

Joanna Tabor-Błażewicz

Instytut Zarządzania

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

# ZARZĄDZANIE TALENTAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE KREATYWNYM

## Wprowadzenie

Od roku 1997, w którym rzucono hasło „walki o talenty”<sup>1</sup> i wysunięto postulat, że sukces przedsiębiorstwa jest zależny od pozyskania i zatrzymania najlepszych pracowników, minęło ponad 20 lat. W ciągu dwóch dekad znacząco zmieniło się otoczenie gospodarcze i warunki, w jakich prowadzi się działalność gospodarczą, co skłania do weryfikacji, na ile postulowane początkowo modele zarządzania talentami (ZT) są w stanie obecnie odpowiadać na wyzwania związane ze zmiennością otoczenia. Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników tych analiz oraz opracowanie zestawu cech charakterystycznych dla procesu ZT w przedsiębiorstwie kreatywnym.

Kreatywność, a więc zdolność twórczego myślenia, widzenia rzeczy z innej perspektywy, odkrywania nowych dróg<sup>2</sup>, to jedna z najważniejszych cech kapitału ludzkiego i podstawa procesu innowacyjnego. Jej źródłem są m.in. pracownicy kluczowi, o wysokim potencjale, określane mianem talentów. Ponieważ zasoby

---

<sup>1</sup> Koncepcja „wojny o talenty” pojawiła się po raz pierwszy w raporcie Hudson Institute z 1986 r. – w odniesieniu do prognozowanych braków wykwalifikowanych pracowników. Zagadnienie zostało jednak wypromowane dopiero pod koniec lat 90., kiedy specjaliści firmy McKinsey opublikowali wyniki badań wskazujące na problemy przedsiębiorstw w USA z pozyskiwaniem pracowników. Zob. E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

<sup>2</sup> E. Skrzypek, *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, t. 24, nr 1, s. 179.

talentów są ograniczone, a ich wartość dla organizacji wysoka, stworzono koncepcję zarządzania talentami, obejmującą zestaw procesów dotyczących pozyskiwania, rozwijania i zatrzymywania tych pracowników<sup>3</sup>. Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa następuje więc poprzez umiejętny rozwój talentów, ich twórcze wykorzystanie i stymulowanie do zachowań kreatywnych, co prowadzi do tworzenia i wykorzystywania innowacji<sup>4</sup>.

Teza, iż przedsiębiorstwa, które zarządzają talentami uzyskują wyższy poziom innowacyjności została poparta badaniami, w ramach których wyróżniono pewne przejawy zarządzania talentami, a następnie zanalizowano związek z innowacyjnością<sup>5</sup>. Rezultaty tych badań pokazują, że bardzo istotne znaczenie dla innowacyjności (korelacja istotna na poziomie 0,01 dwustronnie) mają następujące przejawy:

- zarządzanie talentami jest elementem strategii przedsiębiorstwa,
- przedsiębiorstwo posiada metody pozwalające na wyszukiwanie i dobieranie talentów,
- w przedsiębiorstwie tworzy się i stosuje indywidualne ścieżki karier dla utalentowanych pracowników oraz metody pozwalające na ich ciągły rozwój.

Mniejsze powiązanie (korelacja istotna na poziomie 0,05 dwustronnie) wykazały przejawy ZT dotyczące: wiedzy, jakich talentów potrzeba w organizacji; starań o przyciągnięcie najlepszych talentów; tworzenia warunków do mierzenia się z ambitnymi projektami i wyzwaniem oraz do poszerzania wiedzy i dzielenia się nią<sup>6</sup>. Można więc wnioskować, że wdrożenie i odpowiednie prowadzenie w przedsiębiorstwie zarządzania talentami skutkuje wytworzeniem środowiska sprzyjającego kreowaniu innowacji.

W niniejszym artykule poddano pod dyskusję cechy charakterystyczne dla zarządzania talentami realizowanego w nowoczesnej organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstwa kreatywnego (tabela).

<sup>3</sup> M. Białasiewicz, *Kreatywność i talent w koncepcji kapitału ludzkiego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 1, s. 15.

<sup>4</sup> H. Bieniok, *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 23–24.

<sup>5</sup> A. Sudolska, M. Chodorek, *Zarządzanie talentami w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2013, nr XXVII, t. 1, s. 496–503.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 500.

**Tabela. Charakterystyka zarządzania talentami w tradycyjnej organizacji oraz przedsiębiorstwie kreatywnym**

Obszar	Tradycyjna organizacja	Przedsiębiorstwo kreatywne
Definicja talentu	dylematy pomiędzy inkluzywnym i elitarnym podejściem do ZT, wyłonienie grupy kluczowych pracowników	segmentacja talentów; definiowanie czasowe, sytuacyjne dla potrzeb biznesowych, dobór dynamiczny
Pozyskiwanie i źródła talentów	identyfikacja talentów z grona pracowników lub pozyskiwanie z rynku (od konkurencji, z uczelni)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• otwarta gospodarka talentów (także talenty niezależne, wypożyczone, open source);</li> <li>• zwrócenie większej uwagi na pracowników o podwyższonym poziomie kompetencji</li> </ul>
Rozwój talentów	długofalowe i rozbudowane programy rozwojowe oparte w dużym stopniu na szkoleniach, studiach, coachingu i mentoringu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programy oparte na działaniu i rozwoju przez doświadczenie;</li> <li>• indywidualne ścieżki rozwoju i karier dla talentów</li> </ul>
Ewaluacja talentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dominująca rola oceny pracowniczej;</li> <li>• próby adaptacji ROI do ewaluacji programów ZT</li> </ul>	zwiększone nastawienie na badanie efektywności programów talentowych i pracy talentów, tworzenie nowych narzędzi i metod ewaluacji
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wdrażanie w organizacji <i>talent mindset</i> (nastawienia na talenty);</li> <li>• kultura rozwoju, uczenia się</li> </ul>	tworzenie klimatu sprzyjającego twórczości, innowacyjności

Źródło: opracowanie własne

## Definicja talentu

Zagadnienie definicji „talentu” oraz „zarządzania talentami” jest od lat przedmiotem dyskusji naukowych. Wielość opracowanych propozycji nie pozwala na ujednoczenie pojęć<sup>7</sup>, a każda organizacja definiuje talent na swój sposób i zgodnie z potrzebami wynikającymi z własnej strategii. Jedną z podnoszonych kwestii jest przyjęcie perspektywy elitarniej (wyłonienie grupy kluczowych pracowników) lub inkluzywnej/egalitarnej (uznanie wszystkich pracowników za talenty/rozwijanie talentów wszystkich pracowników). Wyniki przeglądu niemal stu artykułów opublikowanych w latach 2006–2014 pokazują, że zdecydowana większość definicji

<sup>7</sup> Por. np. zestaw 42 definicji talentu zaprezentowany w: T. Ingram, *Zarządzanie talentami i pracownikami w dojrzałym wieku w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016, s. 23–27.

opiera się na strategicznym i elitarnym podejściu do zarządzania talentami, zaś podejście inkluzyjne jest zdecydowanie rzadko przyjmowane<sup>8</sup>.

Poparciem tezy, że większość organizacji skupia się na wyborze grona kluczowych pracowników mogą być także badania A. Janowskiego nad efektywnością zakładów ubezpieczeń na życie. Autor ten porównał kilka grup pracowników, w tym jednostki utalentowane, pracowników o podwyższonym poziomie kompetencji, pracowników o średnim poziomie kompetencji i pozostałych<sup>9</sup>. Podstawą przyporządkowania do odpowiedniej grupy była ocena poziomu kompetencji na 5-stopniowej skali Likerta, przy założeniu, że talent to ranga od 4,00 do 5,00, osoby o podwyższonym poziomie kompetencji – od 3,75 do 3,99, zaś jednostki o średnim poziomie kompetencji – od 3,00 do 3,74<sup>10</sup>. W dwóch z czterech badanych towarzystw na życie (PZU i Amplico) nie zidentyfikowano żadnych osób spełniających kryteria talentu, w jednym (AVIVA) talenty stanowiły 2,2% całej populacji, zaś w ostatnim (Nationale Nederlanden) udział talentów wyniósł 1,024%<sup>11</sup>. Mówienie o elitarności w kontekście talentów jest więc – w obliczu wyników tych badań – jak najbardziej usprawiedliwione.

Podejście to nie wydaje się jednak wystarczające. Coraz częściej popularyzuje się segmentację talentów, a więc definiowanie w organizacji grup talentów i dobieranie aktywności odpowiednio do ich potrzeb<sup>12</sup>. Organizacje, które dokonały formalnej segmentacji talentów i stosują wobec wydzielonych grup różne podejścia osiągają TSR (*Total Shareholder Return* – całkowitą stopę zwrotu) do 66% wyższy niż organizacje, które tego nie robią<sup>13</sup>. Z kolei C.K. Prahalad i M.S. Krishnan już w 2010 r. twierdzili, że źródłem przewagi konkurencyjnej staje się „dynamiczne dobieranie zasobów talentów do zaspokajania potrzeb związanych z określonymi zadaniami”<sup>14</sup>. Należy brać pod uwagę potrzeby konkretnych projektów realizowanych w organizacjach (i traktowanych jako tymczasowy system organizacyjny)

<sup>8</sup> E. Gallardo-Gallardo, M. Thunnissen, *Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research*, „Employee Relations” 2016, t. 38, nr 1, s. 45.

<sup>9</sup> A. Janowski, *Zarządzanie talentami w kontekście efektywności organizacji na przykładzie zakładów ubezpieczeń na życie*, Difin, Warszawa 2017.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 148.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 162.

<sup>12</sup> Za m.in. Hudson, *Research Tackling the Economic Crisis. Has HR Learned From the Past?*, 2009, s. 14, <https://de.hudson.com/Portals/DE/research-HR-recovery-from-downturn.pdf>.

<sup>13</sup> L. Uren, *What talent wants: the journey to talent segmentation*, „Strategic HR Review” 2011, t. 10, s. 32.

<sup>14</sup> C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 160.

i dokonywać przegrupowań, dynamicznego doboru, przy bardzo szerokim wykorzystaniu talentów.

## Pozyskiwanie i źródła talentów

Większość organizacji identyfikuje talenty z grona własnych pracowników lub poszukuje ich w najbliższym otoczeniu (uczelnie, rynek pracy)<sup>15</sup>, kierując się postulowaną przez P. Capelliego zasadą *make and buy*, czyli łączenia rozwoju „gwiazd organizacyjnych” („wytworzenie” własnego talentu – *make*) z pozyskiwaniem talentów zewnętrznych („podkupienie” pracowników konkurencji – *buy*)<sup>16</sup>.

W nowoczesnym modelu przedsiębiorstwa funkcjonującego w dobie globalizacji należałoby uwzględnić także tzw. „otwartą gospodarkę talentów”, co definiuje się jako otwarty dostęp do kompetencji i rozluźnienie dawnych schematów zatrudnienia. Wówczas do grona talentów można zaliczać tzw. „talenty wypożyczone” lub „talenty niezależne” (zleceniobiorców), „talenty *open source*” (osoby należące do łańcucha wartości i usług), czy inne współpracujące w ramach wspólnych projektów. Kolejny trend to pozyskiwanie talentów zróżnicowanych demograficznie i ideowo<sup>17</sup>. Zgodnie z wynikami badań A. Janowskiego należałoby również poświęcić uwagę osobom o podwyższonym oraz średnim poziomie kompetencji. O ile talenty generowały dla instytucji najwyższy przychód *per capita* (2,2% pracowników dało 12% przypisu), to osoby o podwyższonym poziomie kompetencji (7%) generowały 25% przypisu, a te o średnim poziomie (11%) – przypis w wysokości aż 34% całości<sup>18</sup>.

## Zmiany w procesie rozwoju talentów

W początkowej fazie rozwoju koncepcji ZT dużą rolę przypisywano długofalowym programom rozwojowym, w ramach których oferowano talentom różne formy rozwojowe i szkoleniowe, włączając w to studia. Zauważono jednak, że

<sup>15</sup> Zob. np. A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 100.

<sup>16</sup> P. Capelli, *Talent on Demand. Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, Boston 2008.

<sup>17</sup> *Trendy HR 2013 – elastyczność i zmiana horyzontów*, raport z międzynarodowego badania Deloitte 2013.

<sup>18</sup> A. Janowski, *op.cit.*, s. 162.

(ponieważ otoczenie gospodarcze zmienia się bardzo szybko, co wymusza adaptację celów i strategii przedsiębiorstwa) założenia programów talentowych różniły się z bieżącymi wyzwaniami firmy. W odpowiedzi jeszcze intensywniej podkreślano konieczność powiązania ZT ze strategią oraz postulowano wdrożenie systemów ewaluacji i bieżącą weryfikację, na ile programy rozwojowe odpowiadają realizowanej polityce (oraz na ile są one rentowne dla przedsiębiorstwa).

Dodatkowo, zmianom podlegały formy rozwojowe stosowane w ramach programów dla talentów. Przyczynił się do tego m.in. kryzys gospodarczy, który w dużym stopniu wpłynął na uszczuplenie budżetów szkoleniowych i skłonił przedsiębiorstwa do reorganizacji programów. Z badań własnych autorki wynika, że zmniejszono wydatki na szkolenia (−38%) i kształcenie formalne (studia podyplomowe i MBA −22%), zaś wzrastało znaczenie praktycznych narzędzi rozwojowych (m.in. udział w projektach strategicznych +38%, uczenie się w praktyce +22%, rotacja stanowisk +25%)<sup>19</sup>. Również z badań prowadzonych przez firmę House of Skills<sup>20</sup> można wysnuć wnioski o zachodzących w tym obszarze zmianach. Szkolenia stacjonarne nadal są obecne w niemal wszystkich programach (82%), ale nie odgrywają już dominującej roli, gdyż przewagę zyskują formy oparte na działaniu i rozwoju poprzez doświadczenie, w tym np.: zadania zespołowe i indywidualne (77%), projekty wewnętrzne (73%), *case study* (64%), mentoring wewnętrzny (64%), *action learning process*, czyli procesy uczenia się przez refleksję i analizę doświadczeń (59%)<sup>21</sup>. Postuluje się także tworzenie indywidualnych ścieżek rozwoju i karier dostosowanych do potrzeb wybranych talentów.

## Ewaluacja talentów

Procesem nie do przecenienia w zakresie ZT jest ewaluacja, zarówno samych talentów, jak również prowadzonych programów<sup>22</sup> (wraz z dostosowaniem ich do potrzeb strategii oraz zmieniającego się otoczenia). W większości organizacji dominującą rolę odgrywa w tym obszarze od lat ocena pracownicza i analiza wyników

<sup>19</sup> J.A. Tabor, *Zarządzanie talentami w polskich przedsiębiorstwach w czasie kryzysu*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1(150), s. 145–160.

<sup>20</sup> Badanie *Praktyki zarządzania talentami w Polsce* omówiono w artykule E. Kubicy, *Koniec programów talentowych?*, „Personel Plus”, styczeń 2016.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 21.

<sup>22</sup> M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 115.

pracy<sup>23</sup>. Podejmowane były także próby zastosowania do ewaluacji programów ZT ROI<sup>24</sup> oraz TQM<sup>25</sup>.

Zwiększone nastawienie na badanie efektywności programów talentowych i pracy talentów oraz tworzenie nowych narzędzi i metod ewaluacji są współcześnie niezbędne. Z badań wynika, że menedżerowie nisko oceniają własną efektywność w zarządzaniu talentami i uznają za niezbędne opracowanie strategii skutecznego działania w tym obszarze<sup>26</sup>. Pojawiają się także nowe metody ewaluacji samych talentów. W miejsce dorocznych ocen pracowniczych, których efektywność ocenia się nisko, wprowadza się ciągły proces rozmów oceniających i rozwojowych połączonych z dawaniem informacji zwrotnej, wsparciem i coachingiem talentów.

## Kultura organizacyjna

Od lat w zarządzaniu talentami postulowano wdrażanie w organizacjach tzw. *talent mindset*, a więc nastawienia na talenty, poczucia, że są one kluczowym ogniwem w osiągnięciu sukcesu przez organizację<sup>27</sup>. Kultura sprzyjająca przyciągnięciu i zatrzymaniu talentów oparta była na tworzeniu dla nich możliwości rozwoju i stawianiu wyzwań.

W przedsiębiorstwie kreatywnym nacisk powinien być położony na tworzenie kultury sprzyjającej pobudzaniu innowacyjności. Według H. Bienioka organizacje, którym zależy na ciągłym rozwoju i poprawie pozycji konkurencyjnej, „powinny forsować strategię »totalnej twórczości«, w której talenty ogarnia „zniewolenie ideą i misją doskonalenia wszystkiego wokół siebie”<sup>28</sup>. Wyniki badań T. Ingrama wskazują, że obecność w organizacji klimatu sprzyjającego twórczości pozwala ujawnić wpływ wymiaru strategicznego zarządzania talentami na wyniki

<sup>23</sup> A. Poczowski, op.cit., s. 156.

<sup>24</sup> P. Cheese, R.J. Thopson, E. Craig, *The Talent Powered Organization. Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, Kogan Page, Londyn – Filadelfia 2008, s. 195.

<sup>25</sup> H.P. Stevens, *Total Quality Management Now Applies to Managing Talent*, „The Journal for Quality and Participation”, 2008, vol. 31, No. 2, s. 15–18.

<sup>26</sup> *Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku*, Raport z międzynarodowego badania Deloitte „Trendy HR 2014”.

<sup>27</sup> E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, op.cit.

<sup>28</sup> H. Bieniok, *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 23–24.

przedsiębiorstwa<sup>29</sup>. W badaniach założono, że twórczość powiązana z innowacyjnością jest swego rodzaju motorem nowoczesnych organizacji i jest ściśle powiązana z wynikami przedsiębiorstwa. Autor, zajmując się m.in. analizą zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w obszarze zarządzania talentami i jej wpływem na wyniki przedsiębiorstwa stwierdził, że im bardziej klimat w danym przedsiębiorstwie sprzyja twórczości, „tym większy jest wpływ zdolności do godzenia sprzeczności strategicznych w wymiarach strukturalnym i strategicznym zarządzania talentami na wyniki przedsiębiorstwa”<sup>30</sup>.

## Podsumowanie

Nowoczesna organizacja, oparta na kreatywnym, innowacyjnym zespole, wymaga wdrożenia nowych form zarządzania talentami. Nacisk kłaść należy na rozszerzanie i wysegmentowanie grup talentów oraz zaprojektowanie dostosowanych do ich potrzeb dość krótkich, praktycznych form rozwojowych, na bieżąco adaptowanych do zmian strategii i celów firmy. Nie do przecenienia jest ewaluacja efektywności i tworzenie klimatu sprzyjającego twórczości i kreatywności, jako że skutki tego typu działań znajdują odzwierciedlenie w lepszych wynikach działalności przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Biafasiewicz M., *Kreatywność i talent w koncepcji kapitału ludzkiego*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 1.
- Bieniok H., *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji* [w:] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Capelli P., *Talent on Demand. Managing Talent in an Age of Uncertainty*, Harvard Business Press, Boston 2008.

---

<sup>29</sup> T. Ingram, *Zarządzanie talentami i pracownikami w dojrzałym wieku w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 148.



- Cheese P., Thomas R.J., Craig E., *The Talent Powered Organization. Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, Kogan Page, Londyn – Filadelfia 2008.
- Trendy HR 2013 – elastyczność i zmiana horyzontów*, raport z międzynarodowego badania Deloitte, 2013.
- Gallardo-Gallardo E., Thunnissen M., *Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research*, „Employee Relations” 2016, t. 38, nr 1.
- Ingram T., *Zarządzanie talentami i pracownikami w dojrzałym wieku w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2016.
- Janowski A., *Zarządzanie talentami w kontekście efektywności organizacji na przykładzie zakładów ubezpieczeń na życie*, Difin, Warszawa 2017.
- Kubica E., *Koniec programów talentowych?*, „Personel Plus”, styczeń 2016.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S., *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Skrzypek E., *Kreatywność a zarządzanie wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2014, t. 24, nr 1.
- Stevens H.P., *Total Quality Management Now Applies to Managing Talent*, „The Journal for Quality and Participation” 2008, vol. 31, no. 2.
- Sudolska A., Chodorek M., *Zarządzanie talentami w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2013, nr XXVII.
- Uren L., *What talent wants: the journey to talent segmentation*, „Strategic HR Review” 2011, t. 10.