

## **ROZDZIAŁ XIII**

### **Informatyczne wsparcie procesów zarządzania talentami**

**Bogusz Mikula**<sup>361</sup>  
**Tomasz Stefaniuk**<sup>362</sup>

Ludzie pracujący dla organizacji są podstawowym czynnikiem sprawczym kreowania czegokolwiek, począwszy od organizacji i jej produktów, po tworzenie informacji, innowacji, klimatu i kultury organizacyjnej, relacji między sobą i otoczeniem organizacji, struktury organizacyjnej, systemów działających w organizacji itd. Ludzie potrafią budować bardzo sprawnie działające organizacje i potrafią skutecznie doprowadzać je do upadku. Dlatego też sposób wykorzystania ludzi, kierowania nimi i zarządzania zasobami będącymi w ich posiadaniu to duże wyzwanie od zarania dziejów ludzkości.

Lata 80. XX to bujny rozwój koncepcji zarządzania zasobem ludzkim. W jej ramach zarządzaniem obejmuje się zasób ludzki, traktowany jako zbiorowość pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie, a także procesy przyczyniające się do jego pozyskania w odpowiedniej ilości i jakości, wykorzystania ich zasobów, a następnie – gdy zajdzie potrzeba – usunięcia z organizacji w sposób bezkonfliktowy i nie przynoszący jej jakichkolwiek strat.

Sposób osiągania celów organizacji poprzez zarządzanie zasobem ludzkim może być różnorodny. A. Bird i S. Beechleer wskazują w tym zakresie trzy podstawowe strategie personalne<sup>363</sup>:

- strategię eksploataowania zasobów ludzkich – ukierunkowaną na efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich dla osiągnięcia krótkookresowych celów organizacji i ciągłe dostosowywanie umiejętności pracowników do wymagań stanowisk pracy;

---

<sup>361</sup> Prof. UEK, dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

<sup>362</sup> Mgr, inż., Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach.

<sup>363</sup> R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 126.

- strategię akumulowania zasobów ludzkich – ukierunkowaną na zatrudnianie ludzi posiadający duży, ukryty potencjał i długofalowe doskonalenie tego potencjału;
- strategię stymulowania zasobów ludzkich – ukierunkowaną na kreowanie nowej wiedzy drogą odpowiedniego doboru kadry i właściwe oddziaływanie motywacyjne.

Współcześnie wszystkie ze wskazanych strategii znajdują praktyczne zastosowanie. W organizacjach stosujących strategię eksploatawania zasobów ludzkich wystarczające jest oparcie zarządzania zasobem ludzkim na klasycznych narzędziach personalnych. W nich zazwyczaj występuje „twarda” postać zarządzania zasobem ludzkim polegająca na traktowaniu ludzi jako składnika stosunku wkładu do wyniku. Praktycznym wyrazem tego jest najczęściej minimalizowanie kosztów pracy i zatrudnienia. Jednak tego typu podejście do ludzi w organizacjach dążących do zdobycia pozycji lidera lub profesjonalisty w pewnym zakresie działania nie daje szans powodzenia. Dlatego też organizacje stawiające na rozwój, procesy generowania wiedzy, pełną zdolność adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu i uzyskanie miana organizacji opartej na wiedzy stosują strategię stymulowania lub akumulowania zasobów ludzkich. Ich wyrazem jest zarządzanie kompetencjami lub kapitałem ludzkim, w ramach których to koncepcji szczególne zainteresowanie kładzie się na pozyskanie, rozwój i wykorzystanie zasobów będących w posiadaniu profesjonalistów i pracowników wiedzy.

Narzędziem wspomagającym sprawną realizację strategii akumulowania zasobów ludzkich, jak również w niektórych sytuacjach strategii stymulowania zasobów ludzkich, może być zarządzanie talentami. Niniejszy artykuł przedstawia istotę zarządzania talentami oraz wybrane elementy operacjonalizacji i instrumentalizacji działań kadrowych mogących znaleźć zastosowanie w ramach tej koncepcji.

## 1. Talent jako przedmiot i podmiot zarządzania

Słowo *talent* wywodzi się z greckiego słowa *talenton* oznaczającego pierwotnie ciężar możliwy do udźwignięcia przez człowieka<sup>364</sup>. W języku łacińskim przybiera natomiast formę *talentum*, co oznacza wagę, jak i pieniądź<sup>365</sup>. Natomiast obecnie w ramach zarządzania pojęcie talentu wykorzystywane jest w dwóch podstawowych znaczeniach. Po pierwsze za talent, ogólnie rzecz biorąc, uznaje się wybitne uzdolnienie będące atrybutem człowieka. Po drugie, talent to człowiek, który posiada wybitne zdolności i potencjał intelektualny pozwalające osiągać ponad przeciętne wyniki w pewnym działaniu. W pierwszej sytuacji talent staje się elementem zasobu niematerialnego organizacji i ogólnie traktować go można jako – oczywiście niematerialny – przedmiot zarządzania. W drugiej, talent staje się jednym z podmiotów zasobów ludzkich pracujących dla organizacji.

<sup>364</sup> H. Bieniok, *Rola zarządzania talentami w rozwoju organizacji*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, tom 1, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” nr 1, Kraków 2008, s. 129.

<sup>365</sup> A. Miś, A. Pocztowski, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 38.

Z punktu widzenia potrzeb organizacji talenty posiadane przez ludzi mają różny charakter. Ze względu na ich znaczenie dla życia społecznego A.J. Tannenbaum wyróżnia talenty<sup>366</sup>:

1. Krytyczne – rzadko występujące i niejednokrotnie niezbędne dla działania organizacji (np. przywództwo i przedsiębiorczość).
2. Wyróżniające – względnie często spotykane, są to ponadprzeciętne uzdolnienia związane z realizacją specyficznych zadań pracy.
3. Nadmiarowe – rzadko występujące i niekoniecznie przydatne dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Nie łączą się one bezpośrednio z treścią wykonywanej pracy, nie są też aktywizowane i wykorzystywane przez organizację.
4. Niepotrzebne – dość często występujące i niesprzyjające sprawnemu funkcjonowaniu organizacji. Wśród nich wyróżnia się talenty dziwne i zbyteczne (także antytalenty - np. talent do komplikowania sobie życia i innych czy tworzenia konfliktów).

Przykładowe ujęcia elementów składowych talentu przedstawia tabela 14.

**Tabela 14. Składowe talentu człowieka**

Autor	Czynniki tworzące talent
A.J. Tannenbaum	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdolności ogólne – ponadprzeciętny potencjał intelektualny,</li> <li>– zdolności kierunkowe – sprawności odnoszące się do specyficznych obszarów funkcjonowania,</li> <li>– czynniki niezwiązane z myśleniem – motywacja osiągnięć, dojrzałość emocjonalna i odporność psychiczna.</li> </ul>
J.S. Renzulli	<p>Ponadprzeciętne zdolności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zdolności ogólne – podwyższony potencjał intelektualny,</li> <li>– zdolności specyficzne – dotyczące konkretnych dziedzin i wiążące się z konkretnymi działaniami.</li> </ul> <p>Zaangażowanie w pracę – wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, dyscyplina wewnętrzna, wytrzymałość, fascynacja realizowanymi zadaniami, skłonność do poświęceń i wiara we własne możliwości.</p> <p>Twórczość – oryginalność, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność.</p>
H. Bieniok	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ponadprzeciętne wrodzone zdolności obejmujące specyficzne predyspozycje i wybijające się uzdolnienia w konkretnej dziedzinie, umiejscowione w podwyższonym potencjale intelektualnym,</li> <li>– twórczość wyrażająca się oryginalnością, nowością, płynnością i giętkością myślenia, otwartością, podejmowaniem nowych i niekonwencjonalnych problemów, wrażliwością i bogatą emocjonalnością oraz śmiałością i podejmowaniem ryzyka,</li> <li>– zaangażowanie w pracę (dyscyplina wewnętrzna, pracowitość, wytrwałość i pasja w dążeniu do celu, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości),</li> <li>– samodoskonalenie wynikające z wysokiej motywacji, zmierzające do ciągłego podnoszenia kwalifikacji, wiedzy oraz swoich, wyjątkowych umiejętności i zdolności.</li> </ul>

Źródło: S. Chelpa, *Samorealizacja...*, dz. cyt., s. 30; H. Bieniok, *Rola zarządzania talentami w rozwoju organizacji*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 128.

<sup>366</sup> S. Chelpa, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 29.

W ramach zarządzania koncentracja na talencie rozumianym w sensie podmiotowym (jako człowiek) uległa swoistej ewolucji. W latach 60. XX wieku amerykańskie firmy podejmowały szereg przedsięwzięć mających na celu wyłanianie i rozwijanie talentów menedżerskich<sup>367</sup>. Zatem zainteresowanie w ramach zarządzania talentami koncentrowało się na naczelnym kadrach kierowniczych.

W latach 90. w krajach zachodnich pojawia się druga fala szczególnego zainteresowania utalentowanymi pracownikami, a to z powodu poszukiwania zasobów pozwalających dynamizować rozwój organizacji i zwiększać przewagę konkurencyjną, ale także coraz większych problemów z zatrudnieniem profesjonalistów. Wówczas to termin „zarządzanie talentami” spopularyzowała firma McKinsey, która wykorzystwała hasło „wojna o talenty” w celu opisu podstawowego strategicznego wyzwania w działalności gospodarczej i ważnej determinanty wyników uzyskiwanych przez organizacje. Pojęcie talentu ponownie zostało zastosowane w stosunku do osób, które pracują albo są potrzebne na kluczowych stanowiskach przedsiębiorstw (kadr menedżerskich), ale również osób, które mają potencjał przywódczy. Podstawową różnicą, jaka wystąpiła między ówczesnym strategicznym zarządzaniem zasobem ludzkim a zarządzaniem talentami, było to, że zarządzanie talentami przyjmuje bardziej skoncentrowane i segmentacyjne podejście do ludzi pełniących strategiczne role w organizacjach. Zarządzanie talentami stało się zintegrowanym i systematycznym procesem przyciągania, angażowania i utrzymania kluczowych pracowników i potencjalnych liderów<sup>368</sup>. Natomiast współcześnie organizacje zarządzające talentami rozszerzają swoje zainteresowanie na pracowników wszystkich poziomów organizacji<sup>369</sup>. Talenty odnaleźć więc można wśród wszystkich grup ludzi pracujących dla organizacji<sup>370</sup>. Jednak stosunek liczby utalentowanych ludzi do ogółu zatrudnionych w każdej organizacji może być większy lub mniejszy. S. Borkowska do grupy talentów proponuje zaliczać<sup>371</sup>:

- pracowników konceptualistów,
- osoby o wysokim potencjale,
- osoby o talencie jednorodnym lub wielorakim, przydatnym do realizacji celów firmy,
- osoby najbardziej uzdolnione w danej grupie pracowniczej,
- pracowników wyróżniających się zdolnościami przydatnymi do realizacji strategii firmy.

---

<sup>367</sup> B. Gliński, *Metody wyłaniania i rozwijania talentów menedżerskich w czołowych korporacjach*, „Zeszyty Naukowe WSPiM w Warszawie” nr 2, Warszawa 1997.

<sup>368</sup> R. Kock, M. Burke, *Managing Talent In the South African Public Service*, „Public Personnel Management”, 2008, Winter, 37, 4, s. 461.

<sup>369</sup> J.S. Heinen, C. O’Neill, *Managing Talent to Maximize Performance*, „Employment Relations Today”, 2004, Summer, 31, 2, s. 68; A. Shaemi, S. M. Allameh, M.A. Bajgerani, *Impact of talent management strategies on employees’ emotional intelligence in Isfahan Municipality(Iran)*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, 2011, October, Vol. 3, No 6, s. 230.

<sup>370</sup> Zob.: B. Mikula, *Zasoby ludzkie nowej generacji*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Spoleczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie – kultura organizacyjna – społeczna odpowiedzialność*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010.

<sup>371</sup> S. Borkowska, *Talenty dźwignią innowacyjności i konkurencyjności*, [w:] S. Borkowska (red.), *Inwestowanie w kapitał ludzki*, „Biblioteka Wiadomości Statystycznych”, tom 55, GUS, PTE, Warszawa 2007, s. 174.

Do grupy talentów można zatem przykładowo zakwalifikować:

- wizjonera potrafiącego nakreślić model biznesowy przedsiębiorstwa dostosowany do zidentyfikowanej niszy rynkowej, potrafiącego przekazać swoją wizję inwestorom, zgromadzić odpowiednie zasoby i założyć działalność gospodarczą szybko rozwijającą się w istniejących warunkach;
- grupę technologów, autorów innowacyjnej na skalę światową technologii;
- członka personelu organizacji na co dzień pracującego w biurze, wykonujący proste prace wspomagające samodzielnych specjalistów, ale posiadającego wysoką inteligencję lingwistyczną dającą mu szczególną zdolność do uczenia się i posługiwania językami obcymi, co w sprawny sposób wspomaga kontakty specjalistów z przedstawicielami firm zagranicznych;
- sprzedawcę potrafiącego znakomicie rozpoznawać potrzeby oraz pragnienia klienta i dobrać do nich odpowiednią technikę zachęcenia do dokonania zakupu, dzięki czemu uzyskującego najlepsze wyniki sprzedaży z całej grupy sprzedawców;
- konsultanta zewnętrznego będącego pracownikiem wiedzy posiadającym oprócz specjalistycznej wiedzy z zakresu zachowań organizacyjnych także rozbudowaną inteligencję emocjonalną tworzącą talent pozwalający mu sprawnie diagnozować i rozwiązywać problemy tkwiące u podstaw funkcjonowania społecznego środowiska pracy.

## 2. Istota, funkcje i zadania zarządzania talentami

Zarządzanie talentami uważane jest współcześnie za kluczową strategię utrzymania względnej przewagi wobec konkurencji<sup>372</sup>. Definiowane jest jako holistyczne podejście do planowania zasobów ludzkich mające na celu wzmocnienie zdolności organizacyjnych i realizację priorytetów w działalności przy użyciu szeregu interwencji HR<sup>373</sup>. Określane również jest jako zbiór metod zarządzania zasobem ludzkim, w tym zatrudnienia, rozwoju i zarządzania okresem pracy. Jako szczególnie istotne działania wskazywane są zadania związane z przyciąganiem, rozwojem i utrzymaniem talentów i twórczych ludzi, aby osiągnąć założone cele organizacji<sup>374</sup>. Te szczególnie istotne zadania, jakie muszą być realizowane w ramach zarządzania talentami, rozszerzane są o działania na rzecz wzrostu zaangażowania pracowni-

---

<sup>372</sup> A. Shaemi, S.M. Allameh, M.A. Bajgerani, *Impact of talent management strategies on employees' emotional intelligence in Isfahan Municipality(Iran)*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, 2011, October, Vol. 3, No 6, s. 230.

<sup>373</sup> N. D'Annunzio-Green, *Managing the talent management pipeline. Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management”, 2008, Vol. 20, No. 7, s. 807.

<sup>374</sup> A. Shaemi, S.M. Allameh, M.A. Bajgerani, *Impact of talent management strategies on employees' emotional intelligence in Isfahan Municipality(Iran)*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, 2011, October, Vol. 3, No 6, s. 230.

ków<sup>375</sup>, zarządzanie wynikami, planowanie sukcesji, zarządzanie wynagrodzeniami, zarządzanie procesem uczenia<sup>376</sup>.

Definiując zarządzanie talentami ująć tę działalność można w sposób szeroki albo wąski, uwzględniający funkcjonalne i instrumentalne ujęcie istoty samego zarządzania. Tak więc zarządzanie talentami w szerokim znaczeniu to proces realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na działaniach kadrowych dotyczących zasobu utalentowanych ludzi i ich wybitnych zdolności. W wąskim znaczeniu jest działalnością polegającą na przemyślanym doborze i wykorzystaniu odpowiednich instrumentów (narzędzi prawnych, finansowych, społecznych, organizacyjnych i technicznych), przy pomocy których stworzone zostaną warunki dla zgromadzenia talentów i optymalnego ich wykorzystania. Chodzi więc o wykorzystanie właściwie dobranych instrumentów umożliwiających poprawnie przeprowadzić identyfikację talentów ludzi, przyciągnięcie ich do pracy, dobór optymalnej dla obu stron formy zatrudnienia i pracy, adaptację, utrzymanie w miejscu pracy i zastosowanie ich talentów w działalności organizacji, planowanie kariery (w tym sukcesji) i rozwój talentów, przemieszczanie, ocenianie wyników pracy, uwolnienie talentu związane z jego odejściem z organizacji (zaprzestaniem współpracy). Lista zadań koniecznych do realizacji w ramach zarządzania talentami może być szersza lub węższa. Układ zadań i zbiór instrumentów stosowanych i wykorzystywanych w danej organizacji uzależniony jest od wielu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. Natomiast w praktyce zbiór stosowanych działań w odniesieniu do konkretnego utalentowanego pracownika musi być zindywidualizowany między innymi ze względu na rodzaj posiadanych uzdolnień i zasobów wiedzy, fazy cyklu życia talentu, oczekiwań utalentowanego pracownika wobec pracy i organizacji.

Szczegółową operacjonalizację głównych funkcji i zadań realizowanych w ramach systemu zarządzania talentami przedstawiono na rys. 18. Zaprezentowany model można podzielić na trzy główne obszary działań. Pierwszy obszar – funkcji ciągłych – przynależy jest wizjonerom (założycielom i twórcom sukcesu organizacji – zwłaszcza w fazie narodzin i młodości organizacji) oraz menedżerom zarządzania talentami. Aby zarządzać i realizować pozostałe funkcje i zadania, muszą oni pozyskać do współpracy właściwych ludzi i pracować z nimi (m. in. specjalistów personalnych, ds. płac), pozyskiwać zasoby finansowe i rzeczowe oraz dysponować nimi (m. in. niezbędnych do prowadzenia działań kadrowych, w tym zapewnienia motywacji i umożliwiających kształtowanie relacji), pracować z zasobami niematerialnymi (głównie wiedzą i relacjami, w tym z pracownikami wiedzy uczestniczącymi w zarządzaniu talentami), decydować i koordynować całość działań. W obszarze funkcji cyklicznych realizowane jest planowanie, organizowanie i kontrolowanie. Proces ten ma dualny charakter. Z jednej strony odniesiony jest do działań z obszaru funkcji ciągłych, a z drugiej do działań kadrowych realizowanych w ramach systemu zarządzania talentami. Podstawowe działania kadrowe to: rekrutacja, selekcja, dobór formy zatrudnienia lub współpracy, zawarcie umowy, adaptacja, rozwój (wiedzy i talentów), ocenianie, wynagradzanie, tworzenie warunków pracy (kształ-

---

<sup>375</sup> D. Brent, B.J. Davies, *Talent management in academies*, „International Journal of Educational Management”, 2010, Vol. 24, No. 5, s. 419.

<sup>376</sup> B. Little, *Talent management and its technological partners*, „Industrial and Commercial Training”, 2010, Vol. 42, No. 7, s. 392.

towanie treści pracy, klimatu i kultury organizacyjnej, materialnych warunków pracy, właściwej jakości życia zawodowego), przemieszczanie (w tym planowanie sukcesji, awans i degradacja), rozliczenie efektów pracy bądź współpracy, informowanie o efektach pracy i przyczynach odejścia, rozwiązanie umowy, wystawienie referencji. W zaprezentowanym modelu działania te zostały pogrupowane według faz: wejścia, przejścia i odejścia. Natomiast proces kadrowy rozbudowany został o zadania z zakresu kształtowania relacji, które poprzedzają fazę wejścia i następują po fazie wyjścia. Ich znaczenie jest o tyle istotne, że stanowią podstawę identyfikacji talentów i ich przyciągania do współpracy z organizacją oraz pozwalają tworzyć rezerwowy zasób utalentowanych ludzi spośród tych, którzy wcześniej pracowali dla organizacji i nadal są skłonni w przyszłości działać na jej rzecz.

Całość w praktyce realizowanych działań musi zostać uzgodniona z koncepcją strategicznego zarządzania organizacją, strategicznego zarządzania wiedzą i strategicznego zarządzania talentami.

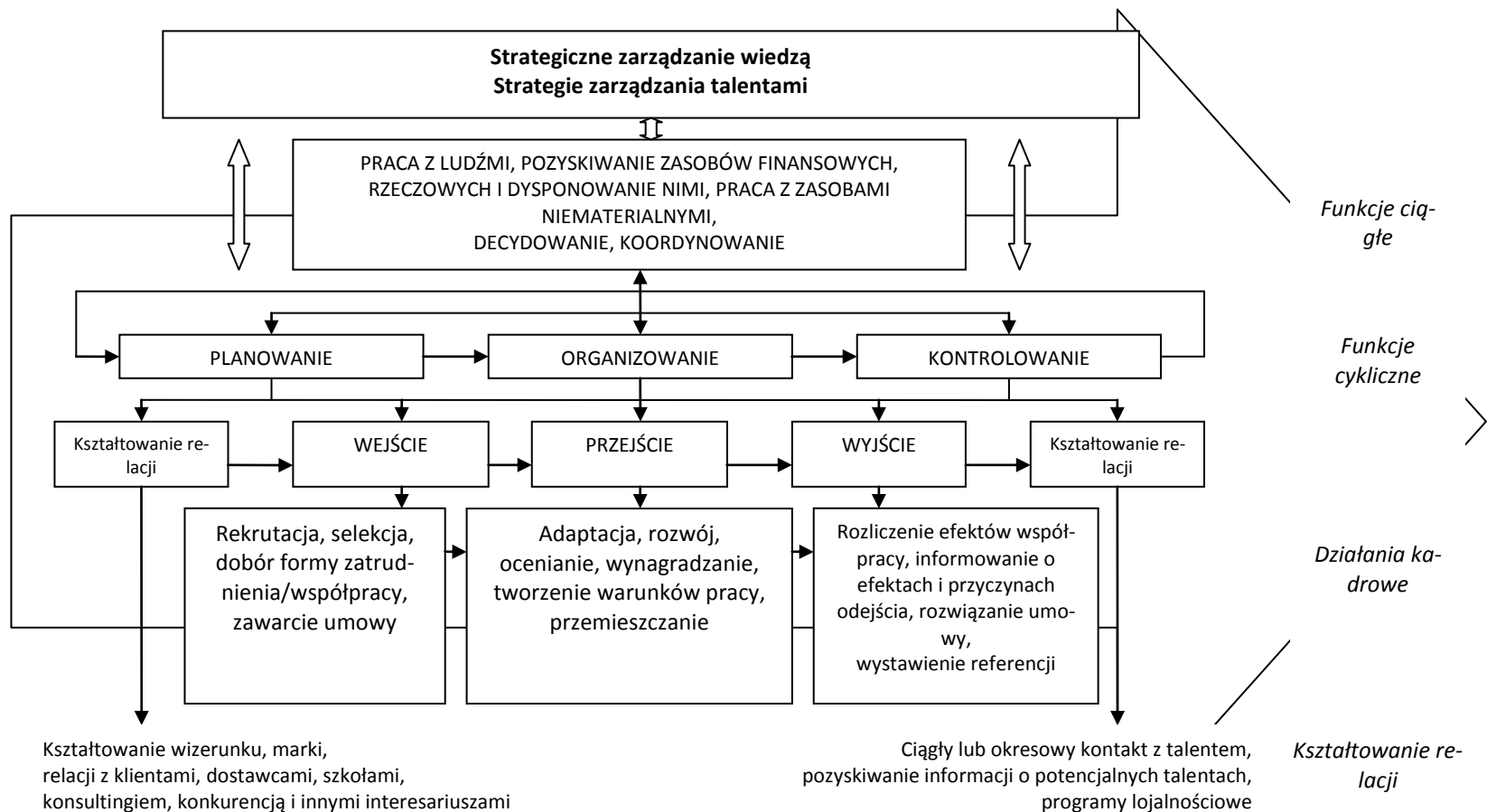
Przyjmując za podstawę wskazane wcześniej strategie zarządzania zasobem ludzkim autorstwa A. Bird i S. Beechleer, wśród podstawowych strategii zarządzania talentami wyróżnić można:

- strategię pełnej eksploatacji talentu, polegającą na intensywnym wykorzystaniu talentu przy całkowitej minimalizacji kosztów;
- strategię kumulowania talentu, która polega na wykorzystywaniu talentu przy jednoczesnym długookresowym działaniu mającym na celu jego rozwój;
- strategię stymulowania talentu – motywowanie człowieka do wykorzystywania talentu przy pełnej jego indywidualnej odpowiedzialności za stan uzdolnień;
- strategię utrzymania talentu, polegającą na niewykorzystywaniu talentu, ale utrzymaniu go jako zasobu rezerwowego.

Pierwsza ze wskazanych strategii jest ukierunkowana na realizację bieżących celów i nie sprzyja utrzymaniu talentu w organizacji przez dłuższy czas. Pozostałe strategie mają charakter prospektywny, choć o zróżnicowanym stopniu.

Jeśli organizacja realizuje zarządzanie wiedzą i przyjmuje zarządzanie talentami jako koncepcję wspomagającą rozwój kapitału intelektualnego, a w szczególności wiedzy organizacji, wówczas strategia zarządzania talentami powinna być dostosowana do wykorzystywanej strategii wiedzy organizacji. Wnioskować można, że przy stosowaniu strategii wiedzy personalnej najlepszym rozwiązaniem w zakresie zarządzania talentami będzie przyjęcie strategii stymulowania talentu. Częściowe uzasadnienie jej stosowania występuje także podczas wykorzystania strategii wiedzy jako strategii biznesowej. Implementacja strategii tworzenia wiedzy lub zarządzania aktywnymi intelektualnymi wymusza wykorzystanie strategii kumulowania talentu.

Rys. 18. Operacjonalizacja funkcji i zadań zarządzania talentami



Źródło: opracowanie własne.



Przyjęta strategia wiedzy i strategia zarządzania talentami determinują dodatkowo pod względem merytorycznym przebieg prac realizowanych w ramach operacyjnych (kadrowych) działań z zakresu zarządzania talentami<sup>377</sup>.

### **3. Informatyzacja procesu zarządzania talentami jako wymóg współczesności**

Realizację przedstawionych powyżej funkcji i zadań zarządzania talentami można znacznie usprawnić dzięki wykorzystaniu narzędzi informatycznych. Dynamiczny rozwój technologii teleinformatycznych umożliwia już realizację większości procesów gospodarczych poprzez środki elektronicznej wymiany danych. Zjawisko stosowania w codziennej działalności firm komputerów, zwykle połączonych w sieci, z dostępem do Internetu stało się powszechne. Jak wynika z danych GUS w 2010 r. w Polsce 97% przedsiębiorstw wykorzystywało komputery, a 96% z nich posiadało dostęp do Internetu, z czego 69% posiadało dostęp szerokopasmowy<sup>378</sup>.

Także ilość dostępnego na rynku oprogramowania przeznaczonego do wspomaganie procesów zarządzania talentami jest bardzo duża i mocno zróżnicowana zarówno pod względem funkcjonalnym, jak również cenowym tak, że każde przedsiębiorstwo może znaleźć coś dla siebie.<sup>379</sup>

Programy usprawniające poszczególne działania kadrowe składające się na proces zarządzania talentami można podzielić na dwa rodzaje:

- systemy kadrowo-płacowe,
- systemy do zarządzania kapitałem ludzkim HCM (Human Capital Management).

Decyzja o wyborze konkretnego rozwiązania zależy od prowadzonej polityki kadrowej. Na ogół jest jednak tak, że małe i średnie firmy potrzebują programu kadrowo-płacowego, natomiast duże przedsiębiorstwa interesują się rozwiązaniami typu HCM.

### **4. Systemy kadrowo-płacowe – podstawa informatyzacji zarządzania talentami**

Systemy kadrowo-płacowe pozwalają na automatyzację zadań kadrowych, których wykonywanie wynika z obowiązujących przepisów prawa: Kodeksu Pracy, ustawy podatkowej oraz ustawy o ubezpieczeniach społecznych i zdrowotnych<sup>380</sup>.

Do podstawowych zadań realizowanych przez te systemy należą:

1. Wspomaganie procesu zatrudnienia i zwalniania pracownika.
2. Prowadzenie pełnej dokumentacji kadrowo-płacowej.
3. Naliczanie wynagrodzeń.
4. Planowanie, ewidencja i rozliczanie czasu pracy.
5. Obsługa ZFŚS (zakładowego funduszu świadczeń socjalnych).

---

<sup>377</sup> Szerzej na temat strategii wiedzy i ich związku z działaniami kadrowymi zob.: B. Mikula, *Wpływ strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą na organizację funkcjonowania przedsiębiorstwa*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, Zeszyty Naukowe nr 170, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 157-167.

<sup>378</sup> *Spoleczeństwo Informatyczne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006–2010*, Informacje i opracowania Statystyczne, Warszawa 2010, s. 15.

<sup>379</sup> B. Tabęcki, *Jaki HR: moduł ERP czy aplikacja specjalizowana*, „Teleinfo”, 20 lutego 2008, s. 2.

<sup>380</sup> B. Meissner, *Kadry i płace, ale też szkolenia i rekrutacja*, „Rzeczpospolita”, 2010.10.21, s. DF3.

## 6. Wspomaganie rozliczenia z urzędem skarbowym i ZUS.

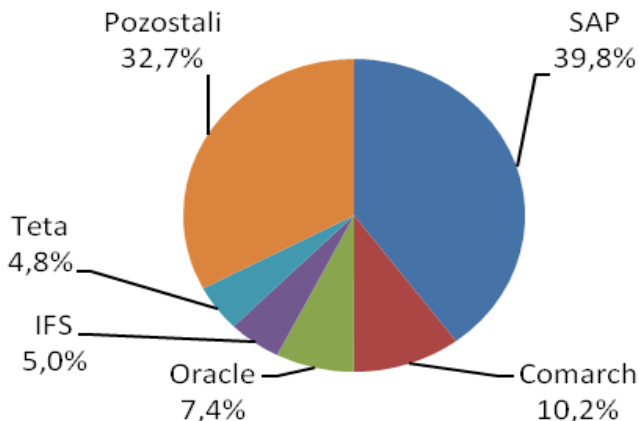
Automatyzacja wykonania powyższych zadań administracyjnych związanych z działem HR pozwala na znaczne skrócenie czasu ich trwania oraz ograniczenie kosztu ich wykonania. Zaoszczędzony dzięki temu czas specjaliści ds. kadrowych mogą wykorzystać na planowanie rozwoju utalentowanych pracowników, motywowanie czy ocenę.

Przechowywanie danych w systemie bazodanowym (opartym najczęściej o serwer SQL) umożliwia ich wykorzystanie do tworzenia szeregu analiz przydatnych w procesie decyzyjnym dotyczącym zarządzania talentami. Elektroniczna baza danych kadrowych jest podstawą tworzenia zaawansowanych funkcjonalności składających się na systemy HCM, które zostały opisane w dalszej części artykułu.

Dodatkowo, mechanizmy sprawdzania poprawności danych gwarantują dokładność ich wprowadzania i uzupełniania, co pozwala na wyeliminowanie wielu błędów. Ponadto systemy kadrowo-płacowe są regularnie aktualizowane przez ich producentów, co daje gwarancję, że wszystkie wykonywane działania są zgodne z przepisami prawa.

Systemy kadrowo-płacowe są dostępne na rynku jako oddzielne programy bądź stanowią jedną z ważniejszych części zintegrowanych systemów zarządzania klasy ERP (ang. Enterprise Resource Planning), nazywanych, systemami wspomagającymi zarządzanie zasobami przedsiębiorstw. Analizując ofertę oprogramowania kadrowo-płacowego należy stwierdzić, że funkcjonalności poszczególnych programów są zbliżone i trudno byłoby wskazać jedno, najlepsze rozwiązanie. Najwięksi dostawcy systemów ERP w Polsce w roku 2010 oferujący w ich ramach moduły kadrowo-płacowe przedstawieni są na rys. 19.

**Rys. 19. Udział w sprzedaży systemów ERP w Polsce w roku 2010**



Źródło: na podstawie <http://www.linport.pl/comarch-drugim-w-polsce-dostawca-rozwiazan-erp>, pobrano 2011.03.29.

## 5. Systemy klasy HCM, czyli kompleksowe zarządzanie talentami

Systemy ERP i funkcjonujące w ich ramach moduły kadrowo-płacowe nie są tworzone tylko pod kątem zarządzania talentami, czy szerzej: zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowią one konieczną bazę, bez której trudno realizować jakiegokolwiek

funkcje kadrowe<sup>381</sup>. Jednak dla przedsiębiorstw wdrażających koncepcję zarządzania talentami, gdzie kompetencje pracowników stanowią istotny czynnik konkurencyjności firmy, lub w sytuacjach gdy trudno jest wyszkolić, utrzymać i zastąpić specjalistów, systemy kadrowo-płacowe mogą okazać się niewystarczające. Zdecydowanie większe możliwości do wspierania procesów zarządzania talentami posiadają systemy klasy HCM. Obejmują one zwykle szereg zintegrowanych funkcji pozwalających na kompleksowe wsparcie procesów zarządzania talentami. Spośród głównych funkcjonalności systemów HCM wymienić należy<sup>382</sup>:

- zarządzanie strukturą organizacyjną wraz z opisami stanowisk;
- funkcje informacyjne i samoobsługowe dla pracowników;
- narzędzia dla kadry zarządzającej;
- rekrutacja pracowników;
- planowanie, budżetowanie i obsługa szkoleń;
- zarządzanie kompetencjami pracowników;
- oceny okresowe pracowników;
- zarządzanie przez cele;
- wartościowanie stanowisk.

Coraz więcej systemów HCM posiada także dodatkowy moduł do zarządzania talentami, który może współdziałać i uzupełniać funkcje wymienionych wcześniej komponentów systemu HCM, w celu jeszcze lepszej realizacji procesów zarządzania talentami.

Systemy HCM pomagają wyszukiwać odpowiednie talenty i budować długoterminowe relacje z aktualnymi i potencjalnymi pracownikami. Obsługują one pełen cykl rekrutacyjny, począwszy od utworzenia ogłoszenia o pracę, aż do zatrudnienia kandydata. Systemy HCM pozwalają na generowanie dynamicznych stron WWW, przez które kandydaci mogą wprowadzać swoje dane do bazy kandydatów oraz sprawdzać status swojej aplikacji. Na podstawie automatycznego porównania informacji o kwalifikacjach wymaganych na stanowisku, na które odbywa się rekrutacja i danych o umiejętnościach kandydatów, możliwe jest uzyskanie listy rankingowej kandydatów. W przypadku zatrudnienia kandydata, następuje automatyczny transfer jego danych do części kadrowej.

Dane kandydatów pozostają zapisane w bazie lub hurtowni danych, dzięki czemu kierownicy ds. rekrutacji mogą je wykorzystywać również w późniejszym okresie.

Bardzo istotna z perspektywy zarządzania talentami jest funkcjonalność systemów HCM pozwalająca na zbudowanie modelu kompetencyjnego pracownika i stworzenie opisów stanowisk i ich wartościowanie. Stanowi podstawę odkrywanie potencjału pracowników, budowania bazy danych talentów, co może być wykorzy-

---

<sup>381</sup> B. Meissner, *Kadry...*, dz. cyt., s. DF3.

<sup>382</sup> Na podstawie: W. Lipiński, Narzędzia wspierające pracę działów HR, [http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/informatyzacja\\_hrm/artykuly/68565,narzedzia\\_wspierajace\\_prace\\_dzialow\\_hr.html](http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/informatyzacja_hrm/artykuly/68565,narzedzia_wspierajace_prace_dzialow_hr.html), pobrano 2011.03.12; D. Wala, Rynek aplikacji wspierających Zarządzanie Kapitałem Ludzkim ciągle bez standardu, <http://www.magazynit.pl/HR>, pobrano 2010.10.12 oraz opisu funkcjonalności poszczególnych systemów klasy HCM: mySAP Human Resources Ludzkie oblicze organizacji. SAP Polska, 2006, TETAPersonel.Net. Poznaj możliwości lidera, Mhr BPSC ([www.mhr.pl](http://www.mhr.pl)).

stane przy rekrutacjach wewnętrznych, jak również służyć może do identyfikacji potrzeb szkoleniowych, ocen okresowych i planowania ścieżek kariery.

Bardzo ważną funkcjonalnością systemów HCM w zarządzaniu talentami są samoobsługowe platformy internetowe. Ich użytkownikami są oprócz działów personalnych pracownicy i menedżerowie organizacji, którzy stają się podmiotami w procesach personalnych.

Każdy pracownik ma wgląd w swoje własne dane personalne, dane płacowe, informacje o saldzie urlopu wypoczynkowego, stanie zaciągniętej pożyczki zakładowej. Pracownicy posiadają także dostęp do funkcji samoobsługowych pozwalających na zaplanowanie urlopu, wysłanie wniosku urlopowego, rozliczenie nadgodzin, rozliczenie delegacji, wybór szkolenia w systemie e-learning czy zmianę konta ROR.

Dodatkowo poprzez portal samoobsługowy pracownik ma możliwość opracowywania własnego profilu talentu i kwalifikacji czy planowania ścieżek kariery. Porównując swoje kwalifikacje z wymaganiami przypisanymi do stanowiska, może zidentyfikować braki w zakresie umiejętności i wiedzy, a następnie zaplanować rozwój. Może dokonać także przeglądu własnego procesu oceny oraz samooceny lub ocen współpracowników.

Możliwość szybkiego dostępu do danych czy możliwość skorzystania z funkcji samoobsługowych sprawiają, że pracownik dostrzega starania o zapewnienie mu właściwego poziomu usług. W ten sposób budowana jest m.in. wysoka kultura traktowania pracowników w organizacji, co jest szczególnie ważne w odniesieniu do talentów<sup>383</sup>.

Z kolei kierownicy zyskują dzięki portalom internetowym narzędzie do efektywnego zarządzania talentami. Moduł udostępniania kierownikom i dyrektorom kompleksowych danych o ich pracownikach pozwala na wyszukiwanie pracowników według złożonych kryteriów, przeglądanie danych pracowników w różnych układach oraz na tworzenie specjalizowanych raportów. W ramach aplikacji Sap HR kierownik ma między innymi możliwość (rys. 20)<sup>384</sup>:

- organizowania przeglądu profili talentów opracowywanych przez pracowników;
- wyznaczania tzw. grup talentów (Talent Group) i przypisywania do nich wybranych pracowników;
- oceny talentów w procesie zarządzania;
- udziału w okresowym przeglądzie talentów (Talent Review Meetings);
- wyznaczania celów zespołowych i celów indywidualnych w procesie oceny;
- wgląd do macierzy talentów.

Na podstawie wiedzy dotyczącej kompetencji pracowników możliwe jest budowanie efektywnych programów motywacyjnych, uwzględniających indywidualną ścieżkę kariery. Możliwe jest także planowanie sukcesji, np. poprzez tworzenie grup

---

<sup>383</sup> A. Skotarczyk-Luty, *Miękki HR, twarde korzyści*, Akademia Wiedzy BBC, [www.bbc.com.pl/akademia](http://www.bbc.com.pl/akademia), data pobrania 2011.04.05.

<sup>384</sup> W. Maćkowiak, *Zarządzanie talentami w SAP HR*, [http://www.bcc.com.pl/pad\\_files/aw\\_files/554\\_AW\\_ZarządzanieTalentamiSAPHR.pdf](http://www.bcc.com.pl/pad_files/aw_files/554_AW_ZarządzanieTalentamiSAPHR.pdf), data pobrania 2011.04.10.

pracowników o dużym potencjale, którzy w przyszłości powinni awansować na stanowiska kierownicze.

Analiza kompetencji pracowników umożliwi automatyczną identyfikację potrzeb szkoleniowych wynikających z różnic kompetencyjnych pracownika i stanowiska. Systemy HCM ewidencjonują odbyte szkolenia, budżetują i planują potrzeby szkoleniowe i rozliczają poniesione w tym celu koszty. Integracja z samoobsługową platformą internetową pozwala kadrze kierowniczej sygnalizować swoje potrzeby szkoleniowe, jak również analizować oferty specjalizujących się w tej dziedzinie firm oraz optymalne przekazywanie wiedzy w powiązaniu z indywidualnymi potrzebami i stylami nauczania. Pozwalają na dostosowanie ścieżek nauczania do indywidualnych potrzeb edukacyjnych i stylów uczenia<sup>385</sup>.

## Rys. 20. Zarządzanie grupami talentów i budowanie planów rozwoju w systemie SAP HR

The screenshot displays the SAP HR Talent Management interface. The top section, titled 'Grupy talentów', shows a list of talent groups with columns for Name, ID, Status, Priority, Dates, and Manager. Below this is the 'Plan rozwoju' (Development Plan) section for a specific employee, Pan Wojciech Maćkowiak. It includes a profile card with personal and organizational data, followed by a progress bar for 'Umiejętności zarządzania' (Management Skills) at 75%. A dropdown menu is open, showing options for adding development goals, with 'Dodawanie celu rozwoju za pomocą katalogu kwalifikacji' (Adding a development goal using the qualification catalog) selected.

Źródło: W. Maćkowiak, *Zarządzanie...*, dz. cyt.

Ze wszystkich zaawansowanych opcji zarządzania miękkim HR na razie korzysta niewiele przedsiębiorstw, ale zainteresowanie jest duże. Według dostawców oprogramowania 99% firm szukających pakietu kadrowo-płacowego pyta o takie rozwiązania. Na krajowym rynku oprogramowania HCM działa wielu dostawców, np.: Oracle, SAP, IFS, TETA, BPSC czy DZM.

<sup>385</sup> *Zintegrowane zarządzanie talentami z rozwiązaniem SAP®ERP HCM*,

[http://www.logrus.ru/UserFiles/Image/Multilingual/Muti\\_layout/SAP\\_ERP\\_HCM\\_20\\_languages/SAP%20ERP%20HCM\\_PL.pdf](http://www.logrus.ru/UserFiles/Image/Multilingual/Muti_layout/SAP_ERP_HCM_20_languages/SAP%20ERP%20HCM_PL.pdf), data pobrania 2011.04.16.

Systemy HCM to rozwiązania przeznaczone raczej dla dużych przedsiębiorstw, choć małe i średnie też zaczynają się nimi interesować. Z jednej strony firmy podejmujące decyzję o wdrożeniu systemów HCM to organizacje, które zwykle od kilku lat korzystają już z systemów ERP<sup>386</sup>. Z drugiej jednak strony dużymi systemami HR zaczynają się interesować także klienci, którzy nie mają systemów ERP i są gotowi na inwestycję w HR jako pierwszy moduł systemu zintegrowanego. Obrazuje to zmianę podejścia do zarządzania ludźmi – organizacje zaczynają inwestować w informatyczne wsparcie rozwoju utalentowanych pracowników w środki porównywalne z tymi, które przeznaczają na inne obszary<sup>387</sup>.

## 6. Internet – narzędzie wspomagające nie tylko rekrutację talentów

Dzięki niskim kosztom posiadania komputera i dostępności do Internetu coraz więcej osób korzysta z sieci, przenosząc wiele czynności z życia rzeczywistego w wirtualny świat.

Wzrost popularności komunikacji za pośrednictwem Internetu daje dodatkowe wartościowe narzędzie do zarządzania talentami, przy czym na pierwszy plan wysuwa się tutaj rekrutacja. Znaczenie ogólnodostępnych narzędzi internetowych w zarządzaniu talentami jest szczególnie duże dla przedsiębiorstw, których nie stać na zakup i obsługę systemów HCM, w ramach których działają samoobsługowe platformy internetowe.

Według badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych aż 90% dużych, amerykańskich firm wybiera rekrutację za pośrednictwem Internetu, jako główną z metod pozyskiwania personelu. Jest ona szczególnie preferowana w tych dziedzinach, w których jest bardzo wąski rynek specjalistów. W Polsce internetowe giełdy pracy w rekrutacji wykorzystuje już ponad 60% firm<sup>388</sup>.

Wśród głównych zalet Internetu dla rekrutacji, wymienia się najczęściej szybkość, efektywność oraz mniejsze koszty<sup>389</sup>. Ofertę pracy można umieścić w Internecie w ciągu kilku, kilkunastu godzin. Dzięki portalom współpracującym z danym serwisem, w jednej chwili różnorodne grupy użytkowników mogą przeglądać te same oferty nawet na kilkudziesięciu różnych stronach WWW. Wyszukiwarki ofert umieszczone na stronach tematycznych (np. portalach branży informatycznej) zapewniają precyzję dotarcia do właściwego odbiorcy. Opublikowana oferta nie znika – jak w przypadku ogłoszeń prasowych – wraz z wyrzuceniem gazety do kosza. Z tym wiąże się kolejna ważna zaleta e-rekrutacji. Jak szacuje portal Pracuj.pl, pozyskanie pracownika przez Internet jest średnio o 83% tańsze od ogłoszeń w prasie<sup>390</sup>.

Wszystko to sprawia, że liczba ogłoszeń rekrutacyjnych, dostępnych w Internecie, rośnie lawinowo. Z raportu „Rekrutacja w Internecie 2010” wynika, że

---

<sup>386</sup> A. Skotarczyk-Luty, *Miękki ...*, dz. cyt.

<sup>387</sup> B. Miessner, *Pracownik kapitałem*, „CIO Magazyn Dyrektorów IT”, 2008,07.01, s. 26.

<sup>388</sup> <http://www.egospodarka.pl/58266,Rekrutacja-przez-Internet-w-ponad-60-firm,1,39,1.html>, data odczytu 2008.09.10.

<sup>389</sup> <http://www.prawopracy.org/content/view/61/13/>, data pobrania 2009.08.12.

<sup>390</sup> Ibidem.

w ubiegłym roku opublikowano w Polsce ok. 1,389 mln ogłoszeń rekrutacyjnych, czyli o 35,5% więcej niż w roku 2009<sup>391</sup>.

Poza korzystaniem z portali pośrednictwa pracy, bardzo pomocne w procesie selekcji mogą okazać się internetowe narzędzia WEB 2.0 (Wiki, kanały RSS, blogi, portale firmowe, portale społecznościowe, podcasty, filmy wideo, mikrobloging – głównie Twitter). Sposób korzystania z serwisów społecznościowych może zdementować drobne kłamstwa kandydata dotyczące hobby i zainteresowań, których pracodawca nie jest w stanie zweryfikować wyłącznie na podstawie przesłanego CV. Bardzo dużo o osobie aplikującej mówią grupy dyskusyjne, do których należy, oraz strony, których jest fanem, np. na Facebooku. Osoba rekrutująca w bardzo prosty sposób może zweryfikować rzeczywiste zainteresowanie kandydata daną tematyką<sup>392</sup>.

Innym sposobem wykorzystania wspomnianych wyżej internetowych narzędzi WEB 2.0 jest budowanie relacji utalentowanych pracowników z firmą<sup>393</sup>. WEB 2.0 pozwala na przekształcenie firmy w sieć społeczną, ale co ważniejsze – włączenie do tej sieci współpracujących specjalistów<sup>394</sup>.

Narzędzia te pozwalają pracownikom na budowanie większej odpowiedzialności za własne doświadczenia w organizacji<sup>395</sup>. Firma może komunikować się z potencjalnymi kandydatami do pracy – budując swój image jako dobre miejsce do pracy, jednocześnie mając dostęp do ludzi zainteresowanych obszarem działalności organizacji. Powyższe narzędzia pozwalają także na wymianę informacji, wiedzy oraz budowanie relacji między pracownikami, np. w ramach jednego, zamkniętego konta, np. Twittera. Portale społecznościowe czy blogi umożliwiają także podtrzymywanie kontaktów po zakończeniu współpracy.

W organizacjach stawiających na rozwój, niezależnie od branży, proces zarządzania talentami jest niezwykle ważnym czynnikiem, wpływającym na sukces. Z czego to wynika? Miedzy innymi z tego, że „talenty są napędem zespołu i organizacji. Wykazują niesłabnącą chęć mierzenia się z nowymi projektami i wyzwaniem, nieustrudzonego wysiłku w budowaniu i poszerzaniu własnej wiedzy, a także dzielenia się nią z innymi dla potrzeb uzyskania perfekcyjnych rezultatów. Tym samym, kreuja w przedsiębiorstwie środowisko zdrowej rywalizacji i emanują dobrym przykładem ustawicznego kształcenia oraz rozwoju”<sup>396</sup>. Dlatego też w organizacjach świadomych znaczenia jakości kadr kierownicy coraz więcej czasu poświęcają na działania związane z zarządzaniem talentami. W niektórych firmach czas naczelnej kadry kierowniczej przeznaczany na kwestie związane z talentami dochodzi nawet

---

<sup>391</sup> *Rekrutacja w Internecie w 2010 roku – raport GazetaPraca.pl.*

<http://press.gazeta.pl/pr/179344/rekrutacja-w-internecie-w-2010-roku-raport-gazetapraca-pl?rss=true>, data pobrania 2011.02.23.

<sup>392</sup> *Kariera w erze web 2.0.* <http://hrstandard.pl/2011/04/01/kariera-w-erze-web-2-0/>, data pobrania 2011.04.14.

<sup>393</sup> B. Meissner, *Kadry...*, dz. cyt., s. DF3.

<sup>394</sup> M. Zaborek, *Web 2.0 w firmie*, <http://www.hrmaznaczenie.pl/?p=533>, data pobrania 2011.03.25.

<sup>395</sup> J. McAdams, *Human Resources 2.0.* <http://www.hrworld.com/features/hr-20-012808/>, data pobrania 2011.04.05.

<sup>396</sup> J. Tabor, *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, „E-mentor”, 2008, nr 2, s. 57.

do 50%<sup>397</sup>. Wykorzystanie narzędzi informatycznych w znacznym stopniu może usprawnić większość tych procesów. Pozwala na szybkie znalezienie najlepszych pracowników na potrzeby organizacji, efektywne rozwijanie i wykorzystywanie ich talentu, dostosowanie ich działań do celów firmy oraz utrzymanie pracowników z najlepszymi wynikami. Narzędzia informatyczne pozwalają także kształtować relacje z utalentowanymi pracownikami zarówno na etapie poprzedzającym zatrudnienie, w trakcie współpracy z daną organizacją, jak również po jej zakończeniu.

Należy jednak pamiętać, że wdrożenie nowego systemu informatycznego jest skomplikowanym przedsięwzięciem, które niesie ze sobą zmiany w funkcjonowaniu firmy i niestety nie zawsze kończy się sukcesem. Szacuje się, że około 80% wdrożeń w skali światowej kończy się niepowodzeniem. Jak wykazują badania R. Burbach i T. Royle [2010, s. 425-426] bardzo często pracownicy organizacji wykorzystującej systemy HCM nie są zaangażowani w proces jego wdrażania. Skutkuje to oporem przeciw jego wykorzystaniu. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych pracownicy nierzadko nie mają dostępu do komputera, w związku z czym nie mogą korzystać z funkcji samoobsługowych programu. Dlatego decyzja o wdrożeniu w całej firmie, czy tylko w obszarze zarządzania talentami, rozwiązań informatycznych musi być dobrze przemyślana, a u jej podstaw powinna znaleźć się analiza stanu obecnego firmy i trafne zdefiniowanie celów.

---

<sup>397</sup> E. Whelan, D.G. Collings, B. Donnellan, *Managing talent in knowledge-intensive settings*, „Journal of Knowledge Management”, 2010, Vol. 14, No. 3, s. 491.