



zarządzanie talentami w organizacji

redakcja naukowa
aleksy pocztowski



 Wolters Kluwer

wydanie II
uaktualnione

zarządzanie talentami w organizacji

redakcja naukowa aleksy pocztowski

wydanie II uaktualnione

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2016

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Recenzent I wydania
Prof. zw. dr hab. Marta Juchnowicz

Wydawca
Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Anna Maria Thor
Bogumila Ziembła

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
Images Copyright © Thetaxstock

.....
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących
im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej
w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.
A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2008
© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2016

Wydanie II uaktualnione

ISBN 978-83-264-9978-4

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorach	7
Wstęp	9
Rozdział 1. Rosnące znaczenie talentów w gospodarce	13
<i>Beata Irma Buchelt</i>	
Gospodarka oparta na wiedzy	16
Deficyt utalentowanych pracowników.....	21
Zmiany demograficzne w krajach wysoko rozwiniętych	28
Mobilność pracowników.....	31
Wnioski dla zarządzania zasobami ludzkimi	36
Rozdział 2. Istota talentu i zarządzania talentami	38
<i>Alicja Miś, Aleksy Pocztowski</i>	
Pojęcie i cechy talentu	38
Zarządzanie talentami – wyjaśnienie pojęcia w kontekście organizacji	50
Podmioty zarządzania talentami	62
Model zarządzania talentami w organizacji	65
Rozdział 3. Strategiczne aspekty zarządzania talentami.....	68
<i>Beata Irma Buchelt</i>	
Istota i różne ujęcia strategii zarządzania talentami.....	68
Budowanie marki pracodawcy	80
Strategiczne elementy zarządzania talentami w świetle badań empirycznych	82
Strategia zarządzania talentami a strategia firmy.....	86
Proces strategicznego zarządzania talentami	90
Rozdział 4. Pozyskiwanie pracowników utalentowanych	103
<i>Urban Pauli</i>	
Powody pozyskiwania talentów.....	105
Pozyskiwanie talentów na zewnątrz organizacji	107
Identyfikowanie talentów w organizacji	115
Selekcja talentów	118
Kierunki zmian w zakresie pozyskiwania talentów	123

Rozdział 5. Retencja pracowników utalentowanych	125
<i>Marcin Karwiński</i>	
Przyczyny rezygnacji z pracy	126
Działania podejmowane w celu retencji pracowników utalentowanych	127
Retencja talentów w organizacji a inne elementy systemu zsl.....	138
Rozdział 6. Procesy rozwoju pracowników utalentowanych	142
<i>Alicja Miś</i>	
Znaczenie i cechy procesów uczenia się we współczesnej organizacji	142
Elementy procesu rozwoju pracowników utalentowanych	144
Pracownicy o wysokim potencjale a pracownicy utalentowani.....	146
Specyfika procesów rozwojowych pracowników utalentowanych	149
Techniki rozwoju pracowników utalentowanych	151
Rozdział 7. Pomiar i ocena w zarządzaniu talentami	156
<i>Joanna Purgal-Popiela</i>	
Pojęcie, zakres i funkcje pomiaru i oceny	156
Pomiar i ocena talentów	160
Pomiar efektów i ocena procesu zarządzania talentami.....	165
Rola podmiotów zarządzania talentami	169
Narzędzia pomiaru i oceny w zarządzaniu talentami	174
Rozdział 8. Programy zarządzania talentami	183
<i>Aleksy Pocztownski</i>	
Studium przypadku 1. Wyjątkowe miejsce dla wyjątkowych ludzi – studium przypadku zarządzania talentami w firmie British American Tobacco Polska	187
<i>Kalina Siekierska</i>	
Studium przypadku 2. Wykorzystanie testów psychometrycznych w programach rozwojowych dla pracowników z wysokim potencjałem w Centrum Technicznym firmy Delphi Poland SA	205
<i>Monika Schwertner</i>	
Studium przypadku 3. Każdy jest wyjątkowy. Program rozwoju pracowników w Leroy Merlin Polska.....	219
<i>Joanna Kotzian</i>	
Literatura	229
Indeks	239

O autorach

Autorzy książki są pracownikami Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (<http://www.kzkl.uek.krakow.pl>).

Prof. dr hab. Aleksy Pocztowski – jest kierownikiem Katedry; jego zainteresowania naukowe obejmują strategiczne i międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, ewolucję funkcji HR, przywództwo, kwestie różnorodności oraz zrównoważonego zsl.

Dr hab. Alicja Miś – jest profesorem nadzwyczajnym UEK; jej zainteresowania naukowe koncentrują się na problematyce indywidualnego rozwoju w organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem teorii kariery. Nadto podejmuje zagadnienia metodologii badań naukowych, zachowań organizacyjnych oraz zmian zachodzących w organizacjach działających w globalnym otoczeniu.

Dr Beata Irma Buchelt – jest adiunktem; jej zainteresowania naukowe i praktyczne koncentrują się na strategii i metodach zsl w podmiotach leczniczych, zarządzaniu efektywnością pracy pracowników, budowaniu marki pracodawcy oraz na rynku pracy.

Dr Marcin Karwiński – jest adiunktem; jego zainteresowania naukowe skupiają się na zarządzaniu organizacjami sportowymi, ewaluacją talentów w sporcie, wykorzystaniem narzędzi informatycznych w zarządzaniu i w karierze zawodowej.

Dr Urban Pauli – jest adiunktem, a także trenerem i konsultantem; jego zainteresowania naukowe koncentrują się na zarządzaniu kompetencjami, rozwoju pracowników, systemach motywowania oraz na zarządzaniu rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw.

Dr Joanna Purgał-Popieła – jest adiunktem; jej zainteresowania naukowe dotyczą problematyki transferu wiedzy, kapitału intelektualnego organizacji, międzynarodowych i międzykulturowych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności zarządzania expatriantami.

Wstęp

Problematyka zarządzania talentami stanowi przedmiot rosnącego zainteresowania w badaniach oraz w praktyce gospodarczej. Jego wyrazem jest wzrost liczby publikacji w krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych oraz wdrożenia programów i projektów w przedsiębiorstwach i innych organizacjach.

Wzrost zainteresowania problematyką talentów w organizacji wynika z jednej strony z umacniającego się przekonania o kluczowej roli kapitału ludzkiego jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, z drugiej zaś – ze zmian zachodzących na rynku pracy, których efektem są wyzwania związane z pozyskaniem i zatrzymaniem pracowników wykonujących zadania o strategicznym znaczeniu dla organizacji.

Warto przy tym pamiętać, że sama idea zarządzania talentami nie jest nowa i pewne jej elementy można było spotkać we wcześniejszych pracach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w odniesieniu do procesu pozyskiwania i rozwoju pracowników o wysokim czy ponadprzeciętnym potencjale. Dynamiczny rozwój koncepcji zarządzania talentami nastąpił w latach 90. XX wieku i był związany z burzliwym rozwojem e-gospodarki, który wywołał skokowy wzrost popytu na pracowników wiedzy i sprawił, że stali się oni najważniejszą grupą w strukturze zatrudnienia, gdyż tworzyli wyjątkową wartość dla odbiorców. Dzisiaj kwestie talentów w organizacji rozpatrywane są również w odniesieniu do innych grup pracowników, np. osób pracujących na rynkach zagranicznych, pracowników zatrudnionych w różnych sektorach czy pracowników w dojrzałym wieku. Różne mogą też być płaszczyzny analizy zarządzania talentami, począwszy od jednostki, poprzez zespoły, organizacje, regiony i kraje, na wymiarze międzynarodowym i globalnym kończąc. Kwestie zarządzania talentami podejmowane są też w kontekście ostatniego kryzysu na rynkach finansowych, jego konsekwencji dla rynków pracy, procesów migracyjnych i zarządzania zasobami ludzkimi.

Mimo rosnącego wśród specjalistów przekonania o kluczowym znaczeniu utalentowanych ludzi we współczesnych organizacjach, trudno nie zauważyć, że ciągle istnieje wiele kwestii zasługujących na zbadanie, trzeba

także rozwijać strategiczną świadomość dotyczącą roli talentów oraz wagi kreowania polityki zarządzania talentami i doskonalenia stosowanych w tym procesie narzędzi. Wśród ciągle niedostatecznie wyjaśnionych kwestii w obszarze zarządzania talentami należy wymienić takie, jak rozumienie istoty talentu i zarządzania talentami, wpływ czynników sprzyjających ujawnianiu i rozwijaniu talentów, jak również identyfikowanie barier w tym procesie, powiązanie strategii i metod zarządzania talentami z innymi działaniami w ramach zarządzania zasobami ludzkimi czy też wpływ talentów i zarządzania nimi na funkcjonowanie przedsiębiorstw i osiągnięte przez nie wyniki.

Choć panuje powszechne przekonanie, że optymalne wykorzystanie tkwiącego w utalentowanych ludziach potencjału prowadzi do wzrostu efektywności zatrudniających ich organizacji, należy pamiętać, że talent jako taki nie musi prowadzić do powstania twórczych dzieł ani wybitnych osiągnięć w danej dziedzinie. Ponadto występuje ryzyko zmarnowania talentu, czy to z powodu niezauważenia go, czy poprzez jego nieracjonalne wykorzystanie lub nierozwijanie. Jest to w zarządzaniu zasobami ludzkimi niezwykle ważna kwestia, gdyż niedostateczne przełożenie talentów na wartość dla interesariuszy czyni je mało użytecznymi. Zarządzanie talentami jest zatem nie tylko kolejnym programem lub projektem w ramach zsz, lecz stanowi strategiczne wyzwanie dla współczesnych organizacji, podejmowane w warunkach rozwoju globalnych sieci talentów i mediów społecznościowych, kształtowania marki pracodawcy oraz zmieniających się systemów wartości nowych generacji mających coraz większy udział w rynkach pracy.

Zasygnalizowane powyżej kwestie związane z zarządzaniem talentami składają się na treść drugiego wydania książki będącej efektem studiów teoretycznych i badań empirycznych prowadzonych w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. W stosunku do pierwszego wydania, które ukazało się w 2008 roku, układ książki nie uległ zmianie, została jednak zaktualizowana literatura przedmiotu, a tam, gdzie było to potrzebne i możliwe, odwołano się w tekście do najnowszych badań innych autorów.

Należy podkreślić, że badania empiryczne autorów niniejszej książki, do których to badań autorzy odwołują się w niej, zostały przeprowadzone w 2007 roku, a ich celem było określenie stanu praktyki zarządzania talentami w przedsiębiorstwach. W badaniach tych posłużono się ankietą opracowaną specjalnie na ich potrzeby. Próba badawcza obejmowała 36 firm, wśród których przeważały firmy prywatne (29), niektóre (14) z udziałem kapitału zagranicznego. Pod względem liczby zatrudnionych struktura badanych przedsiębiorstw przedstawiała się następująco: 7 firm małych (zatrudniających do 50 osób), 10 firm średnich (mających od 50 do 250 pracowników) oraz 19 firm dużych (liczba zatrudnionych przekraczała w nich 250 osób).

Książka składa się z ośmiu rozdziałów, w których rozważania teoretyczne przeplatają się z przedstawieniem wyników badań empirycznych. W pierwszym rozdziale omówiono przyczyny wzrostu znaczenia problematyki talentu biznesowego w organizacjach, takie jak rozwój gospodarki opartej na wiedzy, zmiany na rynkach pracy, rozwój nowych technologii, mobilność pracowników oraz zmiany modelu biznesowego wyrażające się rosnącym znaczeniem aktywów niematerialnych jako czynnika konkurencyjności. Drugi rozdział poświęcono istocie talentów i zarządzania nimi. Przedstawiono w nim między innymi kwestię rozumienia terminu „talent”, omówiono rolę głównych podmiotów w procesie zarządzania talentami oraz zaprezentowano propozycję modelowego ujęcia procesu zarządzania talentami w organizacji. Rozwinięcie i uszczegółowienie głównych elementów przyjętego modelu zarządzania talentami jest tematem kolejnych rozdziałów, traktujących o strategii zarządzania talentami, pozyskiwaniu talentów, ich zatrzymaniu i rozwoju w firmie oraz ich pomiarze i ocenie. Po zamykającym opracowanie ósmym rozdziale o programach zarządzania talentami zaprezentowano opisy przypadków odnoszących się do problematyki zarządzania talentami.

Oddając do rąk czytelnika kolejne wydanie książki o zarządzaniu talentami, autorzy mają świadomość, że nie wszystkie kwestie udało się w pełni omówić i wyjaśnić, że ciągle wiele pytań pozostaje otwartych. Ograniczenia wynikające z próby badawczej skłaniają do ostrożności w formułowaniu zbyt daleko idących uogólnień. Jednak przeprowadzone badania własne, jak również badania innych autorów potwierdzają strategiczne znaczenie talentów we współczesnym świecie oraz uzasadniają potrzebę dalszych badań trendów, wyzwań, strategii i metod w dziedzinie zarządzania talentami.

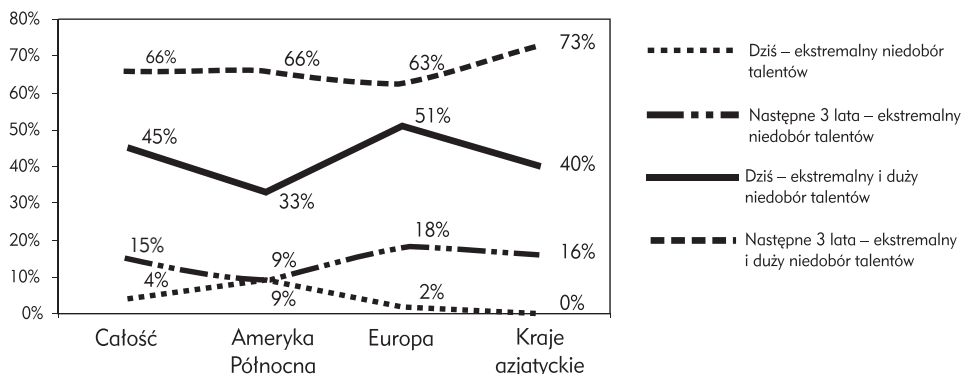
Aleksy Pocztowski

Rosnące znaczenie talentów w gospodarce

Beata Irma Buchelt

Pozyskiwanie, utrzymywanie i rozwój talentów stanowią jedne z najistotniejszych wyzwań organizacji działających w gospodarce opartej na wiedzy. Świadczą o tym zarówno coraz liczniejsze publikacje poświęcone tej tematyce, jak i wyniki badań empirycznych. O tym, że problematyka pozyskiwania talentów i zarządzania nimi będzie nabierała strategicznego charakteru, świadczyły nie tylko badania przeprowadzone przez autorów książki w 2005 roku, ale i inne badania zarówno w Polsce, jak i na świecie. Podczas badań przeprowadzonych przez autorów książki 81% respondentów wskazało, że w przyszłości kwestia zarządzania talentami będzie coraz ważniejsza. Również w innych badaniach przeprowadzonych w Polsce 94% respondentów uznało, że problematyka zarządzania talentami w następnych trzech latach będzie miała coraz większe znaczenie („Zarządzanie talentami” 2006, s. 8).

O wzroście zainteresowania problematyką zarządzania utalentowanymi pracownikami świadczyły również międzynarodowe badania przeprowadzone na grupie 153 respondentów pochodzących z pięciu głównych regionów świata, tj. Azji (30% respondentów), Europy (41%), Ameryki Północnej (23%), Bliskiego Wschodu i Afryki (5%) oraz Ameryki Łacińskiej (1%). Z badań tych wynikało, po pierwsze, że „wojna o talenty” dopiero się rozpoczyna i że będzie ona się toczyć zwłaszcza w branży technologicznej, po drugie zaś, że intensywność zainteresowania problematyką zarządzania talentami będzie uzależniona od regionu świata. W tym czasie przewidywano, że największy wzrost zainteresowania zarządzaniem talentami nastąpi w krajach azjatyckich, co przedstawiono na ilustracji 1.1. Dziś „wojna o talenty” jest faktem. Organizacje wdrażają lub doskonałą posiadane już systemy, a pozyskiwanie talentów stało się wyzwaniem zarówno dla organizacji działających zarówno na rynkach azjatyckich, jak i europejskich czy amerykańskich, przy czym w 2013 roku najczęściej problemów z pozyskiwaniem pracowników miały organizacje działające na rynkach Japonii, Peru, Indii i Argentyny, a najmniej w Irlandii, Hiszpanii i RPA („The Talent Shortage Continues” 2014).



Źródło: PricewaterhouseCoopers, *Technology executive connections. Successful strategies for talent management*, PricewaterhouseCoopers, październik 2006, s. 19–20.

Ilustracja 1.1. Wzrost znaczenia talentów: Przy ocenie istotności problematyki zarządzania talentami wynikającej z niedoboru utalentowanych pracowników zastosowano skalę pięciostopniową: 1 – ekstremalny niedobór, 2 – duży niedobór, 3 – średni niedobór, 4 – mały niedobór, 5 – zażegnanie niedoboru

Analizując literaturę poświęconą zarządzaniu talentami, można zauważyć, że zdecydowana większość autorów, np. A. Kaczmarek i Ł. Sienkiewicz (2005, s. 53–54), wymienia następujące wewnętrzorganizacyjne przesłanki wzrostu znaczenia zarządzania utalentowanymi pracownikami:

- potrzebę zwiększenia efektywności całej organizacji,
- trudność pozyskania utalentowanych pracowników,
- potrzebę przygotowania grupy sukcesorów na stanowiska kierownicze,
- potrzebę zatrzymania utalentowanych pracowników w organizacji,
- obowiązującą w korporacji czy firmie macierzystej politykę zarządzania zasobami ludzkimi,
- potrzebę efektywniejszego wykorzystania zasobów materialnych i niematerialnych na szkolenia i rozwój,
- rozszerzenie wachlarza narzędzi motywacyjnych.

W innych publikacjach wymienia się nie tylko wewnętrzorganizacyjne czynniki wpływające na zwiększenie zainteresowania problematyką zarządzania talentami, ale i te związane z kształtowaniem się otoczenia (PricewaterhouseCoopers 2006, s. 21; „Trwa niedobór talentów” 2014, s. 6–7):

- znaczne uzależnienie efektywności firmy od jakości kapitału ludzkiego,
- problemy z zaspokajaniem potrzeb klientów,

- zmniejszenie konkurencyjności firmy,
- zwiększoną rotację pracowników,
- mniejszą innowacyjność i kreatywność,
- walkę konkurencyjną między firmami o utalentowanych pracowników,
- możliwość dotarcia do globalnego zbioru talentów (świadomość zarządzania różnorodnością kulturową),
- coraz większe trudności w dotarciu do pracowników, którzy zdobyli specjalistyczną wiedzę inżynierską czy matematyczną i jednocześnie są kreatywni.

Podobne wyniki uzyskali podczas badań autorzy niniejszej publikacji. Respondenci wymienili następujące przesłanki wzrostu znaczenia zarządzania talentami:

- migracja za granicę pracowników szczególnie utalentowanych i konieczność zastąpienia ich innymi pracownikami o porównywalnym potencjale,
- utrzymywanie pracowników utalentowanych w firmie poprzez zapewnienie im rozwoju osobistego,
- wdrażanie polityki korporacyjnej na szczeblu lokalnym (narodowym),
- wysoka średnia wieku pracowników,
- zmiany na polskim rynku pracy,
- dbałość o własne zasoby ludzkie,
- większy potencjał utalentowanych pracowników, który może przyczynić się do uzyskiwania lepszych wyników przez firmę,
- związek pracowników szczególnie utalentowanych w jakiejś konkretnej dziedzinie z możliwością kreowania rzeczywistości, projektowania nowych obszarów rozwoju firmy w przydzielonym im zakresie działania,
- korzystny wpływ zatrudniania pracowników ze szczególnymi wrodzonymi predyspozycjami do zwiększenia konkurencyjności firmy na rynku,
- obawa przed utratą pracownika,
- niemożność osiągnięcia ambitnych celów bez utalentowanych i zaangażowanych pracowników,
- wpływ utalentowanych pracowników na konkurencyjność firmy,
- umiejętności utalentowanych pracowników (takie jak analityczne działanie, skuteczne rozwiązywanie problemów, płynne dostosowywanie się do zmian), które sprawiają, że zatrudnianie ich mniej kosztuje, mimo że płaci się im więcej,

Coraz więcej firm opracowuje i wdraża programy tworzone z myślą o utalentowanych pracownikach. W gospodarce opartej na wiedzy zarządzanie talentami jest nie tylko kolejnym działaniem w ramach funkcji personalnej, lecz także składnikiem strategii przedsiębiorstwa. Pozostaje jednak wiele niedostatecznie wyjaśnionych kwestii związanych z tą problematyką, począwszy od rozumienia istoty talentów i zarządzania nimi, poprzez czynniki sprzyjające rozwijaniu talentów oraz bariery w tym procesie, a na różnym postrzeganiu roli talentów w organizacji skończywszy. Zagadnienia te omówiono w niniejszej publikacji będącej efektem studiów teoretycznych oraz badań empirycznych.

Przedstawiono w niej między innymi:

- przyczyny wzrostu znaczenia talentów w organizacjach,
- role głównych podmiotów w procesie zarządzania talentami,
- propozycję modelowego ujęcia procesu zarządzania talentami w organizacji,
- strategię zarządzania talentami,
- sposoby pozyskiwania talentów,
- zagadnienia związane z zatrzymywaniem i rozwojem talentów w firmie, a także ich pomiarem i oceną.

Cennym uzupełnieniem książki są studia przypadków z dziedziny zarządzania talentami.



9 788326 499784 W02P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 99 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-9978-4



9 788326 499784

wydanie II
uaktualnione