

ZARZĄDZANIE TALENTAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ

Joanna Tabor-Błażewicz

Wprowadzenie

Procesy przyciągania do organizacji najlepszych pracowników, prowadzenia dla nich programów rozwojowych oraz tworzenia takich warunków pracy i kultury organizacyjnej, aby zatrzymać ich w przedsiębiorstwie – tak (w dużym uproszczeniu) można zdefiniować zarządzanie talentami (ZT)¹. W niniejszym opracowaniu zaprezentowano wyniki wybranych badań pokazujących, jak w perspektywie minionej dekady zmieniało się postrzeganie przez polskich przedsiębiorców znaczenia zarządzania talentami – od wprowadzania w praktykę gospodarczą pojęcia „talent”, aż do wcielenia ZT do grona stałych priorytetów działów HR.

1. Obszary badań w zarządzaniu talentami

W pierwszych badaniach ankietowych kierowanych do przedsiębiorstw weryfikowano, czy pojęcia talentu i zarządzania talentami jest badaniem znane, i próbowano

¹ W naukach o zarządzaniu wyróżnia się kilka podejść do tego obszaru. Zarządzanie talentami można traktować jako procesy dla najlepszych, czyli talentów, lub też jako zarządzanie talentami (a więc zdolnościami) wszystkich pracowników. Przedstawiciele innych nurtów uznają wręcz, że określenia „zarządzanie kadrami” i „zarządzanie talentami” można traktować zamiennie. Jeszcze inni skupiają się na zasobach talentów (tzw. *talent pools*) i ich rozmieszczeniu w organizacji.

dociec, jak respondenci rozumieją te terminy. Warto bowiem zauważyć, że istnieje wiele różnorodnych definicji talentu i przedsiębiorstwa mogą, a wręcz powinny dostosowywać je do własnego kontekstu: systemu i kultury organizacyjnej. Również modele i systemy zarządzania talentami mogą i powinny być zaadaptowane dla potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa czy instytucji.

Istotnym, stałym obszarem badań jest postrzeganie znaczenia zarządzania talentami. W wielu badaniach docieka się, czy przedsiębiorstwa uznają je za istotne, potrzebne dla ich działalności. Często pojawia się pytanie o miejsce ZT na liście priorytetów lub wyzwań dla działów HR.

Odrębną kwestią jest tematyka wdrażania zarządzania talentami w praktykę gospodarczą. Po naturalnym pytaniu, czy przedsiębiorstwa takie działania podejmują, następują zazwyczaj pytania szczegółowe, m.in. dotyczące tego, jaką definicję talentu przyjęto, jaki model ZT zastosowano, jakie procesy wdrożono czy też jakie programy dla talentów są realizowane. Na podstawie odpowiedzi i dostępnej dokumentacji formułuje się studia przypadków, które ukazują działalność przedsiębiorstw w tym zakresie i są przykładami benchmarkingowymi dla innych.

Istnieje jednak wiele dodatkowych obszarów badawczych, które mogą być inspirujące dla świata nauki w zakresie zarządzania talentami. Są to m.in.:

- charakterystyka pracownika – talentu, dokonanie pogłębionej segmentacji talentów, analiza ścieżek kariery talentów w nawiązaniu do zmieniających się struktur organizacyjnych;
- badanie relacji talent a pozostali pracownicy ze szczególnym uwzględnieniem możliwości wystąpienia w grupie konfliktu, możliwości wystąpienia sytuacji mobbingowych i problemu przywództwa nieformalnego;
- badanie relacji talentu z bezpośrednim przełożonym, sposobów identyfikacji talentów wewnętrznych, kierowania talentami, metod motywowania talentów i przeciwdziałania frustracji oraz zachowania równowagi między pracą a życiem osobistym;
- analiza sposobu prowadzenia programów zarządzania talentami, przyczyny niewprowadzania programów zarządzania talentami, jawność a tajność realizowanych praktyk;
- ewaluacja talentów: mierniki pracy talentów, relacja nakładów i zysków w ramach systemów zarządzania talentami, zarządzania ryzykiem (analiza prawdopodobieństwa odejścia talentu z organizacji);
- ujęcie zarządzania talentami w aspekcie budowania kultury organizacyjnej – analiza wzajemnych powiązań, kierunku i siły wpływu; definiowanie „kultury talentów”.

Wyniki proponowanych powyżej badań mogą w znacznym stopniu przyczynić się do wspierania przedsiębiorstw w tworzeniu efektywniejszych programów dla talentów, a w rezultacie do wzmocnienia ich pozycji na rynku.

2. Znaczenie zarządzania talentami

Miejsce zarządzania talentami na liście priorytetów działań HR w europejskich przedsiębiorstwach jest od dekady niezmiennie bardzo wysokie (tabela 1). Wskazują na to wyniki przeprowadzanych rokrocznie badań European HR Barometer, realizowanych na grupie dyrektorów personalnych i członków zarządów przez firmę Hewitt Associates we współpracy z European Club for Human Resources.

Tabela 1. Trzy główne priorytety HR według badań European HR Barometer

	Priorytet nr 1	Priorytet nr 2	Priorytet nr 3
1. edycja (2005–2006)*	przyciąganie i zatrzymywanie talentów	efektywność organizacji	zarządzanie kompetencjami
2. edycja (2006–2007)	zmiana sposobu dostarczania usług przez HR	zatrzymywanie talentów	obsadzanie stanowisk
3. edycja (2008–2010)	zarządzanie ryzykiem w HR	zintegrowany system HR IT	zaangażowanie pracowników
4. edycja (2009–2011)	rozwój przywództwa	zatrzymywanie talentów	zaangażowanie pracowników
5. edycja (2010–2012)	rozwój przywództwa	zaangażowanie pracowników	zatrzymywanie talentów
6. edycja (2011–2013)	rozwój przywództwa	zaangażowanie pracowników	zatrzymywanie talentów
7. edycja (2012–2014)	rozwój przywództwa	zaangażowanie pracowników	zatrzymywanie talentów
8. edycja (2013–2015)	zarządzanie talentami	rozwój przywództwa	obsadzanie stanowisk

* W 1. edycji wzięto pod uwagę główne cele HR, gdyż badanie to nie określało priorytetów HR.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań European HR Barometer.

Badanie wykazało, że zatrzymywanie talentów było przez wiele lat dla europejskich organizacji najważniejsze i stanowiło największe wyzwanie. Znalazło się ono wśród trzech głównych priorytetów HR w sześciu na osiem edycji badania. W edycji trzeciej pojawiło się również wysoko – na pozycji piątej. Z kolei w najnowszej, ósmej edycji, prezentującej priorytety na lata 2013–2015,

za najważniejsze uznano całościowe zarządzanie talentami, bez wskazywania na konkretny jego obszar.

Jak wygląda sytuacja w Polsce? Pierwsza publikacja zwarta poświęcona w całości tej tematyce² oraz badania realizowane wśród przedsiębiorstw pochodzą z lat 2005–2006. Ich wyniki pokazały, że wiele przedsiębiorstw żywo interesuje się tym obszarem, uznaje go za istotny i stara się wdrażać pierwsze procesy ZT. W badaniach Conference Board i House of Skills aż 94% ankietowanych dyrektorów personalnych twierdziło, że proces zarządzania talentami zyska w najbliższych latach na znaczeniu³. Także w badaniach prowadzonych przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 81% respondentów uznało, że problematyka ZT będzie coraz ważniejsza. Co więcej, w badaniu tym większość ankietowanych przedsiębiorstw już opracowywało lub też zamierzało opracować strategię działań w tym zakresie⁴.

Badania Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, *Stan Kapitału Ludzkiego w Polsce, rok 2008*, wykazały, że jedna trzecia badanych organizacji już wykorzystywała koncepcję zarządzania talentami w praktyce gospodarczej, a także wyrażała chęć ich kontynuacji⁵. Z kolei badania firmy Mercuri Urval Polska prowadzone wśród 465 menedżerów i specjalistów w 2009 r. przedstawiały zarządzanie talentami (68,8% wskazań) i zarządzanie zmianą (57,5%) jako dwa najważniejsze trendy w obszarze HR⁶.

W latach 2009–2010 autorka prowadziła badania własne na trzech grupach odbiorców: specjalistów ds. personalnych (grupa A: 47 osób, grupa B: 18 osób) i menedżerów, uczestników studiów MBA (grupa C: 48 osób)⁷. W ramach rozbudowanej ankiety zapytano ich m.in. o to, czy uważają, że w Polsce odczuwa się tzw. walkę o talenty, a więc konkurencję o najlepszych pracowników (wykres 1). Badanie nie wykazało jednoznacznych postaw. W dwóch grupach ok. 40% respondentów uważało, że takiej walki się nie odczuwa, zaś ok. 60%, że na rynku odczuwa się tego rodzaju konkurencję. W trzeciej grupie wyniki były odwrotne, z przewagą braku walki o talenty (50%) nad jej odczuwaniem (42%).

² *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.

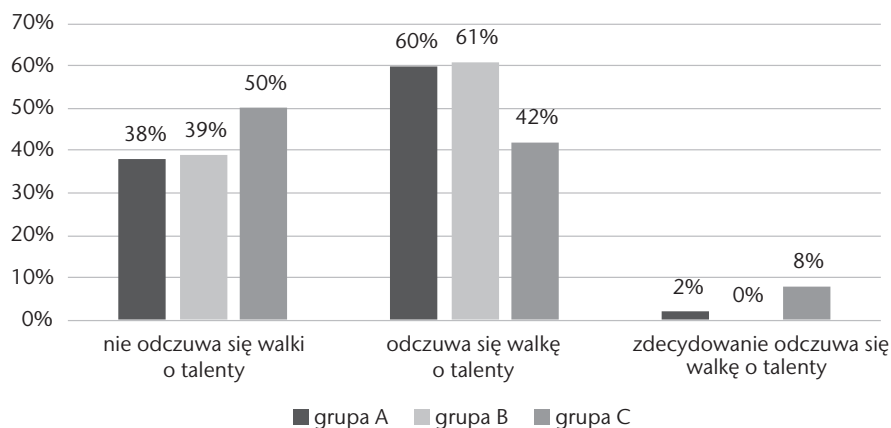
³ K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, Raport badawczy: *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, House of Skills, The Conference Board 2006.

⁴ *Zarządzanie talentami w organizacjach*, red. A. Poczowski, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

⁵ *Stan Kapitału Ludzkiego w Polsce, rok 2008*, Raport Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami.

⁶ N. Vitorovic, *The HR Business through the Eyes of the HR Professionals. Poland 2009*, Mercuri Urval Poland, 2009.

⁷ Szerzej wyniki badań zaprezentowano w: J. Tabor, *Wpływ dekonjunkury na zarządzanie talentami*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3–4, IPiSS, s. 124–134.

Wykres 1. Postrzegany obecny stan zarządzania talentami w Polsce (lata 2009–2010)

Źródło: Badanie własne przeprowadzone w latach 2009–2010 wśród specjalistów ds. personalnych oraz uczestników studiów MBA.

Autorka zapytała badanych także o postrzeganą przyszłość zarządzania talentami w Polsce i w tym zakresie odpowiedzi były jednoznaczne. Większość respondentów uznała, że zainteresowanie tą tematyką będzie rosło (odpowiednio: 68% w grupie A, 78% w grupie B, 60% w grupie C). Niewielka grupa ankietowanych uważała, że zainteresowanie utrzyma się na podobnym poziomie (15% w grupie A, 17% w grupie B i 29% w grupie C), zaś jedynie nieliczni uznali, że będzie ono malało (17% w grupie A, 6% w grupie B i 10% w grupie C).

Z badań wynika, że część przedsiębiorców entuzjastycznie przyjęło nowe rozwiązania dotyczące tworzenia programów dla najlepszych pracowników i chętnie wprowadzało je w życie. Nośne słowo „talent” dobrze komponowało się także z marketingowym aspektem takich programów. Pojawiały się jednak także wątpliwości, czy zarządzanie talentami nie jest swego rodzaju modą, chwilowym trendem, który pozostanie jedynie elementem wizerunkowym i nie będzie traktowany strategicznie.

3. Zarządzanie talentami w warunkach kryzysu gospodarczego

Kryzys finansowy *subprime*, który rozpoczął się w 2007 r. na rynku hipotecznym w USA, w ciągu kilku lat, poprzez efekt zarażania, dotknął gospodarki wielu krajów. W Polsce skutki kryzysu nie były bardzo dotkliwe, a jednak od połowy 2008 r.

nastąpiło pogorszenie wskaźników koniunktury i obniżenie aktywności gospodarczej. W 2009 r. wzrosła m.in. liczba osób zwolnionych z pracy z przyczyn leżących po stronie zakładów pracy czy też liczba zwolnień grupowych. Odnotowano również wyraźne spadki w przeciętnych miesięcznych wynagrodzeniach brutto w sektorze przedsiębiorstw⁸. Wiele przedsiębiorstw zdecydowało o wprowadzeniu szeregu działań antykryzysowych. Już jesienią 2008 r. pracownicy HR w ok. 70% badanych organizacji przewidywali, że w kolejnych latach budżety szkoleniowe zostaną zmniejszone⁹. Rok 2009 był bardzo trudny dla branży szkoleniowej – obroty spadły o 30%, a w najbardziej dotkniętym kryzysem firmach – do 60%¹⁰.

Badania nad wpływem kryzysu finansowego *subprime* na działania w zakresie zarządzania talentami realizowane w polskich organizacjach prowadzone były przez autorkę w latach 2010–2011, przy czym respondentów proszono o odniesienie się do lat 2008–2010, gdy skutki kryzysu były odczuwalne¹¹. W głównej hipotezie badawczej postanowiono rozważyć brak negatywnego wpływu kryzysu na działania w zakresie ZT oraz możliwość jego działania pozytywnego.

Po pierwsze, założono, że jeśli w badanych organizacjach postulowane i realizowane jest podejście strategiczne do idei zarządzania talentami, wówczas sytuacja koniunktury lub dekonunktury nie powinna wpływać negatywnie na realizowane działania. Co więcej, kryzys może wywołać w stosunku do talentów działania pozytywne w co najmniej dwóch sytuacjach. Pierwsza z nich to konieczność zatrzymania cennych zasobów w trudniejszych czasach, a więc wzmacnianie, a nie obniżanie zaangażowania w zarządzanie talentami. Druga, to możliwość wykorzystania talentów do walki z kryzysem – użycia ich potencjału do obrony przed zagrożeniami i tworzenia nowych szans rynkowych.

Po drugie, kryzys daje możliwość sprawdzenia potencjału talentów w stosunku do pozostałych pracowników, a także możliwość zweryfikowania ich faktycznego statusu na tle innych. O pozytywnej ocenie kompetencji talentów świadczyłoby utrzymywanie działań różniących ich od pozostałych pracowników.

⁸ GUS, *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju, I–III kwartał 2010*, Warszawa 2010.

⁹ *Kryzys a szkolenia*, wyniki badań firmy Delta Training, 2008.

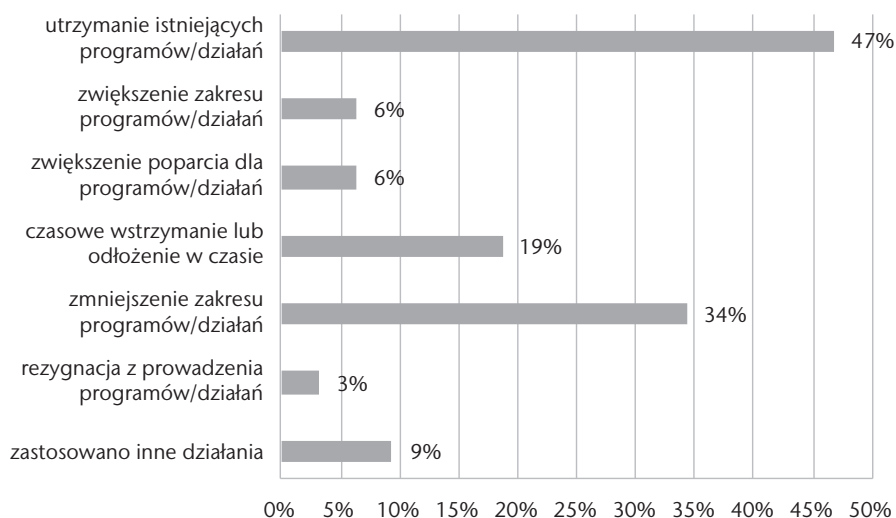
¹⁰ M. Gawrychowski, *Firmy szkoleniowe zarobią w 2009 roku o 30% mniej*, „Gazeta Prawna”, 14.12.2009.

¹¹ Wyniki badań prezentowane były szerzej w: J. Tabor, *Zarządzanie talentami w polskich przedsiębiorstwach w czasie kryzysu*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1(150), PAN i SGH, s. 145–160 i w książce J. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Poltext, Warszawa 2013.

Po trzecie, kryzys umożliwia wykorzystanie osłabienia konkurentów i pozyskania ich najlepszych pracowników. Również ten argument przemawiałby za pozytywnym wpływem kryzysu na realizowane praktyki.

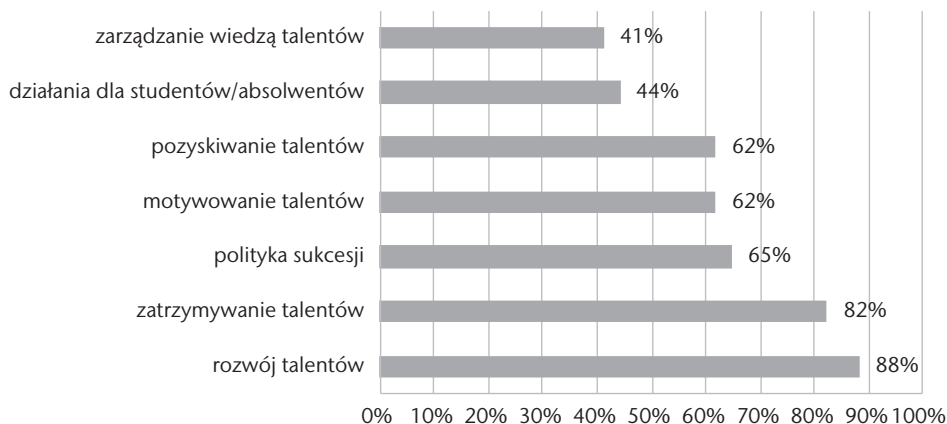
Badane organizacje zapytano o działania podjęte podczas kryzysu w obszarze programów lub działań adresowanych do talentów. Niemal połowa ankieterowanych (47%) zdecydowała o utrzymaniu istniejących programów, a 6% wręcz zwiększyła ich zakres. Kolejne 6% respondentów zaobserwowało zwiększenie poparcia dla takich działań. Jedna trzecia organizacji (34%) zmniejszyła zakres prowadzonych programów, a 19% czasowo je wstrzymało lub odłożyło w czasie.

Wykres 3. Działania zastosowane w organizacjach w czasie kryzysu w obszarze programów dla talentów



Źródło: badania własne.

Respondentów zapytano także o działania, jakie podejmują w ramach zarządzania talentami. Najczęściej wskazywano na praktyki mające na celu rozwój (88%) i zatrzymywanie talentów (82%), jedne z najważniejszych procesów w zarządzaniu talentami. Dużym zainteresowaniem cieszyły się także działania dotyczące pozyskiwania i motywowania talentów (po 62%) oraz budowanie polityki sukcesji, a więc przygotowywania talentów do objęcia kluczowych stanowisk w firmie (65%). Mniej niż połowa przedsiębiorstw angażowała się w istotny dla talentów obszar zarządzania wiedzą (41%) oraz pozyskiwanie młodych talentów wśród studentów i absolwentów (44%).

Wykres 4. Obszary programów/działań w zakresie zarządzania talentami¹²

* Ze względu na możliwość wyboru kilku opcji suma odpowiedzi nie jest równa 100%.

Źródło: badania własne.

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

Element programu rozwojowego	Ograniczenie działań	Brak wpływu	Zwiększenie działań	Brak realizacji
Studia podyplomowe/MBA	22%	56%	0%	22%
Szkolenia zewnętrzne	38%	56%	0	6%
Szkolenia wewnętrzne	6%	69%	25%	0%
Coaching i/lub mentoring	0%	63%	22%	15%
Uczenie się w praktyce	0%	72%	22%	6%
Udział w projektach strategicznych	0%	59%	38%	3%
Wyjazdy zagraniczne/staże	19%	50%	6%	25%
Rotacja stanowisk	16%	44%	25%	16%

Źródło: badania własne.

Rozwój talentów znalazł się na pierwszym miejscu wśród działań realizowanych przez badane organizacje w ramach zarządzania talentami. Również w czasie kryzysu nie rezygnowały one z podejmowania aktywności w tym obszarze. Jednak

¹² Wskazane w badaniu obszary nie zawsze są rozłączne, np. zarządzanie wiedzą można ująć w ramach procesu rozwoju talentów; jednak autorce zależało na ich wyróżnieniu.

konieczność ograniczania budżetów i cięcia wydatków sprawiła, że około połowa organizacji zmieniła rodzaj działań rozwojowych na mniej kosztowne. Najczęściej ograniczono szkolenia zewnętrzne (38%) oraz studia podyplomowe i MBA (22%), a także wyjazdy zagraniczne i staże (19%). Zwiększono natomiast udział talentów w projektach strategicznych (38%), rotację stanowisk (25%) i prowadzenie szkoleń siłami wewnętrznymi (25%).

Kryzys niesie za sobą konieczność stosowania różnorodnych restrykcji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Najczęstsze z nich to wstrzymanie rekrutacji, redukcja zatrudnienia, zmniejszenie wynagrodzeń, cięcia w budżetach szkoleniowych. W ramach realizowanych badań zapytano organizacje o zakres stosowanych restrykcji w podziale na dwie grupy: talentów i pozostałych pracowników. Wyniki badań prezentuje poniższa tabela.

Tabela 6. Różnice w działaniach podejmowane w badanych firmach w czasie kryzysu wobec talentów i pozostałych pracowników (w %)

Zastosowana restrykcja	Procent firm stosujących daną restrykcję:	
	wobec talentów	wobec pozostałych pracowników
Wstrzymanie rekrutacji	25	47
Redukcja zatrudnienia	0	47
Zmniejszenie budżetu szkoleniowego	25	56
Redukcja wynagrodzenia	0	13
Redukcja bonusów, premii	31	38
Redukcja motywacji pozapłacowej (benefity)	13	25

* Ze względu na możliwość wyboru kilku opcji suma odpowiedzi nie jest równa 100%.

Źródło: badania własne.

Analiza wyników badań pokazuje, że przedsiębiorstwa w inny, lepszy sposób traktują talenty na tle pozostałych pracowników. Wobec talentów nie zastosowano takich restrykcji jak redukcja zatrudnienia czy redukcje wynagrodzeń, które dotkliwie odczuły inne osoby. Również pozostałe działania były w stosunku do talentów łagodniejsze. Można więc wnioskować, że mimo trudnej sytuacji gospodarczej organizacje utrzymują wyższy status pewnych pracowników i starają się podejmować działania mające na celu zatrzymanie ich w firmie.

Podsumowując: należy stwierdzić, że z pewnością kryzys nie wpłynął negatywnie na działania podejmowane w tym obszarze. Większość firm kontynuowała

znaczącą część aktywności, wyróżniając talenty na tle pozostałych pracowników i oszczędzając im nieprzyjemnych restrykcji. Sytuacja zagrożenia dała talentom szansę na udział w projektach strategicznych, na zaprezentowanie swoich umiejętności i udowodnienia wyższego statusu niż pozostali pracownicy. Kryzys pokazał też w wielu firmach sensowność realizowania tego typu programów – mających często na celu chronienie i zatrzymywanie najlepszych pracowników. Był więc katalizatorem pozytywnego myślenia o zarządzaniu talentami i postrzegania roli talentów w organizacji.

4. Ranga zarządzania talentami w rzeczywistości pokryzysowej

Zarówno kryzys, jak i etap ożywienia gospodarczego stawiają przed firmami nowe wyzwania. Szybkie dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia jest niezbędne, aby przetrwać na konkurencyjnym rynku. Wyzwania stojące przed pracownikami działów HR w 2011 r. zaprezentowano w raporcie z badań firmy Deloitte pt. *Czy polscy pracodawcy sprostać nowym wyzwaniom? Trendy HRM 2011*, realizowanym na 254 przedsiębiorstwach operujących w Polsce. Były one następujące:

- zmiany demograficzne powodujące niedobory talentów oraz problemy z rekrutacją i zatrzymywaniem specjalistów,
- zarządzanie zespołami wielopokoleniowymi i wielokulturowymi,
- zarządzanie talentami,
- efektywność kosztowa¹³.

Zestaw wyzwań pokazuje, że przedsiębiorstwa wciąż zwracały uwagę na koszty działalności, lecz na pierwszym miejscu wskazywały obszary związane z przyciąganiem i zatrzymywaniem specjalistów w organizacji oraz zarządzaniem zespołami i talentami.

Podobne wnioski można wysnuć z badań *Wyzwania HR w 2012 roku*, realizowanych przez portal Pracuj.pl na 510 przedsiębiorstwach. Respondenci za główne wyzwania uznali: motywowanie i rozwój zatrudnionej kadry, aby chciała związać się z firmą na dłużej (67%), zrekrecytowanie najlepszych pracowników za „rozsądne” pieniądze (52%) oraz stworzenie „talentom” konkurencyjnych warunków zatrudnienia (zarobki, elastyczny

¹³ *Czy polscy pracodawcy sprostać nowym wyzwaniom?*, Raport z badania Deloitte *Trendy HRM 2011*.

czas pracy, inwestycja w rozwój) (42%)¹⁴. Ponownie mamy więc do czynienia z ożywieniem rynku pracy w postaci chęci pozyskiwania talentów, ale z uwzględnieniem czynnika kosztowego.

Nie inaczej było w kolejnym roku – badanie portalu Pracuj.pl *Wyzwania HR w 2013 roku* wykazało z kolei, że najważniejsze wyzwania stojące przed działami HR to:

- w obszarze rekrutacji: trudności w rekrutacji kandydatów z umiejętnościami poszukiwanymi na rynku pracy, np. programiści, inżynierowie (49%),
- w obszarze motywowania pracowników: zatrzymanie talentów w firmie i ich rozwój (56%),
- w obszarze budowania wizerunku pracodawcy: spójność pomiędzy działami wizerunkowymi a rzeczywistością w firmie i kontrola tego stanu rzeczy (52%)¹⁵.

Warto przy tej okazji wspomnieć, że problematyka niedoborów talentów ma w badaniach międzynarodowych długą tradycję¹⁶. Bardzo często wyniki analiz pokazują, że przedsiębiorstwa nie są w stanie zapewnić stanowisk osobami o odpowiednich kwalifikacjach. Stąd biorą się coraz częstsze propozycje, aby poszukiwać kandydatów w zróżnicowanych środowiskach, a także krajach.

Ciekawe wyniki w tym zakresie przyniosło międzynarodowe badanie firmy Deloitte pt. *Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*, realizowane na 1300 respondentach z 59 krajów. Pojawiły się w nim nowe, światowe trendy – m.in. dotyczące talentów. Pierwszy z nich to tworzenie sieci talentów i właśnie poszukiwanie talentów w ramach państw bloku BRIC (Brazylia, Rosja, Indie i Chiny) (16%)¹⁷. Kolejny to pozyskiwanie i zatrzymywanie talentów zróżnicowanych demograficznie i ideowo (39%).

Nowością dla wielu osób było zwrócenie uwagi na tzw. otwartą gospodarkę talentów (29%), rozumianą jako otwarty dostęp do kompetencji i rozluźnienie dawnych schematów zatrudnienia, co jest rezultatem globalizacji i innowacyjności. W tym kontekście do grona talentów mogą też należeć osoby zatrudnione jako zleceniobiorcy (a więc „talenty wypożyczone” lub „talenty niezależne”), osoby należące do łańcucha wartości i usług („talenty open source”) czy też pracujące partnersko,

¹⁴ *Wyzwania HR w 2012 roku*, Raport Pracuj.pl

¹⁵ *Wyzwania HR w 2013 roku*, Raport Pracuj.pl

¹⁶ Przykładem są cykliczne globalne badania *Niedobór talentów*, prowadzone przez firmę ManpowerGroup, obejmujące ponad 40 tys. respondentów z 40 krajów. Od 2008 r. badanie to prowadzone jest również w Polsce.

¹⁷ Procenty wskazują liczbę respondentów z Polski, którzy uznali trend za bardzo istotny obecnie.

w ramach wspólnych projektów. Respondenci wskazywali także na konieczność położenia nacisku na rozwój talentów, m.in. po to, aby łatwiej obsadzać kluczowe stanowiska w firmach (51%). Za istotne uznali nadawanie marki miejscu pracy, tworzenie marki talentów – uważając, że obecnie są to niejako dwie strony tej samej monety (59%)¹⁸. Mowa tu głównie o wykorzystywaniu marketingowego potencjału programów dla talentów i spójnego prowadzenia polityki wizerunkowej, aby dzięki temu przyciągać najlepszych. Te dwa ostatnie trendy (rozwój i przyciąganie marką) wydały się najważniejsze ankietowanym z Polski.

Przedsiębiorstwa wiedzą, że zarządzanie talentami jest dla ich pozycji istotne: mogą z tego typu programów czerpać wiele korzyści i wyróżniać się na tle konkurencji. Niestety z badań wynika, że wciąż mają problem z efektywnością w tym zakresie. Wyniki międzynarodowego badania Deloitte pt. *Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku. Trendy HR 2014*, prowadzonego na 2532 respondentach z 94 krajów pokazują, że dla respondentów najważniejsze wciąż jest przywództwo, retencja pracowników, umiejętności HR i pozyskiwanie talentów. Jednocześnie firmy są słabo przygotowane, aby odpowiadać na takie wyzwania jak m.in. analityka w obszarze HR czy właśnie zarządzanie talentami. Menedżerowie sami wystawiają sobie zaledwie ocenę 3- w zakresie efektywności w zarządzaniu talentami¹⁹. Problemem na bieżące i kolejne lata jest więc głównie zasypanie luk kompetencyjnych i opracowanie strategii skuteczniejszego działania.

Zakończenie

Zarządzanie talentami na stałe zagościło wśród priorytetów działów HR w polskich przedsiębiorstwach. Jeszcze dekadę temu w badaniach ankietowych mogło pojawić się pytanie o znajomość pojęć „talent” czy „zarządzanie talentami”, jednak obecnie nie ma już wątpliwości, że idea ta nie jest chwilową modą w zarządzaniu. Oprócz znanych procesów, takich jak: pozyskiwanie talentów, ich motywowanie, rozwój i zatrzymywanie w organizacjach, firmy wdrażają nowoczesne programy odpowiadające na wyzwania współczesnej otwartej gospodarki. Wciąż pracują także nad zwiększeniem efektywności w swoich działaniach dla talentów, tak aby

¹⁸ *Elastyczność i zmiana horyzontów*, Raport z międzynarodowego badania Deloitte *Trendy HR 2013*.

¹⁹ *Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku*, Raport z międzynarodowego badania Deloitte *Trendy HR 2014*.

z łatwością odpowiedzieć na pytanie: „Dlaczego wybitnie utalentowana osoba chciałaby pracować właśnie u nas?”.

Bibliografia

- Czy polscy pracodawcy sprostać nowym wyzwaniom?*, Raport z badania Deloitte *Trendy HRM 2011*.
- Elastyczność i zmiana horyzontów*, Raport z międzynarodowego badania Deloitte *Trendy HR 2013*.
- European HR Barometer*, wyniki 8 edycji badań z lat 2005–2013, Hewitt Associates & European Club for Human Resources.
- Gawrychowski M., *Firmy szkoleniowe zarobią w 2009 roku o 30% mniej*, „Gazeta Prawna”, 14.12.2009.
- Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., Raport badawczy: *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, House of Skills, The Conference Board 2006.
- GUS, *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju, I–III kwartał 2010*, Warszawa 2010.
- Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku*, Raport z międzynarodowego badania Deloitte *Trendy HR 2014*.
- Kryzys a szkolenia*, wyniki badań firmy Delta Training, 2008.
- Stan Kapitału Ludzkiego w Polsce, rok 2008*, Raport Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami.
- Vitorovic N., *The HR Business through the Eyes of the HR Professionals. Poland 2009*, Mercuri Urval Poland, 2009.
- Wyzwania HR w 2012 roku*, Raport Pracuj.pl *Wyzwania HR w 2013 roku*, Raport Pracuj.pl *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Zarządzanie talentami w organizacjach*, red. A. Pochtowski, Wolters Kluwer, Kraków 2008.