

Jadwiga NYCZ-WRÓBEL¹

ZARZĄDZANIE TALENTAMI JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

W artykule poruszono zagadnienie zarządzania wybitnie uzdolnionymi pracownikami, na tle zmieniających się warunków na rynku pracy. Przytoczono liczne przykłady wiodących na polskim i zagranicznych rynkach pracy przedsiębiorstw, które aktywnie włączyły program zarządzania talentami do swojej działalności jako jeden z elementów budowania przewagi konkurencyjnej.

1. WPROWADZENIE

Rozwój gospodarczy, masowa produkcja, zwiększony dostęp do zasobów i technologii oraz wzrastająca oferta produktów i usług, napędzane odpowiednią reklamą, zapoczątkowały rozwój społeczeństwa konsumpcyjnego. Klienci, początkowo zachłystni szeroką gamą oferowanych im dóbr i usług, jeszcze bardziej napędzali podaż. Przedsiębiorstwa umacniały swoją pozycję na rynku, zwiększały zyski, mogąc jednocześnie przebierać wśród podań osób ubiegających się o pracę. To sprawiło, że warunki oferowanej pracy i związanych z nią świadczeń daleko odbiegały od standardów krajów wysoko rozwiniętych. Przedsiębiorstwa nie musiały dbać o motywację i rozwój pracowników, zdejść sobie sprawę, że na jedno miejsce pracy czeka już kilku kolejnych kandydatów. Obecnie jednak sytuacja zaczęła się zmieniać. Przepełniony ofertami rynek, stale wzrastająca konkurencja i wymagania klientów, promowanie działań proekologicznych i powrotu do tego, co „naturalne”, sprawiło, że przedsiębiorstwa, chcąc utrzymać swą pozycję konkurencyjną, zmuszone zostały do podejmowania działań na rzecz rozwoju stosowanych technologii i jakości oferowanych produktów. Dodatkowo zmiany demograficzne (starzenie się populacji, zmniejszenie ilości ludności w wieku produkcyjnym, migracje ekonomiczne), dające początek niedoboru wybitnie zdolnych pracowników, sprawiły, że zaczęto na nowo dostrzegać ich znaczenie dla organizacji. Nowe rozwiązania w zakresie technologii i jakości oferowanych produktów i usług sprawiły, że przedsiębiorstwa zaczęły na nowo zabiegać o pozyskanie oraz utrzymanie zatrudnionych w firmie talentów. Zaczęto ponownie doceniać znaczenie wysokich kwalifikacji, kreatywności, wybitnych uzdolnień. Przedsiębiorstwa zaczęły opracowywać dostosowane do strategii działania programy zarządzania talentami, obejmując nimi przede wszystkim proces pozyskiwania wybitnie uzdolnionych pracowników (proces rekrutacji i selekcji), szkolenia, tworzenie grup projektowych, coaching/mentoring oraz organizowanie odpowiedniego środowiska do rozwijania i korzystania z potencjału zatrudnionych talentów.

W artykule przedstawiono przykłady firm, które stosują w praktyce poszczególne z wymienionych powyżej elementów programu zarządzania talentami, uzyskując znaczną przewagę nad konkurentami w swojej branży.

¹ Mgr Jadwiga Nycz-Wróbel, Zakład Logistyki, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

2. OBECNA SYTUACJA NA POLSKIM RYNKU PRACY

Zgodnie z prognozami GUS na lata 2008–2035 liczba ludności w Polsce będzie się stale zmniejszać, a tempo tego spadku będzie się pogłębiać wraz z upływem czasu. Liczba ludności Polski, która w 2007 r. wynosiła 38,11 mln osób, w ostatnim roku prognozy będzie mniejsza o 2,2 mln osób. Liczba osób w wieku produkcyjnym (18–60/65 lat) będzie maleć systematycznie z 24,55 mln w 2007 r. do 20,74 mln w 2035 r. Zmniejszy się także proporcja pomiędzy ludnością w wieku mobilnym (18–44 lata), a tą w wieku niemobilnym (powyżej 45/60/65 lat)².

Pełne otwarcie rynków pracy Unii Europejskiej dla Polaków i wciąż atrakcyjniejsze oferty proponowanej tam pracy także przyczyniły się do pogarszania podaży siły roboczej w naszym kraju. Pozyskiwanie zdolnych, kreatywnych pracowników staje się obecnie jednym z ważniejszych wyzwań dla polskich przedsiębiorstw. O tym, że sytuacja w zakresie pozyskiwania talentów jest niepokojąca, świadczy chociażby liczba przeprowadzanych w 2008 r. badań na temat zarządzania talentami na polskim i zagranicznych rynkach pracy. Wśród tego typu badań wymienić można badanie „Zarządzanie talentami w Polsce 2008” zrealizowane przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami i Rozwoju Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, badanie na temat „Niedoboru talentów na rynku pracy: 2008 r.”, którego wyniki opublikowano w raporcie eksperckim Manpower oraz badanie „Zmieniające się oblicze zarządów” przeprowadzone przez firmę iMD International Search and Consulting w 2008 r., którego wyniki opublikowano na łamach magazynu „Businessman.pl”.

Na podstawie wyników badania iMD, zrealizowanego w Polsce na grupie 100 najbogatszych firm o kapitale lokalnym, stwierdzono, że jednym z bardziej niepokojących zjawisk jest rotacja pracowników na najwyższych szczeblach. Czytamy tam: „Badania potwierdzają, że rotacja na stanowiskach menedżerskich w pierwszym kwartale 2008 r. wzrosła następująco: o 55% wśród prezesów, o 11% wśród dyrektorów finansowych i o 10% wśród innych członków zarządu [...]. Z drugiej strony, pojawiają się silne oznaki deficytu talentów na różnych szczeblach i można się spodziewać, że obecne niedostatki talentów będą jeszcze większe w następnych latach”. Na zawarte w ankiecie pytanie, „czy pozyskiwanie talentów jest łatwiejsze, czy trudniejsze niż 3 lata temu”, 78,9% ankietowanych stwierdziło, że trudniejsze, a tylko 21,1% – że łatwiejsze. Powyższy wynik komentuje następująco na łamach magazynu „Businessman.pl” Daniel Lewczuk, partner zarządzający firmy Executive Network należącej do sieci iMD: „Jednym z odkryć ankiety jest to, że pozyskiwanie talentów to jedno z największych wyzwań dla zarządów firm. W Polsce dzieje się analogicznie. Znalezienie profesjonalisty, który chętnie podejmie nowe wyzwanie i nie skusi się w ciągu kilku miesięcy na inną propozycję, to autentyczny problem [...], aby tak się nie stało, nie wystarczy tylko przedstawić atrakcyjną finansowo ofertę, ale należy umiejętnie prowadzić całą politykę personalną”³.

Przeprowadzone przez PSZK i SGH badanie „Zarządzanie talentami w Polsce 2008” pokazało m.in. sytuację polskich przedsiębiorstw w zakresie wykorzystywania programów zarządzania talentami. Z badań prezentowanych w raporcie wynika, że w 2008 r. 35% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało wykorzystanie programów

² Raport Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, *Stan kapitału ludzkiego w Polsce. Rok 2008*, www.pszk.org.pl, s. 8.

³ G. Stech, *Czy zabraknie liderów?*, „Businessman.pl” 2008/7–8, s. 104–105.

zarządzania talentami, a zamiar wprowadzenia takiej koncepcji w 2009 r. deklaruje 55 % organizacji. Wszystkie przedsiębiorstwa, które w 2008 r. prowadziły taki projekt, zamierzają prowadzić go także w 2009 r. Wśród najbardziej popularnych metod rozwoju kompetencji wykorzystywanych w ramach projektów zarządzania talentami wymieniono w badaniu: szkolenia, uczestnictwo w zespołach projektowych, coaching lub mentoring oraz studia podyplomowe lub MBA⁴.

Badanie Manpower na temat „Niedoboru talentów 2008” pokazało, że 31% pracodawców (badanie objęło 43 000 pracodawców z 32 państw na całym świecie) ma problemy z obsadzaniem stanowisk z powodu braku na swoich rynkach dostępnych talentów. Wśród najważniejszych zagadnień w zakresie zarządzania talentami Manpower wymienia szkolenia, organizowanie przez pracodawców środowiska do podnoszenia przez pracowników kwalifikacji i motywacji do pracy, dbanie o kulturę organizacyjną i współpracę ze szkołami⁵.

3. PROCES REKRUTACJI I SELEKCJI TALENTÓW

Proces rekrutacji powinien służyć prawidłowemu zestawieniu posiadanych przez kandydata kwalifikacji z wymaganiami stanowiska pracy, ale także – zwłaszcza w przypadku wybitnie uzdolnionych pracowników – dopasowaniu ich cech osobowościowych do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. „Przyjęcie strategii poszukiwania potencjału, pożądanej postawy, osobowości, a nie twardych kompetencji nie zawsze jest możliwe. Oszacowano jednak, że 80% rotacji wynika właśnie z niedopasowania do kultury organizacyjnej”⁶.

Istotną cechą utalentowanych pracowników jest sprawdzona zasada, że dobrze czują się w gronie innych, podobnie myślących osób. Dlatego aby przyciągnąć wybitnych pracowników, przedsiębiorstwo powinno zatrudnić wcześniej innego utalentowanego pracownika. Przykładem firmy stosującej taką strategię jest Microsoft i Goldman Sachs, o których czytamy w „Harvard Business Review Polska”: „Bill Gates zawsze wyszukiwał dla Microsoftu najzdolniejszych programistów. Od samego początku upierał się, że firma ma zatrudniać tylko najlepsze umysły. Wiedział, że to działa jak magnes na inne talenty [...]. Także w świecie bankowości i inwestycji każdy bacznie śledzi, gdzie podejmują pracę ci najzdolniejsi. Firma Goldman Sachs znana jest z tego, że w swoich szeregach ma najinteligentniejszych i najlepszych. Więc bank, który chce im odebrać tę reputację, musi być postrzegany jako miejsce bujnego rozkwitu talentu i potencjału intelektualnego”⁷. Podobną strategię stosuje IBM, który wykorzystuje pracę zespołów badawczo-projektowych, w ramach których wybitnie uzdolnieni eksperci zatrudnieni w firmie oraz uzdolnieni absolwenci różnych uczelni współpracują w celu pozyskiwania nowych, utalentowanych pracowników.

Prawidłowo przygotowany i przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji zwiększa prawdopodobieństwo pozyskania oraz zatrzymania przez dłuższy okres utalentowanego pracownika.

⁴ Raport *Stan kapitału ludzkiego w Polsce*, s. 21.

⁵ Raport ekspercki Manpower, *Niedobór talentów na rynku pracy 2008 r.*, www.hrtrendy.pl.

⁶ *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa 2005, s. 89.

⁷ R. Goffee, G. Jones, *Wybitnie utalentowani pracownicy: wyzwania dla lidera*, „Harvard Business Review Polska” 2007/10, s. 90.

4. UDZIAŁ W GRUPACH PROJEKTOWYCH JAKO ISTOTNY ELEMENT PROGRAMU ZARZĄDZANIA TALENTAMI

Tworzenie grup projektowych oraz umożliwianie uczestnictwa w nich zdolnym, kreatywnym osobom jest korzystne zarówno dla pracowników, jak i dla przedsiębiorstwa. Dla pracowników już zatrudnionych jest szansą na pogłębianie i wymianę wiedzy pomiędzy członkami zespołu, stwarza możliwość wykazania się kreatywnością i innowacyjnością oraz jest ciekawszą formą pracy, co w przypadku osób wybitnie uzdolnionych często ma duże znaczenie. Dla organizacji natomiast stwarza szansę na pozyskanie nowych pomysłów i projektów, decydujących o przewadze konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa mogą także włączać do grup projektowych studentów lub innych uzdolnionych specjalistów nie będących pracownikami firmy, zyskując tym samym okazję do poznania i zatrudnienia nowych talentów.

Przykładem firmy korzystającej z prac grup projektowych (zarówno na terenie kraju, jak i poza jego granicami) jest wiodący na świecie w branży informatycznej IBM. Jednym z niedawno zakończonych przez IBM projektów jest „Extreme Blue”, opisany w czasopiśmie „Think!”, gdzie zaakcentowano: „W ramach światowej inicjatywy IBM Extreme Blue ponad 150 przyszłych informatyków, elektrotechników oraz fizyków z 12 krajów prowadzi badania w 16 laboratoriach IBM Extreme Blue Labs na całym świecie (od Austin w Stanach Zjednoczonych aż po Zurych w Szwajcarii). Wspólnie z ekspertami IBM pracują oni m.in. nad nową generacją rozwiązań do zarządzania energią w centrach komputerowych [...]. Dla uczestników praktyk może oznaczać to początek kariery zawodowej w IBM”⁸.

Powyższy przykład nie został wybrany przypadkowo. Firma IBM jest bowiem doskonałym przykładem organizacji stale rozwijającej się, której działalność jest oparta na innowacyjnych rozwiązaniach. Wielu z zatrudnionych w niej pracowników to osoby wybitnie zdolne, kreatywne, które dzięki odpowiedniemu motywowaniu wykorzystują swą wiedzę i pomysłowość w opracowywaniu nowych projektów, dzięki którym firma jest wiodącą w swej branży na świecie.

5. COACHING I MENTORING – KOLEJNE NARZĘDZIE PROGRAMU ZARZĄDZANIA TALENTAMI

Coaching zaczął pojawiać się we współczesnych organizacjach w odpowiedzi na zmieniającą się rolę przełożonych wobec podwładnych. Współczesny kierownik, zwłaszcza nadzorując pracę utalentowanych pracowników, powinien zarówno wykazywać się odpowiednim poziomem wiedzy i umiejętności specjalistycznych, jak również posiadać odpowiedni poziom umiejętności społecznych, tak aby potrafić jak najpełniej wykorzystać potencjał talentów, którymi zarządza. Istotą coachingu jest indywidualne podejście do pracownika w celu motywowania i zachęcania go do rozwoju i ciągłego doskonalenia zawodowego. Proces rozwijania indywidualnych umiejętności jest szczególnie ważny w przypadku utalentowanych pracowników, których umiejętności i pomysłowość są często wykorzystywane przez firmy w zakresie opracowywania nowych rozwiązań. Zważywszy jednocześnie na fakt posiadanych przez nich cech osobowościowych, w tym często okazywanej niechęci do przełożonych i organizacyjnej biurokracji, bardzo istotne jest zindywidualizowane podejście do tej grupy pracowników.

⁸ *Młodzi badacze przyszłości*, „Think!” 2008/3, s. 7.

„Coaching można określić jako kierowanie dostosowane do potrzeb podwładnych, przede wszystkim do ich potrzeb rozwojowych. W procesie tym nie ma miejsca na nakazowość i rywalizację – przełożony staje się sojusznikiem oferującym pomoc w procesie uczenia się”⁹.

Mentoring stanowi odmianę coachingu i jest procesem, w którym osoba dysponująca większym doświadczeniem praktycznym i sukcesami zawodowymi (mentor), pomaga i nadzoruje pracę mniej doświadczonych pracowników. Ta forma współpracy przynosi korzyści obydwu stronom – dla organizacji stanowi proces kształtowania pracownika zgodnie z ideą funkcjonowania przedsiębiorstwa, a dla osoby nadzorowanej przez mentora jest okazją do pozyskania wiedzy i umiejętności, które będą przydatne w rozwoju kariery zawodowej.

Zarówno coaching, jak i mentoring stają się narzędziami coraz powszechniej wykorzystywanymi przez menedżerów w procesie zarządzania talentami. Wskazują na to m.in. wyniki prezentowanego już wcześniej w artykule badania PSZK i SGH „Zarządzanie talentami w Polsce 2008”, jak również rezultaty badań przedstawione w brytyjskim raporcie Chartered Institute of Personnel and Development: „[z] badania menedżerów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi w ponad 500 firmach wynika, że coraz bardziej potrzebne jest dostosowywanie szkoleń do indywidualnych potrzeb pracowników, wzrasta także zapotrzebowanie na coaching i mentoring w organizacji. Stwierdzono, że stosowanie coachingu przynosi firmie wymierne korzyści i stanowi ważną formę rozwoju zawodowego zatrudnionych w niej pracowników. Aż 92% badanych menedżerów uważa, że dobrze zaprojektowany coaching może mieć korzystny wpływ na najważniejsze obszary organizacji”¹⁰.

W tym miejscu ponownie można podać przykład firmy IBM, która dba o ciągły rozwój swoich pracowników, a konkretnie przykład Laboratorium Oprogramowania IBM w Krakowie. By zacytować słowa dyrektora laboratorium, Pawła Molendy: „Od momentu powstania laboratorium w 2005 r. wciąż zatrudniamy nowych pracowników. Dzisiaj pracuje z nami już ok. 250 osób. Jesteśmy częścią ogólnoswiatowego zespołu ośrodków badawczo-rozwojowych IBM, pracujących nad najbardziej zaawansowanymi technologiami [...]. Możliwość uczestniczenia w tworzeniu produktów wykorzystywanych następnie przez setki tysięcy przedsiębiorstw z całego świata przyciąga osoby z doświadczeniem oraz absolwentów. Pracę znajdują nie tylko programiści, ale także menedżerowie odpowiedzialni za rozwój oprogramowania, liderzy techniczni, testerzy oraz konsultanci ds. serwisu oprogramowania. Laboratorium, jako część IBM Polska, oferuje swoim pracownikom konkurencyjne możliwości rozwoju zawodowego – zarówno w zakresie zdobywania wiedzy podczas realizacji nowych projektów, jak i szkolenia umiejętności menedżerskich i możliwości awansu. Zyskują oni szansę pracy z trenerami i mentorami [...]”¹¹.

Powyższy przykład jest praktycznym potwierdzeniem prezentowanych we wcześniejszym fragmencie artykułu wyników badań, wskazujących na możliwość osiągania wymiernych korzyści przez przedsiębiorstwa prawidłowo stosujące coaching czy mentoring. Na przykładzie firmy IBM widać, że tworzenie warunków do rozwoju

⁹ *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 142.

¹⁰ Tamże, s. 143.

¹¹ *IBM rozwija się w Krakowie*, „Think!” 2008/3, s. 4.

kariery pracowników wpływa jednocześnie na umacnianie pozycji konkurencyjnej na rynku oraz umożliwia stosowanie nowych rozwiązań i technologii, a przez to sprawia, że IBM staje się organizacją, która przyciąga kolejne talenty.

6. ISTOTA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W PROCESIE ZARZĄDZANIA TALENTAMI

Mówiąc o kulturze organizacyjnej w kontekście zdolnych, kreatywnych pracowników, mamy na myśli tworzenie przez kierownictwo organizacji takich warunków, w których talenty będą mieć możliwość pełnego wykorzystywania posiadanych umiejętności. Mając na myśli talenty, nie należy zapominać o wiążącym się z ich kreatywnością i innowacyjnością ryzyku niepowodzenia zgłaszanych pomysłów lub projektów. Przełożeni wybitnie zdolnych pracowników powinni więc oszacować dopuszczalny w działalności organizacji poziom ryzyka, związany z niepowodzeniem części ze zgłaszanych pomysłów. Dla utalentowanych pracowników ważna jest świadomość, że kierownictwo liczy się z ich pomysłami, że docenia ich wkład w rozwój firmy. Powinni otrzymać „odgórne” zezwolenie na podejmowanie „mądrego ryzyka”, mając jednocześnie świadomość, że nie poniosą kary za nieudane projekty. „Wysłuchiwanie opinii pracowników i zezwalanie im na podejmowanie ryzyka, a nawet zachęcanie ich do niego, nie należy rozpatrywać tylko w kategoriach dobrych pomysłów. Jest to już stosowane w praktyce w tysiącach przedsiębiorstw w całej Ameryce. Te firmy, które to robią, korzystają z powodu wzrostu morale pracowników, większej wydajności przy dużo szczuplejszym personelu, znacznie mniejszej fluktuacji kadr i wreszcie lepszych wyników finansowych. Jeśli pracownicy mają dość swobody w wykorzystaniu ich całego potencjału, to i firma wykorzystuje cały swój potencjał”¹².

Istotę tworzenia odpowiedniego środowiska dla pełnego wykorzystania potencjału zatrudnionych w organizacji talentów podkreślił także w jednym z wywiadów dla „Harvard Business Review Polska” Franz Humer, dyrektor zarządzający i prezes giganta farmaceutycznego Roche, który twierdzi, że „dla coraz większej liczby firm szansą na zdobycie przewagi konkurencyjnej jest umiejętność stworzenia modelu biznesowego napędzanego nie przez efektywność kosztową, tylko przez nowe pomysły i potencjał intelektualny. W praktyce oznacza to, że przywódcy muszą stworzyć środowisko, w którym osoby o nadprzeciętnej inteligencji będą mogły rozwinąć skrzydła. Stanowią oni garstkę pracowników, ale ich pomysły, wiedza i umiejętności gwarantują wytworzenie nieproporcjonalnie dużej wartości z udostępnionych im przez firmę zasobów”¹³.

Franz Humer stosuje powyżej przedstawione zasady w praktyce. Firma Roche ma 56% udziałów w firmie biotechnologicznej Genetech zarządzanej przez Artura D. Levinsona, którego strategia zarządzania ma pełne poparcie Franza Humera. Genetech jest świetnym przykładem organizacji, która pozwala zatrudnionym w niej talentom podejmować ryzyko, uczestniczyć w podejmowaniu decyzji, a dzięki takiej strategii jednocześnie osiągać ogromny sukces na rynku. Dowodem jest przytoczony poniżej fragment opisujący sposób zarządzania Artura D. Levinsona: „Gdy w 2002 roku lek

¹² R. Half, *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995, s. 165.

¹³ R. Goffee, G. Jones, *Wybitnie utalentowani pracownicy...*, s. 88.

Avastin nie przeszedł trzeciego etapu testów klinicznych, cena akcji Genetechu spadła z dnia na dzień o 10%. W obliczu takiej presji wielu przywódców zdecydowałoby się na zakończenie badań nad Avastinem. Ale nie Levinson. On uważa, że jego wybitnie inteligentni pracownicy powinni być dopuszczeni do podejmowania decyzji. Raz lub dwa razy do roku badacze muszą uzasadniać swoje działania przed Komisją Nadzoru nad Badaniami Genetechu. W jej skład wchodzi 13 członków posiadających stopień doktora, którzy podejmują decyzje o alokacji środków i ewentualnym zakończeniu projektów [...]. A jeżeli Komisja Nadzoru nad Badaniami zdecyduje o zamknięciu projektu, firma nie tylko nie zwalnia badaczy, lecz pyta ich, nad czym chcą teraz pracować [...]. W 2004 roku Avastin został dopuszczony do sprzedaży, a w 2005 wielkość jego sprzedaży osiągnęła 1,13 mld dolarów.”¹⁴

Kolejnym przykładem wiodącej na rynku firmy, tym razem z branży napojów alkoholowych, jest Diageo. To przedsiębiorstwo także opiera swą działalność w dużej mierze na kreatywnych pomysłach pracowników. Przykładem ich produktu, który zrewolucjonizował rynek branży napojów alkoholowych, jest „Smirnoff Ice”, stworzony dopiero po dwunastu wcześniejszych, nieudanych projektach.

Następnym przykładem jest IBM. Warto w tym miejscu przytoczyć fragment wywiadu udzielonego dla „Onet.pl” przez prezesa zarządu i dyrektora generalnego IBM Polska Dariusza Fabiszewskiego: „Każdemu, kto pracuje w firmie, IBM umożliwia zgłoszenie dowolnych pomysłów, które trafiają bezpośrednio do grupy decyzyjnej w naszej firmie. Jej głównym zadaniem jest ocena innowacji. Po jednym z ostatnich, największych InnovationJam, IBM zainwestował 100 milionów dolarów w realizację najciekawszych projektów”¹⁵.

Kolejnym przykładem jest WPP, lider w światowej branży usług marketingowych i komunikacyjnych, który także stara się zapewniać odpowiednie środowisko pracy w celu pełnego wykorzystania potencjału zatrudnionych w nim talentów. Warto przytoczyć słowa Martina Sorrella, dyrektora zarządzającego WPP: „jednym z największych wyzwań jest fakt, iż w organizacjach opartych na kreatywności nie działa ekonomia skali. Jeżeli zatrudnimy dwa razy więcej kreatywnych pracowników, nie znaczy to, że będziemy dwa razy bardziej kreatywni”¹⁶.

Jeszcze innym przykładem jest agencja reklamowa Bartle Bogle Hegarty (BBH), będąca jedną z najbardziej kreatywnych agencji na świecie. Swoją konkurencyjną pozycję uzyskała dzięki promowaniu kreatywnych postaw wśród zatrudnionych w niej pracowników.

Do grupy światowych liderów w swych branżach, także wspierających pomysły pracowników i liczących się jednocześnie z możliwością niepowodzenia projektów, należą GlaxoSmithKline (branża farmaceutyczna) czy Electronic Arts (producent oprogramowania do interaktywnej rozrywki). Firmy te prawdopodobnie nie osiągnęłyby takiego sukcesu, gdyby nie ich kierownicy, zarządzający pracą zatrudnionych w nich pracowników i nadzorujący ją. Każda z tych organizacji działa według następującej zasady: „Skuteczne organizacje muszą dzisiaj sprzyjać innowacjom i opanować sztukę wprowadzania zmian, w przeciwnym razie staną się kandydatami do likwidacji.

¹⁴ Tamże, s. 91–92.

¹⁵ Ł. Wejchert, *Wypredzić oczekiwania klienta*, „Think!” 2008/3, s. 15.

¹⁶ R. Goffee, G. Jones, *Wybitnie utalentowani pracownicy...*, s. 88.

Zwycięstwo będzie udziałem tych organizacji, które zachowają swoją elastyczność, będą wciąż ulepszać jakość i pokonają konkurencję w walce o rynki zbytu bez przerwy wprowadzając innowacyjne wyroby i usługi”¹⁷.

Podsumowując analizę przytoczonych powyżej przykładów, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa, które osiągnęły lub starają się osiągnąć pozycję lidera na rynku, dzięki rozwiązaniom opartym na potencjale intelektualnym swoich pracowników powinny do swoich programów zarządzania talentami włączać także koncepcję budowania odpowiedniego środowiska pracy. To umożliwi im pełne korzystanie z kreatywności i innowacyjności zatrudnionych talentów, a jednocześnie umocnienie pozycji konkurencyjnej i zwiększenie zysków.

7. WSPÓŁPRACA ZE SZKOŁAMI NARZĘDZIEM POZYSKIWANIA NOWYCH TALENTÓW

Dla przedsiębiorstw zatrudniających wybitnie uzdolnionych pracowników szansą pozyskania kolejnych talentów jest współpraca ze szkołami.

Jako przykład można podać organizację Manpower, która na terenie Meksyku nawiązała kontakty z sześcioma największymi uniwersytetami i czterema politechnikami narodowymi. Jak czytamy w raporcie, „Manpower stworzył w każdej z tych instytucji centra pracy na terenie zakładów, dające studentom kończącym te szkoły dogodny dostęp do pojawiających się ofert pracy, a pracodawcom bezpośredni dostęp do talentów, których im tak potrzeba”¹⁸.

Innym przykładem jest wspomniana już firma IBM, która w ramach ogólnoswiatowego programu edukacyjnego „Inicjatywa Akademicka” prowadzi program edukacyjnych praktyk studenckich (ESI – *educational student internships*). W ramach „Inicjatywy Akademickiej” na terenie naszego kraju IBM współpracuje z następującymi uczelniami: Akademią Górniczo-Hutniczą w Krakowie, Politechnikami Gdańską, Łódzką, Opolską, Poznańską, Rzeszowską, Śląską w Gliwicach, Warszawską, Wrocławską i Zielonogórską, Polsko-Japońską Wyższą Szkołą Technik Komputerowych, Uniwersytetem im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Uniwersytetem Warszawskim. W ramach projektu firma wykorzystuje pomoc mentorów, o czym czytamy w magazynie „Think!”: „Mentorzy, inżynierowie IBM, którzy chcą skorzystać z pomocy praktykantów, wydzielają ze swojej pracy zadania o charakterze poznawczym czy badawczym. Podczas dwu-trzymiesięcznych praktyk studenci współpracują z mentorami, którzy pełnią funkcję opiekunów merytorycznych, przekazując praktykantom wiedzę i ukierunkowując ich działania na osiągnięcie wyznaczonego wcześniej celu. Oprócz specjalistycznej wiedzy, praktykanci w czasie trwania programu otrzymują szansę nawiązania relacji w korporacji oraz mają możliwość korzystania z baz wiedzy IBM. Wielu studentów po zakończeniu praktyk otrzymuje propozycję pracy w IBM”¹⁹.

Kolejną firmą, która współpracuje z uczelniami, jest GlaxoSmithKline. W 2005 r. koncern nawiązał współpracę z Politechniką Poznańską, w 2006 r. – z Uniwersytetem im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Współpraca opiera się na realizacji przez naukowców uczelni oraz pracowników koncernu wspólnych projektów badawczych, studenci uczelni

¹⁷ S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 28.

¹⁸ Raport, *Niedobór talentów na rynku pracy 2008 r.*, s. 12.

¹⁹ *Naukowa symbioza*, „Think!” 2008/3, s. 30.

natomiast mogą korzystać ze specjalnie przygotowanego programu stażów i praktyk oraz stypendiów ufundowanych przez firmę.

Innym przykładem jest firma Procter & Gamble, współpracująca ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie, która także stwarza szansę najlepszym absolwentom uczelni na zatrudnienie w firmie.

Jako podsumowanie warto przytoczyć słowa Marka Józefiaka, byłego prezesa Telekomunikacji Polskiej, z wywiadu udzielonego dla „GazetaPraca.pl”: „Wiadomo, że wspieranie młodych ludzi to inwestycja w przyszłość. Dlatego młodych absolwentów powinniśmy traktować jako najlepszy kapitał inwestycyjny, a nie uciążliwych petentów domagających się zatrudnienia. Przecież to oni będą liderami społeczeństwa przyszłości [...]. Rolą świata pracodawców powinno być nawiązanie ścisłej współpracy z placówkami oświatowymi. Potrzebę radykalnych zmian sygnalizują nam studenci. Raport »Młodzi w pracy« wskazuje, że absolwenci wyższych uczelni wiedzą, że cenniejsze od wykształcenia jest doświadczenie zawodowe, jakim mogą się wylegitymować po otrzymaniu dyplomu. Potrzebne jest zatem włączenie do programów nauczania podczas studiów obowiązkowych praktyk (jak ma to miejsce na przykład we Francji), a zobowiązaniem przedsiębiorców powinna być organizacja takich praktyk [...]. Niezbędne jest także, żeby firmy w Polsce przeznaczały więcej środków na badania i rozwój. Innowacyjność polskiej gospodarki może rosnąć tylko na skutek lepszej współpracy z uczelniami i ośrodkami badawczymi”²⁰.

8. ZAKOŃCZENIE

W związku z nasilającą się potrzebą korzystania z innowacyjnych rozwiązań przez wiodące na rynku przedsiębiorstwa wzrasta jednocześnie potrzeba zatrudniania i korzystania z potencjału wybitnie uzdolnionych pracowników. Wiodące organizacje wiedzą już, jak ogromne znaczenie dla ich funkcjonowania ma wdrażanie nowych rozwiązań, stanowiących o ich przewadze konkurencyjnej. W obliczu niepokojących wyników przeprowadzonych w 2008 r. badań na temat starzenia się populacji oraz niedoboru talentów na polskim rynku tym większego znaczenia nabiera fakt opracowywania przez organizacje indywidualnych, spójnych ze strategią funkcjonowania całego przedsiębiorstwa programów zarządzania talentami w celu pozyskiwania i utrzymywania w organizacji zdolnych pracowników. Przedstawione w artykule przykłady liderów polskich i zagranicznych rynków w różnych branżach stanowią doskonały dowód na to, jak przemyślane podejście do zarządzania talentami napędza rozwój i daje wymierne korzyści stosującym je organizacjom. W obliczu zmieniających się warunków na rynku pracy zatrudnianie wybitnie uzdolnionych, kreatywnych pracowników i współpraca z nimi staje się niezbędnym warunkiem przetrwania firm w coraz trudniejszym otoczeniu konkurencyjnym.

LITERATURA

- [1] Goffee, R.; Jones, G., *Wybitnie utalentowani pracownicy: nowe wyzwania dla lidera*, „Harvard Business Review Polska” X 2007
- [2] Half, R., *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995

²⁰ Prezes TP SA : nie stać nas na drenaż talentów, <http://gazetapraca.pl>.

- [3] *IBM rozwija się w Krakowie*, „Think!” 2008/3
- [4] *Młodzi badacze przyszłości*, „Think!” 2008/3
- [5] *Naukowa symbioza*, „Think!” 2008/3
- [6] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer, Kraków 2006
- [7] *Prezes TP SA: nie stać nas na drenaż talentów*, <http://gazetapraca.pl>
- [8] Raport ekspercki Manpower, *Niedobór talentów na rynku pracy 2008 r.*
- [9] Raport PSZK, *Stan kapitału ludzkiego w Polsce. Rok 2008*
- [10] Robbins, S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998
- [11] *Rozwój personelu*, red. A. Szałkowski, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002
- [12] Stech, G., *Czy zabraknie liderów?*, „Businessman.pl” 2008/2
- [13] Wejchert, Ł., *Wyprzedzić oczekiwania klienta*, „Think!” 2008/3
- [14] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa 2005

MANAGING TALENTS AS A TOOL OF CREATING COMPETITIVE EDGE

The article focuses on managing employees with outstanding abilities and skills on the changing job market. Numerous examples of leading Polish and foreign companies which have implemented talent managing to create competitive edge are shown and discussed.