

Marta Juchnowicz

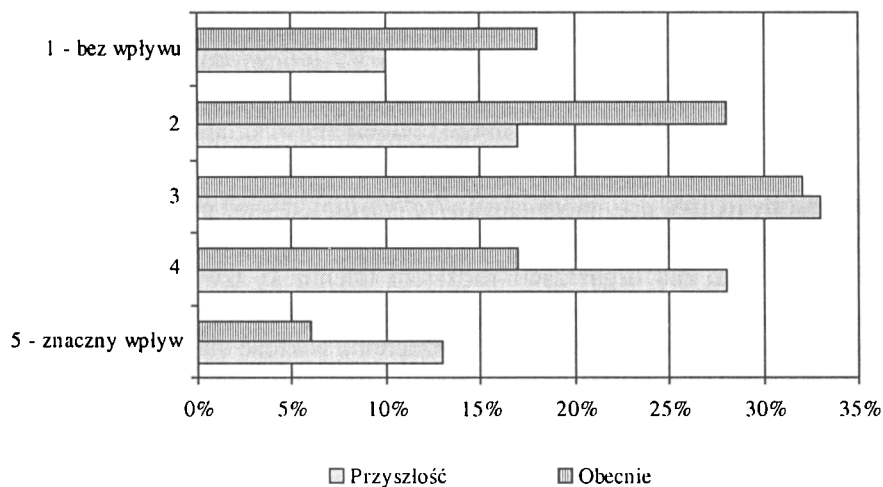
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

TALENT W ORGANIZACJACH MIĘDZYNARODOWYCH

1. Zapotrzebowanie na „talenty” wyzwaniem XXI wieku

Przełom wieków ujawnił pojawienie się trzeciego rynku, na którym firmy muszą konkurować, by odnieść sukces. Poza rynkiem produktów/klientów, rynkiem kapitałowym, ukształtował się rynek talentów. Jego skala i siła doprowadziły nawet do pojawienia się terminu „wojna o talent”. Zjawisko jest niewątpliwie wywołane przyczynami obiektywnymi. Zmiany w profilu demograficznym wielu zachodnich krajów oznaczają głębokie „starzenie się” społeczeństwa i jednocześnie znaczną redukcję w liczbie ludzi młodych, a tym samym w liczbie utalentowanych pracowników. Innymi obiektywnymi przyczynami są: niedostosowanie systemu kształcenia do zapotrzebowania rynku pracy, obniżanie standardów edukacyjnych, a także zmniejszanie zainteresowania młodzieży nie tylko „twardymi dyscyplinami”, jak inżynieria czy chemia, lecz także tradycyjnymi zawodami rzemieślniczymi. Jak pokazują współczesne realia, niedobór sprowadza się nie tylko do często wymienianych dziedzin IT, lecz także do całej sfery usług. Ministerstwo Nauki w USA szacuje, że 60% nowych rodzajów prac w XXI w. będzie wymagać umiejętności posiadanych przez 20% potencjalnych pracowników [*Before It's... 2000*]. W rezultacie dochodzi do paradoksalnego zjawiska – przy dwucyfrowym bezrobociu brakuje wysoko kwalifikowanych specjalistów. Poza tym młodzi, wykształceni ludzie mają świadomość swojej wartości, są kierownikami swojego „portfolio” i z dużą swobodą planują swoje kariery, a z organizacją zostają tylko tak długo, jak długo im to odpowiada. Mobilność wysoko kwalifikowanych pracowników sprawia, że mogą być łatwo pozyskani przez organizacje z innych sektorów, oferujące lepsze warunki. Zatem trwa i bez wątpienia nadal będzie trwać „wojna o talent”. Organizacje są zmuszone walczyć o małe i prawdopodobnie kurczące się zasoby młodych (czy też niekoniecznie młodych), utalentowanych ludzi.

Dlatego właśnie wyrażany jest pogląd, że głównym wyzwaniem, jakie stoi przed zarządzaniem kapitałem ludzkim w XXI w., którego znaczenie będzie w dodatku się dalej umacniało, jest zarządzanie talentami [Listwan 2005, s. 19]. W 2004 r. ankietowani menedżerowie oceniali, w skali 1 do 5, wpływ zarządzania talentami na perspektywy rozwoju firmy na poziomie 2,64.



Rys. 1. Wpływ zarządzania talentami na rozwój firmy – obecnie i w przyszłości

Źródło: [Jankowicz 2005].

W 2005 r. natomiast ocena wpływu wzrosła do 3,17 (zob. rys. 1)¹. Powstaje jednak pytanie, czy określone w ten sposób wyzwanie dla zarządzania kapitałem ludzkim jest właściwie sformułowane, czy nie jest niebezpiecznym uproszczeniem, a może jest kwestią mody? W związku z tym celowa wydają się refleksja nad interpretacją istoty talentu oraz określeniem pożądanej strategii organizacji w tym zakresie.

2. Interpretacja talentu w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Talent oznacza spotęgowane uzdolnienia, dotyczące jednej wąskiej dziedziny lub wielu różnych dziedzin wiedzy i życia, czyli mono- i multiuzdolnienia. Uzdolnienia te mogą mieć różne znaczenie z punktu widzenia firmy. Stosując klasyfikację A. Tannenbauma, można wyróżnić talenty:

- krytyczne – rzadko występujące, a zarazem szczególnie pożądane,
- wyróżniające – jednostronnie ukierunkowane, o dużym znaczeniu,

¹ Wyniki te pochodzą z badania opinii 244 wysokiej rangi kierowników w 6 krajach, przeprowadzonych przez firmę Accenture. Zob.: [Jankowicz 2005].

- nadmiarowe – niekonieczne dla sprawnego funkcjonowania organizacji,
- niepotrzebne – wśród nich oryginalne i zbyteczne, wręcz utrudniające funkcjonowanie organizacji [Chęłpa 2005, s. 29].

Z przedstawionej klasyfikacji wynika, że talenty nie mają jednakowego znaczenia dla organizacji. Mogą być nawet szkodliwe. Zdarza się także, iż talent w jakiejś dziedzinie wiąże się z brakiem inteligencji lub słabym jej stopniem, czyli głupotą [Chęłpa 2005, s. 29]. Nasuwa się więc oczywisty wniosek, że zainteresowanie pracodawców talentami powinno być wybiórcze.

Ważne, cenne dla organizacji są tylko te talenty, które prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych z zamierzeniami strategicznymi. Dlatego nie wydaje się uzasadnione zainteresowanie organizacji talentami *sensu stricto*. Dla organizacji cenne są wszystkie osoby mające przymioty talentu (*talentship*), a więc pożądane w organizacji kompetencje, określane jako osoby o wysokim potencjale, lub utalentowane².

Innym ważnym dla organizacji rodzajem talentu są tzw. talenty krytyczne. Przez „talent krytyczny” rozumiemy grupy i osoby generujące nieproporcjonalną część wydajności firmy i tworzące ponadprzeciętną wartość dla klientów i akcjonariuszy. Talent krytyczny firmy ma mocno rozwinięte umiejętności i głęboką wiedzę nie tylko o pracy, ale także o tym „jak się dzieją rzeczy” w organizacji. Bez tych ludzi organizacje nie mogłyby zrealizować swoich strategii [*Deloitte Research...*]. Dlatego natura talentu krytycznego jest bardzo zróżnicowana. W koncernie farmaceutycznym będą to naukowcy farmaceutycy, w firmie logistycznej – kurierzy dostarczający i odbierający przesyłki, w koncernie paliwowym geolodzy itp. Talentem krytycznym w organizacji są więc osoby tworzące wartość potrzebną organizacji do odniesienia sukcesu. Podsumowując, efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga szerokiej interpretacji pojęcia talentu, uwzględniającej aspekt zarówno pożądanych kompetencji, jak i krytycznych segmentów zatrudnienia w konkretnej organizacji.

Na talent, czyli ponadprzeciętny potencjał człowieka, składają się szczególnie możliwości intelektualne, zdolności specyficzne, a także twórczość. Nieodłącznym atrybutem talentu jest również przedsiębiorczość, silna motywacja osiągnąć, postawa zaangażowania w pracę. Specjaliści są zdania, że osoby o wysokim potencjale charakteryzują trzy zasadnicze cechy:

1. Inteligencja lub umiejętności. Inteligencja i/lub umiejętności są czasami zwane zdolnością, potencjałem poznawczym czy dostępnością edukacyjną. Inteligencję można w miarę łatwo zmierzyć i nie jest trudno uzyskać dokładne zdanie o zdolnościach osoby. Oceniający zazwyczaj nie wykorzystują do tego celu testów IQ, ale korzystają z określonych testów umiejętności. Oceny szkolne i uniwersyteckie są słabym wskaźnikiem inteligencji. Inteligencja jest koniecznością i nie może być nauczona. Jej poziom określa szybkość i retencję nauki.

² Określenie „talentship” stosują John W. Boudreau and Peter Ramstad [2003, s. 82].

2. Stabilność emocjonalna. Nerwowość jest mocną przepowiednią klęski. Ludzie niestabilni emocjonalnie są słabi w kontaktach z klientem, stają się nieprzewidywalnymi i wybuchowymi menedżerami, a także są podatni na wysoki poziom absencji czy nawet wypadków. Nerwowość jest mocnym sygnałem ostrzegającym przed nadciągającym niebezpieczeństwem. Istnieje wiele dowodów sugerujących, że nerwowość nie zmienia się przez lata (nawet przy psychoterapii) i że jest związana z krótko- lub długookresową porażką w karierze. Dlatego też cechą talentu jest stabilność, flegmatyczność, i emocjonalne zrównoważenie.

3. Skrupulatność. Etyka pracy jest mocnym wskaźnikiem sukcesu. Skrupulatni są pilni, odpowiedzialni, punktualni i wypełniający obowiązki. Można na nich polegać, a ich sumienie jest silnym kontrolerem ich stylu pracy. Niektóre skrupulatne osoby mogą unikać ryzyka, inne są zbyt samokrytyczne, ale można na nich polegać. Problemem jest to, że mogą stać się pracoholikami.

3. Słabości „zarządzania talentami”

Odkrycie talentu, rozumianego jako osoby o wyjątkowych, rzadkich uzdolnieniach, jest zadaniem bardzo trudnym, ponieważ nie mówimy tutaj o określonej pracy czy przypisanym zadaniu, lecz o „potencjale”. Bardzo prawdopodobne jest to, że miejsce pracy i zadania nawet w bliskiej przyszłości będą różne od dzisiejszych, próbujemy wybrać kandydata do pracy, która obecnie nie istnieje lub nie może być teraz określona. Wybierający próbuje ocenić potencjał osoby dla wielu przyszłych, możliwych, „wirtualnych” zadań.

Poszukiwacze talentów, zwani „łowcami głów”, przyznają się do szczególnego problemu: znaczna część, ok. 1/3, ludzi, których bardzo starannie wybierają, nie sprawdza się później. Ci nie sprawdzający się ludzie „wysokich lotów” mogą być określani mianem ofiar Syndromu Ikara [Furnham 2003, s. 100]. Prawdopodobnie powodem są specyficzne cechy osobowości, które mają niektórzy ludzie utalentowani. Wielu z nich ma wyolbrzymione poczucie własnej wartości. Zazwyczaj są to ludzie w całości zaabsorbowani byciem lepszym, unikalnym czy specjalnym. Bez wstydu wyolbrzymiają swoje talenty i pozwalają sobie na uzależniającą chętność i pretensjonalne samokoloryzowanie. Są zazwyczaj łagodnie zabawni, nawet żenujący, ale często mają wyjątkowo mściwy charakter. Jedną z najczęściej obserwowanych cech narcyzmu jest nieprzewidywalność: zachowanie niekonsekwentne, niezgodne, nieprzewidywalne. Narcyz jest wyraźnie dysfunkcyjny. On czy ona nie rozumie lub nie docenia innych – kolegów, podwładnych, klientów. Natomiast pracownicy powinni rozpamiętywać ich wspaniałość, być gotowymi do zaferowania ciągłej, bezwarunkowej czy nawet zwiększającej się admiracji.

Ludzie szczególnie uzdolnieni bywają hybrydami, rozpieszczonymi, porywczymi i wymagającymi. Istnieje wiele przykładów cudownych, młodych talentów z różnych dziedzin, którzy nigdy nie wykorzystali swojego potencjału. Wymagają oni specjalne-

go traktowania, jeżeli mają dawać z siebie to, co najlepsze. Niektóre organizacje testują i rozwijają talenty przez powierzanie im coraz trudniejszych zadań. Jednakże często prowadzi to do niesprawdzenia się. Kierowanie talentami jest niewątpliwie wyzwaniem dla menedżerów, którzy powinni uwzględnić następujące zasady:

- uważaj na słabostki i słabe punkty,
- zapewnij mentorów i świetne modele ról, nie toksyczną nieudolność,
- stwórz osobom utalentowanym możliwości rozwojowe i czas na refleksje,
- nie zanadto ochraniaj.

Firmy przywiązują za dużo wagi do „pozyskiwania” talentów, bagatelizując problem ich adaptacji i rozwoju. Po części jest to zrozumiałe. O wiele łatwiej zadzwonić do firmy wyszukującej talenty lub zamieścić ogłoszenie, niż wykształcić lub uporać się z problemami wewnętrznej rekrutacji, przy rotacji pracowników. Postępowanie takie jest jednak nieefektywne. Średni koszt zastąpienia pracownika wynosi ok. półtora jego średniego wynagrodzenia. Pełna adaptacja nowych kandydatów może trwać rok, a nawet dłużej. Ponadto firma skupiająca się na zewnętrznym talencie powoduje zmniejszenie zaangażowania kandydatów wewnętrznych, a także w oczywisty sposób pogarsza stosunki międzyludzkie, przez spadek zaufania, zablokowanie kanałów informacyjnych itp.

Wiele organizacji pozyskuje talenty z rynku zewnętrznego i stara się przekonać obecnych pracowników o wysokim potencjale do pozostania metodą przekupstwa, przez oferowanie pieniędzy, bonusów, a także inne atrakcyjne propozycje, np. nowe wyzwania. Czasem to działa. Ale w większości przypadków tylko odsuwa w czasie, a nawet potęguje, nieuniknione odchodzenie dobrych pracowników za lepszymi ofertami. Badania wskazują, że talenty w firmie są pierwszymi osobami, które będą kuszone przez konkurencję, a także iż są najmniej skłonni do pozostania. Ponadto z badań wynika, że talenty zaimportowane z innego miejsca rzadko utrzymują swoją efektywność w nowej organizacji.

4. Racjonalne podejście do pracowników o wysokim potencjale

Ograniczenie zainteresowania pracodawców do wąskiej grupy wybitnych jednostek nie wydaje się racjonalne. Zasadniczy jest fakt, że o wartości kapitału ludzkiego organizacji decyduje całkowity potencjał kompetencyjny, którym dysponuje organizacja, a nie tylko wąska grupa talentów. To właśnie jakość tego potencjału jest podstawą budowania przewagi konkurencyjnej oraz kreowania wartości organizacji. Dlatego głównym celem zarządzania kapitałem ludzkim, w pierwszych dekadach XXI w., powinno stać się wspieranie strategicznych decyzji, dotyczących zaspokojenia kluczowych potrzeb kompetencyjnych danej organizacji, mających istotny wpływ na jej sukces, oraz optymalnego wykorzystania całego potencjału, który spełnia standardy firmy. Inaczej główne wyzwanie określane jest jako ko-

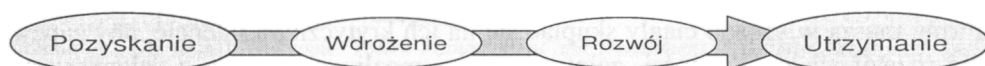
nieczność takiego sformułowania i wdrożenia strategii budowy marki korporacji międzynarodowych jako pracodawców, aby w odpowiednim czasie były one w stanie w określonych strefach geograficzno-kulturowych przyciągnąć do siebie pracowników o pożądanym profilach kompetencyjnych [Kwiecień 2005, s. 161].

Wynika z tego, że jako talent należy traktować każdego pracownika mającego kompetencje kluczowe i specjalistyczne, pożądane w danej firmie. Takie podejście do talentu wynika z przekonania, że decyzja o zatrudnieniu w organizacji jednoznacznie dowodzi, że pracownik spełnia stawiane mu wymagania. Kompetencje kluczowe można uznać za odpowiednik talentów krytycznych, natomiast odpowiednikiem talentów wyróżniających są kompetencje specyficzne dla funkcji lub dla roli.

Rozpatrywanie talentu z perspektywy organizacji, w kontekście kompetencji, przejawia się zróżnicowaną interpretacją struktury talentu. Na przykład w концерне Shella głównymi wyznacznikami talentu są: zdolności intelektualne, nastawienie na osiągnięcia oraz relacje interpersonalne [Guryn 2005]. KPMG w wykazie pożądanym kompetencji uwzględnia: nastawienie biznesowe, odpowiedzialność, motywacje i elastyczność, skłonność do rozwoju, rozwijanie ludzi, budowanie relacji, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność wywierania wpływu, profesjonalizm, jakość obsługi, wiedzę techniczną. W innej międzynarodowej korporacji pojęciu talent przypisano następujące kompetencje: umiejętność strategicznego myślenia, zdolności przywódcze, inteligencję emocjonalną, umiejętność wywierania wpływu, przedsiębiorczość, orientację na rezultaty, elastyczność i adaptację do zmian, umiejętność pracy w grupie, umiejętności techniczne w ramach swojej specjalności [Kwiecień 2005, s. 163].

Ze struktury czynników tworzących wynika, że talent zależy nie tylko od potencjału osobniczego człowieka, lecz także od cech i zachowań, na które istotny wpływ, pozytywny, negatywny, ewentualnie obojętny, wywiera organizacja, w której człowiek funkcjonuje, a także jego przełożony, przywódca. Pojawia się więc możliwość świadomego i aktywnego oddziaływania ze strony zarządzających na proces ujawniania i rozwijania utalentowanych, zmotywowanych i kreatywnych ludzi.

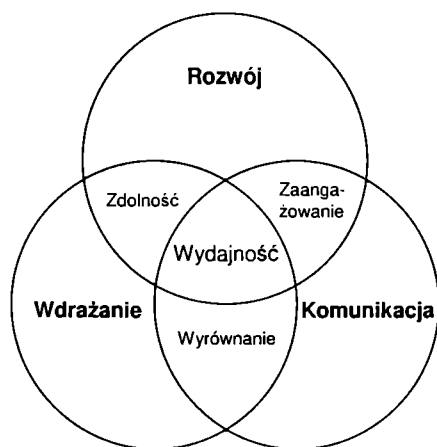
Proces ten może oczywiście różnie przebiegać. Często organizacje skupiają się na etapach końcowych, a więc na pozyskiwaniu i utrzymywaniu pracowników o wysokim potencjale. Ignorują (czy też nie doceniają ich) etapy środkowe, a więc wdrażanie i rozwój. W tym przypadku firmy sprowadzają na siebie nieunikniony proces odchodzenia pracowników do innych organizacji, co staje się szczególnie niebezpieczne przy kurczącym się rynku pracy dla wysoko kwalifikowanych specjalistów.



Rys. 2. Tradycyjny proces zarządzania talentami

Uzasadnia to potrzebę innej filozofii i organizacji działań skierowanych na pracowników o wysokim potencjale, o czym świadczą dobre praktyki takich firm jak: Microsoft, Southwest Airlines, SAS i in. Podejście to opisuje model oparty na trzech elementach: rozwoju, wdrożeniu i komunikacji (zob. rys. 3).

Zasadniczą rolę w procesie zarządzania osobami o wysokim potencjale odgrywa wsparcie rozwojowe, dokonywane bezpośrednio w procesie pracy, przez mentorów, trenerów i współpracowników. Doskonałym przykładem takiej praktyki wydaje się Microsoft. Praktyki rozwijania talentu długo ewoluowały w tym koncernie. Początkowo menedżerowie byli przekonani, że skoro kandydaci przeszli



Rys. 3. Model zarządzania pracownikami o wysokim potencjale

Źródło: opracowanie własne.

przez niezwykle wymagający proces rekrutacji, to są utalentowani i posiadane przez nich kompetencje są wystarczające do pracy. Później firma zmieniła podejście i zaczęła stosować coaching, by w końcu rozwinąć programy rozwoju personalnego oraz kariery, które pozwalają w maksymalny sposób wykorzystać potencjał pracowników. O tym, jak efektywne są te programy rozwoju, może świadczyć fakt, że większość pracowników, która z różnych powodów odeszła z Microsoftu, w niedługim czasie powróciła do firmy. Znaczenie rozwoju w procesie wspierania osób o wysokim potencjale potwierdzają krytyczne opinie menedżerów na temat poziomu kompetencji ich pracowników. Z badania firmy Accenture wynika, że jedynie co szósty kierownik ocenia ogólne kompetencje swoich pracowników jako wiodące w branży, a 40% uznało je za równe kompetencjom pracowników u konkurencji lub gorsze od nich [Jankowicz 2005].

Przez „wdrożenie” rozumiemy pracę z kluczowymi osobami w celu:

- a) zidentyfikowania głęboko ukorzenionych umiejętności, zainteresowań i wiedzy,
- b) znalezienia najlepiej pasującego miejsca w organizacji,
- c) stworzenia warunków pomagających im w wykonywaniu pracy.

Wdrożenie oznacza dopasowanie odpowiedniego pracownika do krytycznej pracy lub projektu. Zadanie to nie kończy się na samym doborze pracowników. Firmy muszą w sposób ciągły skupiać się na ich krytycznym talencie, aby zapewnić rozwój ich umiejętności, zainteresowań i możliwości razem z celami strategicznymi. Firmy, takie jak SAS i Microsoft, robią bardzo dużo, żeby ich talent znalazł odpowiednią niszę – przenosząc pracowników co roku, jeśli potrzeba.

Przez „komunikację” rozumiemy dostarczanie krytycznym talentom/pracownikom narzędzi i doradztwa potrzebnego im w:

- a) budowaniu sieci ulepszającej wydajność indywidualną lub organizacyjną,
- b) usprawnieniu jakości swoich interakcji z innymi.

Można spotkać opinie, że 70% tego, co wiemy o swojej pracy, uczymy się poprzez nieformalne sieci [Orr 1996]. Doświadczenia firmy Xerox pokazują, że technicy reperujący kopiarki nauczyli się więcej podczas picia porannej kawy niż podczas studiowania podręczników pochłaniających lata przygotowań, a w większości ignorowanych. Badanie w MIT także potwierdza ważność nieformalnych sieci. Badanie to wykazało, że inżynierowie i badacze z 5-krotnie wyższym prawdopodobieństwem skierują się do innej osoby po informację, niż poszukają w źródłach bezosobowych, takich jak np. baza danych. Ludzie z bogatymi sieciami nieformalnymi rozwiązują więc problemy szybciej i z lepszymi rezultatami.

Zgodnie z przedstawionym modelem, zamiast rozpoczynania rekrutacji zewnętrznej, firmy poszukują osób o wysokim potencjale wewnątrz organizacji, aby połączyć doświadczenie i aspiracje pracownika z ewoluującymi potrzebami strategicznymi firmy. To nie znaczy, że ignorują talenty zewnętrzne. Korzystają z nich, by zrealizować ambitne cele rozwojowe. Organizacje te nie ulegają wojnom aukcyjnym, wiedząc że „gwiazda” goniąca za najlepszą ofertą wyjdzie za drzwi firmy, jak tylko ją dostanie. Nie przekupują także talentu, aby został, wiedząc, że zachęty pieniężne nie sprzyjają długookresowemu poświęceniu; co gorsza, wpływają na niezadowolenie innych. Zamiast skupiać się na pozyskiwaniu i utrzymywaniu talentu, organizacje wspierają pracowników o wysokim potencjale w sprawach, na których im najbardziej zależy, takich jak wykonywanie pracy, która ich angażuje, napotykanie nowych wyzwań oraz otwarta, dwustronna komunikacja.

Literatura

- Before It's Too Late*. National Commission on Mathematics and Science Teaching for the 21st Century, U.S. Department of Education, 2000.
- Boudreau J.W., Ramstad P., *Strategic HRM Measurement*, [w:] *Human Resources in the 21st Century*, M. Efron, R. Gandossy, M. Goldsmith (eds.), New Jersey 2003.
- Chęłpa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska. IPiSS, Warszawa 2005.
- Deloitte Research – It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is?*, <http://www.deloitte.com/dt/research/0,1015,sid=57843&cid=71444,00.html>.
- Furnham A., *The Icarus Syndrome: Talent Management and Derailment in the New Millennium*, [w:] *Human Resources in the 21st Century*, New Jersey 2003.
- Guryn H., *Inkubator dla orłów – szansa dla wszystkich*, „Personel” 2005 nr 7.
- Jankowicz M., *Talenty potrzebne od zaraz*, „Personel” 2005 nr 5.

- Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Orr J., *Talking About Machines: An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press, 1996.

TALENTS IN INTERNATIONAL ORGANIZATIONS

Summary

Particular interest in people with high potential proves the purpose of talent interpretation and description of required organization strategy. Effective human resources management requires handling the talent *sensu largo*, taking into account the aspect of desired competences and critical segments of employment. Traditional talent management has many constraints. This report shows conditions of rational approach to high potential employees.