

# ZARZĄDZANIE TALENTAMI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W CZASIE KRYZYSU<sup>1</sup>

Zarządzanie talentami (ZT) nie jest już w polskich przedsiębiorstwach traktowane jak nowość i modny trend, lecz coraz częściej staje się znaną i cenioną praktyką<sup>2</sup>. Procesy wyróżniania z grona pracowników osób najlepszych, o wysokich kwalifikacjach i potencjale oraz prowadzenie dla nich specjalnych programów rozwojowych zyskują coraz większą liczbę zwolenników.

Początki zainteresowania tą tematyką datuje się na lata 80., kiedy to w USA zauważono braki w zasobach doświadczonych pracowników mogących zastąpić odchodzących na emerytury menedżerów i zapewnić ciągłość sukcesji najwyższych stanowisk. Pod koniec lat 90. specjaliści firmy McKinsey opublikowali wyniki badań wskazujące na problemy przedsiębiorstw w USA z pozyskiwaniem pracowników i wypromowali hasło „walki o talenty” [1, s. 200]. Nazwano tak obserwowane w tym czasie zjawisko charakteryzujące się tym, że liczba bardzo zdolnych osób jest ograniczona, brak jest dobrze wyszkolonych pracowników, którzy mogliby zastąpić kadrę menedżerską, a sukcesem firmy jest przewyższenie konkurentów w pozyskiwaniu wybitnych kandydatów.

Analiza literatury wykazuje dużą różnorodność w zakresie definiowania procesu zarządzania talentami. Według R.E. Lewisa i R.J. Heckmana można wyróżnić trzy główne nurty postrzegania tego obszaru [13, s. 139–154]. Pierwszy z nich definiuje zarządzanie talentami jako zestaw typowych praktyk, funkcji i działań zarządzania kadrą, takich jak: rekrutacja, selekcja, rozwój, jednak wykonywanych szybciej i/lub

---

\* **Dr Joanna Antonina Tabor** – Centrum Rozwoju Edukacji Niestacjonarnej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

<sup>1</sup> Badania prowadzono w ramach przygotowywanej pracy doktorskiej. Praca naukowa współfinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Budżetu Państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Działania 2.6 *Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy*, projektu własnego województwa mazowieckiego *Mazowieckie Stypendium Doktoranckie*.

<sup>2</sup> Świadczą o tym m.in.: coraz częstsze prezentowanie praktyk ZT na konferencjach branżowych, zwiększająca się liczba przedsiębiorstw, które na stronach internetowych zamieszczają informacje o prowadzonych programach ZT.

w zakresie całego przedsiębiorstwa (a nie np. departamentu), dlatego też jego przedstawiciele próbują zamiennie stosować określenia „zarządzanie kadrami” i „zarządzanie talentami”. Druga perspektywa skupia się głównie na tzw. *talent pools*, a więc zasobach talentów i napływie pracowników oraz przyporządkowaniu ich do odpowiednich stanowisk w organizacji. Jest ona zbliżona do planowania sukcesji, zasobów ludzkich, włączając w nie rekrutację i selekcję, a także zarządzanie pracownikami i stanowiskami (przewidywanie potrzeb, wakatów, podaży i popytu, ścieżki kariery), dlatego też jest to podejście bardziej skupione na wewnętrznych zasobach organizacji. W trzecim nurcie, którego ośrodkiem jest sam talent, można wyróżnić dwa podejścia. Według pierwszego talenty to osoby o najwyższym potencjale, których należy poszukiwać, zatrudniać, nagradzać, głównie ze względu na ich wyniki (mniej – potrzeby konkretnych stanowisk, jak w przypadku poprzedniej perspektywy). W drugim podejściu traktuje się talent jako krytyczny zasób, a rolą funkcji HR jest zarządzanie wszystkimi talentami (pracownikami) w celu osiągnięcia przez nich jak najlepszych wyników.

W Polsce wciąż jeszcze niewiele pozycji naukowych poświęcono w całości zagadnieniu zarządzania talentami. Pierwsza publikacja zwarta wprowadzająca do tej tematyki i omawiająca podstawowe procesy ZT oraz doświadczenia wybranych organizacji została wydana pod redakcją S. Borkowskiej w 2005 roku [3]. Z procesami realizowanymi w polskich przedsiębiorstwach można zapoznać się m.in. dzięki badaniom prowadzonym pod kierownictwem A. Pochtowskiego [20] oraz przez Ł. Sienkiewicza [24]. Należy również wspomnieć o pracach m.in.: T. Listwana [m.in. 15], A. Miś [m.in. 18], Cz. Schmidta [m.in. 27], T. Kawki [12], H. Bienioka [2] czy T. Ingrama [11]. W opinii autorki wciąż jednak istnieje niezagospodarowane pole badawcze obejmujące wiele aspektów związanych zarówno z teorią zarządzania talentami, jak również praktykami wdrażanymi przez polskie przedsiębiorstwa.

W sytuacji istnienia wielu „białych pól badawczych” autorka podjęła próbę rozpoznania zależności pomiędzy różnymi aspektami kryzysu gospodarczego a procesem zarządzania talentami. Wstępne badania w zakresie określenia możliwego pozytywnego wpływu okresu dekonunktury gospodarczej na procesy ZT zrealizowano w 2010 roku [28, s. 124–134]. Autorka badała także zmiany, jakie pod wpływem kryzysu zaistniały w obszarze kształcenia pracowników, szczególnie tych o największym potencjale [29, s. 60–65]. Zaprojektowała również i przeprowadziła w 2011 r. własne badanie empiryczne obejmujące m.in. zachowania przedsiębiorstw w stosunku do talentów w warunkach kryzysu, które jest omawiane w niniejszej pracy.

## Problem badawczy

Talenty stanowią szczególną wartość dla przedsiębiorstwa, dlatego też w ramach dedykowanych im programów organizacje chronią i rozwijają swoje najcenniejsze

zasoby. Nie jest jednak pewne, czy ów „parasol ochronny” jest otwarty również w sytuacjach dekonjunktury, gdy firma musi walczyć o przetrwanie i ciąć koszty. Weryfikacja postaw i ewentualnych zmian w zachowaniach organizacji w trudniejszych gospodarczo okresach może prowadzić do interesujących badawczo wniosków na temat ogólnego postrzegania przez przedsiębiorstwa idei zarządzania talentami. Jeśli bowiem zachowania są niezależne od koniunktury gospodarczej, można wysnuć wniosek, że jest to spowodowane rzeczywistym zaangażowaniem przedsiębiorstw w rozwój talentów, a więc istnieniem i rozpowszechnianiem w kulturze organizacyjnej tzw. *talent mindset* [17, s. 22] – przekonania o znaczeniu talentów oraz wiary, że dla osiągnięcia celów biznesowych niezbędne jest posiadanie wybitnych jednostek. Z kolei zdecydowana zmiana zachowań organizacji w czasie kryzysu, np. likwidacja programów zarządzania talentami przez wzgląd na oszczędności i cięcie kosztów, mogłaby prowadzić do stwierdzenia, że przedsiębiorstwa traktują zarządzanie talentami jedynie jako swoistą premię, nagrodę, dodatek dla najlepszych pracowników („rozdawany” w czasach koniunktury, a „zabierany” w czasie kryzysu), pełniący rolę elementu wizerunku pracodawcy.

## Grupa badawcza

Badania prowadzono w organizacjach dobranych celowo, metodą kwestionariuszową. Poproszono respondentów o analizę działań podejmowanych wobec talentów w latach 2008–2010, gdy odczuwalne były skutki globalnego kryzysu gospodarczego. Ankietę wypełniły 43 organizacje, z czego do ostatecznego badania zakwalifikowano 34 firmy (w pozostałych nie były realizowane działania w zakresie zarządzania talentami). Były to w zarówno spółki o przeważającym kapitale zagranicznym (56 proc.), jak również polskim (35 proc.). Większość respondentów pełniła funkcję dyrektora lub kierownika działu personalnego. Najsilniej reprezentowane były organizacje duże, zatrudniające ponad 1000 pracowników (jedna trzecia badanych), ok. 20 proc. respondentów reprezentowało organizacje zatrudniające odpowiednio: 501–1000 osób, 251–500 osób, 100–250 osób. Ok. 12 proc. respondentów to organizacje zatrudniające poniżej 100 pracowników. Reprezentowane branże to m.in.: produkcja (16 proc.), finanse i ubezpieczenia (22 proc.), handel (16 proc.), budownictwo (13 proc.), informatyka (13 proc.).

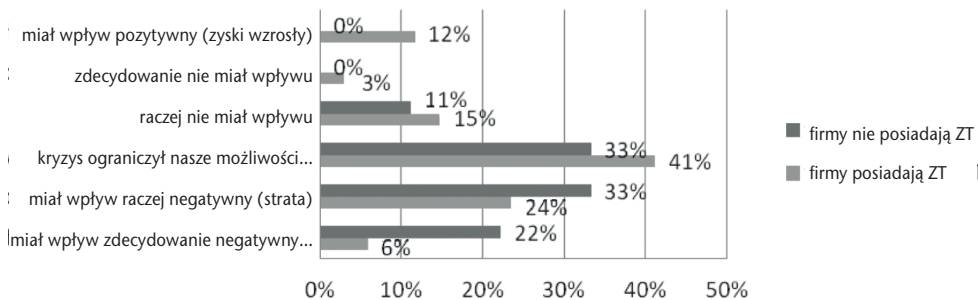
## Wyniki badań

Kryzys *subprime*, zapoczątkowany w 2007 r. w USA, dotknął poprzez efekt zarażania [16, s. 27] gospodarki innych krajów, przy czym skutki te odczuwalne były

w polskiej gospodarce z dużym opóźnieniem. Kryzys był więc dla badanych organizacji uwarunkowaniem zewnętrznym, kryzysem odczuwalnym na poziomie makro. W niektórych sytuacjach przełożył się on na kryzys w przedsiębiorstwie w postaci różnych rodzajów: kryzysu płynności, gdy odczuwalne były problemy z zachowaniem płynności; kryzysu wyników, gdy odnotowano stratę finansową oraz kryzysu strategicznego, gdy odczuwano znaczne ograniczenie możliwości realizacji zaplanowanych. Różnie mogły być także odczuwalne fazy kryzysu (od potencjalnej do ostrej).

Na rysunku 1 zostały przedstawione odpowiedzi na pytanie o wpływ, jaki wywarł na badane organizacje kryzys finansowy w podziale na dwie grupy: organizacje nieposiadających i posiadających programy zarządzania talentami. W pierwszej grupie aż 88 proc. respondentów odczuło negatywny wpływ kryzysu, w tym 22 proc. respondentów miało problemy z płynnością, 33 proc. ankietowanych odnotowało stratę w wyniku finansowym w jednym roku lub kilku latach, zaś kolejne 33 proc. stwierdziło, że kryzys ograniczył ich możliwości rozwoju, mimo że nie odnotowali strat. Na 11 proc. kryzys raczej nie miał wpływu. Żadna z organizacji nie zaznaczyła opcji „zdecydowanie nie miał wpływu”, ani też „miał wpływ pozytywny”. Wyniki w drugiej grupie różnią się znacząco. Łącznie 71 proc. badanych organizacji w jakiś sposób odczuło negatywny wpływ kryzysu, jednak jedynie 6 proc. uznało, że kryzys miał wpływ zdecydowanie negatywny i że doświadczone problemów z płynnością, 24 proc. odnotowało stratę w wyniku finansowym, a 41 proc. stwierdziło, że kryzys ograniczył ich możliwości rozwoju. Dodatkowo w aż 18 proc. przypadków nie zauważono wpływu kryzysu (15 proc. zaznaczyło „raczej nie miał wpływu”, a 3 proc. „zdecydowanie nie miał wpływu”), a 12 proc. odczuło pozytywny wpływ kryzysu, w tym wzrost zysków w czasie kryzysu.

Rysunek 1. Wpływ kryzysu na ogólne wyniki badanych organizacji w latach 2008–2010



Źródło: badania własne.

Grupa badawcza jest zdecydowanie zbyt mała, aby wyciągnąć jednoznaczne wnioski na jej podstawie, należy więc jedynie stwierdzić, że ogólna sytuacja ekonomiczna badanych organizacji, które posiadały programy ZT, była w tych latach lepsza niż

tych, które programów ZT nie posiadały. Może to prowadzić do postawienia hipotezy o współzależności pomiędzy posiadaniem takich programów oraz ogólnie lepszej sytuacji organizacji i lepszemu radzeniu sobie z trudnościami gospodarczymi, być może też dzięki posiadaniu talentów, natomiast teza ta oraz jej kierunek (który czynnik zależy od którego) powinny być sprawdzane na dużo większej grupie badawczej i za pomocą bardziej pogłębionych badań.

## Obszary zarządzania talentami

Działania dla talentów realizowane w badanych organizacjach obejmują wiele różnorodnych procesów. Pozwala to wnioskować o stosunkowo dużej dojrzałości badanych organizacji, które starają się proponować najlepszym pracownikom bogatą ofertę zawierającą zarówno elementy rozwoju, jak również motywacji czy budowania ścieżki kariery.

Najpopularniejsze obszary to rozwój talentów (88 proc. respondentów) oraz zatrzymywanie talentów (82 proc.). Ponad 60 proc. organizacji realizuje działania z obszaru polityki sukcesji, motywowania talentów oraz pozyskiwania talentów. 44 proc. zaznaczyło także odpowiedź „działania dla studentów/absolwentów”, które zdecydowano się wyróżnić w ankiecie jako odrębny proces pozyskiwania młodych talentów i na bazie współpracy z uczelniami. Mniej niż połowa (40 proc.) podejmuje działania dotyczące zarządzania wiedzą talentów.

Opcje najpopularniejsze, a więc rozwój i zatrzymywanie, wydają się być słusznie wybrane przez organizacje. Z badań dostępnych w literaturze wynika, że są to jedne z najważniejszych aspektów zarządzania talentami. Stawianie wyzwań, a jednocześnie zapewnianie ciągłego podnoszenia kwalifikacji i zdobywania nowych doświadczeń jest dla talentów niezwykle atrakcyjne. W połączeniu z dobrą atmosferą pracy, sprzyjającą zdrowej rywalizacji, tworzą kulturę, która ułatwia budowanie zaangażowania i zatrzymywanie ich u pracodawcy.

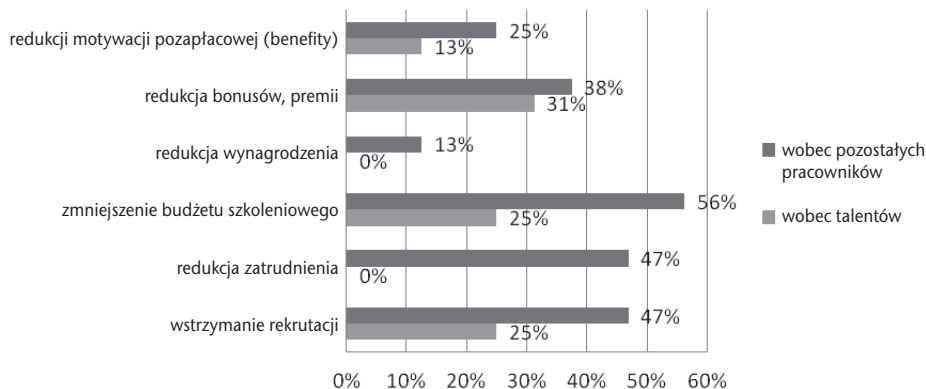
Wyzwaniem pozostaje wciąż zarządzanie wiedzą talentów. Obszar ten staje się coraz istotniejszy z wielu względów (wymiana informacji pomiędzy ekspertami, zatrzymanie wiedzy w organizacji po odejściu talentu etc.), jednak nie jest łatwy do realizacji zarówno z powodów formalnych, jak i kulturowych (tendencja do zatrzymywania wiedzy dla siebie jako cennego zasobu wyróżniającego spośród innych pracowników).

## Talenty a pozostali pracownicy

Ponad połowa badanych organizacji wskazała, że kryzys miał wpływ na prowadzoną politykę personalną. Nie do przecenienia jest wówczas rola bezpośrednich menedżerów, ale również działu kadr podejmującego działania antykryzysowe, często

dotkliwe dla wszystkich pracowników [8, s. 43], np. wstrzymanie zatrudnienia, redukcje, ograniczenie dodatków, szybsze kierowanie na emeryturę [7, s. 42]. W badaniach analizowano, czy restrykcje te dotyczą w tym samym stopniu wszystkich pracowników, czy też utrzymują się różnice pomiędzy talentami a pozostałymi pracownikami.

Rysunek 2. Różnice w działaniach podejmowane w badanych firmach w czasie kryzysu wobec talentów oraz pozostałych pracowników



Źródło: badania własne.

Wyraźnie widać różnicę w podejściu do talentów w porównaniu z pozostałymi pracownikami. W czasie kryzysu to głównie wobec innych pracowników stosowano restrykcje, takie jak: wstrzymanie rekrutacji (47 proc.), redukcje zatrudnienia (47 proc.) czy zmniejszenie budżetu szkoleniowego (56 proc.). Pokazuje to tendencję do utrzymywania statusu „gwiazd organizacyjnych” bez względu na otoczenie gospodarcze i problemy, które dotykają firmę.

Jest to pierwszy argument na rzecz uznania, że w badanych organizacjach nie traktuje się zarządzania talentami jedynie wizerunkowo, jako koszt, który w razie trudności należy zmniejszyć bądź zlikwidować, lecz jako inwestycję w najlepszych, którą w trudnych czasach należy utrzymać. Stan ten potwierdzają odpowiedzi na kolejne pytanie, o działania podjęte w czasie kryzysu wobec programów ZT.

Według M. Sidor-Rządkowskiej kryzys i związane z nim cięcia kosztów spowodowały, że przedsiębiorstwa rezygnują z wprowadzania programów zarządzania talentami. Co więcej, rezygnuje się także z kontynuowania tych już wdrożonych [23, s. 184]. Działanie takie M. Sidor-Rządkowska ocenia jako krótkowzroczne i uznaje za zaprzeczenie strategii personalnej z założenia zakładającej długi horyzont czasowy. W badanej grupie 47 proc. organizacji utrzymało istniejące programy, mimo bieżących trudności. 34 proc. zdecydowało się na zmniejszenie ich zakresu, a 19 proc. – na czasowe ich wstrzymanie. Z kolei 6 proc. organizacji zwiększyło zakres programów i zaobserwowało zwiększenie poparcia dla nich w kryzysie.

U 9 proc. respondentów zastosowano inne działania, wśród nich: *zwiększenie rekrutacji talentów wg bardziej wyśrubowanych kryteriów; zwiększenie wymagalności*. Jedna z osób stwierdziła, że *program dla talentów jest prowadzony siłami wewnętrznymi, więc kryzys nie wpłynął na ich zmianę, wręcz wzmocnił zasadność prowadzenie takich inicjatyw*.

## Pozyskiwanie talentów

Pierwszy etap procesu zarządzania talentami obejmuje ich pozyskiwanie do organizacji: zarówno z rynku pracy, jak również poprzez identyfikację z grona pracowników (np. w ramach oceny okresowej). W badaniach starano się znaleźć odpowiedź na pytanie, jak wygląda proces pozyskiwania talentów w czasie kryzysu: czy przedsiębiorstwa rezygnują z rekrutacji, bo wprowadzają oszczędności w tym zakresie, czy też korzystają z okazji do przejęcia najlepszych pracowników od osłabionych konkurentów? Jak wygląda identyfikacja talentów wewnętrznych, gdy prowadzona jest restrukturyzacja zatrudnienia?

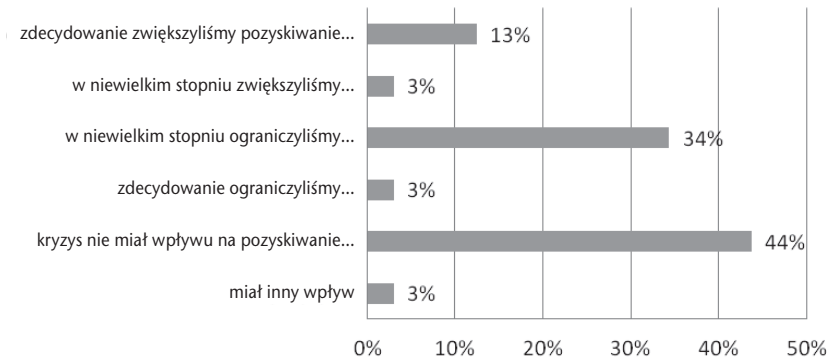
Według P. Cheesęa kryzys spowodował wejście firm w kolejną fazę walki o talenty [5, s. 3–5]. Poprzez wzrastającą mobilność kadr, zwiększającą się jej różnorodność, rozwój wirtualizacji pracy pozyskanie i utrzymanie talentów będzie wymagać nowego podejścia. W jego opinii należy wzmocnić praktykę zarządzania talentami i oprzeć ją jeszcze mocniej na strategicznych obszarach rozwoju firmy, odchodząc od podejścia operacyjnego czy taktycznego. Z kolei w szóstej edycji badania European HR Barometer niedobór talentów znalazł się na pierwszym miejscu w zakresie kluczowych czynników wpływających na politykę HR [26].

W odpowiedzi na pytanie ogólne o wpływ kryzysu na pozyskiwanie talentów do organizacji (w rozumieniu: pozyskiwanie ze źródeł zewnętrznych) 44 proc. ankietowanych uznało, że kryzys nie wpłynął na pozyskiwanie przez nich talentów. 34 proc. stwierdziło, że w niewielkim stopniu ograniczyło działania mające na celu pozyskiwanie talentów, zaś 13 proc. zwiększyło działania. Pojawiła się również odpowiedź, że w kryzysie *byliśmy w stanie przyjąć do pracy osoby bardziej utalentowane, mieliśmy lepszy i większy wybór*.

Organizacje nie zdecydowały się więc na znaczące cięcia w rekrutacji talentów. Jedna trzecia zastosowała politykę ostrożnościową, w niewielkim stopniu ograniczając nabór.

Część organizacji zdecydowała się na zwiększenie tej puli pracowników, korzystając z osłabienia gospodarczego. Jest to zgodne z poglądem A. Lipki [14, s. 163–164], która uznaje, że nawet w okresie dekonunktury warto rozpocząć inwestycje w talenty, gdyż stanowią one dobro rzadkie. Wśród tych i pozostałych respondentów pozyskiwano talenty przede wszystkim z rynku pracy (69 proc. organizacji), ale równie chętnie z uczelni (62 proc.) oraz od konkurencji (56 proc.).

Rysunek 3. Wpływ kryzysu na pozyskiwanie talentów do badanych organizacji



Źródło: badania własne.

Kolejny obszar badawczy to analiza różnic istniejących pomiędzy pozyskiwaniem talentów nowych z rynku zewnętrznego oraz identyfikowaniu talentów wewnętrznych. W czasie kryzysu organizacje miały tendencję do skupiania się na bieżących zasobach – aż 80 proc. organizacji nie zmieniło swoich działań (62 proc.) lub zwiększyło działania w tym zakresie (19 proc.). Jedynie 10 proc. firm w niewielkim stopniu ograniczyło działania w obszarze identyfikowania talentów wewnętrznych (w stosunku do niemal 40 proc., które ograniczyło pozyskiwanie talentów zewnętrznych).

## Rozwój talentów

Drugim etapem w procesie zarządzania talentami jest ich rozwój, tzw. „szlifowanie diamentu”. Dotychczasowe badania rynkowe wykazały negatywny wpływ kryzysu na działania szkoleniowe organizacji [29, s. 60–65]. Przedsiębiorstwa w dekonunkturze znacząco redukowały budżety szkoleniowe i decydowały się na oszczędności w tym obszarze, co z kolei spowodowało wyraźne obniżenie popytu na usługi szkoleniowe. Rok 2009 uznawany był za jeden z najtrudniejszych dla branży od kilku lat – według Polskiej Izby Firm Szkoleniowych obroty, w porównaniu z rokiem 2008, spadły średnio o 30 proc., a w najbardziej dotkniętych kryzysem firmach – do 60 proc. [9]. Wsparcie rozwoju zawodowego pracowników, mimo redukcji budżetów przeznaczonych na szkolenia, zostało uznane przez pracowników działów personalnych za największe wyzwanie, jakie stanęło przed nimi w 2010 roku [21].

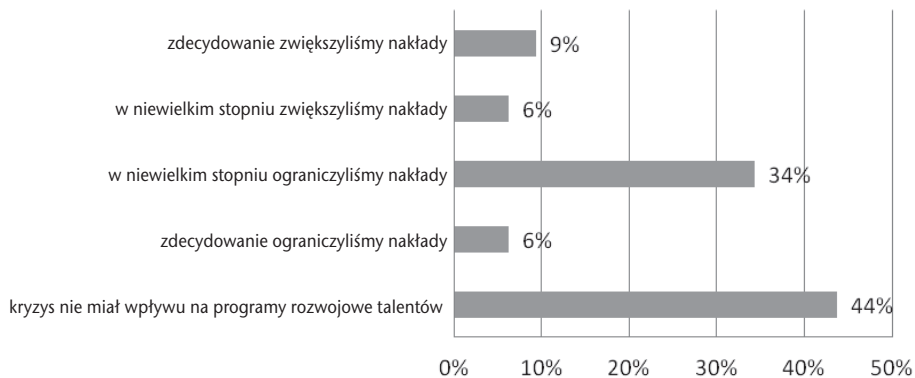
Talenty zaliczane są zazwyczaj do grona pracowników wiedzy, dla których niezwykle istotnym elementem motywacyjnym są procesy rozwojowe [30, s. 58–64]. Jak stwierdza M. Morawski, *Inwestowanie dużych i zróżnicowanych środków w najlepszych, najbardziej utalentowanych, dysponujących cenną wiedzą i doświadczeniem pracowników musi być priorytetem polityki personalnej współczesnego przedsiębiorstwa*



[19, s. 9]. Warto wspomnieć, że według badań jedną z głównych przyczyn, dla których talenty odchodzą z organizacji, jest poczucie, że ich rozwój został zahamowany [22, s. 53]. Z kolei tworzenie odpowiedniego klimatu nauki i pracy może skłaniać ich do pozostania w organizacji [10, s. 35–55].

W badanych organizacjach ponad 40 proc. ograniczyło nakłady na działania rozwojowe dla talentów (w tym tylko 6 proc. w dużym stopniu, a 34 proc. w niewielkim stopniu). Podobna liczba firm nie odczuła wpływu kryzysu na programy rozwojowe dla talentów. Co ciekawe, 16 proc. ankietowych zwiększyło budżety rozwojowe dla talentów, w tym 9 proc. w dużym stopniu.

Rysunek 4. Wpływ kryzysu na programy rozwojowe dla talentów realizowane w badanych organizacjach

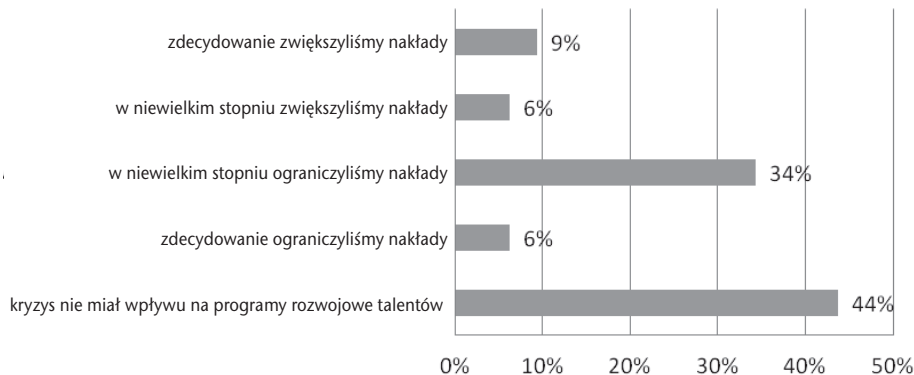


Źródło: badania własne.

Oprócz informacji o zmianie budżetów rozwojowych dla talentów w czasie kryzysu podjęto w badaniach również próbę analizy poszczególnych elementów programów rozwojowych. Zakładano, że struktura programów rozwojowych zmienia się w czasie kryzysu tak, aby zastosować oszczędności, nie likwidując jednak działań skierowanych na rozwój kompetencji. Uściślając: zakładano, że organizacje zmniejszają zakres działań kosztowniejszych (szkoleń zewnętrznych, studiów podyplomowych czy staży zagranicznych), kierując większy nacisk na działania, które można zrealizować na bazie kosztów własnych (np. szkolenia wewnętrzne, działania praktyczne, udział w projektach strategicznych czy też rotacja stanowisk).

Hipoteza została wstępnie potwierdzona w badaniach: organizacje wskazywały na ograniczenie form kosztowniejszych oraz na zwiększenie mniej kosztownych. Ograniczenie zastosowano głównie w przypadku szkoleń zewnętrznych (–38 proc.) oraz studiów podyplomowych i MBA (–22 proc.), natomiast zwiększeniu uległy działania wewnętrzne: szkolenia wewnętrzne (+25 proc.), rotacja stanowisk (+25 proc.), coaching i/lub mentoring (+22 proc.), uczenie się w praktyce (+22 proc.). Zdecydowanie wzrósł też udział w projektach strategicznych (+38 proc.).

Rysunek 5. Wpływ kryzysu na poszczególne elementy programów rozwojowych dla talentów realizowanych w badanych organizacjach



Źródło: badania własne.

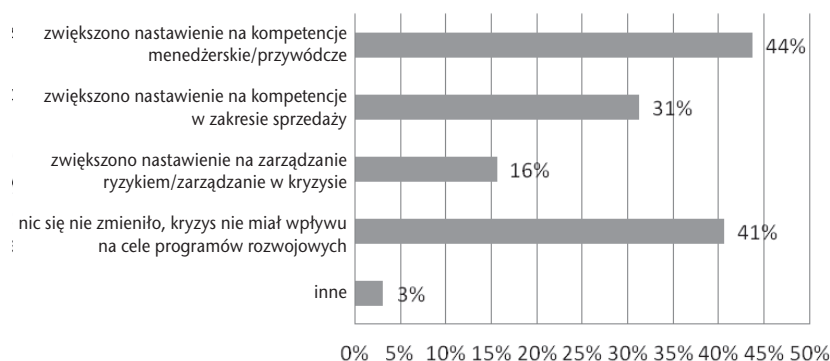
Warto zatrzymać się nad tymi wynikami i rozważyć kilka kwestii. Po pierwsze, w większości przypadków anketowani sugerowali brak wpływu kryzysu na poszczególne formy rozwojowe, co pokrywa się z ich poprzednimi wypowiedziami o utrzymaniu bieżących działań dla talentów, mimo spowolnienia gospodarczego. Po drugie, kosztowność działań nie musi być jedynym argumentem. Kolejnym może być większy nacisk na praktyczny aspekt pozyskiwanej wiedzy podczas sytuacji kryzysowych. Wiedza czerpana ze studiów czy nawet szkoleń zewnętrznych nie jest tak praktyczna i możliwa do natychmiastowego wykorzystania jak ta przekazywana przez trenerów wewnętrznych, którzy znają organizację, coachów czy mentorów wspierających przy bieżących działaniach. Po trzecie wreszcie, należy zwrócić uwagę na niemal 40 proc. respondentów, którzy oznaczyli zwiększenie działań w zakresie udziału talentów w projektach strategicznych. Wykorzystanie kompetencji osób o największym potencjale w czasach kryzysu i w sytuacji kryzysowej jest sensem i treścią ich bytności w organizacji. To właśnie w takich momentach organizacje bazują na najlepszych, a oni mają możliwość wykazania się, sprawdzenia i przekazania swojej wiedzy i umiejętności.

Ostatnie pytanie poświęcone programom rozwojowym dotyczyło celów programów. Z analiz rynkowych wynika, że w czasie kryzysu większym popytem wśród firm szkoleniowych cieszyły się szkolenia nastawione na zwiększanie kompetencji „kryzysowych”, w tym m.in. zarządzania ryzykiem czy zarządzania w kryzysie, a także szkolenia wspierające kompetencje menedżerów, którzy musieli odnaleźć się z sukcesem w nowej i trudnej sytuacji zarządzania zespołem, komunikowania zmian, przeprowadzania redukcji czy zatrzymywania najlepszych.

W badanych firmach również zauważono zmiany – 44 proc. respondentów przyznało, że zwiększono nastawienie na budowanie kompetencji menedżerskich i przywódczych. Jedna trzecia skupiła się na większym budowaniu kompetencji sprzedawców (warto przypomnieć, że kryzys *subprime* to kryzys popytowy; kryzys

przychodów i kosztów, w rezultacie którego wielkości sprzedaży i przychodów załamały się na dużą skalę [25, s. 15]), a jedynie u 16 proc. zwiększono nastawienie na zarządzanie ryzykiem czy zarządzanie w kryzysie. 41 proc. ankietowanych nie zmieniło charakteru programów rozwojowych.

Rysunek 6. Zmiany w celach programów rozwojowych dla talentów realizowanych w badanych organizacjach



Źródło: badania własne.

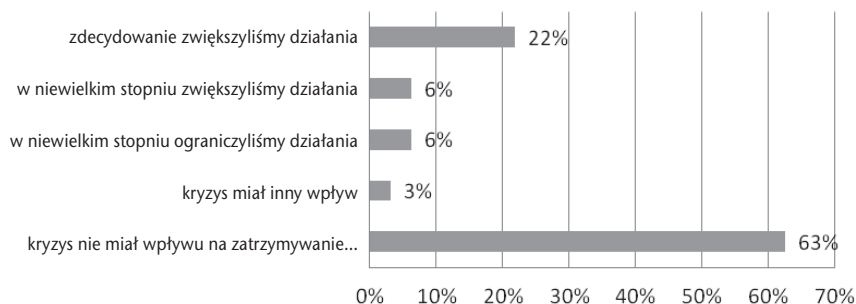
## Zatrzymywanie talentów

Organizacje, które traktują talenty bardzo wartościowy zasób, dużo wysiłku i nakładów poświęcają zarówno na pozyskanie najlepszych kandydatów, jak również na inwestowanie w ich rozwój. Istotnym etapem jest też ich zatrzymywanie w organizacjach. Na konieczność kontynuacji działań w tym zakresie, także w czasie recesji, zwracają uwagę m.in. H. Brundage i M. Koziol [4, s. 4–9]. Podkreślają, że zastępowanie pracownika innym jest dużo droższe niż pozostawienie go na stanowisku, a polepszenie się koniunktury może doprowadzić do walki o talenty. Dodatkowo, w cięższych czasach najlepsi pracownicy mogą być potrzebni do wdrażania programów naprawczych bądź innych działań strategicznych, które pomogą firmie przetrwać [6, s. 58].

Ponad 60 proc. badanych organizacji stwierdziło, że kryzys nie miał wpływu na zatrzymywanie talentów. Należy więc zakładać, że firmy te realizowały bieżące działania zmierzające do zatrzymania najlepszych, ale nie czuły potrzeby zwiększenia zaangażowania w tym zakresie. Natomiast co piąty respondent obawiał się „ucieczki” talentów do konkurencji i zdecydował o silnym zwiększeniu działań w tym obszarze.

Jakie działania podejmują organizacje, aby zatrzymać utalentowanych pracowników? Ponad 70 proc. wykorzystuje do tego awans lub zwiększenie zakresu odpowiedzialności. 65 proc. oferuje talentom dodatkowe działania rozwojowe. Dopiero na trzecim miejscu znalazła się motywacja finansowa, a więc wynagrodzenie, premie, opcje – odpowiedź tę zaznaczyło 41 proc. respondentów.

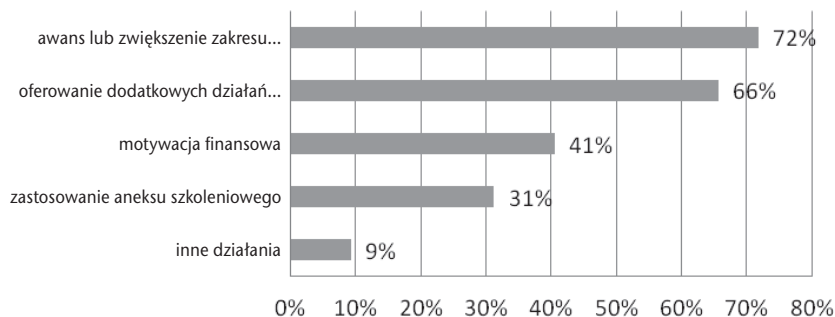
Rysunek 7. Wpływ kryzysu na zatrzymywanie talentów w badanych organizacjach



Źródło: badania własne.

Co trzecia organizacja stosowała również opcję „lojalnościową” – zastosowanie aneksu szkoleniowego, w którym pracownik zobowiązywał się przepracować określony okres czasu w zamian za dofinansowanie działań rozwojowych. Podejmowano również inne działania, tj. zapewnianie *programów rozwijających potrzebne kompetencje oraz pomocy w realizacji indywidualnych potrzeb*.

Rysunek 8. Działania podejmowane w badanych organizacjach, aby zatrzymać utalentowanych pracowników



Źródło: badania własne.

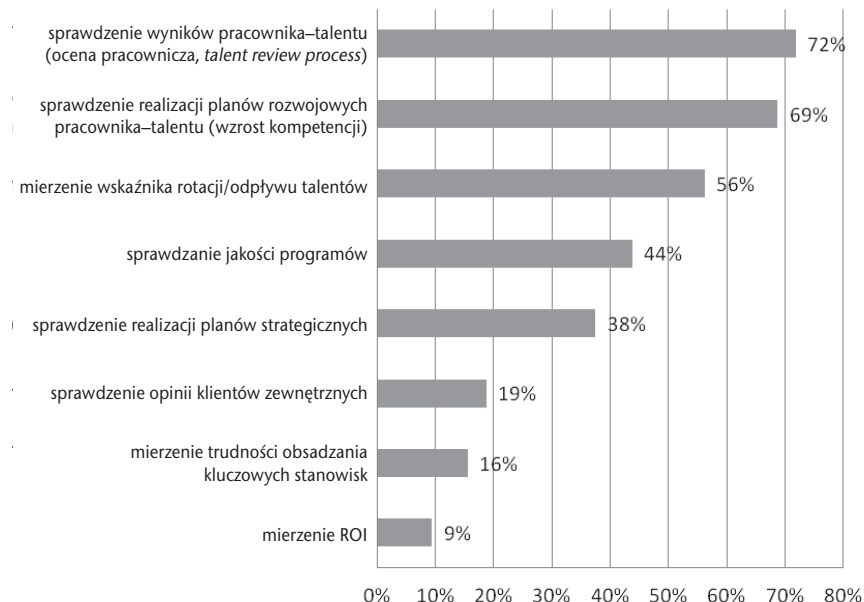
## Ewaluacja talentów

Czwartym badanym procesem w zarządzaniu talentami była ewaluacja. W rozumieniu autorki dotyczy ona dwóch obszarów. Z jednej strony niezbędne jest dokonanie ewaluacji talentów, a więc oceny ich pracy w stosunku do poniesionych nakładów. Z drugiej strony organizacje powinny oceniać prowadzony proces zarządzania talentami i jego efekty, a następnie adaptować go do stale zmieniającego się otoczenia i realizowanej strategii.

Ponad 60 proc. uznało, że ewaluacja jest tak samo ważna w kryzysie, zaś 16 proc. twierdziło, że ewaluacja jest ważniejsza w kryzysie. Aż 22 proc. respondentów nie

miało zdania w tej kwestii. Nikt nie zaznaczył odpowiedzi: ewaluacja jest mniej ważna w kryzysie.

Rysunek 9. Narzędzia ewaluacji programów zarządzania talentami stosowane w badanych organizacjach



Źródło: badania własne.

Podstawowe formy ewaluacji stosowane w badanych firmach to:

- sprawdzenie wyników pracownika-talentu, np. poprzez ocenę pracowniczą czy też *talent review process* (metodę tę stosuje 72 proc. respondentów);
- sprawdzenie realizacji planów rozwojowych pracownika-talentu, np. poprzez mierzenie wzrostu kompetencji (69 proc. respondentów).

Cennym wskaźnikiem jest również rotacja/odpływ talentów. Ewaluacji w ten sposób dokonuje 56 proc. respondentów. Ponad 40 proc. stara się badać jakość prowadzonych programów, 37 proc. sprawdza realizację planów strategicznych. Prawie 20 proc. pyta o zdanie klientów zewnętrznych, a ok. 16 proc. bierze pod uwagę trudność obsadzania kluczowych stanowisk. Jedynie co dziesiąty respondent mierzy ROI – *return on investment*.

Respondentów zapytano również o rezultaty ewaluacji prowadzonej w czasie kryzysu. Wynika z nich, że efektywność programów ZT nie zmieniła się znacząco. Prawie 60 proc. organizacji nie zauważyło zmian. Jedna trzecia respondentów zauważyła wzrost efektywności (w 22 proc. w niewielkim stopniu, zaś w 10 proc. zdecydowanie wzrosła). W co dziesiątej firmie efektywność nieco spadła.

## Podsumowanie i wnioski

Badane organizacje również w kryzysie wyróżniają talenty spośród pozostałych pracowników. Jedynie nieznacznie ograniczają pozyskiwanie talentów z rynku pracy i kontynuują identyfikowanie talentów wewnętrznych. Zapewniają ciągłość istotnych działań rozwojowych, jednocześnie zamieniając formy kosztowniejsze na te, które można zrealizować siłami wewnętrznymi. Dbają o zatrzymywanie talentów, czasami wzmacniając działania w tym zakresie. Analizują prowadzone programy ZT i z analiz tych wynika, że ich efektywność utrzymuje się również w kryzysie.

Podsumowując, postawy badanych organizacji wobec talentów w okresie kryzysu wskazują, że organizacje te w zdecydowanym stopniu pojmują ideę zarządzania talentami strategicznie, uznając talenty za swoje najważniejsze zasoby i nie rezygnując z inwestycji w nie również w okresach trudniejszych gospodarczo.

## Bibliografia

- [1] Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [2] Bieniok H., *Zarządzanie talentami jako strategiczna szansa budowania przewagi konkurencyjnej organizacji*, [w:] *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, GWSH, Katowice 2009.
- [3] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
- [4] Brundage H., Koziel M., *Retaining top talent still a requirement for firms*, "Journal of Accountancy", maj 2010.
- [5] Cheese P., *Talent management for a new era: what we have learned from the recession and what we need to focus on next*, "Human Resource Management International Digest" 2010, t. 18, nr 3, s. 3–5.
- [6] Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [7] Dworzecki Z., *Skuteczne zarządzanie w sytuacjach kryzysu*, TNOiK, Warszawa 1995.
- [8] Franz H.-W., *Zarządzanie kryzysowe. Aspekty społeczne*, Poltext, Warszawa 1996.
- [9] Gawrychowski M., *Firmy szkoleniowe zarobią w 2009 roku o 30 proc. mniej*, „Gazeta Prawna”, [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/378632,firmy\\_szkoleniowe\\_zarobia\\_w\\_2009\\_roku\\_o\\_30\\_proc\\_mniej.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/378632,firmy_szkoleniowe_zarobia_w_2009_roku_o_30_proc_mniej.html), [11.01.2010].
- [10] Govaerts N., Kyndt E., Dochy F., Baert H., *Influence of learning and working climate on the retention of talented employees*, "Journal of Workplace Learning" 2011, t. 23, nr 1.

- [11] Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
- [12] Kawka T., *Zmiana kultury organizacyjnej przez coaching utalentowanego pracownika*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- [13] Lewis R.E., Heckman R.J., *Talent management: A critical review*, "Human Resource Management Review" 2006, No. 16, s. 139–154.
- [14] Lipka A., *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [15] Listwan T., *Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacjach*, [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [16] Mazurek Sz., *Ścieżki międzynarodowej transmisji kryzysów*, [w:] J. Czech-Rogosz, J. Pietrucha, R. Żelazny (red.), *Koniunktura gospodarcza. Od bańki internetowej do kryzysu subprime*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [17] Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- [18] Miś A., *Rozwój talentów w organizacji. Specyfika i instrumentarium*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- [19] Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- [20] Pochtowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- [21] Raport portalu Pracuj.pl z badania *Wyzwania HR w 2010 roku*, sierpień 2009.
- [22] Rodriguez R., *Learning's Impact on Talent Flow*, "Chief Learning Officer", kwiecień 2008.
- [23] Sidor-Rządowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- [24] Sienkiewicz Ł., *Praktyczne rozwiązania w dziedzinie zarządzania talentami*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty” 2007, nr (1) 5.
- [25] Simon H., *33 sposoby na kryzys gospodarczy*, Difin, Warszawa 2009.
- [26] Stevens M., *European HR leaders positive about prospects*, "People Management", <http://www.peoplemanagement.co.uk/pm/articles/2011/03/european-hr-leaders-positive-about-prospects.htm>, [24.03.2011].
- [27] Szmidt Cz., *Zarządzanie talentami we wczesnej fazie rozwoju*, [w:] S. Borkowska (red.), *Inwestowanie w kapitał ludzki*, GUS, PTE, Warszawa 2007.
- [28] Tabor J., *Wpływ dekonunktury na zarządzanie talentami*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3–4.

- [29] Tabor J., *Kształcenie pracowników w kryzysie – czy tracą najlepsi?*, „e-mentor” 2010, nr 1 (33).
- [30] Tabor J., *Programy rozwojowe – jak kształcić talenty w organizacjach*, „e-mentor” 2008, nr 5 (27).

---

## ZARZĄDZANIE TALENTAMI W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH W CZASIE KRYZYSU

### Streszczenie

Artykuł jest poświęcony działaniom, jakie podejmują polskie przedsiębiorstwa wobec najbardziej cenionych pracowników (talentów) w czasie kryzysu gospodarczego. W pierwszej części zaprezentowano genezę zarządzania talentami (ZT) oraz definicje literaturowe. Następnie przedstawiono wyniki badań własnych dotyczących czterech obszarów: pozyskiwania, rozwoju i zatrzymywania talentów oraz ewaluacji programów zarządzania talentami w czasie kryzysu *subprime*.

**SŁOWA KLUCZOWE: TALENT, ZARZĄDZANIE TALENTAMI, KRYZYS**

---

## TALENT MANAGEMENT IN POLISH ENTERPRISES DURING ECONOMIC CRISIS

### Abstract

The aim of the paper is to analyse attitudes and actions taken by Polish enterprises towards high potential employees (talents) during economic crisis. In the first part, the author characterizes origins and definitions of talent management. Then, she presents results of her research carried out in Polish companies on four processes: acquisition, development, retention and evaluation of talents during the subprime crises.

**KEY WORDS: TALENT, TALENT MANAGEMENT, TALENT MINDSET, SUBPRIME CRISIS**