

Jacek Kopec

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ROLA TOPMENEDŻERÓW W ZARZĄDZANIU TALENTAMI

Streszczenie: W artykule zaprezentowano, jak topmenedżerowie firm powinni podchodzić do utalentowanych pracowników, aby osiągnąć sukces na rynku. Umiejętne zarządzanie talentami wymaga podjęcia odpowiednich działań w takich obszarach owego zarządzania, jak: identyfikacja, przyciągnięcie, rozwój, motywowanie i utrzymanie talentów. W artykule uwagę skupiono na roli topmenedżerów w tych obszarach zadaniowych zarządzania talentami.

Słowa kluczowe: topmenedżerowie, identyfikacja, przyciągnięcie, rozwój, motywowanie i utrzymanie talentów.

1. Wstęp

Na akcjonariuszach przedsiębiorstw spoczywa obowiązek wyboru prezesa firmy (*Chief Executive Officer* – CEO), który potrafiłby w dłuższej perspektywie czasowej przynosić jak największą wartość zarówno akcjonariuszom, jak i pozostałym interesariuszom. Oczywiście największy wpływ na ten wybór mają ci, którzy są właścicielami co najmniej 51% akcji danego przedsiębiorstwa lub ci, którzy do wyboru danej osoby potrafią przekonać większość udziałowców. O tym, że nie jest łatwo wybrać i utrzymać w firmie odpowiedniego CEO, który potrafiłby w dłuższej perspektywie czasowej osiągnąć ponadprzeciętny zwrot z inwestycji dla akcjonariuszy (*total shareholder return*, TSR), świadczą rozmaite badania w tej kwestii. M. Thomas, G. Miles i P. Fisk, opierając się na analizie PA Consulting Group, podają: „prezesi, którym udaje się osiągnąć TSR na poziomie wyższym niż średni, w granicach 20% i powyżej, mają szansę mieć co najmniej dziewięć lat na kształtowanie firmy, którą kierują. Z kolei średnioroczny TSR na poziomie 5% lub mniej oznacza, że taki lider raczej opuści firmę przed upływem sześciu lat” [Thomas, Miles, Fisk 2009, s. 29].

Osiągnięcie takich lub podobnych rezultatów przez topmenedżerów wymagać będzie od nich umiejętnego doboru i wykorzystania utalentowanych pracowników. Ważne też będzie odpowiednie podejście tych menedżerów do pojawiających się wyzwań.

Celem artykułu jest ukazanie, jaka powinna być rola CEO w zarządzaniu talentami w firmie, aby uzyskiwali oni jak najlepsze rezultaty.

2. Działania topmenedżerów w zakresie zarządzania talentami

Każde przedsiębiorstwo na danym etapie rozwoju stoi przed szeregiem wyzwań, z których część jest trudno przewidywalna. Wobec dużej konkurencji i obserwowanych niepokojących trendów demograficznych związanych ze starzeniem się społeczeństw krajów wysoko rozwiniętych dużym wyzwaniem dla firm i realizowanych przez nie procesów będzie umiejętne zarządzanie talentami. Jak wynika z badań przeprowadzonych na 1355 praktykach w 27 europejskich krajach przez Boston Consulting Group i European Association for Personnel Management (EAPM), zarządzanie talentami jest jednym z pięciu podstawowych wyzwań jakie stoją przed firmami [Berry 2007].

W opinii P. Reilly i T. Williamsa umiejętne zarządzanie talentami przynosi wiele korzyści. Autorzy wskazują na bezpośredni zysk organizacji w postaci wykwalifikowanych, doświadczonych i kompetentnych pracowników oraz korzyści motywacyjne przejawiające się uzyskaniem lepszych wyników i większym poczuciem przynależności do organizacji [Reilly, Williams 2009, s. 129].

Zdaniem E. Lawlera III dobrą zasadą jest, że menedżerowie najwyższego szczebla powinni spędzać 30-50% swojego czasu pracy, koncentrując się na zarządzaniu talentami [Lawler III 2008, s. 65]. Sprostanie temu wyzwaniu wymagać będzie ustalenia kogo z pracowników uznaje się za talent oraz zakresu działań, jakie należy podjąć wobec tej grupy pracowników. W literaturze przedmiotu pojawiają się różne poglądy dotyczące tego, kogo zaliczyć do talentów. Najczęściej do grupy utalentowanych pracowników zalicza się niewielki procent tych, którzy wykazują ponadprzeciętne zdolności, umiejętności, cechy charakteru, motywację, zajmują wysokie stanowiska w strukturze organizacyjnej oraz osiągają ponadprzeciętne wyniki w pracy w danym przedsiębiorstwie [Kopec 2008, s. 288]. Pojawiają się też poglądy, że wszyscy ci, którzy zostali zatrudnieni w danej organizacji, to talenty. H. Bieniok zauważa nawet, że „każdy człowiek jest wybitnie utalentowany w jakiejś dziedzinie” [Bieniok 2008, s. 410] i aby być przydatny społecznie, powinien dbać o rozwój swojego talentu. Potraktowanie wszystkich pracowników jak talentów powoduje, że zarządzanie zasobami ludzkimi staje się zarządzaniem talentami. Wyjaśniając istotę tego zarządzania, stwierdza się, że ważnym zagadnieniem jest ustalenie jego podstawowych składników. Termin „zarządzanie talentami” najogólniej można określić jako „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji. Cały ten zbiór aktywności można podzielić, zgodnie z cyklem organizacyjnym oraz ujęciem organizacji jako systemu otwartego, na działania związane z wejściem do organizacji, przejściem oraz wyjściem” [Listwan 2005, s. 21].

L.A. Berger w wyniku przeprowadzonych badań stwierdził, że organizacje osiągające sukces na rynku koncentrują się na trzech wynikach dotyczących [Berger 2004, s. 4]:

- 1) identyfikacji, selekcji, rozwoju i zatrzymywaniu ponadprzeciętnych pracowników,

2) identyfikacji i rozwoju wysokiej jakości zastępców dla niewielkiej liczby stanowisk projektowanych jako kluczowe dla obecnych i przyszłych organizacyjnych sukcesów,

3) klasyfikacji i inwestycji w każdego pracownika opartej na ich potencjale do tworzenia wartości dla organizacji.

Z kolei M. Morawski i B. Mikuła do podstawowych obszarów zarządzania talentami zaliczają [Morawski, Mikuła 2009, s. 52-55]:

- zarzucanie sieci,
- przyciąganie talentów,
- rekrutację i selekcję,
- utrzymanie talentów,
- zarządzanie odejściami i kontaktami zewnętrznymi z talentami (monitoring zwolnień).

M. Juchnowicz, prezentując tradycyjny proces zarządzania talentami i jego etapy, takie jak: pozyskanie, wdrożenie, rozwój i utrzymanie talentów, proponuje, wykorzystując dobre praktyki znanych firm globalnych, skupić uwagę na trzech elementach: rozwoju, wdrożeniu i komunikacji [Juchnowicz 2006, s. 41-42].

Uwzględniając powyższe opinie do podstawowych składników zarządzania talentami zaliczyć można: identyfikację, przyciągnięcie, rozwój, motywowanie i utrzymanie talentów. Chcąc umiejętnie i skutecznie zarządzać utalentowanymi pracownikami, wskazane byłoby skoncentrowanie przez topmenedżerów uwagi na odpowiedniej jakości realizacji wymienionych składników. W pierwszej kolejności działań najważniejsze jest przyjęcie założeń pozwalających zaliczyć pracowników do puli talentów oraz określić, jakie rodzaje talentów będą w najbliższej przyszłości najbardziej pożądane dla organizacji. Na skutek prowadzonych badań psychologicznych, analizy wyników ocen pracowniczych, analizy opinii przełożonych i współpracowników, a także klientów oraz przyjętych kryteriów zaliczania osób do poszczególnych rodzajów talentów można się zorientować, ilu i w jakim zakresie dana organizacja ma utalentowanych pracowników lub kandydatów do pracy. W przypadku talentów menedżerskich informację na ten temat można uzyskać dzięki przeprowadzeniu audytu menedżerskiego, który co jakiś czas powinien być powtarzany [Kopeć 2009]. Na podstawie zdobywanych doświadczeń można doskonalić kryteria zaliczania osób do poszczególnych rodzajów talentów.

Zidentyfikowanie poszczególnych talentów w firmie spowodować może konieczność podjęcia działań, dzięki którym będzie można do danej organizacji przyciągnąć potrzebne talenty. Topmenedżerowie mogą tego dokonać na wiele różnych sposobów. Najczęściej wykorzystują w tym celu odpowiednio wysokie wynagrodzenie i dodatkowe świadczenia dla osoby pożądanej przez organizację, a posiadającej zweryfikowany odpowiedni potencjał pracy i wykazującej się ponadprzeciętnymi sukcesami rynkowymi w danej dziedzinie. Zatrudnienie w danej organizacji osoby posiadającej na rynku pracy status gwiazdy spowodowany dotychczasowymi osiągnięciami może, jak zauważają P. Conley, R. Lassonde i S. Larson, nie tylko uspraw-

nić morale zatrudnionych, wzmóc poziom motywacji i zaangażowania pracowników oraz wzrost standardów wykonania w poszczególnych grupach, ale także przyciągnąć do organizacji innych osiągających wysokie wyniki [Conley, Lassonde, Larson 2004, s. 401]. Przyciągnięcie przez utalentowanych pracowników, zwłaszcza na najwyższych stanowiskach innych, talentów może być spowodowane przez zjawisko określone przez T. Listwana jako „komety kadrowe”, a „polegające na ściągnięciu przez nowego szefa firmy ludzi, z którymi zetknął się w swojej karierze i których darzy zaufaniem” [Listwan 1993a, s. 26].

Kolejnym zadaniem topmenedżerów w procesie przyciągnięcia talentów do firmy jest podjęcie działań, dzięki którym dana organizacja będzie miała dobry wizerunek i reputację na rynku. J. Leary-Joyce podaje, na jakich priorytetach powinno się skupić kierownictwo organizacji, by pracowali w niej i budowali ją najlepsi ludzie [Leary-Joyce 2007, s. 25]; są nimi:

- zapewnienie otoczenia pracy pozwalającego rozwijać się i wykazywać się zdolnościami najlepszym pracownikom,
- wspieranie i mobilizowanie najlepszych, aby umiejętnie i efektywnie wykorzystywali swoje zdolności,
- stawianie wysokich wymagań znajdujących odzwierciedlenie w ich ocenie,
- uwzględnienie mocnych stron talentów i indywidualnych potrzeb poszczególnych osób,
- uznawanie i świętowanie sukcesów – praca oprócz wykonywania zadań powinna być także źródłem przyjemności,
- tworzenie i utrzymywanie wysokiego poziomu zaufania wewnątrz całej firmy, albowiem dzięki temu zaufaniu w największym stopniu można uzyskać od ludzi to, co mają do zaoferowania,
- dawanie innym dobrego przykładu swoją pracą i wysiłkiem zgodnie z przyjętymi w firmie zasadami.

Po identyfikacji talentów w firmie i przyciągnięciu ich z zewnątrz do organizacji, o ile zajdzie taka potrzeba wynikająca z zachodzących zmian, ważnym zadaniem topmenedżerów jest umiejętne dbanie o rozwój tych talentów. W tym celu wskazane byłoby zapoznanie się z potrzebami osób uznanych za talenty odnośnie do ich rozwoju. Jak zauważa T. Listwan, „świadomość dynamiki zmian oznacza również konieczność ciągłego badania potrzeb i oczekiwań pracowników, bez czego trudno wyobrazić sobie skuteczność tworzonych programów i właściwą ich realizację” [Listwan 1993b, s. 74]. Badanie potrzeb talentów w zakresie ich rozwoju wynika z tego, że część z tych osób chciałaby się rozwijać po to, aby w niedalekiej przyszłości awansować pionowo w strukturze organizacyjnej firmy, pozostała część tych pracowników chciałaby tylko doskonalić swoje umiejętności. Dlatego też podczas opracowywania programu rozwoju talentów w organizacji korzystnym rozwiązaniem byłoby odpowiednie ich zindywidualizowanie. A. Miś i A. Poczowski stwierdzają, że „rozwój pracowników utalentowanych jako działania organizacyjne ma na celu stworzenie możliwości utrzymywania i rozwoju tych cech potencjału jednostki,

które stanowią o jej wartości dla organizacji lub są odpowiedzią na indywidualne potrzeby” [Miś, Poczrowski 2008, s. 54]. Rozwój poszczególnych rodzajów talentu w organizacji może być wspierany przez topmenedżerów poprzez wykorzystanie w tym celu odpowiednich instrumentów w zależności od potrzeb utalentowanych pracowników i możliwości danej firmy. Do najważniejszych instrumentów w tej kwestii zaliczyć można:

- formy organizacji pracy: rotacje pracy, rozszerzenie zakresu zadań, wzbogacanie treści pracy, stosowanie autonomicznych zespołów pracowniczych,
- partycypację decyzyjną,
- techniki szkolenia i doskonalenia talentów zarówno na stanowisku pracy, jak i poza nim,
- tworzenie indywidualnych ścieżek karier,
- system oceniania talentów.

Oprócz stosowania odpowiednich instrumentów pozwalających usprawnić rozwój talentów w organizacji istotne jest też, aby menedżerowie wspierali duchowo i finansowo rozwój utalentowanych pracowników oraz kontrolowali rozwój poszczególnych talentów. Taka kontrola prezesów firm powinna obejmować nie tylko talenty, ale też ich przełożonych i dział personalny czy komórkę ds. talentu.

Jednym z najważniejszych elementów zarządzania talentami jest ich motywowanie. Aby skutecznie motywować talenty, topmenedżerowie mogą wykorzystać odpowiednio zróżnicowane instrumenty. Instrumenty motywacji najczęściej rozpatruje się w aspekcie środków płacowych i pozapłacowych. Do tych pierwszych zalicza się system wynagrodzeń, który składa się z następujących elementów: płacy zasadniczej, systemu premiowego, nagród, różnego rodzaju dodatków do płac. Natomiast do środków pozapłacowych zalicza się: rozwój zatrudnionych, awans zawodowy, rozmowę oceniającą, różnego rodzaju świadczenia, formy organizacji pracy, partycypację w zarządzaniu, formy organizacji czasu pracy [Kopeć, Piwowarczyk 2008, s. 69-90].

Opracowując i wykorzystując bodźce płacowe wobec talentów, dobrze jest uwzględnić szereg czynników determinujących ich motywacyjną wartość. Spośród wielu różnych czynników najważniejszymi wydają się potrzeby talentów, rozwiązania stosowane przez konkurencję, sytuacja na rynku pracy, możliwości finansowe danego przedsiębiorstwa. Warto też zorientować się, co w tej kwestii proponują eksperci. E. Lawler podaje, że celami systemu wynagrodzeń w przyszłości będą [Lawler 2002, s. 315]:

- wynagrodzenie za potencjał pracy zatrudnionego odnoszący się do jego umiejętności, wiedzy i kompetencji w stosunku do ich zewnętrznej wartości rynkowej,
- wielorakie wynagrodzenie za efekty składające się ze zmiennej płacy i akcji,
- indywidualizacja wynagrodzenia.

S. Borkowska sugeruje, aby w wynagradzaniu talentów kierowniczych szerzej wykorzystywać powiązanie bodźców długoterminowych z długookresowymi efektami organizacji. Natomiast odniesieniu do talentów innowatorów, wynalazców pakiet

ich wynagrodzeń powinien być zdominowany przez płacę stałą i uzupełniony doraźnymi nagrodami stanowiącymi wyraz uznania dla nich oraz premiami wypłacanymi np. jako udział w zysku, pakiet akcji lub opcji na akcje [Borkowska 2007, s. 74].

J. Smilansky zauważa, że menedżerowie z wysokim potencjałem chcieliby mieć jasną relację między osiąganymi wynikami a rodzajem wynagrodzenia, jakie za te wyniki otrzymują. Autor dodaje, że menedżerowie, którzy osiągają wyjątkowo wysokie wyniki w pracy, powinni otrzymywać znacznie wyższe premie od tych, którzy uzyskują przeciętne rezultaty [Smilansky 2006, s. 235].

Topmenedżerowie mogą skutecznie motywować talenty nie tylko poprzez odpowiednio opracowane środki płacowe, ale też i pozapłacowe. Dużą rolę w tej kwestii odgrywają możliwości rozwoju talentów i wykorzystywane w tym celu różnego rodzaju instrumenty. Stosowanie rozwiązań umożliwiających rozwój talentów jest dla nich nie tylko ważnym czynnikiem motywującym do jeszcze efektywniejszej pracy, ale też istotnie wpływającym na zatrzymanie danego talentu w firmie. Jac Fitz-enz podaje, że analiza 70 tysięcy ankiet wypełnionych przez odchodzących na własne życzenie z pracy wskazuje, że brak możliwości rozwoju u obecnego pracodawcy jest drugą przyczyną tego odejścia; pierwszą jest zachowanie przełożonego [Fitz-enz 2001, s. 130].

Chcąc umiejętnie motywować talenty, a jednocześnie je rozwijać i dbać o to, aby utalentowani pracownicy nie chcieli odejść z organizacji, warto skorzystać z zaleceń w tym zakresie M. Juchnowicz. Zdaniem autorki skuteczne motywowanie prorozwojowe wymaga od menedżerów podejmowania następujących działań [Juchnowicz 2005, s. 98]:

- pomocy zatrudnionym w zrozumieniu potrzeby ustawicznego kształcenia i wynikających z tego korzyści dla jednostki,
- dokonania obiektywnej oceny oraz identyfikacji mocnych i słabych stron pracownika oraz wskazania mu możliwości,
- opracowania indywidualnego planu rozwoju i ścieżek kariery,
- informowania o możliwościach rozwoju w firmie,
- permanentnego pobudzania pracowników do samorealizacji poprzez wykorzystanie różnorodnych narzędzi personalnych (np. utworzenie kadry rezerwowej, zastosowanie planów sukcesji, opracowanie planów rotacji), podejmowanie działań kierowniczych (np. mentoring, *coaching*) oraz wykorzystywanie narzędzi ze sfery wynagrodzeń.

O zatrzymywaniu talentów może również decydować stopień zaspokojenia zgłaszanych przez nich potrzeb i stałe wyrażanie uznania za osiągnięcie ponadprzeciętnych rezultatów w pracy.

3. Zakończenie

Aby sprostać zachodzącym zmianom i dalej odnosić z organizacją sukcesy na rynku, topmenedżerowie wiele uwagi powinni poświęcić utalentowanym pracownikom. M. Buckingham i R.M. Vosburgh zauważają, że o wiele większe efekty dla organi-

zacji daje koncentrowanie się menedżerów firm na talentach pracowników niż na ich słabościach [Buckingham, Vosburgh 2001]. Skuteczne i efektywne podejście topmenedżerów do talentów wymaga odpowiedniego zaprojektowania i realizacji procesu zarządzania talentami w danej organizacji.

W przedstawionych rozważaniach zaprezentowano rolę topmenedżerów w takich obszarach zadaniowych owego procesu, jak: identyfikacja, przyciągnięcie, rozwój, motywowanie i utrzymanie talentów.

Zaprezentowane wskazówki odnośnie do podejść topmenedżerów firm do realizacji poszczególnych elementów składowych procesu zarządzania talentami mogą przyczynić się do osiągania przez nich sukcesu na rynku. CEO powinni też pamiętać o elastycznym podejściu do poszczególnych talentów oraz o ciągłym doskonaleniu się. Topmenedżerowie firm dzięki umiejętnemu zarządzaniu talentami mogą być przykładem dla pozostałych menedżerów i kierowników w danej organizacji, jak efektywnie wykorzystywać tkwiący w zatrudnionych pracownikach potencjał pracy.

Literatura

- Berger L.A., *Creating a talent management system for organizational excellence: connecting the Dots*, [w:] L.A. Berger, D.R. Berger (red.), *The Talent Management Handbook. Creating Organizational Excellence By Identifying, Developing & Promoting Your Best People*, McGraw-Hill, New York 2004.
- Berry M., *Talent management tops European Challenges Lists*, „Personel Today” 2007 Jun 19.
- Bieniok H., *Zarządzanie talentami jako źródło wiedzy i kompetencji organizacji*, [w:] A. Glińska-Neweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2008.
- Borkowska S., *O jakości zarządzania talentami*, [w:] A. Pocztownski (red.), *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, IPiSS, Warszawa 2007.
- Buckingham M., Vosburgh R.M., *The 21st Century human resources function: It's the talent, stupid: Identifying and developing talent, one person at a time, becomes our defining challenge*, „Human Resource Planning” 2001, vol. 24, issue 4.
- Conley P., Lassonde R., Larson S., *Using long-term incentives to retain top talent: super rewards for superkeepers*, [w:] L.A. Berger, D.R. Berger (red.), *The Talent Management Handbook. Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing & Promoting Your Best People*, McGraw-Hill, New York 2004.
- Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, OE, Kraków 2001.
- Juchnowicz M., *Motywowanie do rozwoju*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
- Juchnowicz M., *Talent w organizacjach międzynarodowych*, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1130, AE, Wrocław 2006.
- Kopec J., *Dylematy zarządzania talentami*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.
- Kopec J., *Wykorzystanie audytu menedżerskiego w wojnie o talenty*, [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, WSKiZ, Poznań 2009.
- Kopec J., Piwowarczyk J., *Wybrane instrumenty rozwoju personelu*, UEK, Kraków 2008.

- Lawler E., *Pay strategy: New thinking for the new millennium*, [w:] G.R. Ferris, M.R. Buckely, D.B. Fedor, *Human Resource Management. Perspectives, Context, Functions and Outcomes*, fourth edition, Prentice Hall, New Jersey 2002.
- Lawler III E., *Talent. Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco 2008.
- Leary-Joyce J., *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Listwan T., *Dobór i ocena kadry menedżerskiej*, Wrocławska Biblioteka Współczesnego Menedżera, AE, Wrocław 1993a.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Mimex, Wrocław 1993b.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
- Miś A., Poczowski A., *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] A. Poczowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Morawski M., Miś A., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4.
- Reilly P., Williams T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
- Smilansky J., *Developing Executive Talent. Best Practices from Global Leaders*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco 2006.
- Thomas M., Miles G., Fisk P., *Kompetentny CEO. Metody efektywnego działania dla menedżerów najwyższego szczebla*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2009.

CEO ROLE IN TALENT MANAGEMENT

Summary: The paper presents how CEO should approach the talents in order to achieve success on the market. This article presents CEO role in the functioning of talent management like the identification, attraction, development, motivation and retaining of talents.