

WSTĘP

Wzrost znaczenia zasobów ludzkich w osiągnięciu sukcesu organizacji wpływa na rosnące zainteresowanie praktykami, które kreują trudną do skopiowania przewagę konkurencyjną. Wynika ona z bardziej efektywnego wykorzystania najważniejszego zasobu organizacji – ludzi, ich zdolności, umiejętności, zaangażowania i kreatywności. W obliczu wielu wyzwań związanych z identyfikacją i utrzymaniem szczególnie utalentowanych pracowników przedsiębiorstwa coraz częściej korzystają z programów zarządzania talentami. Pomimo wyraźnego braku spójności w rozumieniu talentu w organizacji oraz braku empirycznych dowodów na efektywność praktyk zarządzania talentami zainteresowanie przedsiębiorstw i nauki tym zagadnieniem jest bardzo duże. Tylko w ciągu 5 lat (2010–2015) liczba recenzowanych artykułów z zakresu zarządzania talentami wzrosła z około 1000 do ponad 7000 [Dries 2013], a raporty najważniejszych instytucji konsultingowych i badawczych [Boston Consulting Group 2007; Human Capital Institute 2008; Ernst and Young 2010; CIPD i Hays 2012; PricewaterhouseCooper 2012; Manpower Group 2013] wskazują, że zarządzanie talentami uznawane jest za kluczowe wyzwanie stojące przed przedsiębiorstwami w przyszłości. Spośród firm stosujących praktyki zarządzania talentami niewiele uznaje je za efektywne, co wiąże się głównie z brakiem konsensusu pojęciowego związanego z rozpoznaniem talentu w organizacji oraz ze złożonością pomiaru efektywności praktyk z tego zakresu [Skuza, Scullion i Collings 2015]. Istnieje wiele dylematów związanych z podejściem do identyfikacji i rozwoju talentu, a brak solidnych podstaw teoretycznych, które mogłyby pomóc przedsiębiorstwom efektywnie organizować proces zarządzania talentami, sprawia, że założenia tych programów są formułowane przez przedsiębiorstwa samodzielnie, z dużą niepewnością co do ich końcowych rezultatów.

Zainteresowanie problematyką zarządzania talentami wynika z szybko zmieniających się uwarunkowań biznesowych, wymuszających na firmach zarówno transformację modeli biznesowych, jak i ciągłą weryfikację kluczowych kompetencji organizacji. Kształtowanie tych kompetencji w sposób umożliwiający osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wymaga, szczególnie we współczesnych gospodarkach opartych na wiedzy, podejmowania strategicznych decyzji przez utalentowanych i sprawnych liderów, którzy będą w stanie aktywnie wykorzy-

stać dynamiczne zmiany i trudne wyzwania, rozpoznawać nowe trendy i reagować na nie z wyprzedzeniem.

Zmiana spojrzenia na źródła tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw (w kierunku wiedzy i zdolności intelektualnych) spowodowała transformację w obszarze zarządzania talentami i jego integrację ze strategicznymi priorytetami i celami organizacji, a sposób skutecznego pozyskiwania, identyfikacji, rozwoju, motywowania i utrzymania utalentowanych pracowników stanowi obecnie jedno z najważniejszych źródeł tej przewagi. Strategiczne podejście do zarządzania talentami zaczęło dominować w literaturze pod koniec pierwszej dekady XXI wieku. W najczęściej cytowanej publikacji w tym zakresie D.G. Collings i K. Mellahi [2009, s. 304] definiują zarządzanie talentami jako „systematyczną identyfikację kluczowych pozycji, które w zróżnicowanym stopniu przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej firmy, identyfikację puli pracowników o wysokich wynikach i potencjale w celu obsadzenia tych pozycji, oraz zróżnicowanie architektury systemu zarządzania zasobami ludzkimi, by efektywnie rozwijać, angażować i motywować tych pracowników”. Innym przykładem jest definicja R. Silzera i B.E. Dowella [2010, s. 18], zgodnie z którą „zarządzanie talentami to zintegrowane procesy, programy i wartości zaprojektowane i wdrażane w celu przyciągania, rozwoju, rozmieszczenia i utrzymania talentów, które pozwolą na realizację celów strategicznych oraz przyszłych potrzeb biznesowych”. Strategiczne podejście do zarządzania talentami akcentuje potrzebę uwzględniania strategii biznesowej w planowaniu działań oraz traktowania zarządzania talentami jako kluczowy proces biznesowy. Uznaje się, że podejście to będzie dominowało w koncepcjach zarządzania talentami w przyszłości, gdyż w obliczu dynamicznych zmian uwarunkowań rynkowych zwiększa ono istotnie wartość programów zarządzania talentami dla organizacji i jej wyników.

Przegląd najnowszej literatury tematu wyraźnie jednak wskazuje, że mimo eksplozji retoryki dotyczącej wagi i znaczenia zarządzania talentami sama koncepcja zarządzania talentami znajduje się w fazie rozwoju (w kontekście podejścia naukowego). Stan zaawansowania badań empirycznych nie pozwala na wyjaśnienie wielu dylematów związanych z procesami zarządzania talentami, co powoduje w dużej mierze intuicyjne zakładanie pewnych prawidłowości. Jednym z zagadnień poruszanych w literaturze jest trudność w identyfikacji talentów wynikająca ze specyficznej natury utalentowanych pracowników, rozpatrywanej z punktu widzenia unikatowości i wartości, jaką wnoszą do organizacji. Nie chodzi więc o pewien uniwersalny zestaw cech charakteryzujących utalentowanych pracowników, ale raczej o ich obecny bądź przyszły wkład w rozwój i wyniki organizacji, a więc o identyfikację i rozwój pracowników utalentowanych w kontekście określonych warunków i celów organizacyjnych [Lepak i Snell 1999]. Uważa się, że powiązanie procesu ich identyfikacji i roz-

woju ze specyfiką działalności oraz strategią organizacji umożliwia nie tylko wypracowanie własnych wzorców przywództwa, lecz także podnosi zdolność szybkiego reagowania na zmieniające się zapotrzebowanie na kompetencje. Takie podejście rodzi jednak wiele problemów związanych z konsensusem pojęciowym dotyczącym talentu i utrudnia uniwersalną operacjonalizację zarówno samego talentu, jak i koncepcji zarządzania talentami.

Identyfikacja talentów jest procesem wielowymiarowym, wymagającym szczególnej przejrzystości i dużego stopnia obiektywizmu. Jej przejrzystość jest istotna przede wszystkim z punktu widzenia samego pojęcia talentu i emocji związanych z różnicowaniem pracowników na talenty i „nie-talenty”. Jasno zdefiniowane i komunikowane kryteria identyfikacji talentów ograniczają niechęć i spadek motywacji osób nieobjętych programem, których zrozumienie przyczyn braku kwalifikacji do programu oraz warunków niezbędnych do spełnienia, by w przyszłości móc znaleźć się w grupie talentów, znacząco rośnie. Proces identyfikacji talentów powinien być również obiektywny, a więc powinien angażować wiele osób oceniających oraz w możliwie największym stopniu eliminować błędy wynikające z wewnętrznej polityki czy partykularyzmu zachowań przełożonych.

Istotną rolę w zarządzaniu talentami odgrywają także procesy rozwojowe, a związane z nimi korzyści dla firmy sprawiają, że rozwój talentów zyskał na znaczeniu i stał się podstawowym wyznacznikiem sukcesu programów zarządzania talentami. Raport firmy Deloitte podkreśla nawet, że środek ciężkości z „wojny o talenty”, na której wyrosła koncepcja zarządzania talentami, został przesunięty w kierunku „boju o rozwój talentów” [2013a, s. 45]. Ewolucja modelu rozwojowego spowodowała zmianę sposobu rozumienia istoty rozwoju z podejścia skoncentrowanego na dostarczaniu wiedzy poprzez programy szkoleniowe w kierunku ciągłego uczenia się w miejscu pracy (poprzez projekty, rotacje, dodatkowe obowiązki i inne doświadczenia rozwojowe). Od pracowników uznanych za talenty wymaga się większego zaangażowania zarówno w ich dotychczasowe obowiązki, jak i nowe zadania, włącza się ich w zespoły opracowujące strategię i nowe kierunki rozwoju firmy, zachęca do realizacji własnych inicjatyw, często stają się oni również partnerem dla przełożonego, wspierającym zarządzanie departamentem. Owo zaangażowanie przynosi często większe korzyści niż rozwój poprzez szkolenia oraz zmniejsza koszty związane z utratą talentu. Warto jednak podkreślić, że takie podejście wymaga przeprojektowania istniejących struktur i kultury organizacyjnej w kierunku koncentracji na podnoszeniu zdolności do uczenia się zarówno jednostek, jak i organizacji. Priorytetem rozwoju poprzez doświadczenia zdobywane w trakcie wykonywanej pracy powoduje konieczność identyfikacji wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań determinujących efektywność uczenia się z tych doświadczeń. Coraz częściej sięga się w tym zakresie do opracowań dotyczących organizacyjnego uczenia

się oraz tzw. organizacji uczących się, których przedmiot badań koncentruje się na identyfikacji czynników wewnętrznych, sprzyjających uczeniu się jednostek i organizacji [Marquardt 2011; Garvin, Edmondson i Gino 2009; Poell, van Dam i van der Berg 2004]. Rozwój organizacji uczącej się oznacza zwiększanie stopnia zdolności do uczenia się rozpatrywanej z punktu widzenia procesów tworzenia, dyfuzji i absorpcji wiedzy, budowania wzorców zachowań menedżerów zorientowanych na uczenie się oraz konfiguracji systemów stymulujących uczenie się – systemów motywacyjnych oraz systemów wspierających rozwój umiejętności uczenia się. Operacjonalizacja pojęcia organizacji uczącej się prezentowana przez autorów tematu wskazuje, że jest ona mierzona przez zestaw określonych cech (wyróżników). Stopień posiadania przez przedsiębiorstwo cech organizacji uczącej się odzwierciedla natomiast poziom jego orientacji na uczenie się [Batorski 2000]. W niniejszej pracy często pojawia się pojęcie wymiarów organizacji uczącej się (*dimensions of learning organization*). Autorka przyjmuje terminologię najczęściej stosowaną w badaniach nad organizacjami uczącymi się, zakładającą, że wymiar organizacji uczącej się jest kategorią systematyczną grupującą cechy wykazujące podobieństwo w jednostki wyższego rzędu [Yang, Watkins i Marsick 2004]. Jednostki te są również w literaturze tematu nazywane dyscyplinami [Senge 1990], składowymi [McGill i Slocum 1993] czy elementami konstrukcyjnymi [Goh i Richards 1997; Garvin, Edmondson i Gino 2008].

Jak już wspomniano, literatura dotycząca zarządzania talentami często łączy koncepcję zarządzania talentami ze zwiększaniem stopnia orientacji na uczenie się organizacji. Na przykład J. Tabor [2008] podkreśla, że realizacja zarządzania talentami wiąże się z koniecznością uruchomienia zaawansowanych procesów uczenia się, czyli przekształcania organizacji w organizację uczącą się. Z kolei P. Cheese, R.J. Thomas i E. Craig [2008] udowadniają, że wysoka orientacja na uczenie się organizacji jest warunkiem sprawnej realizacji koncepcji zarządzania talentami, a rozważań nad zarządzaniem talentami nie można prowadzić w oderwaniu od analizy warunków uczenia się stwarzanych przez organizacje. Wynika to z tego, że efektywność i skuteczność zarządzania talentami zależy od szybkości, z jaką firma podejmie działania na rzecz rozwoju środowiska pracy o wysokim stopniu uczenia się. Stąd organizacje, które mają doświadczenie w zarządzaniu talentami, przywiązują szczególną wagę do stymulacji wewnętrznych warunków sprzyjających uczeniu się. W konsekwencji zarządzanie talentami może stawać się w takich organizacjach przesłanką zmian w zakresie praktyk i procesów uczenia się realizowanych na poziomie całej organizacji.

W niniejszej pracy podjęto więc dwa nurty teoretyczne – pierwszy dotyczy tematu zarządzania talentami, drugi zagadnienia organizacji uczącej się, tj. organizacji wykazującej wysoki stopień orientacji na uczenie się. W przypadku obu koncepcji widoczna jest dominacja podejścia normatywnego i przewaga

publikacji praktycznych, opartych na przykładach pojedynczych firm bądź zaleceniach firm konsultingowych. Do niedawna zainteresowanie tymi koncepcjami z punktu widzenia naukowego było niewielkie. Ostatnio jednak dynamicznie rośnie, a specjalne wydania czołowych czasopism naukowych, np. *Journal of World Business*, *European Journal of International Management*, *Human Resource Management Review* czy *International Journal of Human Resource Management*, wyraźnie wskazują na potrzebę analiz teoretycznych oraz badań empirycznych, które pozwolą na ustalenie ram koncepcyjnych obu zagadnień. Do tej pory nie doczekały się one jednak satysfakcjonujących opracowań naukowych, co znacząco utrudnia badanie zależności między nimi.

W związku z powyższym przyjęto, że zasadniczym celem pracy jest ustalenie wpływu zarządzania talentami na orientację na uczenie się przedsiębiorstw. Realizacja tego celu wymagała opracowania spójnych koncepcji obu zagadnień oraz ich empirycznej weryfikacji. Szczególną uwagę poświęcono zarządzaniu talentami, które jest głównym tematem niniejszej pracy. Założono, zgodnie z praktyką zarządzania talentami w przedsiębiorstwach, że działania dotyczące talentów przyjmują formę programów. Programy i realizowane w ich ramach procesy stały się obiektem pomiaru i analiz prowadzonego procesu badawczego. W literaturze przedmiotu coraz częściej zwraca się także uwagę na uzależnienie siły oddziaływania programów zarządzania talentami od stopnia ich dojrzałości [np. HRM Partners 2011; Bersin & Associates 2010], choć zarówno w opracowaniach praktycznych, jak i naukowych w tym zakresie brakuje badań, które empirycznie udowodniałyby taką zależność. Stopień dojrzałości programów został więc uwzględniony w badanej relacji między zarządzaniem talentami a orientacją na uczenie się przedsiębiorstw.

Na potrzeby realizacji celu głównego przyjęto następujące cele szczegółowe:

- usystematyzowanie wiedzy z zakresu zarządzania talentami;
- ustalenie definicji i ram pojęciowych talentu w organizacjach;
- identyfikację i ocenę sposobu realizacji procesów zarządzania talentami, ze szczególnym uwzględnieniem procesu identyfikacji, rozwoju i utrzymania talentów;
- identyfikację i weryfikację cech dojrzałego programu zarządzania talentami;
- ocenę poziomu dojrzałości programów zarządzania talentami w badanych przedsiębiorstwach;
- dokonanie syntetycznego zebrania i usystematyzowania dorobku naukowego dotyczącego organizacji uczącej się, tj. organizacji wykazującej wysoki poziom orientacji na uczenie się;
- identyfikację i ocenę wymiarów organizacji uczącej się (ustalenie tzw. modelu organizacji uczącej się);

możliwości przewidywania, którzy z pracowników przyniosą w przyszłości szczególną wartość dla firmy są większe, bo założenia budowania przewagi konkurencyjnej są bardziej przewidywalne. Można więc zauważyć, że w sektorach charakteryzujących się mniejszą dynamiką zmian częściej obserwuje się wykorzystanie podejścia skoncentrowanego na ludziach. Przy wyższej zmienności otoczenia znacznie częściej rekomenduje się wykorzystanie podejścia zorientowanego na kluczowe pozycje lub kluczowe pule talentów zapewniające większą elastyczność w przypadku potrzeby zmiany modelu biznesowego.

1.5. Charakterystyka procesów zarządzania talentami

1.5.1. Model zarządzania talentami

Niezależnie od tego, które z wymienionych w poprzednim podrozdziale podejść stanowi punkt wyjścia do tworzenia ram funkcjonowania zarządzania talentami w organizacji, procesy zarządzania talentami opierają się zazwyczaj na pozyskiwaniu, identyfikacji, rozwoju oraz utrzymaniu utalentowanych pracowników (rysunek 3).

Punktem wyjścia planowania procesów zarządzania talentami są cele strategiczne organizacji bądź jej jednostek biznesowych, które pośrednio (przez strategię zarządzania zasobami ludzkimi) i bezpośrednio wpływają na założenia odnośnie do strategii zarządzania talentami. Decydują one w dużej mierze o wyborze głównego podejścia do zarządzania talentami, determinującego filozofię myślenia o talentach i wpływającego na decyzje związane z zarządzaniem talentami. Dla przykładu koncentracja na kluczowych pozycjach oznacza systematyczną identyfikację pozycji, a następnie przyjęcie określonych ram identyfikacji, rozwoju i utrzymania talentów w celu obsadzenia tych pozycji. Na tym etapie istotne jest również ujednoczenie, na poziomie organizacji bądź jej jednostek, sposobu rozumienia talentu i przygotowanie menedżerów do ich uczestnictwa w procesach zarządzania talentami.

Jak podkreślają A. Pocztowski i A. Miś [2008], organizacje, realizując procesy zarządzania talentami, wykorzystują narzędzia stosowane w zarządzaniu zasobami ludzkimi, choć ich zakres i sposób stosowania jest odmienny. Procesy te są realizowane w ramach programów zarządzania talentami skierowanych do grupy bądź grup talentów. Programy i zachodzące w ich ramach procesy są następnie obiektem pomiaru i analiz efektywności, które przeprowadza się w kontekście realizacji celów strategicznych organizacji. Poniżej została zapre-

zentowana specyfika kluczowych procesów realizowanych w ramach programów zarządzania talentami.

1.5.2. Pozyskiwanie i identyfikacja talentów

Pozyskiwanie i identyfikacja talentów dotyczy zarówno działań rekrutacyjnych odnoszących się do pozyskiwania talentów z zewnętrznego rynku pracy, jak i identyfikacji wewnętrznej puli talentów. Rekrutacja zewnętrzna wynika najczęściej z braku odpowiednich pracowników wewnątrz firmy, którzy pozwoliliby na realizację celów organizacji, a czasami łączy się również z uruchomieniem nowego biznesu i związanymi z tym dużymi kosztami przesunięcia własnych talentów oraz potrzeby pozyskania wiedzy z zewnątrz. W swojej pracy L.W. Joyce [2010, s. 126] wymienia następujące powody zastosowania strategii pozyskiwania talentów z zewnątrz:

- konieczność szybkiego pozyskania talentów,
- szybki wzrost organizacji przekraczający wewnętrzne możliwości identyfikacji i rozwoju talentów,
- wejście na nowe rynki lub uruchomienie nowego biznesu,
- potrzeba dużych zmian w organizacji, w tym również zmian w kulturze organizacyjnej, wymagających innego spojrzenia na organizację i braku uwikłania w relacje wewnętrzne, często uniemożliwiające przeprowadzenie zmian.

Rekrutacja talentów ma na celu zidentyfikowanie i przyciągnięcie uzdolnionych pracowników o kompetencjach szczególnie istotnych dla organizacji. Odróżnia się ona od tradycyjnej rekrutacji nie tylko sposobem poszukiwania kandydatów (np. działania w kierunku tzw. pasywnych kandydatów), lecz także większą złożonością kryteriów pozyskiwania kandydatów. Do atrybutów odróżniających rekrutację talentów od rekrutacji pozostałych pracowników należą: szukanie ciągle; wydłużony proces rekrutacji talentów; złożoność kryteriów pozyskiwania kandydatów oraz włączanie talentów w proces rekrutacji.

Pierwsza z wymienionych różnic – szukanie ciągle (permanentne) – polega na stałym śledzeniu rynku oraz działań konkurencji w zakresie rekrutacji, a także śledzeniu profili potencjalnych kandydatów poprzez dostępne technologiczne kanały komunikacji i platformy online, np. LinkedIn, blogi, fora ekspertów, grupy dyskusyjne [Tabor 2013, s. 75–76; VanTassel-Baska 2011, s. 108]. Według raportu Deloitte [2015b] dynamicznie rośnie rekrutacja talentów przy użyciu platform online, takich jak Good&co, PayScale, Pymetrics czy AngelList. Platformy te pozwalają na ocenę szeregu atrybutów danej osoby (zdolności, umiejętności, profilu osobowościowego itp.) oraz łączenie jej z potencjalnymi pracodawcami. Z jednej strony ułatwiają one jednostce poszukiwanie pracy, wskazują

również na jej wartość na rynku pracy, wysokość zarobków osób o podobnych kompetencjach oraz pozwalają na lepsze zrozumienie możliwości i kierunków rozwoju kariery (często to te trzy ostatnie czynniki powodują, że talent korzysta z danej platformy). Z drugiej strony umożliwiają firmom dostęp do utalentowanych pracowników, nawet jeżeli w danym momencie firmy te nie poszukują kandydatów na konkretne stanowiska. Wspomniane platformy przyczyniły się do znacznego wzrostu rekrutacji tzw. pasywnych kandydatów (nieszukających pracy), opartej na otrzymywaniu informacji o talentach (np. Pymetrics, Good&co, AngelList) bądź śledzeniu profili potencjalnych kandydatów, zamieszczanych przez nich treści, komentarzy, czy posiadanych sieci kontaktów (np. LinkedIn, Twitter). Taka forma rekrutacji różni się od rekrutacji tradycyjnej, polegającej na zamieszczaniu ogłoszeń o pracę i wyborze spośród zgłaszających się kandydatów. Wymienione formy poszukiwania pracowników zwiększają oczywiście również ryzyko utraty talentu na rzecz konkurencji.

Druga z wymienionych różnic dotyczy wydłużonego procesu rekrutacji talentów. Składa się on z sześciu etapów: 1) określenie profilu talentu, przy założeniu, że różne grupy talentów wymagają stworzenia odrębnych profili talentów; 2) identyfikacja firm, w których funkcjonują stanowiska o zbliżonym zakresie działań; 3) pozyskanie informacji o pracownikach zajmujących dane stanowiska i realizujących określone zadania; 4) uzyskanie informacji o ich osiągnięciach i efektywności; 5) kontakt z wybranymi kandydatami; 6) przeprowadzenie rozmowy wstępnej [Pauli 2008, s. 106].

Rekrutację talentów wyróżnia złożoność kryteriów pozyskiwania kandydatów. Dla poszukiwania kandydatów ważna jest nie tylko ocena ich kompetencji (według przyjętego profilu utalentowanego pracownika), lecz także próba diagnozy wyników osiągniętych u konkurentów, możliwości rozwoju u konkurentów, poziomu zadowolenia z obecnej sytuacji zawodowej itd. [von Selde-neck 2004, s. 170]. Badania przeprowadzone przez U. Paulego [2008, s. 105] wskazują, że do najczęstszych kryteriów branych pod uwagę przy poszukiwaniu talentów na zewnętrznym rynku pracy należą: indywidualne osiągnięcia, opinia o kandydacie w branży, zespół, jakim zarządza, staż pracy na stanowisku i zainteresowania.

Ostatnia z wymienionych różnic dotyczy włączania talentów w proces rekrutacji. Oznacza to, że każdy talent powinien poświęcić jeden lub dwa dni w miesiącu na prowadzenie rozmów z kandydatami, zaangażowanie się w poszukiwanie talentów (np. przez przeglądanie LinkedIn) lub prowadzenie prezentacji na uniwersytetach. Jak podkreślają E. Michaels, H. Handfield-Jones i B. Axelrod [2001, s. 90–91], osoby utalentowane, przechodząc przez proces identyfikacji i intensywnego rozwoju, potrafią lepiej odnaleźć talenty wśród kandydatów, a kierując się wysokimi standardami, szukają osób również mogących spełniać te standardy. Poza tym, jak wykazały badania autorów, talenty posiadają szcze-

gólne umiejętności przyciągania i inspirowania innych utalentowanych pracowników.

Pozyskiwanie talentów obejmuje również działania prerokrutacyjne i selekcyjne na uczelniach wyższych. Organizacje świadomie włączają ten etap do działań związanych z zarządzaniem talentami, oferując specjalne programy dla młodych utalentowanych studentów i absolwentów.

Równoległe z procesem pozyskiwania talentów odbywa się identyfikacja talentów wśród pracowników już zatrudnionych. Identyfikacja wewnętrzna jest procesem wieloetapowym i złożonym. Składa się mianowicie z: ustalenia kryteriów i instrumentów oceny talentów oraz sposobów ich identyfikacji; oceny za pomocą różnorodnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi (we współpracy z działem zarządzania zasobami ludzkimi i/bądź firmą doradczą); przeglądu kandydatów podczas spotkań przeglądowych; akceptacji ostatecznej listy kandydatów i ich nominacji. Jest ona wysoce uzależniona od uwarunkowań organizacyjnych, kultury organizacyjnej oraz doświadczenia w implementacji procesu zarządzania talentami [Iles 2013]. Kluczowa jest w tym zakresie przejrzystość procesu oraz umiejętność oceny i obiektywizm osób oceniających kandydatów. Po pierwsze, proces powinien być jasny i zrozumiały dla wszystkich pracowników. Może to ograniczać niechęć i spadek motywacji osób nieobjętych programem, wynikający często z braku wiedzy na temat celów i kryteriów doboru talentów. Po drugie, istotne są umiejętności i zrozumienie własnej roli przez menedżerów oceniających talenty, których zaangażowanie jest kluczowe dla efektywności zarządzania talentami. Po trzecie, proces identyfikacji talentów powinien być obiektywny, a więc powinien angażować wiele osób oceniających oraz w możliwie największym zakresie eliminować błędy wynikające z wewnętrznej polityki, poczucia zagrożenia przez menedżerów czy dynamiki zespołów oceniających, stanowiących ważny element procesu oceny. Ten ostatni element wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na problemy związane z niskim poziomem zaufania między członkami zespołu, dominującą postawą osób o wyższym stanowisku czy lękiem przed negatywną oceną, zwłaszcza gdy inni uczestnicy spotkania nie zgadzają się z daną kandydaturą [Mäkelä, Björkman i Ehrnrooth 2010, s. 140]. W tym zakresie główną rolę odgrywają działy zarządzania zasobami ludzkimi, które powinny zapewnić takie przeszkolenie menedżerów, by dało im ono wiedzę na temat wspomnianych już wcześniej błędów popełnianych często nieświadomie w procesie oceny.

Identyfikacja talentów wewnątrz organizacji wiąże się z koniecznością ustalenia, kim jest talent, oraz uzyskania konsensusu pojęciowego w tym zakresie na poziomie organizacji bądź jej jednostek. Przegląd literatury pozwolił na określenie trzech kluczowych dylematów, które są najczęściej analizowane w kontekście procesu identyfikacji talentów, a które wynikają z wieloaspektowości pojęcia talentu opisanego w podrozdziale 1.3. Pierwszy dylemat dotyczy pytania, czy zarządzanie talentami powinno obejmować wybraną grupę pracow-

ników, czy wszystkich pracowników. Drugi dylemat jest związany ze zrozumieniem cech talentu w kontekście zdolności wrodzonych, które K. Heller [1932] określa jako zdolności wyższego rzędu, lub w kontekście kompetencji. Trzeci dylemat dotyczy stopnia, w jakim o decyzji nominacji do grupy talentów powinny przesądzać dotychczasowe wyniki pracownika, a w jakim stopniu jego potencjał. Charakterystyka każdego podejścia wraz z jego zaletami i wadami została przedstawiona poniżej.

Pierwszy z dylematów przy wyborze podejścia do identyfikacji talentu dotyczy wspomnianej już wątpliwości, czy organizacja powinna różnicować pracowników na talenty i „nie-talenty”. Z jednej strony można przyjąć, że każdy pracownik jest talentem (posiada szczególne zdolności, które należy mu pomóc odnaleźć i rozwijać – podejście egalitarne). Niewątpliwie traktowanie każdego pracownika w kategorii talentu jest korzystne dla jego motywacji i zaangażowania oraz eliminuje ryzyko identyfikacji niewłaściwych osób. Niemniej jednak zwolennicy podejścia skoncentrowanego na wybranej grupie osób (podejście elitarne) [patrz Becker, Huselid i Beatty 2009; Gelens i in. 2013; Ledford i Kochanski 2004] uważają takie podejście za niepraktyczne, nieefektywne i zbyt kosztowne. Dodatkowo informowanie pracowników, że każdy jest talentem, jest często wyłącznie deklaratywne [Kaczmarska i Sienkiewicz 2005]. Przeciwnicy tego podejścia nie podważają wagi rozwoju wszystkich pracowników, jednak podkreślają, że traktowanie każdego przez pryzmat talentu stawia pod znakiem zapytania zasadność koncepcji zarządzania talentami, która staje się nową nazwą dla już istniejących procesów i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Fundamentem koncepcji zarządzania talentami jest różnicowanie pracowników, co jest podyktowane nieproporcjonalnie większą wartością dodaną dostarczoną przez osoby posiadające cechy szczególne istotne dla rozwoju organizacji [Morton 2005; Boudreau i Ramstad 2005]. Podejście skoncentrowane na wybranych pracownikach wyraźnie dominuje w literaturze dotyczącej zarządzania talentami, choć autorzy odmiennie interpretują, którzy z pracowników powinni się w tej grupie znaleźć. Dlatego X. Chuai, D. Preece i P. Iles [2008] podkreślają potrzebę koncentracji na pracownikach, których zarówno wartość, jak i unikatowość dla organizacji jest wysoka. Wartość w tym przypadku jest rozumiana przez pryzmat istotnego wkładu w rozwój organizacji oraz realizację celów strategicznych, unikatowość natomiast wyraża się w trudności zastąpienia danego pracownika. Z kolei M. Festing i L. Schäfer [2014] uznają za talenty osoby o ponadprzeciętnych zdolnościach, umiejętnościach, wiedzy, doświadczeniu, inteligencji oraz możliwościach rozwoju, które mają największy wpływ na wyniki organizacji. Natomiast R. Silzer i A.H. Church [2010] wskazują na konieczność wyróżniania osób o wysokim potencjale, predysponującym ich do osiągania wysokich wyników w przyszłości na wyższych stanowiskach lub w nowych rolach.

Pomimo dominacji (zarówno w praktyce, jak i teorii) podejścia skoncentrowanego na wybranych pracownikach budzi ono wiele wątpliwości związanych z kosztem potencjalnego spadku motywacji i zaangażowania osób nieuznanych za talenty oraz ryzykiem inwestowania dużych zasobów w niewielką grupę osób, która może stać się szybko obiektem zainteresowania konkurencji. Coraz częściej proponuje się więc podejścia pośrednie, które poszerzają krąg osób objętych programem [Björkman i in. 2013; Stahl i in. 2012]. Obejmują one nie tylko osoby przeznaczane na najwyższe stanowiska, lecz także osoby o możliwościach awansu o jeden lub dwa szczeble w strukturze organizacyjnej w ramach tego samego biznesu, ekspertów czy młodych pracowników dopiero rozpoczynających pracę. W ramach każdej z grup przygotowuje się odrębny zestaw narzędzi służący prawidłowej identyfikacji i zindywidualizowanemu rozwojowi tych grup talentów. Poszerzanie grupy talentów zmienia również podejście do rozwoju talentów, przesuwając je w kierunku rozwoju w miejscu pracy (nowe obowiązki, projekty, rotacja, mentoring, coaching itd.), co znacznie ogranicza koszty związane z rozwojem pracowników, a z drugiej strony przynosi wymierne korzyści organizacji. Warto jednak podkreślić, że włączanie większej liczby pracowników w programy zarządzania talentami zwiększa rolę menedżerów różnych szczebli w identyfikacji i rozwoju talentów, co wiąże się z koniecznością wprowadzania dodatkowych narzędzi oceny menedżerów pod kątem ich umiejętności i zaangażowania w procesy zarządzania talentami [Gelens i in. 2013].

Organizacje zmniejszają również negatywne skutki postrzeganej niesprawiedliwości podziału na talenty i „nie-talenty” poprzez stosowanie praktyk, które S. Beechler i I.C. Woodward [2009] nazywają kreatywnym podejściem do talentu. Chodzi tu o objęcie różnymi inicjatywami szerszego grona pracowników, choć inicjatywy te bezpośrednio nie wiążą się z programami zarządzania talentami. Należą do nich: stwarzanie starszym pracownikom (także emerytom) szans bycia mentorem dla młodszych pracowników bądź włączania ich w projekty w roli ekspertów; szkolenie wybranych pracowników do roli wewnętrznego trenera; uczestnictwo w wykładach na uniwersytetach w roli wykładowcy czy włączanie pracowników w ważne projekty krajowe i międzynarodowe.

Kolejny dylemat dotyczy sposobu definiowania talentu przez pryzmat jego zdolności wrodzonych czy kompetencji. Na jednym biegunie kontinuum definicji talentu znajduje się podejście zorientowane na dobra wrodzone, na drugim – dobra wyuczone i nabywane [Pocztowski i Miś 2008]. Pierwsze podejście dotyczy definiowania cech talentu przez pryzmat wewnętrznych atrybutów poddających się niewielkim zmianom w czasie [Dweck 2012], wewnętrznej i niewyszkolonej biegłości w jednej z domen zdolności [Gagné 2004], która charakteryzuje niewielką grupę osób (około 10%), wskazując na elitarność i ograniczoną dostępność talentów (podejście dominujące w psychologii edukacyjnej). Drugie podejście definiuje talent jako osobę posiadającą ponadprzeciętny poziom istot-

nych dla organizacji kompetencji, a więc sumy określonych umiejętności, wiedzy, atrybutów intelektualnych i osobowościowych (np. inteligencja emocjonalna, zdolność myślenia strategicznego, wytrwałość) oraz motywacji (np. zapał, nastawienie na wyniki). Odpowiednio rozwijane i stymulowane kompetencje predysponują daną osobę do obejmowania w przyszłości wyższych stanowisk lub pełnienia nowych funkcji (podejście dominujące w teorii zarządzania zasobami ludzkimi).

Wybór jednego z tych dwóch podejść kształtuje decyzje związane z postacią procesów zarządzania talentami. W przypadku gdy organizacje koncentrują się na pierwszym podejściu, o wiele większą wagę przywiązują do procesu identyfikacji talentów, w którym wykorzystuje się przede wszystkim testy psychologiczne, diagnozę predyspozycji intelektualnych i zdolności poznawczych czy analizy osobowościowe przeprowadzane przez Assessment Center [Meyers i van Woerkom 2014]. Ponieważ zdolności wrodzone są dobrem rzadkim, grupa talentów nie jest liczna. Przegląd literatury pozwala zaobserwować, że to podejście implikuje przeznaczanie talentów na najwyższe stanowiska, a ich rozwój najczęściej opiera się na systemie szkoleń formalnych z zakresu przywództwa i zarządzania ludźmi oraz inicjatywach z udziałem kadry wyższych szczebli. Następstwem identyfikacji talentów wyłącznie przez pryzmat zbioru predyspozycji osobowościowo-intelektualnych jest znaczne ograniczenie liczby osób, które mogą być uznane za talenty. Takie podejście jest jednak dość ryzykowne w obliczu zmian demograficznych. Charakteryzują się one stopniową zmianą charakteru kontraktu psychologicznego pracownik–pracodawca, polegającą na spadku lojalności i zwiększeniu wymagań w stosunku do własnego rozwoju pracowników pokolenia Y (urodzonych między 1979 a 1995, choć ten przedział czasowy jest umowny), którzy stanowią coraz większy odsetek osób pracujących. Spadek lojalności może pociągać za sobą większe ryzyko utraty talentów i duże straty finansowe wynikające z przeznaczania znacznych środków finansowych na rozwój niewielkiej grupy osób. Identyfikacja talentu na podstawie wrodzonych zdolności nie daje również osobom nieuznanym za talent szansy dołączenia do grupy talentów w przyszłości (niezależnie od zaangażowania i chęci uczenia się), co w istotny sposób może się przyczyniać do obniżenia motywacji i zaangażowania tych pracowników.

W drugim przypadku natomiast (talent w perspektywie kompetencji) identyfikacja, choć niepozbawiona oceny atrybutów intelektualnych i osobowościowych, w dużej mierze polega na diagnozie ponadprzeciętnego poziomu wiedzy, umiejętności i doświadczeń, które wnoszą szczególną wartość do działalności firmy oraz towarzyszące temu postawy i zachowania (związane z motywacją). Ponieważ talent charakteryzują nabywane umiejętności i wiedza, identyfikując talent, zwraca się również uwagę na ambicje i zdolność do dalszego uczenia się i rozwoju. Trudność oceny wymienionych elementów sprawia, że istotnym

elementem procesu identyfikacji staje się bardzo szczegółowa i poparta wieloma przykładami ocena przełożonego (*evidence-based assessment*), metoda 360 stopni, która dostarcza wielokierunkowej informacji o kandydacie, oraz sesje kalibracyjne¹⁵ (*calibration meetings*) i przeglądowne (*review meetings*) na różnych szczeblach organizacji. Pozwalają one na wypracowanie jednolitego sposobu rozumienia kryteriów oceny oraz pogłębioną analizę każdego kandydata. W tym podejściu wzrasta również złożoność działań rozwojowych talentu, które koncentrują się głównie na zdobywaniu doświadczeń przez pracownika i uczeniu się w miejscu pracy. Podejście do identyfikacji talentu przez pryzmat kompetencji daje organizacjom wiele korzyści, przez co zaczyna wyraźnie dominować w praktyce zarządzania talentami. Po pierwsze, nie zamyka osobom nieuznanym za talent w danym momencie drogi do nominacji w przyszłości. Po drugie, oparcie programów rozwojowych na uczeniu się w miejscu pracy (projekty, rotacje, dodatkowe obowiązki itd.) sprawia, że od pracowników uznanych za talent wymaga się większego zaangażowania zarówno w ich dotychczasowe obowiązki, jak i nowe zadania i projekty. Włącza się ich w zespoły opracowujące strategię, nowe kierunki rozwoju firmy, zachęca do realizacji własnych inicjatyw, często stają się oni partnerem dla przełożonego, wspierając zarządzanie departamentem. Takie zaangażowanie przynosi często większe korzyści finansowe niż nakłady na rozwój talentów oraz zmniejsza koszty związane z utratą talentu w porównaniu z rozwojem talentu wyłącznie poprzez programy szkoleniowe. Warto jednak podkreślić, że takie podejście wymaga odpowiedniej kultury organizacyjnej charakteryzującej się dużym poziomem wsparcia menedżerów dla procesów rozwojowych.

Kolejne pytanie, często pojawiające się w literaturze w kontekście rozważań dotyczących identyfikacji talentów, dotyczy stopnia, w jakim o decyzji nominacji do grupy talentów powinny decydować dotychczasowe wyniki pracownika, a w jakim jego potencjał. Podczas gdy w literaturze dominuje przekonanie, że wyniki danego pracownika nie dają gwarancji doskonałych wyników w przyszłości, szczególnie w nowych rolach [Silzer i Church 2010; Martin i Schmidt 2010], w praktyce wiele firm traktuje wyniki jako główne narzędzie identyfikacji

¹⁵ Termin kalibracja (*calibration*) często pojawia się w literaturze anglojęzycznej dotyczącej zarządzania talentami. Jest on także wielokrotnie przywoływany przez praktyków tematu, szczególnie w kontekście spotkań kalibracyjnych, czyli mających na celu skalowanie i klasyfikowanie pojęć związanych z definiowaniem i kryteriami identyfikacji talentów. Opierają się one na szczegółowej weryfikacji przyjętych założeń w stosunku do stosowanych praktyk. „Kalibracja” jest terminem zaczerpniętym z nauk technicznych, w których oznacza m.in. „czynności sprawdzające prawidłowość pomiaru dokonywanego przez przyrząd na podstawie jego wzorca; wzorcowanie [Słownik wyrazów obcych 2001]. Definicje terminu „kalibracja” można również znaleźć w słownikach anglojęzycznych, np. *Business Dictionary*, który definiuje kalibrację jako „porównanie predykcji modeli teoretycznych z rzeczywistymi danymi oraz dostosowywanie założeń i przyjętych wzorów w celu otrzymywania bardziej wiarygodnych rezultatów” [2017].

talentów [Dries i Pepermans 2008]. Pomiar wyników jest bardziej obiektywny i łatwiejszy do uzasadnienia, wywołuje więc mniej wątpliwości u pracowników nieuznanych za talenty. Jest on dużo bardziej efektywny w przypadku, gdy docelowe stanowisko oraz wymagania z nim związane są znane. W pierwotnym ujęciu zarządzania talentami – głównie przez pryzmat planów sukcesji – takie podejście było w dużej mierze słuszne. Jednak w obecnym rozumieniu zarządzania talentami identyfikacja talentu głównie w aspekcie dotychczasowych wyników nie jest wystarczająca. Talent rozpatruje się coraz częściej, według ujęcia D. Searsa [2003], przez pryzmat potencjału umożliwiającego wnoszenie wysokiego wkładu w rozwój organizacji, a jego ocena nie jest związana z określoną pozycją czy określonymi przyszłymi obowiązkami. Koncentruje się ona na próbie identyfikacji, jaki jest zasób możliwości danego pracownika, by móc w przyszłości uwzględnić go jako kandydata na różne stanowiska (średniego lub wyższego szczebla, w ramach tego samego lub różnych biznesów itd.). Zbliżone ujęcie potencjału w kontekście zarządzania talentami przedstawiają M. Campbell i R. Smith [2014], uznając, że osoba z wysokim potencjałem to osoba o możliwościach i motywacji do rozwoju, które predysponują ją do objęcia w przyszłości nowych ról w organizacji. Z kolei J. Martin i C. Schmidt [2010] zwracają uwagę na konieczność ustalenia kompetencji istotnych z punktu widzenia planów strategicznych organizacji oraz identyfikacji talentów na podstawie możliwości rozwoju tych kompetencji. Podobnie R. Silzer i A.H. Church [2009] podkreślają, że potencjał oceniany jest przez pryzmat określonego zestawu cech, pozwalających w przyszłości osiągać ponadprzeciętne wyniki oraz wносить wartość dla organizacji na wyższych stanowiskach bądź w nowych rolach.

Pomiar potencjału jest skomplikowany, a w obliczu braku solidnych podstaw teoretycznych w zakresie mierzenia potencjału na potrzeby zarządzania talentami (pomimo istnienia wielu praktycznych modeli potencjału – więcej w rozdziale 2), powstaje wiele pytań i niejasności: Czy potencjał jest uniwersalny, czy zależy od kontekstu i przyszłej pozycji? Czy potencjał to coś, co dana osoba posiada, czy coś, co można rozwinąć? Czy predyktory potencjału różnią się w zależności od branży, kultury, płci albo pionu funkcjonalnego organizacji? Jakie wartości należy przyjmować w ramach każdej zmiennej, by móc zakwalifikować danego pracownika do grupy talentów? Na jakim etapie kariery pracownika można badać potencjał i jak dostosować kryteria potencjału do wieku i doświadczenia pracowników? W jakim stopniu otoczenie, w którym znajduje się pracownik, wpływa na obserwowalne predyktory potencjału (np. determinacja i zapał, chęć podejmowania ryzyka)?

Przegląd literatury pozwala zauważyć, że choć kryteria wyniku i potencjału są prawie zawsze włączane do oceny kandydatów do puli talentów [np. Mäkelä, Björkman i Ehrnrooth 2010; Human Capital Institute 2008; Barron 2007; Huselid, Beatty i Becker 2005], wątpliwości budzi waga obu zmiennych w ocenie

kandydatów do puli talentów i ich rola w trafności identyfikacji talentu. W pozycjach naukowych dotyczących zarządzania talentami brak jest badań empirycznych w tym zakresie.

Podsumowując, można uznać, że przyjęcie określonego podejścia do identyfikacji talentu w znaczącym stopniu determinuje nie tylko kryteria i instrumenty oceny kandydatów do grupy talentów, lecz także wpływa na kształt i zakres pozostałych procesów zarządzania talentami, wyznacza oczekiwania związane z nominacją do puli talentów oraz jest wskazówką, jaki profil pracownika jest szczególnie ceniony w organizacji. Jednak mając na uwadze wymienione powyżej różnice związane z definiowaniem talentu w organizacji, można wnioskować, że traktowanie tego pojęcia w przedsiębiorstwach może charakteryzować brak spójności. Wielość alternatywnych ujęć i podejść może utrudniać jednoznaczność postrzegania talentu i wymagać szczególnego wysiłku organizacji w kierunku ujednolicenia sposobu rozumienia talentu. Szczególnie dotyczy to podmiotów bezpośrednio zaangażowanych w zarządzanie talentami (przedstawiciele działów zarządzania zasobami ludzkimi, menedżerów, osób utalentowanych). Niewystarczające działania w tym zakresie są często podkreślane w literaturze tematu [Silzer i Church 2009]. W związku z powyższym zasadne wydaje się postawienie hipotezy 1 stanowiącej:

H1: W przedsiębiorstwach rzadko podejmuje się działania mające na celu ujednoczenie definicji talentu, a podmioty zarządzania talentami różnią ją interpretują.

Przeprowadzona analiza podejść do identyfikacji talentu pozwala zauważyć, że przedsiębiorstwa skłaniają się bardziej ku podejściu elitarnemu, skoncentrowanemu na identyfikacji grupy bądź grup talentów (w przeciwieństwie do obejmowania działaniami zarządzania talentami wszystkich pracowników organizacji). Można również założyć, że identyfikując talenty, przedsiębiorstwa opierają się głównie na ocenie osiągniętych wyników i potencjału pracownika, które to czynniki decydują o przyszłej zdolności (rozumianej jako zasób możliwości) i gotowości pracownika (rozumianej jako motywacji, dyspozycji) do osiągnięcia ponadprzeciętnych rezultatów na wyższych stanowiskach lub w nowych rolach oraz wnoszenia istotnego wkładu w rozwój organizacji i realizację jej celów strategicznych [Chuai, Preece i Iles 2008; Collings i Mellahi 2009; Silzer i Church 2009; Dries 2013].

W pracy postawiono więc kolejną hipotezę badawczą o następującej treści:

H2: W przedsiębiorstwach dominuje elitarne podejście do identyfikacji talentów, a głównymi kryteriami ich identyfikacji są ponadprzeciętne wyniki oraz wysoki potencjał, które pozwalają ocenić przyszłą zdolność

i gotowość pracownika do osiągnięcia ponadprzeciętnych rezultatów na wyższych stanowiskach lub w nowych rolach oraz wnoszenia wysokiego wkładu w rozwój organizacji i realizację jej celów strategicznych.

Podstawą do weryfikacji powyższych hipotez będzie zarówno badanie jakościowe dotyczące zarządzania talentami, jak i badanie zasadnicze.

1.5.3. Ewolucja podejść do rozwoju oraz specyfika procesów rozwojowych talentów

Rozwój talentów jest drugim, po identyfikacji talentów, kluczowym obszarem zarządzania talentami. Konieczność stałego podnoszenia kwalifikacji oraz kompetencji pracowników wraz z priorytetem samodzielnego podejmowania inicjatyw rozwojowych przez pracowników stają się podstawowym tematem badań nad skutecznością podejmowanych przez organizację działań rozwojowych utalentowanych pracowników. W swojej pracy T.N. Garavan, R. Carbery i A. Rock [2011, s. 6] definiują rozwój talentów jako planowanie, selekcję i wdrażanie, w ramach zarządzania talentami, strategii rozwoju dla pul talentów, aby zapewnić obecnie i w przyszłości odpowiednią podaż talentów pozwalającą na realizację celów strategicznych organizacji. Wzrastająca rola wewnętrznej identyfikacji talentów wraz z coraz większymi doświadczeniami organizacji w zarządzaniu nimi powoduje, że procesy i narzędzia rozwoju talentów są również dobierane coraz bardziej świadomie, zwłaszcza że stanowią nie tylko o konkurencyjności i innowacyjności danego przedsiębiorstwa, ale również stają się istotnym narzędziem motywacyjnym pozwalającym wyróżnić się od konkurencji i zwiększyć wskaźnik utrzymania talentów.

Przez ostatnie lata praktyka i teoria w zakresie szkoleń i rozwoju przeszła znaczące przeobrażenia. Jak podkreśla wielu autorów, w latach 70. i 80. przedsiębiorstwa stymulowały rozwój pracowników głównie poprzez warsztaty, kursy i szkolenia oferowane przez zewnętrzne firmy szkoleniowe lub wewnętrzne jednostki zajmujące się szkoleniami [Conger 2010; Enos, Kehrhahn i Bell 2003]. Szkolenia te były ukierunkowane na przekazanie wiedzy z zakresu najnowszych teorii i praktyk w danej dziedzinie, studiów przypadków oraz ćwiczeń pozwalających na rozwój określonych umiejętności. Pod koniec lat 90. wraz z pojawieniem się nowych form edukacji związanych z programami online (zdalnych) i tzw. platformami e-learningowymi zakres i sposób rozwoju pracowników zaczął się powoli zmieniać. Po pierwsze, popularność narzędzi e-learningowych spowodowała spadek kosztów szkoleń oraz możliwość dostosowania rodzaju szkoleń do potrzeb jednostki (jednostka zaczęła mieć możliwość wyboru rodzaju szkoleń i momentu uczestniczenia w tych szkoleniach). Po drugie, pojawie-

niu z brakiem spójnego rozumienia celów i efektów tych programów (zaprezentowanych w podrozdziale 2.2) może znacząco obniżać efektywność zarządzania talentami.

Drugi wniosek jest związany ze stwierdzonymi w badaniach rozbieżnościami między sposobem rozumienia talentu a kryteriami identyfikacji talentu. Po pierwsze, sposób spojrzenia na zagadnienie wysokiego potencjału jest dość rozbieżny. W definicjach talentu wysoki potencjał i ponadprzeciętne umiejętności stanowiły dwa odrębne atrybuty, podczas gdy w kryteriach identyfikacji wysoki potencjał mierzony był określonym zestawem kompetencji (w których skład wchodziły umiejętności), jakie pozwolą pracownikowi osiągać ponadprzeciętne wyniki na wyższych stanowiskach bądź w nowych rolach w organizacji w przyszłości. Takie wyniki mogą świadczyć o potrzebie uporządkowania terminologii wewnątrz organizacji w tym zakresie. Po drugie, podczas gdy w definicjach talentu rzadko pojawiał się aspekt ponadprzeciętnych wyników, to były one najważniejszym kryterium identyfikacji talentów. Po trzecie, zaangażowanie było wymieniane w definicjach dużo rzadziej (np. przez 63% dyrektorów HR i 50% menedżerów), niżby to wynikało z jego znaczenia w procesie identyfikacji talentu (odpowiednio 71% i 83%). Rozbieżności te potwierdzają konieczność nateżenia wysiłków w celu zwiększenia spójności między rozumieniem talentu a rzeczywistymi kryteriami identyfikacji talentów.

Trzeci wniosek dotyczy niewiedzy talentów w zakresie kryteriów oceny kandydatów do puli talentów. Większość badanych talentów nie zna ani kryteriów oceny wyników, ani kryteriów oceny potencjału czy zaangażowania, będących podstawą ich nominacji do grupy talentów. Choć ta niewiedza nie wpływa na ich postawy i poziom zadowolenia z programu zarządzania talentami (więcej w podrozdziale 2.2), to może świadczyć o braku jasnej komunikacji odnośnie do kryteriów nominacji. Negatywną konsekwencją tego zjawiska mogą być wątpliwości pracowników nienominowanych do puli talentów co do rzeczywistych przesłanek nominacji konkretnych osób oraz ich niepewność w związku z warunkami, jakie musieliby spełnić, by móc dołączyć do grupy talentów.

2.4. Ocena kluczowych procesów zarządzania talentami

2.4.1. Podstawy i procesy identyfikacji talentów

Identyfikacja talentów różni się od pozostałych procesów zarządzania talentami koniecznością dużego stopnia uniwersalności podejścia, co oznacza, że kryteria doboru powinny być zunifikowane dla określonych grup talentów (np. w odróż-

nieniu od rozwoju, który często jest dostosowywany do jednostki i jej potrzeb). Oczekuje się w tym zakresie szczególnej przejrzystości i dużego stopnia obiektywizmu, osiąganego np. poprzez wieloszczeblową ocenę kandydata. W związku z powyższym szczególnie istotne staje się przygotowanie menedżerów do identyfikacji talentów. Wymaga ono przeprowadzenia serii spotkań kalibracyjnych i przeglądowych wyjaśniających sposób definiowania talentu i oceny kandydatów do puli talentów oraz rolę menedżerów w tym procesie. Zrozumienie przez menedżerów istoty identyfikacji talentów i ich zaangażowanie są podstawą sukcesu praktyk w tym zakresie. Badania wskazują jednak, że zaangażowanie tej grupy odbiorców w proces identyfikacji talentów jest zdecydowanie zbyt niski [Tabor 2013]. Badania autorki również potwierdzają to zjawisko (więcej w podrozdziale 2.2) i upatrują jego przyczyn w ograniczonym wpływie menedżerów na kształt programu zarządzania talentami, zbyt rzadko stosowanych spotkaniach kalibracyjnych (tylko 12% firm stosuje je regularnie) oraz braku przygotowania menedżerów do pełnienia wyznaczonej im funkcji w procesie zarządzania talentami.

Wiele badań wskazuje, że wraz z potrzebą zaangażowania menedżerów różnego szczebla w procesy identyfikacji talentów wzrasta ryzyko błędów popełnianych na różnych jego etapach. Są one przeważnie związane z nieracjonalnym i subiektywnym sposobem postrzegania rzeczywistości i dotyczą wspomnianych już wcześniej błędów poznawczych (np. efekt faworyzowania, aureoli, podobieństwa, konformizmu, projekcji, atrybucji przyczynowych). Błędy te w zasadniczy sposób wpływają na sposób formułowania poglądów i proces podejmowania decyzji. W swojej pracy R. Silzer i A.H. Church [2010] zidentyfikowali brak umiejętności identyfikacji talentów jako kluczową słabość programów zarządzania talentami, podkreślając, że wdrażanie tych programów powinno być poprzedzone rozwojem umiejętności menedżerów w dwóch obszarach. Pierwszy obszar dotyczy umiejętności oceny zachowań pracowników w następujących aspektach: co i jak obserwować (np. umiejętności obserwowania zachowań i postaw); jak kategoryzować te obserwacje; czym różni się gotowość do obejmowania danej roli od potencjału do obejmowania innych ról w przyszłości [Howard i Wellins 2009]; jak ten potencjał diagnozować; co oznacza identyfikacja talentu z punktu widzenia strategicznego i zorientowanego na przyszłość [Chartered Institute of Personnel Development 2013] itd. Umiejętności te dotyczą również wiedzy, jak rozpoznawać własne ograniczenia poznawcze i preferencje wpływające na proces kategoryzacji. Drugi obszar jest związany ze zrozumieniem przez menedżerów istoty programu zarządzania talentami, jego roli dla organizacji i ich departamentów, ich własnego znaczenia w programie, zarówno w aspekcie identyfikacji, jak i rozwoju talentów. W tym zakresie dużą rolę odgrywa dział HR będący albo właścicielem, albo koordynatorem programów, oraz spotkania kalibracyjne i przeglądowe na różnych

szczeblach organizacji, które pozwalają menedżerom porównywać różnych kandydatów i dyskutować zasadność ich nominacji, co wpływa na ujednolicanie standardów oceny w całej organizacji.

A. Skuza, H. Scullion i A. McDonnell [2013] zwrócili również uwagę na regionalną specyfikę kontekstu wdrażania procesów zarządzania talentami. Ich badania przeprowadzone w Polsce na grupie 58 menedżerów wyższego, średniego i niższego szczebla wskazują na czynniki, które mogą znacząco utrudniać skuteczną realizację zarządzania talentami oraz wpływać na poziom zaangażowania menedżerów w te procesy. Po pierwsze, w polskich firmach menedżerowie bardziej doceniają doświadczenie, wiedzę i umiejętności techniczne niż behawioralny aspekt kompetencji, czyli postawy, zachowania i aspiracje pracowników, co nasila tendencje do częstszego wyboru talentów na podstawie tych pierwszych kryteriów [patrz również Staniewski 2011]. Po drugie, dość duża hierarchia i ograniczony kontakt menedżerów liniowych z kadrą najwyższych szczebli może wywoływać niechęć i nieufność w stosunku do talentów. Uczestnictwo talentów w projektach i spotkaniach z menedżerami wyższych szczebli (w ramach działań rozwojowych) może wywoływać u ich przełożonych lęk przed utratą własnej pozycji, utratą kontroli i niekontrolowanym przepływem informacji. Stąd menedżerowie mogą preferować wybór osoby lojalnej i podporządkowanej, a nie kreatywnej i pełnej inicjatywy. Tendencję tę może nasilać zdiagnozowany w badaniach brak akceptacji dla sukcesu jednostki, który wywołuje negatywne postawy wobec utalentowanych pracowników, oraz skłonność do nadmiernego uwzględniania relacji i sieci wzajemnych zależności w decyzjach personalnych. Badania wykazały, że decyzje dotyczące awansów nie są przejrzyste i w dużej mierze polegają na wymianie przysług, relacjach osobistych i obronie własnych interesów. Po trzecie, większość respondentów wskazała na dominację krótkookresowego podejścia do oceny pracowników, w którym bardziej liczą się obecne wyniki i realizacja celów operacyjnych, a rzadziej cele długoterminowe oraz towarzyszące im postawy i zachowania. Badani zwracali również uwagę na brak doświadczenia w stosowaniu zaawansowanych metod oceny pracowników, co wymaga szczególnej edukacji menedżerów w aspekcie oceny kandydatów do puli talentów, zwłaszcza że z uwagi na wymienione wyżej czynniki istnieje tendencja do dużego subiektywizowania podejmowanych decyzji.

Podsumowując, można uznać, że przygotowanie menedżerów do identyfikacji talentów wymaga analizy specyficznych dla danej organizacji uwarunkowań wdrażania procesów zarządzania talentami oraz diagnozy możliwych wyzwań związanych z postrzeganiem i postawą menedżerów mogących wpłynąć na efektywność procesów zarządzania talentami.

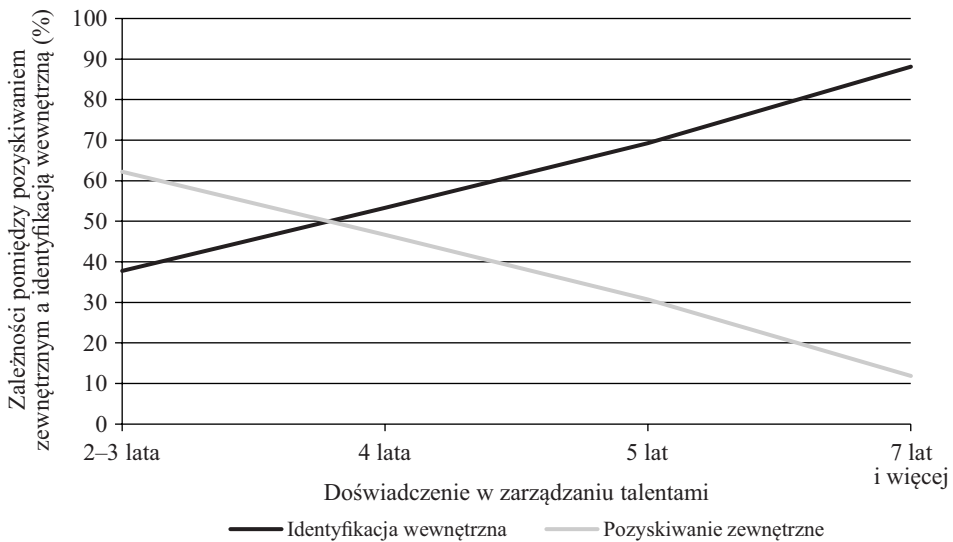
Pozyskiwanie i identyfikacja talentów dotyczy zarówno procesu rekrutacji (pozyskiwania z zewnątrz), jak i identyfikacji wewnętrznej talentów. Istotnym

zagadnieniem w zarządzaniu talentami jest dylemat wyboru między identyfikacją i rozwojem własnych talentów a pozyskaniem talentów na rynku. Podstawową zaletą pozyskiwania talentów z zewnątrz jest ograniczenie kosztów przeznaczonych na rozwój oraz zatrudnienie osoby z nowym sposobem myślenia i postępowania nieobciążonym obowiązującymi w organizacji regułami czy – jak podkreśla Borkowska [2007] – osoby wnoszącej pierwiastek nowości. Jednak ta ostatnia zaleta może również stanowić istotne zagrożenie w przypadku niedopasowania pracownika do kultury organizacyjnej, braku zrozumienia wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania organizacji oraz braku akceptacji przez innych pracowników przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzone przez autorkę wskazują na wyraźną dominację wewnętrznej identyfikacji talentów, która zdaniem respondentów jest dużo bardziej efektywna niż pozyskiwanie talentów z zewnątrz. Ankietowane firmy wskazywały na następujące zalety tego podejścia:

- niższe koszty pozyskania talentu,
- dostosowanie rozwoju pracownika do potrzeb firmy,
- większa motywacja utalentowanych i ambitnych pracowników wynikająca z możliwości rozwojowych i awansowych,
- większa lojalność osób uznanych za talent i mniejsze problemy z utrzymaniem talentu w firmie,
- ciągłość kultury organizacyjnej, a często przekształcanie kultury organizacyjnej w kulturę zorientowaną na ludzi i uczenie się,
- wzrost umiejętności strategicznego zarządzania ludźmi,
- większa pewność oceny możliwości i umiejętności kandydatów ocenianych wielostronnie (np. ocena 360 stopni),
- stopniowe wchodzenie talentu w daną rolę dające większą pewność rezultatów i mniejsze ryzyko pomyłki.

Porównując przedsiębiorstwa pod kątem proporcji między pozyskiwaniem z zewnątrz (*buy*) a identyfikacją wewnętrzną talentów (*make*), zauważa się silną tendencję do dużej koncentracji na wewnętrznej identyfikacji talentów. Dotyczy to głównie talentów przeznaczanych na stanowiska menedżerskie (wykres 2), którzy dominowali wśród adresatów programów zarządzania talentami.

W firmach z ponad siedmioletnim doświadczeniem proporcje między *make* i *buy* są największe i wynoszą około 90 : 10. Dyrektorzy HR pytani o przyczyny tego zjawiska wskazywali głównie na doświadczenie ich firm w procesach zarządzania talentami oraz kryzys finansowy, pod których wpływem zmianom ulegały decyzje dotyczące kapitału ludzkiego (patrz również podrozdział 2.2). W ramach pierwszego czynnika można było zaobserwować, że wraz ze wzrostem doświadczeń w realizacji procesów zarządzania talentami rośnie również tendencja do wewnętrznej identyfikacji talentów menedżerskich. Badani podkreślali, że ich doświadczenie w zarządzaniu talentami wskazuje, iż zale-



Wykres 2. Pozyskiwanie zewnętrzne i identyfikacja wewnętrzna talentów na stanowiska menedżerskie w zależności od lat doświadczeń w zarządzaniu talentami

Źródło: badanie własne.

ty wewnętrznej identyfikacji talentów, która nie tylko pozwala na utrzymanie najbardziej utalentowanych pracowników, lecz także podnosi ich motywację i zaangażowanie, znacznie przewyższając korzyści pozyskiwania talentów z zewnątrz. Większa równowaga między pozyskiwaniem zewnętrznym a identyfikacją wewnętrzną dotyczy ekspertów i specjalistów (w proporcjach około 60 : 40), a programy skierowane do absolwentów uczelni wyższych, z racji swojego charakteru, opierają się wyłącznie na rekrutacji zewnętrznej.

Drugą z przyczyn priorytetu identyfikacji wewnętrznej jest wpływ kryzysu finansowego na decyzje związane z personelem. Dyrektorzy HR podkreślali ograniczanie kosztów rekrutacji zewnętrznej jako jeden z kluczowych efektów kryzysu, który dotknął pośrednio lub bezpośrednio ich firmy, oraz większe zwrócenie się ku wewnętrznej identyfikacji talentów. Jednocześnie większość badanych podkreślała wzrost znaczenia programów zarządzania talentami w ich firmach. Około 65% badanych wskazało również, że wydatki związane z identyfikacją wewnętrzną i rozwojem talentów w ciągu ostatnich lat albo zostały zwiększone, albo utrzymywały się na podobnym poziomie (pomimo spadku budżetów na szkolenia formalne).

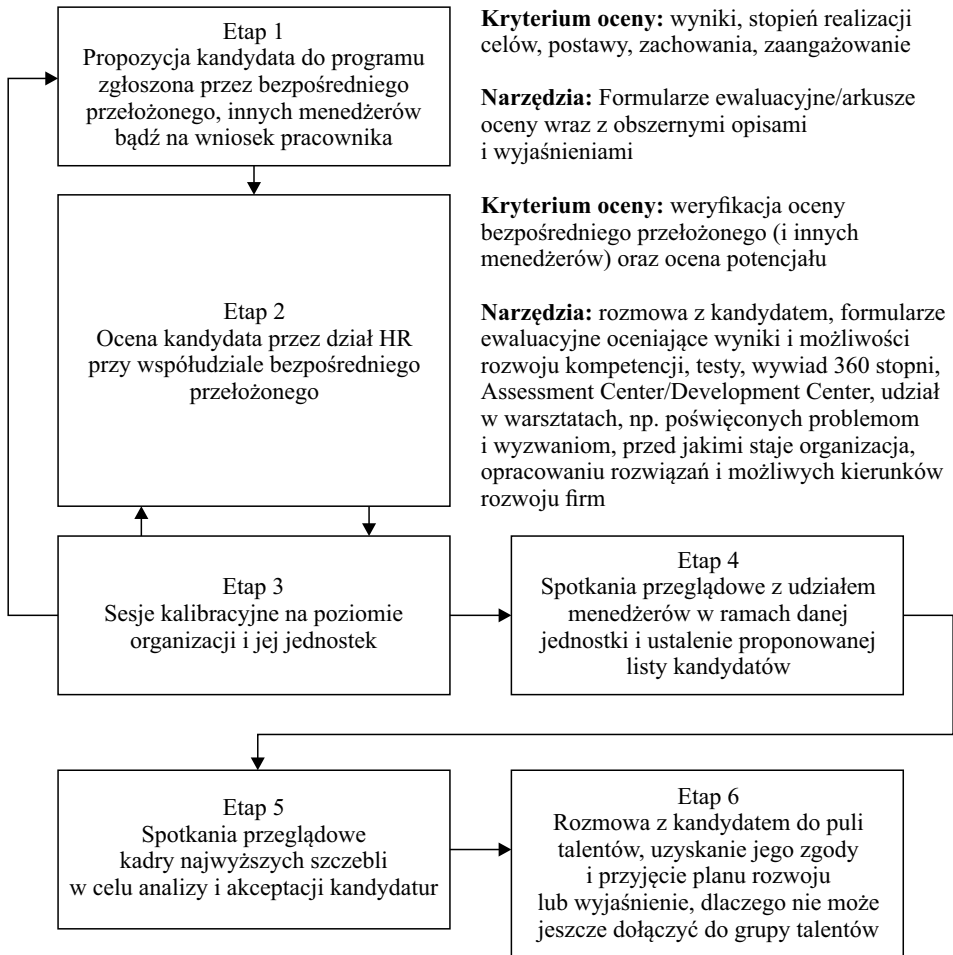
Podczas gdy badane firmy zarówno identyfikowały talenty wewnątrz organizacji, jak i rekrutowały talenty z zewnątrz (choć w dużo mniejszym zakresie), same programy zarządzania talentami obejmowały głównie identyfikację talentów wewnątrz organizacji (z wyjątkiem programów skierowanych do absolwent-

tów szkół wyższych). Stąd w dalszej części opracowania przedstawiono wyniki badań dotyczące procesu wewnętrznej identyfikacji talentów.

Dokonując syntezy podejść zidentyfikowanych w badanych przedsiębiorstwach, na rysunku 4 zaprezentowano proces identyfikacji wewnętrznej talentów. Zazwyczaj pierwszym etapem procesu jest ocena wyników i stopnia realizacji celów za okres od roku do trzech lat oraz towarzyszące im postawy, zachowania i poziom zaangażowania w wykonywaną pracę i zadania wykraczające poza obowiązki pracownika. Jest ona przeważnie dokonywana przez bezpośredniego przełożonego, choć kandydatury mogą również zgłaszać inni menedżerowie współpracujący z danym pracownikiem np. podczas projektu.

Zdarza się, że pracownicy sami mogą wnioskować o przyjęcie do puli talentów. Wnioski składają do działów HR, które następnie proszą bezpośrednich przełożonych o ocenę kandydata. W przypadku odrzucenia kandydatury przez bezpośredniego przełożonego jest on zobowiązany do szczegółowego wyjaśnienia kandydatowi powodów swojej decyzji i przyszłych możliwości dołączenia do puli talentów. Narzędziami oceny na tym etapie są formularze ewaluacyjne, które oceniają wskaźniki ilościowe i jakościowe. Bardzo istotne są towarzyszące wskaźnikom opisy zachowań, postaw, inicjatyw oraz zaangażowania kandydata, które oceniane są zarówno na skali, jak i w formie opisowej uzasadniającej ocenę wraz z przykładami. W badaniu przeprowadzonym przez autorkę około 85% badanych dyrektorów HR zwracało szczególną uwagę na ten ostatni element oceny, podkreślając, że opisy muszą być poparte konkretnymi przykładami, a ocena na tym etapie identyfikacji powinna być bardzo obszerna i wynosić około 30–50 stron. Taka forma oceny wyników jest również często przytaczana w literaturze, gdyż ewaluacja oparta na konkretnych przykładach (*evidence-based assessment*) pozwala zminimalizować ryzyko subiektywności w ocenie poszczególnych kryteriów i umożliwia głębszą refleksję oceniającego daną kandydaturę [patrz również Scott i Reynolds 2010].

Kolejnym etapem procesu identyfikacji talentu jest ocena potencjału dokonywana przez bezpośredniego przełożonego wspólnie z przedstawicielem działu HR. Analizuje się kompetencje kandydata według przyjętego profilu talentu i na ich podstawie ocenia się jego przyszłą zdolność i gotowość do osiągania ponadprzeciętnych rezultatów, wnoszenia istotnego wkładu w rozwój organizacji i realizację jej celów strategicznych na wyższych stanowiskach lub w nowych rolach. (więcej w podrozdziale 2.3). Celem jest określenie potencjału pracownika według dwóch kryteriów: kryterium ról, czyli miejsca przeznaczenia – np. na najwyższe stanowiska w firmie, na stanowisko o jeden lub dwa szczeble wyżej albo na to samo stanowisko, ale o zwiększonej odpowiedzialności (np. w przypadku ekspertów), oraz według kryterium czasu – natychmiast, w okresie od roku do dwóch lub od trzech do sześciu lat.



Rysunek 4. Proces identyfikacji wewnętrznej talentów

Źródło: badanie własne.

Na podstawie oceny wyników i potencjału, będących efektem pierwszego i drugiego etapu identyfikacji, przygotowywane są informacje dotyczące [patrz również Silzer i Church 2010, s. 235]:

- historii kariery, łącznie z liczbą lat pracy na danym stanowisku i w firmie,
- ocen okresowych za okres od roku do trzech lat,
- wstępnej oceny kompetencji według profilu talentu,
- dotychczasowych indywidualnych planów rozwoju i oceny ich realizacji,
- oceny potrzeb rozwojowych,
- zainteresowań i celów odnośnie do kariery oraz mobilności kandydata (deklaracja gotowości do relokacji),

- krytycznych doświadczeń już przebytych i doświadczeń potrzebnych do rozwoju kariery,
- powodów rozważanej nominacji do grupy talentów według kryterium roli i czasu.

Następnie kandydat przechodzi szereg testów (np. kompetencyjnych, osobowościowych) oraz ocenę 360 stopni polegającą na zbieraniu informacji z wielu źródeł na temat skuteczności zachowań i stopnia zaangażowania danej osoby – od współpracowników, menedżerów współpracujących z kandydatem np. podczas projektów, po wszystkie inne osoby, które na co dzień obserwują jego zachowanie. Testy psychologiczne natomiast służą badaniu poziomu inteligencji ogólnej, inteligencji emocjonalnej, zdolności przywódczych oraz oceny cech osobowości. Kandydat może być również poddawany obserwacji i ocenie przy wykorzystaniu metody Assessment Center/Development Center, uczestnicząc w symulacjach sytuacji mogących wydarzyć się podczas wykonywania zadań oraz realizując określone zestawy zadań. Assessment Center jest istotną metodą weryfikacji i predykcji możliwości rozwoju kompetencji kandydatów do puli talentów [patrz również Stumpf 2010, s. 97; Williams-Lee 2008, s. 19]. Podobną funkcję spełnia również obserwacja kandydatów podczas warsztatów z udziałem menedżerów i przedstawicieli działów HR poświęconych np. problemom i wyzwaniom, przed jakimi staje organizacja, opracowaniu rozwiązań i możliwych kierunków rozwoju firmy. Wykorzystanie tych metod pozwala na diagnozę umiejętności uczenia się, współpracy i działania pod wpływem presji. Z badań przeprowadzonych przez autorkę wynika, że firmy coraz częściej stosują wielopoziomową ocenę talentów przy wykorzystaniu kilku narzędzi. Nominacje polegające na ocenie wyłącznie przełożonego zdarzają się bardzo rzadko, a ich skuteczność oceniana jest bardzo nisko. Tabela 22 prezentuje wyniki badań własnych autorki w zakresie metod wykorzystywanych w procesie wewnętrznej identyfikacji talentów (wypowiedzi wszystkich badanych) oraz ocenę ich skuteczności (dokonanej przez dyrektorów HR i menedżerów). Najczęściej wykorzystywaną metodą identyfikacji talentów są formularze ewaluacyjne oraz rozmowy z kandydatem. Dużo rzadziej wykorzystywany jest wywiad 360 stopni oraz ocena metodą Assessment Center/Development Center, choć te dwa narzędzia są postrzegane jako jedne z bardziej skutecznych w selekcji kandydatów. Najmniej skutecznym narzędziem okazała się rozmowa z kandydatem, która raczej pełni funkcję wspierającą z racji swojego deklaratywnego charakteru (deklaracje kandydata mogą odbiegać od rzeczywistości) i jest wykorzystywana najczęściej na późniejszym etapie identyfikacji. Koncentruje się ona głównie na analizie oczekiwań i aspiracjach kandydata.

Kolejnym wymienionym etapem procesu identyfikacji talentów są sesje kalibracyjne, które prowadzi się przed i w trakcie pierwszego i drugiego etapu procesu identyfikacji (patrz rysunek 5). Sesje kalibracyjne polegają na wymianie

Tabela 22. Metody wykorzystywane w procesie identyfikacji talentów

Metody	Odsetek wskazań (<i>N</i> = 196)	Ocena skuteczności (w skali 1–5) <i>N</i> = 98*
Formularze ewaluacyjne (wyniki, kompetencje oraz wyniki obserwacji zachowań, postaw i reakcji)	100,0	4,61
Rozmowa z kandydatem	88,8	4,27
Wywiad 360 stopni	63,8	4,60
Testy psychologiczne i osobowościowe	52,0	4,27
Assessment Center/Development Center	38,3	4,73
Udział w warsztatach poświęconych np. problemom i wyzwaniom, przed jakimi staje organizacja, opracowaniu rozwiązań i możliwych kierunków rozwoju firmy	20,9	4,42

Uwagi: Skala oceny wynosiła 1–5, gdzie 1 = bardzo nieskuteczne, 5 = bardzo skuteczne.

* Ocena na podstawie wypowiedzi dyrektorów HR i menedżerów.

Źródło: badanie własne.

spostrzeżeń, wniosków, poglądów i opinii na temat tego, kim jest talent i jak go identyfikować. Są one uważane za jedno z najważniejszych narzędzi mających na celu ujednoczenie sposobu rozumienia talentu i kryteriów jego identyfikacji, tak aby wpływ subiektywizmu osoby oceniającej był jak najmniejszy [AON Hewitt 2013]. Ich celem jest również zwiększenie świadomości menedżerów na temat ich roli w procesie zarządzania talentami. Dla przykładu jedna z głównych w Polsce firm z sektora finansowego, biorąca udział w badaniach autorki, organizuje takie spotkania w celu rozwoju u menedżerów tzw. języka zachowań, a więc umiejętności obserwacji i analizy zachowań kandydatów. Sesje kalibracyjne organizowane są na poziomie poszczególnych jednostek, a także na poziomie całej firmy (w zależności od wielkości firmy od kilkunastu do kilkudziesięciu spotkań w roku), tak aby każdy z menedżerów miał szansę przedyskutować swoje spostrzeżenia i wątpliwości. Dział HR pełni w tym zakresie funkcję koordynatora sesji. Dzięki takim sesjom podnosi się również efektywność organizowanych najczęściej raz lub dwa razy w roku spotkań przeglądowych, których celem jest wybór talentów. Według badań autorki sesje kalibracyjne są organizowane tylko przez około 12% firm.

Spotkania przeglądowe (etap 4), przeprowadzane w ramach każdej jednostki biznesowej z udziałem menedżerów tej jednostki, są kolejnym etapem procesu. Mają na celu analizę poszczególnych kandydatur i uzyskanie opinii menedżerów na temat gotowości danego kandydata do przystąpienia do programu. Lista kandydatów jest w dalszej kolejności akceptowana przez kadrę wyższych szczebli na poziomie całej organizacji (etap 5). Prowadzone podczas tych spotkań dyskusje nad poszczególnymi kandydaturami pozwalają również pośrednio na

ujednocianie pojęcia talentu. W mniejszych firmach lub gdy programy zarządzania talentami mają niewielki zakres, spotkania kalibracyjne i przeglądowe są połączone, a często również w spotkaniach tych uczestniczy kadra wyższych szczebli (połączone etapy 3, 4 i 5). Spotkania przeglądowe organizowane są raz do roku lub raz na pół roku. Służą one również analizie postępu rozwoju dotychczasowych talentów, co pozwala na monitorowanie stopnia realizacji celów rozwojowych, a także zwiększa zaangażowanie kadry wyższych szczebli w proces identyfikacji i rozwoju talentów. Zdarza się, że przy konsekwentnym braku rezultatów rozwojowych talent może zostać wyeliminowany z programu, choć takie decyzje rodzą wiele emocji i mogą wpływać negatywnie na motywację i chęć pozostania w firmie takiej osoby. Jednym ze sposobów minimalizacji tych negatywnych konsekwencji jest możliwość ponownego wzięcia pod uwagę danej osoby jako kandydata do grupy talentów pod warunkiem spełnienia określonych kryteriów. Badania własne wskazują, że spotkania przeglądowe organizowane są w ponad 87% ankietowanych firm, w tym w 66% firm raz do roku, a w 34% dwa razy do roku.

Ostatnim etapem procesu identyfikacji talentów jest uzyskanie zgody kandydata na przystąpienie do programu, wspólne przyjęcie planu rozwojowego oraz zaplanowanie harmonogramu rozwoju na okres roczny. W niektórych przedsiębiorstwach jest to proces formalny, polegający na podpisaniu trójstronnej umowy między talentem, bezpośrednim przełożonym i przedstawicielem działu HR. Umowa ma na celu wzmocnić odpowiedzialność każdej ze stron za rozwój talentu.

Identyfikacja i nominacja wybranych pracowników do grupy talentów może budzić wiele zastrzeżeń związanych z jej potencjalnie negatywnym wpływem na morale pracowników nieuznanych za talenty. Badania własne wskazują, że choć zjawisko to stanowiło istotne wyzwanie dla badanych organizacji, większość z nich potrafiła sobie z nim poradzić, a tylko nieliczne talenty odczuwały niechęć ze strony osób nienominowanych do programu (12,5%). Wszystkie pytane organizacje deklarowały informowanie talentów o ich udziale w programie, choć inne badania wskazują, że pewien odsetek firm nie informuje talentów o ich nominacji. Dla przykładu badania przeprowadzone przez A. Skużę, H. Sculliona i A. McDonnella w 2013 roku dowiodły, że w 12% badanych firm programy zarządzania talentami miały charakter niejawni, tzn. osoby uznane za talent przez najwyższe kierownictwo uczestniczyły w intensywnych programach rozwojowych, przez co mogły spodziewać się szybszych awansów, choć formalnie ich status jako talentów nie był im znany. Podobne dane uzyskali w swoich badaniach D.A. Ready, J.A. Conger i L.A. Hill [2010], choć autorzy zważyli, że liczba firm utrzymująca niejawność programów systematycznie się zmniejsza (z 30% w 2000 roku do 15% w 2010). Strategia nieinformowania wynika zazwyczaj nie ze złych doświadczeń w tym zakresie, ale z lęku przed ujawnieniem programu. Przyczyny nieinformowania talentów o ich statusie

zdiagnozowane w badaniach A. Skuzy, H. Sculliona i A. McDonnella zostały zaprezentowane w tabeli 23.

Dylemat dotyczący informowania o włączeniu do programu jest często poruszany w literaturze tematu, głównie w aspekcie rozważań teoretycznych [Gelens i in. 2013; Evans, Pucik i Björkman 2011; Dries i Pepermans 2009]. Badań empirycznych na temat skutków jawności bądź niejawności programów brakuje, choć dwa badania przeprowadzone przez M. Sonnenberg, V. van Zijderveld i M. Brinksa [2014] oraz I. Björkmana i współpracowników [2013] dowodzą, że strategie nieinformowania talentów o uczestnictwie w programie wprowadzają wiele niejasności i podważają istotę tych programów, głównie w aspekcie zwiększania zaangażowania i utrzymania utalentowanych pracowników. Autorzy nie znaleźli również dowodów, że jawność programu obniża motywację osób nienominowanych.

Tabela 23. Podejścia do informowania o programie

Podejścia do informowania o programie	Wskazania N = 51
Informowanie o programie	88,24%
Brak informacji o programie	11,76%
<i>Przyczyny nieinformowania o programie:</i>	
Spadek motywacji osób nieuznanych za talenty	6
Zbyt wygórowane oczekiwania talentów odnośnie do awansu	5
Świadomość własnego statusu (jako talentu) zachęca do poszukiwania pracy w innych firmach	5
Niechęć kierowników liniowych do programów tego typu	4

Źródło: badanie własne.

Podsumowując, zauważa się, że właściwe przeprowadzenie procesu identyfikacji pracowników do programów zarządzania talentami jest elementem kluczowym, który często determinuje nie tylko efektywność samego programu, ale również postawy i motywację pozostałych pracowników w firmie. Niewłaściwie przeprowadzony proces identyfikacji pracowników do grupy talentów wiąże się z ryzykiem:

- nieprawidłowej alokacji środków finansowych;
- obsadzania stanowisk menedżerskich nieodpowiednimi ludźmi, co może skutkować kolejnymi, nieproporcjonalnie większymi stratami finansowymi;
- negatywnym nastawieniem do programu pracowników nienominowanych do programu;
- wzrostem partykularyzmu zachowań menedżerów (niewzględnianie całokształtu interesów organizacji i dbanie wyłącznie o własne interesy).

Podnoszenie efektywności procesu identyfikacji talentów nie tylko zwiększa jakość samych programów i ich strategiczne znaczenie dla przedsiębiorstw, ale wpływa również na rzeczywiste poczucie doceniania talentu i jego wartości dla organizacji. Wzrost efektywności identyfikacji talentów warunkowany jest jednak pewnymi czynnikami. Po pierwsze, procesy identyfikacji talentów powinny być w pełni zintegrowane z celami programu zarządzania talentami wynikającymi z celów strategicznych organizacji i jej jednostek biznesowych. Po drugie, dopasowanie do potrzeb organizacji wymaga identyfikacji różnych grup talentów oraz precyzyjnego określenia, kim jest talent w określonym kontekście organizacji lub jej jednostek. Po trzecie, zachowanie największego stopnia obiektywności identyfikacji talentów wymaga zastosowania wielu narzędzi i etapów oceny. Po czwarte, ważne jest również podnoszenie umiejętności menedżerów w tym zakresie (np. poprzez szkolenia, warsztaty, udział w spotkaniach kalibracyjnych i przeglądowych), co przełoży się na zwiększenie ich zaangażowania nie tylko w identyfikację utalentowanych pracowników, lecz także w cały program zarządzania talentami.

2.4.2. Metody rozwoju talentów oraz pomiar efektywności działań rozwojowych

Jak już wspomniano, sposób rozwoju pracowników utalentowanych różni się od tego oferowanego innym pracownikom. Różnice dotyczą nie tylko rodzaju metod, lecz także intensywności ich stosowania i świadomości celu, co znacznie wzmacnia efekty rozwojowe. We wszystkich badanych organizacjach wybór metod rozwoju poprzedza analiza potrzeb rozwojowych przeprowadzana wieloszczeblowo – przez bezpośredniego przełożonego, dział HR, innych menedżerów, współpracowników, zewnętrzne firmy oraz samego talentu, którego samoocena wskazuje na poziom jego świadomości w zakresie deficytu kompetencyjnego oraz adekwatności jego samooceny w porównaniu z ocenami pozostałych osób. Ocena wyników, kompetencji i zaangażowania talentu dokonywana już na etapie procesu identyfikacji pozwala na wskazanie obszarów koniecznych dla dalszego rozwoju oraz identyfikację celów rozwojowych. Formalne decyzje co do kierunków i intensywności rozwoju zostają jednak podjęte dopiero po zakwalifikowaniu danego kandydata do puli talentów, uzyskaniu jego zgody oraz ustaleniu w porozumieniu z nim ścieżki rozwoju. Z punktu widzenia organizacji określenie potrzeb rozwojowych następuje podczas spotkań kalibracyjnych i przeglądowych, w trakcie których dyskutuje się i analizuje możliwości rozwoju talentów oraz ich dopasowanie do potrzeb organizacji, a także diagnozuje się całościowo poziom kompetencji wymaganych przez organizację teraz i w przyszłości w zestawieniu z kompetencjami talentów, jakie są do-