

zarządzanie talentami w polskich organizacjach

architektura systemu

redakcja naukowa alicja miś



Wolters Kluwer

**zarządzanie talentami
w polskich
organizacjach**



POLECAMY TAKŻE:

Job Crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy

M. Puchalska-Kamińska, A. Ładka-Barańska

Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista

G. Filipowicz

HR Business Partner. Koncepcja i praktyka

G. Filipowicz

HR na zakręcie. Zarządzanie przez pomiar czy aktywacja kreatywności?

B. Jamka

Coaching inteligencji emocjonalnej

S. Neale, L. Spencer-Arnell, L. Wilson

Coaching koaktywny. Zmiany w biznesie, zmiany w życiu

H. Kimsey-House, K. Kimsey-House, P. Sandahl, L. Whitworth

Rozwiń skrzydła

M. Rosenberg, D. Silvert

Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych

P. Smółka

Meritum HR

A. Binda, Z.E. Kozak, M. Leśnikowska-Marciniak, I. Szakiewicz, H. Szych,
J. Marciniak (redaktor merytoryczny)

zarządzanie talentami w polskich organizacjach

architektura systemu

redakcja naukowa alicja miś



Wolters Kluwer

WARSZAWA 2020

Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Recenzent

Dr hab. Anna Francik, prof. nadzw. Akademii WSB

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Joanna Olówek

Opracowanie redakcyjne

Magdalena Karpińska

Łamanie

Fotoedytor

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© VectorMine – stock.adobe.com

Poszczególne rozdziały napisali:

Marcin Karwiński – rozdz. 7

Grzegorz Łukasiewicz – rozdz. 3

Alicja Miś – Wstęp, rozdz. 1 pkt 1.1 i 1.2, rozdz. 2, rozdz. 6, Zakończenie

Urban Pauli – rozdz. 5, rozdz. 8

Małgorzata Wesołowska – rozdz. 1 pkt 1.3 i 1.4, rozdz. 4

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2020

ISBN 978-83-8187-931-6

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Istota talentu i zarządzania talentami	11
1.1. Pojęcie talentu	11
1.2. Zarządzanie talentami	19
1.3. Klasyfikacja procesów zarządzania talentami	26
1.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie talentami – tożsamość vs specyfika	32
Rozdział 2. Architektura zarządzania talentami	38
2.1. Architektura organizacji – wyjaśnienie pojęcia	38
2.2. Propozycja Lepaka i Snella jako podstawa konceptualna architektury ZT	43
2.3. Podmioty zarządzania talentami i ich zadania	49
Rozdział 3. Strategiczne aspekty zarządzania talentami	53
3.1. Istota strategicznego zarządzania talentami	53
3.2. Teoria zasobowa przedsiębiorstwa jako strategiczny kontekst zarządzania talentami	59
3.3. Proces strategicznego zarządzania talentami	61
3.4. Rodzaje strategii zarządzania talentami	65
3.5. Wykorzystanie IT dla wsparcia procesów zarządzania talentami	70
Rozdział 4. Kontekst zarządzania talentami	75
4.1. Struktura kontekstu zarządzania talentami	75
4.2. Czynniki zewnątrzorganizacyjne	77
4.3. Czynniki wewnątrzorganizacyjne	91
4.4. Wnioski dla praktyki zarządzania talentami	99
Rozdział 5. Procesy ZT – pozyskiwanie talentów	102
5.1. Model pozyskiwania talentów	102
5.2. Identyfikowanie talentów wewnątrz organizacji	105
5.3. Pozyskiwanie talentów	109
5.4. Selekcja talentów	112
5.5. Ocena procesu pozyskiwania i selekcji talentów w badanych organizacjach	114

Rozdział 6. Procesy ZT – doskonalenie talentów	120
6.1. Specyfika rozwoju utalentowanych pracowników	120
6.2. Rozwój i kariera talentów	125
6.3. Ocenianie pracowników utalentowanych	132
Rozdział 7. Procesy ZT – utrzymywanie i zwalnianie talentów	136
7.1. Retencjonowanie pracowników utalentowanych	136
7.2. Motywowanie i wynagradzanie pracowników utalentowanych ...	143
7.3. Monitorowanie zwolnień i odejść	147
Rozdział 8. Synchronizacja działań adresowanych do talentów i pozostałych pracowników	150
8.1. Podejścia do komunikacji programów zarządzania talentami	150
8.2. Przesłanki tworzenia oferty dla pozostałych pracowników	157
8.3. Modele działania względem talentów i pracowników niebędących talentami	159
Zakończenie	167
Bibliografia	171
O autorach	183
Spis tabel, rysunków, wykresów	185

Wstęp

Przełom wieków przyniósł znaczący wzrost zainteresowania kwestią talentów i zarządzania nimi w organizacjach wskutek postrzegania coraz szerzej ich wpływu na pozycję konkurencyjną firmy i efektywność jej działania [Collings, Mellahi 2009]. Narastająca lawinowo liczba publikacji i badań w tym zakresie jest jednak mocno zróżnicowana, trudna do uporządkowania i wielowymiarowa. Podstawową trudność sprawia bowiem określenie kluczowego terminu i uzyskanie choćby częściowej zgody co do wykładni definicyjnej. Konsekwencją tego są narastające problemy w definiowaniu zarządzania talentami i sposobu jego ujmowania: w kategoriach koncepcji zasobowej, kapitału ludzkiego, zarządzania strategicznego czy innych podstaw konceptualnych.

Uwaga przykładana w sygnalizowanych latach do problematyki talentów znajduje swój wyraz w licznie formułowanych tezach i badaniach empirycznych, ilustrujących stan jej permanentnego rozwoju, swoistej trajektorii przechodzenia do fazy dojrzałej. Stąd kwestie talentu rozpatrywane są w różnych kontekstach: globalnym, strategicznym, funkcjonalnym, ale też kultury organizacji i jej filozofii [Scullion, Collings 2011; Meyers, van Woerkom, Paauwe, Dries 2019; Collings, Mellahi 2009]. Wielość podejść zwiększa trudność w ocenie ich trafności, nadto nie wspiera praktyki przez wskazanie bardziej jednoznacznych rozwiązań. Sprzyja tej sytuacji powszechne przekonanie, że nie istnieje jeden, powtarzalny i efektywny wzorzec zarządzania ludźmi. To zaś, co jest widoczne, to zwrot ku środowisku organizacji – otoczeniu, w którym działa, ze wskazaniem na rolę dopasowania nie tylko strukturalnego, lecz także szerzej – kulturowego, społecznego i przestrzennego. Relacja organizacji z jej otoczeniem jest podstawą architektury systemu zarządzania w firmie (wraz z reputacją, innowacjami i aktywami strategicznymi), rozumianą jako kluczowa zdolność organizacji przyczyniająca się do jej długotrwałego sukcesu [Kay 1996].

Koncepcja architektury organizacji zmierza do łączenia wymogów strukturalnych i techniczno-technologicznych z wartościami społecznymi, emocjonalnymi i estetycznymi, które ustawicznie modyfikują się w burzliwym środowisku. Pozwala ona na adaptacyjne redefiniowanie istniejących rozwią-

zań i akceptację kontraktów relacyjnych, których podstawą jest wspólnota znaczeń i zaufanie. Społeczne reguły, leżące u podstaw dostosowań organizacji, mogą być różne dla różnych obszarów organizacji. Można zatem mówić o architekturze informacyjnej czy finansowej, ale też o architekturze społecznej. Architektura pozwala łączyć to, co wewnętrzne w organizacji, z tym, co jest zewnętrzne w stosunku do niej. Stąd psychospołeczne cechy jednostek i grup kształtujące wzajemne nieformalne relacje znacznie bardziej wiążą postępowanie i decyzje jednostek niż formalne reguły dotyczące np. efektywnego działania. Architektura organizacji sprzyja elastyczności i skali działania w warunkach złożonego i niestabilnego otoczenia.

Przyjmując, że kapitał ludzki organizacji jest kluczowy dla jej konkurencyjności, D. Lepak i S. Snell zaproponowali conceptualne ramy architektury HR, z pomocą których organizacja określa pożądane cechy kapitału ludzkiego, sposoby jego pozyskiwania, retencjonowania i kształtowania. W ślad za wspomnianą propozycją autorzy tej książki podjęli zadanie określenia, czym jest architektura odniesiona do specyficznej grupy pracowników organizacji ujmowanej terminem „pracownicy utalentowani” lub „talenty”. Architektura (systemu) zarządzania talentami jest częścią architektury HR, uwzględniającą znaczenie talentu dla organizacji i w konsekwencji budującą ramy dla identyfikowania talentów, ich rozwoju i utrzymania w organizacji, a także formułującą reguły postępowania wobec pracowników niebędących talentami. Jeśli zatem przyjąć, iż architektura systemu zarządzania talentami pozwoli wskazać osoby kluczowe dla jej sukcesu rynkowego, uwzględniając płynność i niejednoznaczność otoczenia wewnętrznego (funkcja HR) i zewnętrznego (środowisko działania organizacji), i stworzy adekwatny system dostosowań poprzez relacje, to istotnie wpłynie to na konkurencyjność organizacji.

Punktem wyjścia w tworzeniu architektury systemu ZT są przyjęte w firmie założenia, dotyczące natury talentu: swoista filozofia formułująca myślenie o tym, czym talent jest, jaka jest jego wartość i instrumentalność. Pozwala to budować adekwatne aktywności wobec nich, biorące pod uwagę potrzeby, wartości i aspiracje tych jednostek, indywidualizując procesy i narzędzia. Zatem elementami architektury ZT są cechy talentu ważne dla organizacji, wynikający z tego sposób pozyskiwania osób utalentowanych, kształtowanie relacji zatrudnieniowych w organizacji oraz techniki i instrumentarium ich retencjonowania.

Zrealizowane w 2017 r. i będące podstawą empiryczną tej książki badania miały na celu sformułowanie koncepcji architektury systemu zarządzania talentami, biorąc za podstawę istniejące (nieliczne) publikacje teoretyczne i wzmianki odniesione do szerszych zagadnień takich jak zarządzanie czy organizacja. Na potrzeby badań skonstruowany został kwestionariusz ankiety zrealizowany w 78 firmach – 37 małych, 20 średnich oraz 19 dużych. Repre-

zentowały one głównie przemysł jako sektor działania (21 firm), pozostałą działalność usługową (18 firm), handel (12 firm), transport i łączność (8 firm), budownictwo i banki (po 6 firm). Pojedyncze firmy reprezentowały edukację, ochronę zdrowia i inne. Były to głównie firmy prywatne (59) i spółki z kapitałem zagranicznym (15). Inne formy własności (spółka skarbu państwa, własność komunalna, przedsiębiorstwo państwowe) wystąpiły pojedynczo.

Książka składa się z ośmiu rozdziałów zawierających wątki teoretyczno-empiryczne. W pierwszym rozdziale podjęto kwestie definicyjne – kluczowe dla całokształtu rozważań problematyki talentów. Omówione zostały interdyscyplinarne konotacje terminu, organizacyjne warianty jego objaśniania, cechy talentu w kontekście organizacji i jednostki oraz zmiany w praktycznym stosowaniu pojęcia (porównawczo: w latach 2007 i 2016). Podjęto również próbę klasyfikacji procesów ZT i wskazano na specyfikę tej problematyki w organizacji. W drugim rozdziale przybliżono kwestię architektury jako jednego z modeli funkcjonowania organizacji, a zarazem jednej z wyróżniających zdolności przedsiębiorstwa. Odniesiono ją do obszaru zarządzania ludźmi, wykorzystując propozycję Lepaka i Snella i konstruując na tej podstawie architekturę systemu zarządzania talentami. Rozdział trzeci podejmuje strategiczne aspekty zarządzania talentami. Znalazły się tu kwestie związane z determinantami strategicznego ZT (w tym teorią zasobową widzianą jako jego kontekst), procesem i rodzajami strategii w tym obszarze oraz wykorzystaniem narzędzi informatycznych dla wsparcia procesów ZT. W kolejnym, czwartym rozdziale omówione zostały szerzej problemy związane z kontekstem zarządzania talentami: struktura tego kontekstu, szczegółowiej przybliżono czynniki zewnątrzorganizacyjne i wewnątrzorganizacyjne, wyprowadzając też wnioski dla praktyki organizacyjnej. Rozdział piąty zawiera prezentację pierwszego z kluczowych procesów ZT – pozyskiwania talentów. Opracowano model ich pozyskiwania i omówiono elementy tego procesu w układzie: identyfikacja/nabór – selekcja, biorąc za podstawę rozpoznane praktyki. Ocenie poddano istniejące rozwiązania i aktywności w badanych firmach. W szóstym rozdziale, charakteryzującym kolejny proces: doskonalenia talentów, omówiono kwestie teoretyczne związane ze specyfiką rozwoju pracowników utalentowanych, ich karierą i ocenianiem. Następnie zilustrowano je informacjami płynącymi z badań empirycznych. Siódmy rozdział prezentuje kolejny subproces zarządzania talentami – ich utrzymywanie i zwalnianie. Przedstawione tu zostały działania organizacji związane z motywowaniem i wynagradzaniem talentów oraz ich retencjonowaniem. Znalazła się tu także kwestia dobrowolnych odejść pracowników utalentowanych i sposobów postępowania w przypadku pojawienia się intencji odejścia. W ostatnim, ósmym rozdziale skoncentrowano się na problemach związanych z pracownikami niezaliczanymi w poczet talentów – kwestiach informowania o programach do nich skierowanych i działaniach na nich

ukierunkowanych. Zamieszczono i omówiono także modele działań podejmowanych w organizacjach względem obydwu grup pracowników. Wszystkie zaprezentowane kwestie odniesiono do kluczowej kategorii przyjętej w tej książce – architektury systemu zarządzania talentami.

Oddawana do rąk czytelników książka jest trzecią publikacją zespołu autorów z Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie dotyczącą talentów i zarządzania nimi. Tym jednak, co różni ją od poprzednich, jest podjęta próba implementacji kategorii architektury do badanej problematyki. Podjęta z przekonaniem, że może stanowić element porządkujący organizacyjne konfigurowanie działań ukierunkowanych na talenty, biorąc pod uwagę te okoliczności, które w coraz większym stopniu kształtują tożsamość firmy.

Istota talentu i zarządzania talentami

1.1. Pojęcie talentu

Talent postrzegany jest jako fenomen o doniosłych konotacjach organizacyjnych. Stanowi obiekt zainteresowania zarówno praktyków, jak i teoretyków z zakresu HR, aktywnie poszukujących odpowiedzi na pytanie o desygnat tego pojęcia. Poszukiwania teoretyków kierują się na te dyscypliny naukowe, które podejmują kwestie twórczości i edukacji jako w swej istocie najdojrzalsze w kwestiach talentów. Praktycy zaś próbują określić talent z perspektywy własnych potrzeb i kontekstu organizacyjnego.

To, co w sferze poznawczej oferuje literatura – zarówno jako efekt rozważań teoretycznych, jak i wyników badań empirycznych, ujawnia rozmiary i dylematy dyskursu naukowego, zaznaczające się już na wstępie w postaci pytania o to, czym jest talent. Kolejne pytania, na które poszukuje się odpowiedzi, dotyczą możliwości jego identyfikowania, rozwijania/kształtowania, motywowania i tych wszystkich praktyk, które prowadzą do zdyskontowania w pełni daru, jakim jest talent. Punktem wyjścia jest zatem osiągnięcie konsensusu w kwestii desygnatu, wymagającego, w ujęciu M. Meyers i M. van Woerkom, przyjęcia pewnej filozofii talentu¹ [Meyers, van Woerkom, Paauwe, Dries 2019].

Źródłem refleksji teoretycznej nad talentami jest psychologia twórczości, do której szczególny wkład wniosły prace T. Amabile. Na strukturę konstruktu talentu, w jej koncepcji, składają się: specjalistyczna wiedza i umiejętności pozwalające ją wykorzystać, zdolności twórcze oraz wewnętrzna motywacja² [Strelau 2015]. Tym, co kluczowe w postrzeganiu talentu, jest fakt traktowania go jako obdarowanie – z nieuzgodnionym źródłem tego

¹ Autorki definiują „filozofię talentu” jako „podstawowe założenia i wierzenia o naturze, wartości i instrumentalności talentu, które są przyjmowane przez kluczowych decydentów w organizacji” [M. Meyers i in. 2019].

² T. Amabile wiązała talent ze zdolnościami twórczymi opisywanymi przez takie cechy jednostki jak: otwartość na nowe idee, samodyscyplina, koncentracja, podejmowanie ryzyka i tolerancja niepewności oraz niezależność od zasileń zewnętrznych [Amabile 1997].

obdarowania: naturalnym, danym lub rozwijanym, w oparciu o zainteresowania lub szczególne cechy. Obdarowanie, czyli „naturalna zdolność”, posiadanie i wykorzystywanie danych i spontanicznie wyrażonych naturalnych możliwości w konkretnej domenie skutkujących niewspółmiernymi osiągnięciami, doskonałość w pewnej domenie [Gagné 2004, Simonton 1999]³ powinno być pielęgnowane, podkreślając niezależny od jednostki charakter tego obdarowania⁴ [Thunissen, Van Arensbergen 2015]. Talent w psychologii zawodu objaśniany jest także przez wgląd (*insight*), dzięki któremu jednostka tworzy koncepcję siebie (*self concept*) i realizuje ją (*selfactualization*) w konkretnym zawodzie. Kluczowe jest tu posiadanie klarownej i stabilnej wiązki długoterminowych celów/pasji i talentów [Oettingen, Marquardt, Gollwitzer 2012; Wood, Linley, Maltby, Kashdan, Hurling 2011].

W opozycji do wykładni talentu jako daru jest uznanie go za „nabyty” lub „wyuczony”. W takim ujęciu talent nie jest dobrem rzadkim; każdy może „być talentem”, jeśli spełni kryteria sytuacyjnie przyjęte jako charakterystyka talentu. Tak rozumiany talent jest, w toku życia jednostki, rozwijany wskutek działań samej jednostki lub/i organizacji.

Konsekwencją przyjęcia bazującej na tym rozróżnieniu filozofii talentu jest postrzeganie go na kontinuum: dany (stabilny, niezależny od jednostki) – nabyty (rozwijany, zależny od jednostki) [Howe, Davidson, Sloboda 1998]. Rozszerzona interpretacja tej dymensji pozwala widzieć talent jako rzadki (ekskluzywny) lub inkluzywny – gdy wiele jednostek postrzeganych jest jako talent. Talent ekskluzywny odnosi się do osób o specyficznych rzadkich, lecz bardzo istotnych dla organizacji indywidualnych dyspozycjach. Talent rozumiany inkluzywnie oznacza uznanie za talent wszystkich lub większości pracowników organizacji, albowiem każdy posiada jakąś silną stronę, która w konkretnej sytuacji może być dla organizacji wartością [Devins, Gold 2014].

Kombinacja opisanych wymiarów talentu prowadzi do 4 możliwych wariantów filozofii talentu: talent dany/ekskluzywny, talent nabyty/ekskluzywny, talent dany/inkluzywny i talent nabyty/inkluzywny [Meyers, van Woerkom 2014]. W pierwszej dymensji mamy do czynienia z talentem danym, wyjątkowym, który trzeba zidentyfikować, wspierać i dbać z uwagi na rzadkość występowania. W drugiej: talent nabyty, lecz rzadki, ma pożądaną potencjał, który można rozwijać. W trzeciej dymensji: talent nabyty,

³ Rozważania w tym nurcie koncentrują się na dwóch głównych tematach: wczesnego zdiagnozowania talentu (dzieciństwo) i specyfiki edukacji dzieci utalentowanych. Z tego nurtu wyrasta Differentiated Model of Giftedness and Talent (DMGT) Gagnégo – pokazujący, jak niewyuczone naturalne zdolności (dar) z obszaru 4 domen (intelektualna, kreatywna, socjoafektywna i sensomotoryczna) – mogą (lub nie) być transformowane w systematycznie rozwijane zdolności (talenty) w siedmiu obszarach funkcjonowania człowieka: nauki, sztuki, biznesu, czasu wolnego, aktywności społecznej, sportu i technologii [Gagné 2004].

⁴ To właśnie wyjaśnienie jest podstawą słownikowych wykładni talentu jako naturalnej zdolności osiągnąć ponad normę w jakimś zakresie, zasadniczo bez wyuczenia, rodzaj obdarowania.

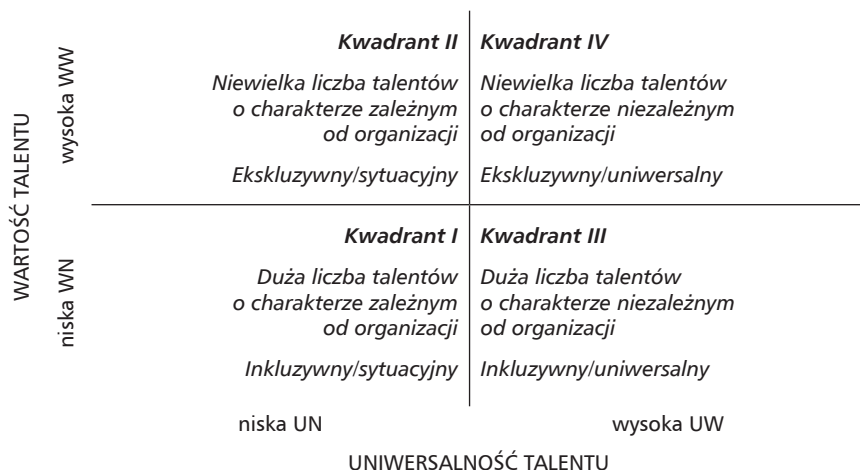
lecz wymagający zidentyfikowania dla właściwego spożytkowania. I ostatnia dymensja: talent nabyty, szeroko występujący w środowisku, gdyż każdy ma możliwość rozwijania się.

Innym spotykanym w literaturze kryterium wyodrębnienia talentów jest subiektywność vs obiektywność. Obiektywność oznacza percepcję talentu jako cechy charakteryzującej jednostkę (np. możliwości, wiedza, kompetencje). Subiektywność zaś odnosi się do ludzi jako całości; tym samym organizacja dysponuje utalentowaną załogą pracowniczą lub grupami osób, uznawanymi za talenty [Bratton i in. 2017]. To kontinuum stało się podstawą innej propozycji filozofii talentu zaproponowanej przez E. Gallardo-Gallardo. Autorka zestawia ujęcie inkluzywne/ekskluzywne z obiektywnym/subiektywnym, przyjmując, że jednostki posiadające wyróżniające dyspozycje mogą zarówno być nieliczne (ekskluzywne), jak i konstytuować grupy (inkluzywne). Z kolei częściej występujące cechy/umiejętności mogą być rozpatrywane indywidualnie i grupowo [Gallardo-Gallardo i in. 2013]. Jeszcze inną konceptualizację talentu odnaleźć można w propozycji P. Illesa i in. Wykorzystuje on kolejne kryterium wyodrębnienia talentu: związanego z osobą (gdy ważne są konkretne cechy lub umiejętności jednostki) i związanego z rolą/pozycją (gdy ważne są stanowiska pracy/role pełnione w organizacji), i zestawia go z przywołaną już dymensją: ekskluzywny/inkluzywny. W wyniku tego zabiegu uzyskuje 4 warianty filozofii talentu: ekskluzywny związany z jednostką i ekskluzywny związany z pozycją oraz inkluzywny związany z jednostką i inkluzywny związany z pozycją. Możemy zatem mówić o nielicznych talentach w organizacji (jednostki lub stanowiska szczególne) lub – w podejściu inkluzywnym – o szczególnych grupach pracowników lub wiązkach stanowisk ważnych dla organizacji [Iles 2012].

Warto dodać, że są to wprawdzie rzadziej występujące, ale zaznaczające swoją obecność ujęcia talentu jako wkładu wniesionego do organizacji (ambicja, zainteresowania i in.) lub jako efektu działania osoby utalentowanej (osiągnięcia, innowacje, efektywność i in.) [Lepak, Snell 2002]. Zatem identyfikacja talentu odbywać się może na wejściu do organizacji (talentem się jest) albo w ocenie rezultatów jego aktywności (talentem się staje). Inne istotne kryterium określenia talentu wiąże się z kontekstem organizacyjnym. Wspomniana już E. Gallardo-Gallardo zwraca uwagę na utalentowanie zakorzenione w organizacji lub od niej niezależne. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z talentem sytuacyjnym, wiążącym się ściśle z organizacją i z jej kontekstu wyrastającym. W drugim zaś – talent jest talentem *per se* – w każdym kontekście tak utalentowana osoba będzie postrzegana jako talent (uniwersalny). Dymensja opisywana jest przez bieguny kontinuum: sytuacyjność – uniwersalność [Gallardo-Gallardo i in. 2013; Meyers i in. 2013; Dries 2013]. Przyjąwszy, iż wartość talentu dla organizacji wzrasta wraz z malejącą liczbą osób uznanych za talenty, podejście ekskluzywne będzie bardziej dla niej obiecujące. Natomiast dymensja sytuacyjność – uniwersalność utrudnia już

jednoznaczną interpretację. Pojawia się tu dylemat: czy osoba, która jest utalentowana w kontekście organizacji, w której talent organizacja inwestuje, ma dla tej ostatniej większą wartość niż talent, którego wartość jest na rynku bardzo wysoka i który z łatwością może zmienić pracodawcę. Rozstrzygnięciu dylematu może posłużyć zestawienie obydwu wymiarów i wybór tej opcji, która dla konkretnej firmy będzie najwłaściwsza: ekskluzywna/sytuacyjny, ekskluzywna/universalny lub inkluzywna/sytuacyjny, inkluzywna/universalny⁵. Zaprezentowane zestawienie ma wysoce praktyczny charakter, wprowadzając ramy dla aktywności personalnej odniesionej do osób utalentowanych i stając się realną filozofią talentu w konkretnych uwarunkowaniach organizacji (rys. 1).

Rys. 1. Wartość talentu dla organizacji a jego uniwersalność



Źródło: opracowanie własne

Odbiegając od powyższych propozycji można odnaleźć w pracy Michaels, Handfield-Jones i Axelrod. Proponują oni, mając cechy segmentacji wewnętrznego rynku, klasyfikację talentów na A players, B i C players. Przyjmują, iż jedynie ta pierwsza grupa może mieć krytyczny wkład do wyniku organizacji, co skłania managerów do walki o ich utrzymanie (przez bonusy, zmiany dopasowujące, wspieranie rozwoju), równocześnie i identyfikując, i wyławiając talenty pracujące dla konkurencji [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2001; Becker, Huselid, Beatty 2009]. W odniesieniu do pozostałych grup (B i C players) pozostaje model współzawodnictwa rozumiany na sposób Rosenbauma [Rosenbaum 1989].

⁵ Szerszy opis wariantów: A. Miś [2020], *Talent management in SME's. Context, practices and outcomes* (w druku).

Wspomniane dymensje scharakteryzowane jako kontinua opisane są skrajnymi wartościami przyjętych kryteriów. W praktyce talent postrzegany jest jako zróżnicowane natężenie cech uznanych za konstytutywne, co prowadzi do różnorodności w ich określaniu w każdej organizacji [Thunnissen, Van Arensbergen 2015].

Definicje talentu spotykane w literaturze przedmiotu zwykle wynikają z opcji teoretycznej, jaką reprezentuje autor [Ulrich 2011]. Idąc tym tokiem, znaleźć można definicje koncentrujące się na cechach (jednostki lub grupy), podkreślające wyjątkowość, wskazujące na specyficzne zachowania [Gagne 2000; Ulrich, Smallwood 2012; Silzer, Dowell 2010]. Także tutaj mieszczą się propozycje, które podnoszą „istotę” talentu: obdarowanie, zainteresowania, sytuację, kompetencje i in. Jednak badania pokazują inną perspektywę w definiowaniu talentu. Praktyki organizacyjne dotyczące talentów zgoła inaczej ujmują talent; jego wykładnia jest usytuowana w organizacji, w zgodzie z jej potrzebami i możliwościami.

Organizacyjne wykładnie talentu zasadzają się na filozofii przyjmującej, że każdy zwykły pracownik może stać się nadzwyczajnym wykonawcą dzięki właściwie skonfigurowanym oddziaływaniom treningowym i rozwojowym [Biswas-Diener, Kashdan, Minhas 2011]. Odzwierciedla ona głęboką wiarę w możliwość zmiany i rozwoju ludzkich możliwości, ujawniającą się w skali organizacji w postaci dedykowanych szkoleń i koncentracji na rozwoju wszystkich pracowników. Tym samym wysokie rezultaty osiągane przez jednostki nie są wynikiem pozaorganizacyjnego „obdarowania”, lecz skutkiem zakumulowanego doświadczenia i wiedzy zdobytej w konkretnych uwarunkowaniach [Ericson, Prietula, Cokely 2007].

Opisywane w literaturze wyniki badań zarówno zagranicznych, jak i rodzimych (Pocztowski i in., Ingram, Skuza) pozwalają na wskazanie głównych podejść do definiowania talentu w praktyce organizacyjnej. Badania Pocztowskiego i zespołu (2010 i 2016) pokazały następujące sposoby ujmowania talentu w polskich organizacjach.

Pierwszym z nich jest utożsamienie talentu z pracownikiem uzyskującym wysokie efekty pracy. Jest to jednoznacznie sytuacyjne rozumienie talentu, umocowane w normach pracy określonych w organizacji i związane z zadaniami przypisanymi do konkretnego stanowiska. Tak rozumiany talent jest częściej inkluzywny niż ekskluzywny, subiektywny i nietransferowalny. Jego unikatowość jest niewielka, podobnie – uniwersalność. Nacisk w rozumieniu talentu położony jest na wynik jego aktywności.

Drugie występujące w praktyce rozumienie talentu wiąże się z profesjonalizmem i wysokim poziomem relatywnie wąskiej specjalizacji. Czasem bywa też określane jako eksperckość. Tak wskazany desygnat jest bliższy podejściu ekskluzywnemu; oznacza bowiem niewielką liczbę osób posiadających specjalistyczną wiedzę i doświadczenie zdobyte w firmie. Talent jest tu zatem po części sytu-

acyjny (doświadczenie), po części uniwersalny (wniesiona i rozwijana specjalistyczna wiedza). Nacisk jest kładziony na wkład do organizacji, a talent jest wartością dla niej. Widoczna jest dbałość firmy o tak rozumianych utalentowanych pracowników z uwagi na ich relatywnie wysoką wartość rynkową.

Trzecim empirycznym desygnatem talentu w polskich organizacjach są pracownicy wiedzy. Zalicza się do nich osoby o silnej potrzebie uczenia się, wnoszący ją jako indywidualną cechę do organizacji i niezależną od niej. Gromadzą wiedzę – także w sposób nadmiarowy w stosunku do potrzeb organizacyjnych i posługują się nią kreatywnie, osiągając unikatowe efekty [Miś 2016; Wojtczuk-Turek 2016]. Wartość talentu dla organizacji jest uzależniona od branży (wiedzechłonne), jednak w każdej organizacji jest wysoka. Uniwersalność tak rozumianego talentu jest wysoka, sytuacyjność niewielka. Jest lokowany bliżej ekskluzywnego bieguna dymensji inkluzywny – ekskluzywny.

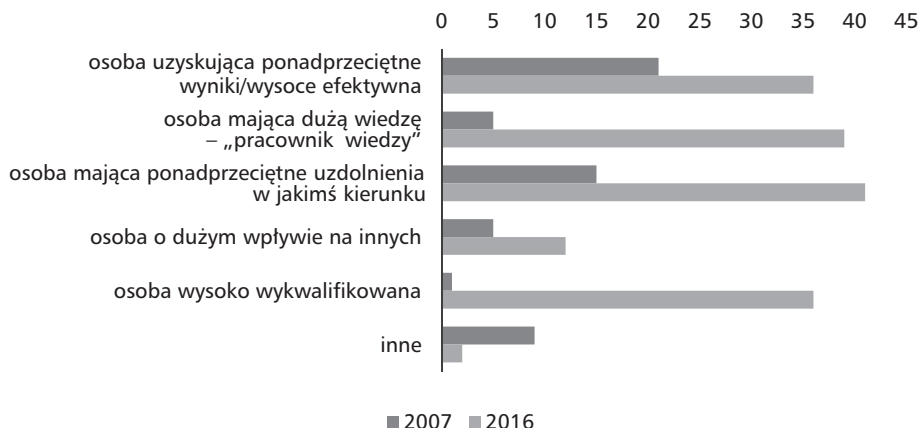
Rozumienie talentu zbliżone do psychologicznego (dany i wniesiony do organizacji, uniwersalny i ekskluzywny) jest reprezentowane w marginalnym odsetku. Fakt ten podkreśla brak związku określenia talentu z jego faktycznym źródłem i wskazuje na inną sferę znaczeń będących punktem wyjścia do jego ujmowania. W praktyce organizacyjnej nie występuje bowiem fundamentalna dymensja: talent dany – talent nabyty jako podstawa identyfikacji pracowników utalentowanych. A tożsame z ujęciem psychologii twórczości rozumienie talentu jako pasji (silne zainteresowanie poparte głęboką motywacją) i specyficznej dyspozycji intelektualnej omalże w ogóle nie jest przez praktyków wskazywane. Pogłębione badania nad kwestią rozumienia talentu jako danego – nabytego w różnych rodzajach firm przeprowadziły M. Meyers, M. von Woerkom i N. Dries. Przedmiot badania postrzegany był jako komponent filozofii talentu. W rezultacie autorki potwierdziły niejednoznaczność konstruktu, jakim jest talent – podnoszoną w literaturze przedmiotu. Ich wyniki zbliżone są do rezultatów badań M. Festing w MSP, ale równocześnie wskazały, że nie ma jednoznacznej zależności pomiędzy międzynarodowością organizacji i formą własności a desygnatem talentu (w ramach dymensji dany – nabyty), natomiast daje się zauważyć podejście o charakterze hybrydowym: ekskluzywne – dla pracowników szczególnie wpływających na wyniki organizacji, a inkluzywne – dla pozostałych⁶.

Badania prowadzone przez zespół z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie potwierdzają te spostrzeżenia także w perspektywie longitudinalnej (wykres 2). Prowadzone w latach 2006–2007 i 2016–2017 w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim badania pokazują dominację w 2007 r. desygnatu „osoba wysoce efektywna, osiągająca ponadprzeciętne wyniki”; w kolejnym badaniu liczba wskazań utrzymuje się także na wysokim pozio-

⁶ W tym ujęciu talent ekskluzywny jest rozumiany w wymiarze „dany”, inkluzywny – w wymiarze „nabyty”.

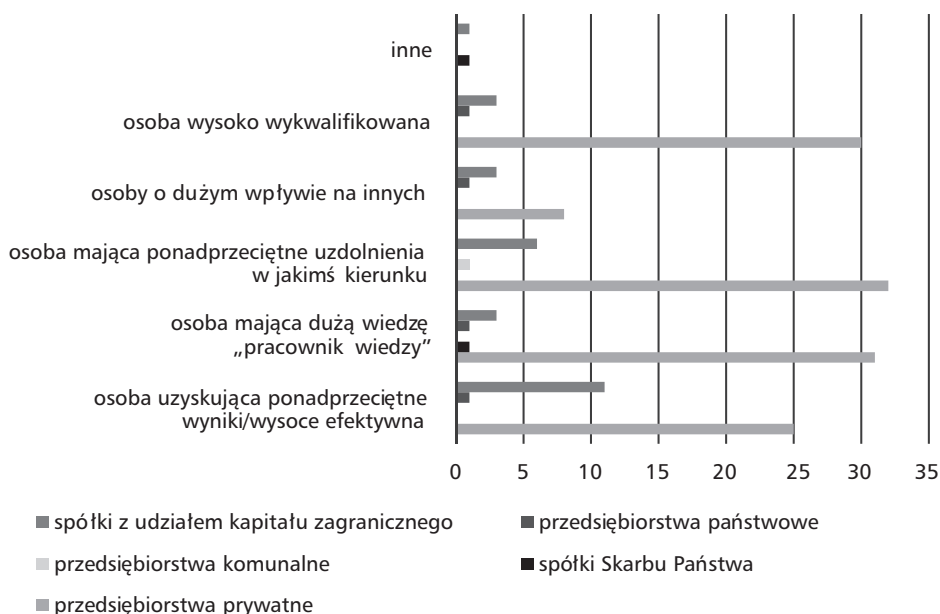
mie, choć nieco częściej wskazywane są jako desygnaty „osoba o dużej wiedzy” oraz „osoba o ponadprzeciętnych uzdolnieniach”.

Wykres 1. Rozumienie pojęcia „pracownik utalentowany” w 2007 i 2016 r.



Źródło: [Wesołowska 2018, s. 7]

Wykres 2. Rozumienie talentu a forma własności firmy



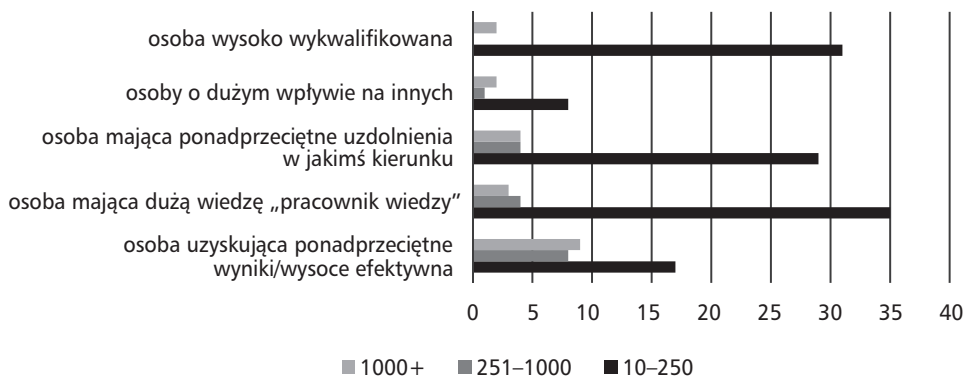
Źródło: opracowanie własne

W firmach prywatnych dominowało rozumienie talentu związane z wysoką efektywnością, posiadaną wiedzą, ponadprzeciętnymi uzdolnie-

niami i wysokimi kwalifikacjami – zatem talent był raczej nabyty i sytuacyjny niż dany i uniwersalny. W spółkach z udziałem kapitału zagranicznego dominował nacisk na wysoką efektywność i ponadprzeciętne uzdolnienia (z przewagą pierwszego) jako charakterystyki talentu.

W odniesieniu do wielkości firm: w firmach zatrudniających do 250 osób talent rozumiany był w kategoriach posiadanej wiedzy, wysokich kwalifikacji i ponadprzeciętnych uzdolnień, w firmach zatrudniających od 251 do 1000 osób dominowała wysoka efektywność jako desygnat talentu (wykres 3). Podobnie w firmach bardzo dużych (ponad 1000 pracowników). Tym jednak, co widoczne, jest pozbawienie desygnatu talentu konotacji przywódczych (relatywnie niewielka liczba wskazań talentu jako zdolności wpływania na innych).

Wykres 3. Rozumienie talentu a wielkość firmy



Źródło: opracowanie własne

Uzyskane wyniki nie wskazują jednoznacznie na konkretny sposób rozumienia talentu – ani wzięwszy pod uwagę wielkość firmy, ani formę własności. Nie przybliżają nas zatem do celu, jakim jest skomponowanie definicji talentu, która mogłaby być stosowana w praktyce polskich organizacji.

Podobne kryteria dotyczące firm przyjęte zostały w badaniu E. Gallardo-Gallardo i M. Thunnissen [Gallardo-Gallardo, Thunnissen 2016]. Ich rezultatem była następująca konstatacja:

- rozmiar firmy prowadzi do ujmowania talentu w kategoriach ekskluzywności (duże firmy, prywatne, działające międzynarodowo);
- małe i średnie firmy skłaniają się ku inkluzywności [Festing i in. 2013];
- relacje pomiędzy formą własności i inkluzywnością a rozumieniem talentu są zapośredniczone przez percepcję zadań personalnych w wersji twardej (raczej ekskluzywna) lub miękkiej (raczej inkluzywna);
- podejście inkluzywne jest częstsze w instytucjach sektora publicznego.