

**mgr Justyna Kozłowska**

---

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## **Współczesny kryzys niedoboru talentów**

### **Streszczenie:**

Celem artykułu jest przedstawienie nowego podejścia i zmieniającej się roli zarządzania talentami w organizacji w dobie kryzysu talentów na rynku pracy. Autor stawia za hipotezę badawczą twierdzenie, iż brak utalentowanych pracowników nie stoi tylko po ich stronie, bowiem często pracodawcy nie zauważają potencjału u swoich pracowników oraz nie inwestują w ich rozwój. Problem ma więc odzwierciedlenie zarówno po stronie pracowników, jak i pracodawców. Problematyka braku talentów w organizacjach została zawarta w poszczególnych punktach, w których poruszono następujące kwestie: w pierwszej części wyjaśniono pojęcia talentu, zarządzania talentami oraz przedstawiono podział talentów w organizacji. Następnie opisano rosnące znaczenie talentów w organizacji co wynika z konkurencyjności oraz zmieniającego się otoczenia. Kolejna część artykułu prezentuje wyniki międzynarodowych badań nad niedoborem talentów na rynku pracy. Ostatnia część stanowi o strategii zarządzania talentami w dobie kryzysu ich występowania oraz wskazuje, iż problem ten nie wynika tylko z braku umiejętności i kompetencji pracownika. Metody badawcze, którymi posłużono się przy weryfikacji hipotezy badawczej opierają się na krytycznej analizie literatury krajowej i zagranicznej oraz na przeglądzie danych wtórnych, opublikowanych przez Manpower Group i International Institute for Management Development.

**Słowa kluczowe:** talent, zarządzanie talentami, ZZT, współczesna organizacja

---

### **Wstęp**

Problematyka talentów pracowniczych stanowi jeden z najbardziej aktualnych nurtów zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. Świadczą o tym liczne publikacje, zwłaszcza badaczy polskich, a w szczególności prace zespołów naukowych kierowanych przez S. Borkowską oraz A. Pocztowskiego. Wzrost zainteresowania talentami, który znacznie uwidocznił się w ostatnim czasie wynika głównie z 2 przesłanek. Po pierwsze jest to upowszechnienie poglądu o znaczącej roli kapitału ludzkiego jako jednego z głównych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw. Po drugie wynika to z zachodzących na rynku pracy zmian, które w efekcie powodują trudności z pozyskiwaniem oraz zatrzymywaniem pracowników w organizacji. Koncepcja zarządzania talentami nie jest nowa, powstała bowiem już w latach 90. XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Jednak od tego czasu nastąpiła znaczna zmiana w podejściu do niej<sup>1</sup>.

Współczesne warunki funkcjonowania organizacji to przede wszystkim nieustannie zmieniające się otoczenie, globalizacja, rozwój technologii, ekonomia oparta na informacji i usługach oraz intelektualizacja pracy. Na działanie organizacji mają wpływ takie aspekty jak: zmiany demograficzne, zmiany w nastawieniu osób funkcjonujących na rynku pracy, zmiany w zachowaniu jednostek, które na rynek pracy dopiero wkraczają, czy też zmiany w podejściu do modelowania swojej kariery. Wszystkie te czynniki warunkują kształt strategii rozwoju organizacji oraz formę budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Jednocześnie wymuszają nowe podejście do pracowników. Okazuje się, iż ekonomiczna i produkcyjna siła współczesnych organizacji uzależniona jest od ich intelektualnych zdolności, a wartość większości produktów zależy od aktywów opartych

---

<sup>1</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*. Wyd. Woulters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 45

na wiedzy. Oznacza to, że w obecnych okolicznościach priorytetowym bodźcem skutecznego i efektywnego funkcjonowania organizacji jest kapitał ludzki. Za klucz sukcesu uznaje się utalentowanych pracowników, którzy są zarówno źródłem działań o strategicznym znaczeniu dla organizacji, jak i wyznacznikiem konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy. Odpowiedzią na potrzeby organizacji zmagających się ze zmiennością otoczenia i nowymi wymogami rynku okazuje się być zarządzanie talentami.

Powszechna globalizacja oraz trendy i zmiany zachodzące na rynku pracy skutkują trudnościami w znalezieniu pracownika o ponad przeciętnym potencjale i kluczowych kompetencjach szczególnie pożądanym przez pracodawcę. Jednocześnie zatrudnieni pracownicy, mają coraz większe oczekiwania, wymagania i żądania wobec pracodawcy. Fakt ten nie dziwi więc, że tzw. „pokolenie millennial” (pokolenie cyfrowe) wywiera coraz większy wpływ na dzisiejszy rynek pracy, co nie zmienia faktu, iż starsi pracownicy nadal mają istotne znaczenie dla pracodawców.

Konsekwencją wyżej wymienionych zmian jest to, że organizacje wdrażają nowe, innowacyjne modele zintegrowanego zarządzania talentami odnoszące się do poszukiwania, pozyskiwania, wykorzystania, ewaluacji, rozwijania i retencji talentów. Wymaga to nowego podejścia do funkcji działów HR oraz wdrożenia w organizacjach takiej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, która stanie się bazą dla sformułowania strategii zarządzania talentami, uwzględniającej nie tylko zmiany na globalnym rynku pracy, ale przede wszystkim dostosowanej do specyfiki zmian demograficznych na zróżnicowanych regionalnych i lokalnych rynkach pracy. Zmiany w warunkach demograficznych na wielopokoleniowym rynku pracy wymagają bowiem zmiany w sposobie zarządzania różnymi grupami pracowników, w tym w szczególności zakwalifikowanych do grupy utalentowanych<sup>2</sup>.

### Pojęcie zarządzania talentami

Zarządzanie talentami to określenie, które pojawiło się w latach 90. XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Równocześnie powstało pojęcie wojny o talenty. Już od lat 80. XX wieku zasoby ludzkie traktowano jako aktywa i kapitał intelektualny organizacji. Zauważono, że inwestycja w rozwój pracownika, kreowanie w nim pożądanym cech oraz stworzenie określonej struktury zatrudnienia pozwala na stworzenie silnej przewagi konkurencyjnej. Kolej mianem talentu określa się zestaw wybitnych uzdolnień człowieka. Utalentowanego pracownika określa się również jako osobę posiadającą wysoki potencjał rozwojowy i wybitne kompetencje zawodowe. Literatura przedmiotu wyraźnie wskazuje, iż talentu nie należy utożsamiać z posiadaniem umiejętności, ponieważ podobnie jak wiedzę można je przekazać innej osobie. Talent nie jest cechą nabytą lecz wrodzoną. Połączenie wiedzy, umiejętności i talentu powoduje nadzwyczaj widoczne efekty. Z kolei jeśli talent mylony jest z umiejętnością i wiedzą można stracić wiele nakładów czasu i pieniędzy na zrobienie czegoś co okaże się niemożliwym. Utalentowana osoba posiada zdolności, które często określane są jako dar. Talent wyróżnia pracownika spośród innych, sprawnością i efektywnością działania, powoduje to, że pracownik staje się wyjątkowym zasobem organizacji. Współcześnie mówi się o niedostatecznej podaży talentów w stosunku do popytu na nie<sup>3</sup>.

Niezależnie od sposobu interpretowania pojęcia talentu, należy zwrócić uwagę na fakt, iż jest on głównym zasobem każdej organizacji. W związku z tym potrzebny jest zestaw spójnych działań umożliwiający przepływ talentu, a więc kierowanie nim. Zarządzanie talentami to działania mające na celu przyciąganie, zatrzymanie, motywowanie oraz rozwijanie uzdolnionych pracowników zgodnie z potrzebami organizacji. Inaczej proces ten definiuje się jako zbiór działań skierowanych do osób wybitnie uzdolnionych, prowadzony w celu ich rozwoju i poprawy sprawności. Proces ten zawiera więc takie elementy jak wyszukiwanie i pozyskiwanie talentów, szkolenia, planowanie kariery, wyznaczenie odpowiedniego wynagrodzenia. Organizacja zarządzająca talentami powinna pamiętać o wyznaczaniu właściwego miejsca i przydzielenia odpowiednich zadań pracownikowi. Znajdując rolę w organizacji, która umożliwi wykorzystanie talentu przyczyni się do rozwoju umiejętności i ich praktycznego wykorzystania<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> K. Huk, *Programy zarządzania talentami a strategię przedsiębiorstwa w dobie kryzysu*. W: J. Witkowski, A. Skowrońska (red.), *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 382, Wrocław 2008, s. 308

<sup>3</sup> J. Pochopień, *Zarządzanie talentami*. Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 91, Warszawa 2011, s. 212

<sup>4</sup> M. Cielemeński, *Zarządzanie talentami – „korporacyjny neologizm” czy wymóg współczesności?*. W: B. Mikula (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 200

Proces zarządzania talentami wymaga niezwyklej staranności już od momentu poszukiwania i rekrutowania pracowników. Zarządzanie talentami staje się cechą wyróżniającą organizację. Jednak aby okazała się skuteczna należy nie tylko przyciągnąć utalentowanych pracowników, ale i zadbać o możliwość ciągłego doskonalenia. Inwestycja w pracowników przyczynia się do rozwoju całej organizacji. Zarówno w Polsce, jak i na świecie proces zarządzania talentami traktowany jest wciąż jako składowa zarządzania zasobami ludzkimi o charakterze czysto praktycznym. Brak jest modeli badawczych oraz prowadzonych regularnie działań nad zarządzaniem talentami<sup>5</sup>.

Identyfikacja talentów zależy w dużym stopniu od specyfiki i branży w jakiej działa organizacja. W przedsiębiorstwie handlowym szczególne znaczenie mają talenty w zakresie sprzedaży. Z kolei w przedsiębiorstwie produkcyjnym pożądane są talenty tworzące nowe rozwiązania w zakresie produktów<sup>6</sup>. Tych podziałów może być nieskończenie wiele, dlatego coraz częstsze jest zainteresowanie segmentacją talentów. Dzięki wyróżnieniu grup talentów w organizacji można dostosować działania organizacji do możliwości pracowników<sup>7</sup>. Według Hudsona główne typy talentów dzieli się na 3 grupy. Pierwsza z nich to osoby o wysokim potencjale. Są to pracownicy, którzy w przyszłości osiągną wysokie wyniki oraz obejmą kluczowe stanowiska, a także w przyszłości staną się liderami. Osoby te potrzebują działań ukierunkowanych na ich rozwój, które umożliwią poznanie własnych możliwości, wzrost kompetencji oraz wypróbowanie własnych sił w różnych projektach. Drugą grupę stanowią osoby, które osiągają najlepsze wyniki, tworzą one trzon organizacji. Rezultaty ich pracy dostarczają organizacji znaczące przychody. Pokazują również innym pracownikom jakie rezultaty można osiągać, są więc swoistym motywatorem dla innych. Osoby te często są innowatorami, wdrażającymi własne pomysły i rozwiązania oraz metody pracy. Ostatnią grupę stanowią eksperci i specjaliści, którzy posiadają wiedzę ważną dla organizacji. Stanowią oni podstawę kapitału intelektualnego. Takich osób jest niewiele na rynku pracy. Trudno je zastąpić dlatego organizacja powinna przygotować specjalne zachęty w celu ich zatrzymania<sup>8</sup>. Z kolei Urban podzielił talenty na 6 grup, a wyodrębnił je ze względu na oczekiwania wobec organizacji.

Tabela 1 zawiera podział talentów w organizacji wg Urbana.

| Nazwa grupy         | Potrzeby grupy                                                                                                                                                | Hasło przewodnie      |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Entuzjaści marki    | Osoby potrzebujące wsparcia w realizacji celów, lubiące wyzwania.                                                                                             | Zrób na mnie wrażenie |
| Karierowi wspinacze | Osoby czujące silną potrzebę awansu. Szukające pracy w organizacjach o pionowej hierarchii z możliwością podnoszenia statusu.                                 | Awansuj mnie          |
| Łącznicy            | Osoby lubiące przyjazną atmosferę w pracy. Rozwój oznacza dla nich możliwość nowych doświadczeń połączonych ze współpracą.                                    | Wspieraj mnie         |
| Szukający opieki    | Osoby oczekujące umożliwienia im rozwoju, szacunku, poznania ich potrzeb i dostosowania do planów rozwojowych. Nie szukają możliwości rozwoju na własną rękę. | Prowadź mnie          |
| Łowcy szans         | Osoby doceniające możliwość pionowego awansu, bardziej zależy im na rozwoju niż na osiągnięciu poszczególnych drabin kariery.                                 | Rzuć mi wyzwanie      |
| Planiści            | Osoby postrzegające karierę jako stabilność. Oczekują jasnego planu kariery opartego o awanse.                                                                | Zrozum mnie           |

**Tabela 1. Podział talentów wg Urbana**

Źródło: H. Bieniok, *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2008, s. 415

Kolejne podejście do klasyfikacji talentów prezentuje Martin. Dzieli on talenty na 3 grupy, wyodrębnione ze względu na posiadany potencjał, umiejętności i aspiracje. Po pierwsze są to zaangażowani marzyciele, cechujący się wysokim zaangażowaniem i aspiracjami. Przy czym są to osoby, które nie spełniają się w bardziej wymagających funkcjach. Drugą grupę stanowią pracownicy określani jako niezaangażowani gwiazdorzcy. Do grupy tej należą osoby charakteryzujące się dużym potencjałem, jednak w małym stopniu są zaangażowane

<sup>5</sup> T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 23

<sup>6</sup> J. Kopeć, *Dylematy zarządzania talentami*. W: T. Witkowski, S. Listwan, (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Wyd. Difin S.A. Warszawa 2008, s. 289

<sup>7</sup> J. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*. Poltex, Warszawa 2013, s. 18

<sup>8</sup> J. Hudson, *Tackling the Economic Crisis. Has HR Learned From the Past*. [es.hudson.com/Portals/shared\\_files/hr-survey-report.pdf](http://es.hudson.com/Portals/shared_files/hr-survey-report.pdf), [dostęp: 12.09.2016]

oraz wykazują małą przynależność do zespołu. Trzecia grupa określana jest jako gwiazdy bez aspiracji, a więc osoby posiadające umiejętności, zaangażowane lecz bez aspiracji. Ich celem nie jest zajmowanie wysokich stanowisk.

Pojęcie talentu na przestrzeni lat oraz ze względu na zmieniające się warunki otoczenia organizacji uległo przeobrażeniom. Obecnie talent coraz częściej określany jest przez pewną kombinację strategicznego umysłu, dojrzałości emocjonalnej, zdolności przywódczych, umiejętności komunikacyjnych, zdolności osiągania rezultatów oraz inspirowania innych do działania. Utalentowane osoby z jednej strony posiadają wiedzę i doświadczenie, a z drugiej charakteryzują się wrodzoną inteligencją, umiejętnościami i chęcią rozwoju. Wyróżnikami ludzi utalentowanych jest w dużym stopniu ambicja oraz silna motywacja do osiągania zamierzonych celów. Wskazuje się również, że ludzie utalentowani mają wyższą niż przeciętna potrzebę samorealizacji oraz zdobywania osiągnięć. Osoby te lubią rywalizować z innymi oraz wykonywać ambitne zadania<sup>9</sup>. Człowiek utalentowany posiada silną motywację wewnętrzną wynikającą z obiektywnych potrzeb organizacji oraz własnej misji osobistej<sup>10</sup>.

### Rosnące znaczenie talentów w organizacji

Pozyskanie, utrzymanie oraz rozwój talentów staje się jednym z najistotniejszych wyzwań, które stoją przed organizacjami działającymi w gospodarce XXI wieku, gospodarce opartej na wiedzy. Walka przedsiębiorstw o talenty dopiero się rozpoczyna, a najsilniej można ją zauważyć w branży technologicznej. Zainteresowanie zarządzaniem talentami zróżnicowane jest w zależności od rejonu świata. Największe występuje w Azji, wynika to głównie z faktu, iż tam powstaje najwięcej produktów technologicznych, eksportowanych na cały świat. Potrzeba zarządzania talentami wynika głównie z następujących czynników:

- Zwiększenie efektywności organizacji.
- Trudności w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu utalentowanych pracowników.
- Właściwe przygotowanie grupy osób piastujących stanowiska kierownicze.
- Obowiązująca polityka zarządzania zasobami ludzkimi.
- Efektywne wykorzystanie zasobów materialnych i niematerialnych na rozwój pracowników.
- Zwiększenie wachlarza dostępnych narzędzi motywacyjnych.

Czynniki wpływające na wzrost zainteresowania zarządzaniem talentami wynikają również z kształtowania się otoczenia organizacji. Zaliczyć do nich można:

- Szybkość oraz wysoką częstotliwość zmian w strategii i modelu zarządzania, które utrudniają rozwój kompetencji oraz postaw pracowników.
- Wzrost uzależnienia efektywności firmy od jakości kapitału ludzkiego.
- Możliwość dotarcia do pracowników różnorodnych kulturowo.
- Walka między organizacjami o utalentowanych pracowników.
- Wzrastające trudności w pozyskiwaniu pracowników umiających łączyć wiedzę z przedmiotów ścisłych z kreatywnością<sup>11</sup>.

Talent często określany jest jako zbiór oczekiwań. Z jednej strony utalentowanym pracownikom poświęca się zbyt mało uwagi. Z drugiej strony pracodawcy nie zastanawiają się nad tym czego tak naprawdę od pracownika oczekują. Łatwiej jest wskazać kto wśród pracowników jest zdolny niż wyjaśnić za przyczyną czego tak myślimy. Pracodawcy oczekują od swoich pracowników, że będą kreatywni zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Z kolei pracownicy oczekują od pracodawcy możliwości rozwoju osobistego, szacunku i aktywności. Jeżeli organizacja ignoruje te potrzeby to robi to na własne ryzyko, ponieważ niedoceniony pracownik, który nie będzie mógł się rozwijać i wykonywać pracy zgodnej z jego możliwościami, odejdzie do konkurencji<sup>12</sup>. Na wielu

<sup>9</sup> J. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*. Poltex, Warszawa 2013, s. 13

<sup>10</sup> H. Bieniok, *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2008, s. 415

<sup>11</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*. Wyd. Woulters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 10-14

<sup>12</sup> A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj najzdolniejszych pracowników*. Wyd. Woulters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 50-59

rynkach panuje walka o talenty, a pojęcie to na stałe weszło już do języka zarządzania. Walkę tę napędza szereg sił, kształtujących świat w którym żyjemy<sup>13</sup>.

### Problem niedoboru talentów w organizacji

W kontekście oczywistych dążeń organizacji do osiągnięcia sukcesu warunkującego zbudowanie i utrzymanie przewagi w konkurencyjnej przestrzeni rynkowej dostrzega się znaczenie systemu zarządzania talentami. Kwestia ta nabiera szczególnej wagi wobec ciągłej „walki o talenty” wynikającej z niedoboru talentów odczuwanego przez pracodawców na całym świecie na tym samym poziomie od ponad 20 lat.

Dla osiągnięcia głównego celu, jakiemu został poświęcony artykuł, należy wskazać, iż zainteresowanie problemem niedoboru talentami jest obecne wśród międzynarodowych organizacji badawczych od wielu lat. Jednak podejście do roli zarządzania talentami znacznie zmieniło się w sytuacji kryzysu niedoboru talentów na rynku pracy. Od 10 lat firma Manpower Group przeprowadza badania dotyczące niedoboru talentów w organizacjach. Analizy przeprowadzono również w 2015 roku. Badania te przeprowadza się ponieważ menadżerowie uświadomili sobie, że nadchodzi era człowieka, w której talent jest kluczem do sukcesu. Liczba ludności w wieku produkcyjnym ciągle spada, a zatem pracodawcy zmuszeni są do wyboru pracowników z kurczących się zasobów. Technologia ewoluuje w tempie tak szybkim jak nigdy wcześniej, co sprawia że cykl życia umiejętności pracownika znacznie skraca się. W przeprowadzanym przez Manpower Group badaniu Niedobór Talentów 2015, wzięło udział 41 700 menedżerów ds. rekrutacji, z aż 42 krajów świata. Celem badania było zidentyfikowanie ilości pracodawców, którzy mają problemy z obsadzaniem etatów oraz powodów takiej sytuacji. Zbadano również opinię na temat wpływu niedoborów talentów na organizację oraz o to, jakie kroki są podejmowane, aby uporać się z tym problemem. W ujęciu globalnym odsetek pracodawców deklarujących niedobory talentów w 2015 roku osiągnął aż 38%. Był to najwyższy wynik od 7 lat. Jest to jednak wynik uśredniony. W takich krajach jak Japonia czy Peru problemy z rekrutacją ma odpowiednio 83% i 68% pracodawców, natomiast w Irlandii tylko 11%. Największy wzrost odsetka pracodawców zmagających się z brakiem kandydatów odnotowano w Singapurze (40%), RPA (31%), Rumunii (61%) i Grecji (59%). Na drugim krańcu skali znalazła się Argentyna, gdzie wynik znacznie spadł i osiągnął poziom 37%.

Również w Polsce problem niedoboru talentów narasta. Liczba pracodawców, którzy wskazują na to, iż posiadają trudności z pozyskiwaniem pracowników jest najwyższa od 4 ostatnich lat. Wśród przebadanych 750 pracodawców w Polsce prawie połowa (41%) deklaruwała kłopoty ze znalezieniem pracowników posiadających kompetencje niezbędne na danym stanowisku. W porównaniu z rokiem poprzednim, odsetek polskich firm zmagających się z tym wyzwaniem wzrósł o 8 punktów procentowych. Fakt ten wskazuje na duży problem na krajowym rynku pracy. Niepokojące jest również, że wynik dla Polski jest wyższy zarówno od średniej globalnej, która wynosi 38%, jak i od średniej dla regionu EMEA, która wynosi 32%. W Polsce od wielu lat niezmiennie najtrudniej pozyskuje się wykwalifikowanych pracowników fizycznych. W ciągu 8 lat prowadzenia badań, w Polsce prawie zawsze stawiali oni na 1 miejscu listy. To grupa zawodowa, w skład której wchodzi m.in. mechanicy, elektrycy, hydraulicy, spawacze, stolarze, kucharze, drukarze, murarze, cieśle, monterzy, itp. Na drugim miejscu, podobnie jak rok i dwa lata wcześniej, znaleźli się inżynierowie. Wyniki badania z ostatnich 8 lat wskazują na stały i rosnący problem polskich pracodawców z pozyskiwaniem kandydatów z tym wykształceniem. Trzecią pozycję zajmują technicy. Na czwartym plasują się pracownicy działów IT, którzy od kilku ostatnich lat konsekwentnie pną się w górę, wskazując tym samym na pogłębianie się niedoboru tej grupy zawodowej. Na piątej i szóstej pozycji znaleźli się kierownicy i operatorzy maszyn oraz taśm produkcyjnych. Po 2 latach nieobecności na pozycję 7 listy wrócili pracownicy księgowości i finansów. Pozycję 8 zajmują członkowie zarządu oraz kadra najwyższego szczebla. Na miejscu 9 znaleźli się natomiast przedstawiciele handlowi. Dziesiątkę najbardziej poszukiwanych pracowników w 2015 roku zamykają niewykwalifikowani pracownicy fizyczni. Spadli oni o jedną pozycję w stosunku do wyników badania z roku ubiegłego, wracając na swoje miejsce sprzed dwóch lat. Spośród 10 grup zawodowych, w których według raportu Manpower Group niedobór talentów odczuwany jest najbardziej, aż 8 pojawiło się również na liście z 2014 roku.

<sup>13</sup> J. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek kariery*. Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 59

Dodatkowo 4 zawody z pierwszej piątki czyli: wykwalifikowani pracownicy fizyczni, inżynierowie, technicy i kierowcy, pojawiają się na liście Manpower Group regularnie od 6 lat, a większość z nich prawie zawsze zajmuje pierwsze pozycje. Pracodawcy wskazują, iż trudności w obsadzaniu stanowisk wynikają z następujących przyczyn:

- Brak dostępnych kandydatów na dane stanowisko.
- Brak umiejętności twardych i miękkich w kandydatach oraz obecnych pracownikach.
- Brak doświadczenia.
- Zbyt wysokie wymagania finansowe, nie adekwatne do wykonywanej pracy.

Jednak z 2 strony stoi zachowanie i podejście do sytuacji ze strony pracodawców, którzy nie są chętni aby inwestować w pracownika poprzez szkolenia, nie są gotowi na podniesienie wynagrodzenia i innych benefitów poza płacowych, aby motywować pracowników i zachęcać do ciągłego doskonalenia ich umiejętności<sup>14</sup>. Analiza badań dotyczących gotowości pracodawców do umożliwiania podnoszenia kwalifikacji i rozwoju pracowników, potwierdzają przyjętą w artykule hipotezę badawczą, wyrażającą się w twierdzeniu, iż brak utalentowanych pracowników nie stoi tylko po ich stronie, bowiem często pracodawcy nie zauważają potencjału u swoich pracowników oraz nie inwestują w ich rozwój.

### Problem niedoboru talentów w organizacji

Opracowanie oraz wdrożenie w organizacji strategii i modelu ZYT umożliwia podejmowanie właściwych działań na rzecz radzenia sobie z niedoborem talentów. Z jednej strony wiąże się to z uwzględnianiem konkretnej sytuacji na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy oraz aktualnych trendów w ZYT, a z drugiej – z podejmowaniem decyzji, które dotyczą rozpoznania talentów na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy oraz ich pozyskania, a także właściwego wykorzystania kapitału talentów i ich retencji. Wymaga to nie tylko zmiany dotychczasowej funkcji personalnej i jej tradycyjnego modelu, ale i profesjonalizacji praktyk HR w zakresie ZYT. Strategia ZYT powinna być konfiguracją celów, planów działania i procesów ukierunkowanych na: rozpoznawanie (identyfikację), przyciąganie, pozyskiwanie, rekrutację, racjonalne wykorzystanie oraz zarządzanie wynikami, ewaluację (monitorowanie, diagnozowanie, pomiar i ocena), rozwój dotychczasowych i zdobywanie nowych kompetencji, motywowanie, wykorzystanie różnorodności oraz inkluzję i retencję talentów w organizacji, a także na pomiar i analizę efektywności procesów realizowanych w jej ramach, pozwalających modyfikować nie tylko podejmowane działania praktyczne, ale także samą strategię zarządzania talentami<sup>15</sup>.

Analiza literatury poświęconej strategiom ZYT pozwala stwierdzić, iż w obliczu niedoboru talentów na rynku pracy w jednych koncepcjach promowane są głównie działania związane z pozyskiwaniem talentów, w innych kwestie dotyczące zatrzymania utalentowanych pracowników w organizacji. W praktyce ZYT coraz częściej promowane są jednak strategie, które przede wszystkim koncentrują się na wewnętrznym rozwoju i retencji utalentowanych osób wewnątrz organizacji. Takie właśnie strategie są najczęściej pożądane także w warunkach polskiego rynku pracy. Wykorzystanie strategii ZYT, której celem jest przede wszystkim rozwój i retencja zasobu talentów organizacji, uważane jest bowiem za jedno z najefektywniejszych narzędzi wykorzystywanych przez współczesne organizacje w wojnie o talenty, nawet jeśli działania te wiążą się z dużymi nakładami finansowymi. Zasadniczymi elementami strategii ZYT powinny być zatem odniesienia do:

- Kształtowania odpowiedniej kultury organizacyjnej.
- Rozwoju talentów poprzez szkolenia.
- Strukturyzacji pracy i przemieszczeń wewnętrznych.
- Budowy systemu monitorowania efektywności i produktywności pracy utalentowanych pracowników.
- Budowy systemu ocen pracowniczych z uwzględnieniem zatrudnionych talentów.
- Rozwoju kadry menedżerskiej zarządzającej talentami.
- Zmiany systemu wynagradzania w kierunku łączenia wynagrodzeń kadry menedżerskiej z jakościowymi i ilościowymi efektami osiągania celów organizacji związanych z ZYT.

<sup>14</sup> Raport Manpower Group 2015, [dostęp 01.09.2016], <http://www.manpowergroup.pl/pl/raporty-rynku-pracy/niedobor-talentow.html>

<sup>15</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*. Wyd. Woulters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 67-69

W analizach strategicznych w sferze ZZT największą uwagę należy skupić na poznawaniu pracowników zakwalifikowanych do grupy utalentowanych. Nie zawsze uwzględnia się działania na rzecz rozwoju i retencji talentów w organizacji, a przecież wiążą się z tym koszty wynikające z konieczności określenia, za pomocą jakich procedur, metod, technik i narzędzi można rozwijać i zatrzymać talenty w organizacji. Kwestie te powinny być określone nie tylko w strategii ZZT, ale także w stosownych programach działań na rzecz pozyskania, wykorzystania, rozwoju oraz zapobiegania i ograniczenia rezygnacji z pracy najbardziej wartościowych pracowników organizacji. Wobec niedoboru talentów na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy są one bowiem podstawą odniesienia przez organizację sukcesu w zdobyciu i utrzymaniu jej konkurencyjnej pozycji rynkowej.

### Czy brak talentu leży tylko po stronie pracownika?

W 2015 roku przeprowadzono kolejną edycję rankingu IMD World Talent, według którego Polska posiada najlepiej wykształconych ludzi w Europie. Niestety ten potencjał jest marnowany przez złe zarządzanie i niekorzystną politykę państwa. Autorzy raportu wskazują również na niskie koszty życia jako duże atuty w walce o talenty polskich pracowników. W 2015 roku Polska zajęła 42 miejsce (wśród 61) w obszarze rozwijania umiejętności, natomiast ostatnią pozycję w rankingu zajęła pod względem przyciągania talentów.

Ranking przygotowywany jest cyklicznie przez jedną z najważniejszych światowych szkół biznesu jakim jest szwajcarski International Institute for Management Development. IMD ocenia 61 krajów w 3 obszarach, jakimi są inwestycje i rozwój, atrakcyjność zewnętrzna oraz przygotowanie gospodarek do zmieniających się wyzwań na rynku pracy. Wyniki w tych kategoriach determinują miejsce danego kraju w rankingu głównym. Od wielu lat czołowe miejsce zajmuje Szwajcaria i Dania.

Niestety Polska na przestrzeni ostatnich lat nie poprawia swojej pozycji w rankingu. Niekorzystny jest również fakt, że organizacje funkcjonują dziś w globalnej gospodarce co oznacza ryzyko migracji utalentowanych pracowników do krajów, które stwarzają lepsze warunki do rozwoju. Co więcej, jeśli Polsce nie uda się zwiększyć konkurencyjności w obszarze zarządzania oraz rozwoju talentów, zachodnie korporacje nie będą się długo zastanawiać nad tym, aby fabryki i centra usług lokować w krajach sąsiednich, choćby w Czechach, które notowane są w rankingu wyżej niż Polska. W obszarze inwestycji i rozwoju IMD sklasyfikowała Polskę na 30 pozycji, a to oznacza spadek aż o 8 miejsc w porównaniu do poprzedniego badania. Instytut oceniał tutaj m.in. inwestycje w rozwijanie talentów, jakość edukacji, aktywność firm w obszarze szkoleń oraz aktywizacji zawodowej kobiet. Ponadto, wzięto pod uwagę jakość opieki zdrowotnej. Drugim obszarem, który analizował IMD była tzw. atrakcyjność zewnętrzna, określana jako zdolność danego kraju do przyciągania wyspecjalizowanych pracowników zza granicy. W tym przypadku istotne znaczenie mają takie czynniki jak koszty życia, średnie wartości wynagrodzeń i podatków oraz bezpieczeństwo, a także ochrona własności prywatnej. W tym obszarze Polska zajęła 52 miejsce. Wynika to ze słabych notowań w obszarze umiejętności pozyskania i utrzymywania talentów, co jak się okazuje dla firm nie jest priorytetem. Wyniki badań IMD potwierdzają że przedsiębiorstwa nie potrafią zarządzać talentami, ponieważ bardzo często nie są w stanie ich zidentyfikować. Ostatnim analizowanym przez ekspertów obszarem jest dojrzałość oraz umiejętność odpowiadania gospodarki na zmieniające się trendy na rynku pracy. Instytut przeanalizował przyrost siły roboczej, aktualny poziom umiejętności pracowników, doświadczenie i kompetencje kadr menadżerskich. Analitycy starali się również odpowiedzieć na pytanie w jaki sposób system edukacji i kształcenie kierunkowe odpowiada potrzebom firm poszukujących pracowników. Pod uwagę wzięto także mobilność studentów, poprzez określenie stopnia ich napływu do danego państwa. W tym obszarze Polska również zajęła dalekie miejsce, tym razem 44<sup>16</sup>.

Pozyskanie oraz rozwój talentów to problem globalny. Według danych Adecco w Europie pozostaje nieobsadzonych aż 3,7 milionów stanowisk. Tylko w Niemczech brakuje 90 tys. inżynierów. W Chinach do 2020

<sup>16</sup> Raport 2015 IDM World Talent, [dostęp: 21.09.2016],  
[http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/Wcc/NewTalentReport/Talent\\_2015\\_web.pdf](http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/Wcc/NewTalentReport/Talent_2015_web.pdf)

roku może zabraknąć 20 milionów pracowników z wyższym wykształceniem. W Indonezji natomiast do 2030 roku aż 113 milionów może wynieść niedobór wyszkolonych pracowników<sup>17</sup>.

Polska posiada najlepiej wykształconych ludzi w Europie, ale w tej chwili ten potencjał nie jest wykorzystywany w należyty sposób. Brakuje dopasowania kompetencji do danego stanowiska, co jest powodem powstawania różnego rodzaju frustracji, które pchają ludzi do emigracji lub ciągłego poszukiwania wymarzonego miejsca pracy adekwatnego do posiadanych umiejętności. Polska znajduje się wśród krajów z największym ujemnym współczynnikiem Potential Net Brain Gain Index (-12%). W tym gronie znajduje się również Japonia (-20%), Korea Południowa (-26%) i Ukraina (-27%). W perspektywie migracji młodych ludzi ten wynik jest jeszcze gorszy (-24%). Z badań przeprowadzonych przez Instytut Millward Brown na zlecenie Work Service, wynika, że jedynie 17 na 100 dorosłych Polaków nie rozważa emigracji. Polskie organizacje zatrudniają wybitne talenty, liderów, ale często właściciele czy menadżerowie nie doceniają i nie szanują swoich podwładnych, zapominają o konieczności rozwijania potencjału pracowników. Bowiem dzięki pracownikom pracodawca ma spokój, pieniądze i funkcjonuje na poziomie neutralnym stresowo<sup>18</sup>.

---

### Podsumowanie

---

Organizacje konkurują ze sobą o pracowników charakteryzujących się ponadprzeciętnym potencjałem, a więc o talenty. W sytuacji niedoboru talentów na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy pozyskanie, zatrudnienie i utrzymanie talentów o unikatowych, specjalistycznych, strategicznych dla organizacji kompetencjach i potencjale rozwojowym jest ważnym wyznacznikiem jej sukcesu w biznesie i utrzymania się w konkurencyjnej przestrzeni rynkowej. Problem ten staje się wyzwaniem, z którym organizacje muszą sobie poradzić.

W ostatnich latach pojawił się tzw. paradoks talentów. Wprawdzie wysokie wskaźniki bezrobocia mogłyby wskazywać na nadwyżkę siły roboczej na rynku pracy, jednak organizacje napotykają na trudności w pozyskaniu, zatrudnieniu i zatrzymaniu pracowników, którzy posiadają kluczowe dla nich kompetencje. W konsekwencji coraz bardziej konkurują ze sobą o talenty. Rywalizacja o talenty dostrzegana już nie tylko na globalnym, ale także na regionalnym i lokalnym rynku pracy staje się coraz bardziej widoczna w szybko rozwijających się nowych obszarach biznesowych, w których wysoki popyt na talenty nie dorównuje ich podaży. Niedobór talentów wzmacniają także zmiany w otoczeniu biznesowym oraz fakt, że w środowisku biznesu kompetencje talentów szybko się dezaktualizują. Z jednej strony wymaga to od organizacji stałego poszukiwania, rozpoznawania i identyfikowania oraz pozyskiwania nowych talentów, a z drugiej właściwego wykorzystania, inwestowania w ich rozwój oraz podejmowania różnych działań na rzecz retencji w organizacji.

Powodzenie w tym zakresie zależy od opracowania i wdrożenia strategii ZYT powiązanej ze strategią zarządzania kapitałem ludzkim oraz ogólną strategią biznesową organizacji. Konieczne jest także opracowanie i wdrożenie stosownych programów działania organizacji na rzecz ZYT, realizowanych na wszystkich jej poziomach oraz przez wszystkie zaangażowane podmioty. Programy te powinny uwzględniać sprawdzone już w praktyce formy, metody, sposoby, techniki i narzędzia działania w sferze ZYT. Ich stosunkowo obszerna lista jest nie tylko rezultatem przeprowadzonych studiów literaturowych nad podjętym problemem, ale także analizy, interpretacji i kompilacji opublikowanych wyników różnych badań nad niedoborem talentów na globalnym, regionalnym i lokalnym rynku pracy. Mają one charakter w zasadzie postulatywny, zatem możliwość ich uwzględnienia w programie przeciwdziałania niedoborowi talentów na konkretnym rynku pracy będzie uzależniona od wielkości, specyfiki i kontekstu funkcjonowania oraz możliwości biznesowych organizacji, a także przyjętej w niej strategii i programu ZYT.

Dzięki analizie literatury przedmiotu osiągnięto cel jakiemu został poświęcony artykuł. Liczni autorzy wskazują, iż rola zarządzania talentami zmienia się wraz z upływem czasu i pogłębianiem się kryzysu niedoboru

---

<sup>17</sup> Raport 2015 Adecco, [dostęp: 15.09.2016], <http://www.manpowergroup.pl/pl/raporty-rynku-pracy/niedobor-talentow.html>

<sup>18</sup> K. Nowakowska, *Polski rynek pracy nie dla talentów. Pracodawcy nie potrafią docenić wartościowych pracowników*. Gazeta Prawna, [dostęp: 15.09.2016], <http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/938363,rynek-pracy-talenty-pracownicy.html>,

talentów na świecie. Wymaga to stworzenia nowego podejścia do problemu oraz stworzenia nowatorskiej koncepcji zarządzania talentami. Z kolei analiza badań organizacji międzynarodowych, badających strukturę i dynamikę zapotrzebowania talentów na świecie, potwierdza hipotezę badawczą i wskazuje, iż najważniejszą kwestią w kontekście kryzysu niedoboru talentów jest zmiana postawy pracodawców wobec swoich obecnych, jak i potencjalnych pracowników, którzy często nie są doceniani z punktu widzenia talentu jaki posiadają.

## **Contemporary crisis of shortage of talent**

### **Summary:**

This article presents a new approach and the changing role of talent management in the organization during the crisis of talent in the labor market. The author assumes that the lack of skilled workers is not only on their side, because employers often do not notice the potential of their employees and do not invest in their development. The problem is therefore reflected the two sides. The problem of the lack of talent in organizations has been included in individual points, which addressed the following issues: the first part explains the concept of talent, talent management and a breakdown of talent in the organization. Then described the growing importance of talent in the organization as a result of competitive and changing environment. Another part of the article presents the results of international research on the shortage of talent in the labor market. The last part is about the talent management strategy in times of crisis, their occurrence and indicates that this problem is not only due to lack of skills and competencies of the employee.

**Keywords:** talent, talent management, ZZT, modern organization.

