

Karolina Sęczkowska¹

3. PROGRAMY DLA TALENTÓW W PROCESIE REKRUTACJI

Streszczenie

Celem opracowania jest charakterystyka nowoczesnej rekrutacji, której immanentną częścią jest poszukiwanie talentów pracowniczych, głównie przy wykorzystaniu programów dla talentów. Metodą badawczą było studium piśmiennictwa. Z przeprowadzonej analizy wynika, że programy dla talentów umożliwiają znalezienie odpowiednich pracowników na dane stanowisko pracy w przedsiębiorstwie. Wprowadzanie takich programów ma duże znaczenie dla współczesnych organizacji.

Słowa kluczowe: talent, programy dla talentów, rekrutacja, psychologia biznesu.

Wprowadzenie

Na przełomie ostatnich kilku lat programy dla talentów w znacznym stopniu ewoluowały i dalej ulegają znacznym przeobrażeniom. Wpływa na to przede wszystkim rosnąca konkurencja w wielu branżach, a także zwiększające się znaczenie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach. Koncepcja globalnej wojny o talenty (ang. *war for talents*) nie jest nowa – została opracowana przez konsultantów z McKinsey & Company już w latach 80. XX w. Obecnie jednak tzw. wojna o talenty przybrała na sile, ponieważ zwiększyło się tempo zmian

¹ Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej.

kulturowych, technologicznych, a także demograficznych. Na rynek pracy weszły nowe pokolenia pracowników, które mają odmienne oczekiwania od swoich rodziców, co sprawia, że pracodawcy muszą się do nich dostosować. Wojna o talenty ma szczególne znaczenie w procesie rekrutacji, ponieważ to właśnie na tym etapie poszukiwania pracowników i selekcji kandydatów konieczne jest sprawdzenie, kto jest talentem i rzeczywiście przysłuży się firmie w zakresie efektywności wykonywanych obowiązków, staranności, odpowiedzialności i sumienności. Osoby najbardziej utalentowane mogą jednocześnie poprawiać wizerunek organizacji oraz jej wyniki finansowe, a z psychologicznego punktu widzenia posiadanie najlepszych pracowników jest elementem pozwalającym na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w danej branży.

Celem pracy jest charakterystyka nowoczesnej rekrutacji, której immanentną częścią jest poszukiwanie talentów pracowniczych, głównie przy wykorzystaniu programów dla talentów. Opracowanie opiera się przede wszystkim na informacjach i danych z zakresu psychologii biznesu oraz zarządzania zasobami ludzkimi.

Wojna o talenty w procesie rekrutacji

Pojęcie talentu i zarządzania talentami

Talent to pojęcie interdyscyplinarne, które najprawdopodobniej wywodzi się od słowa *talanton* pochodzącego z języka greckiego. Część badaczy (na przykład A. Mazurkiewicz) stoi na stanowisku, że etymologia terminu talent może także pochodzić z języka łacińskiego, gdzie pojęcie to oznaczało wagę srebra oraz z przekazów biblijnych, gdzie talenty były jednostkami monetarnymi (a nie cechami człowieka)¹.

W literaturze przedmiotu pojawiło się dotychczas wiele definicji talentu. Przykładowo T. Ingram definiuje talent jako jednostkę „charakteryzującą się potencjałem, zdolnościami, motywacją i wiedzą, która poprzez swoje działania istotnie wpływa na funkcjonowanie organizacji, osiągając ponadprzeciętne wyniki, realizując powierzone cele przy jednoczesnej trosce o rozwój własny”². Z kolei według Ł. Brzezińskiego talent to „ponadprzeciętne zdolności: ogólne

¹ A. Mazurkiewicz, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu zaufania*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4, s. 35–36.

² T. Ingram, *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa 2011, s. 19.

zdolności (podwyższony potencjał intelektualny), zdolności specyficzne (dotyczące konkretnych dziedzin), zaangażowanie w pracę: wytrwałość, pracowitość, dyscyplina wewnętrzna, fascynacja realizowanymi zadaniami, skłonność do poświęceń, twórczość: oryginalność, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność”³. Druga podana definicja talentu jest bardzo szczegółowa i wskazuje na pewne istotne cechy zarówno osobowościowe, jak i ogólne. Pojęcie talentu we współczesnej literaturze przedmiotu jest rozwijane przede wszystkim dzięki naukom o zarządzaniu oraz psychologii biznesu. Z kolei pojęcie wojny o talenty pojawiło się już w latach 80. XX w., gdy okazało się, że kapitał ludzki, w tym utalentowani pracownicy, są podstawą efektywności firm, a także dobrych wyników finansowych. Wraz z rozwojem współczesnych społeczeństw, a także rozpoczęciem działalności przez korporacje międzynarodowe, pracodawcy zaczęli dostrzegać potrzebę posiadania jak najbardziej utalentowanych pracowników. Początkowo talentami interesowały się głównie organizacje w USA. W Polsce temat tzw. wojny o talenty zauważono oraz doceniono na początku XXI w. Można wyróżnić następujące czynniki, które przyczyniły się do wzrostu znaczenia utalentowanych pracowników⁴:

1. Rozwój konkurencyjności w przedsiębiorstwach, a przede wszystkim w takich branżach, jak informatyka, marketing, badania i rozwój.
2. Zmiany technologiczne, postępująca cyfryzacja i rozwój społeczeństwa informacyjnego, co sprawia, że wiedza pracowników oraz ich kompetencje mają coraz większe znaczenie.
3. Konkurencyjność przedsiębiorstw jako filar wzrostu gospodarki.
4. Zmiany demograficzne, spadek liczby urodzeń, zbyt mała liczba utalentowanych kandydatów do pracy w kontekście potrzeb przedsiębiorstw.

Pojęcie wojny o talenty zmieniało się na przestrzeni lat, ponieważ w rzeczywistości XX-wiecznej twierdzono, że to ludzie potrzebują firm i akceptują standardowy pakiet wynagrodzeniowy i pozamaterialny, oferowany przez przedsiębiorstwa, a posiadanie utalentowanych pracowników jest tylko wyróżnikiem danej organizacji. W XXI w. okazało się, że to firmy potrzebują pracowników, ponieważ posiadanie utalentowanych podwładnych jest elementem przewagi

³ Ł. Brzeziński, *Zarządzanie talentami w organizacji*, „Szkoła – Zawód – Praca” 2016, nr 12, s. 129.

⁴ *Ibidem*, s. 132.

konkurencyjnej⁵. Należy jednak zaznaczyć, że jednocześnie pojawił się odwrotny trend, czyli nastawienie przedsiębiorstw na wyniki finansowe oraz aspekty ekonomiczne, o czym pisali R. Reinfuss oraz G. Sandford. Ich zdaniem: „latami głosiliśmy, że najważniejszym aktywem firmy są ludzie, ale to twierdzenie może nie przetrwać próby czasu. Podobnie jak drużynę piłkarską ocenia się po liczbie strzelonych bramek i zdobytych pucharów, a nie po talencie jej członków, tak i przedsiębiorstwa ocenia się po wynikach i po potencjale do ich generowania w przyszłości”⁶. Tematyka wojny o talenty jest oczywiście cały czas aktualna, jednak dotychczas pojawiło się kilka głosów wskazujących na znaczenie innowacji, technologii i wyników ekonomicznych firmy, a nie istotę prowadzenia programów dla talentów.

W tym miejscu warto dokładniej scharakteryzować pojęcie zarządzania talentami w organizacji. Zgodnie z podejściem badawczym zarządzanie talentami może być zdefiniowane jako przyciąganie rzeczywistych talentów, rekrutacja i selekcja, a także pomaganie kandydatom do pracy w zrozumieniu, czego oczekuje od nich pracodawca zorientowany na rozwój firmy. Zarządzanie talentami można także opisać jako proces, który polega na wyszukaniu utalentowanych kandydatów, zatrudnieniu ich, a następnie rozwijaniu ich zdolności oraz kompetencji⁷. Zgodnie z literaturą przedmiotu wyróżnia się następujące podejścia do zarządzania talentami⁸:

1. Podejście rolnicze, zgodnie z którym najbardziej utalentowane osoby są szczególnie „widoczne w tłumie”, a więc w procesie rekrutacji można z łatwością wybrać najlepszych kandydatów. Dodatkowo, zgodnie z tym podejściem, możliwe jest „hodowanie talentów”, czyli proces polegający na przygotowaniu osobom utalentowanym warunków do rozwoju, dzięki czemu przedsiębiorstwo może zbierać później owoce ich pracy.
2. Podejście inżynierskie, które wskazuje na to, że ludzi można kształtować i zmieniać, udoskonalać, a także wzmacniać ich kompetencje. Tego typu

⁵ R. Reinfuss, G. Sandford, *Przegrana wojna o talenty*, „Personel i Zarządzanie” 2018, nr 12, s. 40.

⁶ *Ibidem*, s. 40.

⁷ M. Morawski, B. Mikula, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3–4, s. 48.

⁸ J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ich ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 32–33.

zasady działania są przede wszystkim kultywowane w organizacjach, w których szczególne znaczenie ma długoterminowe zatrudnienie pracowników, a więc związanie pracownika z organizacją w dłuższej perspektywie czasu.

3. Podejście atletyczne, zgodnie z którym konieczny jest rygorystyczny trening w zakresie zdolności i umiejętności w miejscu zatrudnienia, a także poszerzanie kompetencji pracowniczych. Szczególnie ważna jest inwestycja w pracowników, m.in. w formie szkoleń, kursów i warsztatów rozwojowych.

Zarządzanie talentami odnosi się do rekrutacji, szkolenia personelu oraz badania przyczyn odejścia z organizacji, jednak w niniejszym opracowaniu szczególne znaczenie ma sam proces doboru personelu, a więc rekrutacji i selekcji.

Współczesny proces rekrutacji pracowników

Rekrutacja w branży informatycznej czy marketingowej, a także w sektorze badawczo-rozwojowym jest trudna, ponieważ zdecydowana większość organizacji deklaruje zapotrzebowanie na najlepszych i najbardziej utalentowanych specjalistów. Osoby z kilkuletnim doświadczeniem mogą więc dyktować warunki zatrudnienia wielu pracodawcom. W konsekwencji proces rekrutacji staje się trudny i czasochłonny. W tym kontekście bardzo duże znaczenie ma tzw. wojna o talenty, a także współczesny model rekrutacji (nazywany często rekrutacją 5.0). Wśród najważniejszych elementów współczesnej rekrutacji można wyróżnić⁹:

- korzystanie z narzędzi rekrutacyjnych, takich jak eRecruiter oraz Taleo i Workday,
- rekrutowanie pracowników *online* poprzez rozmowy na Skypie lub Zoomie, co przyspiesza cały proces, a także sprawia, że pracodawca może poznać system pracy zdalnej kandydata,
- sprawdzanie umiejętności kandydatów i ich kompetencji na podstawie testów wiedzy, testów językowych i analitycznych, a także kwestionariuszy psychologicznych,
- wprowadzenie szeroko zakrojonego Assessment Center, w trakcie którego kandydaci pokazują, na ile są samodzielni, czy potrafią pracować indywidualnie oraz zespołowo,

⁹ M. Kłos, *Strategia pozyskiwania talentów katalizatorem przedsiębiorczości*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 97, s. 395.

- aktywne zaangażowanie rekruterów oraz menedżerów w proces selekcji kandydatów,
- zlecanie kandydatom zadań próbnych, które mają wykazać i potwierdzić ich najważniejsze kompetencje.

Współczesny proces rekrutacji pracowników może opierać się także na poszukiwaniu kandydatów wewnątrz organizacji, a więc na skontrolowaniu, czy w innych działach lub zespołach pracują osoby, które mogłyby sprawdzić się na wyższych stanowiskach, na przykład kierowniczych. Zwykle w modelu nowoczesnej rekrutacji, w ramach walki o talenty, wykorzystywana jest nie tylko rozmowa kwalifikacyjna, ale także referencje oraz program poleceń pracowniczych¹⁰. Dodatkowo szczególne znaczenie mają kwestionariusze psychologiczne, na przykład testy osobowości, które umożliwiają zweryfikowanie i ocenę, czy dany kandydat jest osobą ekstrawertyczną, neurotyczną, otwartą na doświadczenia, czy też sumienną. Osobowość może być bowiem jednym z czynników wpływających na poziom kompetencji pracownika oraz na jego dokonania w miejscu zatrudnienia. Współczesna rekrutacja w ramach wojny o talenty polega więc na poszukiwaniu najlepszych kandydatów, a następnie na sprawdzeniu ich w trakcie procesu selekcji. Ostatnim etapem jest zatrudnienie kandydata i rozwijanie jego umiejętności.

Programy dla talentów

Istota programu dla talentów i proces jego tworzenia

Programy dla talentów są definiowane jako programy rozwojowe dla kandydatów do pracy i osób już zatrudnionych w przedsiębiorstwie¹¹. Takie programy mogą być dedykowane zarówno nowo przyjętym pracownikom, jak i osobom z długim stażem oraz doświadczeniem zawodowym. W klasycznej formie programy dla talentów były przeznaczone dla wąskiej grupy osób, wybranych spośród wszystkich pracowników, jednak obecnie wiele przedsiębiorców pokłada nadzieje w modelu podejścia inżynierskiego i rolniczego, a więc

¹⁰ E. Olszak, *Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349, s. 286–287.

¹¹ I. Otol, A. Raczek, *Programy rozwoju ścieżki kariery jako kluczowy element zarządzania talentami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 23, s. 138.

w przeświadczeniu, że w każdej osobie można „wyhodować” talent, znaleźć pewne kompetencje i je rozwijać.

Zdaniem J. Kopcia można wyróżnić kilka najważniejszych celów zakładanych w ramach programów dla talentów¹²:

1. Ponadprzeciętne wyniki pracy talentów w przedsiębiorstwie.
2. Polepszenie wyników finansowych i wizerunkowych organizacji.
3. Przygotowanie wszystkich kandydatów i pracowników na nadchodzącą zmiany.
4. Kształtowanie u kandydatów i pracowników świadomości, że organizacja wspiera ich rozwój oraz dba o ich kompetencje.
5. Zwiększenie satysfakcji z pracy personelu.
6. Spełnienie oczekiwań pracowniczych.

Programy dla talentów powinny być wprowadzane w możliwie najkrótszym czasie, już na etapie selekcji pracowników, ponieważ w ten sposób pracodawca daje wyraźny sygnał, że dba o personel, chce, aby podwładni się rozwijali, czyli uczyli nowych zdolności oraz poznawali różne kompetencje.

Pozytywne i negatywne konsekwencje programów dla talentów w ujęciu psychologii biznesu

Programy dla talentów stają się coraz bardziej popularne w polskich przedsiębiorstwach, ponieważ umożliwiają zwiększanie przewagi konkurencyjnej oraz pozyskiwanie najlepszych pracowników. Efekty programów dla talentów można mierzyć zarówno przy wykorzystaniu podejścia ilościowego, jak i jakościowego. Zgodnie z dotychczasowymi badaniami¹³ można wyróżnić następujące pozytywne efekty programów dla talentów¹⁴:

1. Zwiększenie zaangażowania pracowników i kandydatów do pracy.
2. Przyspieszenie procesu rekrutacji i selekcji.
3. Zmniejszenie rotacji zatrudnionych osób.
4. Wzmocnienie pozytywnego wizerunku marki pracodawcy.
5. Podniesienie kompetencji pracowników.

¹² J. Kopeć, *Kształtowanie strategii rozwoju talentów w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, nr 60, s. 70–71.

¹³ Por. na przykład: A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 59; J. Stewart, C. Rigg, *Learning and Talent Development*, CIPD, London 2011, s. 22.

¹⁴ *Ibidem*, s. 71.

6. Wzrost wyników finansowych firmy.
7. Rozwiązanie problemów zawodowych pracowników.
8. Zwiększenie wydajności i efektywności personelu.
9. Zapewnienie sukcesji menedżerów, kierowników i specjalistów.
10. Zmniejszenie współczynnika nieplanowanych urlopów i zwolnień.
11. Wzmocnienie Public Relations (PR) oraz employer branding.
12. Stworzenie pozytywnych warunków dla rozwoju pracowników i ich docenienie.
13. Budowanie dobrego klimatu w organizacji.
14. Realizowanie strategii, misji i wizji firmy.
15. Zwiększenie innowacyjności firmy oraz organizacyjnego uczenia się.

Należy zaznaczyć, że programy dla talentów mogą nieść dla pracodawcy także konsekwencje negatywne. Przede wszystkim osoby posiadające wyższe kompetencje mogą żądać wyższego wynagrodzenia, premii lub awansu, co może nie być zgodne z zamierzeniami czy możliwościami przedsiębiorstwa. Same programy dla talentów są zwykle czasochłonne i kosztowne w realizacji, przez co organizacja musi włożyć sporo wysiłku i pieniędzy w stworzenie efektywnego programu. Negatywną konsekwencją jest także ryzyko odejścia pracownika po zdobyciu odpowiednich kompetencji, co stanowi dla firmy swego rodzaju stratę (odpływ kapitału zainwestowanego w rozwój danej osoby). Czasami rekruterzy z innych przedsiębiorstw decydują się na „podkupienie” utalentowanych pracowników. W konsekwencji organizacja, która stworzyła program dla talentów, może ponieść stratę zarówno wizerunkową, jak i finansową. Niektórzy pracodawcy podpisują z zatrudnionymi, biorącymi udział w programach, umowy, w których precyzuje się, iż uczestnik programu nie może zrezygnować z pracy w danej firmie przez określony czas po udziale w programie. Takie rozwiązanie może jednak budzić niechęć personelu i zmniejszać poziom zaufania do pracodawcy¹⁵. Innym niekorzystnym efektem programów dla talentów może być przygotowanie szkoleń w nieodpowiedni sposób, co sprawia, że pracownicy w ogóle się nie rozwijają lub postęp ten jest nieznaczny.

Programy dla talentów stają się coraz bardziej złożone i innowacyjne, przez co negatywne konsekwencje związane z ich realizacją pojawiają się stosunkowo rzadko. Na tej podstawie można stwierdzić, że w ramach wojny o talenty ważne

¹⁵ K. Grzesik, *Zarządzanie talentami kierowniczymi sposobem kreowania przywódców organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2009, t. X, z. 2, J. Lichtarski (red. nauk.), *Zarządzanie w obliczu współczesnych wyzwań – Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*, s. 141.

jest dbanie o efektywną rekrutację oraz o programy dla talentów. Można wskazać wiele przedsiębiorstw, które wdrożyły tzw. dobre praktyki w zakresie zarządzania talentami. Przykładem może być Google, którego filozofia opiera się na stwierdzeniu, że nie można nadmiernie kontrolować pracowników, tylko należy pozwolić im się rozwijać, dzięki czemu podwładni mogą samodzielnie podnosić kompetencje. Właśnie dlatego 10% swojego czasu pracownik powinien poświęcić na realizację własnych pomysłów i rozwój kreatywności¹⁶. Z kolei w firmie Unilever tworzone są programy Business Leaders Development, na podstawie których sporządzane są plany rozwoju dla pracowników, a także wybierane są dla nich odpowiednie szkolenia¹⁷.

Podsumowanie

Poszukiwanie utalentowanych pracowników ma we współczesnych organizacjach coraz większe znaczenie. Obecnie firmy koncentrują się na nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązaniach, które umożliwiają zwiększanie kompetencji pracowniczych. Wojna o talenty toczy się w Polsce od co najmniej kilkunastu lat, a od drugiej dekady XXI w. zaczęła przybierać na sile. Szczególnie pożądana są specjaliści, osoby utalentowane, posiadające odpowiednie umiejętności, które będą wspierać firmę.

W ramach wojny o talenty znaczenie ma zarówno proces rekrutacji, jak i tworzenie programów dla talentów. Te ostatnie przynoszą wiele korzystnych skutków, a więc zwiększenie zaangażowania pracowników, rozwój kompetencji i przywództwa, dbałość o wyniki firmy i zadowolenie personelu, a także wzmocnienie pozytywnego wizerunku marki pracodawcy.

Bibliografia

- Brzeziński Ł., *Zarządzanie talentami w organizacji*, „Szkola – Zawód – Praca” 2016, nr 12.
- Cannon J.A., McGee R., *Zarządzanie talentami i planowanie ich ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

¹⁶ *Ibidem*, s. 142.

¹⁷ J. Tabor, *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, „e-Mentor” 2008, nr 2, s. 55.

- Grzesik K., *Zarządzanie talentami kierowniczymi sposobem kreowania przywódców organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2009, t. X, z. 2, J. Lichtarski (red. nauk.), *Zarządzanie w obliczu współczesnych wyzwań – Nauka dla praktyki gospodarczej i samorządowej*.
- Ingram T., *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa 2011.
- Kłos M., *Strategia pozyskiwania talentów katalizatorem przedsiębiorczości*, „Ekonomiczne Problemy Usług” 2012, nr 97.
- Kopeć J., *Kształtowanie strategii rozwoju talentów w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” 2015, nr 60.
- Mazurkiewicz A., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu zaufania*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 4.
- Morawski M., Mikuła B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3–4.
- Olszak E., *Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349.
- Otola I., Raczek A., *Programy rozwoju ścieżki kariery jako kluczowy element zarządzania talentami*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2016, nr 23.
- Reinfuss R., Sandford G., *Przegrana wojna o talenty*, „Personel i Zarządzanie” 2018, nr 12.
- Robertson A., Abbey G., *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Stewart J., Rigg C., *Learning and Talent Development*, CIPD, London 2011.
- Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, „e-Mentor” 2008, nr 2.

TALENT PROGRAMS IN THE RECRUITMENT PROCESS

Summary

The purpose of this paper is to characterize the modern recruitment process, the immanent part of which is the search for employee talents, mainly with the use of talent programs. The research method was the study of the literature. The analysis shows that talent programs make it possible to find suitable employees for a given job position in the company. The implementation of such programs has the great importance for modern organizations.

Keywords: talent, programs for talents, recruitment, business psychology.