*Marek Andrzejewski**

Zarządzanie talentami jako integralny składnik kultury organizacyjnej firmy

1. Wstęp

Współczesne otoczenie oraz coraz szybsze tempo zmian zachodzących w biznesie stawia zupełnie nowe wyzwania dla wszystkich organizacji działających w sektorze prywatnym, publicznym, czy też non profit. W turbulentnym otoczeniu biznesu najcenniejszym aktywem organizacji pozostają ludzie. Bez kompetentnego, fachowego i rozwojowego personelu – większość organizacji nie utrzymała by się długo na rynku. Takie cechy współczesnej gospodarki jak powszechna walka o zasoby, postępująca globalizacja i dynamiczny rozwój innowacyjności powodują, że organizacje zmuszone są do podejmowania nowych wyzwań związanych z przyciąganiem pracowników, rozwojem personelu, motywowaniem swoich ludzi i zarządzaniem nimi. Wynika to z faktu, że współcześnie częściej ludzie niż finanse, a zwłaszcza brak utalentowanej kadry, stają się ograniczeniem rozwoju firm (Listwan 2005).

W każdej organizacji bardzo ważną rolę odgrywa kultura organizacyjna, ponieważ istotnie wpływa na przyszłe postawy i zachowania pracowników, a co za tym idzie na przyszłość danej firmy. Cz. Sikorski interpretuje kulturę organizacyjną jako „system nieformalnie utrwalonych w środowisku społecznym organizacji wzorów myślenia i działania, mających znaczenie dla realizacji formalnych celów organizacyjnych” (Sikorski 2006: 4). W dobie turbulentnego otoczenia i dużej konkurencji, firmy wiele uwagi powinny poświęcić kulturze organizacyjnej wspierającej zaangażowanie zatrudnionych i ich entuzjazm. Jest to istotne, bowiem jak zauważa M. Juchnowicz „w rezultacie wysokiego zaangażowania pracownicy osiągają efekty na wysokim poziomie, mobilizują swym przykładem innych pracowników, wykazują małą absencję i wysoką stabilizację, promują organizację na zewnątrz, wpływają pozytywnie na zadowolenie klientów oraz udziałowców. Liczne badania dowodzą pozytywnej korelacji wysokiego zaangażowania z sukcesem firmy” (Juchnowicz 2006: 10).

* Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

zowania pracowników z sukcesem organizacji w realizacji jej celów strategicznych” (Juchnowicz 2009: 14).

O procesie zarządzania talentami w firmie decyduje wiele czynników. Dość istotną determinantą jest panująca w firmie kultura organizacyjna. Wobec rosnącego znaczenia na rynku talentów i odpowiedniego zarządzania nimi w danej organizacji menedżerowie firm więcej uwagi, niż do tej pory, będą musieli poświęcić kulturze organizacyjnej, a zwłaszcza tym jej aspektom, które wspierałyby zarządzanie utalentowanymi pracownikami. Istniejąca w danej organizacji kultura może warunkować sprawne realizowanie procesów zarządzania talentami, a z drugiej strony, wprowadzenie i konsekwentne realizowanie procesów zarządzania talentami może kształtować postawy pracowników, a tym samym wpływać na istniejącą kulturę organizacyjną. Kulturę w przedsiębiorstwie tworzą ludzie: menedżerowie i podwładni, ale to menedżerowie mają wpływ na to, kim chcą i będą kierować. Kultura organizacyjna staje się narzędziem w ręku kadry menedżerskiej, która poprzez politykę personalną ma sposobność oddziaływania na uczestników organizacji w taki sposób, aby osiągnięte zostały cele organizacji. Stosując odpowiednią politykę personalną odpowiedzialną za rekrutację i selekcję pracowników na poszczególne stanowiska (w tym kierownicze), organizacja dobiera ludzi o określonych cechach. Działania i wypowiedzi menedżerów kształtują obraz świata organizacji w świadomości podwładnych, a to z kolei wpływa na zachowania i działania wewnątrz organizacji jako całości.

Celem artykułu jest ocena implementacji zarządzania talentami w organizacjach funkcjonujących we współczesnych, skomplikowanych warunkach gospodarczych. Przyjęto tezę, iż bez odpowiedniego poziomu kultury organizacyjnej firmy, zarządzanie talentami jest procesem nieskutecznym. Proces zarządzania talentami w kolejnych latach będzie czynnikiem wpływającym w istotny sposób na efektywność i sukces organizacji działających w burzliwym i turbulentnym otoczeniu. Analiza literatury wskazuje także, że zarządzanie talentami może stać się istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej wśród organizacji funkcjonujących w warunkach współczesnej gospodarki.

2. Pojęcie talentu i zarządzania talentami

W literaturze przedmiotu i praktyce gospodarczej pojawiają się podobne, aczkolwiek niejednoznaczne definicje talentów w organizacji. Najogólniej do utalentowanych pracowników w przedsiębiorstwie zalicza się niewielki procent (do 10%) zatrudnionych, którzy posiadają ponadprzeciętne zdolności, umiejętności i cechy charakteru, wykazują się twórczością, pasją w działaniu i zaangażowaniem, a także zajmują wysokie stanowiska w strukturze organizacyjnej i osiągają ponadprzeciętne wyniki w pracy (Borkowska 2005: 4).

Przez talent rozumie się najczęściej osobę o wybitnym potencjale i zgodnie z modelem wybitnych zdolności J. Renzulliego, talent tworzą następujące składniki (Chęłpa 2005: 29–30).

- **Ponadprzeciętne zdolności**, obejmujące:
 - ogólne zdolności – podwyższony potencjał intelektualny,
 - zdolności specyficzne – dotyczące konkretnych dziedzin.
- **Twórczość**, tj. oryginalność, nowość, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogactwo emocjonalność.
- **Zaangażowanie w pracę**, tj. dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości.

Pojęciem „talentu” określa się, pracownika, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym potencjałem do dalszego rozwoju niż przeciętny w organizacji, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich (Głowacka-Stewart, Majcherczyk 2006).

T. Listwan definiuje zarządzanie talentami jako (...) zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji (Listwan 2005). Zbiór ten, zgodnie z cyklem organizacyjnym, dzieli się na:

1. Proces pozyskiwanie talentów.
2. Proces transformacji (zarządzanie karierą, doskonalenie kwalifikacji, rozwój kompetencji).
3. Proces odejścia talentów lub działania na rzecz ich zatrzymania w organizacji.

Bardziej szczegółowe etapy zarządzania talentami formułuje M. Morawski (2009: 108):

1. Zarzucanie sieci.
2. Przyciąganie talentów.
3. Rekrutacja i selekcja.
4. Utrzymanie talentów.
5. Zarządzanie odejściami i kontaktami zewnętrznymi.

Współcześnie koncepcje zarządzania wiedzą, organizacją uczącą się, jak również zarządzania talentami, nie są już traktowane jako nowoczesne trendy, stosowane jedynie przez międzynarodowe korporacje, lecz stanowią konieczność każdej firmy, która chce utrzymać się i rozwijać na wymagającym, zmiennym rynku. Zarządzanie talentami wymienia się wśród najważniejszych światowych trendów, które będą wpływać na politykę rozwoju zasobów ludzkich w najbliższych latach.

Tendencja ta widoczna jest również w Polsce, czego rezultatem jest podkreślanie potrzeby tworzenia specjalnych programów rozwoju dla pracowników

o największym potencjale. Zarządzanie talentami, obok zarządzania efektywnością oraz wspierania równowagi między życiem zawodowym a osobistym, uznaje się za jedno z trzech głównych wyzwań strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (Groysberg, Nanda, Nohria 2008). Stąd też coraz więcej firm decyduje się na inwestowanie w programy rozwoju talentów, które wydają się idealną odpowiedzią na oczekiwania ambitnych kandydatów.

W literaturze wskazuje się na czynniki decydujące o sukcesie we wdrożeniu oraz działaniu programu zarządzania talentami, takie jak (Woźniak 2007):

- Wynagrodzenie – zapewnienie wynagrodzenia na poziomie powyżej średniego wynagrodzenia rynkowego na danym stanowisku.
- Zaangażowanie menedżerów – bezpośredni przełożeni muszą zrozumieć program i widzieć korzyści dla siebie; powinni być aktywnie zaangażowani oraz mieć wyodrębnioną na to odpowiednią ilość czasu.
- Zaangażowanie zarządu – jako inicjatywa związana z celami strategicznymi dla firmy – zapewnienie wykwalifikowanej kadry, członkowie zarządu powinni aktywnie wspierać program oraz uczestniczyć w wybranych jego częściach.
- Komunikacja programu – program powinien być przedstawiony pracownikom jako szansa rozwoju osobistego i zwiększenie swojej strefy wpływu oraz satysfakcji z wykonywanej pracy; nie jest on obietnicą awansu; musi być określony jako cykliczny, włączony na stałe w systemy rozwojowe funkcjonujące w firmie.

Negatywnymi aspektami wdrażania programów zarządzania talentami są:

- relatywnie wysokie koszty programu,
- ryzyko pozyskania przez konkurencję pracowników objętych programem.
- niezadowolenie pracowników, którzy nie zostali zakwalifikowani do programu.

3. Pozyskiwanie talentów dla organizacji

Powszechny problem społeczeństw krajów wysoko rozwiniętych stanowi niedobór pracowników o odpowiednich kompetencjach. W Stanach Zjednoczonych Fundacja Corporate Executive Board sygnalizuje, że ok. 62% menedżerów ds. personalnych jest zaniepokojonych niedoborem talentów w skali całej firmy (Cannon, Mac Gee 2012: 19). Wskazują również na większe trudności z rekrutacją, których miarą był wydłużający się czas potrzebny na obsadzenie wakatów i niedostosowanie kompetencji kandydatów do wymogów rynku pracy. Luki na rynku pracy wynikają po części z błędnych strategii w zakresie kształcenia akademickiego i zawodowego, gdyż instytucje edukacyjne nie nadążają za wymaganiami zmieniającej się gospodarki.

Deficyt wykwalifikowanych pracowników daje się odczuć na całym świecie. Kraje takie jak Chiny i Indie usiłują zachęcić do powrotu ludzi, którzy rozproszyli się po całym globie, by wesprzeć swoje szybko rosnące gospodarki. Aż 94 proc. respondentów badań Stowarzyszenia Conference Board i firmy House of Skills, tj. polskich dyrektorów personalnych twierdzi, iż proces zarządzania talentami zyska w najbliższych latach na znaczeniu (Guryn 2007). Podobne wnioski wyłaniają się z badań Accenture (Hryniewicz 2007), jak również Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) – aż 85% ankietowanych przez Stowarzyszenie uważa, iż zainteresowanie zarządzania talentami będzie stale rosnąć (Jankowicz 2005).

Coroczne badania przedsiębiorców p.n. „Niedobór Talentów” prowadzone przez ManpowerGroup określają trudności w pozyskiwaniu pracowników, a także sprawdzają jakie zawody najtrudniej jest obsadzić. W ostatnim badaniu wzięło udział ponad 37 000 respondentów z 42 krajów, w tym 751 z Polski. Ankietowani to osoby odpowiedzialne za politykę personalną w małych, średnich i dużych firmach. (www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2008_Niedobor_talentow.pdf). Z raportu ManpowerGroup wynika, że problem niedoboru talentów deklarowany jest przez 36% pracodawców na świecie. W Polsce trudności w rekrutacji pracowników o odpowiednich kwalifikacjach deklaruje 33% firm. W ciągu siedmiu lat prowadzenia badań w naszym kraju, obserwujemy istotną, ale malejącą na przestrzeni lat skalę problemu. W latach 2008–2010, co drugi przedsiębiorca miał problem w pozyskaniu pracowników o poszukiwanych kompetencjach, dzisiaj deklaruje to, co trzecia badana firma.

Rozwiązaniem problemu niedoboru fachowych kadr jest wykorzystanie dwóch podstawowych dróg pozyskania talentów przez organizację, czyli: wykupienie talentu lub kreowanie talentu (Tabor 2013: 16). Obie te możliwości posiadają swoje liczne pozytywne i negatywne skutki dla organizacji, związane z wieloma czynnikami determinującymi ich skuteczność oraz koszty obydwu tych metod.

Czynnikiem sukcesu zarówno rozwoju każdej organizacji, jak również efektywnego zarządzania talentami jest istnienie odpowiedniego poziomu kultury organizacyjnej, w której poszczególne grupy osób odgrywają określone role. Najważniejszym czynnikiem są ludzie i ich nastawienie do zmian zachodzących w organizacji będzie ostatecznie decydującym kryterium osiągnięcia sukcesu. Potrzeba kształtowania przez menedżerów pożądanej kultury organizacyjnej uważa się za podstawową funkcję zarządzania. Menedżerowie muszą zatem zmieniać kultury organizacyjne firm po to, aby wprowadzić w życie właściwe nowe strategie, zapewniające przeżycie w kształtującym się właśnie środowisku rynkowym. Jeśli zatem podjęta została decyzja o wdrożeniu programu zarządzania talentami należy zwrócić uwagę na kilka najważniejszych aspektów tego procesu, w których udział kierownictwa wysokiego szczebla jest najistotniejszy (Tabor 2013: 54):

- nakreślanie strategii organizacji i głównych kompetencji (osób), które umożliwią jej realizację;
- udział w organizowanych corocznie przeglądach talentów, podczas których identyfikuje się i ocenia osoby wskazane przez bezpośrednich przełożonych jako wyróżniające się na tle innych;
- akceptację budżetów rozwojowych przeznaczonych na szkolenia, staże i inne projekty ukierunkowane na wzmacnianie kompetencji talentów;
- zatwierdzanie odpowiednich bodźców motywacyjnych (również płacowych) dla najlepszych osób;
- funkcjonowanie menedżerów w roli mentorów, coachów najlepszych osób, wprowadzanych do strategicznych działań firmy i wyznaczanych na jej przyszłych liderów.

Z badań przeprowadzonych przez firmę INNECTO wynika, że dla 68% respondentów spośród nowej generacji talentów wynagrodzenie finansowe stanowi najważniejszy motywator podczas gdy, zdaniem specjalistów z zakresu zasobów ludzkich, wynagrodzenie finansowe jest trzecim w kolejności czynnikiem motywacji po dumie osobistej wynikającej z zaliczenia do talentów oraz pracy w konkurencyjnym środowisku pełnym wyzwań (Rees 2008: 562).

4. Odejście talentów z organizacji

Współczesny świat w tej chwili opiera się na wiedzy ludzi, nie można zatem tracić tych, którzy tę wiedzę posiadają, gdyż strata tego typu nie daje się szybko odbudować. To jest najważniejsze ryzyko w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

W przypadku talentów można wyróżnić trzy główne przyczyny ich rozstania się z organizacją, a mianowicie (Strużyna 2011: 132):

1. odejście spowodowane przejściem na emeryturę lub rentę;
2. podjęcie decyzji o zmianie ścieżki kariery (zmianie pracodawcy, zawodu, lokalizacji);
3. konieczność zwolnienia leżąca po stronie organizacji.

W kulturze innowacyjnej, wartości są poważane, ale traktuje się je instrumentalnie, gdyż kiedy przestają być przydatne są zastępowane nowymi. Krytycznie podchodzi się do krępujących reguł. Organizacja chętnie podejmuje ryzyko, jest zainteresowana zmianami i rozwojem, dzięki czemu znakomicie sobie radzi w zmieniającym się i burzliwym otoczeniu. Ten typ kultury organizacyjnej promuje dynamikę i zmianę, pracownicy chętnie podejmują wyzwania, a ich działania są zdecydowanie bardziej racjonalne niż emocjonalne. Przedsiębiorstwo zorientowane jest na ludzi młodych, dynamicznych i zdolnych, a nawet niepokornych. Ceni się kreatywność, dynamiczność oraz duże poczucie odpowiedzialności (Zbiegień-Maciąg 2002: 57–58). W długiej perspektywie czasowej

skuteczne funkcjonowanie pracowników w firmie oraz ich zaangażowanie jest funkcją możliwości rozwoju w danej organizacji.

W podejściu do zatrzymywania talentów warto skorzystać ze wskazówek zaproponowanych przez N. Sosińską. Autorka proponuje dekalog reguł pozwalający zatrzymać talenty w firmie (Sosińska 2007: 135–143):

1. Świadomie zarządzaj rozwojem kultury twojej organizacji.
2. Jasno i klarownie określaj oczekiwania firmy wobec osiągniętych wyników.
3. Wspieraj rozwój talentów.
4. Często udzielaj pracownikom konstruktywnych informacji zwrotnych.
5. Regularnie rozmawiaj z pracownikami.
6. Ułatw pracownikowi godzenie pracy zawodowej z życiem prywatnym.
7. Traktuj wszystkich jednakowo. Nagradzaj pracowników za osiągnięte wyniki.
8. Dbaj o dobrą atmosferę w pracy.
9. Dbaj o to, aby twoi pracownicy regularnie otrzymywali potrzebne informacje.
10. Buduj atmosferę zaufania.

Niestety, w wielu przypadkach wysiłki firm są skierowane właśnie na wynagrodzenia, benefity, a nie tam, gdzie jest to najbardziej opłacalne, tzn. na kreowanie przyjaznej kultury organizacyjnej czy podnoszenie jakości zarządzania (Klimkiewicz 2007: 38–39). Wynagrodzenie nie jest ani główną przyczyną odejść z pracy, ani też rozwiązaniem problemu odchodzenia najlepszych pracowników. Nie można też powiedzieć, że wynagrodzenie jest nieznaczącym elementem kształtowania atrakcyjności oferty dla potencjalnych pracowników. O tym, że w organizacji panuje taki klimat, który sprawia, że ludzie pragną pozostać jej częścią, decyduje wiele czynników. Pieniądze są tylko jednym z nich i często wcale nie najważniejszym. O wiele istotniejsze jest to, w jaki sposób ludzie są zarządzani, czy docenia się ich wkład i zaangażowanie oraz czy daje się im swobodę i możliwość wykorzystywania swoich umiejętności i doświadczenia tak, by przynosiło to najlepsze efekty. B. Mięka zwraca wręcz uwagę na „czworokąt sukcesu uczenia się organizacji” – na jego bokach znajdują się: wiedza, umiejętności jej zastosowania, motywacja ludzi oraz wewnętrzne uwarunkowania organizacji. Uczenie się jest więc nierozłącznie związane z ludźmi, ich nastawieniem, sposobem myślenia, postrzeganiem sytuacji, w jakiej się znajdują i decydowaniem, w jaki sposób przyczynią się, bądź nie, do rozwoju organizacji (Tabor 2008: 16).

Ogólnie zarysowane wcześniej działania w ramach zarządzania talentami, takie jak: dobór, planowanie rozwoju, przemieszczenia i awanse mogą mieć niewątpliwie wiele z pierwiastków stymulujących do rozwoju, jak i do aktywności zawodowej. Tacy pracownicy dobrze czują się w kulturze organizacyjnej zwanej kulturą zadań (nazywaną też kulturą współdziałania). Tu nacisk położony jest na osiągnięcia, a kwalifikacje są ważniejsze od zajmowanego stanowiska. Ludzie pracują w zespołach zadaniowych, a struktura organizacyjna ma postać macierzy.

Ważnym czynnikiem jest tu również zharmonizowany z tą kulturą styl kierowania.

Dla zatrzymania i efektywnego wykorzystania talentów niezwykle istotne staje się budowanie „kultury talentów”, rozumianej jako przyjazne środowisko pracy oparte na zaufaniu i opiece pracodawcy, który wspiera godzenie wyzwań zawodowych z planami osobistymi, ale też środowiska innowacyjnego, rozwojowego i elastycznego. Wykazywanie przez kadrę menedżerską większego zaufania do utalentowanych pracowników, jeśli chodzi o sposób ich działania w zakresie wykonywanych zadań, może spowodować osiągnięcie przez nich ponadprzeciętnych wyników.

Problematykę zarządzania talentami w Polsce charakteryzują wnioski ogólne z badań firmy The Conference Board (Raport badawczy The Conference Board 2006):

1. „Talent” to pracownik, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym potencjałem do dalszego rozwoju niż przeciętny w organizacji, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich.
2. W perspektywie trzech lat proces zarządzania talentami zyska na znaczeniu.
3. W Polsce trwa wojna o talenty w odniesieniu do wysoko specjalistycznych stanowisk.
4. W związku z wyjazdami za granicę wykwalifikowanych pracowników fizycznych, powoli rozpoczyna się wojna o talenty na najniższych poziomach organizacji.
5. Główne znaczenie przy pozyskiwaniu i utrzymywaniu w organizacji utalentowanych pracowników ma możliwość szkoleń, rozwoju, nowych wyzwań i ciekawych zadań, awansu, a także dobra atmosfera pracy.
6. Najlepiej sprawdzają się te procesy zarządzania talentami, które są w pełni jawne i przejrzyste dla organizacji, a wybór kandydatów dokonywany jest w oparciu o jasne kryteria: skale ocen i wytyczne, od czego te oceny zależą oraz narzędzia assessmentowe.
7. Główne powody, dla których firmy wdrażają program rozwoju talentów, to: chęć przyciągania najlepszych kandydatów, zapobieganie utracie najlepszych pracowników, budowa nowej kadry zarządzającej, skoncentrowanie działań szkoleniowych i rozwojowych na najlepszych.
8. Programy mają charakter cykliczny i kolejne procesy identyfikowania talentów odbywają się raz w roku.
9. Program najczęściej ograniczony jest do kadry kierowniczej i przewidziany jest dla zaledwie 2–5% pracowników firmy.
10. Kwalifikacja i włączenie pracownika do programu odbywa się poprzez wskazanie przełożonego, ponadprzeciętny wynik oceny okresowej i wykazany poziom realizacji celów.

11. Zdefiniowanie pracownika jako „talent” oznacza: indywidualną ścieżkę rozwoju i kariery, dodatkowe szkolenia, warsztaty, coaching lub studia podyplomowe.
12. Występuje zdecydowana przewaga pozytywnych efektów wprowadzenia procesu zarządzania talentami nad skutkami negatywnymi.
13. Wskaźnik ROI procesu zarządzania talentami szacowany jest na podstawie oceny efektów biznesowych osiągniętych przez zespoły uczestniczące w programie, jak również na podstawie łatwości obsadzania kluczowych stanowisk.
14. Niewiele firm posiada strategię budowania wizerunku pracodawcy atrakcyjnego dla szczególnie utalentowanych osób.
15. Nieliczne organizacje opracowały formalne procedury planowania sukcesji.
16. Polscy menedżerowie nadal nie są przygotowani do indywidualnego prowadzenia pracownika, regularnych spotkań, monitorowania progresu, jak również podejmowania roli mentora lub coacha.

Nowoczesne zarządzanie talentami wymaga przede wszystkim radykalnej przebudowy sposobu myślenia, które uwzględni czynnik kultury organizacyjnej, odgrywający we współczesnym biznesie niezwykle istotną rolę. W przypadku firm, które chcą konkurować na rynkach krajowych i międzynarodowych, dostrzeżenie wymiaru kulturowego w zarządzaniu jest pierwszym krokiem we właściwym kierunku. Tworząc kulturę organizacyjną wspierającą zarządzanie talentami, warto sobie uświadomić, że powinna ona ewoluować wraz ze zmieniającym się otoczeniem, zachowaniami konkurencji, zmieniającymi się postawami i oczekiwaniami zatrudnionych. Nie ma jednego modelu kultury organizacyjnej, który zawsze w każdych warunkach otoczenia i niezależnie od specyfiki firmy tworzyłby idealne warunki dla rozwoju talentów.

5. Zakończenie

Analiza literatury oraz przedstawionych w treści raportów pozwala na stwierdzenie, że szczególnie utalentowani pracownicy stają się podstawą funkcjonowania organizacji działających w burzliwym otoczeniu gospodarki XXI wieku. Talent jest dla każdej organizacji niezbędnym źródłem rozwoju, gdyż tworzy on silne fundamenty walki konkurencyjnej, stanowiąc źródło innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań.

Celem skutecznego programu zarządzania talentami jest wykorzystanie potencjału najbardziej utalentowanych pracowników. Wdrożenie i realizacja takiego programu ma istotne znaczenie w kształtowaniu przyszłej kondycji i rozwoju całej organizacji. Proces zarządzania talentami jest szczególnie ważnym aspektem w dobie powtarzających się kryzysów gospodarczych. Wprawdzie zarządza-

nie talentami wiąże się z kosztami, ale wniesiony wkład stanowi inwestycję przyszłych okresów. Bowiernie dobrze przygotowany i wdrożony proces zarządzania wyjątkowymi pracownikami może w rezultacie ukształtować taki kapitał ludzki, który stanie się zabezpieczeniem przyszłości organizacji. Stąd też walka o talenty nabiera wymiaru strategicznego, stając się nie tylko dodatkowym, ale także koniecznym elementem zachowania organizacyjnego. Utalentowanych ludzi motywują i zatrzymują w firmie: silna kultura organizacyjna, atrakcyjna wizja przyszłości, jasno sformułowana strategia, skuteczne systemy przekazywania informacji, dobre relacje z przełożonymi, okazywanie uznania za dobrze wykonaną pracę, możliwości rozwoju zawodowego, atrakcyjne wynagrodzenie oraz możliwości wyboru dodatkowych świadczeń pozapłacowych.

Trudno jednak nie zwrócić uwagi na fakt, że trend ten jest w Polsce relatywnie młody. Jego niedojrzałość sprawia, że organizacje, szczególnie te na terenie Polski, mają do przebycia długą drogę i czeka je wielki sprawdzian wytrwałości, cierpliwości i umiejętności podejmowania trafnych decyzji. Muszą się one jeszcze dużo nauczyć, ale na ich korzyść przemawia możliwość czerpania wiedzy z doświadczeń swoich międzynarodowych konkurentów.

BIBLIOGRAFIA

- Borkowska S. (2005), *Kilka refleksji tytułem wstępu*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa.
- Cannon J. A., McGee R. (2012), *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*, ABC Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Chęłpa S. (2005), *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa.
- Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M. (2006), *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy e-0011-06-rr, The Conference Board, www.conference-board.org/pdf/fee/raport_zarządzanietalentami.pdf.
- Groysberg B., Nanda A., Nohria N. (2008), *Duże ryzyko zatrudniania gwiazd*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń, nr 1(59).
- Guryn H. (2007), *Wylanianie talentów*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6.
- Hryniewicz J. T. (2007), *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Scholar.
- Niedobór talentów na rynku pracy 2008 r.*, http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2008_Niedobor_talentow.pdf, (data dostępu 12.01.2015).
- Jankowicz M. (2005), *Talenty potrzebne od zaraz*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5.
- Juchnowicz M. (2009), *Fenomen zaangażowania pracowników. Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, „Problemy, Innowacje, Projekty”, nr 2.
- Listwan T. (2005), *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa.
- Morawski M. (2009), *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.

- Rees D. (2008), *Using compensation to win the talent Wars*, [w:] Berger L. A., Berger D. R (red.), *The compensation handbook. A state-of-the-art guide to compensation strategy and design*, McGraw-Hill, New York.
- Sikorski Cz. (2006), *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Sosińska N. (2007), *Magia rozwoju talentów. Jak zdobyć, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, IFC PRESS, Kraków.
- Strużyna J. (2011), *Rozstania z talentami*, [w:] Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Tabor J. A. (2013), *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Poltext, Warszawa,
- Tabor J. (2008), *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, „E-mentor”, nr 2(24).
- The Conference Board (2006), *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport badawczy E-0011-06-RR, Warszawa, http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf.
- Woźniak A. (2007), *Wojna o talenty*, DHL Express, II Forum ZZL, Warszawa.
- Wyrzykowska B. (2013), *Kulturowe determinanty zarządzania talentami*, „Problemy Zarządzania”, nr 4(44).
- Zbiegień-Maciąg L. (2013), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa.

Talent management as an integral component of the organizational culture

SUMMARY

The uncertainty and complexity of the external environment, especially competitive, makes talent management is a necessity, but also a challenge. It requires a commitment primarily senior management. In order to attract and retain talent in the company it is necessary to develop a talent-ed workforce management strategy, which should be due to the company's strategy. Talent management can become a distinguishing feature of the company, provided that it will ensure the effectiveness of the process. To get it to be true not only to attract talent, but also to ensure that the conditions for the systematic development and improvement. Cultural aspects have a very large impact on the implementation of projects in the field of talent management. The problem of adaptation to the existing talent organizational culture may create the feeling of a lack of job satisfaction and lead to frustration. Hence it is important to match the two variables: the psychological characteristics of the employee and the "personality" of the company. Companies should take appropriate protective measures at the stage of acquiring talent. In the process of recruiting talent is worth checking whether the employee will be able to fit into the existing organizational culture and values of the company are close to him, and whether its objectives aligned with the organization's objectives.