PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-05

Katarzyna Himstedt*

Uniwersytet Łódzki

Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

ZARZĄDZANIE TALENTAMI JAKO KOMPONENT INNOWACYJNEJ KULTURY ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

Talent jest dobrem XXI wieku

Tony Blair

Streszczenie

W artykule poruszono problematykę zarządzania talentami będącego jednym z komponentów kultury organizacji w przedsiębiorstwie. Ukazano propozycje korzyści wynikających z postawy pracodawcy, który pracowników traktuje jako wartość dodaną w firmie, co pozytywnie przekłada się na tworzenie kultury organizacji. Celem artykułu jest próba ukazania roli procesu zarządzania talentami jako komponentu innowacyjnej kultury organizacji przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, kultura organizacji przedsiębiorstw

* Adres e-mail: kathim@interia.eu.

Wprowadzenie

Problematyka zarządzania talentami wywodzi się już z czasów biblijnych. Talenty w biblijnej przypowieści (Mt 25, 14–30) można interpretować dosłownie, czyli jako dobra materialne bądź jako wyposażenie w umiejętności i zdolności. Wymagają one od każdego człowieka zaangażowania, usilnych starań, by wykorzystać je jak najlepiej i ciągle rozwijać. Zmarnowanie ich oznacza, że ludzie nie będą mogli w pełni czerpać z nich korzyści. Odzwierciedlają to słowa H. Jacksona Browna Juniora: „Talent, którym się nie kieruje, jest jak ośmiornica na wrotkach. Ma możliwość wykonania wielu ruchów, ale nigdy nie wiadomo, czy jedzie się do przodu, do tyłu, czy w bok” (Mupepi, 2017, s. 36–37). Każdy człowiek powinien więc zastanowić się nad tym, co jest jego największym atrybutem, zdiagnozować swój talent, określić cel, w którego kierunku talent ten będzie rozwijał. Cel jest tutaj bardzo istotny, gdyż talentu nie można pozostawić samemu sobie. Brak planu na talent niewątpliwie spowoduje, że koncentracja będzie nastawiona w niepotrzebnym kierunku, skupi się na nieistotnych rzeczach, które nie zostaną wykorzystane, nie będą miały wpływu na osiągnięcie sukcesu płynącego z danego talentu. W dobie coraz większej konkurencyjności organizacje przywiązują większą wagę do zasobów ludzkich. Cenni są przeważnie pracownicy z ponadprzeciętnymi zdolnościami, które określa się mianem talentów. Zarządzanie talentami jest kluczową kwestią budującą kulturę organizacji (KO), a co więcej – pozwalającą przetrwać jej trudne sytuacje (Pocztowski, 2010, s. 38). W pracy podjęto próbę ukazania roli procesu zarządzania talentami jako komponentu innowacyjnej KO przedsiębiorstw.

1. Pojęcie talentu w organizacji przedsiębiorstw

Istotą funkcjonowania i osiągania założonych celów przez daną organizację są jej pracownicy. To oni są jednym z czynników produkcji, wpływają na jej wizerunek, przyczyniają się do tworzenia renomy i KO. Ich kompetencje, wiedza i umiejętności w dużej mierze decydują o skuteczności działania i efektywności danej organizacji. Nie tylko pracownicy poprzez samorozwój, lecz także przedsiębiorcy, menedżerowie – wszyscy pracodawcy mają szansę przyczynienia się do pomnażania talentów pracowników poprzez pomoc w ich rozwoju, co przyczynia się do współtworzenia organizacji z zaangażowaniem. Dzięki ich pracy powstają produkty

i usługi przyczyniające się do zaspokajania potrzeb społecznych, a także umożliwiające postęp organizacyjny. Takie podejście pozwala patrzeć na każdego pracownika z szacunkiem, z chęcią poznania jego talentów, które czasami trudno dostrzec i zdefiniować.

We współczesnym świecie we wszystkich organizacjach najcenniejszym aktywem są zasoby ludzkie¹. Pracodawcy bardzo dobrze zdają sobie sprawę z tego, że bez kompetentnego i rozwijającego się personelu ich firmy nie utrzymałyby się na rynku. Takie czynniki, jak postęp innowacyjny, postępująca globalizacja, przyczyniają się do tego, że pracodawcy coraz częściej zmuszani są podejmować nowe wyzwania dotyczące przyciągania pracowników, rozwoju, motywowania, zarządzania personelem, szczególnie tym, który odznacza się ponadprzeciętnymi zdolnościami. Nie istnieje jednoznaczna definicja talentu. Rosnąca liczba wykształconych osób nie przyczynia się do przyrostu talentów, co sugeruje, że z talentami trzeba się urodzić, natomiast z drugiej strony talenty można wyzwolić w toku odbytych szkoleń rozwijających kompetencje pracowników (Pocztowski, 2010, s. 39). Na talent składają się także czynniki pozaintelektualne, np. cechy charakteru i czynniki środowiskowe, czyli zdolność tworzenia warunków rozwoju, wydarzenia losowe bądź proces socjalizacji. Mogą one hamować rozwój talentów oraz przyczyniać się do niego (Chełpa, 2005, s. 29–35).

W literaturze przedmiotu talent identyfikuje się z osobą o wybitnym potencjale, na który składają się następujące elementy:

- ponadprzeciętne zdolności ogólne, czyli podwyższony potencjał intelektualny oraz zdolności specyficzne, związane z konkretnymi dziedzinami,
- zaangażowanie w pracę, czyli fascynacja pracą, wiara we własne możliwości, wytrwałość w dążeniu do celu, wytrzymałość, skłonność do poświęceń, pracowitość,

¹ Zasoby ludzkie w organizacji to zbiorowość pracowników, która tworzy system określany w takich elementach, jak 1) ekonomiczno-społeczny, odwzorowujący środowisko zawodowe jako siła robocza na rynku pracy; 2) ergonomiczny, odnoszący się do określonych typów układu człowiek-praca; 3) psychologiczny, jako zbiór indywidualnych zachowań pracowników zdeterminowanych pod względem motywacyjnym poprzez środowisko pracy, w szczególności poprzez proces zarządzania; 4) organizacyjny, któremu odpowiadają poszczególne zespoły i grupy danych stanowisk pracy wyróżnione w ramach organizacyjnej struktury organizacji/firmy; 5) prawny, rozumiany jako ogół podmiotów będących stroną w stosunku pracy (układ pracodawca–pracownik) – opracowanie własne na podstawie Perry (2013, s. 21–23).

- twórczość, która przejawia się płynnością i elastycznością myślenia, oryginalnością, podejmowaniem ryzyka, empatią, wrażliwością oraz emocjonalnością, podejmowaniem nowych i niekonwencjonalnych działań (Listwan, 2006, s. 20).

Rysunek 1. Pojęcie „talent” – ujęcie modelowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie Berger, Berger (2010, s. 37–52).

Można uznać, że talent to suma określonych charakterystyk, podejmowanych działań oraz trafnie dobranych obiektów oddziaływania, które przedstawiono na rysunku 1.

Gospodarowanie opiera się na trzech rodzajach zasobów: naturalnych, majątkowych i ludzkich. Zasoby ludzkie identyfikowane są w aspekcie ilościowym i jakościowym (Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć, 2000, s. 25). Talent należy niewątpliwie do sfery jakościowej zasobów ludzkich. Jego pomnażanie, podobnie jak w przypadku pozostałych czynników wytwórczych, przyczynia się do wzrostu gospodarczego, a co za tym idzie – do wzrostu PKB.

2. Zarządzanie talentami w organizacji przedsiębiorstw

Zgodnie z informacjami zawartymi na rysunku 1 nośnikiem talentu jest osoba, charakteryzująca się wysokim potencjałem, zdolnościami i wiedzą, dzięki swoim działaniom znacząco wpływająca na funkcjonowanie organizacji, w której pracuje, osiągając ponadprzeciętne wyniki oraz realizując powierzone cele przy jednoczesnej trosce o samorozwój. Kluczem w tych obszarach jest niewątpliwie potencjał i zdolności do kreowania, realizowania zadań, które ukierunkowane są na dobro organizacji, efektywność i cele. Aby zidentyfikować talent, należy bardzo dobrze poznać osobę, którą włącza się do procesu zarządzania talentami. W innym przypadku zbagatelizowanie tego może powodować trudności w funkcjonowaniu organizacji. Informacje ujęte na rysunku 1 mogą w znacznym stopniu pomóc pracodawcom wyłonić talenty oraz ułatwić stworzenie narzędzia oceny pracowników w celu wybrania tych o najwyższym potencjale.

Przykładem takiego narzędzia rozwoju wybitnie uzdolnionych pracowników, a co za tym idzie – sprawności i osiągania dzięki nim celów organizacji, jest m.in. zarządzanie talentami – *talent management* (Listwan, 2006, s. 20). To proces, w którego ramach pracodawcy identyfikują osoby, zarządzają nimi i dbają o ich rozwój, mając na uwadze przyszłość organizacji. Zarządzanie talentami to liczne działania koncentrujące się na poszukiwaniu, rekrutowaniu, rozwoju, docenianiu oraz umacnianiu pozycji osób o wyżej niż przeciętnym poziomie kompetencji i potencjału intelektualnego oraz na efektywnym wykorzystywaniu ich zdolności w celu rozwoju organizacji i realizacji jej kluczowych założeń (Pocztowski, 2010, s. 29–32). W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele modeli zarządzania talentami, jednak można stwierdzić, że zarządzanie talentami obejmuje:

- stworzenie strategii w celu określenia potrzeb organizacji dla wykonania planu biznesowego, bieżącego i przyszłego,
- określenie procedur, które pozwalałyby dokonać pomiaru zarówno kompetencji nabytych przez organizację, jak i tych, których oczekuje, by poprawić efektywność i zagwarantować rozwój swój i pracowników,
- identyfikację sposobów pozyskiwania i zatrzymania osób gwarantujących organizacji odniesienie sukcesu,
- stworzenie metod wyłączenia z zespołu pracowników, którzy nie spełniają wymagań i oczekiwań organizacji,

- pomiar efektów zastosowania wymienionych metod, który umożliwiałby ciągle aktualizowanie oraz udoskonalanie polityki organizacji w zakresie zarządzania talentami w celu zapewnienia optymalnych wyników (Cannon, McGee, 2013, s. 15–26).

Proces zarządzania talentami, by w pełni był udany, powinien obejmować wszystkie elementy zarządzania zasobami ludzkimi. Inaczej mówiąc – na zarządzanie talentami składa się identyfikacja, rozwój, angażowanie bądź zatrzymanie i wykorzystywanie talentów w kontekście danej jednostki (Berger, Berger, 2010, s. 61–63).

Aby móc zwiększyć efektywność najlepszych a zarazem najzdolniejszych pracowników, pracodawcy powinni wykorzystywać do tego intuicję i wyczucie, co jest bardzo istotne, a przede wszystkim powinni zastosować narzędzia analityczne. Wśród autorów zajmujących się tematyką przedmiotu panuje opinia, że można wyróżnić pięć technik analitycznych stosowanych przy zarządzaniu talentami. Należą do nich:

1. Gromadzenie ważnych danych dotyczących kapitału ludzkiego jako część zintegrowanej, ogólnoorganizacyjnej bazy danych na temat wydajności poszczególnych pracowników oraz bazy danych zawierającej informacje o całej organizacji, m.in. o liczbie zatrudnionych, rotacji i rekrutacji kadr, o zakresie obowiązków pracowników zatrudnionych na cały etat, na pół etatu oraz zatrudnionych dorywczo.
2. Analizy danych kadrowych, które służą do zbierania oraz porządkowania danych dotyczących personelu według oddziałów, a także hierarchii funkcyjnych. Zgromadzone analizy pozwalają zobrazować wydajność poszczególnych pracowników, w tym indywidualne osiągnięcia w zakresie odpowiedzialności za podstawowe obowiązki, są też źródłem informacji o miernikach wynikowych każdego pracownika, do których należy przede wszystkim ich rotacja oraz indywidualne zaangażowanie. Warto w tym miejscu pamiętać także o miernikach procesów kadrowych takich jak czas czy koszt.
3. Wnikliwa analiza inwestycji w kapitał ludzki pozwalająca pomóc organizacji zrozumieć, które podjęte działania mają największy wpływ na jej końcowe wyniki.

4. Prognozy kadrowe obejmujące analizy rotacji pracowników, planów sukcesji oraz danych dotyczących szans organizacyjnych. Opracowywane są w celu wykrycia potencjalnych braków lub nadmiarów najistotniejszych zdolności na długo przed momentem ich zaistnienia.
5. Łańcuch dostaw talentów, który wskazuje na podejmowanie bieżących decyzji, dotyczących potrzeb kadrowych (Davenport, Harris, Shapiro, 2011, s. 101–103).

Stosując metody analityczne, można oszacować, co osoby zatrudnione w danej organizacji cenią sobie najbardziej, po czym stworzyć model poprawiający wskaźniki utrzymania kadr. Model wartości najbardziej utalentowanych pracowników daje odpowiedź na pytanie: Co skłania pracowników do pozostania w naszej organizacji? Organizacje, które wykorzystują informacje z analiz, pogłębiających wiedzę na temat kapitału ludzkiego, mogą pochwalić się tym, że dysponują trudną do odtworzenia przewagą konkurencyjną (Davenport i in., 2011, s. 101–102).

3. Zarządzanie talentami i kultura organizacji przedsiębiorstw

We współczesnych organizacjach bardzo istotne w rozwoju talentów jest umożliwienie pracownikom wejrzenia w siebie i odkrycia swojego „ja”, swoich zdolności. Jest to bardzo ważne nawet w sytuacji, gdy przemyślenia te wskażą, że zainteresowania pracowników nie wiążą się z ich obecną pracą, że nie są dostosowane do jej wymogów i nie mogą sprostać wyznaczonym przez organizację celom. Pracodawcy powinni w taki sposób wykreować wizerunek organizacji, aby obecni i przyszli kluczowi pracownicy uznawali ją jako atrakcyjne miejsce pracy dla rozwoju ich indywidualnych karier zawodowych. Do obowiązku pracodawcy należy zadbanie o takie warunki, w których wybitnie utalentowany pracownik w okresie pracy dla organizacji będzie miał możliwość wykreowania wartości z pożytkiem dla organizacji i niego samego, nawet gdy pożytkiem tym miałyby być zmiana pracy. Każdy talent pracowniczy wymaga odpowiednich warunków, by mógł się ujawnić i rozwijać. Utalentowani, genialni pracownicy tworzą w organizacji wartość dodaną. Należy zatem stwarzać im możliwości rozwoju, podnosić ich samoocenę oraz nagradzać za to, że wpływają na sukces organizacji, w której funkcjonują. Wiąże się to w znacznej mierze z kulturą organizacji. Znaczenie jej, a także istota wartości

i wizji w organizacji wzrasta wtedy, kiedy podwyższa się jej poziom kapitału intelektualnego.

Pojęcie kultury organizacji jest wieloaspektowe i obejmuje kilka kategorii zjawisk:

- kultura oznaczająca wartości cenione w organizacji, do których jej pracownicy dążą indywidualnie i zbiorowo,
- normy i wzorce, czyli gotowe schematy zachowań, które (pracownicy) organizacji stosują w określonych sytuacjach,
- kultura wyrażająca się w symbolach, które podkreślają poczucie wspólnoty oraz stanowią zrozumiałą dla wszystkich reprezentację wartości, norm i wzorców.

Można stwierdzić, że kultura w największym stopniu określa tożsamość organizacji, jej swoistą „osobowość” oraz specyfikę (Adler, 2007, s. 45–48).

Można również wyróżnić pięć zasadniczych funkcji kultury organizacji:

- integracyjną,
- percepcyjną,
- adaptacyjną,
- nadawania tożsamości,
- stymulowania zmian organizacyjnych (Sikorski, 1999, s. 58–61).

Funkcja integracyjna KO to realizowanie i akceptowanie wspólnych celów, wartości, norm i zwyczajów w danej organizacji. Funkcja percepcyjna jest to sposób postrzegania rzeczywistości, otoczenia, organizacji i siebie przez pracowników organizacji. Funkcja adaptacyjna wiąże się z wypracowaniem scenariuszy zachowania się w określonych sytuacjach dzięki postrzeganiu rzeczywistości organizacyjnej i otoczenia jako stabilnych elementów. Nadawanie tożsamości organizacji jest związane z tworzeniem wspólnego, spójnego wizerunku organizacji, poczucia wspólnoty jej uczestników. KO staje się katalizatorem i narzędziem zmian organizacyjnych. Kształtowanie KO jest związane ze zmianami, które zachodzą w otoczeniu organizacji, a w szczególności w sektorze konkurencyjnym (Sikorski, 1999, s. 60–61).

Specyficzną cechą KO jest to, że nie można jej kształtować mocą przepisów, regulaminów itp. Wytwarza się na drodze mimowolnej i obejmuje sferę psychiki zatrudnionych, przyczynia się do wysokiego morale pracowników organizacji.

Podsumowanie

Proces zarządzania talentami koncentruje się na indywidualnych potrzebach pracownika oraz dąży do ukazania i poznania szczególnych możliwości każdego człowieka. Mając na uwadze silną konkurencję na rynku pracy, zarządzając talentami, podejmuje się działania zachęcające kluczowych pracowników do pozostania w organizacji tak długo, jak będą potrzebni. Coraz częściej pracodawcy przywiązują znaczną uwagę do KO, gdyż właśnie w niej upatrują źródeł sukcesu. Nowoczesne technologie stosowane umiejętnie przez pracowników, a szczególnie tych o dużym potencjale intelektualnym, w znacznej mierze przyczyniają się do zwiększenia efektywności pracy w danej organizacji. Każdy pracodawca powinien znać poziom zadowolenia i potrzeby pracowników, ich priorytetowe wartości, ich identyfikację z organizacją, ich świadomość wizji i misji organizacji oraz propozycje wprowadzenia zmian.

Zarządzanie talentami zakłada, że w każdym pracowniku, obecnym i przyszłym, drzemie potencjał. Zakłada również, że należy wykorzystywać wszystkie dostępne metody, by potencjał ten uwolnić. Wszyscy pracownicy wnoszą do KO indywidualny wkład. Takie elementy, jak skład wiekowy, profesjonalny i socjalny członków danej organizacji, konflikty interesów, w dużym stopniu wpływają na tworzenie się KO. Należy wspomnieć, że istnieją pewne kluczowe kompetencje, które są niezbędne organizacji do utrzymania przewagi konkurencyjnej, a głównym celem zarządzania talentami jest ich zidentyfikowanie, rozwijanie i utrzymanie (Pocztowski, 2010, s. 52–53). Wiąże się to z teorią kapitału ludzkiego, która również odnosi się do takich kwestii, jak wiedza, umiejętności, zdrowie i energia vitalna zawarte w każdym człowieku i społeczeństwie jako całości (Evans, 2005, s. 38).

Bibliografia

- Adler, N. (2007). Cultural synergy: The management of cross-cultural organizations. W: G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu* (s. 44–60). Warszawa: PWE.
- Berger, A., Berger D.R. (red.) (2010). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing and Promoting the Best People*. New York: McGraw-Hill Education.

- Cannon, J.A., McGee, R. (red.) (2013). *Talent Management*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Chęłpa, S. (2005). *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych
- Davenport, T.H., Harris, J., Shapiro, J. (2011). Wiedza o pracownikach jako broń konkurencyjna. *Harvard Business Review Polska*, 6, 95–102.
- Evans, Ch. (2005). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE.
- Kozioł, L., Piechnik-Kurdziel, A., Kopeć, J. (red.) (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza.
- Listwan, T. (2006). Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji. W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami* (s. 28–36). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Mupepi, M. (2017). *Effective Talent Management Strategies for Organizational Success. USA. IGI Global Disseminator of Knowledge*. Michigan: Grand Valley State University.
- Perry, E. (2013). Managing Global Talent. *Management Focus – The Magazine of Cranford School of Management*, 7, 38–43.
- Pocztowski, A. (red.) (2010). *Zarządzanie talentami w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sikorski, C. (1999). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

TALENT MANAGEMENT AS A COMPONENT OF AN INNOVATIVE CORPORATE ORGANIZATION CULTURE

Abstract

The article deals with talent management issues, which are, in a sense, one of the components of organizational culture in an enterprise. It outlines the benefits that arise from the attitude of the employer, who treats their employees as added value in the company. Which positively influences the organization's culture. The purpose of the article is to show the role of the talent management process as a component of an innovative organization culture.

Keywords: talent management, culture of enterprise organization

JEL code: O34