

Rozwój talentów w centrach usług wspólnych

Julian Dąbrowski

Wprowadzenie

W ostatnich latach w przedsiębiorstwach rośnie świadomość wpływu potencjału intelektualnego pracowników, na budowanie konkurencyjności firmy. W związku z tym, konieczne staje się takie wykorzystanie tego potencjału, aby przynosił optymalne efekty¹. Zarządzanie nim, pojawia się coraz częściej w literaturze i badaniach jako jedno z kluczowych wyzwań HR w przedsiębiorstwach. Jak wynika z analizy przeprowadzonej w tym zakresie, wśród 1355 osób zarządzających przedsiębiorstwami, zarządzanie talentami jest jednym z 5 kluczowych obszarów polityki personalnej, który musi zostać u nich wzmocniony w roku 2015². Także badania przeprowadzone przez inne podmioty³ potwierdzają wysokie zainteresowanie osób zarządzających tym tematem.

W niniejszym artykule autor podejmuje próbę zdiagnozowania tego, w jaki sposób odbywa się rozwój talentów – czyli jeden z elementów zarządzania talentami, w różnych organizacjach. Stawia on tezę, iż centra usług wspólnych, w których prowadzono badania, posiadają ustrukturyzowany i sformalizowane zasady rozwoju talentów. Tezę tą opiera na założeniu, że przedsiębiorstwa te w powinny posiadać łatwy dostęp do międzynarodowych dobrych praktyk od swoich spółek matek.

Artykuł składa się z 3 części głównych: definiowanie talentu, rozwój talentów jako element procesu zarządzania talentami, rozwój talentów w centrach usług wspólnych w świetle wyników badań oraz z podsumowania.

Definiowanie talentu

Słownik języka polskiego PWN⁴ podaje cztery znaczenia słowa „talent”, który oznacza:

- a) osobę obdarzoną wybitnymi, ponadprzeciętnymi zdolnościami,
- b) cechę polegającą na posiadaniu wybitnych uzdolnień.

¹ C. Longenecker, L. Fink, *Creating human-resource management value in the twenty-first century*, “Human Resources Management International Digest”, s. 29–32.

² Boston Consulting Group, *Report: The Future of HR in Europe*, 2015, s. 3.

³ Manpower Group, *Trendy HR w sektorze BPO/SSC*, 2012; HRM Partners, *Praktyki zarządzania talentami w Polsce*, Warszawa, 2013.

⁴ *Słownik języka polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003,

Dwa pozostałe znaczenia odnoszą się do jednostki monetarnej oraz do jednostki wagi.

Niezależnie od tego, czy jako talent będziemy traktować człowieka, czy też jego zdolności, kryterium wyróżniającym je spośród innych jest warunek ich ponadprzeciętności i wyjątkowości. Są to bardzo pojemne znaczeniowo określenia. Obecnie także w nauce brak jest jednolitej definicji, co akcentuje szerokie grono naukowców zajmujących się tym tematem⁵. Niektórzy naukowcy idą nawet tak daleko w swoich rozważaniach, że zadają pytanie nad sensem definiowania “talentu”, skoro i tak pojęcie to każdy może używać w inny sposób, uzależniony od własnych potrzeb⁶. Autorzy zauważają, że problem ze stworzeniem i stosowaniem jednolitej definicji mają zarówno naukowcy, jak i przedstawiciele biznesu. Stwierdzenie, iż tworzenie „jedynej właściwej” definicji talentu może nie być zasadne, opiera się również na badaniach, pokazujących, że największą efektywność osiągają te modele zarządzania talentami, które są ściśle powiązane ze strategią przedsiębiorstwa⁷. Aby zaś zarządzanie talentami mogło być spójne ze strategią, zdaniem autora, sama definicja talentu musi również bezpośrednio wynikać z potrzeb organizacji. Jest to teza, która również za pomocą logicznej dedukcji znajduje uzasadnienie, gdyż zarządzanie każdymi zasobami – w tym ludzkimi – jest efektywne w momencie, gdy jest skorelowane z innymi procesami i służy realizacji wspólnych celów strategicznych. Cele zaś strategiczne realizowane są bezpośrednio przez ludzi – stąd strategiczne podejście do zarządzania talentami jako fragmentu dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi daje możliwość pełnego wykorzystania wszystkich zasobów będących w posiadaniu organizacji⁸.

Definicji talentu można podać wiele, a poniższa tabela zawiera zbiór publikacji, w których autorzy przedstawiają i wielokrotnie zestawiają ze sobą różnorodne koncepcje tego pojęcia.

⁵ S. Nijs, E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, L. Sels. *A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent*. “Journal of World Business”, 2014;
E. Gallardo-Gallardo, S. Nijs, N. Dries, P. Gallo, *Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis*. “Human Resource Management Review”, 2015;
P. Cappelli, *What 'S Old Is New Again: Managerial "Talent" in an Historical Context*, “Advances in Library Administration and Organization”, 2015;
M. Thunnissen, P. Boselie, B. Fruytier. *A review of talent management: 'infancy or adolescence?'*. International Journal of Human Resources Management”, 2013;
D. Collings, K. Mellahi, *Strategic talent management: A review and research agenda*. “Human Resource Management Review”, 2009;
N. Ghafar, L. Salleh L. Systematic literature review: Mapping the topology of the talent management research, wykład na konferencji: Kuala Lumpur International Business, Economics and Law Conference, Kuala Lumpur 2015.

⁶ E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, T. González-Cruz. *What is the meaning of 'talent' in the world of work?* “Human Resource Management Review”, 2013.

⁷ C. Tansley, *What do we mean by the term "talent" in talent management?* “Industrial and Commercial Training”, 2011.

⁸ M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2010, s. 47.

Tabela 1. Publikacje zestawiające różne definicje pojęcia talentu.

Literatura anglojęzyczna	Literatura polskojęzyczna
S. Nijs, E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, L. Sels 2014 ⁹ , E. Gallardo-Gallardo, S. Nijs, N. Dries, P. Gallo 2015 ¹⁰ E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, T. González-Cruz 2015 ¹¹ , C. Tansley 2011 ¹² , P. Cappelli 2015 ¹³ , S. Nijs i in. 2013 ¹⁴ , S. Ross 2013 ¹⁵ , P. Iles 2013 ¹⁶ .	T. Listwan 2005 ¹⁷ , A. Pocztowski 2008 ¹⁸ , S. Borkowska 2005 ¹⁹ , T. Ingram 2011 ²⁰ , A. Miś 2009 ²¹ , K. Kwiecień 2004 ²² , M. Juchnowicz 2007 ²³ , J. Tabor 2013 ²⁴ .

Źródło: Opracowanie własne.

⁹ S. Nijs, i in., *A multidisciplinary review...*, dz. cyt.

¹⁰ E. Gallardo-Gallardo, i in., *Towards an understanding...* dz. cyt.

¹¹ E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, T. González-Cruz, *What is the meaning...*, dz. cyt.

¹² C. Tansley, *What do we mean...*, dz. cyt.

¹³ P. Cappelli, J. Keller, *Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, 2014.

¹⁴ S. Nijs i in. *A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent*. „Journal of World Business”. 2013.

¹⁵ S. Ross. *How definitions of talent suppress talent management, ?* “Industrial and Commercial Training”, 2013.

¹⁶ P. Iles. *Commentary on “The meaning of ‘talent’ in the world of work”*. “Human Resource Management Review”, 2013.

¹⁷ T. Listwan. *Zarządzanie talentami - wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] Zarządzanie talentami, S. Borkowska (red.), IPiSS, Warszawa 2005.

¹⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Kraków. 2008.

¹⁹ S. Borkowska (red.). *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.

²⁰ T. Ingram, *Zarządzanie talentami: Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2011

²¹ A. Miś, *Zarządzanie talentami w organizacji*, 2009.

²² K. Kwiecień. *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] Zarządzanie talentami, red. Stanisława Borkowska. IPiSS, Warszawa 2004.

²³ M. Juchnowicz, *Talent w organizacjach międzynarodowych* [w:] T. Listwan, S. Witkowski (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wrocław 2006.

²⁴ J. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie: koncepcje, strategie, praktyki*, Warszawa 2013.

Różnorodność definicji talentu przedstawiana jest przez wielu autorów dychotomicznie, a obrazuje to tabela 2. Wyczytać z niej można jak skrajnie różne mogą być definicje talentu – a przecież precyzyjne zdefiniowanie zasobu jest kluczowe do tego, aby móc nim skutecznie zarządzać.

Tabela 2. Różnorodne koncepcje talentu w literaturze naukowej.

Punkt w dyskusji	Sporne koncepcje	Implikacje dla rozwoju talentów
Kim lub czym jest talent?	Przedmiotowa	Zarządzanie kompetencjami, zarządzanie wiedzą. To kompetencje są talentami.
	Podmiotowa	Zarządzanie karierą, planowanie sukcesji. To człowiek jest talentem.
Jak rozpowszechniony jest talent w populacji?	Inclusive (wszystkim)	Diagnozowanie i rozwijanie wyjątkowego potencjału w każdym pracowniku.
	Exclusive (wyselekcjonowanej grupie)	Podział pracowników i wybór grupy na której należy się skupić.
Czy można nauczyć talentu?	Talent wrodzony	Selekcja, ocena, identyfikacja są kluczowe aby odkryć talent.
	Talent rozwinięty	Talent można rozwinać poprzez przemyślany model szkolenia pracowników.
Jak rozpoznać talent	Po potencjale (high-potential)	Rozwijać te kompetencje, w których pracownik posiada potencjał rozwojowy.
	Po efektach (high-performer)	Wzmacniać te kompetencje, w których pracownik już przejawia wysokie efekty.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: N. Dries, *The psychology of talent management: A review and research agenda* "Human Resource Management Review", 2013, s. 275.

Przykłady podane w literaturze pokazują, że można na wiele sposobów łączyć opisane powyżej koncepcje, np.

Koncepcja przedmiotowa rozpoznawana po efektach:

"(...) jest to wybitne opanowanie stale rozwijanych umiejętności"²⁵

Koncepcja podmiotowa rozpoznawana po potencjale lub po efektach:

„Talenty to grupa osób, które w sposób znaczący mogą wpłynąć na organizację - poprzez swoją efektywność lub też w dłuższej perspektywie czasu - poprzez wykorzystywanie wysokiego potencjału²⁶.”

Koncepcja *inclusive*.

„Jest to każdy pracownik zatrudniony w firmie, gdyż posiada ważne z punktu widzenia organizacji kompetencje²⁷”.

Brak wykorzystywania jednolitej definicji talentu utrudnia prowadzenie prac porównawczych na temat efektywności zarządzania talentami w różnych organizacjach. Trudno jest bowiem porównywać skutek zarządzania grupą, która przez każdy podmiot może być definiowana w inny sposób. Dwóch angielskich autorów²⁸, stwierdziło, że talent zawsze należy definiować w kontekście konkretnej strategii i celów przedsiębiorstwa. Ich zdaniem, informacja o tym „kto jest talentem” powinna wskazywać na to, którą grupę pracowników należy objąć szczególnymi inwestycjami w rozwój²⁹.

Rozwój talentów jako element procesu zarządzania talentami

Zarządzanie talentami definiowane jest na wiele sposobów. T. Ingram [2011] podaje, że podobnie jak w przypadku zarządzania zasobami ludzkimi, tak i w tym przypadku (który jest zawężeniem tejże dziedziny) definicje i charakterystyka powstają dopiero na skutek obserwacji tego, co dzieje się w praktyce zawodowej³⁰. Na zarządzanie zasobami ludzkimi składa się szereg działań, wśród których autorzy wymieniają różnorodne elementy (tab. 3).

²⁵ F. Gagné, *A proposal for subcategories within the gifted or talented populations*. „Gifted Child Quarterly”, 1998, s. 67.

²⁶ C. Tansley, i in. *Talent: Strategy, management, measurement*, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London 2007, s. 8.

²⁷ K. Kwiecień, *Zarządzanie talentami...* dz. cyt. s. 163.

²⁸ D. Collings, K. Mellahi, *Commentary on: „Talent-innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management”*. „Human Resources Management Review”, 2013.

²⁹ Tamże, s. 4

³⁰ E. Gallardo-Gallardo, i in., *Towards an understanding...* dz. cyt. D. Kristine, *Questioning the Value of a Consistent Approach to Talent Management: When One Best Way is not Enough*. Conference: Academy of Management, Boston 2013; N. Dries, *Talent management, from phenomenon to theory*, „Human Resources Management Review”, 2013.

Tabela 3. Zestawienie elementów procesu zarządzania talentami w modelach i definicjach przytoczonych przez wybranych autorów.

Publikacja	Pozyskiwanie	Selekcja	Rozwój	Rozmieszczenie i integracja	Utrzymanie i motywowanie	Kariera*
[Scullion i Collings, 2007, s. 102]	X		X	X		
[Davies i Davies, 2010, s. 421]	X	X	X		X	
[Borkowska, 2007, s. 5]	X		X		X	
[Berger i Berger, 2004]	X	X	X		X	
[Romans i in., 2006]	X	X	X	X	X	
[Rhea Duttgupta, 2005]	X		X	X	X	
[Pocztowski, 2008, s. 61]	X		X		X	
[Ashton i Morton, 2005, s. 31]	X		X		X	X
[Armstrong, 2007, s. 354]	X		X		X	
[Listwan, 2005, s. 21]	X		X		X	X
[Kaczmarska i Sienkiewicz, 2005, s. 56]	X		X		X	
[Sienkiewicz, 2007, s. 32]		X	X	X	X	
[E.Maliszewska, 2005, s. 79]	X		X		X	X
[Frank i Taylor, 2004]	X	X	X		X	
[Filipowicz, 2014, s. 283]	X	X	X	X		

* Kariera rozumiana jako planowanie ścieżki kariery, awans lub przesunięcie pracownika wewnątrz organizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu

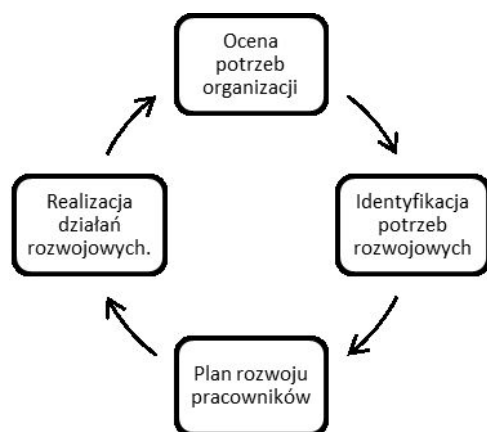
Część definicji i modeli ujmuje zarządzanie talentami w sposób uwzględniający także aspekt strategiczny – nawiązując w nich do strategii firmy, ustalania potrzeb, przygotowywania architektury HR, a także procesu planowania działań oraz określanie efektów³¹.

³¹ D. Collings, K. Mellahi, *Commentary on... dz. cyt.*;
A. Pocztowski, *Zarządzanie... dz. cyt.*;
C. Ashton, L. Morton, *Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management*, "Strategic Human Resources Review", 2005;

To, co jest elementem wspólnym dla wszystkich opisanych w tabeli definicji, to pojawiający się w nich element rozwoju talentów. Co ciekawe, rozdział dotyczący form rozwoju pracowników w niektórych książkach naukowych występuje zaraz po lub przed rozdziałem dotyczącym zarządzania talentami³².

Rozwój pracowników jest jednym z elementów zarządzania talentami, polegającym na dostarczeniu im potrzebnych kompetencji do tego, aby mogli realizować postawione przed nimi zadania zawodowe na odpowiednim poziomie³³. Jeżeli organizacja świadomie chce doprowadzić do otrzymania wyniku końcowego jakim jest przyrost potrzebnych kompetencji i związane z tym wyniki biznesowe, powinna skorzystać z czteroetapowego modelu rozwoju pracowników³⁴.

Rysunek 1. Model rozwoju pracowników.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Sloman, *Strategia szkolenia pracowników*, Warszawa 1997, s. 42.

Istnieje także drugi sposób na uzupełnienie potrzebnych kompetencji wewnątrz organizacji. Jest to podniesienie efektywności napływu nowych pracowników do organizacji. Z praktycznego punktu widzenia firmy, zanim zakupią talent spoza organizacji, najpierw korzystają z pierwszego wariantu – to jest próbują wyszkolić posiadanych już pracowników – co jest rozwiązaniem zazwyczaj znacznie tańszym³⁵.

Ł. Sienkiewicz, *Praktyczne rozwiązania w dziedzinie zarządzania talentami*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 2007;

L. Burke. *Developing high-potential employees in the new business reality*, “Business Horizons”, 1997.

³² G. Filipowicz. *Zarządzanie talentami: perspektywa firmowa i osobista*, Warszawa 2014;

T. Oleksyn. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Warszawa 2014.

³³ G. Filipowicz. *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa 2004, s. 17.

³⁴ M. Sloman, *Strategia szkolenia pracowników*, Warszawa 1997, s. 42.

³⁵ P. Reilly, *Identifying the right course for talent management*, “Public Personell Management”, 2008, s. 297.

Rozwój talentów w Centrach Usług Wspólnych

Pojęcie „centrum usług wspólnych” pojawiło się w latach 80-tych XX wieku na określenie wyodrębnionych jednostek organizacyjnych zajmujących się konsolidacją i realizacją wspólnych funkcji występujących w różnych jednostkach spółki macierzystej³⁶. Poprzez koncentrację w jednym podmiocie zadań wykonywanych dotychczas przez kilka osobnych podmiotów możliwa jest efektywniejsze wykorzystanie ich zasobów w ramach realizacji działań strategicznych³⁷. Dodatkowymi korzyściami płynącymi dla organizacji z wykorzystania centrów usług wspólnych jest redukcja kosztów pobocznych funkcji organizacyjnych oraz kapitalizacja wiedzy i informacji w zakresie danej funkcji³⁸.

Centra usług wspólnych realizują wybrane zadania z obszarów obejmujących:

- a) Finanse i rachunkowość
- b) Usługi IT
- c) Usługi HR
- d) Obsługa klienta
- e) Zarządzanie projektami
- f) Zaopatrzenie

Powyższa lista obejmuje te obszary, które według badania przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Liderów Sektora Usług dla Biznesu, realizowane są w przynajmniej 20% centrów na terenie Polski³⁹. Badanie przeprowadzone przez to stowarzyszenie wskazuje również na bardzo szybki wzrost zatrudnienia w branży usług dla biznesu (obejmujących firmy SSC, BPO, ITO).

³⁶ L. Hawrysz, *Centra usług wspólnych w sektorze publicznym w Polsce*. „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa”, 2015, s. 51.

³⁷ P. Walsh, M. McGregor-Lowndes, C. Newton, *Shared services: Lessons from the public and private sectors for the nonprofit sector*, „Australian Journal of Public Administration”, 2008, s. 5-6.

³⁸ S. Wang, H. Wang, *Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational designing*, „Human Systems Management”, 2007, s. 282-283.

³⁹ ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, 2013.

Tabela 4. Zatrudnienie w branży usług dla biznesu w Polsce.

Data badania	04.2013	04.2014	04.2015	2016 - prognoza
Wielkość zatrudnienia	110 000	128 000	150 000	170 000
Procentowy przyrost rok/rok		16	17	13

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: ABSL. Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2015, s. 11.

Wzrost średnioroczny zatrudnienia w okresie 04.2013-04.2014 dla firm z samej tylko aglomeracji poznańskiej wynosił aż 20% i dał wynik zatrudnienia około 9000 osób w centrach usług dla biznesu w regionie⁴⁰. Dodatkowo to samo badanie wskazuje, że 89% firm w okresie ostatnich 3 lat zwiększyło swoje zatrudnienie, a 86% planuje zwiększyć zatrudnienie o przeciętnie 28% do końca 2016 roku. Planowany wzrost zatrudnienia, czyli też zapotrzebowania na konkretne kompetencje, skutkować będzie także koniecznością utrzymania i rozwoju obecnie posiadanych pracowników – szczególnie tych określanych jako talenty i przewidywanych do przejścia roli liderów. Wynika to z potrzeby podnoszenia efektywności pracowników przy rosnących trudnościach z rekrutacją nowych. Jest to potrzeba tym bardziej istotna, iż bezrobocie rejestrowe w Poznaniu w sierpniu wynosiło 2.7% [GUS 2015], a to powoduje, iż przedsiębiorstwom co raz trudniej jest pozyskać nowych pracowników.

Badanie skierowane zostało do firm z branży SSC, mających swoje miejsce działania na terenie aglomeracji poznańskiej. Spośród rozesłanych 21 ankiet – do wszystkich działających firm, uzyskano 7 wypełnionych, co stanowi 33,3%. Wszystkie ankiety wypełniono w sposób prawidłowy. W przypadku 5 firm badanie ankietowe uzupełnione zostały wywiadem pogłębionym.

W ramach ankiety podmiotom zadawano następujące pytania:

- 1) Czy istnieje formalna definicja talentu w organizacji?
- 2) Jakie grupy pracowników są objęte zarządzaniem talentami? Ilu ich jest?
- 3) Jakie cele są stawiane przed podejmowanymi działaniami w ramach zarządzania talentami (wybór 3 najważniejszych odpowiedzi z listy).
- 4) Czy wyznaczane są mierzalne cele, do których realizacji ma doprowadzić zarządzanie talentami?
- 5) Jakie metody rozwoju kompetencji wykorzystywane są dla poszczególnych grup pracowników?
- 6) Na rozwój których kompetencji kładziony jest największy nacisk?
- 7) W jaki sposób mierzona jest skuteczność działań skierowanych do talentów?

⁴⁰ ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Poznaniu*, 2014, s. 8.

Odpowiedzi udzielone przez reprezentantów działów personalnych pozwoliły na przeprowadzenie poniższej analizy.

Tabela 5. Wielkość zatrudnienia wśród respondentów.

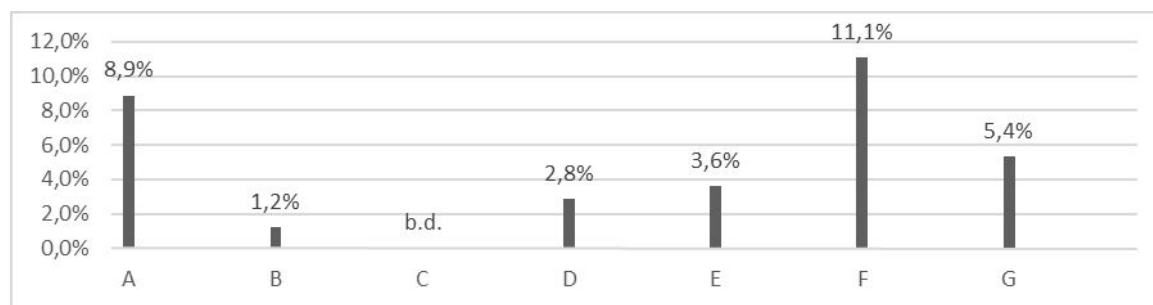
Wielkość zatrudnienia	Liczba respondentów
< 100	1
>100 i < 250	3
>250	3

Źródło: opracowanie własne.

Średnie zatrudnienie u respondentów wynosiło 245 osób. Przeciętne zatrudnienie we wszystkich centrach usług dla biznesu z aglomeracji poznańskiej wyniosło w 196 osób⁴¹, co przy prognozowanym ówczesnie wzroście zatrudnienia dla branży na 2015r. powinno dać wynik średniego zatrudnienia w wysokości 235 osób. Przyrost zatrudnienia prognozowany był na poziomie 20% i miał być podobny do tego, który nastąpił w okresie 04.2013 – 04.2014⁴².

Każda z badanych firm potwierdziła, iż realizuje działania w obszarze zarządzania talentami. Wszystkie oprócz jednej (podmiot C) wskazały także jaki procent osób spośród wszystkich zatrudnionych stanowią osoby określone jako talenty.

Rysunek 2. Procent osób należących do grupy talentów w badanych SSC.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podane wartości są bardzo zróżnicowane. Sięgają wielkości ~10% , która wskazywana jest przez część autorów jako pułap, który powinien być objęty działaniami z obszaru zarządzania talentami (3,55). Inni autorzy podają, że wielkość ta powinna oscylować na poziomie 3-5%⁴³.

⁴¹ ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Poznaniu*, 2014.

⁴² Tamże.

⁴³ L. Berger, R. Berger, *The talent management handbook*, Nowy Jork 2004.

Pomimo, że 100% przedsiębiorstw podaje, iż występują u nich elementy zarządzania talentami, żadna z organizacji (0%) nie posiada formalnie przyjętej definicji talentu. Większość także (6 z 7) nie prowadzi działań w sposób kompleksowy – to jest rozpoczynając od etapu wejścia do systemu zarządzania talentami: planowanie, pozyskanie, wyznaczenie celów, poprzez etap procesu (rozwój, motywowanie, utrzymanie), aż do etapu wyjścia (awans, przeniesienie, odejście z organizacji).

Podczas badania pytano respondentów o to jakie grupy pracowników mogą zostać nominowane lub określone jako talenty. Odpowiedzi większości respondentów wskazują na to, iż zazwyczaj działania skierowane są to wszystkich osób w organizacji. Podczas wywiadów zostało to uszczegółowione – mianowicie w 2 z 7 organizacji potencjalnie każdy mógł być włączony do grupy talentów, jednakże w praktyce najczęściej były to osoby przygotowywane do roli liderów (sukcesorzy) lub obecna kadra kierownicza niskiego i średniego szczebla.

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie 3 najważniejszych celów, które chcą osiągnąć poprzez realizację działań w ramach zarządzania talentami. Wyniki przedstawiono w tabeli poniżej.

Tabela 6. Główne cele stawiane przed zarządzaniem talentami w SSC.

Cele	Liczba odpowiedzi
a. Zapewnienie ciągłości zarządzania	4
b. Wykształcenie liderów	4
g. Zwiększenie efektywności i wydajności pracowników.	3
h. Wykorzystanie ich umiejętności do wzmacniania przewagi konkurencyjnej.	3
d. Przyspieszony rozwój kompetencji strictly zawodowych.	2
e. Zmniejszenie rotacji kluczowych pracowników.	2
c. Wykształcenie przyszłej kadry zarządzającej.	1
f. Wzrost zaangażowania pracowników.	1
i. Bieżące realizowanie dodatkowych zadań i celów biznesowych.	1
j. Poprawa wizerunku firmy jako pracodawcy na rynku pracy.	0
j. Inne – jakie?	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Cele stawiane obecnie przez firmy są zbliżone do tych, które inspirowały „ogłoszenie wojny o talent”⁴⁴. Autorzy badania przeprowadzonego na 77 firmach, 359 osobach kadry zarządzającej i 5679 talentach stwierdzili, że tym rodzajem talentu, którego brakować będzie najbardziej jest talent przywódczy, przewidując tym samym rosnące problemy z zapewnieniem ciągłości zarządzania w organizacjach. Co warto zauważyć, żadna z organizacji nie stawia jednak mierzalnych celów przez realizowanymi działaniami z obszaru zarządzania talentami. Wywiady pogłębione potwierdziły, że

⁴⁴ E. Chambers i in., *The war for talent*, “The McKinsey Quarterly”, 1998, s. 46-47.

cele są stawiane przed poszczególnymi pracownikami – najczęściej jako cele zadaniowe, jednakże w większości firm (5 z 7), osoba określana przez firmę jako talent sama nie jest tego nawet świadoma. Implikacją braku mierzalnych celów dla zarządzania talentami jest brak mierzenia poziomu skuteczności tychże działań, czyli brak możliwości określenia rentowności inwestycji w rozwój talentów.

Respondenci proszeni o wskazanie kompetencji, które rozwijają podczas działań z zakresu zarządzania talentami wskazywali tak, jak przedstawiono w tabeli poniżej. Możliwe było wskazanie dowolnej liczby kompetencji.

Tabela 7. Kompetencje rozwijane w ramach zarządzania talentami.

Rozwijana kompetencja	Liczba wskazań
i. Proaktywność.	4
l. Skuteczna komunikacja ze współpracownikami i przełożonymi.	4
d. Umiejętność organizacji pracy zespołowej.	3
e. Dzielenie się wiedzą.	3
n. Samodzielność	3
a. Orientacja na klienta.	3
b. Orientacja na wyniki biznesowe firmy.	2
f. Wprowadzanie zmian.	2
c. Tworzenie atmosfery do współpracy.	1
k. Przejęcie odpowiedzialności za własny rozwój.	1
g. Podejmowanie szybkich i skutecznych decyzji.	0
h. Twórcze rozwiązywanie problemów.	0
j. Zarządzanie sobą w czasie.	0
m. Znajomość zasad funkcjonowania całej organizacji.	0
o. Zaawansowane kompetencje twarde (wiedza stanowiskowa)	0
p. Inne	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Stwierdzić można, iż kompetencje na których rozwój firmy kładą największy nacisk to kompetencje, które sprowadzają się do tego, aby talent potrafił jak najefektywniej wykorzystywać swój potencjał. Zarówno proaktywność, jak i samodzielność, czy dzielenie się wiedzą są tymi kompetencjami, które są niezbędne do tego, aby talent mógł uwolnić swoją inicjatywę i podnosić efektywność działań – bez ograniczenia ze strony organizacji. Skuteczna komunikacja i umiejętności współpracy zespołowej są tymi elementami, które pozwalają mu włączyć pozostałych pracowników do realizowanych zadań.

Akcentując powyżej opisane kompetencje, respondenci wskazywali, że korzystają z różnorodnych form rozwojowych. Każdy z respondentów zaznaczał w ankiecie, które formy rozwoju stosuje w przypadku poszczególnych grup pracowników. Wyróżniono 4 grupy pracowników:

- a) Eksperti – obecni i przyszli specjaliści w danym obszarze merytorycznym.

- b) Sukcesorzy – przyszli liderzy
- c) Liderzy – kadra kierownicza zarządzająca pracownikami szeregowymi.
- d) Kierownicy, dyrektorzy – kadra kierownicza zarządzająca liderami lub kierownikami.

W 7 na 7 firmach działania są kierowane do pracowników poziomu ekspertów i sukcesorów. W 5 na 7- do każdej oprócz wyższej kadry kierowniczej, a tylko w 3 badanych firmach występują działania skierowane do talentów ze wszystkich grup pracowniczych.

Tabela 8. Formy rozwoju stosowane przez SSC w ramach zarządzania talentami.

Stosowane formy rozwoju	Eksperci	Sukcesorzy	Liderzy	Kadra kierownicza
Liczba organizacji w których zarządzanie talentami dotyczy wskazanej grupy	7	7	5	3
a. Cykliczne szkolenia pogłębiające wiedzę.	5	5	3	3
b. Spotkania coachingowe.	2	4	2	2
c. Udział w konferencjach.	1	1	1	1
d. Zadania wdrażające wiedzę na stanowisku.	7	6	5	3
f. Indywidualne plany rozwoju.	5	6	4	3
g. Zadania do samodzielnej nauki.	0	0	0	0
h. E-learning.	2	1	1	1
i. Mentoring.	5	5	3	2
j. Job rotation	2	1	0	0
k. Udział w projektach o znaczeniu strategicznym.	3	3	2	3
l. Praca w innych oddziałach spółki.	0	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Można zauważyć, że firmy SSC stosują bardzo zróżnicowane formy rozwoju swoich pracowników z grupy talentów. Dopiero jednak wywiady pogłębione odkryły, iż działania rozwojowe skierowane do talentów w niewielkim stopniu różnią się od działań rozwojowych skierowanych także do innych pracowników. Podczas tychże wywiadów 3 z 7 organizacji przyznały, że przynależność do grupy talentów niesie dla nich przede wszystkim tę korzyść, że stawia pracowników w bardziej korzystnej sytuacji podczas decydowania czy sfinansować ich działania rozwojowe, czy też nie. Są też w pierwszej kolejności brani pod uwagę podczas awansu. Firmy przyznają, że potencjalnie każdy z pracowników ma dostęp do tych samych działań rozwojowych, choć zaklasyfikowanie kogoś jako talent znacznie ułatwia mu otrzymanie zgody na udział w tych działaniach.

Podsumowanie

Badanie dotyczące zarządzania talentami w Centrach Usług Wspólnych wskazuje, że rośnie zainteresowanie tym tematem wśród osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. Wszystkie firmy potwierdziły, iż w najbliższym roku dalej będą rozwijać i wprowadzać nowe

działania skierowane na rozwój talentów. Aż 2 z 7 respondentów przyznało, że będzie to dla nich priorytet na rok 2016. Zarządzanie talentami w organizacjach, które wzięły udział w badaniu jest na początkowym etapie tworzenia spójnych działań. Zauważyć można, że mimo iż działania rozwojowe są prowadzone w firmach SSC na dość szeroką skalę (występuje duża różnorodność), to jednak rzadko kiedy działania te łączone są z konkretnymi celami do których rozwój ma prowadzić, co implikuje fakt, iż pomiar efektywności następuje najczęściej (o ile w ogóle) w formie subiektywnej oceny przełożonych. Zdaniem autora, to właśnie brak ewaluacji i oceny zarządzania talentami skutkuje tym, iż dziedzina ta rozwija się w praktyce zawodowej stosunkowo wolno. Trudno jest bowiem uzasadnić dodatkowe koszty inwestycji w zasoby ludzkie, jeżeli nie wiadomo nawet w jakim stopniu inwestycja ta zwróci się i będzie mogła być przełożona na realizację celów biznesowych przedsiębiorstwa. W zakresie działań rozwojowych badane firmy SSC deklarują, że będą przygotowywać (lub już przygotowują) działania skierowane typowo do grupy talentów.

Wszystkie badane firmy zadeklarowały, iż chcą rozwijać działania skierowane do talentów w najbliższych latach. Badanie przeprowadzono w okresie czerwiec – październik 2015, czyli w momencie publikacji wyników, sytuacja badanych organizacjach może już wyglądać odmiennie. Próba badawcza z racji na jej małą liczebność – pomimo, iż obejmowała 1/3 populacji w aglomeracji poznańskiej, nie pozwala na uogólnianie wyników na wszystkie centra usług wspólnych. Wnioski płynące z badań mogą być jednak przyczynkiem do dalszych refleksji na temat istotności zarządzania talentami w organizacjach i potrzeby wyodrębniania takiej grupy pracowników z całej ich populacji.

O autorze

Julian Dąbrowski jest doktorantem Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, na Wydziale Zarządzania, w Katedrze Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa. Tematem zarządzania talentami zajmuje się zarówno naukowo, jak i wdrażając takie rozwiązania w przedsiębiorstwach komercyjnych.

Streszczenie

Artykuł opisuje wyniki badania, które miało na celu wstępną analizę obecnego stanu zarządzania talentami w poznańskich centrach usług wspólnych (*Shared Services Center - SSC*), ze szczególnym nastawieniem na działania związane z rozwojem pracowników określanych jako talenty. Autor nie dotarł do żadnego wcześniejszego badania dotyczącego zarządzania talentami w centrach usług wspólnych, a jest to jedna z najszybciej rozwijających się branż w naszym kraju. W badaniu ankietowym wzięło udział 7 z 21 centrów usług wspólnych mających swoje biura w aglomeracji poznańskiej. W przypadku pięciu z nich dodatkowo odbyły się wywiady pogłębione z pracownikami odpowiedzialnymi za rozwój personelu. Badanie wskazuje na to, iż istnieje duża rozbieżność pomiędzy sposobem rozwijania talentów, jaki jest sugerowany w literaturze naukowej a tym, jaki jest stosowany przez centra usług wspólnych.

Summary

This article describes the results of study which was provided to diagnose present state of talent management in Shared Services Centers in Poznań, especially emphasizing talent development. Author didn't find any earlier studies on talent development in shared services centers in Poland and states that it is a topic which should be examined while it's one of the fastest growing business in Poland. 7 out of 21 SSC from Poznań took part in the survey. 5 of them participated in in-depth study. Results show that there is a huge difference between talent development procedures described in scientific literature and those used by SSC.