

Strategia pozyskiwania talentów katalizatorem przedsiębiorczości

Przedsiębiorcy zrozumieli, że nadeszła pora traktowania ludzi w kategorii aktywów organizacji. Mimo, iż pojęcie kapitału ludzkiego zyskało na znaczeniu i zwiększył się poziom inwestowania w pracowników, jeszcze nie wszystkie firmy potrafią trafnie, a przede wszystkim trwale budować swoje zespoły, a przecież to one odgrywają znaczącą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Działania firm są często krótkotrwałe, jednorazowe, niespójne ze strategią organizacji. Powodowane są one niejednokrotnie pojedynczymi wydarzeniami czy sytuacjami na rynku pracy, zamiast stanowić wbudowaną na stałe, będącą elementem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, polityką personalną. Organizacja potrzebuje przecież pracowników w każdej sytuacji. Pytanie tylko, o którego pracownika należy zabiegać najbardziej? Czy wszystkich należy traktować tak samo? Co zrobić, aby właściwie dobierać zespół, i jakie warunki należy zapewnić pracownikom, aby na dłużej zostali w organizacji?

Na proces zarządzania talentami składają się: przyciąganie, zatrzymywanie, motywowanie i rozwijanie uzdolnionych pracowników zgodnie z potrzebami organizacji¹. Zarządzanie talentami określane jest także jako zbiór „działań obejmujących pozyskiwanie i rozwój osób o ponadprzeciętnym potencjale.

Pozyskiwanie talentów

Pozyskiwanie talentów ma za zadanie zwiększyć wartość kapitału ludzkiego organizacji, co ma bezpośrednie przełożenie na wzrost efektywności oraz przewagi konkurencyjnej² i jest jednym z najważniejszych elementów strategii zarządzania talentami.

Zauważyć należy, że źródła pozyskiwania talentów mogą być dwa: wewnętrzne i zewnętrzne. Pierwsza możliwość oznacza wyłanianie talentów spośród już zatrudnionych pracowników, druga z kolei polega na poszukiwaniu nowych, wybitnych osobowości poza organizacją. Korzystniejsze dla firmy jest wyłonienie talentu wśród jej członków³. Najczęściej odbywa się to poprzez wskazanie przełożonego, jednak czasem firmy pozwalają

¹ A. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, .s. 354.

² A. Poczowski, *Pozyskiwanie utalentowanych pracowników*, [w:] Zarządzanie talentami w organizacji, (red.) A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 99.

³ T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Koncepcja zarządzania talentami*, [w:] Ewaluacja talentu, (red.) T. Davis, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 19-20

pracownikom, na tzw. samozgłoszenie. Każda „nominacja” musi być bardzo szczegółowo przeanalizowana. Bierze się pod uwagę analizę wyników, badanie Assessment Center, wywiady kompetencyjne, oceny dokonywane metodą 360⁰ czy rozmowy kwalifikacyjne z kadrą zarządzającą ⁴. Pracownicy utalentowani najczęściej wskazywani są przez swoich przełożonych (78% firm). Równie często wyłaniani są oni podczas okresowych ocen kompetencyjnych (74%) i okresowych ocen osiągniętych wyników (59%) ⁵. Kiedy nie uda nam się zakwalifikować do grona talentów nikogo spośród zatrudnionych osób, „należy poszerzyć pulę talentów poprzez pozyskiwanie ich z zewnątrz” ⁶. Właściwa selekcja, ⁷ podczas której konieczne jest wykorzystanie znacznie większego zakresu narzędzi, podczas której należy zwrócić uwagę nie tylko na kompetencje, ale przede wszystkim na potencjał, którym dysponuje kandydat ⁸. Zaleca się dokonywanie jej na podstawie tzw. macierzy poszukiwania talentów, zawierającej zbiór wymiernych i niewymiernych elementów, które w połączeniu tworzą obraz jednostki z dużym prawdopodobieństwem zdolnej osiągać takie rezultaty, jakich pragniemy. Tworząc ową macierz należy jednak skupić się na oczekiwanych cechach, a nie jak w tradycyjnym modelu na opracowaniu opisu stanowiska. Niektóre elementy macierzy podlegają obiektywnej ocenie (jak doświadczenie, profil czy kwalifikacje), niektóre jednak można ocenić tylko subiektywnie, opierając się na własnym odczuciu ⁹.

Tabela 1. Macierz poszukiwania talentów

Elementy wymierne (można mierzyć obiektywnie)	Elementy niewymierne (można ocenić subiektywnie)
DOŚWIADCZENIE (dotychczasowe doświadczenia zawodowe poszukiwanego kandydata)	SPECJALIZACJA (wymagany zakres wiedzy, np. znajomość branży, wskazanej technologii, ale także pewne cechy osobowości, np. umiejętność radzenia sobie ze zmianą)
PROFIL (cechy jak: kreatywność, zdolność do pracy pod presją czasu, ambicja czy energiczność)	POTENCJAŁ (docelowy poziom odpowiedzialności, do którego kandydat powinien dążyć)

⁴ A. Kopera, *Zarządzanie talentami w praktyce*, portfel.pl, Nr 6/2011, s. 61

⁵ A. Jarosławska, *Docenić talenty*, Personel i zarządzanie nr 1/2011 s. 32-37, na podstawie Raport HRM partners S.A., *Badanie Praktyki zarządzania talentami w Polsce – czyli jak efektywnie identyfikować, rozwijać i utrzymywać talenty w firmie*, 2010.

⁶ T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Koncepcja zarządzania ...*, op. cit., s. 22.

⁷ Ibidem, s. 20.

⁸ A. Pocztoński, *Pozyskiwanie utalentowanych pracowników*, op. cit., s. 98.

⁹ T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Koncepcja zarządzania ...*, op. cit., s. 20.

KWALIFIKACJE (wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, certyfikaty, znajomość języków obcych)	KWANTYFIKACJA (poziom trudności działań i rezultatów, którym kandydat powinien sprostać, np. umiejętność wprowadzenia na rynek nowego produktu, bądź wprowadzenia nowej spółki)
--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Koncepcja zarządzania talentami*, [w:] *Ewaluacja talentu*, (red.) T. Davis, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 20-22.

Pozyskanie utalentowanych pracowników stanowi coraz większe wyzwanie. Na rynku pracy często występuje niedostatek odpowiednich kandydatów, którzy byliby gotowi podjąć nowe wyzwania zawodowe w momencie, kiedy firma ma taką potrzebę. Dodatkowe utrudnienie powoduje fakt, iż osoba zdefiniowana jako talent w danej organizacji często podlega szczególnym praktykom motywacyjnym, które sprawiają, że pracownik ten nie prowadzi aktywnego poszukiwania nowej pracy. Dlatego też, do werbowania wybitnych pracowników wykorzystuje się nieco odmienne metody i techniki. W pierwszej kolejności dotyczą one sposobów dotarcia do potencjalnych kandydatów zdefiniowanych przez nas jako potencjalny talent ¹⁰.

Odchodzi się od publikacji ogłoszeń w prasie czy Internecie. Największe efekty przynosi technika poszukiwań bezpośrednich, polegająca na pozyskaniu kandydatów legitymujących się ciekawymi osiągnięciami u innych pracodawców. Wraz z rozwojem zastosowania tej metody upowszechniły się usługi doradcze związane z procesem wyławiania pracowników o wysokim potencjale, tzw. direct search ¹¹ czy head hunting. Są to metody rekrutacji, pozwalające pozyskać wartościowych pracowników bezpośrednio z rynku pracy ¹².

Zadanie to nie należy do najłatwiejszych, gdyż pracownicy ci nie szukają pracy, a wręcz odwrotnie, to praca tropi ich. Nim jednak łowca talentów przystąpi do działania, musi bardzo precyzyjnie ustalić jaką igłę i w którym stogu siana ma znaleźć ¹³.

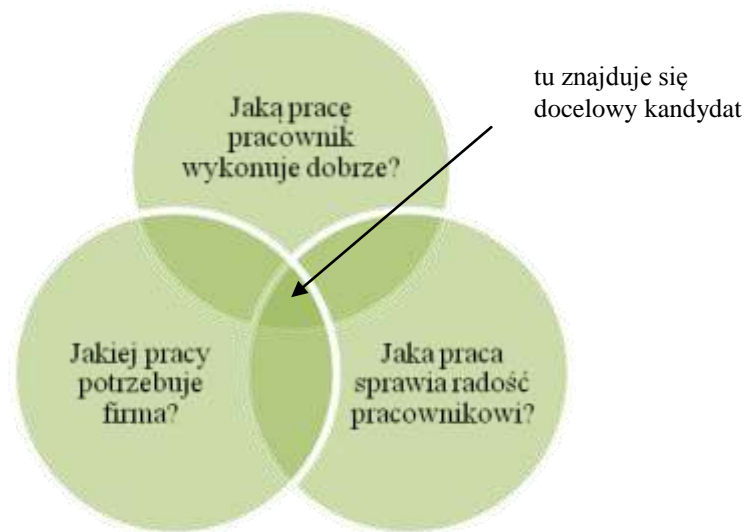
¹⁰ A. Poczowski, *Pozyskiwanie utalentowanych pracowników*, op. cit., s. 103-104.

¹¹ Ibidem.

¹² K. Sikorska, *Head Hunting – możliwości i zagrożenia*, <http://hrstandard.pl/2010/06/23/head-hunting-%E2%80%93-mozliwosci-i-zagrozenia/>, opubl. 23.06.2010, stan na 17.02.2012.

¹³ P. Pacuła, *Headhunting: daj się złapać łowcy głów*, <http://menstream.pl/wiadomosci-kariera/headhunting-daj-sie-zlupac-lowcy-glow,0,649763.html>, opubl. 30.07.2010, stan na 17.02.2012.

Rysunek 1. Obszar, w którym powinna być prowadzona rekrutacja i selekcja talentu



Źródło: T. Ingram, *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa 2011, s. 57.

Docelowy kandydat znajduje się w miejscu przecięcia trzech obszarów: pracy wykonywanej przez pracownika dobrze, pracy sprawiającej mu przyjemność oraz pracy poszukiwanej przez firmę. Jeśli firma znajdzie pracownika, którego predyspozycje (czyli to co robi dobrze) oraz zainteresowania (czyli to co sprawia mu przyjemność) odpowiadać będą temu, czego firma w danym momencie potrzebuje, a dodatkowo uda się spowodować, że kandydat ten podejmie ofertę pracy w danej firmie, można uznać, że organizacja ta pozyskała talent.

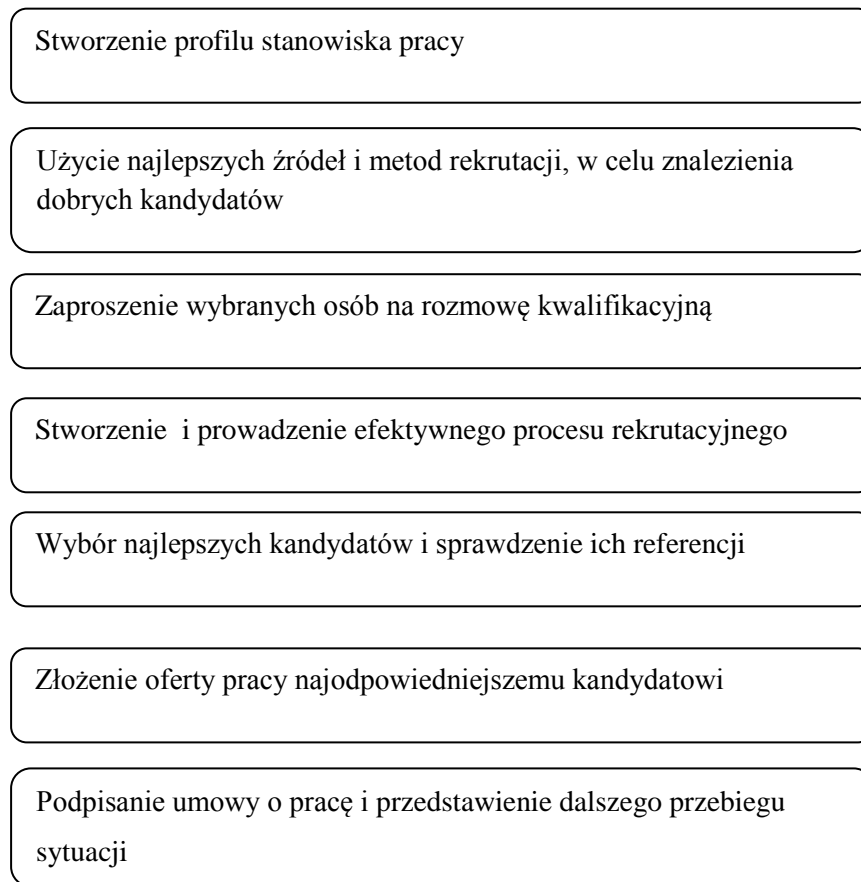
Nie można przy tym zapomnieć o obowiązku odpowiedniej staranności ze strony osób rekrutujących, których zadaniem jest nie tylko zidentyfikować potencjał, ale także zachęcić go do zmiany pracy¹⁴.

Inne kroki, jakie organizacja powinna poczynić, aby dojść do wyłonienia kandydata najbardziej dopasowanego do potrzeb firmy wskazuje schemat 1. Nie musi to jednak oznaczać, że kandydat ten będzie najlepszy¹⁵.

¹⁴ T. Ingram, *Zarządzanie talentami...*, op. cit., s. 57.

¹⁵ Ibidem, s. 58-59.

Schemat 1. Model pozyskiwania wyjątkowych pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Ingram, *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa 2011, s. 58-59.

M. Armstrong zwraca uwagę na konieczność stworzenia organizacji będącej „pracodawcą z wyboru”, czyli takiej, w której ludzie będą chcieli się zatrudnić i w niej pozostać. Z punktu widzenia pracownika, warto pracować dla firm, które oferują duże możliwości rozwoju, szkolenia, awanse oraz stabilność zatrudnienia. Nie bez znaczenia pozostaje fakt takiej organizacji pracy, która nie zakłóca równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym. Utalentowani pracownicy zwracają także uwagę na potencjalną możliwość podniesienia własnej renomy w trakcie przyszłego poszukiwania pracy, poprzez możliwość wylegitymowania się pracą w organizacji o takiej marce. Aby zyskać miano pracodawcy z wyboru” należy jednak zadbać w pierwszej kolejności o swój wizerunek ¹⁶. Ludzie utalentowani kierują się u wybitnym organizacjom – takim które potrafią im zapewnić sprzyjające warunki pracy, wśród których wymienia się nie tylko atrakcyjne wynagrodzenie,

¹⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit., s. 355-356.

swobodę działania czy możliwości rozwoju, ale także, a może przede wszystkim prestiż, szacunek i sławę.

T. Oleksyn podsumowuje, że organizacja posiadająca dobre walory jako pracodawca będzie ściągała uzdolnionych pracowników jak magnes żelazne szpilki¹⁷. Wyścig o utalentowanych pracowników mogą wygrać tylko te przedsiębiorstwa, które cieszą się nieposzlakowaną opinią wśród byłych i obecnych pracowników.

Niesamowita marka to taka, która uwalnia potencjał swoich pracowników i umiejętnie angażuje klientów w czynienie wyższego dobra”. W organizacji takiej widzi dużą siłę. Zaznacza przy tym, że misja firmy musi być czymś, z czym pracownicy mogą się identyfikować. Powinna również być inspirująca i dawać poczucie nobilitacji, dumy oraz godności dla tych, którzy tam pracują¹⁸.

Pracodawcy, w szczególności ci więksi, prześcigają się w działaniach mających za zadanie kreowanie pozytywnego wizerunku potencjalnego pracodawcy (Employer Branding). Jest to obecnie jedno z kluczowych zadań jakie stawiane jest przed działami HR w firmach¹⁹. Koncepcja ta polega na zintegrowaniu marketingu z zarządzaniem zasobami ludzkimi i oparta jest na trzech filarach: kulturze organizacyjnej, tożsamości organizacyjnej oraz skojarzeniach z marką. Istotę kreowania wizerunku pracodawcy na rynku pracy przedstawia schemat 2²⁰. Ważne jednak, aby pamiętać, że na kształt wizerunku firmy wpływ mają zarówno opinie aktualnie zatrudnionych osób, jak i emocje funkcjonujące w opinii publicznej²¹.

Employer Branding nie jest typową strategią pozyskiwania utalentowanych pracowników, ma jednak ogromny wpływ na obszar zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnej organizacji. Składa się z dwóch wzajemnie uzupełniających się długoterminowych planów:

- a) usprawnienia dotychczasowego systemu zarządzania zasobami ludzkimi
- b) promocji stosowanych przez firmę dobrych praktyk zrl, które są skutkiem tego usprawnienia²².

¹⁷ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, 2008, s. 175.

¹⁸ A. Majcherek, *Sila marki*, *Personel i Zarządzanie*, Nr 10/2011, s. 13.

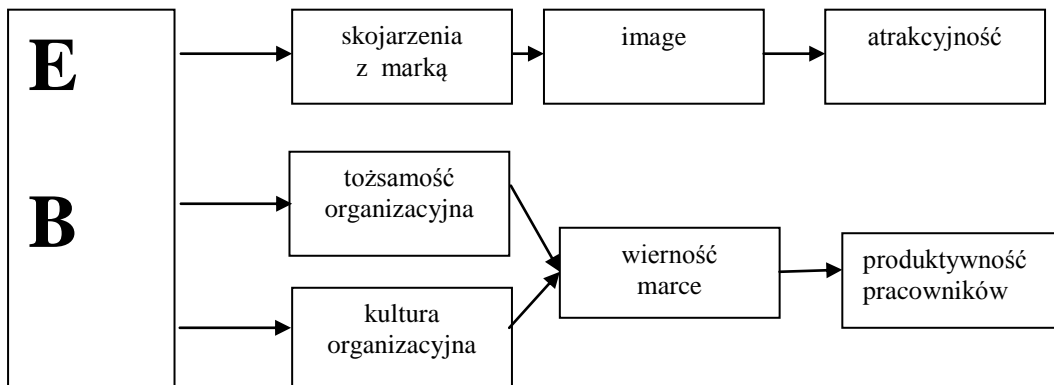
¹⁹ A. Kuchto, *Profesjonalna e-rekrutacja i komunikacja z kandydatami skutecznym narzędziem Employer Branding'u*, <http://employerbrandingclub.com/Profesjonalna-e-rekrutacja-i-komunikacja-z-kandydatami-skutecznym-narzedziem-Employer-Branding-u.html>, stan na 17.02. 2012.

²⁰ T. Ingram, *Zarządzanie talentami...*, op. cit., s. 63.

²¹ A. Adamus-Matuszyńska, *Jak budować wizerunek firmy-pracodawcy?*, *Marketing w praktyce*, Nr 12/2007, s. 91.

²² J. Kotzian, *Testowanie marki*, *Personel i Zarządzanie*, Nr 02/2012, s. 12.

Schemat 2. Istota kreowania wizerunku pracodawcy na rynku pracy



Źródło: T. Ingram, *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa 2011, s. 61.

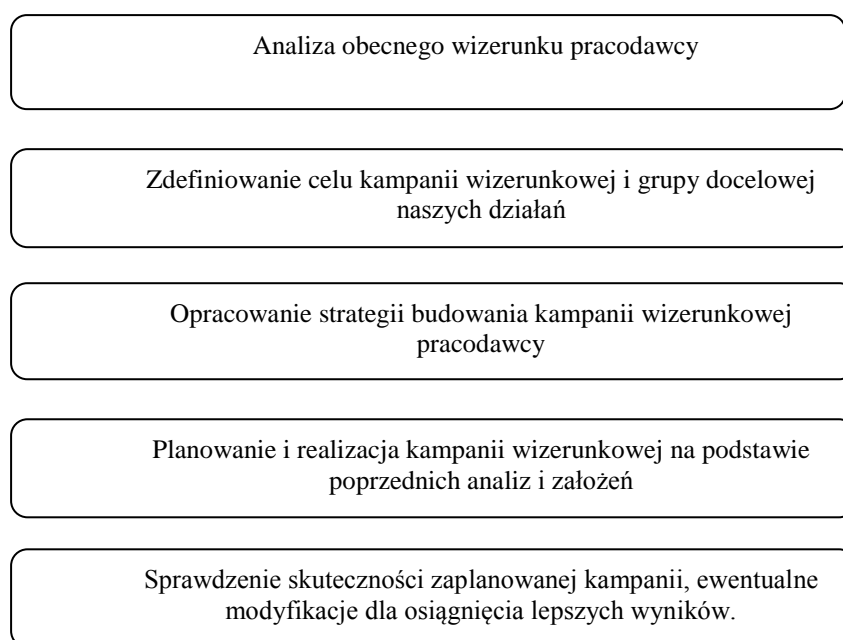
Teoretycznie każda organizacja może chcieć osiągnąć inne założenie. Dla jednych będzie ważne, aby być postrzeganym jako organizacja uczciwa, działająca zgodnie z przepisami prawa. Dla innych natomiast celem może być zbudowanie zgranej i lojalnej grupy pracowników realizujących się w pracy zespołowej. Wyznaczenie celów budowania kampanii uważane jest za drogowskaz dla osób realizujących działania w jej zakresie i usprawiedliwia jej celowość przed pracownikami ²³.

Dokładnego zdefiniowania wymaga także grupa docelowa działań wizerunkowych, czyli identyfikacja osób, do których firma chce dotrzeć z informacją o solidności organizacji i jej atrybutach. Konieczne jest także dokładne określenie potrzeb i oczekiwań przedsiębiorstwa wobec poszukiwanych pracowników. Na tej podstawie budowana jest strategia dotarcia do sprecyzowanej grupy odbiorców, wybór środków komunikacji czy kanałów przekazu ²⁴.

²³ A. Adamus-Matuszyńska, *Jak budować...*, op. cit., s. 92.

²⁴ Ibidem, s. 93.

Schemat 3. Model budowania wizerunku firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Adamus-Matuszyńska, *Jak budować wizerunek firmy-pracodawcy?*, Marketing w praktyce, Nr 12/2007, s. 93.

Dla wielu organizacji stało się jasne, że zdolność do pozyskania i utrzymania talentów jest decydująca dla sukcesu biznesowego, a marka pracodawcy dla aktywności biznesowej²⁵. Aby to osiągnąć, przedsiębiorca powinien, najlepiej jak potrafi, przyciągać, szkolić i inspirować utalentowanych pracowników, a także tworzyć kulturę organizacyjną sprawiającą, że pracownicy będą czuli, że to co robią ma sens. Przełoży się to na poczucie dumy i zadowolenia z tego co robią i z kim pracują²⁶. Prowadzone działania nie mogą mieć jednak charakteru doraźnego, muszą wynikać z długotrwałej strategii firmy i wplatać się w kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Powinny także stanowić determinanty przyszłych celów i strategii pracodawcy²⁷.

²⁵ J. Kotzian, *Testowanie marki*, op. cit., s. 12.

²⁶ A. Majcherek, *Sila marki...*, op. cit., s. 14.

²⁷ A. Adamus-Matuszyńska, *Jak budować...*, op. cit., s. 91-93.

Utrzymywanie talentów w organizacji

Jedną z najgorszych rzeczy, jaka może przydarzyć się organizacji to utrata pracownika, w którego tak wiele zainwestowano²⁸. Inwestycja w pracownika rozpoczyna się już na etapie budowania i prowadzenia procesu jego przyciągania do organizacji, a następnie skupia się na wszystkich działaniach mających za zadanie zatrzymanie najlepszych ludzi w firmie. Nie wystarczy samo zdiagnozowanie talentu, trzeba jeszcze zaplanować jego dalszą karierę i ścieżki rozwoju. Uważa się, że najważniejszymi obszarami odpowiedzialnymi za utrzymanie pracowników są bowiem selekcja, rozwój i odpowiednie motywowanie.

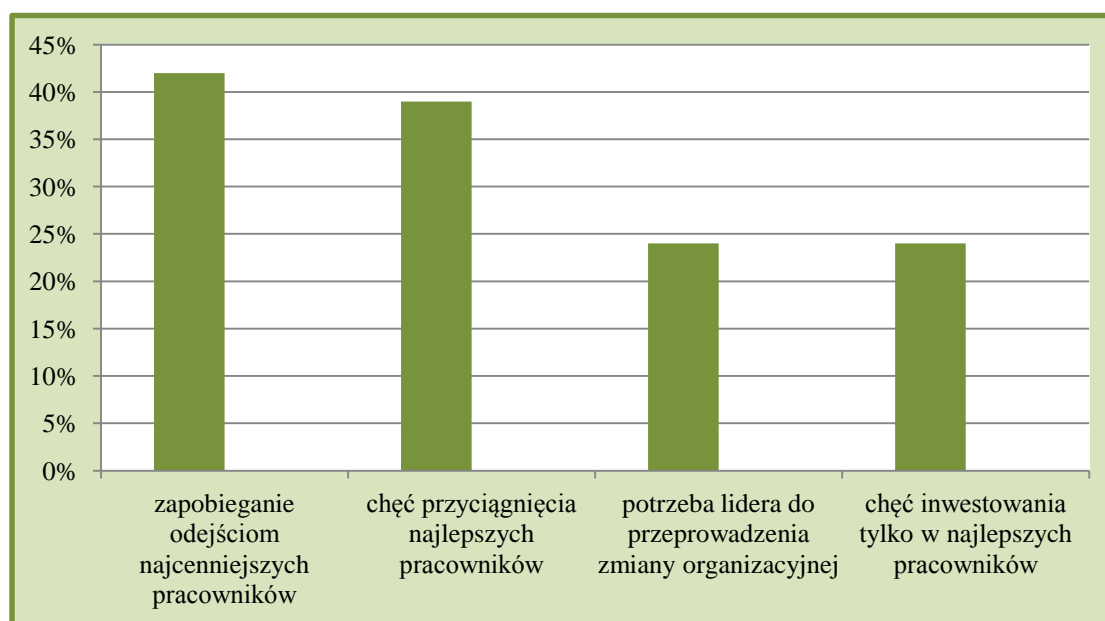
W związku z przekonaniem, iż pracownicy utalentowani w szczególny sposób przyczyniają się do wzrostu wartości rynkowej firmy, przed menadżerami stoi trudne zadanie zatrzymania tych pracowników w organizacji. Powoduje to konieczność aktywnego oddziaływania ze strony organizacji na przebieg procesu zarządzania talentami, utożsamianego z odnoszającym się do jednostek wybitnie uzdolnionych zbiorem działań, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju, przy równoczesnym zapewnieniu realizacji celów organizacji²⁹. Jak wynika z The Conference Board potrzeba zapobiegania odejściom utalentowanych osób stanowi dziś najważniejszą przesłankę wprowadzania programów zarządzania talentami. Jak pokazuje wykres 1, drugą co do ważności przyczyną jest także chęć pozyskania nowych wybitnych pracowników³⁰.

²⁸ E. Maliszewska, *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka*, [w:] *Zarządzanie talentami*, (red.) S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 21.

²⁹ T. Ingram, *Zarządzanie talentami...*, op. cit., s. 85.

³⁰ K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *Raport badawczy Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, The Conference Board, 2006, Warszawa, s. 10.

Wykres 1. Przesłanki wprowadzenia procesu zarządzania talentami



Źródło: opracowanie na podstawie K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *Raport badawczy Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, The Conference Board, 2006, s. 10.

Utrzymanie utalentowanych jednostek w organizacji wymaga starannie opracowanej strategii oraz konsekwencji w realizowaniu zadań HR. Do zatrzymania najbardziej wartościowych pracowników konieczna jest pełna współpraca i odpowiedni dialog z pracownikami. Ważna jest także analiza fluktuacji (płynności) kadr, w celu poznania przyczyn odejść pracowników z firmy ³¹ i stworzenia sposobów na zapobieganie temu zjawisku w przyszłości.

W okresie wzmożonej rywalizacji o najlepszych pracowników organizacje powinny wdrażać całościowe, zintegrowane procesy rozwojowe składające się ze szkoleń połączonych z innymi, innowacyjnymi formami zdobywania i przekazywania poznanych „mądrości”. Dodatkowo programy te powinny być wspólne z działaniami na rzecz tworzenia kultury opartej na wiedzy i kształceniu, a także kreowaniem postawy sprzyjającej jej wymianie. W rezultacie tak przygotowane programy wspierają zatrzymanie utalentowanych pracowników w organizacji ³². Powinny w nich brać udział wszystkie szczeble zarządzania, od Top Managementu, poprzez działy HR, skończywszy na kierownikach liniowych ³³.

³¹ M. Karwiński, *Retencja pracowników utalentowanych*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, (red.) A. Pochtowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 121-124.

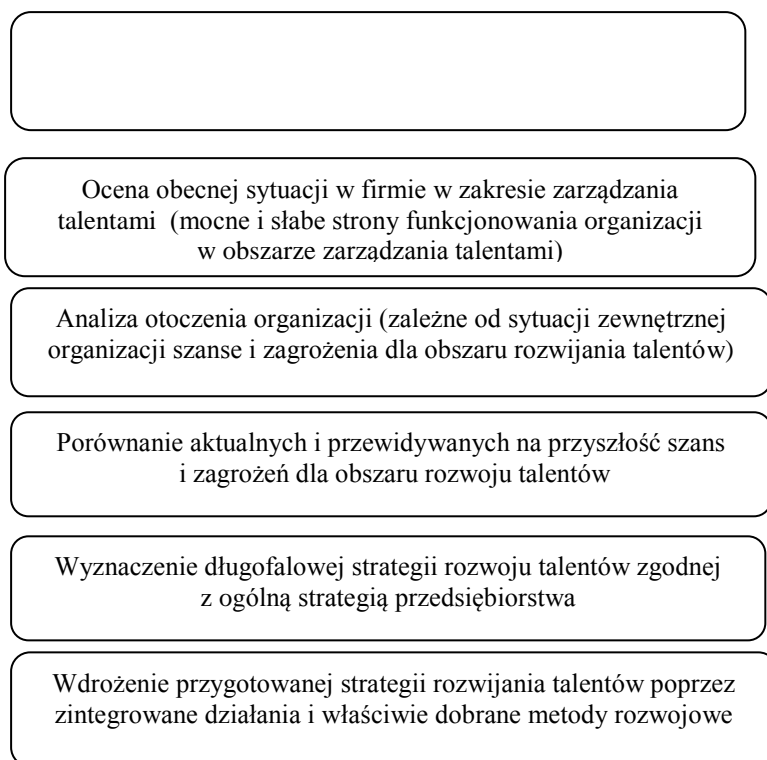
³² J. Tabor, *Programy rozwojowe – jak kształcić talenty w organizacjach*, E-mentor Nr 5(27)/2008, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/27/id/599>, opubl. 12.08.2008, stan na 17.02.2012.

³³ M. Karwiński, *Retencja pracowników...*, op. cit., s. 121.

Ważne, aby były one trwale osadzone w strategii przedsiębiorstwa i przygotowywały pracowników nie tylko z punktu widzenia obecnych, ale także przyszłych zadań czy obowiązków, które właśnie z tej strategii wynikają. Proces ustawicznego rozwijania kompetencji, nazywany strategicznym rozwojem talentów, pozwala firmie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i utrzymanie jej w przyszłości. Budując model strategicznego rozwoju talentów należy rozpocząć od sprecyzowania jakie umiejętności i kompetencje są niezbędne w organizacji dla osiągnięcia założonych celów. Kolejne etapy procesu rozwoju talentów przedstawione są schemacie 4³⁴.

Jednostka, która zatrudnia utalentowanych pracowników musi udowodnić swoją gotowość do inwestowania w kadry, a także pomóc pracownikom w pozyskiwaniu dodatkowych kompetencji i rozszerzaniu swojej wiedzy. Powstaje dzięki temu zjawisko wzajemnego oddziaływania na siebie dwóch stron: utalentowany pracownik pozostaje wierny organizacji i dzięki swojej pracy przynosi jej korzyści w postaci wyników. Wyniki te z kolei umożliwiają firmie ponoszenie kosztów związanych z rozwojem tychże pracowników³⁵. Wiadomo bowiem, iż „pracownik, który rozwija swoją karierę jest bardziej skuteczny i wnosi wartość dodaną”³⁶.

Schemat 4. Model strategicznego rozwoju talentów



³⁴ A. Wrzosek-Borodiuk, *Rozwijanie gwiazd III*, Personel i zarządzanie nr 12/2009, s. 50-51.

³⁵ T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Koncepcja zarządzania ...*, op. cit., s. 32.

³⁶ A. Stegenka, *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie*, [w:] Zarządzanie talentami (red.) S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 90.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Wrzosek-Borodiuk, *Rozwijanie gwiazd III*, Personel i zarządzanie nr 12/2009, s. 51.

Planując proces szkolenia utalentowanych pracowników, należy zwrócić uwagę, że na ogół opierają się oni na wiedzy ukrytej³⁷, której podłożem są głównie praktyka, odwaga, instytucja czy doświadczenie wyniesione z różnych interakcji.

Na drugi plan schodzi wiedza teoretyczna zasłyszana podczas szkoleń. Dzięki nieformalnej i nieszablonowej wiedzy pracownicy utalentowani często proponują nietypowe sposoby na rozwiązanie problemów. W celu osiągnięcia optymalnych rezultatów w swojej pracy osoby ponadprzeciętne posługują się jednak najczęściej kombinacją wiedzy ukrytej i jawnej³⁸.

Najważniejszą miarą talentu są bowiem jego osiągnięcia³⁹. Równie istotne znaczenie dla pracowników utalentowanych ma także dostęp do fachowej literatury i czasopism branżowych umożliwiających pracownikom uaktualnianie i wzbogacanie ich wiedzy. Niejednokrotnie utalentowani pracownicy uczą się nauczając inne osoby. Ważne jest w tym przypadku wcześniejsze maksymalne pogłębienie przekazywanej wiedzy, a także umiejętność prezentacji, komunikacji werbalnej i zwięzłości. Nauczający musi być przekonujący, wiarygodny i zrozumiały dla swoich „słuchaczy”⁴⁰.

Zakończenie

Artykuł traktuje o istotnej kwestii, jaką jest wybór strategii pozyskania i utrzymania talentów. Zarówno pozyskanie, jak i samo utrzymanie talentów jest trudne. Decydenci często się zastanawiają nad rodzajem rekrutacji czy metodzie selekcji tych osób uzdolnionych. Problem budzi już sama definicja „talentu” i postrzegania jego roli w firmie, czy umiejscowienie „talentów” w strategii firmy. Kolejną trudną sprawą jest utrzymanie tych pracowników w firmie za pomocą narzędzi, które będą skuteczne przez dłuższy okres, gdyż utalentowani ludzie oczekują nie tylko rozwoju zawodowego. Chcą mieć szansę wykorzystać ten rozwój i dostawać nowe, większe wyzwania, rozwijać swój talent, być

³⁷ T. Ingram, *Zarządzanie talentami...*, op. cit., s. 99.

³⁸ A. Miś, *Charakterystyka procesów rozwojowych pracowników utalentowanych*, [w:] Zarządzanie talentami w organizacji, (red.) A. Pochtowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 143.

³⁹ T. Listwan, *Zarządzania talentami...*, op. cit., s. 23.

⁴⁰ A. Miś, *Charakterystyka procesów...*, op. cit. s. 145.

w ruchu⁴¹. Uważa się, iż prawdziwe zarządzanie talentami polega na zaplanowaniu właściwych sposobów na spożytkowanie potencjału, jakim dysponują utalentowani pracownicy⁴².

W artykule celowo wskazano kolejno macierz talentów, zawierającą elementy wymierne i niewymierne podlegające ocenie przy pozyskaniu, jako podpowiedź. Wskazano również obszary, w których powinna być prowadzona rekrutacja i selekcja. We współczesnej gospodarce istotne jest aby pozyskanie wyjątkowych pracowników było kompatybilne z wizerunkiem pracodawcy (z elementami procesu budowania marki), w związku z czym autorka przedstawiła model strategicznego utrzymania talentów. Przedsiębiorstwa stawiające na przedsiębiorczość są wręcz w obowiązku stosować politykę zarządzania talentami ze względu na ciągły rozwój globalnej gospodarki, szybko rosnącą konkurencję. Powinny stawiać na ludzi, którzy potrafią bez przeszkód i zbytniego czasu dostosować się do zmiennych realiów.

Bibliografia

1. Adamus-Matuszyńska A., *Jak budować wizerunek firmy-pracodawcy?*, „Marketing w praktyce”, Nr 12/2007.
2. Armstrong A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
3. Davis T., *Ewaluacja talentu*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
4. Głowacka-Stewart K., *Dwie pułapki zarządzania talentami*, Harvard Business Review Polska, Nr 1/2007.
5. Ingram T., *Zarządzanie talentami – Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
6. Jarosławska A., *Docenić talenty*, „Personel i zarządzanie” nr 1/2011, na podstawie Raport HRM partners S.A., Badanie Praktyki zarządzania talentami w Polsce – czyli jak efektywnie identyfikować, rozwijać i utrzymywać talenty w firmie, 2010.
7. Karwiński M., *Retencja pracowników utalentowanych*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, (red.) A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
8. Kopera A., *Zarządzanie talentami w praktyce*, portfel.pl, Nr 6/2011.
9. Kozian J., *Testowanie marki*, „Personel i Zarządzanie”, Nr 02/2012.
10. Kuchto A., *Profesjonalna e-rekrutacja i komunikacja z kandydatami skutecznym narzędziem Employer Branding’u*, <http://employerbrandingclub.com/Profesjonalna-e-rekrutacja-i-komunikacja-z-kandydatami-skutecznym-narzedziem-Employer-Branding-u.html>, stan na 17.02. 2012.
11. Majcherek A., *Sila marki*, „Personel i Zarządzanie”, Nr 10/2011.
12. Maliszewska E., *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka*, [w:] *Zarządzanie talentami*, (red.) S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.

⁴¹ A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami. Wykorzystuj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 61-63.

⁴² S. Milonas, *Rozwijanie gwiazd IV*, Personel i Zarządzanie, Nr 1/2010, s. 60-61.

13. Miś A., *Charakterystyka procesów rozwojowych pracowników utalentowanych*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, (red.) A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
14. Robertson A., Abbey G., *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
15. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2008.
16. Pacuła P., *Headhunting: daj się złapać łowcy głów*, <http://menstream.pl/wiadomosci-kariera/headhunting-daj-sie-zlapac-lowcy-glow,0,649763.html>, opubl. 30.07.2010, stan na 17.02.2012.
17. Poczowski A., *Pozyskiwanie utalentowanych pracowników*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, (red.) A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
18. Robertson A., Abbey G., *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
19. Sikorska K., *Head Hunting – możliwości i zagrożenia*, <http://hrstandard.pl/2010/06/23/head-hunting-%E2%80%93-mozliwosci-i-zagrozenia/>, opubl. 23.06.2010, stan na 17.02.2012.
20. Stegenka A., *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie*, [w:] *Zarządzanie talentami* (red.) S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
21. Tabor J., *Programy rozwojowe – jak kształcić talenty w organizacjach*, „E-mentor”, Nr 5(27)/2008, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/27/id/599>, opubl. 12.08.2008, stan na 17.02.2012.
22. Wrzosek-Borodiuk A., *Rozwijanie gwiazd* (3), „Personel i Zarządzanie”, Nr 12/2009.

Opublikowane w: Zeszyty Naukowe nr 724, Uniwersytet Szczeciński 2012.