



zarządzanie talentami w polskich organizacjach

architektura systemu

redakcja naukowa alicja miś



zarządzanie talentami w polskich organizacjach

architektura systemu

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

redakcja naukowa alicja miś

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2020

Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Recenzent

Dr hab. Anna Francik, prof. nadzw. Akademii WSB

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Joanna Olówek

Opracowanie redakcyjne

Magdalena Karpińska

Łamanie

Fotoedytor

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© VectorMine – stock.adobe.com

Poszczególne rozdziały napisali:

Marcin Karwiński – rozdz. 7

Grzegorz Łukasiewicz – rozdz. 3

Alicja Miś – Wstęp, rozdz. 1 pkt 1.1 i 1.2, rozdz. 2, rozdz. 6, Zakończenie

Urban Pauli – rozdz. 5, rozdz. 8

Małgorzata Wesołowska – rozdz. 1 pkt 1.3 i 1.4, rozdz. 4

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2020

ISBN 978-83-8187-931-6

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Istota talentu i zarządzania talentami	11
1.1. Pojęcie talentu	11
1.2. Zarządzanie talentami	19
1.3. Klasyfikacja procesów zarządzania talentami	26
1.4. Zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie talentami – tożsamość vs specyfika	32
Rozdział 2. Architektura zarządzania talentami	38
2.1. Architektura organizacji – wyjaśnienie pojęcia	38
2.2. Propozycja Lepaka i Snella jako podstawa konceptualna architektury ZT	43
2.3. Podmioty zarządzania talentami i ich zadania	49
Rozdział 3. Strategiczne aspekty zarządzania talentami	53
3.1. Istota strategicznego zarządzania talentami	53
3.2. Teoria zasobowa przedsiębiorstwa jako strategiczny kontekst zarządzania talentami	59
3.3. Proces strategicznego zarządzania talentami	61
3.4. Rodzaje strategii zarządzania talentami	65
3.5. Wykorzystanie IT dla wsparcia procesów zarządzania talentami	70
Rozdział 4. Kontekst zarządzania talentami	75
4.1. Struktura kontekstu zarządzania talentami	75
4.2. Czynniki zewnątrzorganizacyjne	77
4.3. Czynniki wewnątrzorganizacyjne	91
4.4. Wnioski dla praktyki zarządzania talentami	99
Rozdział 5. Procesy ZT – pozyskiwanie talentów	102
5.1. Model pozyskiwania talentów	102
5.2. Identyfikowanie talentów wewnątrz organizacji	105
5.3. Pozyskiwanie talentów	109
5.4. Selekcja talentów	112
5.5. Ocena procesu pozyskiwania i selekcji talentów w badanych organizacjach	114

Rozdział 6. Procesy ZT – doskonalenie talentów	120
6.1. Specyfika rozwoju utalentowanych pracowników	120
6.2. Rozwój i kariera talentów	125
6.3. Ocenianie pracowników utalentowanych	132
Rozdział 7. Procesy ZT – utrzymywanie i zwalnianie talentów	136
7.1. Retencjonowanie pracowników utalentowanych	136
7.2. Motywowanie i wynagradzanie pracowników utalentowanych ...	143
7.3. Monitorowanie zwolnień i odejść	147
Rozdział 8. Synchronizacja działań adresowanych do talentów i pozostałych pracowników	150
8.1. Podejścia do komunikacji programów zarządzania talentami	150
8.2. Przesłanki tworzenia oferty dla pozostałych pracowników	157
8.3. Modele działania względem talentów i pracowników niebędących talentami	159
Zakończenie	167
Bibliografia	171
O autorach	183
Spis tabel, rysunków, wykresów	185

Wstęp

Przełom wieków przyniósł znaczący wzrost zainteresowania kwestią talentów i zarządzania nimi w organizacjach wskutek postrzeganego coraz szerzej ich wpływu na pozycję konkurencyjną firmy i efektywność jej działania [Collings, Mellahi 2009]. Narastająca lawinowo liczba publikacji i badań w tym zakresie jest jednak mocno zróżnicowana, trudna do uporządkowania i wielowymiarowa. Podstawową trudność sprawia bowiem określenie kluczowego terminu i uzyskanie choćby częściowej zgody co do wykładni definicyjnej. Konsekwencją tego są narastające problemy w definiowaniu zarządzania talentami i sposobu jego ujmowania: w kategoriach koncepcji zasobowej, kapitału ludzkiego, zarządzania strategicznego czy innych podstaw konceptualnych.

Uwaga przykładana w sygnalizowanych latach do problematyki talentów znajduje swój wyraz w licznie formułowanych tezach i badaniach empirycznych, ilustrujących stan jej permanentnego rozwoju, swoistej trajektorii przechodzenia do fazy dojrzałej. Stąd kwestie talentu rozpatrywane są w różnych kontekstach: globalnym, strategicznym, funkcjonalnym, ale też kultury organizacji i jej filozofii [Scullion, Collings 2011; Meyers, van Woerkom, Paauwe, Dries 2019; Collings, Mellahi 2009]. Wielość podejść zwiększa trudność w ocenie ich trafności, nadto nie wspiera praktyki przez wskazanie bardziej jednoznacznych rozwiązań. Sprzyja tej sytuacji powszechne przekonanie, że nie istnieje jeden, powtarzalny i efektywny wzorzec zarządzania ludźmi. To zaś, co jest widoczne, to zwrot ku środowisku organizacji – otoczeniu, w którym działa, ze wskazaniem na rolę dopasowania nie tylko strukturalnego, lecz także szerzej – kulturowego, społecznego i przestrzennego. Relacja organizacji z jej otoczeniem jest podstawą architektury systemu zarządzania w firmie (wraz z reputacją, innowacjami i aktywami strategicznymi), rozumianą jako kluczowa zdolność organizacji przyczyniająca się do jej długotrwałego sukcesu [Kay 1996].

Koncepcja architektury organizacji zmierza do łączenia wymogów strukturalnych i techniczno-technologicznych z wartościami społecznymi, emocjonalnymi i estetycznymi, które ustawicznie modyfikują się w burzliwym środowisku. Pozwala ona na adaptacyjne redefiniowanie istniejących rozwią-

zań i akceptację kontraktów relacyjnych, których podstawą jest wspólnota znaczeń i zaufanie. Społeczne reguły, leżące u podstaw dostosowań organizacji, mogą być różne dla różnych obszarów organizacji. Można zatem mówić o architekturze informacyjnej czy finansowej, ale też o architekturze społecznej. Architektura pozwala łączyć to, co wewnętrzne w organizacji, z tym, co jest zewnętrzne w stosunku do niej. Stąd psychospołeczne cechy jednostek i grup kształtujące wzajemne nieformalne relacje znacznie bardziej wiążą postępowanie i decyzje jednostek niż formalne reguły dotyczące np. efektywnego działania. Architektura organizacji sprzyja elastyczności i skali działania w warunkach złożonego i niestabilnego otoczenia.

Przyjmując, że kapitał ludzki organizacji jest kluczowy dla jej konkurencyjności, D. Lepak i S. Snell zaproponowali konceptualne ramy architektury HR, z pomocą których organizacja określa pożądane cechy kapitału ludzkiego, sposoby jego pozyskiwania, retencjonowania i kształtowania. W ślad za wspomnianą propozycją autorzy tej książki podjęli zadanie określenia, czym jest architektura odniesiona do specyficznej grupy pracowników organizacji ujmowanej terminem „pracownicy utalentowani” lub „talenty”. Architektura (systemu) zarządzania talentami jest częścią architektury HR, uwzględniającą znaczenie talentu dla organizacji i w konsekwencji budującą ramy dla identyfikowania talentów, ich rozwoju i utrzymania w organizacji, a także formułującą reguły postępowania wobec pracowników niebędących talentami. Jeśli zatem przyjąć, iż architektura systemu zarządzania talentami pozwoli wskazać osoby kluczowe dla jej sukcesu rynkowego, uwzględniając płynność i niejednoznaczność otoczenia wewnętrznego (funkcja HR) i zewnętrznego (środowisko działania organizacji), i stworzy adekwatny system dostosowań poprzez relacje, to istotnie wpłynie to na konkurencyjność organizacji.

Punktem wyjścia w tworzeniu architektury systemu ZT są przyjęte w firmie założenia, dotyczące natury talentu: swoista filozofia formułująca myślenie o tym, czym talent jest, jaka jest jego wartość i instrumentalność. Pozwala to budować adekwatne aktywności wobec nich, biorące pod uwagę potrzeby, wartości i aspiracje tych jednostek, indywidualizując procesy i narzędzia. Zatem elementami architektury ZT są cechy talentu ważne dla organizacji, wynikający z tego sposób pozyskiwania osób utalentowanych, kształtowanie relacji zatrudnieniowych w organizacji oraz techniki i instrumentarium ich retencjonowania.

Zrealizowane w 2017 r. i będące podstawą empiryczną tej książki badania miały na celu sformułowanie koncepcji architektury systemu zarządzania talentami, biorąc za podstawę istniejące (nieliczne) publikacje teoretyczne i wzmianki odniesione do szerszych zagadnień takich jak zarządzanie czy organizacja. Na potrzeby badań skonstruowany został kwestionariusz ankiety zrealizowany w 78 firmach – 37 małych, 20 średnich oraz 19 dużych. Repre-

zentowały one głównie przemysł jako sektor działania (21 firm), pozostałą działalność usługową (18 firm), handel (12 firm), transport i łączność (8 firm), budownictwo i banki (po 6 firm). Pojedyncze firmy reprezentowały edukację, ochronę zdrowia i inne. Były to głównie firmy prywatne (59) i spółki z kapitałem zagranicznym (15). Inne formy własności (spółka skarbu państwa, własność komunalna, przedsiębiorstwo państwowe) wystąpiły pojedynczo.

Książka składa się z ośmiu rozdziałów zawierających wątki teoretyczno-empiryczne. W pierwszym rozdziale podjęto kwestie definicyjne – kluczowe dla całokształtu rozważań problematyki talentów. Omówione zostały interdyscyplinarne konotacje terminu, organizacyjne warianty jego objaśniania, cechy talentu w kontekście organizacji i jednostki oraz zmiany w praktycznym stosowaniu pojęcia (porównawczo: w latach 2007 i 2016). Podjęto również próbę klasyfikacji procesów ZT i wskazano na specyfikę tej problematyki w organizacji. W drugim rozdziale przybliżono kwestię architektury jako jednego z modeli funkcjonowania organizacji, a zarazem jednej z wyróżniających zdolności przedsiębiorstwa. Odniesiono ją do obszaru zarządzania ludźmi, wykorzystując propozycję Lepaka i Snella i konstruując na tej podstawie architekturę systemu zarządzania talentami. Rozdział trzeci podejmuje strategiczne aspekty zarządzania talentami. Znalazły się tu kwestie związane z determinantami strategicznego ZT (w tym teorią zasobową widzianą jako jego kontekst), procesem i rodzajami strategii w tym obszarze oraz wykorzystaniem narzędzi informatycznych dla wsparcia procesów ZT. W kolejnym, czwartym rozdziale omówione zostały szerzej problemy związane z kontekstem zarządzania talentami: struktura tego kontekstu, szczegółowiej przybliżono czynniki zewnątrzorganizacyjne i wewnątrzorganizacyjne, wyprzedzając też wnioski dla praktyki organizacyjnej. Rozdział piąty zawiera prezentację pierwszego z kluczowych procesów ZT – pozyskiwania talentów. Opracowano model ich pozyskiwania i omówiono elementy tego procesu w układzie: identyfikacja/nabór – selekcja, biorąc za podstawę rozpoznane praktyki. Ocenie poddano istniejące rozwiązania i aktywności w badanych firmach. W szóstym rozdziale, charakteryzującym kolejny proces: doskonalenia talentów, omówiono kwestie teoretyczne związane ze specyfiką rozwoju pracowników utalentowanych, ich karierą i ocenianiem. Następnie zilustrowano je informacjami płynącymi z badań empirycznych. Siódmy rozdział prezentuje kolejny subproces zarządzania talentami – ich utrzymywanie i zwalnianie. Przedstawione tu zostały działania organizacji związane z motywowaniem i wynagradzaniem talentów oraz ich retencjonowaniem. Znalazła się tu także kwestia dobrowolnych odejść pracowników utalentowanych i sposobów postępowania w przypadku pojawienia się intencji odejścia. W ostatnim, ósmym rozdziale skoncentrowano się na problemach związanych z pracownikami niezaliczanymi w poczet talentów – kwestiach informowania o programach do nich skierowanych i działaniach na nich

ukierunkowanych. Zamieszczono i omówiono także modele działań podejmowanych w organizacjach względem obydwu grup pracowników. Wszystkie zaprezentowane kwestie odniesiono do kluczowej kategorii przyjętej w tej książce – architektury systemu zarządzania talentami.

Oddawana do rąk czytelników książka jest trzecią publikacją zespołu autorów z Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie dotyczącą talentów i zarządzania nimi. Tym jednak, co różni ją od poprzednich, jest podjęta próba implementacji kategorii architektury do badanej problematyki. Podjęta z przekonaniem, że może stanowić element porządkujący organizacyjne konfigurowanie działań ukierunkowanych na talenty, biorąc pod uwagę te okoliczności, które w coraz większym stopniu kształtują tożsamość firmy.

W publikacji omówiono kluczowe zagadnienia związane z zarządzaniem talentami. W organizacjach, które dbają o swój kapitał ludzki, rozwija się praktyki personalne mające na celu identyfikowanie pracowników utalentowanych, utrzymanie ich w firmie oraz właściwe wkomponowanie w zespół pracowniczy. Autorzy książki wprowadzają nowe pojęcie – architekturę zarządzania talentami – łączące organizacyjne procesy i narzędzia z kontekstem zewnętrznym organizacji.

Problematyka zarządzania talentami została przedstawiona z punktu widzenia:

- strategii organizacji;
- procesów pozyskiwania talentów, ich doskonalenia i oceniania;
- retencji pracowników;
- zarządzania pracownikami spoza grupy talentów.

W publikacji zaprezentowano przegląd polskiej i obcej literatury przedmiotu, a także aktualne wyniki badań, które mogą posłużyć do kształtowania i optymalizowania praktyk zarządzających w odniesieniu do pracowników utalentowanych.

Książka skierowana jest do pracowników działów HR i menedżerów. Może zainteresować także pracowników naukowych, stanowiąc dla nich źródło inspiracji do dalszych prac badawczych.

Alicja Miś – profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Od wielu lat prowadzi badania problematyki talentów w polskich organizacjach. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na problematyce indywidualnego rozwoju w kontekście organizacji, rozwijaniu teorii kariery i kariery globalnej, a także na szerszych problemach zachowań organizacyjnych i metodologii nauki. Jest autorką licznych publikacji dotyczących omawianej problematyki.



9 788381 879316 W01P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 59 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8187-931-6



9 788381 879316