



STUDIA I MATERIAŁY

DOI: 10.18276/sip.2017.48/2-19

Krystyna Mazurek-Łopacińska*

Magdalena Sobocińska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**ZARZĄDZANIE TALENTAMI
W KONTEKŚCIE BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ
PRZEDSIĘBIORSTWA OPARTEJ NA INNOWACJACH**

STRESZCZENIE

Analiza sposobów definiowania talentu wskazuje, że chociaż występuje w tym zakresie wiele podejść, to jednak osoba określana jako talent wyróżnia się potencjałem, pasją, umiejętnościami, silną motywacją wewnętrzną, zdolnościami intelektualnymi, przedsiębiorczością oraz otwartością na nowe wyzwania, zdolnością inspirowania innych, a także posiadaniem dużego wpływu na osiąganie przez organizację założonych celów. Celem artykułu jest ukazanie znaczenia talentów w kształtowaniu przewagi przedsiębiorstwa opartej na innowacjach. Przesłanki podjęcia tematu wiążą się z jednej strony z rosnącą rolą innowacji, a z drugiej ze zmianami w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstw. Artykuł oparto o studia literaturowe oraz analizę studiów przypadków.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, innowacje, przewaga konkurencyjna

* Adres e-mail: krystyna.mazurek-lopacinska@ue.wroc.pl

** Adres e-mail: magdalena.sobocinska@ue.wroc.pl

Wprowadzenie

Rozwój w skali makro gospodarki opartej na innowacjach, a w wymiarze mikroekonomicznym powstawanie nowych modeli biznesu bazujących na innowacjach, wyzwała szereg wyzwań dla zarządzania talentami. Należy ujmować je holistycznie, z uwzględnieniem trendów w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstw, którym towarzyszą przemiany układu sił na rynku pracy. Sprawiają one, że zmienia się rola działów personalnych. Nowe konteksty dotyczące polityki personalnej wiążą się z przywiązywaniem coraz większego znaczenia do uwarunkowań kulturowych, szkoleń liderów oraz wirtualizacji wielu funkcji zarządzania przedsiębiorstwem. Nie można pomijać także różnic pokoleniowych, które wyznaczają szereg implikacji dla realizacji funkcji personalnej (Bilska-Kublik, 2016, s. 7).

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia talentów w kształtowaniu przewagi przedsiębiorstwa opartej na innowacjach. Artykuł został przygotowany na podstawie źródeł literaturowych oraz analizy raportów dotyczących tendencji na rynku pracy i studiów przypadków obrazujących programy rozwoju talentów wdrażane w wybranych przedsiębiorstwach. Wśród przesłanek podjęcia rozważań i sformułowania problemu badawczego oraz celu opracowania należy wskazać z jednej strony powstawanie nowych sytuacji konkurencyjnych, którym towarzyszy kreowanie innowacyjnych metod i narzędzi konkurowania, a z drugiej – dokonujące się zmiany w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa i przywiązywanie coraz większej uwagi do pozyskiwania oraz utrzymywania talentów, a także stymulowania ich rozwoju.

1. Kategoria talentu w kontekście ewolucji funkcji personalnej

Na zachodzące przemiany, wyrażające się rosnącą rolą talentów, należy patrzeć przez pryzmat ewolucji funkcji personalnej, która świadczy o zwiększaniu roli pracownika w organizacji i wiąże się z odchodzeniem od myślenia o pracownikach wyłącznie przez pryzmat kosztów i przechodzeniem do podejścia, w którym pracownicy postrzegani są w kategoriach zasobów ludzkich, czy też coraz częściej kapitału ludzkiego (Listwan, 2011, s. 236). Ewolucja funkcji personalnej oznacza, że kategorie, takie jak podział i wydajność pracy, kontrola czy bodźce płacowe, które wpisane są w tradycyjny model funkcji personalnej, przestają być adekwatne z punktu widzenia

zarządzania pracownikami wiedzy i powstawania modeli biznesu, opartych na zasobach niematerialnych. W konsekwencji prowadzi to do sytuacji, w której na plan pierwszy w ramach funkcji personalnej wysuwają się takie kategorie, jak: wpływ kapitału ludzkiego na wartość organizacji, doskonalenie zawodowe, zarządzanie wiedzą i talentami.

Należy podkreślić, że występuje wiele podejść do definiowania pracowników określanych jako talenty (por. rys. 1). Ich analiza wskazuje, że osoba określana jako talent wyróżnia się potencjałem, pasją, umiejętnościami, silną motywacją wewnętrzną, zdolnościami intelektualnymi, przedsiębiorczością oraz otwartością na nowe wyzwania, zdolnością inspirowania innych, a także posiadaniem dużego wpływu na osiąganie przez organizację założonych celów. Zarządzanie talentami wymaga ich identyfikacji, pozyskiwania, a także stwarzania odpowiedniego systemu zachęt, wynagradzania i wsparcia oraz stymulowania do rozwoju, jak również oceniania.

Pozyskiwanie talentów wiąże się niejednokrotnie z prowadzeniem innowacyjnych kampanii rekrutacyjnych, w których zastosowanie znajdują nowe media i związane z nimi działania oparte na wyszukiwarkach internetowych, reklamach AdWords i AdSense, a także zintegrowane z portalami społecznościowymi i bazami pracowników programy poleceń.

Podejścia i stosowane rozwiązania w ramach zarządzania talentami różnicują się ze względu na typy organizacji, wśród których występują korporacje transnarodowe, koncentrujące się na indywidualnych preferencjach swoich klientów i oferujące pracownikom określanym jako talenty wysokie zarobki, prestiż, bezpieczeństwo oraz rozbudowane pakiety socjalne oraz medyczne, a także organizacje biznesowe, wdrażające zasady zrównoważonego rozwoju i budujące strategie pozyskiwania talentów z uwzględnieniem społecznych oraz ekologicznych wartości. Wśród typów organizacji, które będą odgrywały znaczącą rolę w przyszłości, nie można pomijać także wyspecjalizowanych sieciowych organizacji, które powstają w konsekwencji załamania dużych nieefektywnych struktur. W tym modelu organizacji istnieje dostęp do talentów na zasadzie outsourcingu (*The Future of Work*, 2014, s. 22). Wyodrębnione typy organizacji i związane z nimi podejścia do zarządzania talentami wskazują na występowanie w tym zakresie modeli zarządzania talentami, które oparte są zarówno na zasobach wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Ponadto w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw w obszarze wdrażanych podejść do zarządzania talentami obserwuje się występowanie szerokiego wachlarza czynników

Rysunek 1. Sposoby operacjonalizowania pojęcia talent i jego atrybutów



Źródło: opracowano na podstawie Ingram (2011), s. 14–21; Kopec (2012), s. 8–17.

motywujących talenty do pracy w danej organizacji, obejmującego zarówno tradycyjne wartości, w tym zarobki i bezpieczeństwo, jak również kategorię społecznej odpowiedzialności biznesu i wartości związanych ze zrównoważonym rozwojem.

2. Proces konkurowania a zarządzanie talentami ukierunkowane na kreowanie innowacji

Konkurowanie jako proces składa się z etapów, do których zaliczyć należy: potencjał konkurencyjny, zarządzanie konkurencyjnością, rezultaty konkurowania (Buckley, Pass, Prescott, 1988, s. 175–200). Punkt wyjścia w procesie konkurencyjnym stanowi potencjał konkurencyjny. Na potencjał ten oddziałuje się w procesie zarządzania konkurencyjnością w celu osiągnięcia określonych efektów konkurowania. Między wyróżnionymi trzema aspektami konkurowania zachodzą określone zależności. Z jednej strony potencjał konkurencyjny należy traktować jako zbiór czynników wpływających na sposób zarządzania konkurencyjnością, a z drugiej – proces zarządzania konkurencyjnością kształtuje jakość oraz wielkość potencjału konkurencyjnego. Ponadto osiągnięte rezultaty konkurowania także w konsekwencji wpływają na jakość i wielkość potencjału konkurencyjnego oraz na sposób zarządzania konkurencyjnością (Gorynia, 2009, s. 56–58, 65).

Twórcy zasobowej teorii przedsiębiorstwa podkreślają, że nie wszystkie zasoby decydują o trwałej przewadze konkurencyjnej podmiotu rynku, lecz tylko te, które posiadają cechy określone przez pryzmat ich cenneści, rzadkości, niedoskonałej imitowalności oraz ograniczonej substytucyjności (Barney, 1991, s. 105–106). Wymienione atrybuty dobrze opisują wiele zasobów, ale w szczególności oddają charakter i znaczenie pracowników, którzy mogą zostać zaliczeni do kategorii talentów w przedsiębiorstwie.

Jednocześnie należy zauważyć, że pracownicy określani jako talenty wchodzi w skład potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, a to, w jaki sposób się nimi zarządza, wpływa na osiągnięte rezultaty konkurowania i może przyczynić się do powiększenia lub zmniejszenia potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, iż w procesach konkurowania coraz częściej dąży się do budowania przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach. W obszarze tym dokonują się zmiany, które wskazują na rozwój podejść, zgodnie z którymi istotną rolę na poszczególnych etapach procesu innowacyjnego odgrywa współpraca między różnymi organizacjami oraz łączenie wiedzy zewnętrznej z wewnętrzną. Ponadto

obserwuje się przemiany, które wiążą się z przechodzeniem od innowacji podażowych, opartych na modelu *push* i silnie związanych z technologiami, do innowacji społecznych, które mają charakter popytowy i głównym ich celem jest podnoszenie jakości życia oraz przyczynianie się do rozwiązywania problemów społecznych (Olejniczuk-Merta, 2014, s. 22–30).

Ewolucji ram konceptualnych innowacji towarzyszy przypisywanie rosnącej roli programom zarządzania talentami, w których wśród czynników motywujących talenty uwzględnia się kategorie społeczne i ekologiczne.

Mające charakter strategiczny sprostanie wyzwaniom w zakresie zarządzania talentami powinno przełożyć się na rozwój innowacyjności przedsiębiorstwa i na zwiększanie zestawu wartości oferowanych interesariuszom. Jest to tym istotniejsze, że nie każdy talent kreuje przełomowe innowacje, a ponadto występuje ryzyko niewykorzystania potencjału talentu, np. z powodu niezauważenia czy nierozwijania go (Pocztowski, 2016, s. 10).

Warto dodać, że zarządzanie talentami zorientowane na kreowanie innowacji wymaga rozwijania kluczowych z punktu widzenia procesów innowacyjnych umiejętności poznawczych i behawioralnych, do których zalicza się: umiejętność myślenia skojarzeniowego, umiejętność kwestionowania istniejącego *status quo*, umiejętność obserwowania i eksperymentowania oraz nawiązywania kontaktów (Dyer, Gregeresen, Christensen, 2012, s. 20–22). Umiejętność myślenia skojarzeniowego wyraża się w dokonywaniu syntezy oraz nadawaniu znaczeń nowym informacjom, a także łączeniu pozornie pozbawionych związku pytań i problemów w celu odkrywania nowych kierunków działania. Wykorzystywanie umiejętności myślenia skojarzeniowego wymaga interdyscyplinarnej wiedzy i stosowania jej w poszukiwaniu innowacyjnych pomysłów. Z kolei umiejętność kwestionowania *status quo* wiąże się z formułowaniem pytań, które ułatwiają zrozumienie tego, jak przebiegają procesy i zjawiska, jak wyglądają przedmioty obecnie i jak można je zmienić czy udoskonalić. W procesie kreowania innowacji równie ważne są umiejętności obserwowania oraz eksperymentowania. Znaczenie umiejętności obserwowania wyraża się w czerpaniu inspiracji dzięki przyglądaniu się otoczeniu i jego różnym podmiotom. Natomiast umiejętność eksperymentowania związana jest z poszukiwaniem związków przyczynowo-skutkowych oraz zdobywaniem nowych doświadczeń. Do cech tworzących profil innowatora zalicza się także umiejętność nawiązywania kontaktów, polegająca na budowaniu relacji z osobami reprezentującymi różne środowiska i kultury.

3. Kierunki rozwoju zarządzania talentami

Dbłość o talenty wymaga ukierunkowania ich rozwoju oraz identyfikacji czynników sukcesu wynikających z realizacji określonych zadań i pełnionych funkcji w organizacji. Wiąże się to z uwzględnianiem w procesie rozpoznawania czynników sukcesu aspektu teraźniejszości i przyszłości oraz antycypowania zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym. Istotne jest także, aby w programach wdrażania rozwoju talentów uwzględniano czas potrzebny na przygotowanie pracownika do pełnienia nowych ról i funkcji. Na podstawie studiów literaturowych oraz analizy studiów przypadków można stwierdzić, że do kierunków rozwoju programów zarządzania talentami zalicza się:

- personalizację programów, obejmującą pogłębioną diagnozę oraz dopasowanie działań do profilu osoby z uwzględnieniem stylu uczenia się, predyspozycji, kompetencji, aspiracji zawodowych, motywacji oraz oczekiwanego tempa rozwoju,
- przywiązywanie coraz większego znaczenia do zarządzania zmianą i związanych z tą kategorią kompetencji pracowników objętych programem rozwoju talentów,
- uwzględnianie w programach rozwoju talentów potrzeby rozumienia własnej osobowości i aspektu spontanicznego uczenia się oraz wykorzystywania doświadczeń z każdej aktywności dzięki rozwijaniu umiejętności autorefleksji i stosowaniu technik zmian postaw na sprzyjające wzrostowi efektywności,
- dostosowywanie programów rozwoju talentów do specyfiki młodego pokolenia,
- koncentrację programów na pobudzanie ich uczestników do samodzielnej aktywności edukacyjnej i konsekwentnego wdrażania poznanych narzędzi służących rozwojowi umiejętności w codziennej pracy zawodowej,
- wykorzystywanie w większym zakresie dorobku i metod pomiaru stosowanych w neurobiologii i psychologii,
- wirtualizację programów i wykorzystywanie atrakcyjnych sposobów wizualizacji postępów,
- doskonalenie form ewaluacji działań służących rozwojowi talentów (Lorenc, 2016, s. 22–24).

Ilustrując omawiane treści przykładem z praktyki, warto odnieść się do programu rozwoju młodych talentów „You Grow”, który wdrażany jest przez Henkel Polska (por. tab. 1).

Tabela 1. Założenia i efekty realizacji programu rozwoju młodych talentów „You Grow”

Wyszczególnienie	Istota programu „You Grow”
Tendencje na rynku pracy i założenia programu	Zważywszy na to, że osoby w wieku 20–35 lat stanowią istotną grupę na rynku pracy, której udział wśród osób w wieku produkcyjnym w Polsce stanowi 40%, celem programu jest: – zatrzymanie w firmie najzdolniejszych młodych pracowników i przyspieszenie ich karier oraz utrzymanie wysokiego poziomu ich zaangażowania i wyników pracy, – wykształcenie nowego pokolenia liderów.
Adresaci i kryteria uczestnictwa w programie	Program kierowany jest do młodych pracowników wyróżniających się potencjałem menedżerskim. W pierwszej edycji programu wzięło udział 14 pracowników, którzy uzyskali wyróżniającą ocenę roczną wyników pracy i posiadali takie kompetencje, jak: inicjatywa, determinacja w osiąganiu celów, umiejętność podejmowania decyzji i ryzyka, dążenie do zmian i innowacji, umiejętność oceny sytuacji i myślenia perspektywicznego oraz przekonywania i wywierania wpływu. Kryterium uczestnictwa w programie była także gotowość do pracy za granicą i znajomość języka angielskiego. Pracownicy zgłaszani byli przez swoich przełożonych, a ich udział w programie zatwierdzany był na szczeblu zarządu.
Elementy programu	Program rozwoju talentów złożony jest z takich elementów, jak: – indywidualny plan rozwoju zawodowego, uwzględniający model 70/20/10, – szkolenie mini-MBA, – gra strategiczna, w której uczestnicy wcielali się w zarządy konkurujących ze sobą firm i przechodzili przez kolejne etapy tworzenia biznesu, – projekty wdrożeniowe, których istota polegała na wygenerowaniu pomysłów służących usprawnieniu funkcjonowania firmy; trzy z nich zostały zaakceptowane i skierowane do wdrożenia.
Efekty i przyszłość projektu	30% uczestników pierwszej edycji uzyskało awans. Program jest kontynuowany w dwóch wariantach, a w tym: – „You Grow 1”, kierowany do pracowników biorących udział po raz pierwszy w programie, – „You Grow 2”, skierowany do uczestników pierwszej edycji programu, którzy otrzymali najwyższe oceny w kolejnym etapie oceny wyników pracy; program w tym wariantcie jest bardziej zindywidualizowany i bazuje na instytucji mentora oraz indywidualnym programie szkoleń.

Źródło: opracowano na podstawie Młode talenty z firmą Henkel Polska (2016), s. 116–119.

Do głównych walorów programu rozwoju młodych talentów „You Grow” zaliczyć należy to, że zwiększa się zakres jego personalizacji. Ponadto jego realizacja jest wyrazem przywiązywania dużego znaczenia do takich kompetencji, których posiadanie sprzyja rozwojowi potencjału innowacyjnego talentów. Istotne jest także to, iż jest on dostosowany do specyfiki młodego pokolenia oraz uwzględnia zasady modelu 70/20/10, zgodnie z którym na rozwój wpływają w 70% indywidualne do-

świadczenia w codziennej pracy, w 20% wiedza pozyskana od mentorów lub innych osób, a w 10% – wiedza zdobyta w ramach tradycyjnych szkoleń.

Podsumowanie

Zważywszy na nowe wymiary i konteksty zarządzania przedsiębiorstwem, w tym dotyczące skali i sposobów konkurowania oraz roli w tych procesach innowacji, należy wskazać na rosnące znaczenie pracowników określanych jako talenty. Rola talentów ujawnia się na każdym etapie procesu konkurencyjnego, ponieważ pracownicy określani mianem talentów wchodzi w skład potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, a od skuteczności zarządzania nimi zależą wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa w procesach konkurowania, które w konsekwencji przekładają się na powiększenie lub zmniejszenie jakości i wielkości potencjału konkurencyjnego. Wyrazem przywiązywania dużej uwagi do kategorii talentu jest tworzenie programów ich rozwoju, które powinny być zintegrowane nie tylko ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi, ale również z założeniami wdrażanego modelu biznesu.

Literatura

- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- Bilska-Kublik, A. (2016). Zyskać przewagę. *Personel*, 12, 7.
- Buckley, P.J., Pass, C.L., Prescott, K. (1988). Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of Marketing Management*, 2, 175–200.
- Dyer, J., Gregersen, H., Christensen, C.M. (2012). *DNA innowatora*. Warszawa: ICAN Institute.
- Gorynia, M. (2009). Teoretyczne aspekty konkurencyjności. W: M. Gorynia, E. Łażniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności* (s. 48–66). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ingram, T. (2011). Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji. W: T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 13–50). Warszawa: PWE.
- Kopeć, J. (2012). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

- Listwan, T. (2011). Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce. W: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu* (s. 232–255). Warszawa: Wolters Kluwer Business.
- Lorenc, K. (2016). Światowe trendy w rozwoju talentów. *Personel*, 12, 22–24.
- Młode talenty z firmą Henkel Polska (2016). *Personel*, 12, 116–119.
- Olejniczuk-Merta, A. (2014). Rozwój innowacji społecznych a badania marketingowe. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 336, 22–30.
- Pocztowski, A. (red.). (2016). *Zarządzanie talentami w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- The Future of Work. A Journey to 2022* (2014). PWC. Pobrane z: <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/pdf/future-of-rork-report-v16-web.pdf> (5.11.2016).

MANAGEMENT OF TALENTS IN THE CONTEXT OF FORMATION OF INNOVATION-BASED COMPETITIVE ADVANTAGE OF AN ENTERPRISE

Abstract

The analysis of the ways talents are defined, shows that even though there are various approaches in this area, the person described as a talent is distinguished by potential, passion, skill, strong internal motivation, intellectual capabilities, entrepreneurship and openness to new challenges, as well as ability to inspire others and to have a significant impact on achievement of assumed goals by an organisation. The goal of the paper is to show the role of talents in shaping innovation-based competitive advantage of an enterprise. The reasons for undertaking the subject are on the one hand associated with growing role of innovations, and on the other hand with changes in implementation of personal function of enterprises. The paper is based on literature studies and analysis of case studies.

Keywords: talent management, innovations, competitive advantage

JEL codes: E2, J5, M5, O3