprzez wieloetapową i wielonarzędziową selekcję i rekrutację. Wysokie oceny pod względem dojrzałości uzyskuje również rozwijanie talentów, co może świadczyć o tym, że firmy stosują zróżnicowane formy talentów na podstawie modelu 70:20:10, który gwarantuje dynamiczny i przyspieszony rozwój. Takie podejście do rozwoju oznacza uwzględnienie nowych doświadczeń zawodowych, którymi mogą być przykład: uruchomienie nowego działu, obsługa nowych procesów biznesowych, wprowadzenie istotnej zmiany czy też usprawnienia, wykorzystanie różnych metod rozwoju (nowe zadania, projekty, przesunięcia stanowiskowe) lub korzystanie z doświadczeń innych pracowników poprzez mentoring i coaching. Ważne jest również to, że ścieżki rozwoju obejmują zarówno obecne, jak i przyszłe potrzeby organizacyjne oraz zindywidualizowane cele rozwojowe. W celu zagwarantowania najlepszych warunków oraz optymalizacji uczenia się przeprowadzana jest regularna ocena jakości stosowanych metod rozwoju talentów. Jest to pozytywna obserwacja, pokazująca, że organizacje podejmują odpowiednie działania, które gwarantują uzyskanie najwyższego poziomu zaawansowania, biorąc pod uwagę zaprezentowane obszary zadaniowe. Połowa firm, która posiada strategię zarządzania talentami, deklaruje, że jest ona na poziomie zaawansowanym, co świadczy o tym, że jest zintegrowana ze strategią ogólną i strategią personalną, podlega regularnej ewaluacji oraz odpowiada na potrzeby bieżące i przyszłe organizacji. Zaobserwowano również, że największy odsetek badanych firm znajduje się na poziomie zaawansowanym pod względem rekrutacji i selekcji talentów, co spowodowane jest tym, że prowadzi się rekrutację wewnętrzną i zewnętrzną talentów oraz faktem, że organizacje stosują różne narzędzia w tym procesie. Podsumowując zaprezentowane powyżej wyniki dotyczące poziomu zaawansowanego wyszczególnionych obszarów zadaniowych

zarządzania talentami, stwierdza się, że zarządzanie talentami wykazuje szereg cech dojrzałości dzięki następującym kwestiom:

- powiązaniu strategii zarządzania talentami ze strategią organizacji, która wyznacza cele i zakres zarządzania talentami;
- zaangażowaniu kadry kierowniczej, która aktywnie wspiera zarządzanie talentami;
- zdefiniowaniu kryteriów talentu, co pozwala na obiektywny i rozbudowany proces selekcji i rekrutacji talentów;
- zróżnicowanym metodom rozwoju, które gwarantują właściwe wykorzystanie potencjału talentów w prowadzonej działalności.

Warto jednak podkreślić, że pozostałe obszary zadaniowe zarządzania talentami, tj. ocenianie i rozmieszczanie talentów, motywowanie i zatrzymywanie talentów, odchodzenie talentów, zostały ocenione przez największy procent organizacji na poziomie średniozaawansowanym, co oznacza, że mimo iż badane organizacje osiągnęły już pewien satysfakcjonujący poziom zaawansowania w tych obszarach, to nadal istnieje potrzeba, aby poprawić działania związane z danym obszarem, co dzięki wprowadzonym usprawnieniom pozwoli organizacjom wejść na wyższy poziom zaawansowania. Szczególną uwagę należy zwrócić na ocenianie i efektywne rozmieszczanie talentów, które powinno być prowadzone w taki sposób, aby w największym stopniu realizować potencjał talentów oraz osiągać cele organizacji. Ważnym usprawnieniem, które pozwoliłoby organizacjom wejść na wyższy poziom zaawansowania, jest wyodrębnienie ról kluczowych oraz obsadzenie w nich talentów, jak również przygotowanie planów sukcesji i uwzględnienie w nich pracowników utalentowanych. Dział personalny powinien blisko współpracować z kadrą zarządzającą, aby poprawić te aspekty polityki personalnej.

Mimo że działania związane z poszczególnymi elementami zarządzania talentami są prowadzone prawidłowo, można zaobserwować pewne dysfunkcje, które wymagają natychmiastowej korekty i usprawnienia. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych pozwalają na sformułowanie wniosku, że najsłabszym elementem zarządzania talentami jest zatrzymywanie i motywowanie talentów, gdyż aż 33% badanych organizacji nie stosuje lub rzadko stosuje odpowiednią politykę płacową. Może to skutkować odejściem talentów z organizacji oraz problemami z ich retencją, co w konsekwencji nie pozwala na realizowanie zakładanych celów zarządzania talentami. Ta obserwacja pokazuje, że nie wszystkie organizacje rozumieją, że wynagrodzenie jest jednym z kluczowych czynników gwarantujących odpowiednie zmotywowanie talentu do pozostawania w organizacji oraz że zwiększa jego zaangażowanie w cele organizacyjne. Bez odpowiedniego wynagradzania talentów badane

firmy będą co prawda ponosić zwiększone nakłady na identyfikację i rozwój talentów, ale nie będą w stanie talentów zatrzymać, szczególnie wtedy, gdy otrzymają oni atrakcyjniejsze wynagrodzenie na zewnątrz organizacji. Następnym elementem, który wymaga poprawy, jest również zapobieganie odchodzeniu talentów, ponieważ aż 24% badanych organizacji prowadzi analizę przyczyn odchodzenia talentów w sposób nieformalny i doraźny, jak również brakuje szczegółowych danych, które pozwalałyby na systematyczną i szczegółową analizę przyczyn odejścia pracowników utalentowanych. Organizacje powinny dążyć do tego, aby wykonywać analizę przyczyn odchodzenia talentów w sposób sformalizowany i systematyczny, przeprowadzając każdorazowo tzw. wywiad odejścia (ang. *exit interview*) z pracownikiem utalentowanym, jak również powinny szacować ryzyko odejścia talentu już na początku procesu zarządzania talentami, tak aby na bieżąco monitorować ten proces.

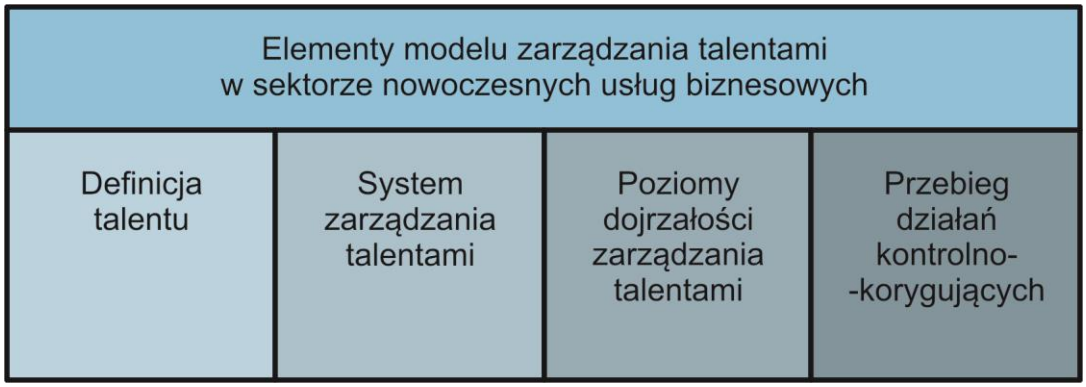
Biorąc pod uwagę całościową ocenę procesu zarządzania talentami, większość organizacji deklaruje, że proces zarządzania talentami znajduje się na poziomie średniozaawansowanym, co jest spowodowane tym, iż jest on powtarzalny, zorganizowany i formalny oraz jest prowadzony regularnie w odpowiedzi na potrzeby organizacji. Zakwalifikowanie na tym poziomie pokazuje, że organizacjom pozostaje duża praca do wykonania. Dotyczy ona w szczególności opracowania odpowiednich wskaźników efektywności, które pozwoliłyby na stały pomiar różnych aspektów funkcjonowania zarządzania talentami i realizowanych w jego ramach procesów w odniesieniu do wyników firmy oraz umożliwiłyby regularną ocenę, na ile zarządzanie talentami spełnia zakładane cele. Dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu miar efektywności badane organizacje będą mogły zdiagnozować, jakie warunki musi spełniać firma, aby móc skutecznie rekrutować, selekcjonować, rozwijać, motywować, oceniać, rozmieszczać i zatrzymywać talenty. Postuluje się, aby organizacje już na etapie przystąpienia do zarządzania talentami określiły, jakie wskaźniki będą wykorzystywały w celu monitorowania, czy proces zarządzania talentami jest prowadzony zgodnie z zamierzeniami. Wskaźnikami, które firmy mogłyby wykorzystać, są między innymi: wskaźnik przesunięć wewnętrznych talentów, poziom rozwoju kompetencji talentów, przeciętny czas obsadzenia stanowisk kluczowych, indeks satysfakcji, poziom zaangażowania, poziom realizacji celów przez talenty, liczba sukcesorów, przeciętny poziom wynagrodzeń talentów, poziom wydatków na szkolenia i rozwój talentów, koszt rekrutacji i selekcji talentów, koszt programów zarządzania talentami. Organizacje mogą stosować również inne, zdefiniowane przez siebie wskaźniki, ważne jest to, aby odnosiły się one do zdefiniowanych celów zarządzania talentami, które zostały określone w momencie, gdy organizacja rozpoczęła ten proces. Jest to niewątpliwie ten aspekt zarządzania talentami, który badane organizacje

powinny poprawić w przyszłości i na który powinny zwrócić szczególną uwagę, projektując i wdrażając aktywności z tego obszaru. Ponadto wykorzystanie wskaźników pozwala na wykazanie przez dział personalny szeregu korzyści wynikających z zarządzania talentami w organizacji, które będzie można zaprezentować instrumentariuszom tego procesu, wskazując, że poniesione nakłady na zarządzanie talentami uzyskują zwrot z inwestycji w postaci realizacji zakładanych celów i wspierania osiągania przewagi konkurencyjnej przez zatrudnianych pracowników utalentowanych.

ROZDZIAŁ 5. Autorski model zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych

Na podstawie literatury przedmiotu dotyczącej zarządzania talentami oraz wniosków sformułowanych dzięki przeprowadzonym badaniom w organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych autorka opracowała koncepcję modelu zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Powodem przygotowania własnego modelu była chęć wyszczególnienia, uporządkowania oraz opisania poszczególnych istotnych elementów związanych z zarządzaniem talentami, jak również przypisania odpowiednich odpowiedzialności i zadań do realizatorów występujących w poszczególnych elementach zarządzania talentami oraz określenia zależności między nimi. Jednocześnie intencją autorki było opracowanie modelu referencyjnego, który może być wykorzystany do analizy i oceny zarządzania talentami w organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych i na podstawie którego można wyznaczać kolejne działania wspierające zarządzanie talentami w opisywanym sektorze

Proponowany model zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych został przedstawiony na rysunku 138 i zawiera on następujące elementy: definicję talentu, system zarządzania talentami, poziomy dojrzałości zarządzania talentami oraz przebieg działań kontrolno-korygujących.



Rysunek 138. Proponowane elementy modelu zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych
Źródło: Opracowanie własne.

Definicja talentu określa podmiot oddziaływania zarządzania talentami. System zarządzania talentami przedstawia powiązanie zarządzania talentami ze strategiami:

organizacji, zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania talentami i określa szczegółowy proces zarządzania talentami. Poziomy dojrzałości określają podstawowe aspekty, które organizacja powinna brać pod uwagę, oceniając poziom dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami, natomiast przebieg działań kontrolno-korygujących przedstawia propozycję sposobu przeprowadzenia oceny i wprowadzenia usprawnień w systemie zarządzania talentami, które mają za zadanie doprowadzenie do maksymalnych efektów całego zaproponowanego modelu zarządzania talentami. Wszystkie te elementy tworzą całościową podstawę do zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, której zadaniem jest wsparcie poszczególnych beneficjentów i generowanie maksymalnych korzyści związanych z zarządzaniem talentami w organizacji z tego sektora.

5.1. Definicja talentu w modelu

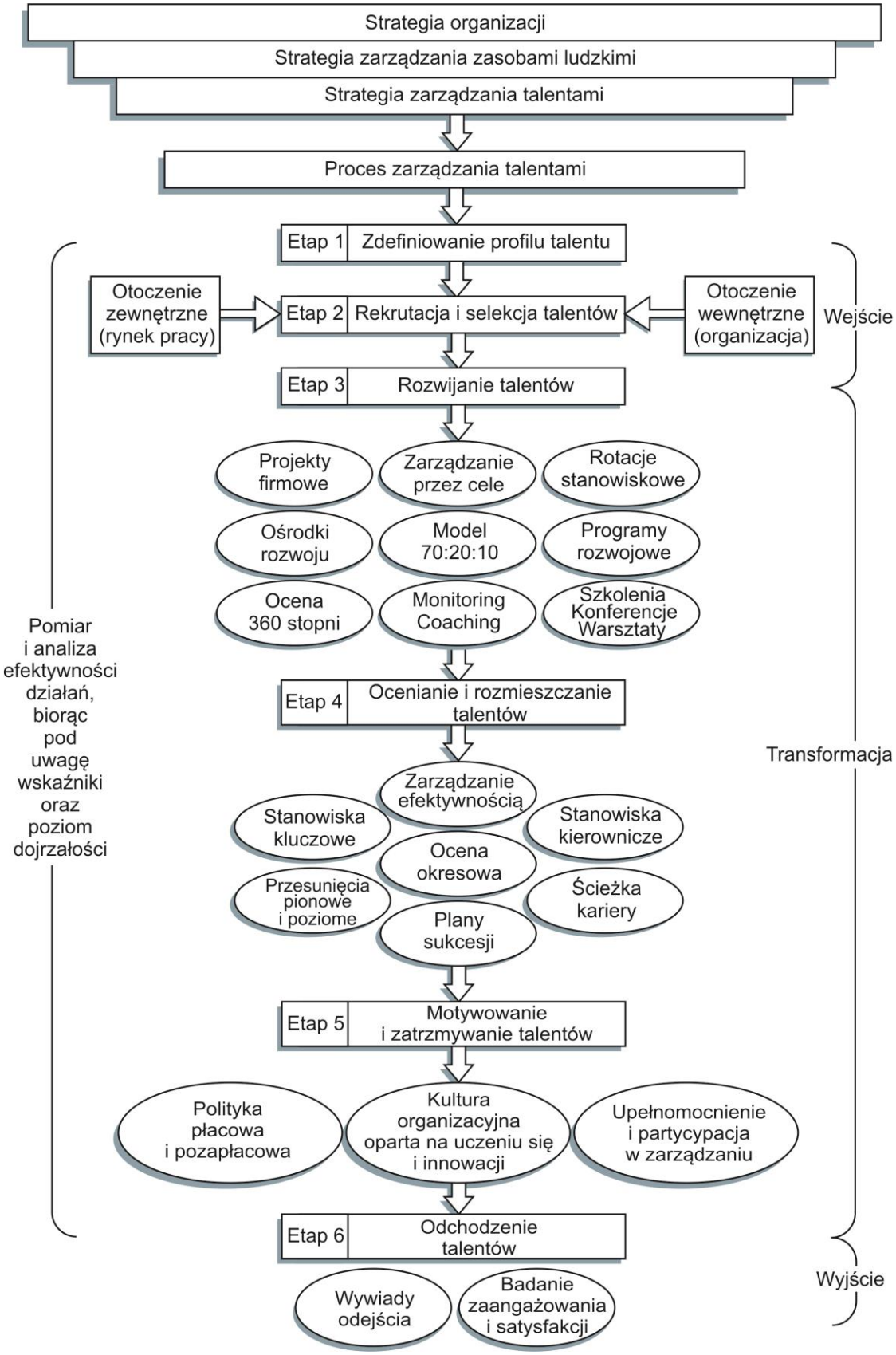
Autorka proponuje przyjąć następującą definicję talentu w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Talentem jest pracownik, który:

- przekracza standardy oczekiwań stanowiskowych i osiąga ponadprzeciętne wyniki lub też rokuje ich osiągnięcie z niedalekiej przyszłości;
- wykazuje się szybką zdolnością uczenia się, czyli nabywania nowej wiedzy oraz rozwijania umiejętności;
- charakteryzuje się wysokim potencjałem, czyli możliwością odniesienia sukcesu na stanowisku o większym zakresie, złożoności i odpowiedzialności w przyszłości;
- jest wysoce zaangażowany w wykonywane zadania i przejawia chęć do przyjmowania nowych, dodatkowych odpowiedzialności, które wykraczają poza zakres czynności na obejmowanym stanowisku;
- może być obsadzony w roli kluczowej, czyli takiej, która ma istotne znaczenie dla realizacji celów strategicznych i/lub operacyjnych organizacji, wspierając ją w realizacji strategii oraz zapewniając osiągnięcie przewagi konkurencyjnej;
- może być rozważany w planach sukcesji na stanowiska, które są istotne dla funkcjonowania organizacji, w tym też dotyczy to stanowisk przywódczych.

Istotną kwestią w zaproponowanej definicji talentu jest postawa otwartości na nowe wyzwania, chęć podejmowania osobistej odpowiedzialności i zaangażowania oraz zdolność do szybkiego uczenia się. Jest ona utożsamiana z podwyższoną inteligencją, która determinuje szybkie nabywanie nowej wiedzy oraz rozwój umiejętności i w konsekwencji może prowadzić do szybkiego osiągania wysokich wyników pracy przez talenty. Bardzo ważny jest też potencjał talentu, gdyż to on gwarantuje dynamiczny wzrost i rozwój, który pozwala na obejmowanie coraz bardziej złożonych ról w przedsiębiorstwie i zapewnia, że talent będzie szybko pokonywał kolejne szczeble kariery zawodowej w organizacji, przyczyniając się w ten sposób do sukcesu organizacji.

5.2. System zarządzania talentami w modelu

Analiza istniejących w literaturze koncepcji zarządzania talentami, wyniki prowadzonych badań oraz własne doświadczenia zawodowe w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi zainspirowały autorkę do stworzenia własnego systemu zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, który został zaprezentowany na rysunku 139.



Rysunek 139. Proponowany system zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych
Źródło: Opracowanie własne.

Proponowany system zarządzania talentami związany jest z następującymi założeniami:

- Podejmując działania z zakresu zarządzania talentami, organizacja powinna wskazać konkretne uzasadnienie biznesowe, dla którego podejmuje aktywności w tym obszarze. Uzasadnieniem tym mogą być między innymi: planowanie zatrudnienia, obsadzenie stanowisk kluczowych, rozwój przywództwa, plan sukcesji, zwiększenie zaangażowania, motywacji i efektywności pracowników, alokacja pracowników do projektów strategicznych, redukcja odejść pracowników utalentowanych itp.
- Zarządzanie talentami ma strategiczne znaczenie dla organizacji, należy więc tą grupą pracowników zarządzać w taki sposób, aby przynosili oni jak największą wartość dla poszczególnych interesariuszy. Odpowiednie zarządzanie talentami pozwala na osiąganie celów biznesowych, ponieważ organizacja poprzez zwiększenie indywidualnej efektywności osobistej talentów zwiększa również swoją efektywność jako całości.
- Przygotowując strategię zarządzania talentami, organizacja powinna wyodrębnić stanowiska kluczowe, czyli te, które mają wpływ na realizację strategii organizacji, realizują kluczowe cele i pozwalają na osiągnięcie przewagi organizacyjnej oraz dostarczają kompetencji niezbędnych do przetrwania i rozwoju organizacji oraz osiągnięcia przez nią przewagi organizacyjnej.
- Autorka proponuje przyjąć następującą definicję strategii zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych: są to działania, które podejmuje organizacja wobec pracowników określanych jako talenty, które przyczyniają się do realizacji celów organizacji, zwiększenia jej efektywności oraz osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Strategia zarządzania talentami określa szczegółowy proces zarządzania talentami, który jest serią powiązanych i wynikających z siebie etapów, takich jak: zdefiniowanie profilu talentu, rekrutacja i selekcja; rozwijanie, ocenianie i rozmieszczanie; zatrzymywanie i motywowanie oraz odchodzenie talentów.
- Strategia zarządzania talentami powinna być skonfigurowana oraz dostosowana do strategii organizacji i strategii personalnej. W tym celu należy wcześniej przeprowadzić analizę biznesu i jego otoczenia rynkowego oraz określić, jakie talenty są niezbędne do realizacji strategii organizacji.
- Aby zarządzanie talentami było efektywne i dostosowane do specyficznych potrzeb sektora nowoczesnych usług biznesowych, należy połączyć odrębne działania z tego obszaru w skoordynowany i spójny system.
- Zaproponowany przez autorkę system zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych ma charakter liniowy i prezentuje sekwencję występujących po sobie

elementów, które zaczynają się od diagnozy potrzeb zarządzania talentami, a kończą się na osiągnięciu i ocenie wyników całego procesu zarządzania talentami. System ten opiera się na schemacie funkcji personalnej, co powoduje, że powinien on być zrozumiały dla praktyków zarządzania zasobami ludzkimi. Elementy zaproponowanego systemu zarządzania talentami wymagają stworzenia i wykorzystywania adekwatnych polityk, procedur i praktyk, które mają na celu realizację zadań związanych z danym elementem.

- Autorka, wyróżniając poszczególne elementy sytemu zarządzania talentami, wskazała na konkretne zadania, które powinny wykonać organizacje z sektora nowoczesnych usług biznesowych, aby osiągnąć zamierzony efekt. Zadania te są realizowane przez przypisanych realizatorów, których zaangażowanie jest kluczowe, aby przeprowadzić zarządzanie talentami w organizacji w sposób efektywny. Szczegółowe informacje o zadaniach i realizatorach związanych z poszczególnymi elementami zaproponowanego systemu zawarto w tabeli 29.

Tabela 29. Zadania i realizatorzy poszczególnych elementów proponowanego systemu zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych

Element	Zadania	Realizatorzy
Strategia organizacji	określa cele, etapy i działania, które podejmuje organizacja, aby zrealizować swoje cele oraz osiągnąć przewagę konkurencyjną	zarząd
Strategia zarządzania zasobami ludzkimi	określa cele, etapy i działania, które podejmuje organizacja, aby poprzez posiadane zasoby ludzkie zrealizować swoje cele oraz osiągnąć przewagę konkurencyjną	zarząd, dział personalny
Proces zarządzania talentami	• jest on powtarzalny, zorganizowany, formalny i posiada zdefiniowane miary efektywności, które pozwalają na jego ciągłą ewaluację oraz doskonalenie • wykorzystuje się analizę wskaźnikową, która pozwala na uzyskanie obiektywnych i porównywalnych wyników, uchwycenie tendencji, odchylenia od stanu oczekiwanego oraz	zarząd, kierownictwo, dział personalny

Element	Zadania	Realizatorzy
	ocenienie postępu w osiąganiu celów zarządzania talentami • jest on prowadzony regularnie w odpowiedzi na potrzeby strategiczne organizacji	
Strategia zarządzania talentami	• jest zintegrowana ze strategią ogólną i strategią personalną • jest uzgodniona z podmiotami, podlega regularnej ewaluacji i dostosowaniu do wymagań otoczenia biznesowego • odpowiada zarówno na bieżące, jak i przyszłe potrzeby organizacji • określa szczegółowy proces zarządzania talentami, który jest serią powiązanych i wynikających z siebie etapów, takich jak: zdefiniowanie profilu talentu; rekrutacja i selekcja; rozwijanie, ocenianie i rozmieszczanie; zatrzymywanie i motywowanie oraz odchodzenie talentów	zarząd, kierownictwo, dział personalny
Zdefiniowanie profilu talentu (etap 1)	określenie profilu talentu, a tym samym kryteriów doboru, odbywa się, biorąc pod uwagę potrzeby biznesowe oraz kompetencje kluczowe umożliwiające osiągnięcie przewagi konkurencyjnej	zarząd, kierownictwo, dział personalny
Rekrutacja i selekcja talentów (etap 2)	• rekrutacja talentów z wewnątrz organizacji odbywa się przy wykorzystaniu odpowiedniej komunikacji wewnętrznej • rekrutacja talentów z zewnątrz organizacji odbywa się poprzez budowanie atrakcyjnej marki pracodawcy na zewnątrz, wykorzystanie mediów społecznościowych, portale pracy, współpracę z agencjami rekrutacyjnymi oraz polecenia pracowników • selekcji talentu dokonuje się, biorąc pod uwagę kryteria doboru i wykorzystując wyniki oceny	kierownictwo, dział personalny

Element	Zadania	Realizatorzy
	okresowej, ocenę potencjału, jak również stosując inne narzędzia selekcyjne, takie jak: ośrodki oceny (ang. *assessment centre*), rozmowę selekcyjną, narzędzia psychometryczne, oceny współpracowników i kierownictwa itp.	
Rozwijanie talentów (etap 3)	• polega na zintegrowanym podejściu do rozwoju, które opiera się na modelu rozwoju 70:20:10, zakładającym, że 70% uczenia się zdobywa się z doświadczenia nabywanego w miejscu pracy; 20% uczenia się uzyskuje się dzięki relacjom zawodowym i informacjom zwrotnym od współpracowników, a 10% uczenia się związane jest z formalnym szkoleniem; podejście to pozwala na osiąganie najlepszych wyników rozwojowych poprzez zapewnienie ciągłego dostępu do zróżnicowanych form rozwoju oraz wykorzystywanie potencjału talentów w najlepszy z możliwych sposobów • obejmuje zarządzanie przez cele i wyznaczanie nowych zadań do realizacji, które powinny stanowić wyzwanie i wyprowadzać talenty z ich „strefy komfortu” • dotyczy rotacji stanowiskowych, które zapewniają nabycie nowej wiedzy i umiejętności przez talenty • związane jest z uczestnictwem talentów w projektach firmowych, które mają istotne znaczenie dla organizacji oraz przyczyniają się do osiągania sukcesów biznesowych • uczestnictwo talentów w ośrodkach rozwoju (ang. *development centre*) oraz ocena 360 stopni pozwalają na uzyskanie informacji o obszarach i kierunkach rozwoju talentów	kierownictwo, dział personalny

Element	Zadania	Realizatorzy
	• uczestnictwo talentów w szkoleniach, warsztatach, studiach, seminariach, konferencjach branżowych itp. zwiększa profesjonalną wiedzę i umiejętności talentów • przypisanie talentom mentora zapewnia transfer wiedzy i kształtowanie odpowiednich postaw • przypisanie talentom coacha inspiruje talenty do poszukiwania obszarów, których rozwój pozwoli na poprawę efektywności • tworzenie wewnętrznych programów rozwojowych dla grup talentów pozwala na rozwijanie talentów w kontekście rzeczywistych potrzeb organizacji	
Ocenianie i rozmieszczanie talentów (etap 4)	• regularna ocena okresowa jest centralnym procesem pozwalającym na zarządzanie efektywnością, ustalenie indywidualnych ścieżek kariery oraz sposobu alokowania talentu w organizacji • polega na przemieszczeniu (awansie) pionowym i poziomym talentów • pozwala na obsadzenie stanowisk kluczowych i kierowniczych przez talenty • uczestnictwo talentów w planach sukcesji gwarantuje potencjalne zastępstwo na istotnych stanowiskach	kierownictwo, dział personalny
Motywowanie i zatrzymywanie talentów (etap 5)	• następuje poprzez odpowiednią politykę płacową, czyli ponadnormatywną płacę zasadniczą, premię za wyniki lub nagrody finansowe, oraz politykę pozapłacową, związaną z odpowiednimi korzyściami pracowniczymi pobudzającymi motywację talentów • jest wspierane przez kulturę organizacyjną opartą na uczeniu się i innowacyjności oraz wiąże się z upełnomocnieniem i partycypacją talentów w zarządzaniu	kierownictwo, dział personalny

Element	Zadania	Realizatorzy
Odchodzenie talentów (etap 6)	• prowadzi się analizę przyczyn odchodzenia talentów w sposób sformalizowany i regularny, monitorując poziom zaangażowania i satysfakcji talentów • prowadzi się sformalizowane wywiady odejścia z talentami, które odchodzą (ang. *exit interview*) • określa się ryzyko odejścia talentów oraz wpływ utraty talentów na realizację celów strategicznych • wdraża się działania mające na celu zapobieganie odejściom talentów	kierownictwo, dział personalny

Źródło: Opracowanie własne.

- Etapy procesu zarządzania talentami składają się na wejście (etapy: zdefiniowanie profilu talentu, rekrutacja i selekcja talentów), transformację (etapy: rozwijanie, ocenianie i rozmieszczanie, motywowanie i zatrzymywanie talentów) oraz wyjście (etapy: odchodzenie talentów). Badanie efektywności zarządzania talentami polega na wykorzystaniu kluczowych wskaźników efektywności. Organizacje powinny dążyć do tego, aby każdy etap zarządzania talentami posiadał odpowiednio dopasowane miary efektywności. Miarami efektywności wykorzystywanymi przez organizacje do pomiaru efektywności zarządzania talentami mogą być między innymi: wskaźnik retencji talentów, odsetek talentów spośród wszystkich zatrudnionych pracowników, poziom wydatków na szkolenie i rozwój talentów, stopień realizacji celów przez talenty, wskaźnik wewnętrznych przesunięć talentów, poziom wynagrodzenia talentów, poziom rozwoju kompetencji talentów, wskaźnik zaangażowania talentów, wskaźnik satysfakcji talentów, przeciętny czas obsadzenia stanowisk kluczowych.
- Wpływ zarządzania talentami na efektywność organizacji można zaobserwować przez pomiar efektów biznesowych, takich jak: wzrost zysków, wzrost sprzedaży, wzrost liczby klientów, efekty innowacyjne (nowe/ulepszone produkty, nowe ulepszone usługi, nowe/ulepszone procesy), efekty wizerunkowe (wizerunek atrakcyjnego pracodawcy) czy wzrost satysfakcji pracowników. Powiązanie zarządzania talentami z konkretnymi efektami biznesowymi zwiększa uzasadnienie biznesowe do podejmowania aktywności z tego obszaru.
- Istotnym czynnikiem gwarantującym sukces zarządzania talentami w organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych jest zaangażowanie odpowiednich

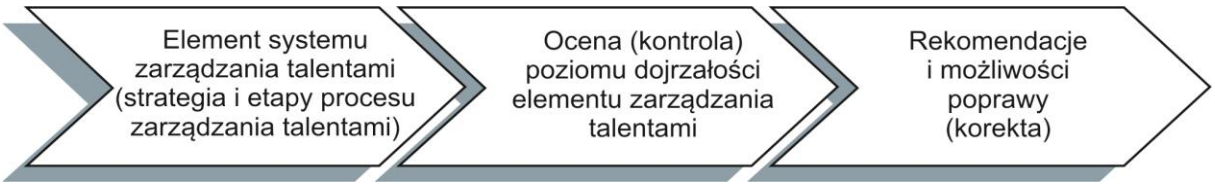
interesariuszy (realizatorów). Kierownictwo wyższego szczebla (zarząd) powinno być aktywnie zaangażowane w proces powstawania strategii zarządzania talentami, jak również być „sponsorem" projektów rozwojowych dla talentów. Wskazane jest także aktywne uczestnictwo tej grupy w procesie obsadzania ról kluczowych i w planach sukcesji. Ważnym zadaniem kierownictwa wyższego szczebla może być też mentoring dla pracowników utalentowanych, gdyż zapewnia on transfer wiedzy oraz kształtuje pożądane postawy talentów. Kierownictwo liniowe powinno wziąć na siebie odpowiedzialność za codzienne relacje z talentami i wspierać organizację w rekrutacji, selekcji, rozwoju oraz zarządzaniu wynikami pracy pracowników utalentowanych. Dział personalny winien nadzorować wszystkie zagadnienia związane z zarządzaniem talentami, ze szczególnym uwzględnieniem ciągłego monitorowania poziomu zaangażowania talentów, oraz wdrażaniem inicjatyw, które mają na celu retencję tych zasobów w organizacji.

- Ważnym czynnikiem istotnie wspierającym zarządzanie talentami i gwarantującym osiąganie zakładanych celów jest tworzenie kultury organizacyjnej zorientowanej na uczenie się i innowacje oraz otwarte komunikowanie o koncepcji zarządzania talentami skierowane do wszystkich zatrudnionych pracowników. Jednocześnie ważnym elementem kultury organizacyjnej powinno być upełnomocnienie (ang. *empowerment*), którego cel stanowi wzmocnienie zaangażowania talentów w pracę i umożliwienie uczestniczenia w procesach podejmowania decyzji, które dotyczą organizacji. Dzięki tym czynnikom wzrasta poziom motywacji talentów oraz możliwości wykorzystania ich potencjału poprzez wniesienie własnego, twórczego wkładu w funkcjonowanie organizacji. Ma to też duże znaczenie z tego powodu, gdyż pozwala na większą samodzielność, branie osobistej odpowiedzialności za podejmowane działania, nieustanny rozwój kompetencji zawodowych oraz partycypację w zarządzaniu przez talenty.
- Zarządzanie talentami powinno dotyczyć wszystkich pracowników, gdyż przy odpowiednim zarządzaniu każdy pracownik ma szansę, aby uwalniać swój potencjał i osiągać bardzo dobre wyniki pracy. Ma to pozytywny wpływ na organizację, ponieważ sumując zwiększone wyniki indywidualne pracowników, można wpłynąć synergicznie na wyniki całej organizacji i zwiększyć jej efektywność jako całości. Warto podkreślić, że odpowiednie zarządzanie talentami skutkuje wysoką motywacją i zaangażowaniem pracowników, jak również wychodzeniem poza role organizacyjne oraz proponowaniem innowacji i usprawnień.

- Ważnym aspektem zarządzania talentami jest założenie, że talenty powinny być uwzględniane w procesie obsadzania stanowisk kluczowych, których wyróżnienie powinno poprzedzić aktywności z tego obszaru w organizacji.
- W zarządzaniu talentami podkreśla się również, że talenty powinny uczestniczyć w planach sukcesji. Planowanie sukcesji polega na procesie wyznaczania następców na istotne stanowiska oraz planowaniu ich ścieżek kariery. Talenty stanowią doskonałą kadrę rezerwową szczególnie w tym przypadku, gdy organizacja potrzebuje szybkiego zastępstwa na stanowiskach, które mają duże znacznie dla organizacji oraz zapewniają jej ciągłość strategiczną i operacyjną.

5.3. Poziomy dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami w modelu

Podstawowym założeniem, które leży u podstaw oceny dojrzałości procesów, jest stwierdzenie, że organizacje, które rozumieją zasady podejścia procesowego i systematycznie nimi zarządzają, są w stanie odpowiadać na zmieniające się wymagania klientów. Również cele definiowane na poziomie organizacyjnym są realizowane skuteczniej i szybciej. Niektóre elementy zaproponowanego systemu zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych mogą zostać ocenione, biorąc pod uwagę także ich poziom dojrzałości (zaawansowania). Aby tego dokonać, autorka wyodrębniła i opisała poziomy dojrzałości zarządzania talentami, które jako poziomy referencyjne mogą posłużyć do oceny, czyli kontroli dojrzałości zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Po przeprowadzonej ocenie (kontroli) organizacja może wdrożyć odpowiednie usprawnienia, czyli korektę (rysunek 140).



Rysunek 140. Kontrola i korekta zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych
Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę fakt, że organizacje w Polsce są zazwyczaj na I, II lub III poziomie dojrzałości procesowej[373], autorka zdecydowała się na zastosowanie skali czterostopniowej, którą przygotowała samodzielnie na potrzeby oceny dojrzałości zarządzania talentami w prowadzonym przez autorkę badaniu określającym poziom dojrzałości zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Dojrzałość zarządzania talentami jest oceniania na trzech poziomach dojrzałości (zaawansowania), tj. początkowym, średniozaawansowanym i zaawansowanym, oraz wyróżnia się tzw. poziom nieokreślony w przypadku, gdy żaden z wymienionych wcześniej poziomów zaawansowania nie charakteryzuje trafnie dojrzałości danego elementu modelu zarządzania talentami. Każdy z wyodrębnionych trzech poziomów zaawansowania posiada krótki opis, który określa pożądany poziom rezultatów. Podejście takie pozwala respondentowi na szybkie określenie poziomu dojrzałości, biorąc pod uwagę charakterystykę zadań składających się na dany element systemu, i gwarantuje pomiar efektywności danych elementów systemu. Na podstawie oceny poziomu dojrzałości danego elementu organizacja może ocenić dotychczasowe efekty, co może okazać się przydatne w dalszej praktyce zarządzania talentami oraz we wprowadzeniu usprawnień.

Nadrzędnym elementem w zarządzaniu talentami jest strategia zarządzania talentami, która w organizacji pełni rolę kluczową. Biorąc pod uwagę ten element, możemy zaobserwować, że strategia zarządzania talentami na poziomie początkowym jest prezentowana przez luźne i niepowiązane ze sobą działania tak, aby w postaci najwyższej przejść do poziomu zaawansowanego, gdzie w sposób ustrukturalizowany jest ona związana ze strategią ogólną i strategią personalną organizacji (tabela 30).

[373] Process Renewal Group Polska, J. Woźniakowska, A. Dębska-Gil, *Dojrzałość procesowa organizacji w Polsce 2013*, s. 8, https://prgpolska.pl/ [dostęp: 01.05.2020].

Tabela 30. Poziomy dojrzałości strategii zarządzania talentami

Element	Poziom nieokreślony	Poziom początkowy	Poziom średnio-zaawansowany	Poziom zaawansowany
Strategia zarządzania talentami	• żaden z wymienio-nych opisów nie charakteryzuje trafnie elementu	• brak sformalizo-wanej strategii zarządzania talentami • działania dotyczące zarządzania talentami nie są powiązane ze sobą • zarządzanie talentami odbywa się w sposób nieformalny i doraźny	• strategia zarządzania talentami określa cele i poszczególne etapy, które są powiązane ze sobą • zarządzanie talentami odbywa się w sposób formalny i regularny	• strategia zarządzania talentami (ZT) jest integrowana ze strategią ogólną i strategią personalną • strategia ZT jest uzgodniona z podmiotami, podlega regularnej ewaluacji i dostosowaniu do wymagań otoczenia biznesowego • strategia ZT odpowiada na bieżące, jak i przyszłe potrzeby organizacji • strategia ZT określa cele i poszczególne etapy, które są powiązane ze sobą

Źródło: Opracowanie własne.

Ze strategii zarządzania talentami wynikają kolejne etapy procesu zarządzania talentami, czyli zdefiniowanie profilu talentu, rekrutacja i selekcja; rozwijanie, ocenianie i rozmieszczanie; motywowanie i zatrzymanie oraz odchodzenie talentu. Etapy te są scharakteryzowane również na trzech poziomach zaawansowania, tj. początkowym, średniozaawansowanym i zaawansowanym. Wyodrębnia się również poziom nieokreślony (tabela 31).

Tabela 31. Poziomy dojrzałości poszczególnych etapów zarządzania talentami

Element	Poziom nieokreślony	Poziom początkowy	Poziom średnio-zaawansowany	Poziom zaawansowany
Zdefiniowanie profilu talentu w organizacji	• żaden z wymienionych opisów nie charakteryzuje trafnie elementu	• talent to pracownik o ponadprzecięt-nych wynikach pracy • zarządzanie talentami dotyczy tylko niektórych grup pracowników	• talent to pracownik o ponadprzecięt-nych wynikach pracy oraz wysokim potencjale • zarządzanie talentami dotyczy wszystkich pracowników	• talent to pracownik o ponadprzeciętnych wynikach pracy oraz wysokim potencjale • talent to pracownik, który w sposób znaczący wpływa na obecne i przyszłe osiągnięcia organizacji oraz pozwala na osiąganie i utrzymywanie przewagi organizacyjnej • zarządzanie talentami dotyczy wszystkich pracowników, a w szczególności tych, którzy mogą objąć stanowiska kluczowe oraz uczestniczą w planach sukcesji
Rekrutacja i selekcja talentów	• żaden z wymienionych opisów nie charakteryzuje trafnie elementu	• rekrutacja i selekcja talentów z wewnętrznego rynku pracy odbywa się w momencie podejmowania działań związanych z zarządzaniem talentami • talent jest nominowany przez przełożonego	• rekrutacja i selekcja talentów z wewnętrznego oraz zewnętrznego rynku pracy odbywa się regularnie i cyklicznie • talent jest nominowany przez przełożonego oraz w selekcji talentu wykorzystuje się wyniki oceny okresowej, jak również ocenę potencjału	• rekrutacja i selekcja talentów z wewnętrznego oraz zewnętrznego rynku pracy odbywa się regularnie i cyklicznie • budowanie atrakcyjnego wizerunku pracodawcy wspiera rekrutację zewnętrzną • talent jest nominowany przez przełożonego oraz w selekcji talentu wykorzystuje się wyniki oceny okresowej, ocenę potencjału jak również inne narzędzia, takie jak: *assessment centre*, rozmowa selekcyjna, narzędzia psychometryczne, oceny współpracow-ników i kierownictwa

Element	Poziom nieokreślony	Poziom początkowy	Poziom średnio-zaawansowany	Poziom zaawansowany
Rozwijanie talentów	• żaden z wymienionych opisów nie charakteryzuje trafnie elementu	• rozwijanie talentów ogranicza się tylko do uczestnictwa w szkoleniach, warsztatach lub studiach	• rozwijanie talentów to uczestnictwo w szkoleniach, warsztatach lub studiach oraz realizacja nowych zadań, przydzielonych przez przełożonego	• rozwijanie talentów to uczestnictwo w szkoleniach, warsztatach lub studiach, realizacja nowych zadań, jak również e-learning, coaching, mentoring, uczestnictwo w projektach, rotacjach stanowiskowych lub oddelegowaniach do innego oddziału organizacji
Ocenianie i rozmieszcza-nie talentów	• żaden z wymienionych opisów nie charakteryzuje trafnie elementu	• talenty mają możliwość awansu pionowego lub poziomego w dziale, w którym pracują	• talenty mają możliwości awansu pionowego lub poziomego w różnych działach i oddziałach organizacji	• talenty mają możliwości szybkiego awansu pionowego lub poziomego w różnych działach i oddziałach organizacji • talenty obejmują stanowiska kluczowe oraz uczestniczą w planach sukcesji
Motywowanie i zatrzymy-wanie talentów	• żaden z wymienionych opisów nie charakteryzuje trafnie elementu	• organizacja nie proponuje lub rzadko proponuje talentom ponadnormatywną płacę zasadniczą, premię za wyniki lub nagrody finansowe	• organizacja często proponuje ponadnormatywną płacę zasadniczą, premię za wyniki lub nagrody finansowe	• organizacja zawsze proponuje ponadnormatywną płacę zasadniczą, premię za wyniki lub nagrody finansowe
Odchodzenie talentów	• żaden z wymienionych opisów nie charakteryzuje trafnie elementu	• organizacja prowadzi analizę przyczyn odchodzenia talentów w sposób niesformalizowany i doraźny	• organizacja prowadzi analizę przyczyn odchodzenia talentów w sposób sformalizowany i regularny oraz wdraża działania mające na celu zapobieganie odejściom talentów	• organizacja prowadzi analizę przyczyn odchodzenia talentów w sposób sformalizowany i regularny oraz wdraża działania mające na celu zapobieganie odejściom talentów • organizacja określa ryzyko odejścia talentu oraz określa wpływ utraty talentu na realizację celów strategicznych

Źródło: Opracowanie własne.

Oceniając dojrzałość zarządzania talentami, autorka postanowiła jeszcze wyróżnić dwa dodatkowe aspekty związane z zarządzaniem talentami, które w jej ocenie odgrywają kluczową rolę w prowadzeniu aktywności z tego obszaru w organizacji.

Aspekt pierwszy, który warto ocenić pod względem dojrzałości, to całościowy proces zarządzania talentami ze szczególnym uwzględnieniem pomiaru efektywności procesu (tabela 32). Mierzenie efektywności na poziomie zaawansowanym odnosi się do wykorzystania analizy wskaźnikowej, która pozwala uzyskać obiektywne i porównywalne wyniki, uchwycić tendencje, odchylenia od stanu oczekiwanego oraz ocenić postęp w osiąganiu celów zarządzania talentami. Wskaźnikami, które można wykorzystać, są: wskaźnik przesunięć wewnętrznych talentów, poziom rozwoju kompetencji talentów, przeciętny czas obsadzenia stanowisk kluczowych, indeks satysfakcji, poziom zaangażowania, poziom realizacji celów przez talenty, liczba sukcesorów, przeciętny poziom wynagrodzeń talentów, poziom wydatków na szkolenia i rozwój talentów, koszt rekrutacji i selekcji talentów, koszt programów zarządzania talentami, wskaźnik fluktuacji talentów.

Tabela 32. Poziomy dojrzałości procesu zarządzania talentami

Element	Poziom nieokreślony	Poziom początkowy	Poziom średnio-zaawansowany	Poziom zaawansowany
Proces zarządzania talentami	• żaden z wymienio-nych opisów nie charakteryzuje trafnie elementu	• proces jest przypadkowy, niezorganizo-wany i nieformalny • proces jest prowadzony doraźnie	• proces jest powtarzalny, zorganizowany i formalny, ale nie posiada zdefiniowa-nych miar efektywności • proces jest prowadzony regularnie w odpowiedzi na potrzeby organizacji	• proces jest powtarzalny, zorganizowany, formalny i posiada zdefiniowane miary efektywności, które pozwalają na jego ciągłą ewaluację oraz doskonalenie • wykorzystuje się analizę wskaźnikową (analiza wskaźnikowa pozwala uzyskać obiektywne i porównywalne wyniki, uchwycić tendencje, odchylenia od stanu oczekiwanego oraz ocenić postęp w osiąganiu celów zarządzania talentami) • proces jest prowadzony regularnie w odpowiedzi na potrzeby strategiczne organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Aspekt drugi, który dodatkowo powinien być brany pod uwagę, to zaangażowanie podmiotów, tj. zarządu, kierownictwa oraz działu personalnego, w zarządzanie talentami. Oceniając ten aspekt, można zaobserwować, jakie jest podejście kadry zarządzającej do kwestii związanych z zarządzaniem pracownikami utalentowanym w badanym przedsiębiorstwie (tabela 33).

Tabela 33. Poziomy dojrzałości zaangażowania podmiotów w zarządzanie talentami

Element	Poziom nieokreślony	Poziom początkowy	Poziom średnio-zaawansowany	Poziom zaawansowany
Zaangażowanie podmiotów w zarządzanie talentami	żaden z wymienionych opisów nie charakteryzuje trafnie wymiaru	dział personalny przekonuje zarząd i kierownictwo o znaczeniu zarządzania talentami dla organizacji	dział personalny posiada poparcie zarządu i kierownictwa dla zarządzania talentami w organizacji	zarząd, kierownictwo i dział personalny aktywnie uczestniczą w zarządzaniu talentami w organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

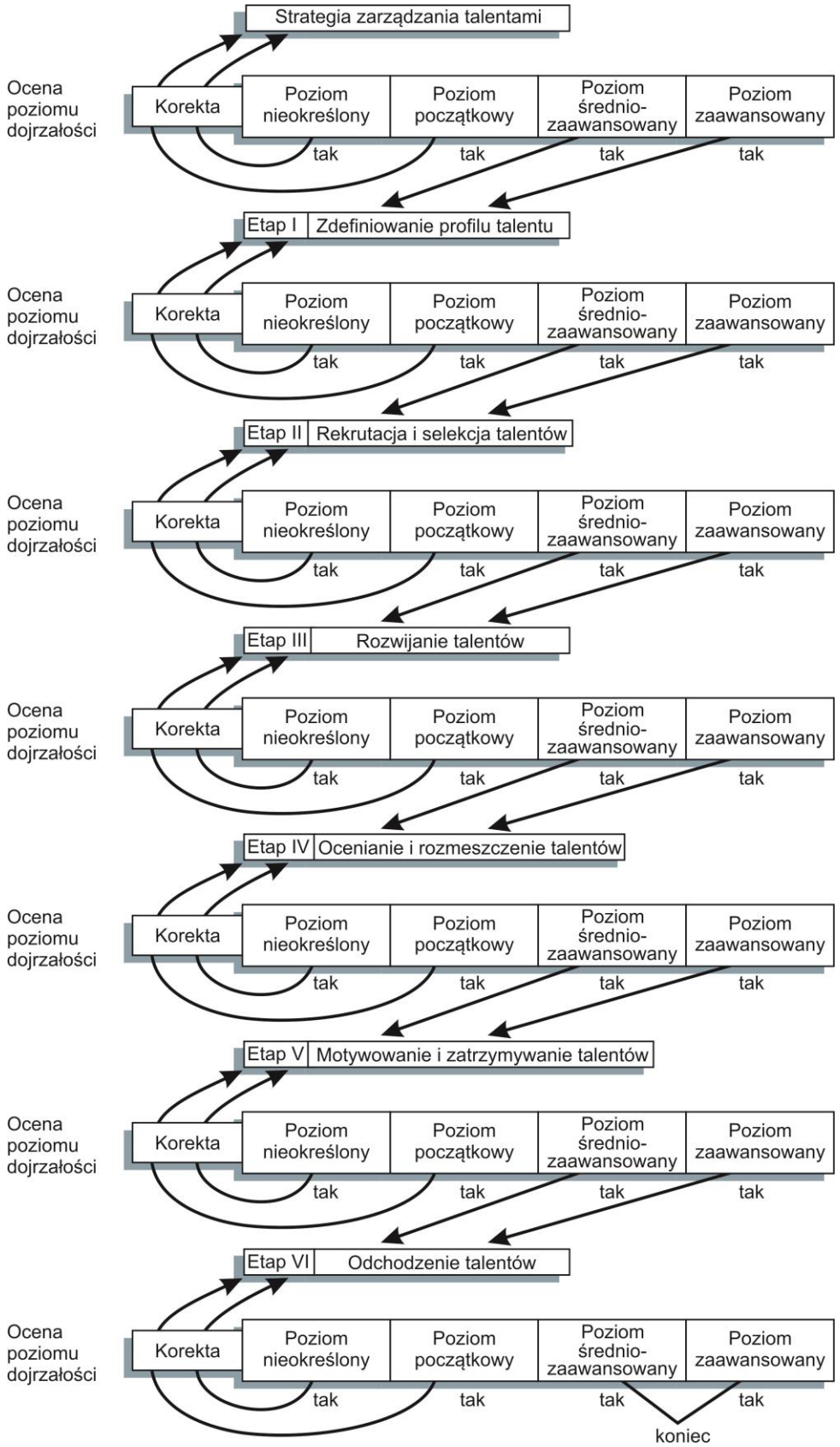
Kolejność dokonywania oceny dojrzałości zarządzania talentami nie jest przypadkowa, powinna się ona zacząć od strategii zarządzania talentami, następnie dokonuje się ewaluacji poszczególnych etapów wynikających z procesu zarządzania talentami, przechodząc na koniec do całościowej oceny procesu zarządzania talentami z uwzględnieniem miar efektywności. Dokonując oceny w taki sposób, istnieje możliwość, aby przejść proces myślowy począwszy od kierunku (strategii zarządzania talentami), podążając poprzez szczegóły (etapy procesu zarządzania talentami oraz związane z nimi działania) i kończąc na wymiarze ogólnym (całościowy proces zarządzania talentami).

Warte podkreślenia jest to, że wyodrębnione przez autorkę poziomy dojrzałości (zaawansowania), które opisano powyżej, zostały wykorzystane w badaniu prowadzonym w ramach niniejszej rozprawy doktorskiej.

5.4. Przebieg działań kontrolno-korygujących w zarządzaniu talentami

Odnosząc się do przedstawionej powyżej koncepcji działań kontrolno-korygujących, autorka przygotowała szczegółowy opis przebiegu tych działań w zarządzaniu talentami, który może być wykorzystywany w sektorze nowoczesnych usług biznesowych (rysunek 141). Koncepcja działań kontrolno-korygujących odnosi się przede wszystkim

do strategii zarządzania talentami i wynikającego z niej szczegółowego procesu zarządzania talentami, który jest serią powiązanych ze sobą etapów, tj. zdefiniowania profilu talentu, rekrutacji i selekcji; rozwijania, oceniania i rozmieszczania; zatrzymywania i motywowania oraz odchodzenia talentów. Jako że strategia zarządzania talentami, jak również każdy z etapów procesu zarządzania talentami mogą być ocenione na czterech poziomach, tj. początkowym, średniozaawansowanym i zaawansowanym, oraz wyróżnia się poziom nieokreślony, to wykorzystując kontrolę, możemy najpierw określić, czyli ocenić poziom dojrzałości (zaawansowania) danego elementu systemu zarządzania talentami, a następnie wdrożyć korektę, czyli poprawę i usprawnienie tego elementu. Usprawnienie polega na tym, że należy poprawić działania związane z danym elementem tak, aby podnieść je na wyższy poziom zaawansowania, tj. poziom średniozaawansowany lub zaawansowany. Usprawnienie powinno wystąpić w przypadku, gdy dany element systemu zarządzania talentami znajduje się na poziomie początkowym lub nie można określić jego poziomu zaawansowania. Ważnym założeniem tej koncepcji jest to, że kontynuacja działań zarządzania talentami powinna nastąpić dopiero w momencie, gdy dany element systemu będzie na poziomie średniozaawansowanym bądź zaawansowanym, ponieważ poziomy te gwarantują maksymalne korzyści dla beneficjentów zarządzania talentami.



Rysunek 141. Przebieg działań kontrolno-korygujących w proponowanym systemie zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych

Źródło: Opracowanie własne z inspiracji: R. Rutka, *Działania kontrolno-korygujące* [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, *Zarządzanie organizacjami*, Wyd. TNOiK, Toruń 2002, s. 373-379.

Innymi słowy, w procesie ustalania i realizacji celów oraz zadań dla poszczególnych elementów systemu zarządzania talentami dokonuje się porównania stanu faktycznego do stanu rekomendowanego. Pozwala to na ciągłe monitorowanie sprawności systemu zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych oraz umożliwia wdrożenie niezbędnych korekt i usprawnień. Takie podejście do zarządzania talentami gwarantuje, że działania związane z danym elementem systemu zarządzania talentami będą prowadzone w sposób przemyślany, regularny i przynoszący największą wartość interesariuszom w odniesieniu do założonych celów zarządzania talentami. Wykorzystanie koncepcji kontroli w praktyce personalnej pozwala na eliminowanie możliwości popełnienia szeregu błędów, które w istotny sposób wpływają na efekty zarządzania talentami w organizacji.

PODSUMOWANIE

Zarządzanie talentami nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ XXI wiek to era mobilnego, wymagającego i wysoce wykwalifikowanego pracownika. Organizacje, jeżeli chcą być konkurencyjne na rynku pracy, muszą prowadzić działania, które odpowiadają potrzebom pracowników utalentowanych. Warto zauważyć, że tylko te organizacje, które mają rozwinięte działania z zakresu zarządzania talentami, mogą pozyskać, rozwinąć i zatrzymać pracowników utalentowanych. Podkreśla się również, że odpowiednie zarządzanie talentami w organizacji może być źródłem przewagi konkurencyjnej, bowiem wyniki indywidualne talentów prowadzą do zwiększenia efektywności całej organizacji oraz pozwalają na osiąganie założeń strategicznych. Jednocześnie pracownicy utalentowani mają szczególne kompetencje, aby sprostać wyzwaniom, które niesie ze sobą nieustannie zmieniające się środowisko biznesowe.

Autorka przeanalizowała literaturę przedmiotu i przedstawiła pojęcie talentu z różnych perspektyw oraz zaprezentowała szereg koncepcji określających modele zarządzania talentami, podkreślając elementy wspólne i różnicujące. Część teoretyczna zawiera również prezentację różnych koncepcji dojrzałości zarządzania talentami. Szczegółowa analiza literatury przedmiotu była istotnym punktem wyjścia do przeprowadzonych badań empirycznych.

Na podstawie literatury przedmiotu oraz własnych doświadczeń zawodowych autorka przygotowała kwestionariusz badawczy, którego zadaniem było zebranie informacji na temat zarządzania talentami w badanych organizacjach sektora nowoczesnych usług biznesowych i udzielenie odpowiedzi na zadane pytania badawcze.

Wyniki uzyskane w ramach badania prowadzonego w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Trójmieście pozwoliły autorce na przedstawienie stanu praktyk i ocenę prowadzonych działań zarządzania talentami, jak również ocenę dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami w badanym sektorze. Wyniki przeprowadzonego badania wykazały, że koncepcja zarządzania talentami jest dobrze znana i wykorzystywana w praktyce personalnej przez badane firmy. Bardzo ważna jest obserwacja, że zarządzanie talentami ma znaczenie strategiczne. Zarządzanie talentami dotyczy wszystkich pracowników, co oznacza, że każdy pracownik może zostać zakwalifikowany do grupy talentów, jeżeli posiada odpowiednie atrybuty. Większość organizacji definiuje strategię zarządzania talentami i stara się ją powiązać ze strategiami wyższego rzędu. Kluczową rolę w nadzorowaniu procesu

zarządzania talentami pełni dział personalny, który może liczyć na poparcie i zaangażowanie innych podmiotów uczestniczących w tym procesie. Prowadząc zarządzanie talentami, organizacje realizują różne cele, spośród których do najważniejszych należą zatrzymanie talentów oraz podwyższenie ich kompetencji. W ramach prowadzonych działań badane organizacje skupiają się przede wszystkim na rozwijaniu talentów. Działania te są realizowane głównie dzięki zaangażowaniu pracowników z wewnątrz organizacji i rzadko korzysta się ze wsparcia konsultantów zewnętrznych. Przełożeni talentów mają kluczowe znaczenie dla tego procesu, tj. wspierają rozwój talentu, przekazują informacje zwrotne na temat uzyskiwanych wyników oraz prowadzą rozmowy na temat rozwoju kariery. Zarządzenie talentami wspiera kultura organizacyjna zorientowana na rozwijanie kompetencji pracowniczych. Zaobserwowano, że poprawy wymaga komunikowanie o zasadach zarządzania talentami w organizacjach. Definiując pojęcie talentu, organizacje rozumieją, że kluczowym atrybutem talentu jest jego potencjał, rozumiany jako możliwość odnoszenia sukcesu w większym zakresie w krótkim czasie. Istotną kompetencją wymaganą od talentu jest również jego zdolność do radzenia sobie ze zmianą. Pozyskiwanie talentu odbywa się zarówno z wewnętrznego, jak też z zewnętrznego rynku pracy. Organizacje stosują zróżnicowane metody rozwoju talentu, ze szczególnym naciskiem na uczenie przez doświadczenie. Przedsiębiorstwa prowadzą rozmowy z odchodzącymi talentami i mają świadomość, jakie czynniki powodują, że talenty podejmują decyzje o odejściu. Organizacje obserwują pozytywny wpływ zarządzania talentami i odnosi się on głównie do wzrostu zaangażowania oraz lojalności talentów, jak również do zmniejszenia fluktuacji oraz do podnoszenia kompetencji pracowników. Jeżeli chodzi o usprawnienia, to organizacje zwracają uwagę przede wszystkim na potrzebę zwiększenia budżetu na zarządzanie talentami oraz przygotowanie odpowiedniej strategii zarządzania talentami. Wyzwaniem dla organizacji jest również zapewnienie talentom możliwości dalszego rozwoju zawodowego oraz awansu. Badane organizacje prawidłowo realizują poszczególne obszary zadaniowe zarządzania talentami. Elementem, który powinien ulec poprawie, jest przede wszystkim badanie efektywności zarządzania talentami, które pozwoliłoby na określenie, na ile prowadzone działania zapewniają osiąganie założonych rezultatów. Kolejnym elementem, który należałoby poprawić, jest ścisłe powiązanie zarządzania talentami z rolami kluczowymi oraz planami sukcesji. Organizacje mogłyby również skuteczniej prowadzić projekty związane z zarządzaniem talentami, gdyby otrzymywały dodatkowe finansowanie na ten obszar.

Można zauważyć, że w badanych organizacjach występują wszystkie opisywane w literaturze przedmiotu obszary zadaniowe zarządzania talentami. Poszczególne obszary

zadaniowe są ustawione w sekwencji liniowej, co nadaje zarządzaniu talentami charakter procesu. Poszczególne obszary zadaniowe są ze sobą wzajemnie powiązane i oddziałują na siebie. Działania w ramach danego obszaru zadaniowego prowadzone są na różnym poziomie dojrzałości (zaawansowania), przechodząc od poziomu początkowego, poprzez poziom średniozaawansowany, a kończąc na poziomie zaawansowanym. Zaobserwowano, że największy procent badanych organizacji znajduje się na poziomie zaawansowanym, biorąc pod uwagę następujące obszary zadaniowe: zaangażowanie podmiotów w zarządzanie talentami, strategię zarządzania talentami, zdefiniowanie pojęcia talentu, rekrutację i selekcję talentów oraz rozwijanie talentów. Te obszary zadaniowe są bardzo dobrze rozwinięte i zapewniają odpowiednią realizację zakładanych celów zarządzania talentami na najwyższym możliwym poziomie. Biorąc pod uwagę pozostałe obszary zadaniowe, tj. ocenianie i rozmieszczanie talentów, motywowanie i zatrzymywanie talentów, odchodzenie talentów, zaobserwowano, że zostały one ocenione przez największy procent organizacji na poziomie średniozaawansowanym. Oznacza to, że mimo iż badane organizacje osiągnęły już pewien satysfakcjonujący poziom zaawansowania w tych obszarach, to nadal istnieje potrzeba, aby działania z tych obszarów poprawić i podnieść na wyższy poziom zaawansowania. Szczególnie dotyczy to wyodrębnienia ról kluczowych i obsadzenia w nich talentów oraz przygotowania planów sukcesji i uwzględnienia w nich talentów. Ważne jest również zapewnieniem talentom atrakcyjnego i adekwatnego do osiąganych wyników pracy wynagrodzenia. Warte podkreślenia jest również to, że całościowa ocena poziomu zaawansowania zarządzania talentami zaobserwowana u większości badanych organizacji jest na poziomie średniozaawansowanym, co pokazuje, że proces zarządzania talentami cechuje się powtarzalnością, zorganizowaniem i formalnością oraz jest prowadzony regularnie w odpowiedzi na potrzeby organizacji. Polem do poprawy, biorąc pod uwagę całościowy proces zarządzania talentami, jest zdefiniowanie odpowiednich miar efektywności, które zapewniłyby ocenę, jak proces ten spełnia zakładane cele.

Celem opracowanego modelu zarządzania talentami było przede wszystkim wyróżnienie i opisanie wszystkich obszarów zadaniowych zarządzania talentami, które mają istotne znaczenie dla zarządzania talentami w organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych i wskazanie ich wzajemnych powiązań. Na podstawie literatury przedmiotu oraz wyników badań autorka przygotowała własny model zarządzania talentami, zawierający: definicję talentu, opis systemu zarządzania talentami z przypisanymi kluczowymi zadaniami i realizatorami, charakterystykę poziomów dojrzałości pozwalającą na ocenę dojrzałości (zaawansowania) zarządzania talentami, jak również przedstawiła koncepcję działań

kontrolno-korygujących pozwalających na ciągłą ewaluację i doskonalenie zarządzania talentami w organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych. Głównym założeniem przyjętym w zaproponowanym modelu jest to, że poszczególne jego elementy tworzą jedną logiczną całość, dzięki której można osiągnąć zakładane cele zarządzania talentami. Rozpoczęcie zarządzanie talentami w organizacji powinno mieć charakter strategiczny i być w ścisłym powiązaniu ze strategią organizacji, zapewniając osiąganie przewagi konkurencyjnej. Autorski model zarządzania talentami może być wykorzystany jako model referencyjny do wyznaczania działań związanych z zarządzaniem talentami, które mają za zadanie zagwarantowanie maksymalnych korzyści dla beneficjentów tego procesu.

W pracy podkreślono również rolę i znaczenie Trójmiasta na mapie sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Trójmiasto jest miejscem, które stwarza bardzo dobre warunki zarówno dla obecnych, jak i przyszłych inwestycji w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, a zarządzanie talentami może być tym procesem personalnym, który będzie w sposób szczególny wspierał osiąganie celów strategicznych firm z sektora poprzez posiadane zasoby ludzkie. Autorka, opisując sektor nowoczesnych usług biznesowych w Trójmieście, umieściła go w szerszym kontekście, pokazując dynamikę rozwoju tego sektora na tle innych miast w Polsce. Ciągły napływ inwestorów zagranicznych umożliwia płynny rozwój trójmiejskiego rynku pracy, biorąc pod uwagę nowe miejsca pracy dla utalentowanych pracowników zarówno średniego, jak i wyższego szczebla, którzy mogą się stać dźwignią wartości przedsiębiorstw w krótkim okresie. Mając świadomość potencjału inwestycyjnego Trójmiasta, można stwierdzić, że region ten stwarza doskonałe warunki do dalszego rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych pod względem infrastruktury, przestrzeni biurowej, wsparcia administracji publicznej, potencjału edukacyjnego, kadrowego i biznesowego oraz jakości życia. Wszystko to powoduje, że region trójmiejski cieszy się zainteresowaniem inwestorów z sektora nowoczesnych usług biznesowych, którzy ciągle napływają do Trójmiasta.

Analizując wyniki dotyczące zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, autorka wskazała na teoretyczne i praktyczne implikacje, które mogą być brane pod uwagę przez organizacje z badanego sektora w procesie zarządzania talentami. Autorka wyraża nadzieję, że niniejsza praca doktorska może stać się interesującym źródłem informacji teoretycznych oraz praktycznych zarówno dla pracowników naukowych, jak i profesjonalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, którzy są zainteresowani problematyką zarządzania talentami w organizacji.

Streszczenie

Jednym z czynników determinujących konkurencyjność przedsiębiorstw jest kapitał ludzki, który ma decydujący wpływ na sukces organizacji. Zarządzanie talentami jest traktowane obecnie jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Nadrzędnym celem zarządzania talentami jest podniesienie wartości kapitału ludzkiego oraz stworzenie takiej kombinacji atrybutów pracowników utalentowanych, aby zapewniły one realizację strategii biznesowej i osiąganie przewagi konkurencyjnej na rynku. Zarządzanie talentami w firmach z sektora usług dla biznesu nabiera szczególnego znaczenia, gdyż pracownicy utalentowani mogą stać się dźwignią wartości firmy i znacząco wpłynąć na sukces przedsiębiorstwa, zapewniając realizację założonych celów.

Głównym celem badawczym pracy doktorskiej było opracowanie modelu zarządzania talentami dla sektora usług dla biznesu, powszechnie nazywanego sektorem nowoczesnych usług biznesowych. Podstawą do budowy modelu była analiza wiedzy zawartej w literaturze przedmiotu oraz analiza praktycznych rozwiązań dotyczących zarządzania talentami w badanych organizacjach. W tym celu przeprowadzono badanie, które pozwoliło na określenie stanu praktyk oraz ustalenie sposobu realizacji poszczególnych obszarów zadaniowych zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Trójmieście.

Pierwsze dwa rozdziały pracy doktorskiej zostały poświęcone teoretycznym aspektom zarządzania talentami, tj. pojęciom i cechom talentu oraz koncepcjom zarządzania talentami. Celem tych rozdziałów było uporządkowanie wiedzy z zakresu zarządzania talentami oraz stworzenie punktu odniesienia dla przeprowadzonych badań i zbudowania modelu zarządzania talentami dla sektora nowoczesnych usług biznesowych. W rozdziale trzecim zawarto charakterystykę sektora nowoczesnych usług biznesowych oraz przedstawiono potencjał inwestycyjny Trójmiasta. W rozdziale czwartym zawarto metodykę badań oraz zaprezentowano uzyskane wyniki badań, jak również przedstawiono wnioski z prowadzonych badań oraz rekomendacje dotyczące dalszego rozwoju zarządzania talentami w badanym sektorze. W rozdziale piątym zaprezentowano autorski model zarządzania talentami dla sektora nowoczesnych usług biznesowych, zawierający następujące elementy: definicje talentu, system zarządzania talentami, poziomy dojrzałości zarządzania talentami oraz przebieg działań kontrolno-korygujących.

Podsumowując, przygotowany autorski model zarządzania talentami pozwala – jako model referencyjny – na zaproponowanie odpowiednich działań z zakresu zarządzania talentami, jak również może zostać wykorzystany do oceny już istniejących działań w tym obszarze i do wdrożenia usprawnień.

Słowa kluczowe: talent, zarządzanie talentami, model zarządzania talentami, zarządzanie zasobami ludzkimi, sektor nowoczesnych usług biznesowych.

Streszczenie w języku angielskim

One of the factors determining the competitiveness of enterprises is human capital, which has a decisive influence on the success of an organization. Talent management is currently treated as one of the elements of strategic human resource management. The overriding goal of talent management is to increase the value of human capital and to create such a combination of the attributes of talented employees that they ensure the implementation of the business strategy and achieve a competitive advantage on the market. Talent management in companies from the business services sector is of particular importance, as talented employees can become a lever of the company's value and significantly affect the success of the company, ensuring the achievement of its goals.

The main research goal of the dissertation was to develop a talent management model for the business services sector. The basis for building the model was the analysis of the knowledge contained in the literature on the subject and the analysis of practical solutions for talent management in the surveyed organizations. For this purpose, a study was conducted that allowed to determine the status of practices and to determine the manner of implementation of individual task areas of talent management in the business services sector in the Tri-City.

The first two chapters of the doctoral dissertation were devoted to the theoretical aspects of talent management, i.e. the concepts and characteristics of talent and the concepts of talent management. The purpose of these chapters was to organize knowledge in the field of talent management and to build a reference point for the research and building a talent management model for the business services sector. The third chapter presents the characteristics of the business services sector and presents the investment potential of the Tri-

City. Chapter four presents the research methodology and presents the obtained research results, as well as contains conclusions from the conducted research and recommendations for the further development of talent management in the analyzed sector. Chapter five presents the proprietary talent management model for the business services sector, which includes the following elements: talent definition, talent management system, levels of talent management maturity, and the course of control and corrective actions.

To sum up, the prepared proprietary talent management model allows, as a reference model, to propose appropriate actions in the field of talent management, as well as to assess existing activities in this area and implement improvements, as well as to recommend further directions of talent management development in organizations from the modern sector. business services.

Keywords: talent, talent management, talent management model, human resource management, business services sector.

Spis literatury

1. Antal, *Antal Global Snapshot – 20th Edition. A Survey of Hiring and Firing Trends in Key Employment Markets around the World*, March 2018, https://ags.antal.com/.
2. Antal, *Potencjał inwestycyjny Trójmiasta*, 2019, https://antal.pl/wiedza/raport/potencjal-inwestycyjny-trojmiasta-beas.
3. APQC, *Talent Trends Survey Collection*, 10.06.2015, https://www.apqc.org/knowledge-base/collections/talent-trends-survey-collection.
4. Archer J.A., Lubinski D., *Blending Promise with Passion. Best Practices for Counselling Intellectually Talented Youth* [w:] Brown S.D., Lent R.W. (eds.), *Career Development and Counselling. Putting Theory and Research to Work*, Wiley, Hoboken, New Jersey 2005, https://www.slideshare.net/Irull15/career-development-and-counseling-putting-theory-and-research-to-work.
5. Armstrong M., Taylor S., *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page, New York 2017.
6. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
7. Ashton C., Morton L., *Managing talent for competitive advantage. Taking a systemic approach to talent management*, „Strategic HR Review" 2005, vol. 4, no. 5.
8. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
9. Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
10. Berger L.A., Berger D.R., *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, & Promoting your Best People*, McGraw-Hill, New York 2004.
11. Berłowski P., *Nauka w podróży. Międzynarodowa wymiana utalentowanych pracowników w IKEA – studium przypadku*, „Personel i Zarządzanie" 2012, nr 12.
12. Bieniok H., *Proste instrumenty identyfikacji i rozwoju uzdolnień w procesie zarządzania talentami* [w:] Zimniewicz K. (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie – nowe kierunki*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 129, Poznań 2009.
13. Bieniok H., *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji* [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010.
14. Bieniok H., *Zarządzanie talentami jako dźwignia rozwoju przedsiębiorstwa* [w:] Bajdak A., Czakon W. (red.), *Zarządzanie – współczesne problemy badawcze*, Centrum Badań i Ekspertyz, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2008.
15. Bieniok H., *Zarządzanie talentami jako źródło wiedzy i kompetencji organizacji* [w:] Glińska-Neweś A. (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK, Toruń 2008.
16. Bitkowska A., Kolterman K., Wójcik G., Wójcik K., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa 2011.
17. Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
18. Boston Consulting Group, *The future of HR in Europe: Key Challenges through 2015*, https://www.bcg.com/documents/file15033.pdf.
19. Boudreau J.W., Ramstad P.M, *Talentship and HR measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change*, „Human Resource Planning" 2006, vol. 29, no. 1.
20. Boyatzis R.E., *Competencies in the 21 Century*, „The Journal of Management Development" 2008, vol. 27, no. 1.
21. Boyatzis R.E., *The Competent Manager*, Wiley, New York 1982.
22. *BPO – co to jest?*, Kariera w Finansach, https://www.karierawfinansach.pl/baza-wiedzy/slownik-pojec/bpo-co-oznacza-pojecie-bpo.

23. Buchelt B., *Rosnące znaczenie talentów w gospodarce* [w:] Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
24. Buchelt B., *Strategiczne aspekty zarządzania talentami* [w:] Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
25. Buckingham M., Coffman C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*, MT Biznes, Warszawa 2001.
26. Buhler P.M., *Managing in the New Millennium: Are You Addressing the Talent Shortage*, „SuperVision" 2006, vol. 67, no. 11.
27. Burke L.A., *Developing high-potential employees in the new business reality*, „Business Horizons" 1997, no. 40.
28. Campbell M., Roland Smith R., *High-potential Talent. A View from Inside the Leadership Pipeline*, Center for Creative Leadership, 2014, http://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/highPotentialTalent.pdf.
29. Campbell V., Hirsh W., *Talent Management: A Four Step Approach*, Institute for Employment Studies, 2013, https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/502.pdf.
30. Cannon J.A., McGee R., *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
31. Chambers E., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S, Michaels III E., *The war for talent*, „The McKinsey Quarterly" 1998, no. 3.
32. Chartered Institute of Personnel and Development, *Annual Report and Accounts. Year ended 30 June 2019*, https://www.cipd.co.uk/about/who-we-are/annual-report.
33. Charted Institute of Personnel and Development, *Learning and Talent Development 2011. Annual Survey Report*, CIPD, London 2011.
34. Charted Institute of Personnel and Development, *Talent Management Fact Sheet*, CIPD, London 2007.
35. Cheese P., Thomas R.T., Craig E., *The talented powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance*, Kogan Page, London 2008.
36. Chełpa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne* [w:] Borkowska S. (red.) *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
37. Chodorek M., *Uwarunkowania zarządzania talentami w kontekście teorii pozytywnego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016.
38. Collings D.G., Mellahi K., *Strategic talent management: A review and research agenda*, „Human Resource Management Review" 2009, vol. 19, no. 4.
39. Corporate Leadership Council, *Realizing the full potential of rising talent (Volume I): A Quantitative analysis of the identification and development of high potential employees*, Corporate Executive Board, Washington 2005.
40. Corporate Leadership Council, *Six mistakes that drive away your rising stars*, The Corporate Executive Board Company, 2010, https://wango.org/NGONews/February11/CLC.pdf.
41. Csikszentmihalyi M., *Przepływ. Jak poprawić jakość życia*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1996.
42. Csikszentmihalyi M., Rathunde K., Whalen S., *Talented teenagers: The roots of success and failure*, Cambridge University Press, Cambridge 1997.
43. Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu.* Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
44. Czubasiewicz H., *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Potocki A. (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
45. Czubasiewicz H., *Rola służb personalnych w zarządzaniu* [w:] Czubasiewicz H. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001.
46. Czubasiewicz H., Grajewski P., *Rozwój koncepcji zarządzania – teoria i praktyka* [w:] Wojtczuk-Turek A. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania i trendy*, Oficyna Ekonomiczna SGH, Warszawa 2019.
47. Dahm J., *Talent Management. Ein Handbuch für die Praxis*, Köln–Zürich 2007.
48. Dańda J., *Customer experience*, Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Customer_experience.

49. Daunt V., *Talent Diagnostics. Diagnosing your Organisation*, 12.09.2012, http://software.ie/Sectors/FSI/FSI.nsf/e3124752f3e585e0802574420058f1ae/c87b43b4fe1aa77680257a7700479f59/$FILE/Deloitte%20HCM%20Presentation%20TalentDiagnostics.pdf [dostęp: 27.10.2019].
50. Davenport H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
51. Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
52. Dawid J.W., *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Ossolineum, Wrocław 1996.
53. Deloitte Research Study, *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? How Manufacturing Companies Can Beat the Coming Talent Crisis*, Deloitte Development LLC, 2005.
54. Deloitte Research Study, *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work*, Deloitte Development LLC, 2004.
55. Deloitte, *2019 Global Shared Services Survey Report. Executive Summary*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/2019-global-shared-services-survey-results.pdf.
56. Deloitte, *Raport Trendy HR 2019*, 2019, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html.
57. Eichinger R.W., Lombardo M.M., *The ROI on People – The 7 Vectors of Research*, Lominger Limited, Inc., Minneapolis 2004.
58. Elegbe J.A., *Talent Management in the developing world. Adopting a global perspective*, Ashgate Publishing, Burlington 2010.
59. Fabrin T., Góra N., Gugala A., *How to retain talent in a hot shared services location: Arla's story of fighting the attrition rate*, Deloitte Shared Services Conference 2019, September 2019, Dublin, Ireland, http://www.deloitte.co.uk/sharedservicesconference/assets/img/presentations/deloitte-uk-ssc2019-day-1-2019-breakout-14-arla-foods.pdf.
60. Fernandez-Araoz C., Groysberg B., Nohria N., *How to hang on to your high potential*, „Harvard Business Review" 2011, vol. 89, no. 10.
61. Festing M., Schäfer L., *Generation Challenges to Talent Management: A Framework for Talent Retention Based on the Psychological-contract Perspective*, „Journal of World Business" 2014, vol. 49, no. 2.
62. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
63. Frank F.D., Taylor L.C., *Talent Management: Trends that will shape the future*, „Human Resource Planning" vol. 27, no. 1.
64. Gagne F., *Transforming Gifts into Talents: The DMGT as a Developmental Theory*, „High Ability Studies" 2004, no. 15.
65. Gandossy R., Kao T., *Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice*, „HR. Human Resource Planning" 2004, vol. 27, no. 4.
66. Garavan T.N., Carbery R., Rock A., *Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture*, „European Journal of Training and Development" 2012, vol. 36, no. 1.
67. Gardner H., Kornhaber M.L, Wake W.K., *Inteligencja. Wielorakie perspektywy*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2001.
68. Garr S.S., Gantcheva I., Yoshida R., Wu M., *Talent matters. How a well-designed talent experience can drive growth in emerging markets*, Deloitte University Press, *2017*, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3422-Talent-matters/ER_3422_Talent%20matters_vFINAL.pdf
69. Garrow V., Hirsh W., *Talent Management: Issues of Focus and Fit*, „Public Personnel Management" 2008, vol. 37, no. 4.
70. Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy, The Conference Board, 2006.
71. Goleman D., *Co czyni cię przywódcą?*, „Harvard Business Review Polska" 2004, nr 12.
72. Grodzicki J., *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
73. Grycuk A., *Klastry a rozwój regionalny: klaster usług biznesowych w Krakowie*, „Studia BAS" 2017, nr 1(49).

74. Hays, *Raport Płacowy 2020. Centra usług biznesowych,* https://www.hays.pl/raport-placowy/bss.
75. Hays, *Raport płacowy 2021. Centra usług dla biznesu. Wynagrodzenia i trendy*, https://www.hays.pl/raport-placowy/bss.
76. Heinen J.S., O'Neill C., *Managing Talent to Maximize Performance*, „Employee Relations Today" 2004, vol. 31, no. 2.
77. Hodges T.D., Clifton D.O., *Strengths-Based Development in Practice* [w:] Linley P.A., Joseph S. (eds.), *International Handbook of Positive Psychology in Practice*, John Wiley & Sons 2004.
78. House of Skills, *Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce – raport z badania*, 2016, https://www.houseofskills.pl/wp-content/uploads/2016/02/Raport-Praktyki-w-zarz%C4%85dzaniu-talentami-w-Polsce_final_01.02.2016.pdf.
79. Huselid M.A., Beatty R.W., Becker B.E., "*A Players" or "A Positions"?*, „Harvard Business Review" 2005, vol. 83, no. 12.
80. Illes P., *Talent balancing: Staffing your company for long-term success*, „Human Resource Development International" 2008, vol. 11, no 2.
81. Illes P., Chuai X., Preece D., *Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing. Definitions, differences and drivers*, „Journal of World Business" 2010, vol. 45, no. 2.
82. Ingram T., *Zarządzanie talentami i pracownikami w dojrzałym wieku w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2006.
83. Ingram T., *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
84. Invest in Pomerania, *Dlaczego Pomorskie zajęło 4 miejsce na liście najlepiej prosperujących regionów Europy? Wywiad z autorami rankingu Best-Performing Cities 2017*, 18.09.2018, https://investinpomerania.pl/aktualnosci/dlaczego-pomorskie-zajelo-4-miejsce-na-liscie-najlepiej-prosperujacych-regionow-europy-wywiad-z-autorami-rankingu-best-performing-cities-2017/.
85. Invest in Pomerania, *Najbardziej dynamicznie rozwijającym się miastem w Polsce jest… Trójmiasto!*, 02.02.2018, https://investinpomerania.pl/aktualnosci/najbardziej-dynamicznie-rozwijajacym-sie-miastem-w-polsce-jest-trojmiasto/ [dostęp: 01.05.2019].
86. Invest in Pomerania, *Raport FOCUS ON TRÓJMIASTO 2019 – jak wygląda sektor nowoczesnych usług dla biznesu w Gdańsku, Gdyni i Sopocie*, https://investinpomerania.pl/baza-wiedzy/raport-focus-on-trojmiasto-2019-jak-wyglada-sektor-nowoczesnych-uslug-dla-biznesu-w-gdansku-gdyni-i-sopocie/.
87. Invest in Pomerania, *Trójmiasto na 4 miejscu w rankingu fDi X TNW Tech Cities of the Future 2020/21 – FDI Strategy*, 17.06.2020, https://investinpomerania.pl/aktualnosci/the-3city-ranks4-in-the-fdi-x-tnw-tech-cities-of-the-future-2020-21-ranking-fdi-category/.
88. Jackson S.E., Schuler R.S., *Human resource planning: Challenges for industrial/ organizational psychology*, „American Psychologist" 1990, vol. 45, no. 2.
89. Janowski A., *Zarządzanie talentami w kontekście efektywności organizacji na przykładzie zakładów ubezpieczeń na życie*, Difin, Warszawa 2017.
90. Jarosławska A., *Docenić talenty. Polskie praktyki zarządzania talentami wg badania HRM partners SA*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 1.
91. Juchnowicz M., *Motywowanie do rozwoju* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami,* IPiSS, Warszawa 2005.
92. Juchnowicz M., *Talent w organizacjach międzynarodowych* [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych,* Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1130, Wrocław 2006.
93. Juchnowicz M., *Warunki skutecznego zarządzania talentami w przedsiębiorstwach w Polsce* [w:] Bieliński J. (red.), *Kapitał intelektualny w realizacji celów strategii lizbońskiej*, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 2007.
94. Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł., *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.

95. Kahn M., Koper A., Charlish A., *For Hire: Central Europe's business services firms spy a chance in crisis*, Reuters, 13.05.2020, https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-cee-businessservic/for-hire-central-europes-business-services-firms-spy-a-chance-in-crisis-idUSKBN22P0OG.
96. Kawka T., *Zmiana kultury organizacyjnej przez coaching utalentowanego pracownika* [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
97. Kearney, *Digital resonance: the new factor influencing location attractiveness. The 2019 Kearney Global Services Location Index*, s. 9, https://www.kearney.com/digital-transformation/gsli/2019-full-report.
98. Kim Y., Williams R., Rothwell W.J., Penaloza P., *A Strategic Model for Technical Talent Management: A Model Based on a Qualitative Case Study*, „Performance Improvement Quarterly" 2008, vol. 26, no. 4.
99. Klimkiewicz D., *Inwestowanie w talenty. Zarządzanie kompetencjami najzdolniejszych pracowników firmy – tzw. high potentials*, „Personel i Zarządzanie" 2003, nr 21(162).
100. Knegtmans R., Szybka I., *Zwinne talenty gotowe na przyszłość* [w:] Pazio I. (red.), *Kompendium HR 2018*, Grupa Pracuj.
101. Kopeć J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
102. Kopertyńska M.W., *System motywacyjny w organizacji (II)*, http://wiedzainfo.ue.wroc.pl/wyklady/120/system_motywacyjny_w_organizacji_ii.html.
103. Kozioł L., Tyrańska M., *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2002.
104. Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
105. Krzemień A., *Upskilling & reskilling. Zarządzanie talentami w czasach wyjścia z kryzysu i dalszego rozwoju* [w:] Pazio I. (red.), *Kompendium HR 2020*, Grupa Pracuj.
106. Kubiak B.F., *Outsourcing informatyczny w formułowaniu i realizacji strategii informatyzacji organizacji*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych" 2018, z. 49.
107. Kubica E., *Talent i co dalej? Praktyka zarządzania talentami*, House of Skills, 02.04.2015, https://www.houseofskills.pl/strefawiedzy/efektywnosc/talent-i-co-dalej-praktyka-zarzadzania-talentami.
108. Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
109. Le Deist F.D., Winterton J., *What is competence?*, „Human Resource Development International" 2005, vol. 8, no. 1.
110. Lepak D.P., Taylor M.S., Tekleab A., Marrone J.A., Cohen D.J., *An examination of the use of high-investment human resource system for core and support employees*, „Human Resource Management" 2007, vol. 46, no. 2.
111. Lipka A., *Kultura adhortacji a instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
112. Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
113. Lockwood N.R., *Talent Management: Driver for Organizational Success*, „HR Magazine" 2006, vol. 51, no. 6.
114. Lombardi M., Saba J., *Talent Assessment Strategies: A Decision Guide for Organizational Performance*, Aberdeen Group, 2010.
115. Lombardo M.M., Eichinger R.W., *High potentials as high learners*, „Human Resource Management" 2000, vol. 39, no. 4.
116. Łukasiewicz G., *Dekompozycja strategii zarządzania talentami*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2018, nr 6, https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/552423.pdf.
117. Makin P., Cooper C., Charles C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

118. Maliszewska E., *Zarządzanie talentami – rozważania, praktyka* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
119. Manpower Group, *Jak rozwiązać problem niedoboru talentów? Badanie niedoborów talentów 2018*, 2018, https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2018/08/NiedoborTalentow_2018_Polska.pdf.
120. Manpower Group, *Rozwiązanie problemu niedoboru talentów: dowiedz się, czego chcą pracownicy, Badanie niedoborów talentów 2020*, 2020, https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2020/02/Rozwiazanie_problemu_niedoboru_talentow_PL-1.pdf.
121. Manpower Group, *Solving the Talent Shortage. 2018 Talent Shortage Survey*, 2018, https://go.manpowergroup.com/talent-shortage-2018.
122. Marcinkowska E., *Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce-stan i perspektywy rozwoju*, „Studia Ekonomiczne" 2015, nr 244.
123. Master International, https://www.master-hr.com/solutions/mpa/
124. Maślanka K., Skudlik T., *ING inwestuje w talenty* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
125. Maxwell J.C., *Talent nie wystarczy. Odkryj możliwości tkwiące w tobie, może ważniejsze niż talent*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008.
126. McKinsey, *Economic Conditions Snapshot, March 2019: McKinsey Global Survey results*, 28.03.2019, https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/economic-conditions-snapshot-march-2019-mckinsey-global-survey-results
127. Mendel T., *Metodyka pisania prac doktorskich*, Wydawnictwo Naukowe CONTAC, Poznań 2010.
128. Michaels E., Hanfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
129. Miś A., *Rozwój talentów w organizacji. Specyfika i instrumentarium* [w:] Witkowski S.A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a zarządzanie organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
130. Miś A., Pocztowski A., *Istota talentu i zarządzania talentami* [w:] Pocztowski A. (red.), *Zarządzaniu talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
131. Moczydłowska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa 2010.
132. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
133. Mutsuddi J., Mutsuddi R., *Retaining Talents: The Key to Knowledge Organization*, „The Icfaian Journal of Management Research" 2008, vol. 7, no. 7.
134. Nęcka E., *Inteligencja* [w:] Strelau J., Doliński D. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 1, GWP, Gdańsk 2008.
135. Nęcka E., *Psychologia twórczości*, GWP, Gdańsk 2005.
136. Nęcka E., *Twórczość* [w:] Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2004.
137. Niziołek O., *Indywidualnie czy wg planu? Zarządzanie talentami w Citi i Banku Pekao – opis praktyk*, „Personel i Zarządzanie" 2013, nr 8.
138. Nogalski B., Czubasiewicz H., *Rola kierownika w procesie pozyskiwania i rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie XXI wieku* [w:] Borkowska S. (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 2004.
139. Nohria N., Groysberg B., Fernandez-Araoz C., *Jak dbać o pracowników o wysokim potencjale?*, „Harvard Business Review Polska" 2012, nr 4.
140. Nowak K., *Odpowiedź firm na zagrożenia COVID-19. Wyniki badania Mercer: „How the employers are responding to the COVID-19 and what are the recommended strategies to focus"*, ABSL webinar, 18.03.2020, https://absl.pl/storage/app/media/Mercer-Covid-19-presentation.pdf.
141. *Nowoczesna usługa biznesowa*, Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Nowoczesna_us%C5%82uga_biznesowa.
142. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
143. Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji budować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2016.

144. *Okazja do rozwoju. Zarządzanie talentami – korporacyjna nowomowa czy potrzeba biznesowa?*, „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 1.
145. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
146. Pauli U., *Pozyskiwanie utalentowanych pracowników* [w:] Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
147. Pepermans R., Vloeberghs D., Perkisas B., *High potential identification policies: An empirical study among Belgian companies*, „The Journal of Management Development" 2003, vol. 28, no. 8.
148. Peters T., *Talent. Develop It, Sell It, Be It*, DK, London–New York 2005.
149. Piirto J., *Talented Children and Adults. Their development and education*, 3rd ed., Prufrock Press Inc, Waco, Texas 2007.
150. *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*, Wydawnictwo Pallotinum, Poznań–Warszawa 1997.
151. Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
152. Pocztowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
153. Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
154. Pocztowski A., Miś A., Pauli U., *Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach – praktyki polskich, niemieckich i hiszpańskich firm* [w:] Wojtczuk-Turek A. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania i trendy*, Oficyna SGH, Warszawa 2019.
155. *Poziomy dojrzałości w organizacji*, Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Poziomy_dojrza%C5%82o%C5%9Bci_organizacji.
156. PricewaterhouseCoopers, *PwC's Global Annual CEO Survey report archive*, https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/report-archive.html.
157. Pro Progressio, *Raport Roczny 2019*, https://raporty.proprogressio.pl/.
158. Process Renewal Group Polska, J. Woźniakowska, A. Dębska-Gil, *Dojrzałość procesowa organizacji w Polsce 2013*, https://prgpolska.pl/.
159. Public Safety Canada, *Public Safety Canada Internal Audit of Talent Management Final Audit Report*, 2011, November, https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrcs/pblctns/dt-tlnt-mngmnt-2011/dt-tlnt-mngmnt-2011-eng.pdf.
160. Purgał-Popiela J., *Pomiar i ocena w zarządzaniu talentami* [w:] Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
161. Putzer L.F., Sermpetis Ch., Tsopelas G.D., *A Talent Shortage for European Banks*, „The McKinsey Quarterly" 2008, Jul 24.
162. Rao H., Drazin R., *Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: a study of the mutual fund industry 1986-94*, „Academy of Management Journal" 2002, vol. 45, no. 3, June.
163. Ready A.D, Conger J.A, Hill L.A., *Czy jesteś pracownikiem o wysokim potencjale?*, „Harvard Business Review Polska" 2011, nr 97.
164. Robertson A., Abbey G., *Zarządzanie talentami*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
165. Rodriguez R., *Learning's Impact on Talent Flow*, „Chief Learning Officer" 2008, vol. 7, no. 4.
166. Roszkowska D., *Czy nowa generacja usług biznesowych z Polski podbije świat?*, CXO, 15.03.2019, https://www.cxo.pl/news/Czy-nowa-generacja-uslug-biznesowych-z-Polski-podbije-swiat,412538.html.
167. Rutka R., *Działania kontrolno-korygujące* [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Apanowicz J., Rutka R., *Zarządzanie organizacjami*, Wyd. TNOiK, Toruń 2002.
168. Rytter R., Shim M., *Talent Management Maturity Model. Stages of Maturity to Create an Aligned Human Capital-centric Organization*, Human Capital Institute 2009.
169. Rzewuska M., *Stymulowane zmiany. Procesy rozwojowe w Volvo Polska – studium przypadku*, „Personel i Zarządzanie" 2012, nr 5.
170. Schoemaker M., *Identity in flexible organizations: experiences in Dutch organizations*, „Creativity and Innovations Management" 2003, vol. 12.

171. Sedlak & Sedlak, *Badanie 2018. Metodyka badania wskaźników HR,* https://wskaznikihr.pl/do-pobrania/metodyka-badania-wskaznikiHR-2018-pdf.
172. Sękowski A.E. (red.), *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
173. Sherman Garr S., *Integrated Talent Management: A Roadmap for Success*, Bersin and Associates, 2012.
174. Sillamy N., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo „Książnica", Katowice 1994.
175. Silzer R., Church A.H., *Identifying and Assessing High Potential Talent: Current Organizational Practices* [w:] Silzer R., Dowell B.E. (eds.), *Strategy-driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
176. Silzer R., Church A.H., *The Pearls and Perils of Identifying Potential*, „Industrial and Organizational Psychology" 2009, vol. 2, no. 4.
177. Skuza A., *Zarządzanie talentami a orientacja na uczenie się przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UEP, Poznań 2018.
178. Smółka P., *Przykra siódemka*, „Personel i Zarządzanie" 2012, nr 2.
179. Sosińska N., *Magia rozwoju talentów. Jak zdobyć, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, IFC PRESS, Kraków 2007.
180. Strelau J., *Kilka refleksji na temat różnic indywidualnych – z perspektywy psychologa*, „Nauka" 2006, nr 4.
181. Stuart-Kotze R., Dunn Ch., *Skuteczne zarządzanie talentami. Odkryj potencjał swoich pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
182. Szklarczyk-Wojdak J., *Droga do implementacji modelu gbs: rozszerzanie zakresu odpowiedzialności i kompetencji organizacji SSC*, Outsourcing Portal, 16.01.2020, http://www.outsourcingportal.eu/pl/droga-do-implementacji-modelu-gbs-rozszerzanie-zakresu-odpowiedzialnosci-i-kompetencji-organizacji-ssc.
183. Szmidt K.J, *Uczeń zdolny: fakty i mity,* https://docplayer.pl/5920587-Uczen-zdolny-fakty-i-mity.html.
184. Szymczak M. (red.)., *Słownik języka polskiego,* t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
185. Szymczak M. (red.)., *Słownik języka polskiego,* t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
186. Szymczak M. (red.)., *Słownik języka polskiego*, t. 3, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
187. Tabor J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
188. Tannenbaum A.J., *Gifted Children: Psychological and Educational Perspectives*, MacMillan, New York 1984.
189. Tansley C., *What do we mean by the term "talent" in talent management?*, „Industrial and Commercial Training" 2011, vol. 43, no. 5.
190. Tansley C., Harris L., Stewart J., Turner P., Foster C., Williams H., *Talent Management: Understanding the dimensions. Change agenda*, CIPD, London 2006, http://www.libraryservices.nhs.uk/document_uploads/Talent_Management_Toolkit/CIPD_TM.pdf.
191. Tansley C., Turner P., Harris L., Stewart J., *Talent: Strategy, Management, Measurement*, Chartered Institute of Personnel and Development, London 2007.
192. Towers Perrin, *Talent Management Takes on New Meaning for Companies Struggling to Retain Critical Skills, Towers Perrin Finds*, 16.10.2006, https://www.businesswire.com/news/home/20061016005260/en/Talent-Management-Takes-New-Meaning-Companies-Struggling.
193. *Trójmiasto*, Wikipedia, https://pl.wikipedia.org/wiki/Tr%C3%B3jmiasto.
194. Tyrańska M., *Kapitał ludzki jako determinanta rozwoju przedsiębiorczości organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 753, Kraków 2007.
195. Tyrańska M., *Możliwości pomiaru kapitału ludzkiego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 727, Kraków 2007.

196. Tyrańska M., *Zarządzanie kompetencjami menedżerskimi w przedsiębiorstwie* [w:] Tyrańska M. (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2012.
197. Tyrańska M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi* [w:] Tyrańska M. (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2012.
198. Tyrańska M., Walas-Trębacz J., *Budowa systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie. Pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
199. Ulrich D., Smallwood N., *What is talent?*, „Leader to Leader" 2012, vol. 63.
200. Ulrich D., *The Talent Trifecta*, „Workforce Management" 2006, vol. 86, no. 15.
201. Walczak W., *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, E-mentor 2010, nr 5(37), http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/37/id/784.
202. Wachowiak P., *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, Stowarzyszenie Księgowych w Warszawie, Centralny Ośrodek Szkolenia Zawodowego, Warszawa 2006.
203. Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer – umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2001.
204. Wachowiak P., *Szkolenie pracowników w przedsiębiorstwach działających w Polsce* [w:] Romanowska M., Wachowiak P., *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
205. Wachowiak P., *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej* [w:] Wachowiak P. (red.), *Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2005.
206. Wachowiak P., *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.
207. Warszycka E., *Niewidoczny potencjał. Jak zdefiniować i zidentyfikować talenty w firmie?*, „Personel i Zarządzanie" 2013, nr 5.
208. Woińska M., Szmidt C., *Metody i techniki wyłaniania kadry o wysokim potencjale (wnioski z praktyki)* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
209. World Bank Group, *The World Development Reports*, https://www.worldbank.org/en/publication/wdr/wdr-archive.
210. World Economic Forum, *Annual report 2018-2019*, 2019, https://www.weforum.org/reports/annual-report-2018-2019.
211. Wójcik M., Wasilewska K., *Wyjątkowi ludzie na wyjątkowe czasy. Jak znaleźć i zatrzymać utalentowanych pracowników*, „Personel i Zarządzanie" 2009, nr 4.
212. Zając C., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – problemy, wyzwania, perspektywy* [w:] Sopińska A., Wachowiak P., *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego.*
213. Zaorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998.
214. Zespół Doradztwa HRM partners SA, *Praktyki zarządzania talentami w Polsce – czyli jak efektywnie identyfikować, rozwijać i utrzymywać talenty w firmie. Raport z trzeciej edycji badania*, Warszawa 2016.
215. Zheng C., Soosay C., Hyland P., *Manufacturing to Asia: Who will Win the Emerging Battle for Talent between Dragons and Tigers?*, „Journal of Manufacturing Technology Management" 2008, vol. 19, no. 1.
216. Ziemecki J., Żukrowska K., *Konkurencja a transformacja w Polsce. Wybrane aspekty polityki gospodarczej*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2004.
217. Zimbardo P.G, Ruch F.L., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
218. Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), *Business Services Sector in Poland 2020*, https://absl.pl/pl/publikacje.
219. Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL), *EMEA's Business Services Landscape 2020*, https://absl.pl/pl/news/p/absl-prezentuje-raport-dotyczacy-warunkow-prowadzenia-biznesu-w-regionie-emea.
220. Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych ABSL, *Usługi nowoczesne impulsem dla gospodarki*, 20.04.2020, https://absl.pl/pl/news/p/uslugi-nowoczesne-impulsem-dla-gospodarki.

Spis rysunków

Rysunek 1. Kluczowe obszary dla talentu 21
Rysunek 2. Powiązanie pojęcia talentu z innymi określeniami pokrewnymi 22
Rysunek 3. Czteropolowa macierz wyniki/potencjał 30
Rysunek 4. Dziewięciopolowa macierz wyniki/potencjał 32
Rysunek 5. Struktura kompetencji organizacji 33
Rysunek 6. Struktura kompetencji indywidualnych pracownika 34
Rysunek 7. Struktura kompetencji pracownika w ujęciu tzw. modelu góry lodowej 35
Rysunek 8. Wzajemne zależności pomiędzy pracownikiem osiągającym ponadprzeciętne wyniki, pracownikiem o wysokim potencjale i pracownikiem kluczowym 39
Rysunek 9. Model potencjału wg Corporate Leadership Council 42
Rysunek 10. Typy pracowników o wysokich wynikach pracy niebędących pracownikami o wysokim potencjale 43
Rysunek 11. Fundamenty potencjału menedżera 45
Rysunek 12. Model zdolności wg J. Renzulliego 49
Rysunek 13. Model zdolności wg A.J. Tannenbauma 51
Rysunek 14. Model zdolności i talentu wg F. Gagnégo 52
Rysunek 15. Piramida rozwoju talentu wg J. Piirto 53
Rysunek 16. Hierarchia zdolności wg K.J. Szmidta 55
Rysunek 17. Triadowy charakter talentu twórczego wg E. Nęcki 56
Rysunek 18. Mapa celów zarządzania talentami 74
Rysunek 19. Model zarządzania talentami wg L. Burke 79
Rysunek 20. Model zarządzania talentami wg F.D. Franka i C.L. Taylora 80
Rysunek 21. Model zarządzania talentami wg L.A. Bergera i D.R. Berger 80
Rysunek 22. Model zarządzania talentami wg J.S. Heinena i C. O'Neill 81
Rysunek 23. Model zarządzania talentami wg C. Ashtona i L. Morton 82
Rysunek 24. Model zarządzania talentami wg T. Listwana 83
Rysunek 25. Model zarządzania talentami wg S. Borkowskiej 84
Rysunek 26. Model zarządzania talentami wg Deloitte (2005) 84
Rysunek 27. Model zarządzania talentami wg Deloitte (2008) 85

Rysunek 28. Model zarządzania talentami wg M. Juchnowicz 86
Rysunek 29. Model zarządzania talentami wg C. Tansley i in. 86
Rysunek 30. Model zarządzania talentami wg A. Baron i M. Armstronga 87
Rysunek 31. Model zarządzania talentami wg A. Pocztowskiego i A. Miś 88
Rysunek 32. Model zarządzania talentami wg D.G. Collingsa oraz K. Mellahiego 89
Rysunek 33. Model zarządzania talentami wg M. Morawskiego 90
Rysunek 34. Model zarządzania talentami wg H. Bienioka 91
Rysunek 35. Model zarządzania talentami wg T. Ingrama 93
Rysunek 36. Model zarządzania talentami wg J. Kopecia 94
Rysunek 37. Model zarządzania talentami wg A. Tabor 96
Rysunek 38. Zarządzanie talentami wg J.A. Cannona i R. McGee 97
Rysunek 39. Zarządzanie talentami wg M. Armstronga 98
Rysunek 40. Zarządzania talentami wg M. Chodorek 99
Rysunek 41. Proces szkolenia talentów 109
Rysunek 42. Najbardziej efektywne praktyki rozwoju wg Chartered Institute of Personnel and Development 110
Rysunek 43. Model coachingu utalentowanych pracowników 111
Rysunek 44. Segmentacja talentów w powiązaniu z oddziaływaniami rozwojowymi 112
Rysunek 45. Programy rozwoju pracowników o wysokim potencjale zawodowym 113
Rysunek 46. Przykładowa koncepcja programu zarządzania talentami 114
Rysunek 47. Zarządzanie efektywnością pracowników utalentowanych 115
Rysunek 48. Pozapłacowe czynniki motywacyjne 116
Rysunek 49. Najważniejsze czynniki wpływające na zatrzymanie pracowników utalentowanych w organizacji 118
Rysunek 50. Powiązanie zarządzania talentami z innymi procesami personalnymi 120
Rysunek 51. Kluczowe odpowiedzialności w zarządzaniu talentami 124
Rysunek 52. Model LAMP 138
Rysunek 53. Kategorie procesów obsługiwanych przez sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 156
Rysunek 54. Średnia ocena wszystkich czynników dla Trójmiasta 165
Rysunek 55. Miasta rozważane pod kątem nowych inwestycji przez zagranicznych inwestorów 165
Rysunek 56. Średnia ocena infrastruktury 166
Rysunek 57. Średnia ocena powierzchni biurowej 167

Rysunek 58. Średnia ocena wsparcia administracji publicznej 168
Rysunek 59. Średnia ocena potencjału edukacyjnego 169
Rysunek 60. Średnia ocena potencjału językowego (studenci filologii, grudzień 2017) 169
Rysunek 61. Średnia ocena dostępności kadry 170
Rysunek 62. Średnia ocena potencjału biznesowego 171
Rysunek 63. Średnia ocena lokalizacji jako miejsca do życia 172
Rysunek 64. Podział organizacji ze względu na kryterium prowadzenia działań z zakresu zarządzania talentami (ZT), N = 27 178
Rysunek 65. Ranking przyczyn nieprowadzenia przez organizację działań z zakresu zarządzania talentami (ZT), N = 6 179
Rysunek 66. Podział organizacji ze względu na podejście do zarządzania talentami (ZT), N = 21 180
Rysunek 67. Ranking celów realizowanych poprzez zarządzanie talentami (ZT), N = 21 181
Rysunek 68. Ranking działań realizowanych w zakresie zarządzania talentami (ZT), N = 21 182
Rysunek 69. Grupy pracowników, których dotyczy zarządzanie talentami (ZT), N = 21 183
Rysunek 70. Podmioty uczestniczące w zarządzaniu talentami (ZT), N = 21 184
Rysunek 71. Liczba odpowiedzi na pytanie o posiadanie stanowiska menedżera ds. zarządzania talentami (ZT), N = 21 185
Rysunek 72. Sposoby przechowywania danych o talentach i liczba ich wskazań, N = 21 186
Rysunek 73. Liczba odpowiedzi na pytanie o posiadanie odrębnego budżetu na zarządzanie talentami (ZT), N = 21 187
Rysunek 74. Ranking wymagań organizacji wobec przełożonego talentu, N = 21 188
Rysunek 75. Rodzaje czynników kultury organizacyjnej wspierające zarządzanie talentami (ZT) i liczba ich wskazań, N = 21 189
Rysunek 76. Liczba odpowiedzi na pytanie o komunikowanie informacji o zarządzaniu talentami (ZT) wszystkim pracownikom w organizacji, N = 21 190
Rysunek 77. Liczba wskazań opisów relacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami i ich zaangażowaniem w zarządzanie talentami (ZT), N = 21 191
Rysunek 78. Liczba odpowiedzi na pytanie o posiadanie strategii zarządzania talentami (ZT) przez organizacje, N = 21 192
Rysunek 79. Liczba odpowiedzi na pytanie o status zintegrowania strategii zarządzania talentami (ZT) ze strategią ogólną i personalną, N = 14 193

Rysunek 80. Rodzaje strategii zarządzania talentami (ZT) w organizacji i liczba ich wskazań, N = 14 194
Rysunek 81. Opisy strategii zarządzania talentami (ZT) charakterystyczne dla organizacji i liczba ich wskazań, N = 14 195
Rysunek 82. Definicje talentu w organizacji i liczba ich wskazań, N = 21 196
Rysunek 83. Sposoby definiowania potencjału w organizacji i liczba ich wskazań, N = 21 197
Rysunek 84. Kluczowe kompetencje talentu i liczba ich wskazań, N = 21 198
Rysunek 85. Istotne kompetencje językowe talentu w organizacji i liczba ich wskazań, N = 21 199
Rysunek 86. Wybór opisów dotyczących wymiaru zdefiniowania profilu talentu charakterystycznych dla organizacji i liczba ich wskazań, N = 21 200
Rysunek 87. Źródła pozyskiwania talentów w organizacjach i liczba ich wskazań, N = 21 201
Rysunek 88. Sposoby pozyskiwania talentów z zewnętrznego rynku pracy i liczba ich wskazań, N = 21 202
Rysunek 89. Sposoby pozyskiwania talentów z wewnętrznego rynku pracy i liczba ich wskazań, N = 21 203
Rysunek 90. Metody selekcji talentów w organizacjach i liczba ich wskazań, N = 21 204
Rysunek 91. Częstotliwości rekrutacji talentów i liczba ich wskazań, N = 21 205
Rysunek 92. Szacunkowy udział talentów wśród pracowników przyporządkowanych do poszczególnych przedziałów, N = 20 206
Rysunek 93. Liczba wskazań opisów dotyczących wymiaru rekrutacji i selekcji talentu charakterystycznych dla organizacji, N = 21 207
Rysunek 94. Metody rozwijania talentów i liczba ich wskazań, N = 21 208
Rysunek 95. Narzędzia psychometryczne wspierające rozwój talentów i liczba ich wskazań, N = 21 210
Rysunek 96. Liczba odpowiedzi na pytanie o funkcjonowanie specjalnych programów rozwojowych dla talentów w organizacji, N = 21 211
Rysunek 97. Liczba odpowiedzi na pytanie o korzystanie z usług firm doradczych przy projektowaniu i realizacji programów rozwojowych dla talentów, N = 10 212
Rysunek 98. Metody wdrażania programów rozwojowych dla talentów w organizacji i liczba ich wskazań, N = 10 213

Rysunek 99. Okresy trwania programów rozwojowych dla talentów i liczba ich wskazań, N =10 214
Rysunek 100. Zakresy kosztów rozwoju pojedynczego talentu w programie rozwojowym i liczba ich wskazań, N = 10 215
Rysunek 101. Działania wobec talentu, który ukończył program rozwojowy i liczba ich wskazań, N = 10 216
Rysunek 102. Wyzwania, z którymi musiała zmierzyć się organizacja podczas realizacji programów rozwojowych i liczba ich wskazań, N = 10 217
Rysunek 103. Liczba wskazań poszczególnych opisów dotyczących wymiaru rozwijania talentów, N = 21 218
Rysunek 104. Metody oceny talentów i liczba ich wskazań, N = 21 219
Rysunek 105. Zastosowania oceny wyników talentów i liczba ich wskazań, N = 21 220
Rysunek 106. Liczba odpowiedzi na pytanie o istnienie ścieżek karier w organizacji, N = 21 221
Rysunek 107. Ścieżki kariery dla talentów w organizacji i liczba ich wskazań, N = 11 222
Rysunek 108. Liczba odpowiedzi na pytanie o funkcjonowanie innych działań rozwojowych dla talentów bez możliwości awansu, N = 11 223
Rysunek 109. Postacie działań rozwojowych dla talentów bez możliwości awansu i liczba ich wskazań, N = 7 224
Rysunek 110. Liczba odpowiedzi na pytanie o posiadanie wyodrębnionych stanowisk kluczowych, N = 21 225
Rysunek 111. Grupy pracowników obejmujących kluczowe stanowiska i liczba ich wskazań, N = 10 226
Rysunek 112. Obsadzanie talentów na stanowiskach kluczowych i liczba ich wskazań, N = 10 227
Rysunek 113. Liczba odpowiedzi na pytanie o funkcjonowanie planów sukcesji w organizacji, N = 21 228
Rysunek 114. Stanowiska objęte planami sukcesji w organizacji i liczba ich wskazań, N = 14 229
Rysunek 115. Liczba odpowiedzi na pytanie o ujmowanie talentów w planach sukcesji, N = 14 230
Rysunek 116. Opisy dotyczące wymiaru oceniania i rozmieszczania talentów w organizacji i liczba ich wskazań, N = 21 231

Rysunek 117. Działania mające na celu motywowanie i zatrzymywanie talentów i liczba ich wskazań, N = 21 232
Rysunek 118. Opisy dotyczące wymiaru motywowania i zatrzymywania talentów w organizacji i liczba ich wskazań, N = 21 233
Rysunek 119. Liczba odpowiedzi na pytanie o analizowanie przyczyn odchodzenia talentów, N = 21 234
Rysunek 120. Przyczyny odchodzenia talentów i liczba ich wskazań, N = 19 235
Rysunek 121. Konsekwencje odchodzenia talentów i liczba ich wskazań, N = 19 236
Rysunek 122. Zagrożenia wynikające z deficytu talentów i liczba ich wskazań, N = 19 237
Rysunek 123. Opisy dotyczące wymiaru odchodzenia talentów z organizacji i liczba ich wskazań, N = 21 238
Rysunek 124. Pozytywne konsekwencje działań z zakresu zarządzania talentami i liczba ich wskazań, N = 21 239
Rysunek 125. Liczba odpowiedzi na pytanie o mierzenie efektywności zarządzania talentami (ZT), N = 21 240
Rysunek 126. Miary wykorzystywane do pomiaru efektywności zarządzania talentami (ZT) i liczba ich wskazań, N = 4 241
Rysunek 127. Liczba odpowiedzi na pytanie o zamiary wprowadzenia usprawnień w zakresie zarządzania talentami (ZT), N = 21 242
Rysunek 128. Planowane usprawnienia w zarządzaniu talentami (ZT) i liczba ich wskazań, N = 9 243
Rysunek 129. Opisy całościowo opisujące proces zarządzania talentami (ZT) w organizacji i liczba ich wskazań, N = 21 244
Rysunek 130. Deklaracje dotyczące stanu zatrudnienia reprezentowanych organizacji w Trójmieście i liczba ich wskazań, N = 27 245
Rysunek 131. Okresy istnienia organizacji w Trójmieście i liczba ich wskazań, N = 27 246
Rysunek 132. Pochodzenie i liczba organizacji z różnych krajów w próbie, N = 24 247
Rysunek 133. Liczba organizacji o różnym profilu działalności w próbie, N = 27 248
Rysunek 134. Branże organizacji i ich liczba w próbie, N = 26 249
Rysunek 135. Rodzaje procesów wspieranych przez organizacje reprezentowane w próbie i liczba ich wskazań, N = 27 250
Rysunek 136. Regiony geograficzne obsługiwane przez reprezentowane w próbie organizacje i liczba ich wskazań, N = 27 251

Rysunek 137. Wartości wskaźnika rotacji w reprezentowanych organizacjach w 2018 roku i ich przyporządkowanie do zakresów wartości, N = 21 252
Rysunek 138. Proponowane elementy modelu zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych 296
Rysunek 139. Proponowany system zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych 299
Rysunek 140. Kontrola i korekta zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych 307
Rysunek 141. Przebieg działań kontrolno-korygujących w proponowanym systemie zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych 316

Spis tabel

Tabela 1. Zestawienie definicji talentu na podstawie literatury przedmiotu 14
Tabela 2. Zestawienie definicji pracownika o wysokim potencjale i potencjału na podstawie literatury przedmiotu 24
Tabela 3. Różnice pomiędzy potencjałem a wynikami 29
Tabela 4. Zestawienie definicji talentu w praktykach firm 47
Tabela 5. Procentowy wskaźnik osób zaliczanych do grupy talentów 66
Tabela 6. Zestawienie celów zarządzania talentami 72
Tabela 7. Porównanie modeli zarządzania talentami, biorąc po uwagę kluczowe obszary zadaniowe 101
Tabela 8. Poziomy dojrzałości zarządzania talentami wg C. Tansley i in. 125
Tabela 9. Poziomy dojrzałości zarządzania talentami wg Putzer i in. 126
Tabela 10. Poziomy zarządzania talentami wg Human Capital Institute 127
Tabela 11. Poziomy dojrzałości wg Towers Watson 128
Tabela 12. Poziomy dojrzałości wg Deloitte 129
Tabela 13. Poziomy dojrzałości wg *Bersin by Deloitte Talent Management Maturity Model* 132
Tabela 14. Poziomy dojrzałości wg *Capability Maturity Model Integration* 133
Tabela 15. Poziomy dojrzałości wg normy ISO 9004:2000 134
Tabela 16. Wyniki badania dotyczące poziomu dojrzałości zarządzania talentami wg *Bersin by Deloitte Talent Management Maturity Model* 136
Tabela 17. Zestawienie obszarów badawczych zarządzania talentami w polskich organizacjach 143
Tabela 18. Zestawienie raportów wydanych przez międzynarodowe instytucje doradcze w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi 150
Tabela 19. Trzy główne priorytety HR wg badań *European HR Barometer* 151
Tabela 20. Ranking ośrodków usług dla biznesu pod względem oceny czynników wpływających na prowadzenie działalności przez centra usług biznesowych 173
Tabela 21. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących realizacji obszaru zadaniowego zarządzania talentami: zdefiniowania profilu talentu 262
Tabela 22. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących realizacji obszaru zadaniowego zarządzania talentami: selekcja i rekrutacja talentu 265

Tabela 23. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących realizacji obszaru zadaniowego zarządzania talentami: rozwijanie talentu 267
Tabela 24. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących realizacji obszaru zadaniowego zarządzania talentami: ocenianie i rozmieszczanie talentu 272
Tabela 25. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących realizacji obszaru zadaniowego zarządzania talentami: zatrzymywanie i motywowanie talentu 276
Tabela 26. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących realizacji obszaru zadaniowego zarządzania talentami: odchodzenie talentu 277
Tabela 27. Wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących ról kluczowych oraz planów sukcesji 279
Tabela 28. Dojrzałość poszczególnych obszarów zadaniowych zarządzania talentami w badanych organizacjach z sektora nowoczesnych usług biznesowych 285
Tabela 29. Zadania i realizatorzy poszczególnych elementów proponowanego systemu zarządzania talentami w sektorze nowoczesnych usług biznesowych 301
Tabela 30. Poziomy dojrzałości strategii zarządzania talentami 309
Tabela 31. Poziomy dojrzałości poszczególnych etapów zarządzania talentami 310
Tabela 32. Poziomy dojrzałości procesu zarządzania talentami 313
Tabela 33. Poziomy dojrzałości zaangażowania podmiotów w zarządzanie talentami 314

Załącznik

ZARZĄDZANIE TALENTAMI
W SEKTORZE NOWOCZESNYCH USŁUG DLA BIZNESU

Celem ankiety jest poznanie opinii i pozyskanie informacji na temat zarządzania talentami w Państwa organizacji. Wyniki badania zostaną przedstawione w postaci raportu zbiorczego po zakończeniu badania. Dziękuję za wsparcie projektu badawczego i wzięcie udziału w badaniu.

Dział I – Zarządzanie talentami (pytania ogólne)

1. **Czy Państwa organizacja prowadzi działania z zakresu zarządzania talentami?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)
☐ Tak
☐ Nie

Jeżeli nie, to respondent przechodzi do pytania 2 i po tym pytaniu jest to koniec badania dla respondenta.
Jeżeli tak, to respondent przechodzi do pytania 3 i kontynuuje badanie.

2. **Dlaczego organizacja nie prowadzi działań z zakresu zarządzania talentami?**
(*zaznacz właściwe odpowiedzi*)
☐ Brak strategii zarządzania talentami
☐ Brak zainteresowania i wsparcia ze strony kierownictwa
☐ Brak wiedzy i narzędzi pozwalających na podjęcie działania w tym obszarze
☐ Brak budżetu na działania związane z zarządzaniem talentami
☐ Brak budżetu na dodatkowe wynagrodzenie dla talentów
☐ Brak możliwości zapewnia talentom dalszego rozwoju w organizacji
☐ Inne powody ……

3. **Jakie jest podejście do zarządzania talentami w Państwa organizacji?**
(*zaznacz odpowiednie podejście do zarządzania talentami*)
☐ Stanowi przedmiot działań doraźnych
☐ Jest elementem strategii organizacji

4. **Jakie cele realizuje Państwa organizacja poprzez zarządzanie talentami?**
(*zaznacz realizowane cele*)

Wzrost zaangażowania talentów	☐
Podwyższenie poziomu kompetencji talentów	☐
Stworzenie talentom możliwości rozwoju	☐
Zatrzymanie talentów w organizacji	☐
Wykorzystanie potencjału talentów w dodatkowych projektach	☐

Wspieranie sukcesji poprzez przygotowanie kadry rezerwowej	☐
Rozwijanie umiejętności przywódczych kadry kierowniczej	☐
Przygotowanie pracowników na stanowiska kluczowe	☐
Zwiększenie stopnia realizacji celów strategicznych	☐
Podniesienie efektywności całej organizacji	☐

Inne cele ……

5. **Jakie <u>działania</u> podejmuje Państwa organizacja w zakresie zarządzania talentami? (*zaznacz realizowane działania*)**

Zdefiniowanie pojęcia talentu w organizacji	☐
Pozyskiwanie (rekrutacja i selekcja) talentów	☐
Rozwijanie talentów	☐
Ocenianie efektywności i rozmieszczenie talentów	☐
Motywowanie i zatrzymanie talentów poprzez kształtowanie odpowiednich warunków pracy i wynagrodzenia	☐
Analizowanie przyczyn odchodzenia talentów	☐

Inne działania ……

6. **Jakich <u>grup pracowników</u> dotyczy zarządzanie talentami w Państwa organizacji? (*zaznacz odpowiednie grupy*)**

Zarządzanie talentami dotyczy wszystkich pracowników	☐
Zarządzanie talentami dotyczy tylko specjalistów	☐
Zarządzanie talentami dotyczy tylko kadry kierowniczej	☐
Zarządzanie talentami dotyczy tylko wyższej kadry kierowniczej	☐

Inna grupa pracowników...……

7. **Które <u>podmioty uczestniczą</u> w zarządzaniu talentami w Państwa organizacji?**
(*zaznacz właściwe odpowiedzi*)

☐ Zarząd
☐ Kierownictwo
☐ Dział Personalny
☐ Przełożony talentu
☐ Doradcy zewnętrzni
☐ Inny podmiot……

8. **Czy w Państwa organizacji istnieje <u>stanowisko menedżera ds. talentów</u>?**
(*zaznacz odpowiednią do sytuacji odpowiedź*)

☐ Tak
☐ Nie

9. **W jaki sposób <u>są przechowywane informacje o talentach</u> w Państwa organizacji?**
(*zaznacz sposób przechowywania*)

☐ Programy administracji kadrowo-płacowej typu *TETA, SAP, Workday* itp.
☐ Narzędzie typu Excel
☐ Brak bazy danych o talentach
☐ W inny sposób……

10. **Czy w Państwa organizacji jest <u>odrębny budżet</u> na zarządzanie talentami?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)

☐ Tak
☐ Nie
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

11. **Czego Państwa organizacja <u>wymaga od bezpośredniego przełożonego</u>, aby wspierał talent?**
(*zaznacz wymagania wobec przełożonego*)

Przekazywania informacji zwrotnej na temat efektywności pracy	☐
Przeprowadzania rozmów o planowaniu kariery	☐
Wyznaczenie nowych zadań do realizacji	☐
Współpracy z innymi działami, aby umożliwić rozwój talentu poza własnym działem	☐
Niczego nie wymaga	☐
Nie wiem, trudno powiedzieć	☐

12. **Jakie <u>czynniki kultury organizacyjnej</u> wspierają zarządzanie talentami w Państwa organizacji?**
(*zaznacz czynniki kultury organizacyjnej*)

Zorientowana na wyniki i osiągnięcia	☐
Rozwijająca kompetencje pracownicze	☐
Promująca innowacyjność	☐

Posiadająca dobrze rozwinięte kompetencje przywódcze liderów	☐
Oparta na pracy zespołowej	☐
Wspierająca różnorodność	☐

☐ Inne czynniki ……

13. **Czy informacja o zarządzaniu talentami <u>jest komunikowana</u> wszystkim pracownikom w Państwa organizacji?**
(*zaznacz właściwe odpowiedzi*)
☐ Tak
☐ Nie
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

14. **Zaznaczy proszę, który opis dotyczący wymiaru <u>zaangażowania podmiotów</u> w zarządzanie talentami jest charakterystyczny dla Państwa organizacji**

Wymiar	Opis	Opis	Opis	Opis
Zaangażowanie podmiotów w zarządzanie talentami	Dział personalny przekonuje zarząd i kierownictwo o znaczeniu zarządzania talentami dla organizacji	Dział personalny posiada poparcie zarządu i kierownictwa dla zarządzania talentami w organizacji	Zarząd, kierownictwo i dział personalny aktywnie uczestniczą w zarządzaniu talentami w organizacji	Żaden z wymienionych opisów nie charakteryzuje trafnie wymiaru
Zaznacz opis	☐	☐	☐	☐

<u>Dział II – Strategia zarządzania talentami</u>*

**Strategia zarządzania talentami jest to „elastyczna konfiguracja celów oraz planów działania ukierunkowana nie tylko na pozyskiwanie i identyfikowanie talentów, ale przede wszystkim na utrzymanie, a w konsekwencji na optymalne wykorzystywanie talentów tak, aby pozwoliły one organizacji osiągnąć i utrzymać przewagę organizacyjną" (A. Pocztowski, A. Miś 2008).*

15. **Czy Państwa organizacja posiada strategię zarządzania talentami?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)
☐ Tak
☐ Nie
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

Jeżeli organizacja <u>posiada</u> strategię zarządzania talentami, to respondent przechodzi do pytania 16, 17 i 18.
Jeżeli organizacja <u>nie posiada strategii zarządzania talentami</u> lub respondent <u>nie wie, czy posiada strategię zarządzania talentami,</u> to respondent przechodzi do pytania 19.

16. **Czy strategia zarządzania talentami <u>jest zintegrowana</u> ze strategią ogólną organizacji i strategią personalną w Państwa organizacji?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)
☐ Tak
☐ Nie
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

17. **Jaka jest strategia zarządzania talentami w Państwa organizacji?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)

☐ Globalna (definiowana przez grupę, do której należy organizacja)
☐ Lokalna (definiowana przez lokalną organizację)
☐ Jest to połączenie strategii globalnej i lokalnej
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

18. **Zaznacz proszę, który opis dotyczący wymiaru strategii zarządzania talentami jest charakterystyczny dla Państwa organizacji.**

Wymiar	Opis	Opis	Opis	Opis
Strategia zarządzania talentami	• brak sformalizowanej strategii zarządzania talentami • działania dotyczące zarządzania talentami nie są powiązane ze sobą • zarządzanie talentami odbywa się w sposób nieformalny i doraźny	• strategia zarządzania talentami określa cele i poszczególne etapy, które są powiązane ze sobą • zarządzanie talentami odbywa się w sposób formalny i regularny	• strategia zarządzania talentami (ZT) jest integrowana ze strategią ogólną i strategią personalną • strategia zarządzania talentami określa cele i poszczególne etapy, które są powiązane z sobą • strategia ZT jest uzgodniona z podmiotami, podlega regularnej ewaluacji i dostosowaniu do wymagań otoczenia biznesowego • strategia ZT odpowiada na bieżące, jak i przyszłe potrzeby organizacji	• żaden z wymienionych opisów nie charakteryzuje trafnie wymiaru
Zaznacz opis	☐	☐	☐	☐

Dział III – Zdefiniowanie profilu talentu w organizacji

19. **Jak zdefiniowany jest talent w Państwa organizacji?**
(*zaznacz elementy definicji, może być więcej niż jeden*)

Pracownik, który uzyskuje ponadprzeciętne wyniki pracy	☐
Pracownik o wysokim potencjale	☐

Pracownik posiadający wysoki poziom kompetencji kluczowych dla organizacji lub dla stanowiska	☐
Pracownik, który w sposób znaczący może wpłynąć na obecne i przyszłe osiągnięcia organizacji oraz pozwala na osiąganie i utrzymywanie przewagi organizacyjnej	☐
Pracownik o cechach przywódczych	☐
Pracownik, który posiada ponadprzeciętne uzdolnienia w jakimś kierunku	☐

☐ Inna definicja talentu……

20. **Jak rozumiany jest <u>potencjał</u> w Państwa organizacji?**
(*zaznacz elementy potencjału, może być więcej niż jeden*)

Potencjał wskazuje na wysoką aspirację, zdolności oraz zaangażowanie pracownika	☐
Potencjał wskazuje na ponadprzeciętne możliwości intelektualne (inteligencję ogólną) oraz szybszą zdolność uczenia się	☐
Potencjał wskazuje, iż pracownik jest w stanie odnieść sukces na stanowisku o większym zakresie odpowiedzialności w krótkim czasie	☐
Potencjał wskazuje, iż pracownik potrafi działać w zmieniającym się otoczeniu, rozumie poziom złożoności zadań, z którymi radzi sobie w momencie pozyskania odpowiedniej wiedzy i umiejętności	☐

☐ Inna definicja potencjału ……

21. **Jakimi <u>kluczowymi kompetencjami</u> charakteryzuje się talent w Państwa organizacji?**
(*zaznacz kluczowe kompetencje charakterystyczne dla talentu w Państwa organizacji*)

Umiejętność strategicznego myślenia	☐
Zdolności przywódcze	☐
Inteligencja emocjonalna	☐
Orientacja na działanie	☐
Innowacyjność	☐
Umiejętność wywieranie wpływu	☐
Umiejętność pracy zespołowej	☐
Otwartość na zmiany	☐
Myślenie analityczne	☐
Nastawienie na rozwój	☐
Kompetencje językowe	☐
Umiejętności techniczne w ramach swojej specjalności	☐

☐ Inne kompetencje ……

22. **Jakie <u>kompetencje językowe</u> są istotne dla talentu w Państwa organizacji?**
(*zaznacz kompetencje językowe istotne dla talentu*)

☐ Język angielski
☐ Język niemiecki
☐ Język francuski
☐ Język hiszpański
☐ Inne kompetencje językowe ……

23. **Zaznacz proszę, który opis dotyczący wymiaru <u>zdefiniowania profilu talentu</u> jest charakterystyczny dla Państwa organizacji.**

Wymiar	Opis	Opis	Opis	Opis
Zdefiniowanie profilu talentu w organizacji	• talent to pracownik o ponadprzecięt-nych wynikach pracy • zarządzanie talentami dotyczy tylko niektórych grup pracowników	• talent to pracownik o ponadprzecięt-nych wynikach pracy oraz wysokim potencjale • zarządzanie talentami dotyczy wszystkich pracowników	• talent to pracownik o ponadprzecięt-nych wynikach pracy oraz wysokim potencjale • talent to pracownik, który w sposób znaczący wpływa na obecne i przyszłe osiągnięcia organizacji oraz pozwala na osiąganie i utrzymywanie przewagi organizacyjnej • zarządzanie talentami dotyczy wszystkich pracowników, a w szczególności tych, którzy mogą objąć stanowiska kluczowe oraz uczestniczą w planach sukcesji	• żaden z wymie-nionych opisów nie charakte-ryzuje trafnie wymiaru
Zaznacz opis	☐	☐	☐	☐

<u>Dział IV – Rekrutacja i selekcja talentów</u>

24. **Jakie są <u>źródła pozyskiwania</u> talentów w Państwa organizacji? (*zaznacz wykorzystywane źródła pozyskiwania*)**

Wewnętrzny rynek pracy (organizacja)	☐
Zewnętrzny rynek pracy (otoczenie)	☐

25. **W jaki sposób Państwa organizacja rekrutuje talenty z <u>zewnętrznego rynku pracy</u>? (*zaznacz wykorzystywane sposoby rekrutacji zewnętrznej*)**

Współpraca z biurem kariery na uczelniach	☐
Uczestnictwo w targach pracy	☐

Programy stażowe dla studentów i absolwentów	☐
Ogłoszenia rekrutacyjne na portalach pracy	☐
Ogłoszenia rekrutacyjne na portalach społecznościowych	☐
Rekomendacje agencji doradztwa personalnego	☐
Rekomendacje kandydatów zewnętrznych przez własnych pracowników (tzw. *referral*)	☐

☐ Inne sposoby……

26. **W jaki sposób Państwa organizacja rekrutuje talenty z <u>wewnętrznego rynku pracy</u>? (*zaznacz wykorzystywane sposoby rekrutacji wewnętrznej*)**

Osobiste zgłoszenie pracowników	☐
Rekomendacje bezpośrednich przełożonych	☐
Rekomendacje wyższej kadry kierowniczej	☐

☐ Inne sposoby ……

27. **Za pomocą jakich <u>metod są selekcjonowane</u> talenty w Państwa organizacji? (*zaznacz wykorzystywane metody selekcji*)**

Ocena okresowa	☐
Ocena 360 stopni	☐
Assessment centre (ośrodek oceny)	☐
Rozmowa selekcyjna	☐
Narzędzia psychometryczne	☐
Ocena wyników pracy z zespołach projektowych	☐
Oceny uzyskiwane na kursach, szkoleniach	☐
Indywidualne prezentacje	☐

☐ Inne metody ……

28. **Jak <u>często</u> Państwa organizacja dokonuje rekrutacji do grupy talentów? (*zaznacz występującą częstotliwość rekrutacji*)**

☐ Raz na pół roku
☐ Raz w roku

☐ Raz na dwa lata
☐ W trybie ciągłym
☐ W zależności od potrzeb
☐ Inna częstotliwość ……

29. **Jaki jest <u>szacunkowy procent</u> pracowników zaliczonych do grupy talentów w Państwa organizacji?**

☐ Procent talentów ……
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

30. **Zaznacz proszę, który opis dotyczący wymiaru <u>rekrutacji i selekcji</u> talentów jest charakterystyczny dla Państwa organizacji.**

Wymiar	Opis	Opis	Opis	Opis
Rekrutacja i selekcja talentów	• Rekrutacja i selekcja talentów z wewnętrznego rynku pracy odbywa się w momencie podejmowania działań związanych z zarządzaniem talentami • talent jest nominowany przez przełożonego	• rekrutacja i selekcja talentów z wewnętrznego oraz zewnętrznego rynku pracy odbywa się regularnie i cyklicznie • talent jest nominowany przez przełożonego oraz w selekcji talentu wykorzystuje się wyniki oceny okresowej, jak również ocenę potencjału	• rekrutacja i selekcja talentów z wewnętrznego oraz zewnętrznego rynku pracy odbywa się regularnie i cyklicznie • budowanie atrakcyjnego wizerunku pracodawcy wspiera rekrutację zewnętrzną • talent jest nominowany przez przełożonego oraz w selekcji talentu wykorzystuje się wyniki oceny okresowej, ocenę potencjału, jak również inne narzędzia, takie jak: *assessment centre*, rozmowa selekcyjna, narzędzia psychometryczne, oceny współpracowni-ków i kierownictwa	• żaden z wymie-nionych opisów nie charakte-ryzuje trafnie wymiaru
Zaznacz opis	☐	☐	☐	☐

Dział V – Rozwijanie talentów

31. **Za pomocą jakich metod są rozwijane talenty w Państwa organizacji?**
(*zaznacz wykorzystywane metody rozwijania talentu*)

- ☐ Szkolenia otwarte
- ☐ Szkolenia zamknięte
- ☐ Praca w projektach międzynarodowych
- ☐ Praca w zespołach projektowych
- ☐ Rotacje stanowiskowe
- ☐ Sesje coachingowe
- ☐ Czasowe oddelegowanie do innego oddziału organizacji
- ☐ Sesje mentoringowe
- ☐ E-learning
- ☐ Ocena 360 stopni
- ☐ Studia podyplomowe
- ☐ Studia MBA
- ☐ Kursy języka obcego
- ☐ Literatura fachowa, samokształcenie
- ☐ Uczestnictwo w konferencjach branżowych
- ☐ Inne metody……

32. **Jakie narzędzia psychometryczne stosuje się we wspieraniu rozwoju talentów w Państwa organizacji?**
(*zaznacz wykorzystywane narzędzie psychometryczne wykorzystywane do wspierania rozwoju talentów*)

- ☐ Extended DISC
- ☐ Facet5
- ☐ Success Insights
- ☐ Hogan Personal Inventory
- ☐ MBTI
- ☐ Thomas International
- ☐ SHL
- ☐ Nie stosujemy narzędzi psychometrycznych
- ☐ Inne narzędzia psychometryczne……

33. **Czy w Państwa organizacji funkcjonują specjalne programy rozwojowe dla talentów?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)

- ☐ Tak
- ☐ Nie

Jeżeli tak, to respondent przechodzi do pytań 34-39.
Jeżeli nie, to respondent przechodzi do pytania 40.

34. **Czy Państwa organizacja korzysta z firm doradczych przy projektowaniu i realizacji programów rozwojowych dla talentów?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)

- ☐ Tak
- ☐ Nie

35. **Jak wdrażane są programy rozwojowe dla talentów w Państwa organizacji?**
(*zaznacz realizowane działanie*)

- ☐ Wdrażane wspólnie z planami rozwojowymi, które są opracowane dla pozostałych pracowników
- ☐ Wdrażanie osobno dla grupy talentów
- ☐ Opracowane indywidualnie dla każdego talentu

36. **Ile <u>miesięcy trwa program rozwojowy</u> dla talentów w Państwa organizacji?**
(*zaznacz występującą częstotliwość*)

☐ Do 6 miesięcy włącznie
☐ Powyżej 6 miesięcy do 1 roku włącznie
☐ Powyżej 1 roku do 2 lat włącznie
☐ Powyżej 2 lat do 3 lat włącznie
☐ Powyżej 3 lat

37. **Jaki jest <u>koszt rozwoju</u> pojedynczego talentu w programie rozwojowym w Państwa organizacji?**
(*zaznacz występujący koszt*)

☐ Do 1,5 tys. PLN włącznie
☐ Powyżej 1,5 tys. PLN do 3 tys. PLN włącznie
☐ Powyżej 3 tys. PLN do 5 tys. PLN włącznie
☐ Powyżej 5 tys. PLN do 10 tys. PLN włącznie
☐ Powyżej 10 tys. PLN do 15 tys. PLN włącznie
☐ Powyżej 15 tys. PLN do 30 tys. PLN włącznie
☐ Powyżej 30 tys. PLN
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

38. **Jakie <u>działania wobec talentu</u> podejmuje Państwa organizacja wobec talentu, który ukończył program rozwojowy?**
(*zaznacz podejmowane działania*)

Talent może otrzymać awans na stanowisko wyższe	☐
Talent może otrzymać awans na stanowisko kierownicze	☐
Talent może otrzymać awans na stanowisko kluczowe	☐
Talent może otrzymać pracę w innym dziale lub oddziale organizacji	☐
Talent otrzymuje możliwość pracy nad dodatkowymi projektami	☐
Organizacja nie podejmuje działania wobec talentu	☐

39. **Z jakimi <u>wyzwaniami</u> musiała zmierzyć się Państwa organizacja podczas realizacji programów rozwojowych?**
(*zaznacz występujące wyzwania*)

Utrzymanie zaangażowania talentów do końca programów	☐
Brak możliwości awansu dla talentów po zakończonym programie	☐
Brak wystarczającego budżetu na program rozwojowy	☐

☐ Inne wyzwania ……

40. **Proszę zaznaczyć, który opis dotyczący wymiaru <u>rozwijania talentów</u> jest charakterystyczny dla Państwa organizacji.**

Wymiar	Opis	Opis	Opis	Opis
Rozwijanie talentów	rozwijanie talentów ogranicza się tylko do uczestnictwa w szkoleniach, warsztatach lub studiach	rozwijanie talentów to uczestnictwo w szkoleniach, warsztatach lub studiach oraz **realizacja nowych zadań** przydzielonych przez przełożonego	rozwijanie talentów to uczestnictwo w szkoleniach, warsztatach lub studiach, realizacja nowych zadań, jak również **e-learning, coaching, mentoring**, uczestnictwo w **projektach**, **rotacjach stanowiskowych** lub **oddelegowaniach** do innego oddziału organizacji	żaden z wymienionych opisów nie charakteryzuje trafnie wymiaru
Zaznacz opis	☐	☐	☐	☐

<u>Dział VI – Ocenianie i rozmieszczanie talentów</u>

41. **Za pomocą jakich <u>metod są oceniane</u> talenty w Państwa organizacji? (*zaznacz wykorzystywane metody*)**

Ocena okresowa	☐
Ocena 360 stopni	☐
Development centre (ośrodek oceny)	☐
Narzędzia psychometryczne	☐

☐ Inne metody……

42. **Do czego są wykorzystane <u>wyniki oceny</u> talentu w Państwa organizacji? (*zaznacz występujące działania*)**

Podjęcie decyzji o awansowaniu talentu	☐
Planowanie ścieżek kariery talentu	☐
Przygotowanie programów rozwojowych dla talentu	☐
Obsadzenie talentu na stanowisku kluczowym	☐
Planowanie sukcesji i tworzenie rezerwy kadrowej	☐
Kształtowanie wynagrodzeń dla talentu	☐

☐ Inne……..……

43. **Czy w Państwa organizacji funkcjonują <u>ścieżki kariery</u> dla talentów?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)

☐ Tak
☐ Nie
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

Jeżeli <u>tak,</u> to respondent przechodzi do pytania 44 i 45.
Jeżeli <u>nie; nie wiem, trudno powiedzieć,</u> to respondent przechodzi do pytania 46.

44. **Jaką postać przyjmują <u>ścieżki kariery</u> dla talentów Państwa organizacji?**
(*zaznacz występujące ścieżki kariery*)

☐ Awans pionowy (przesunięcie pionowe) w ramach tego samego działu
☐ Awans poziomy (przesunięcie poziome) w ramach tego samego działu
☐ Awans pionowy (przesunięcie pionowe) do innego działu
☐ Awans poziomy (przesunięcie pionowe) do innego działu
☐ Przejście do innego oddziału organizacji w ramach grupy
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

45. **Czy w Państwa organizacji funkcjonują <u>inne działania rozwojowe dla talentów, dla których awans pionowy lub poziomy nie jest możliwy</u>?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)

☐ Tak
☐ Nie
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

Jeżeli <u>tak,</u> to respondent przechodzi do pytania 46.
Jeżeli <u>nie; nie wiem, trudno powiedzieć,</u> to respondent przechodzi do pytania 47.

46. **Jaką postać przyjmują <u>inne działania rozwojowe dla talentów, dla których awans pionowy lub poziomy nie jest możliwy</u> w Państwa organizacji?**
(*zaznacz występujące rozwiązania*)

☐ Pełnienie roli kierownika projektu
☐ Pełnienie roli uczestnika projektu
☐ Pełnienie roli trenera wewnętrznego
☐ Pełnienie roli mentora
☐ Pełnienie roli coacha
☐ Inne działania rozwojowe

<u>VI A – Stanowiska kluczowe</u>*

** Stanowiska kluczowe mają istotny wpływ na realizację strategii organizacji, realizują kluczowe cele i pozwalają na osiągnięcie przewagi organizacyjnej oraz dostarczają kompetencji niezbędnych do przetrwania i rozwoju organizacji.*

47. **Czy w Państwa organizacji zostały wyodrębnione <u>stanowiska kluczowe</u>?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)

☐ Tak
☐ Nie
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

Jeżeli <u>tak,</u> to respondent przechodzi do pytań 48 i 49.
Jeżeli <u>nie; nie wiem, trudno powiedzieć.</u> to respondent przechodzi do pytania 50.

48. **Jakie grupy pracowników obejmują kluczowe stanowiska w Państwa organizacji?**
(*zaznacz właściwe odpowiedzi*)
☐ Wyższa kadra kierownicza
☐ Kadra kierownicza
☐ Specjaliści/eksperci kluczowych obszarów
☐ Inna grupa……...……..

49. **Czy pracownicy zidentyfikowani jako talenty są obsadzani na stanowiskach kluczowych w Państwa organizacji?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)
☐ Tak
☐ Nie
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

VI B – Planowanie sukcesji*
** Planowanie sukcesji wskazuje potencjalnych kandydatów w organizacji, którzy w przyszłości mogliby zająć stanowiska kierownicze lub specjalistyczne.*

50. **Czy w Państwa organizacji funkcjonuje planowanie sukcesji?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)
☐ Tak
☐ Nie
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

Jeżeli tak, to respondent przechodzi do pytań 51 i 52.
Jeżeli nie; nie wiem, trudno powiedzieć, to respondent przechodzi do pytania 53.

51. **Jakich stanowisk dotyczą plany sukcesji w Państwa organizacji?**
(*zaznacz stanowiska, których dotyczą plany sukcesji*)
☐ Wyższa kadra kierownicza
☐ Kadra kierownicza
☐ Specjaliści/ eksperci kluczowych obszarów
☐ Inne stanowiska…….

52. **Czy talenty są brane pod uwagę w planach sukcesji w Państwa organizacji?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)
☐ Tak
☐ Nie
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

53. **Zaznacz proszę, który opis dotyczący wymiaru oceniania i rozmieszczania talentów jest charakterystyczny dla Państwa organizacji.**

Wymiar	Opis	Opis	Opis	Opis
Ocenianie i rozmieszczanie talentów	talenty mają możliwość awansu pionowego lub poziomego w **dziale, w którym pracują**	talenty mają możliwości awansu pionowego lub poziomego, w **różnych działach i oddziałach organizacji**	• talenty mają możliwości szybkiego awansu pionowego lub poziomego w różnych działach i oddziałach organizacji • talenty obejmują **stanowiska kluczowe** oraz	żaden z wymienionych opisów nie charakteryzuje trafnie wymiaru

			uczestniczą w **planach sukcesji**	
Zaznacz opis	☐	☐	☐	☐

Dział VII – Motywowanie i zatrzymywanie talentów

54. **Jakie działania podejmuje Państwa organizacja, aby motywować i zatrzymać talenty? (*zaznacz realizowane działania*)**

Dodatkowe wynagrodzenie, premie za wyniki lub nagrody finansowe	☐
Elastyczne formy zatrudnienia	☐
Uczestnictwo w dedykowanym programie rozwojowym	☐
Tworzenie ścieżek kariery	☐
Uczestnictwo w dodatkowych zadaniach i projektach strategicznych w organizacji	☐
Docenienie i wyróżnienie na forum organizacji	☐

☐ Inne działania ……

55. **Zaznacz proszę, który opis dotyczący motywowania i zatrzymania talentów jest charakterystyczny dla Państwa organizacji.**

Wymiar	Opis	Opis	Opis	Opis
Motywowanie i zatrzymywanie talentów	organizacja **nie proponuje lub rzadko proponuje talentom** ponadnormatywną płacę zasadniczą, premię za wyniki lub nagrody finansowe	organizacja **często proponuje** ponadnormatywną płacę zasadniczą, premię za wyniki lub nagrody finansowe	organizacja **zawsze proponuje** ponadnormatywną płacę zasadniczą, premię za wyniki lub nagrody finansowe	żaden z wymienionych opisów nie charakteryzuje trafnie wymiaru
Zaznacz opis	☐	☐	☐	☐

Dział VIII – Odchodzenie talentów

56. **Czy Państwa organizacja przeprowadza analizę przyczyn odchodzenia talentów?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)

☐ Tak
☐ Nie
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

Jeżeli tak, to respondent przechodzi do pytania 57, 58 i 59.
Jeżeli nie; nie wiem, trudno powiedzieć, to respondent przechodzi do pytania 60.

57. **Jakie są przyczyny odchodzenia talentów w Państwa organizacji?**
(*zaznacz przyczyny odchodzenia talentów*)

Brak możliwości rozwoju	☐
Brak możliwości awansu	☐
Lepsze wynagrodzenie oferowane przez konkurencję	☐
Konflikty z przełożonym	☐

☐ Inne przyczyny……

58. **Jakie są konsekwencje odchodzenia talentów w Państwa organizacji?**
(*zaznacz konsekwencje odchodzenia talentów*)

Konieczność ponoszenia ponownych kosztów na inwestycje w nowe talenty	☐
Strata potencjału talentów w organizacji	☐
Przejście współpracowników talentów do konkurencji	☐

☐ Inne konsekwencje ……

59. **Jakie zagrożenia wynikają z deficytu talentów w Państwa organizacji?**
(*zaznacz występujące zagrożenia*)

Brak pracowników, którzy mogliby objąć stanowiska kluczowe	☐
Brak następców na stanowiska przywódcze	☐
Brak realizacji założeń strategicznych	☐
Brak kreatywności, innowacyjności	☐

☐ Inne zagrożenia ……

60. **Zaznacz proszę, który opis dotyczący wymiaru odchodzenia talentów jest charakterystyczny dla Państwa organizacji.**

Wymiar	Opis	Opis	Opis	Opis
Odchodzenie talentów	organizacja prowadzi analizę przyczyn odchodzenia talentów w sposób **niesformalizowany i doraźny**	organizacja prowadzi analizę przyczyn odchodzenia talentów w sposób **sformalizowany i regularny** oraz **wdraża działania** mające na celu zapobieganie odejściom talentów	• organizacja prowadzi analizę przyczyn odchodzenia talentów w sposób sformalizowany i regularny oraz **wdraża działania** mające na celu zapobieganie odejściom talentów • organizacja **określa ryzyko** odejścia talentu oraz określa **wpływ utraty talentu** na realizację celów strategicznych	żaden z wymienionych opisów nie charakteryzuje trafnie wymiaru
Zaznacz opis	☐	☐	☐	☐

Dział IX – Efektywność zarządzania talentami

61. **W jaki sposób działania w zakresie zarządzania talentami wpłynęły pozytywnie na Państwa organizację?**
(*zaznacz zaobserwowane efekty*)

Wzrost zaangażowania pracowników	☐
Wzrost lojalności pracowników	☐
Wzmocnienie marki pracodawcy	☐
Zmniejszenie fluktuacji pracowników	☐
Zabezpieczenie przyszłości organizacji poprzez przygotowanie kadry rezerwowej	☐
Poprawa efektywności całej organizacji	☐
Podniesie kompetencji pracowników	☐
Wykorzystanie potencjału pracowników w dodatkowych projektach	☐

☐ Inne ……

62. **Czy Państwa organizacja <u>mierzy efektywność</u> zarządzania talentami?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)

☐ Tak
☐ Nie
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

Jeżeli <u>tak,</u> to respondent przechodzi do pytania 63.
Jeżeli <u>nie; nie wiem, trudno powiedzieć,</u> to respondent przechodzi do pytania 64.

63. **Jakie <u>miary</u> są wykorzystywane do pomiaru efektywności zarządzania talentami w Państwa organizacji?**
(*zaznacz wykorzystywane miary*)

☐ Jednostkowy koszt rekrutacji i selekcji talentów
☐ Odsetek talentów spośród wszystkich zatrudnionych pracowników
☐ Poziom wydatków na szkolenia i rozwój talentów
☐ Poziom rozwoju kompetencji talentów
☐ Stopień realizacji celów przez talenty
☐ Wskaźnik wewnętrznych przesunięć talentów
☐ Poziom zaangażowania talentów
☐ Poziom wynagrodzenia talentów
☐ Wskaźnik retencji talentów
☐ Inne miary ……...……...……

64. **Czy Państwa organizacja zamierza <u>wprowadzić usprawnienia</u> w zakresie zarządzania talentami?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)

☐ Tak
☐ Nie
☐ Nie wiem, trudno powiedzieć

Jeżeli <u>tak,</u> to respondent przechodzi do pytania 65.
Jeżeli <u>nie; nie wiem, trudno powiedzieć,</u> to respondent przechodzi do pytania 66.

65. **<u>Jakie usprawnienia</u> zamierza wprowadzić Państwa organizacja w zarządzaniu talentami w przyszłości?**
(*zaznacz planowane usprawnienia*)

Opracowanie strategii zarządzania talentami	☐
Zaplanowanie ścieżek kariery dla talentów	☐
Zwiększenie budżetu na działania związane z zarządzaniem talentami	☐
Zwiększenie wynagrodzenia dla talentów	☐

☐ Inne usprawnienia ……

66. **Zaznacz proszę, który opis CAŁOŚCIOWO określa proces zarządzania talentami w Państwa organizacji.**

Wymiar	Opis	Opis	Opis	Opis
Proces zarządzania talentami	• proces jest przypadkowy, niezorganizowany i nieformalny • proces jest prowadzony doraźnie	• proces jest powtarzalny i zorganizowany, i formalny, ale nie posiada zdefiniowanych miar efektywności • proces jest prowadzony regularnie w odpowiedzi na potrzeby organizacji	• proces jest powtarzalny, zorganizowany, formalny i posiada zdefiniowane miary efektywności, które pozwalają na jego ciągłą ewaluację oraz doskonalenie • wykorzystuje się analizę wskaźnikową (analiza wskaźnikowa pozwala uzyskać obiektywne i porównywalne wyniki, uchwycić tendencje, odchylenia od stanu oczekiwanego oraz ocenić postęp w osiąganiu celów zarządzania talentami) • proces jest prowadzony regularnie w odpowiedzi na potrzeby strategiczne organizacji	• żaden z wymienionych opisów nie charakteryzuje trafnie wymiaru
Zaznacz opis	☐	☐	☐	☐

Dział X – Informacje ogólne o organizacji

67. **Jaka jest liczba pracowników zatrudnionych w Państwa organizacji w Trójmieście? (*zaznacz właściwą odpowiedź*)**

☐ Do 10 pracowników włącznie
☐ Powyżej 10 do 50 pracowników włącznie
☐ Powyżej 50 do 550 pracowników włącznie
☐ Powyżej 550 pracowników

68. **Ile lat Państwa organizacja istnieje w Trójmieście?**

……..……...

69. **Jaki jest <u>kraj pochodzenia</u> Państwa spółki macierzystej?**

……...……

70. **Jaki jest <u>typ</u> Państwa organizacji?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)

☐ BPO
☐ SSC
☐ IT
☐ R&D
☐ Centre of Excellence

71. **Jaką <u>branżę</u> reprezentuje Państwa organizacja?**
(*zaznacz właściwą odpowiedź*)

☐ Bankowość, usługi finansowe, ubezpieczenia
☐ Usługi profesjonalne i komercyjne (wsparcie biznesu, wsparcie HR, wsparcie prawne, badania i konsulting)
☐ Towary przemysłowe
☐ Technologia informacyjna
☐ Transport, przewóz lotniczy
☐ Towary i usługi (motoryzacja i części zamienne, żywność, media, odpoczynek)
☐ Opieka zdrowotna
☐ Zarządzanie nieruchomościami
☐ Usługi telekomunikacyjne
☐ Przemysł ciężki (energia, paliwa, hutnictwo, górnictwo)
☐ Inne

72. **Jakie <u>procesy</u> są wspierane przez Państwa organizację?**
(*zaznacz właściwe odpowiedzi*)

☐ IT
☐ Rozwój oprogramowania
☐ Data Centre
☐ Obsługa klienta
☐ HR
☐ Usługi finansowe
☐ Finanse i księgowość
☐ Płace
☐ Łańcuch dostaw i zaopatrzenie
☐ Zarządzanie dokumentami
☐ Marketing
☐ Obsługa prawna
☐ Badanie i rozwój
☐ Badania i analizy
☐ Inne

73. **Jaki <u>region geograficzny</u> obsługuje Państwa organizacja?**
(*zaznacz właściwe odpowiedzi*)

☐ Europa Zachodnia
☐ Kraje nordyckie
☐ Europa Wschodnia (włączając Polskę)
☐ Polska
☐ Bliski Wschód i Afryka
☐ Stany Zjednoczone
☐ Ameryka Łacińska
☐ Azja, Pacyfik

74. **Jaki był <u>wskaźnik rotacji</u> pracowników* w 2018 roku w Państwa organizacji?**

** Wskaźnik ten pokazuje stosunek liczby pracowników, którzy w ciągu badanego roku odeszli z organizacji (wszystkie odejścia w badanym roku) do średniorocznej liczby pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, niezależnie od wymiaru etatu.*

.....

☐ Nie wiem, trudno powiedzieć