

JOURNAL OF MODERN SCIENCE

NUMER SPECJALNY

Tom 5/54/2023

www.jomswsge.com



DOI: doi.org/10.13166/jms/176391

WIKTORIA WĄTRÓBKA

Independent Researcher

JAKUB BIS

Lublin University of Technology, Poland

ORCID iD: 0000-0002-1543-4333

DARIUSZ DUDEK

Lublin University of Technology, Poland

ORCID iD: 0000-0002-5288-6881

KONCEPCJA SYSTEMU ZARZĄDZANIA TALENTAMI NA PRZYKŁADZIE WYBRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

THE CONCEPT OF A TALENT MANAGEMENT SYSTEM IN THE EXAMPLE OF A SELECTED ENTERPRISE

STRESZCZENIE

Autorzy na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa przedstawiają koncepcję wdrożenia systemu zarządzania talentami. Celem artykułu jest zdiagnozowanie gotowości badanego przedsiębiorstwa do wdrożenia systemu zarządzania talentami oraz (w przypadku potwierdzenia hipotezy) opracowanie odpowiedniego planu. Niniejszy artykuł z jednej strony przybliża pojęcie i istotę talentu, opisuje zjawisko wojen o talenty (*war for talent*) oraz koncentruje się na teoretycznym podejściu do zarządzania talentami, a z drugiej strony zawiera walor praktyczny, gdyż prezentuje wyniki badań oraz autorską koncepcję systemu zarządzania talentami na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa. Niniejszy artykuł stanowi wkład w zrozumienie procesu adaptacji systemów zarządzania talentami w praktyce biznesowej.

SŁOWA KLUCZOWE: *talent, zarządzanie talentami, system zarządzania talentami, wojna o talenty, program zarządzania talentami*

ABSTRACT

The authors present a concept for implementing a talent management system based on a case study of a selected enterprise. The aim of the article was, on one hand, to diagnose the readiness of the examined enterprise for the implementation of a talent management system and, should the hypothesis be confirmed, to develop an appropriate plan. On one hand, this article elucidates the concept and essence of talent, describes the phenomenon of the talent wars, and focuses on a theoretical approach to talent management. On the other hand, it has practical value as it presents research findings and an original concept of a talent management system for the selected enterprise. This article contributes to the understanding of the process of adapting talent management systems in business practice.

Keywords: talent, talent management, talent management system, war for talent, talent management program

POJĘCIE I ISTOTA TALENTU

Talent nie jest pojęciem jednoznacznym. Jego korzenie sięgają czasów antycznych. Talent był jednostką monetarną dla Żydów, Greków i Rzymian (Ingram, 2011, s. 13), funkcjonował także jako jednostka masy w Asyrii, Babilonii, starożytnej Grecji oraz Imperium Rzymskim. Pojawia się również w Biblii, a od czasów średniowiecza uznawany jest za wartość pracownika, jak również oznacza naturalne zdolności człowieka. Obecnie powszechnie uważa się, że jest to wrodzone uzdolnienie (Tansley, 2011).

Konkretne zdefiniowanie pojęcia talent jest niezwykle trudne. Według psychologów pojęcie to oznacza cechę indywidualną pracowników wykorzystywaną w procesach rekrutacyjnych, awansach czy ocenach efektywności. Zdaniem psychologów jest to cecha wrodzona, którą można rozwijać. Dla osób zainteresowanych sportem talentem jest osoba, która wyróżnia się na tle pozostałych ludzi uprawiających daną dyscyplinę sportu. Osoba taka posiada odpowiednie cechy fizyczne, ale także cechy wrodzone, a także zna swoją wartość i potrafi ją tak zaprezentować, aby została zauważona. Zdaniem pedagogów talentem można nazwać kogoś, kto dzięki swoim wybitnym zdolnościom potrafi wykazać się niezwykle dorobkiem, a także potencjalnymi zdolnościami w danej dziedzinie.

Przegląd definicji talentu został przedstawiony w tabeli 1. Na podstawie poniższego zestawienia można dostrzec, jak na przestrzeni lat zmieniała się interpretacja tego pojęcia.

Tabela 1. *Pojęcie talentu – przegląd wybranych definicji*

Autor	Definicja	Kluczowe aspekty definicji
H. Emmerson (1927)	Talent utożsamiany z autorytetem, który „rodzi się wewnątrz człowieka i nie może być przejęty lub nadany z góry”. Autorytet jako cecha wrodzona, na którą składają się: charakter (poczucie i chęć czynienia dobra), kompetencja (wszechstronna zdolność spełniania obowiązków), odwaga, urok, takt, moc przekonywania, a także ufność w siebie, brak obawy przed odpowiedzialnością, inicjatywa oraz pomysłowość. (Emmerson, 1927)	Talent = autorytet, Podejście odwołujące się szeroko wyłącznie do cech wrodzonych.
M. Castells (1998)	Jednostka posiada talenty i decyduje, w co je zainwestować i jak je rozwijać. Przez pracę talenty mogą ocenić swoje predyspozycje. (Castells, 1998)	Talent jest identyfikowany i oceniany wyłącznie z perspektywy indywidualnej.
M. Williams (2000)	Talent opisuje jednostki, które regularnie demonstrują wyjątkowe zdolności i osiągnięcia (niezależnie od zakresu aktywności lub sytuacji) bądź są ekspertami w wąskiej dziedzinie, stale wykazując wysoki poziom kompetencji w jeszcze nietestowanych obszarach aktywności (potencjał). (Williams, 2000)	Talent = ekspert, Talent to wyjątkowe zdolności i osiągnięcia.
L. Barlow (2006)	Osoba utalentowana to taka, która podejmuje wyzwania i dba o swój rozwój, przy odpowiednim wsparciu organizacji. (Barlow, 2006)	Talent = gotowość do podejmowania wyzwań.
C. Tansley, L. Harris, K. Stewart, P. Turner, C. Foster, H. Williams (2006)	Talentem nazywamy osobę mającą umiejętności wpływania na efektywne działania organizacji w sposób bezpośredni lub poprzez wykazywanie najwyższego potencjału w tym obszarze. Talent można postrzegać jako zbiór wiedzy, umiejętności, zdolności poznawczych, a także potencjału. Istotne są również wartości pracowników oraz preferencje zawodowe. (Tansley i in., 2006)	Talent = umiejętności + wiedza + zdolności + potencjał, Talenty mają istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.
P. Cheese (2008)	Talenty to właściwe osoby z właściwymi umiejętnościami i predyspozycjami. (Cheese, 2008)	Talent = umiejętności + predyspozycje.
E. Gallardo – Gallardo, S. Nijs, N. Dries, P. Gallo (2015)	Talent to jednostka nieustannie rozwijająca swoje wrodzone zdolności w obszarach, które uznaje się za istotne, co umożliwia osiągnięcie doskonałych wyników przez organizację. Talent wyraża się w osiąganiu lepszych rezultatów niż inni pracownicy w tym samym wieku lub o tym samym doświadczeniu zawodowym; może być to również osoba w sposób ciągły osiągająca wyniki na najwyższym poziomie. (Gallardo-Gallardo i in., 2015)	Talent = wrodzone zdolności, Istotne jest ich ciągłe rozwijanie.
N. Ansar, A. Baloch (2018)	Talent jest pożądaną cechą każdego człowieka, a organizacje potrzebują pracowników z odpowiednim talentem. Sama obecność utalentowanych pracowników nie gwarantuje sukcesu i poprawy wyników. Organizacje muszą inwestować w odpowiednie wykorzystanie talentu z korzyścią dla siebie. (Ansar & Baloch, 2018)	Talent = cecha człowieka, Sam talent nie gwarantuje sukcesu organizacji.

Źródło: M.M. Stuss „Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele i praktyki”, Kraków 2021, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 18-28.

Na przestrzeni lat, począwszy od wczesnego XX wieku, podejście do talentu przeszło znaczącą metamorfozę – od uznawania go za cechę wrodzoną do postrzegania jako kombinację zdolności, umiejętności, wiedzy i potencjału. W 1927 roku H. Emmerson definiował talent jako rodzaj wewnętrznego autorytetu, skupiając się na wrodzonych cechach takich jak charakter, kompetencja, odwaga, czy urok. To wczesne podejście akcentowało talent jako niezmienną, wewnętrzną cechę, niepodatną na zewnętrzne wpływy czy rozwój. Przełom nastąpił na przełomie XX i XXI wieku, kiedy to M. Castells oraz M. Williams zaczęli traktować talent bardziej jako indywidualne zdolności, które można rozwijać przez pracę i doświadczenie. M. Castells podkreślał indywidualną odpowiedzialność za rozwijanie talentów, a M. Williams skupiał się na osiągnięciach i ekspertyzie jako miarach talentu. Następnie, w 2006 roku L. Barlow oraz zespół Tansley, Harris, Stewart, Turner, Foster i Williams przekształcili pojęcie talentu w bardziej złożone, wskazując na jego różnorodne składowe, takie jak gotowość do podejmowania wyzwań, umiejętności, wiedza, zdolności i potencjał. Rozwinięcie tego podejścia przez P. Cheese w 2008 roku dalej poszerza definicję talentu, uwzględniając znaczenie dopasowania umiejętności i predyspozycji do określonych zadań czy ról w organizacji.

W 2015 roku E. Gallardo-Gallardo i współpracownicy powrócili do idei wrodzonych zdolności, podkreślając jednak ich ciągły rozwój jako klucz do osiągnięcia wysokich wyników przez organizację. W ten sposób talent zaczyna być postrzegany jako dynamiczny, rozwijający się zasób. Prace N. Ansara i A. Balocha z 2018 roku, zwracają uwagę na fakt, że posiadanie talentów samo w sobie nie gwarantuje sukcesu organizacji. Podkreślają oni potrzebę skutecznego zarządzania i wykorzystywania talentów, aby przynosiły one korzyści dla przedsiębiorstwa.

WOJNA O TALENTY (WAR FOR TALENT)

Pojęcie *War for talent* zaczęło pojawiać się w publikacjach naukowych pod koniec lat 90. Optymistyczne podejście naukowców do tego tematu mogło wywodzić się z częściowego wypalenia gospodarki amerykańskiej pod koniec XX wieku. Twierdzono, że jest to również odzwierciedlenie coraz popularniejszego myślenia o gospodarce opartej na wiedzy, konkurencji oraz zmianach (głównie organizacyjnych). Uważano, że zmiany wywierają potężną presję na organizacjach do przyciągania i zatrzymywania prawdziwych talentów. (Brown i in., 2004)

W 2000 roku nastąpiła aktualizacja badań firmy McKinsley & Company. Badacze na podstawie kolejnych testów odkryli, że pozyskiwanie talentów staje się coraz trudniejsze. To samo dotyczy zatrzymywania w organizacji osób utalentowanych. Ujawnili również, że firmy dbające o swoje talenty osiągają znacznie lepsze wyniki dla akcjonariuszy. Zwrócili uwagę, iż potencjalnie najlepsi pracownicy przy wyborze ścieżki kariery kierują się rankingami i warunkami zatrudnienia, „szukają świetnej firmy i świetnej pracy. Według nich „świetna firma to taka, która jest odpowiednio zarządzana, ma zidentyfikowane wartości oraz kulturę organizacyjną. (Beechler & Woodward, 2009)

Zgodnie z danymi *American Society for Training and Development* (ASTD) zarządzanie talentami nie posiada akceptowalnej definicji. Na początku roku 2009 organizacja ASTD przeprowadziła badania w *Institute for Corporate Productivity*, które wykazały niewielki związek między teorią i praktyką zarządzania talentami. Obrazując wyniki badań można stwierdzić, że ścierały się dwa podejścia: maksymalizacja talentów w przedsiębiorstwach oraz tradycyjne podejście w obliczu nieustannych zmian. Ujawniono, że przedsiębiorstwa tworzyły plany pięcioletnie dotyczące zarządzania talentami, które ukazywały uporządkowany, schematyczny proces rozwoju kadry menadżerskiej, a także planowania sukcesji. Większość firm posiadała praktyki pomagające w poszukiwaniu, rozwijaniu i zatrzymywaniu talentów, ale sporadycznie można było powiązać je z ogólnymi strategiami przedsiębiorstwa. (Srinivasan, 2012) Badania ASTD uwypukliły, że funkcjonuje „niepokojący brak jasności co do definicji, zakresu i ogólnych celów zarządzania talentami”. (Lewis & Heckman, 2006) Okazało się, że zarówno definicja pojęcia jak i teoria z zakresu zarządzania talentami pozostawiają wiele

do życzenia. Brak dowodów popartych badaniami oraz badań nad modelami zarządzania talentami spowodował przestój w rozwoju literatury praktycznej od czasu raportu McKinsley & Company z 2000 roku. (Collings & Mellahi, 2009)

R.E. Lewis oraz R.J. Heckman w swoim przeglądzie literatury zwracają uwagę na ignorowanie wniosków płynących z najnowszych badań dotyczących pomiaru talentu przez niektóre przekonania i praktyki rekomendowane przez doświadczonych praktyków. (Lewis & Heckman, 2006) Ten trend potwierdzają także D. Burkus i B. Osula, którzy klasyfikują zarządzanie talentami według trzech założeń: po pierwsze, że talent jest wrodzony; po drugie, że można go nabyć; oraz po trzecie, że potencjał talentu można zidentyfikować i rozwijać już na wczesnym etapie. Zrozumienie tych założeń i wynikających z nich sprzeczności jest kluczowe. Jeśli rzeczywiście istnieje rywalizacja o talenty, przedsiębiorcy działający na podstawie błędnych przekonań mogą podejmować niewłaściwe decyzje. Zatem właściwa interpretacja i zastosowanie najnowszych badań w dziedzinie zarządzania talentami staje się istotna dla osiągnięcia sukcesu w tej konkurencyjnej sferze. (Burkus & Osula, 2011)

W 2016 roku brytyjska firma rekrutacyjna *Cordant Recruitment* opublikowała raport na temat globalnej rywalizacji o talenty, zatytułowany *Battle for Talent is Global*. (Stuss, 2021, s. 42) Raport podkreśla znaczenie pozyskiwania i zatrzymywania talentów dla budowania sukcesu przedsiębiorstwa. Jednak głównym wyzwaniem nie jest samo pozyskanie talentów, ale ich zatrzymanie w organizacji. Firmy, które skutecznie zarządzają zatrzymywaniem talentów, mają większe szanse na osiągnięcie sukcesu. Raport zwraca uwagę, że na rynku pracy widoczny jest brak niektórych umiejętności, pomimo rosnącego poziomu wykształcenia społeczeństwa. Niedobór doświadczenia i umiejętności technicznych wskazywany jest jako główna przyczyna problemów z obsadzeniem stanowisk. (Stuss, 2021, s. 6–11)

Obecnie pracodawcy angażują się w intensywną rywalizację o absolwentów najlepszych uczelni, co określane jest jako *Global Talent War 2.0*. (Se-Young, 2013) To nowe stadium konkurencji dotyczy nie tylko pozyskiwania talentów, ale również ich efektywnego wykorzystania w organizacji. W tym kontekście, wyzwaniem dla firm jest nie tylko przyciągnięcie najlepszych talentów, ale także ich skuteczne zintegrowanie i rozwój wewnątrz przedsiębiorstwa.

Kluczowym elementem strategii pracodawców jest zapewnienie nowo pozyskanym talentom wystarczająco dużo czasu na adaptację w nowym środowisku

pracy. Jest to istotne, aby w pełni wykorzystać ich potencjał, co przyczynia się do wzajemnej wymiany wiedzy i rozwijania zdolności adaptacyjnych zarówno pracowników, jak i organizacji. Następnie ważne jest dostosowanie ogólnego środowiska pracy, aby zminimalizować napotymane przez nowych pracowników trudności, co może obejmować wsparcie w adaptacji kulturowej i komunikacyjnej. (Stumpf & Tymon Jr, 2001)

ZARZĄDZANIE TALENTAMI (*TALENT MANAGEMENT*)

Jak zauważono powyżej nie istnieje jednoznaczna definicja talentu. Podobnie jest z pojęciem zarządzania talentami, *talent management* (TM). Mimo, iż zainteresowanie tą tematyką wzrasta, wciąż brakuje dowodów na skuteczną realizację procesów TM w przedsiębiorstwach. (Mäkelä i in., 2010) Aby ukazać wieloaspektowość problematyki zarządzania talentami kierowano się zasadą ewolucji jej poglądów na przestrzeni lat, a także zasadą odmienności. Poniższe zestawienie (tabela 2.) pokazuje różne definicje i podejścia do zarządzania talentami. Na podstawie treści zawartych w poniższej tabeli można stwierdzić, że pojęcie to opisuje systematyczne przyciąganie, identyfikację, rozwój, zaangażowanie, utrzymanie i rozmieszczenie w organizacji osób, które mają dla niej szczególną wartość.

W sytuacji, kiedy organizacja posiada już własną kulturę organizacyjną, a jej menadżerowie dbają o rozwój swoich zespołów, zarządzanie talentami pozwala na zwiększenie szans na osiągnięcie zamierzonych celów przez przedsiębiorstwo. Obecnie przyjmuje się pięć głównych czynników determinujących, które wspierają funkcjonowanie zarządzania talentami (Engstrand & Wiråker, 2015):

- utrzymywanie się gospodarki opartej na wiedzy,
- nowe wymagania ze strony nowego pokolenia na rynku pracy,
- organizacje potrzebują nowych narzędzi do zarządzania zasobami ludzkimi,
- menadżerowie HR muszą zaangażować się w kwestie strategiczne dla przedsiębiorstw,
- menadżerowie średniego szczebla, będą musieli wziąć na siebie większą odpowiedzialność za procesy TM w swojej codziennej pracy.

Tabela 2. Zarządzanie talentami – wybrane koncepcje

Autor	Opis koncepcji	Kluczowe zagadnienia
J.W. Boudreau, P. Ramstad (2005)	Dopasowanie inwestycji pod konkretne grupy robocze z predyspozycjami do <i>kluczowego talentu</i> jest niezwykle istotne dla organizacji. W przedsiębiorstwach funkcjonuje proces identyfikacji i rozwoju pracownika (potencjalnego przyszłego przywódcy). (Boudreau & Ramstad, 2005)	Zarządzanie talentami = proces w obrębie koncepcji kapitału ludzkiego
R. E. Lewis, R.J. Heckman (2006)	Można wyróżnić trzy podejścia do zarządzania talentami (Lewis & Heckman, 2006): <ul style="list-style-type: none"> • dbanie o to, aby jednostka wykonywała odpowiednią pracę we właściwym czasie, • wysiłek organizacji, który ma na celu zapewnić ciągłość przywództwa na istotnych stanowiskach i zachęcać do indywidualnego awansu, • zarządzanie popytem, podażą i rotacją talentów poprzez wykorzystanie kapitału ludzkiego. 	Zarządzanie talentami = różne podejścia
McCauley, M. Wakefield (2006)	Procesy zarządzania talentami obejmują planowanie siły roboczej, analizę braku talentów, rekrutację, zatrudnienie, edukację i rozwój, zatrzymywanie przeglądy talentów, planowanie sukcesji i ocenę. Niezbędne jest zastosowanie tych procesów do strategii biznesowych, aby móc zwiększyć wydajność, nadążyć za zmianami i zapewnić sukces. (McCauley & Wakefield, 2006)	Zarządzanie talentami = proces od pozyskania poprzez wykorzystanie, po zatrzymanie talentów
E. Blass (2007)	Zarządzanie talentami to bonusowe procesy zarządzania i możliwości, z których mogą skorzystać osoby będące w organizacji i uważane za talent. (Blass, 2007)	Zarządzanie talentami = procesy dla wybranych pracowników
P. Cappelli (2008)	Zarządzanie talentami to narzędzie przedsiębiorstw do osiągnięcia celów. Za porażkę uznaje się niedopasowanie podaży do popytu. Nadwyżka talentów wśród kadry kierowniczej doprowadza do rotacji pracowników. (Cappelli, 2008)	Zarządzanie talentami = narzędzie do osiągnięcia celów
D.G. Collings, K. Mellahi (2009)	Zarządzanie talentami można definiować jako działania oraz procesy zawierające identyfikację kluczowych stanowisk. W różnorodny sposób przyczyniają się do nieustannej przewagi konkurencyjnej, rozwoju talentów, jak również opracowania rozmaitej architektury zasobów ludzkich. Dąży to do ułatwienia przy wypełnianiu stanowisk osobami kompetentnymi oraz zaangażowanymi. (Collings & Mellahi, 2009)	Zarządzanie talentami = systematyczny proces budowania puli talentów
P. Bethke, P. Mahler, B. Staffelbach (2011)	Strategia zarządzania talentami ma kilka ścieżek, mogących wpływać na wydajność. Wyróżnia się zarządzanie talentami: <ul style="list-style-type: none"> • w celu wsparcia strategii korporacyjnej, • umożliwiające planowanie sukcesji, • w celu przyciągnięcia i utrzymania talentów, • w celu rozwijania talentów. Statystycznie większy wpływ na zysk korporacyjny mają praktyki, które kładą silny nacisk na strategię organizacji i jej przystosowanie do ogólnych celów korporacyjnych. (Bethke i in., 2011)	Zarządzanie talentami = wiele ścieżek zarządzania
D.G. Collings, H. Scullion, V. Vaiman (2011)	Zarządzanie talentami to inaczej zestaw praktyk wdrażanych do organizacji i odnoszących się do działań organizacji mających na celu przyciągnięcie, wybieranie, rozwijanie i zarządzanie w sposób zintegrowany i strategiczny talentami. (Collings i in., 2011)	Zarządzanie talentami = zestaw praktyk
M. Powell, G. Lubitsh (2012)	Zarządzanie talentami to pozyskiwanie i posiadanie pracowników o odpowiednich kompetencjach na określonym stanowisku w określonym czasie. (Powell & Lubitsh, 2007)	Zarządzanie talentami = proces obsadzania stanowisk pracownikami o właściwych kompetencjach
C.W. Wolor, H. Khairunnisa, D. Purwana (2020)	Zarządzanie talentami to inaczej systematyczny proces identyfikacji, rekrutacji, rozwoju, zatrzymywania i nagradzania talentów, który ma na celu przygotowanie organizacji do radzenia sobie z niedoborami umiejętności w przyszłości. (Wolor, 2020)	Zarządzanie talentami = radzenie sobie z niedoborami umiejętności w przyszłości.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanych referencji oraz M.M. Stuss *Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele i praktyki*, Kraków 2021, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 51-64.

W polskich warunkach gospodarczych koncepcja zagospodarowania talentów znajduje się obecnie w fazie powolnego wzrostu, aczkolwiek tendencja w tej materii przybiera zdecydowanie na sile czego przykładem jest wiele polskich firm skutecznie wykorzystujących programy zarządzania talentami. (Bis & Kruk, 2017)

Zarządzanie talentami jest niezwykle istotne dla pracowników i powinno być ważne dla organizacji. Jego poprawne funkcjonowanie może wpływać na realizację celów biznesowych i osiągnięcia przewagi nad konkurencją. Zarządzanie talentami to inaczej zarządzanie pracownikami poprzez zatrzymywanie odpowiednich osób na odpowiednich stanowiskach we właściwym czasie.

SYNTETYCZNY OPIS WYNIKÓW BADAŃ MAJĄCYCH NA CELU OKREŚLENIE GOTOWOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA DO WDROŻENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA TALENTAMI

Wybrane do analizy przedsiębiorstwo nie posiada opracowanego systemu zarządzania talentami. W związku z tym postanowiono przeprowadzić badania mające na celu ocenę gotowości pracowników organizacji do wprowadzenia takiego programu. Zespół badawczy zdecydował się na metodę badań ankietowych w której wykorzystano kwestionariusz ankiety składający się z 6 sekcji obejmujących różne aspekty funkcjonowania organizacji. Zbadano proces rekrutacji, komunikację wewnętrzną, potencjał pracowniczy, atmosferę w firmie, procesy zarządcze oraz system pracy. Kwestionariusz zawierał 49 pytań. Badania zasadnicze przy wykorzystaniu kwestionariusza przeprowadzono w ciągu jednego miesiąca. Kwestionariusz trafił do wszystkich pracowników organizacji, a wypełniło go ponad 75% (104) zatrudnionych. Odpowiedzi na pytania były przedstawione w skali 1-6, przy czym 1 oznaczało, iż respondent całkowicie nie zgadza się z postawioną tezą, a 6, że w pełni identyfikował się z postawioną tezą. Ponadto w kwestionariuszu znalazły się także pytania zamknięte (tak/nie).

Autorzy na potrzeby niniejszego artykułu zdecydowali się przedstawić wyniki przeprowadzonych badań w sposób syntetyczny zwracając uwagę na najważniejsze kwestie:

1. Angażowanie pracowników w rekrutację wewnętrzną: Ponad połowa ankietowanych wypowiedziała się negatywnie na temat możliwości

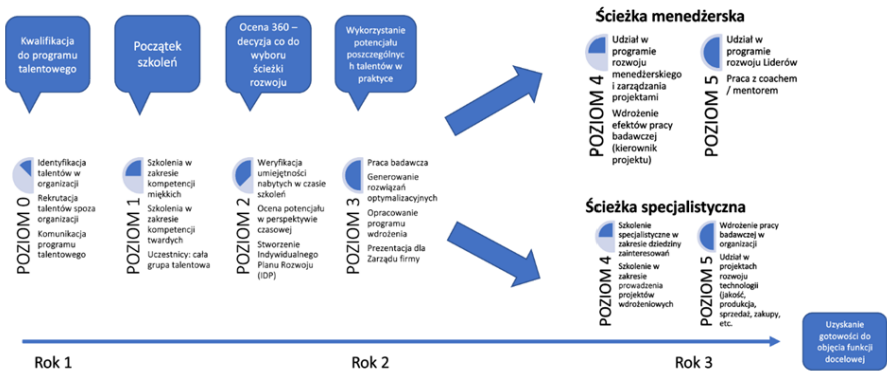
- udziału w rekrutacjach wewnętrznych, co świadczy o braku programów rozwojowych dla pracowników badanego przedsiębiorstwa. Pozytywnie oceniono natomiast działanie systemu poleceń pracowniczych w organizacji.
2. Wdrożenie i realizacja planów rozwojowych: niespełna 15% pracowników przyznało, że otrzymało plany rozwojowe i wdraża je, co wskazuje na niewielki odsetek pracowników z indywidualnymi ścieżkami kariery w badanym przedsiębiorstwie.
 3. Komunikacja w organizacji: Tylko 48% respondentów uważa, że może otwarcie komunikować się w firmie. Równocześnie 61,5% ankietowanych przyznało, że ich przełożeni organizują regularne spotkania, co ułatwia współpracę w zespole.
 4. Zarządzanie: Z odpowiedzi wynika, że zarząd przedsiębiorstwa dba o to, aby pracownicy znali cele strategiczne firmy. Jednakże istnieje problem z operacjonalizacją strategii przez sprawnie funkcjonujące zespoły w przedsiębiorstwie.
 5. Wykorzystywanie potencjału pracowników: 63% badanych stwierdziło, że firma nie wykorzystuje odpowiednio potencjału pracowników. Uzyskane wyniki wskazują na potrzebę opracowania programów rozwojowych i ścieżek kariery, które będą pozwalały w większym stopniu na wykorzystanie predyspozycji poszczególnych osób.
 6. Funkcjonowanie systemu oraz procesów: Pracownicy zgłaszają, że są zbyt mocno obciążeni codziennymi obowiązkami, co ogranicza ich kreatywność oraz możliwości wdrażania innowacji. Jednocześnie twierdzą, że ich praca jest dobrze zorganizowana.
 7. Atmosfera w firmie i równowaga między życiem zawodowym a prywatnym: 41,3% pracowników uważa, że atmosfera w firmie pogorszyła się względem poprzedniego roku, a 48,1% uważa, że się nie zmieniła. Ponad 50% pracowników poleciłoby pracę w firmie znajomym.
 8. Czynniki demotywujące: Do trzech najczęściej wymienianych problemów w badanym przedsiębiorstwie zaliczyć można niewystarczające wynagrodzenia, nadmiar obowiązków oraz złe oprogramowanie.

Reasumując, badane przedsiębiorstwo wymaga zdecydowanych usprawnień w obszarze komunikacji, zarządzania talentami oraz motywacji i satysfakcji pracowników. Kluczowe dla przyszłości przedsiębiorstwa staje się wprowadzenie programów rozwojowych dla pracowników oraz poprawa systemu komunikacji jak i zwiększenie zaangażowania pracowników każdego szczebla w procesy decyzyjne.

KONCEPCJA WDROŻENIA PROGRAMU ZARZĄDZANIA TALENTAMI W BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

W niniejszej części artykułu autorzy zaprezentowali projekt programu rozwoju talentów, który został stworzony zarówno w oparciu o studia literaturowe, jak i wyniki badań empirycznych oraz uwagi i sugestie zgłaszane przez pracowników badanego przedsiębiorstwa. Program ten, zaprojektowany został z myślą o optymalizacji potencjału pracowników, zakłada implementację szeregu działań mających na celu stymulację rozwoju osobistego i zawodowego kadry, a także efektywniejsze wykorzystanie kompetencji pracowników w kontekście celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Rysunek 1. Plan rozwoju talentów w badanym przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne.

Zaproponowany plan rozwoju talentów obejmuje sześć poziomów i jest projektowany z myślą o realizacji w okresie trzyletnim. Na poziomie zerowym (Poziom 0) możliwość uczestnictwa jest otwarta dla wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Selekcja kandydatów do kolejnych etapów programu odbywa się na podstawie analizy wyników badań, przeprowadzonych wywiadów oraz rekomendacji.

Poziom pierwszy (Poziom 1) dedykowany jest grupom talentów wyselekcjonowanym w ramach wstępnego etapu. Uczestnicy tego poziomu poddawani są specjalistycznym szkoleniom, które obejmują zarówno rozwój kompetencji miękkich, jak i twardych. Tematyka szkoleń została zaprezentowana w poniższej tabeli.

Tabela 3. *Tematyka szkoleń dla uczestników programu zarządzania talentami*

Szkolenia dla uczestników POZIOMU 1	Szkolenia dla uczestników ŚCIEŻKI SPECJALISTYCZNEJ	Szkolenia dla uczestników ŚCIEŻKI MENEDŻERSKIEJ
Autoprezentacja Zarządzanie czasem Komunikacja w zespole Rozwój umiejętności analitycznych Obsługa narzędzi IT (dedykowanych)	Mentoring Zarządzanie projektami badawczymi Doskonalenie wybranych umiejętności miękkich Szkolenia/studia dedykowane dla danej specjalizacji stanowiskowej	Coaching MBA Zarządzanie zespołem Leadership Zarządzanie projektami

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejny etap, Poziom 2, ma na celu weryfikację adekwatności wyboru osób do grupy talentów. W przypadku pozytywnej weryfikacji działań HR wspólnie z menadżerami poszczególnych uczestników programu rozpoczyna proces tworzenia indywidualnych planów rozwoju.

Przejsie na poziom trzeci (Poziom 3) wymaga od uczestników opracowania oryginalnej pracy badawczej, która może mieć potencjał do wdrożenia innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwie. Na podstawie tej pracy oraz wcześniejszych osiągnięć uczestnika w programie, następuje decyzja o zakwalifikowaniu do specjalistycznej lub menadżerskiej grupy talentów.

W ramach ścieżki menadżerskiej, uczestnicy biorą udział w dalszych programach rozwojowych, a następnie realizują swój projekt badawczy. W ścieżce specjalistycznej uczestnicy odbywają szkolenia dostosowane do ich indywidualnych predyspozycji, a na zakończenie programu wdrażają swoje innowacyjne

projekty. Po pozytywnym przejściu przez program osoby uznane za talenty obejmują funkcje do których dążyły w trakcie trwania programu, co stanowi finał procesu rozwoju i implementacji ich potencjału w strukturach przedsiębiorstwa.

Niewątpliwie kluczowy dla sukcesu całego przedsięwzięcia staje się proces rekrutacji do grup talentowych w organizacji ze szczególnym uwzględnieniem podziału ról i odpowiedzialności pomiędzy poszczególnymi działami i osobami w firmie. Kluczowe informacje w tym kontekście zawiera poniższa tabela.

Tabela 3. *Proces doboru do grup talentowych – podział ról i odpowiedzialności*

Zarząd	Kadra menedżerska	Dział HR	Pracownicy
<ul style="list-style-type: none"> współpracuje z działem HR, aby określić strategię doboru i cele procesu, komunikuje proces doboru do grup talentowych w całej organizacji, nadzoruje proces zarządzania talentami, w tym projekty optymalizacji organizacyjnej. 	<ul style="list-style-type: none"> współdziała z HR w poszukiwaniu talentów wewnątrz organizacji, określa szczegółowe potrzeby rekrutacyjne w oparciu o strategię wyznaczoną przez zarząd współpracuje z HR w wyznaczaniu kierunków rozwoju i realizacji założeń organizacyjnych. 	<ul style="list-style-type: none"> bada potencjał osób zgłoszonych do grup talentowych, nadzoruje proces rozwoju (adekwatność realizacji założeń), komunikuje wewnątrz i na zewnątrz organizacji informacje o procesach i projektach związanych z zarządzaniem kadrą (<i>Employee Branding i Public Relations</i>), aktywnie współpracuje z pracownikami, kadrą menedżerską oraz zarządem. 	<ul style="list-style-type: none"> aktywnie uczestniczą w procesach rozwojowych, zgłaszają potrzeby optymalizacji związane ze swoimi planami zawodowymi i osobistymi, przekazują opinie o programie rozwojowym i organizacji (ankiety satysfakcji).

Źródło: Opracowanie własne.

Od zarządu rozpoczyna się proces, który poprzez kadrę menedżerską i HR dociera do pracowników. Każda grupa wnosi swoje informacje i potrzeby, które są analizowane i wykorzystywane do dalszego rozwoju i optymalizacji procesu doboru talentów. HR pełni centralną rolę w procesie, będąc punktem łączącym zarząd, kadrę menedżerską i pracowników, a także jednostką odpowiedzialną za komunikację wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz za nadzór nad procesem rozwoju talentów. Pracownicy nie są biernymi uczestnikami, lecz zapewnia się im aktywny udział w procesach rozwojowych – mogą zgłaszać potrzeby i opinie, które są brane pod uwagę przy tworzeniu i optymalizacji procesów talentowych. Dlatego też, proces dobierania talentów w organizacji powinien być zintegrowany i powinien charakteryzować się ścisłą współpracą

między kluczowymi grupami, a każdy jego uczestnik musi mieć określone role oraz zakresy odpowiedzialności, gdyż ostateczny sukces programu zależy od efektywnej komunikacji i współpracy w firmie.

Po wdrożeniu programu zarządzania talentami badane przedsiębiorstwo powinno pamiętać o regularnej ewaluacji. Należy cyklicznie badać jego poprawne funkcjonowanie, a także skuteczność działania. W tym celu warto stosować zarówno badania jakościowe jak i ilościowe. Odpowiednimi narzędziami do oceny funkcjonowania programu będą z jednej strony częściowo ustrukturyzowane wywiady, a z drugiej anonimowe kwestionariusze ankiety.

WNIOSKI KOŃCOWE

Na podstawie przeprowadzonych badań w zakresie gotowości badanego przedsiębiorstwa do wdrożenia systemu zarządzania talentami, można stwierdzić, że organizacja stoi przed znaczącymi wyzwaniami, które wymagają kompleksowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Badania ujawniły, że istnieje niskie zaangażowanie pracowników w rekrutację wewnętrzne oraz niedostateczne wykorzystanie ich potencjału, co wskazuje na potrzebę opracowania indywidualnych planów rozwoju. Dodatkowo, obecne niedostatki w komunikacji wewnętrznej i operacjonalizacji celów strategicznych firmy, wymagają natychmiastowej uwagi.

W odpowiedzi na te wyzwania, zaproponowany program zarządzania talentami skupia się na kilku kluczowych obszarach. Po pierwsze, jest zorientowany na optymalizację potencjału pracowniczego poprzez implementację szeregu działań mających na celu stymulowanie rozwoju osobistego i zawodowego kadry. Obejmuje to zarówno szkolenia specjalistyczne, jak i menedżerskie, które są dostosowane do indywidualnych predyspozycji i potrzeb rozwojowych pracowników. Po drugie, program ten zakłada aktywną rolę pracowników w procesach rozwojowych, co jest istotne w kontekście budowania zaangażowania i motywacji.

Ważnym elementem programu jest także zintegrowany proces doboru do grup talentowych, który łączy wysiłki zarządu, kadry menedżerskiej, działu HR i samych pracowników. Takie podejście zapewnia, że każda z tych grup ma jasno

określone role i odpowiedzialność w procesie zarządzania talentami, co jest kluczowe dla jego skuteczności. Przejawia się to w szczególności w procesie tworzenia indywidualnych planów rozwoju oraz w bieżącym nadzorze nad ich realizacją.

Podsumowując, wyniki badań ukazują, że przedsiębiorstwo wymaga zdecydowanych działań w obszarach komunikacji, zarządzania talentami oraz motywacji pracowników. Proponowany program zarządzania talentami, opracowany na podstawie badań empirycznych i sugestii pracowników, ma potencjał do znacznego usprawnienia tych obszarów. Jego wdrożenie może przyczynić się do zwiększenia zaangażowania i satysfakcji pracowników oraz do długoterminowego sukcesu przedsiębiorstwa poprzez lepsze wykorzystanie kompetencji i potencjału innowacyjnego zasobów ludzkich.

BIBLIOGRAFIA

- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: Definition and issues. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 1(2).
- Barlow, L. (2006). Talent development: The new imperative? *Development and learning in Organizations: an international journal*, 20(3), 6–9.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global war for talent. *Journal of international management*, 15(3), 273–285.
- Bethke, P., Mahler, P., & Staffebach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European J. of International Management*, 5(5), 524.
- Bis, J., & Kruk, A. (2017). Zarządzanie talentami jako proces szukania i kreowania liderów organizacji w konkurencyjnym otoczeniu. W *Współczesne dylematy i wyzwania przywództwa: Lider XXI wieku* (s. 31–50). Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Blass, E. (2007). Talent management. *Maximising Talent for Business Performance*. London/Berkhamstead: CMI Ashridge Consulting.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship and the evolution of human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *Human Resource Planning Journal*, 28(2), 17–26.
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2004). *The mismanagement of talent: Employability and jobs in the knowledge economy*. Oxford University Press, USA.
- Burkus, D., & Osula, B. (2011). Faulty intel in the war for talent: Replacing the assumptions of talent management with evidence-based strategies. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(2), 1.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.

- Castells, M. (1998). End of Millennium, The Information Age: Economy. *Society and Culture*, 3(3).
- Cheese, P. (2008). Talent: A critical issue facing – ProQuest. *The British Journal of Administrative Management*, 2, 18–19.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304–313.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European J. of International Management*, 5(5), 453.
- Emmerson, H. (1927). Inżynieria społeczna. *Przegląd Organizacji*, 6, 231–235.
- Engstrand, K., & Wiråker, E. (2015). *Talent Management-praktik eller bara retorik?: En studie om vad som format revisionsbyråers arbete med Talent Management*.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human resource management review*, 25(3), 264–279.
- Ingram, T. (2011). *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139–154.
- Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45(2), 134–142.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4.
- Powell, M., & Lubitsh, G. (2007). Courage in the face of extraordinary talent: Why talent management has become a leadership issue. *Strategic HR Review*, 6(5), 24–27.
- Se-Young, J. (2013). Global Talent War 2.0: From Hiring to Utilization. *SERI Quarterly*, 6(1), 79.
- Srinivasan, S. K. (2012). Talent Management: Strategies for Success from Six Leading Companies. *Indira Management Review*, 6(2), 80–82.
- Stumpf, S. A., & Tymon Jr, W. G. (2001). Consultant or entrepreneur? Demystifying the war for talent. *Career Development International*, 6(1), 48–56.
- Stuss, M. M. (2021). *Zarządzanie talentami: Koncepcje, modele i praktyki*. Wydawnictwo UJ.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term *talent* in talent management? *Industrial and commercial training*, 43(5), 266–274.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., Turner, P., Foster, C., & Williams, H. (2006). *Talent management: Understanding the dimensions change agenda*.
- Williams, M. R. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. CIPD Publishing.
- Wolor, W. (2020). Implementation talent management to improve organization's performance in Indonesia to fight industrial revolution 4.0. *International journal of scientific & technology research*.