

## ROZDZIAŁ 6

# Zarządzanie kompetencjami pracowników o wysokim potencjale a sukces organizacji – relacje i zależności

**Joanna STRZELCZYK-ŁUCKA**

ORCID: 0000-0002-9023-8746

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa  
im. Wojciecha Korfańtego w Katowicach  
Wydział Zarządzania

**Anna DEWALSKA-OPITEK**

ORCID: 0000-0002-1269-4738

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Informatyki i Komunikacji

### 6.1. Wprowadzenie

Gwałtowne zmiany gospodarcze, technologiczne, społeczne, polityczne i środowiskowe oraz wzrost złożoności procesów wewnętrznych stanowią nowe wyzwania dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Naturalną konsekwencją tych zjawisk jest konieczność weryfikacji wielu dotychczasowych paradygmatów funkcjonowania przedsiębiorstwa, mających bezpośrednie przełożenie na wybór realizowanej strategii, poziom i wartość posiadanych zasobów oraz na sposób ich zarządzania. Przedsiębiorstwo powinno być kreatywne, elastyczne i niekonwencjonalne w sposobie działania. Powinno raczej kreować otoczenie niż być jego biernym uczestnikiem<sup>1</sup>. Współczesne organizacje stoją przed wyzwaniem ciągłego uczenia się, doskonalenia oraz dostosowywania się do turbulentnych warunków w gospodarce<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Sopińska, *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, SGH, Warszawa 2012, s. 9.

<sup>2</sup> W. Werenda, *Zarządzanie oparte na relacjach z interesariuszami w podstawowej jednostce samorządu terytorialnego. Rozważania teoretyczne*, [w:] *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, E. Kuczmera-Ludwiczńska (red.), SGH, Warszawa 2012, s. 249.

Środowisko organizacji zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne stymuluje do zmian w każdym obszarze zasobowym. Szczególnie ważne są jednak zasoby ludzkie, które stają się zwłaszcza w kontekście funkcjonowania gospodarki opartej na wiedzy zasobem kluczowym. Do symptomatycznych wyzwań, przed jakimi stoją współczesne organizacje, należy przede wszystkim: permanentna elastyczność, mobilność pracowników, wielokulturowość, różnorodność pokoleniowa, dostrzeganie pozytywnego potencjału organizacji oraz zmiany w wartościach pracowniczych<sup>3</sup>. Niniejsze opracowanie jest próbą przedstawienia kluczowych wyzwań stojących przed menedżerami w kontekście zjawiska rosnącego wpływu zarządzania kompetencjami utalentowanych pracowników jako determinanty sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa w świetle dynamicznie zmieniającego się otoczenia.

## 6.2. Kompetencje – ujęcie terminologiczne

Termin kompetencje w ostatnich dwóch dekadach zrobił spektakularną karierę wśród menedżerów i teoretyków zarządzania. Wyszukiwanie w bazie EBSCO terminu „competency” przynosi ponad 27 tysięcy artykułów, a wyszukiwanie na podstawie słowa „competence” dostarcza 49 tysięcy doniesień<sup>4</sup>. Mimo wielu prób uzgodnienia stanowisk badaczy, nie ma jednoznacznej zgody w kwestii znaczenia pojęcia kompetencji. Praktycznie każdy autor podaje swoje własne definicje, dając takie bądź inne uzasadnienia. Wydaje się przy tym, że nie jest to wada bądź ograniczenie w praktycznym zastosowaniu tego pojęcia. Wynika to raczej z pragmatycznego nastawienia, w którym ważniejsza jest skuteczność niż konstrukcja teoretyczna<sup>5</sup>.

Nie sposób zaprezentować bogactwa interpretacji pojęcia kompetencji, pojawiających się w publikacjach z różnych obszarów wiedzy, podjęto więc próbę podstawowej interpretacji tego terminu. Z przedstawionego

---

<sup>3</sup> I. Bednarska-Wnuk, *Rozwój zasobów ludzkich wobec wyzwań współczesności*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, P. Wachowiak (red.), SGH, Warszawa 2012, s. 45-52.

<sup>4</sup> G. Gruszczyńska-Malec, J. Strużyna, *Budowanie kompetencji absolwenta uniwersytetu*, [w:] *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki i biznesu*, K. Jędralska, J. Bernais (red.), Wydawnictwo UE, Katowice 2011, s. 171.

<sup>5</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 17.

zestawienia wybranych definicji kompetencji (tabela 1) wynika, iż termin ten jest niejednorodnie definiowany. Występowanie w języku polskim takich pojęć, jak: umiejętności, zdolności czy kwalifikacje, faktycznie utrudnia i komplikuje zajmowanie się tematyką kompetencji<sup>6</sup>. Należy jednakże zauważyć, iż większość autorów uważa kompetencje za pojęcie szerokie i nadrzędne w stosunku do innych, wspomnianych powyżej.

**Tabela 1.** Przegląd definicji kompetencji

Autor	Definicja kompetencji
<b>R. Boyatzis</b>	Potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki.
<b>M. Butkiewicz</b>	Zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności, pełnomocnictw i uprawnień do działania.
<b>A. Sajkiewicz</b>	Zbiór wiedzy, uzdolnień, stylów działania, osobowości, wyznaczanych zasad, zainteresowań i innych cech, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamiarami przedsiębiorstw.
<b>A. Pocztowski</b>	Ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określone wartości oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika-właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach.
<b>G. Gruszczyńska-Malec</b>	Zdolność i gotowość pracownika do realizacji określonych funkcji (zadań, czynności) w różnych sytuacjach pracy.
<b>G. Filipowicz</b>	Dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.
<b>C. Levy-Leboyer</b>	Są zbiorem zachowań, które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej.
<b>S. Whiddett, S. Hollyforde</b>	Zdolność skutecznej realizacji określonych zadań związanych z pracą lub osiągania pożądanych, wymiernych wyników, zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań.

Opracowanie własne

W literaturze tematu nie ma zgodności co do zakresu definiującego kompetencje, a tym samym także w kwestii samej struktury kompetencji.

<sup>6</sup> A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 47.

Przegląd dotychczasowego dorobku pozwala na wyłonienie różnych stanowisk, odnoszących się do problematyki kompetencji. Od lat toczy się dyskusja dotycząca problemu, czy kompetencje to dyspozycje, czy zachowania. Próbą rozstrzygnięcia problemu jest włączenie zachowań do zbioru elementów składowych kompetencji. Jeśli potraktować kompetencje jako możliwości, którymi dysponuje osoba i założyć, że ujawnia je w określonym działaniu, pod wpływem motywacji wewnętrznej lub zewnętrznej, to pytanie: kompetencje – dyspozycje czy zachowania? nie musi oznaczać sprzeczności. Warto podkreślić, iż współcześnie większość koncepcji kompetencji (w tym także kompetencji kierowniczych i zawodowych) stanowi odmianę formuły zawierającej stwierdzenie, że kompetencja to zespół cech danej osoby, umożliwiających jej skuteczne i/lub wyróżniające się wypełnianie określonych zadań (np. związanych z pracą zawodową). Zatem kompetencje, tak jak przed chwilą zauważono, to dyspozycje ujawniane w trakcie realizacji zadań. Odwołując się do założeń psychologii behawioralnej, w ostatnich dziesięcioleciach formułowano rozmaite warianty definicji kompetencji jako zestawu cech unaoczniającego się w działaniu. Czyniono tak głównie po to, by dokładnie określić ów „zespół cech” i tym samym zbliżyć się do stworzenia struktury kompetencji. Efektem prac koncepcyjnych, podejmowanych przez przedstawicieli różnych dziedzin wiedzy, stało się pojmowanie kompetencji jako zbioru wielu składowych, do których zalicza się najczęściej: wiedzę, umiejętności, zdolności, postawy i zachowania oraz motywację<sup>7</sup>.

Dla potrzeb niniejszego opracowania można przyjąć, iż kompetencje określają zdolności i gotowość pracownika (lub potencjalnego pracownika) do realizacji określonych funkcji (zadań, czynności) w różnych sytuacjach pracy<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> S. Whiddett, S. Hollyford, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13.

<sup>8</sup> G. Gruszczyńska-Malec, *Wymiary kompetencji zawodowych pracownika współczesnej organizacji*, Zeszyt Naukowy „Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami”, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. J. Ziętka, nr 14, Katowice, 2002, s. 40.

Klasyfikacji kompetencji można dokonywać w oparciu o rozmaite kryteria. Do jednego z nich zaliczyć należy własność. Zastosowanie tego kryterium pozwala na wyłonienie kompetencji:

- indywidualnych (kompetencje indywidualne wiążą określony zestaw cech, ujawniających się w działaniach, z człowiekiem)
- grupowych (kompetencje zespołu, korporacji/organizacji).

W odniesieniu do obu wymienionych, głównych rodzajów kompetencji można wskazać dodatkowe kryteria grupowania kompetencji indywidualnych:

- źródło nabywania kompetencji (kompetencje formalne i rzeczywiste),
- zakres merytoryczny (kompetencje wąskie i szerokie),
- perspektywa czasowa (kompetencje aktualne i antycypowane),
- zakres oddziaływania (kompetencje wąskie, np. niezbędne na danym stanowisku pracy, i kompetencje szerokie, np. ważne w środowisku społecznym),
- treść (kompetencje zawodowe, społeczne, biznesowe i konceptualne).

Tymczasem w klasyfikacji kompetencji z perspektywy własności grupowej (kompetencje zespołu, organizacji) dodatkowo uwzględnia się najczęściej takie kryteria, jak:

- dostępność (kompetencje własne organizacji i nabyte wskutek „wypożyczenia”),
- przeznaczenie (kompetencje generalne, wspólne dla wszystkich członków organizacji, i specjalistyczne)
- ważność (kompetencje kluczowe – uznane za najważniejsze dla pracownika na określonym stanowisku czy organizacji jako całości),
- mierzalność (kompetencje łatwo i trudno mierzalne),
- dokładność definiowania (zdefiniowane ogólnie lub szczegółowo)<sup>9</sup>.

Należy jednak zauważyć, że problematyka definiowania, interpretowania i podziałów kompetencji wymaga jeszcze szerszego kontekstu teoretycznego i empirycznego.

---

<sup>9</sup> R. Walkowiak, *ZZL. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 22-23.

### 6.3. Istota, poziomy i cele zarządzania kompetencjami

Podjęcie problematyki zarządzania kompetencjami wymaga wyjaśnienia na wstępie, iż w literaturze tematu funkcjonują równolegle dwa określenia, mianowicie: zarządzanie kompetencjami i zarządzanie kompetencjami zawodowymi. Pierwsze z nich – zarządzanie kompetencjami, zwykle się odnosić do działalności zorientowanej na osiągnięcie celów organizacji i łączyć z zarządzaniem wszystkimi kompetencjami występującymi w organizacji. Drugie natomiast – zarządzanie kompetencjami zawodowymi, oznacza sposób prowadzenia polityki personalnej w organizacji, polegający na tym, że kompetencje stają się ogniwem łączącym działania z zakresu rekrutacji i selekcji, ocen pracowników, szkoleń, planowania ścieżki kariery, systemów motywacyjnych<sup>10</sup>. Użytecznym źródłem wiedzy o nurtach badawczych w odniesieniu do zagadnień zarządzania kompetencjami i tworzenia systemów kompetencyjnych na potrzeby organizacji pracy jest przeglądowy artykuł P.A. McLagan (*Competency Systems in the New World of Work*). Ujmujący całościowo tematykę kierunków badań nad kompetencjami w przekroju różnych dyscyplin społecznych traktujących o zarządzaniu zasobami ludzkimi, funkcjonowaniu systemów kompetencyjnych, zagadnieniach społecznych organizacji pracy w biznesie i instytucjach, a także procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej opartej na wzroście wartości kapitału ludzkiego. Według P.A. McLagan systemy kompetencyjne jako wyodrębniony przedmiot badań pojawił się równolegle w centrum zainteresowania trzech grup dyscyplin reprezentujących nauki społeczne i behawioralne. Pierwszy nurt badawczy zdominowany przez psychologię różnic indywidualnych koncentrował się na identyfikacji wrodzonych uzdolnień, które trudno rozwijać w kolejnych stadiach nauki i aktywności zawodowej. Druga orientacja będąca domeną psychologii edukacyjnej i behawioralnej priorytetowo potraktowała kwestię kształtowania kompetencji niezbędnych do pełnienia ról zawodowych wokół modeli kompetencji oraz strategii motywowania i rozwoju kadr sprzyjających optymalnym wynikom pracy i skuteczności zarządzania wydajnością organizacji. Ostatni kierunek badań nad systemami kompetencji jest związany z naukami o zarządzaniu. Kierunek ten uczynił przedmiotem dociekań naukowych

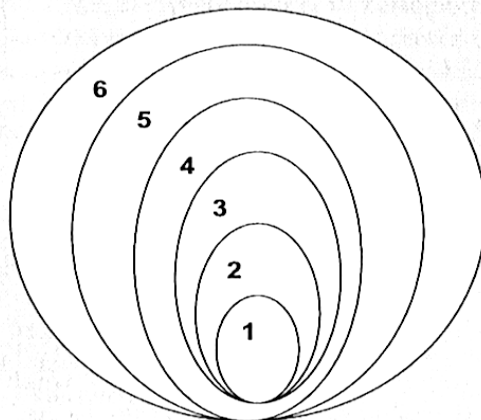
---

<sup>10</sup> G. Filipowicz, op. cit., s. 46.

i działań praktycznych zagadnienia definiowania pracy jako podstawy określania wymagań co do kompetencji pracowniczych gwarantujących wysoką wydajność pracownika<sup>11</sup>.

W literaturze przedmiotu charakteryzuje się także poziomy zarządzania kompetencjami, co przedstawiono na rysunku 1. Pierwszy poziom – indywidualny – dotyczy konkretnej osoby, która zarządza własnymi kompetencjami, co wpisuje się w popularny ostatnio nurt mikrozarządzania – zarządzanie samym sobą. Jego celem jest poprawa znajomości i rozumienia własnych pragnień i celów, uczenie się wyznaczania i osiągania tych celów w konkretnych warunkach i okolicznościach. Dzięki poznawaniu siebie (samoświadomości, odkrywaniu własnych zasobów) człowiek jest zdolny do kształtowania siebie i zmierzania w kierunku samorealizacji.

Poziomy:  
 1 – indywidualny  
 2 – organizacji  
 3 – lokalny  
 4 – regionalny  
 5 – krajowy (narodowy)  
 6 – ponadnarodowy



**Rysunek 1.** Poziomy zarządzania kompetencjami

Źródło: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 36-37

Drugi poziom, to poziom organizacyjny, którego trzon stanowią kompetencje (określone przez menedżerów) niezbędne w organizacji. Zasadniczym sposobem ich pozyskiwania i rozwijania jest zatrudnianie i utrzymywanie wartościowych pracowników oraz ich doskonalenie. Poziom lokalny dotyczy gmin i powiatów; tworząc i realizując lokalne

<sup>11</sup> P. Bielecki, *Kompetencje absolwentów studiów wyższych w świetle ogólnoeuropejskich badań Cheers, Reflex i Tuning*, [w:] *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki i biznesu*, Jędralska, J. Bernais (red.), Wydawnictwo UE, Katowice 2011, s. 20-22.

plany rozwoju społeczno-gospodarczego zarządza się również kompetencjami (bezpośrednio i pośrednio). Największa rola takich programów uwidacznia się w realizowanej polityce edukacyjnej, kulturalnej i szkoleniowej. Kolejny poziom zarządzania kompetencjami – regionalny – dotyczy głównie tych krajów, w których polityka edukacyjna, kulturalna i szkoleniowa jest realizowana na poziomie rządów lokalnych (np. Niemcy i USA). W Polsce za odpowiednik regionu przyjąć należy województwo. Znaczenie województwa w procesie zarządzania kompetencjami należy ujmować dwojako:

- koncentracja na konkretnych uwarunkowaniach społeczno-demograficznych, charakterystycznych dla danego regionu i wpływających na kompetencje indywidualne czy organizacyjne,
- podkreślanie znaczenia aktywności władz regionu w podejmowaniu inicjatyw (związanych także z pozyskiwaniem europejskich funduszy) sprzyjających rozwijaniu kompetencji jego mieszkańców.

Adekwatnie do wcześniej wymienionych (lokalnego i regionalnego), poziom krajowy (narodowy) zarządzania kompetencjami łączy się z realizowaną polityką oświatową i jej adekwatnością do potrzeb rynku pracy. Z punktu widzenia zarządzania kompetencjami w wymiarze krajowym ważne są także regulacje prawne, ściśle związane z aktywnością zawodową ludności kraju (np. dotyczące prawa pracy, poradnictwa zawodowego) i wdrażanie programów wspierających tę aktywność. Niezmiernie ważny jest oczywiście czynnik finansowy, który w wymiarze krajowego zarządzania kompetencjami, z racji członkostwa Polski w Unii Europejskiej, wiąże się z jej polityką w zakresie finansowego wspierania rozwoju kapitału ludzkiego<sup>12</sup>.

W ostatnich dziesięcioleciach, w wyniku globalizacji, znaczenia nabrało także zarządzanie kompetencjami na ponadnarodowym poziomie, a jego najważniejszy wymiar stanowi popularyzacja nauki (permanentnego uczenia się), prawa do swobodnego wyboru zawodu i miejsca pracy czy też prawa do rozwoju i ochrony pracy<sup>13</sup>. W procesie zarządzania kompetencjami, bardziej niż na różnicę specyficzną pomiędzy kompetencjami, zwraca się uwagę na to, że kompetencje powinny:

---

<sup>12</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 36-37.

<sup>13</sup> Tamże, s. 38.



- mieć decydujące znaczenie dla zachowania dynamicznej przewagi konkurencyjnej
- być trudne do kopiowania
- dawać dostęp do wielu rynków
- cechować się skrytością, solidnością, zakorzenieniem i uświadomieniem wśród kadry kierowniczej.

Należy jednak pamiętać, że idea zarządzania kompetencjami musi być traktowana jako proces na który składa się wiele różnorodnych komponentów współzależnych od siebie i wpływających na jego syntetyczny efekt<sup>14</sup>.

#### 6.4. Zarządzanie talentami

Przedsiębiorstwa muszą poszukiwać, rozwijać i zatrzymywać najlepszych ludzi zdolnych realizować określone strategie organizacji. W każdej organizacji istnieje grupa pracowników, których specjalna wartość wynika z posiadanej fachowej, często unikatowej wiedzy i zdolności popartych doświadczeniem. Najczęściej nie jest możliwe szybkie zastąpienie ich, trzeba zatem dbać o kształtowanie ich kompetencji w ramach programów rozwojowych i walczyć, by pozostali w organizacji. Ryzyko jest jednak duże, gdyż ma się do czynienia z mobilną kadrą, którą każda inna organizacja chętnie przyjmie i dodatkowo będzie gotowa zapłacić za ten swego rodzaju „transfer”<sup>15</sup>. W związku z tym przed zarządzaniem zasobami ludzkimi we współczesnych przedsiębiorstwach stoi wiele zadań. Jednym z najważniejszych jest dopasowanie metod i technik do zmieniających się warunków pracy<sup>16</sup>, ale również stawiania przed pracownikami nowych celów, do których zaliczyć można:

- ciągłe uczenie się i posiadanie aktualnej i zarazem specjalistycznej wiedzy z zakresu zarządzania i typu prowadzonej działalności,
- aktywne uczestnictwo w procesach zarządzania wiedzą i budowania wartości organizacyjnej,

---

<sup>14</sup> G. Gruszczyńska-Malec, J. Strużyńska, op. cit., s. 178.

<sup>15</sup> D. Klimkiewicz, *W poszukiwaniu talentów. Jak zdobyć najbardziej wartościowych pracowników*, „Personel i Zarządzanie” nr 5/2007, s. 38-39.

<sup>16</sup> K. Januszkiewicz, *Pokolenie Y – dylematy charakterystyki*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 75.

- posiadanie umiejętności posługiwania się najnowszymi osiągnięciami związanymi z techniką komputerową,
- bycie komunikatywnym, a w szczególności posiadanie umiejętności prowadzenia dialogu,
- bycie asertywnym,
- bycie kreatywnym i zaangażowanym w podejmowanie wielu inicjatyw, w tym mających na celu uzyskanie innowacji,
- aktywne uczestnictwo w procesie zmian<sup>17</sup>.

W ostatnich latach pojawiło się pojęcie „wojna o talenty” z uwagi na to, że popyt na najzdolniejszych pracowników przewyższa podaż. Wynika to z wielu dynamicznych, globalnych zmian demograficznych, ekonomicznych, socjalnych, kulturowych, zmian w sposobach zarządzania organizacjami, które powodują powstawanie luki między zapotrzebowaniem na talenty a ich dostępnością. Poza tym szybki rozwój portali internetowych zapewnia pracownikom łatwiejszy i szybszy dostęp do informacji o atrakcyjnych ofertach pracy w kraju i za granicą, tworząc coraz większe i realne zagrożenie odpływu talentów z firm, które niedostatecznie dbają o rozwój i satysfakcję swoich pracowników<sup>18</sup>. Początki zainteresowania problematyką zarządzania talentami przypisuje się bezpośredniemu działaniu praktyków. Jako jedna z pierwszych, kwestiami zarządzania talentami zajęła się organizacja The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), ściśle współpracująca z Academy of Human Resource Development oraz University Forum for Human Resource Development. CIPD powołane zostało do działania na pograniczu teorii i praktyki. W przypadku zarządzania talentami, idee, koncepcje i pierwsze pomysły zostały zaadaptowane z praktyki gospodarczej. Jest to źródłem zarówno korzyści, jak i problemów. Choć obszar ten ma ogromne znaczenie dla praktyki gospodarczej, to jednak możliwości odpowiedzi teorii na wyzwania praktyki nadal wydają się niedostateczne. Warto jednak pamiętać, że zarządzanie talentami niesformalizowane w postaci konkretnego, uniwersalnego modelu, koncepcji rozwija się w różnych kierunkach. Ten swobodny, niczym

---

<sup>17</sup> I. Bednarska-Wnuk, *Rozwój zasobów ludzkich...*, op. cit., s. 50.

<sup>18</sup> M. Choderek, *Dylematy pojęciowe i praktyczne w zarządzaniu talentami*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 249-250.

nieograniczony rozwój trwa, ponieważ brak jest wzorców, które można byłoby kopiować we wszystkich organizacjach. Sytuacja ta jest trudna z punktu widzenia przedsiębiorstwa<sup>19</sup>, które opracowuje, wdraża i realizuje koncepcję zarządzania talentami.

Analizując dorobek teorii zarządzania talentami można zidentyfikować najważniejsze jego obszary, które powinny zostać poddane wnikliwej analizie. Pozwoli to wyznaczyć zadania w ramach przyjętej przez organizację koncepcji rozwoju kompetencji utalentowanych pracowników. Do podstawowych obszarów ZT zaliczyć należy:

- planowanie zasobów (utalentowanych pracowników),
- rekrutację i selekcję talentów,
- motywowanie pracowników utalentowanych,
- rozwój kompetencji pracowników utalentowanych,
- kreowanie karier pracowników utalentowanych,
- ocenianie pracowników utalentowanych,
- monitorowanie procesu odejścia talentów<sup>20</sup>.

Często wobec pracowników o wysokim potencjale formułuje się wiele oczekiwań. Wiele z tych oczekiwań jest nieokreślonych i z tego wynikają często trudności w zarządzaniu zdolnymi ludźmi. Jedne z najciekawszych badań tego zagadnienia przez wiele lat prowadził Howard Gardner, psycholog z Harvardu. W serii swych książek, takich jak np. „Niepospolite umysły”, przedstawia wnikliwe badania dotyczące prawidłowości w sposobie myślenia i zachowania wybitnych osób. Nie pisał z myślą o menedżerach, a większość badanych osób nie pochodziła ze świata biznesu, choć badał zagadnienia bycia liderem. Mimo to badania Gardniera są bardzo istotne dla każdego, kto interesuje się talentami, a ich znaczenie wynika z tego, że przeprowadzono je w różnych dziedzinach: polityce, wynalazczości, biznesie, psychologii i sztuce. Interesowała go natura talentu i to, co sprawia, że konkretne osoby są wybitnie utalentowane. Z czego wynikają wybitne osiągnięcia? Gardner wskazuje trzy konkretne cechy, które wyróżniają jednostki wybitne. Po pierwsze,

---

<sup>19</sup> T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 22-24.

<sup>20</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 97.

analizują one doświadczenia wnikliwiej niż większość osób. Po drugie, wyróżnia je nie tyle wrodzona zdolność, ile sposób, w jaki identyfikują i wykorzystują swoje mocne strony. Po trzecie, mimo że często ponoszą porażki, czasami nawet duże, uczą się na błędach i przekształcają je w szanse. Sukces w zarządzaniu talentami jest najczęściej determinowany innym rodzajem relacji oraz nowej jakości dialogiem między pracownikiem a menedżerem. Konieczne jest, aby stosunki między menedżerem a utalentowanym pracownikiem były dynamiczne. Od zarządzających oczekuje się bowiem zdolności radzenia sobie z wielorakimi żądaniami, zmieniającymi się sytuacjami, ciągłą presją czasu. Ponadto relacja musi być dynamiczna, ponieważ taka jest też natura talentu.

Talent nie jest towarem ani stanem. Jest czymś, co się kształtuje, i w danej chwili może być jak nieoszlifowany diament, by po chwili stać się najcenniejszym brylantem<sup>21</sup>. Umiejętność utrzymania w firmie ludzi o wysokim potencjale stanowi wyzwanie pod względem tworzenia atrakcyjnego systemu motywacyjnego, mobilizującej kultury organizacyjnej, otwartej, nieformalnej komunikacji, poczucia partnerstwa. Inteligentni i zdolni pracownicy są bardziej mobilni. Mają coraz więcej możliwości. Pracownikom utalentowanym jest łatwo zmieniać miejsce zatrudnienia, gdyż wiedzą, że są poszukiwani na rynku pracy, znają swoją wartość i oczekują, że pracodawca również będzie umiał ją docenić. W środowisku pracy zdominowanym przez projekty, zespoły, „szyte na miarę” produkty, człowiek w roli pracownika coraz częściej określa swoją tożsamość zawodową nie poprzez długoletnie związki z jedną organizacją, ale poprzez liczne relacje – najczęściej nieformalne i oparte na zainteresowaniach, pasjach i podobnych doświadczeniach – ze specjalistami z tego samego środowiska zawodowego. Zmiany dotyczą również istoty świadczenia pracy w aspekcie treści pracy, formy zatrudnienia, świadczenia pracy na odległość, ruchliwości świadczących pracę, relacji z pracodawcą/pracodawcami, dynamicznych i wszechstronnych kompetencji, sposobu rekompensowania wkładu intelektualnego w pracę i oryginalnych praktyk podejścia do różnych problemów organizacyjnych<sup>22</sup>. Trendy w technologii,

---

<sup>21</sup> A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 110.

<sup>22</sup> M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami...*, op. cit., s. 51.

ekonomii i społeczeństwie zmieniają sposób, w jaki wiele osób postrzega swoją pracę i związek z nią. Te zmiany nie są tymczasowe, ale zakorzenione w strukturalnej zmianie naszego życia. Współczesny pracownik wykorzystujący wiedzę:

- jest mobilny,
- jest samodzielny,
- jest mniej pokorny,
- ma duży wybór i jest dzięki niemu silniejszy,
- szuka nowego sensu w życiu,
- oczekuje szacunku,
- oczekuje rozwoju osobistego<sup>23</sup>.

W XXI wieku mamy do czynienia z nowym paradygmatem pracy, paradygmatem informacyjnym. Jego determinanty to:

- przestrzenna dyslokacja (praca wszędzie),
- elastyczny i zróżnicowany czas pracy („praca o każdej porze”),
- samozatrudnienie zamiast zatrudnienia najemnego,
- transgresja granic w komunikacji i kooperacji.

W konsekwencji tych uwarunkowań przedsiębiorstwa stoją w obliczu wyzwania, jakim jest sprawne zarządzanie pracownikami, a w szczególności pracownikami o wysokim potencjale. Jednym z ważnych elementów tworzenia przez organizację koncepcji zarządzania pracownikami utalentowanymi jest poznanie ich specyfiki. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele opinii na temat specyfiki talentów oraz różnych charakterystyk talentów, jednak bardzo specyficzny przegląd talentów przedstawiają Alan Robertson oraz Graham Abbey. Autorzy twierdzą, że menedżerowie pracujący z osobami o wysokim potencjale mogą spotkać się m.in. z takimi problemami, jak:

- ultimatum – wybitna osoba zdaje sobie sprawę z własnej wartości i wykorzystuje wizję odejścia albo przyjęcia innej oferty pracy, aby zwiększyć swoją siłę negocjacyjną;
- primadonna – zdolny pracownik pod pewnymi względami jest wyjątkowo wartościowy dla firmy, ale jednocześnie często irytujący;
- uciekinier – cenny pracownik przekracza często dopuszczalne granice i wychodzi poza swoje kompetencje, a potem wycofuje się

---

<sup>23</sup> A. Robertson, G. Abbey, op. cit., s. 237.

i przez to wprowadza chaos;

- Tadek Niejadek – utalentowana osoba grymasi, jeśli chodzi o to, co zrobi, a czego nie; w sposób wybiórczy podchodzi do zadań, które ma podjąć;
- przejawy ukrytej błyskotliwości – osoba z reputacją kreatywnej i nowatorskiej komunikuje coś niezrozumiale, ale ciągle pozostawia menedżera z nieprzyjemnym uczuciem, że coś ważnego się za tym kryje;
- ciemna strona Księżycy – zdolny pracownik zaczyna kraść cudze zasługi, być może dlatego, że sukcesy zaczęły być przypisywane konkretnej utalentowanej osobie niezależnie od jej faktycznych osiągnięć. To może zepchnąć innych na drugi plan i sprawić, że będą mieć mniejszy wpływ na sytuację;
- kłusownicy – inni menedżerowie przychodzą, najczęściej pod osłoną nocy, aby spróbować przejąć czyjś najlepszy pracownika.
- linczujący tłum – inni pracownicy przychodzą do menedżera narzekając na to, co według nich jest faworyzowaniem utalentowanych osób;
- ofiara egalitaryzmu – starania jednego menedżera, aby stworzyć możliwości rozwoju zdolnemu pracownikowi, są zablokowane przez innego menedżera, który odmawia uznania, że ktokolwiek jest utalentowany, ponieważ elitaryzm jest niedopuszczalny.
- spadająca gwiazda – utalentowany pracownik napotyka trudności i nie potrafi pokazać oczekiwanego po nim potencjału albo sprościć oczekiwaniom.

Jest to dziesięć sytuacji, które są dość typowe w przypadku utalentowanych osób. Stanowią one praktyczne problemy i wyzwania dla organizacji i menedżerów tworzących i stosujących koncepcję zarządzania pracownikami o wysokim potencjale<sup>24</sup>. Problematyka zarządzania talentami nabiera z roku na rok coraz większego znaczenia. Każdego miesiąca ukazują się nowe publikacje, a w przedsiębiorstwach niezależnie tworzone są bardziej lub mniej skomplikowane modele, których zadaniem jest ułatwianie, usprawnianie i podnoszenie efektywności zarządzania kompetencjami pracowników o wysokim potencjale.

---

<sup>24</sup> A. Robertson, G. Abbey, op. cit., s. 151-152.

Zarządzanie tą grupą pracowniczą uwarunkowane jest zarówno czynnikami oddziałującymi wewnątrz, jak i z zewnątrz organizacji. Szczególnego znaczenia nabierają w nim procesy pozyskiwania, rozwoju, wynagradzania, oceniania i rozstawiania się z talentami. Wyniki tak prowadzonych procesów występują zarówno na poziomie organizacji, jak i na poziomie jednostki (talentu)<sup>25</sup>.

Zarządzanie kompetencjami osób utalentowanych powinno być traktowane jako przedsięwzięcie całościowe. Oczywiście, jeśli zajmiemy się tylko jednym elementem, ma to pewną wartość, lecz mało prawdopodobne jest, by doprowadziło do rezultatów podobnych jak podejście wszechstronne, obejmujące ogół zagadnień. Zarządzanie talentami nie jest to intelektualna, abstrakcyjna koncepcja. Ludzie osiągający świetne wyniki wnoszą proporcjonalnie bardzo duży wkład w sukces i dobre prosperowanie firmy. Zarządzanie jest sztuką osiągania określonych rezultatów poprzez kierowanie ludźmi i działaniami. Będzie skuteczniejsze, jeśli same osoby zarządzające są utalentowane, a ludzie, którymi się zarządza, mają talent do wykonywanej pracy czy powierzonego im zadania<sup>26</sup>. Ich kompetencje i nastawienie do pracy stają się źródłem sukcesu poszczególnych menedżerów, a także całych organizacji. Sprawne zarządzanie koncentruje się obecnie na tworzeniu systemowych warunków kreowania oraz wykorzystania zasobów ludzkich, pełnego spożytkowania ich kompetencji i twórczej energii<sup>27</sup>. Rolę wspomagającą w tych zadaniach pełni koncepcja (filozofia) harmonizacji talentów, która w swoich założeniach jest stosunkowo prosta: należy znaleźć jak najlepszych utalentowanych ludzi, wykorzystać ich kompetencje do osiągnięcia zamierzeń biznesowych oraz zapewnić im taki model przywództwa, który promuje dobrą komunikację, kreatywność i osiągnięcia. Jest to dynamiczny proces, który sprawdza się we wszystkich branżach. Sukces to praca zbiorowa. Jedna osoba nie może zajmować się wszystkim. Bezpieczne, energiczne i pewne środowisko stworzy synergę, która uzupełni kreatywność firmy i jej zasoby. Efektem tego będzie przed-

---

<sup>25</sup> T. Ingram, op. cit., s. 141.

<sup>26</sup> T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 15-17.

<sup>27</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 104.

siębiorstwo o wyjątkowym podejściu do biznesu, co potencjalnie pozwoli na zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>28</sup>.

## 6.5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa muszą budować swoje strategie w oparciu o ludzi i ich kompetencje. Poziom wiedzy, umiejętności pracowników jest uzależniony od wielu czynników, ale przede wszystkim od wewnętrznych predyspozycji człowieka, które powodują, że w pewnych dziedzinach sprawdza się on lepiej niż w innych. Dlatego kierownicy muszą znaleźć dla każdego pracownika najbardziej odpowiednią pracę. Ludzie tylko wtedy najlepiej wykonują swoje zadania, jeżeli mogą wykorzystać zdolności, którymi obdarzyła ich natura. Zachowania pracowników wpływają wtedy na rozwój organizacji, bo dają oni z siebie więcej niż można od nich oczekiwać i są zadowoleni<sup>29</sup>.

Obecnie podstawą sukcesu organizacji staje się pozyskiwanie pracowników kompetentnych o wysokich kwalifikacjach zawodowych i jednocześnie kreatywnych, mobilnych i przedsiębiorczych. Pracownicy o wysokim potencjale (talenty) są zdolni podnosić wartość nowoczesnej organizacji opartej na intelektualnych aktywach<sup>30</sup>. Ludzie są kluczem do zdobywania przewagi konkurencyjnej, to na nich powinna być budowana siła i sukces firmy. Pracodawca, zakład pracy jest investorem bezpośrednim w wykorzystywany kapitał ludzki, jak i pośrednim poprzez pracownika, właściciela i dysponenta własnego prywatnego kapitału ludzkiego. Ludzie mają zdolność do uczenia się i ciągłego doskonalenia oraz w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa<sup>31</sup>. Utalentowany pracownik oraz jego kompetencje stają się więc dla współczesnego przedsiębiorstwa kluczowym argumentem w grze rynkowej.

---

<sup>28</sup> J. Stedt, *Harmonizacja talentów. Jak rekrutować pracowników, aby firma odnosiła sukcesy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 12.

<sup>29</sup> M. Chodorek, *Dylematy pojęciowe i praktyczne w zarządzaniu talentami*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 249-250.

<sup>197</sup> Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami...*, op. cit., s. 7.

<sup>31</sup> A. Bagińska, *Inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego*, [w:] *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie i przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, K. Piech, E. Skrzypek (red.), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, s. 89.



## Bibliografia

- Bagieńska A., *Inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego*, [w:] *Wiedza w gospodarce, społeczeństwie i przedsiębiorstwach: pomiary, charakterystyka, zarządzanie*, K. Piech, E. Skrzypek (red.), Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
- Bednarska-Wnuk I., *Rozwój zasobów ludzkich wobec wyzwań współczesności*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, P. Wachowiak (red.), SGH, Warszawa 2012.
- Bielecki P., *Kompetencje absolwentów studiów wyższych w świetle ogólnoeuropejskich badań Cheers, Reflex i Tuning* [w:] *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki i biznesu*, K. Jędralska, J. Bernais (red.), Wydawnictwo UE, Katowice 2011.
- Chodorek M., *Dylematy pojęciowe i praktyczne w zarządzaniu talentami*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, P. Wachowiak (red.), SGH, Warszawa 2012.
- Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Gruszczyńska-Malec G., Strużyna J., *Budowanie kompetencji absolwenta uniwersytetu*, [w:] *Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa nauki i biznesu*, K. Jędralska, J. Bernais (red.), Wydawnictwo UE, Katowice 2011.
- Gruszczyńska-Malec G., *Wymiary kompetencji zawodowych pracownika współczesnej organizacji*, Zeszyt Naukowy „Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami”, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. J. Ziętka, nr 14, Katowice 2002.
- Ingram T., *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2011.
- Januszkiewicz K., *Pokolenie Y – dylematy charakterystyki*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, P. Wachowiak (red.), SGH, Warszawa 2012.
- Klimkiewicz D., *W poszukiwaniu talentów. Jak zdobyć najbardziej wartościowych pracowników*, „Personel i Zarządzanie” nr 5/2007.
- Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Nagel K., *Zmiany na rynku pracy w warunkach rozwoju społeczeństwa wiedzy*, [w:] U. Zagóra-Jonszta (red.), *Kluczowe zagadnienia współczesnej ekonomii w teorii i praktyce*, AE, Katowice 2004.

- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
- Robertson A, Abbey G., *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Sopińska A., *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, SGH, Warszawa 2012.
- Stedt J., *Harmonizacja talentów. Jak rekrutować pracowników, aby firma odnosiła sukcesy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Walkowiak R., *ZZL. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007.
- Werenda W., *Zarządzanie oparte na relacjach z interesariuszami w podstawowej jednostce samorządu terytorialnego. Rozważania teoretyczne*, [w:] *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, E. Kuczmera-Ludwiczynska (red.), SGH, Warszawa 2012.
- Whiddett S., Hollyford S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

## **Managing the competences of employees with high potential and the organization's success - relationships and dependencies**

**Abstract:** The turn of the 21st century is a time of changes in the perception of an employee in the organization. The complexity and dynamics of the enterprises' environment have determined the human resources as a key capital for the organization. Therefore, the position of employees with high potential (talents) seems to be crucial. This study is an attempt to present the outline of the relationship and interdependency, between the effective management of talented employees' competences and the organization's success.

**Keywords:** *competences, relationship, competence management, talent management*