

Jacek Kopeć

Katedra Zarządzania Zasobami Pracy

System informacji o talentach

1. Wprowadzenie

Zmiany zachodzące na rynku pracy mają swoje konsekwencje w podejściu menedżerów firm do pracowników. Na podejście to mają wpływ przewidywania dotyczące sytuacji demograficznej, która może zarówno wpływać na firmę bezpośrednio, jak i oddziaływać na jej otoczenie. W ostatnim okresie na polskim rynku pracy zaobserwować można zmianę w zakresie podaży pracowników spowodowaną migracją do innych regionów czy też krajów, szacowaną na ponad 1 mln potencjalnych pracowników w latach 2006–2007. Część z nich emigruje z Polski na stałe, a część na ustalony okres. Zbadanie tendencji związanych z migracją Polaków ma i będzie miało istotny wpływ na sytuację na rynku i na postawy oraz zachowania pracownicze dotychczas zatrudnionych. Dlatego też ważnym zadaniem menedżerów firm będzie ciągłe obserwowanie zmian zachodzących na rynku pracy i wyciąganie odpowiednich wniosków. Dzięki dokonywanym analizom dotyczącym podaży zatrudnionych i przewidywanym trendom w tym zakresie menedżerowie firm mogą podejmować trafniejsze decyzje związane z zarządzaniem pracownikami. Podejmowanie tych decyzji wymaga gromadzenia odpowiednich informacji i umiejętnego ich przetwarzania, stąd wiele przedsiębiorstw tworzy i rozbudowuje odpowiedni system informacji personalnej (SIP). System ten najogólniej można określić jako „wyróżniony przestrzennie i uporządkowany czasowo zbiór informacji, nadawców informacji, odbiorców informacji, kanałów informacyjnych oraz technicznych środków przesyłania i przetwarzania informacji, których funkcjonowanie służy do zarządzania kadrami w organizacji gospodarczej” [Kowalczyk 2002, s. 279].

Zgromadzone i przetworzone w ramach systemu dane są ważnym elementem informacji menedżerskiej pozyskiwanej i wykorzystywanej przez kadrę menedżerską w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. A. Stabryła stwierdza, że „informacja menedżerska jest więc szczególnego rodzaju potencjałem, który

stanowi czynnik warunkujący sprawność procesu zarządzania w związku z wykonywanymi w jego zakresie zadaniami planistycznymi, decyzyjnymi, nadzorczymi” [Stabryła 2004, s. 263].

Duża konkurencyjność na rynku i ciągłe zmiany wymuszają na dostarczających menedżerom informacji ich opracowanie – głównie tych o posiadanych w firmie talentach, ich wynikach i znaczeniu dla organizacji. Jak zauważa bowiem S. Borkowska [2007, s. 65], „szanse na wydatny wzrost innowacyjności i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej zwiększa, na szerszą skalę, zatrudnienie osób wysoce uzdolnionych, tzw. talentów”.

Celem artykułu jest ukazanie, jak powinien być zbudowany system informacji o talentach, gromadzący i przetwarzający informacje o utalentowanych pracownikach po to, aby lepiej i efektywniej wykorzystywać tę grupę zatrudnionych do realizacji określonych zadań.

2. Pojęcie talentu

Zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku wymaga nowego spojrzenia na utalentowanych pracowników. M. Buckingham i R.M. Vosburgh są przekonani, że w XXI w. funkcją zasobów ludzkich będzie talent [Buckingham i Vosburgh 2001]. W literaturze przedmiotu spotkać się można z podobnymi, aczkolwiek nieco różniącymi się poglądami dotyczącymi istoty talentu. M. Juchnowicz, interpretując to pojęcie, stwierdza: „(...) na talent, czyli ponadprzeciętny potencjał człowieka, składają się szczególnie możliwości intelektualne, zdolności specyficzne, a także twórczość. Nieodłącznym atrybutem talentu jest również przedsiębiorczość, silna motywacja osiągnięć, postawa zaangażowania w pracę” [Juchnowicz 2006, s. 38].

E. Maliszewska [2005, s. 77] podaje, że „talentem określić można szczególnie uzdolnienia, również formę bycia i wyrażania samego siebie przez zdolność do kreowania idei, pomysłów na podstawie nowej kombinacji znanych składników, połączenie starych elementów w nowatorski sposób, także błysk intuicji, olśnienia, zdolność do świeżego spojrzenia”.

S. Brittain, prezentując problematykę talentu, zauważa, że „kluczowe talenty reprezentuje 5–10% wszystkich zatrudnionych (...), którzy posiadają wiedzę i umiejętności biznesowe (...) oraz posiadają szczególne know-how (uznawane za indywidualny kluczowy talent), takie jak jedyne w swoim rodzaju relacje z klientami” [Brittain 2007].

Z kolei T. Oleksyn wskazuje: „(...) w każdym społeczeństwie ludzie utalentowani stanowią około 3% populacji (...). W literaturze związanej z zarządzaniem kryteria uznania kogoś za utalentowanego są łagodniejsze. Na ogół przyjmuje się, że odsetek ludzi zasługujących na indywidualne programy rozwoju z uwagi na ich szczególne uzdolnienia i predyspozycje wynosi 10%” [Oleksyn 2006].

F. Hansen, rozważając, kogo zaliczyć do talentów, podaje, że niektórzy autorzy „talent” uważają za synonim całej siły roboczej organizacji. Natomiast nowe badania firmy konsultingowej Towers Perrin pokazują, że do talentów zalicza się nie więcej niż 15% wszystkich zatrudnionych [Hansen 2007].

J. Ingham [2006] zauważa, że definicja talentu zależy od organizacyjnej strategii biznesowej, rodzaju firmy i konkurencyjnego środowiska, ale zawsze obejmuje następujące rodzaje składników talentu:

- kierownictwo,
- pozostali ludzie odgrywający najważniejsze role,
- ludzie z długim stażem, o szczególnych zdolnościach, mający sieci kontaktów i stosunków, których nawiązanie było czasochłonne i które byłyby trudne do zastąpienia,
- osoby z rzadkimi umiejętnościami na rynku pracy,
- osiągający wysokie wyniki, które są istotnym elementem procesu tworzenia wartości dodanej,
- absolwenci o dużym potencjale, który mógłby przyczynić się do włączenia ich na początkowy stopień kariery czy zatrudnienia na pozycji i stanowisku niewiele niższym niż kierownictwo firmy.

Ze względu na powyższe za utalentowanych pracowników można uważać tych, którzy osiągają w pracy najlepsze wyniki przynoszące największą wartość firmie, oraz mających ponadprzeciętny potencjał w zakresie wrodzonych zdolności, nabytych umiejętności, wyuczonych zachowań, motywacji i wykazywanej przedsiębiorczości.

Przyjęcie kryteriów umożliwiających rozpoznanie utalentowanych pracowników jest istotnym zagadnieniem, pozwalającym odpowiednio ukierunkowywać działania na tę grupę zarówno w ujęciu procesowym, jak i czynnościowym.

3. Istota, cele i znaczenie systemu informacji o talentach

O ważności problematyki związanej z zarządzaniem talentami w obecnej rzeczywistości gospodarczej świadczą wyniki badań m.in. wykazujące, ile czasu badani menedżerowie poświęcają tym zagadnieniom. L. McGee, prezentując badania przeprowadzone przez firmy DDI i Economist Intelligence Unit, podaje, że prezesi firm 30% swojego czasu poświęcają obecnie na zarządzanie talentami i oczekują od działu personalnego wsparcia i rady [McGee 2006].

Zarządzanie talentami można określić jako proces przyciągania, pozyskiwania, rozwoju i motywacji utalentowanych pracowników tak, aby osiągnęli ponadprzeciętne wyniki w pracy, przyczyniające się do jak najbardziej skutecznej i efektywnej realizacji celów organizacji. Niewątpliwie proces zarządzania talentami będzie zyskiwał na znaczeniu, o czym świadczą przeprowadzone w Polsce

w 2006 r. badania wśród menedżerów personalnych, których 94% jest o tym przekonanych [Głowacka-Stewart i Majcherczyk 2007, s. 38]. Z badań wynika ponadto, że istnieje pozytywna korelacja między zarządzaniem talentami a wynikami finansowymi [Buhler 2006]. Co więcej, H. Handfield-Jones, E. Michaels i B. Axelrod [2001] stwierdzają, że przynajmniej przez następne dwie dekady zdolność firmy do przyciągania, rozwoju, pobudzania i zatrzymywania talentów będzie główną przewagą konkurencyjną.

Aby nie zaprzepaścić szansy na uzyskanie przewagi konkurencyjnej związanej z umiejętnym wykorzystaniem talentu pracowników, kadra menedżerska firmy powinna opracować system, dzięki któremu będzie gromadziła i przetwarzała informacje o tej grupie zatrudnionych. System z reguły jest rozumiany jako „obiekt złożony z elementów tak ze sobą powiązanych logicznie i funkcjonalnie, aby każdy z nich współprzyczyniał się do powodzenia całości, a więc do realizacji jego głównego celu” [Bieniok 2006, s. 15].

Systemem informacji o talentach (SIT) można zatem nazwać zorganizowany zbiór danych pierwotnych i przetworzonych dotyczących ponadprzeciętnych osób zarówno zatrudnionych w przedsiębiorstwie, jak i funkcjonujących na rynku oraz programów informatycznych pozwalających skutecznie i efektywnie zarządzać talentami w organizacji. Bazę informacji o talentach funkcjonujących na rynku można gromadzić poprzez analizę specjalistycznych czasopism opisujących sukcesy danych osób, zakup informacji od firm konsultingowych zajmujących się doradztwem personalnym, bieżące przeglądanie stron internetowych przedsiębiorstw konkurencyjnych (także np. na stronach internetowych poszczególnych uczelni można się dowiedzieć o sukcesach badawczych i publikacjach zatrudnionych w nich pracowników), zapoznanie się z listą laureatów różnego rodzaju konkursów, a także analizę wypowiedzi i wskazań pracowników danej firmy dotyczących utalentowanych ludzi w otoczeniu, a w szczególności u konkurencji.

Opracowując system informacji o talentach, przede wszystkim warto się zastanowić nad odpowiedzią na pytanie, czy powinien on być tożsamy z systemem informacji personalnej lub być jego częścią (podsystemem), czy też powinien stanowić odrębny system.

Każde rozwiązanie organizacyjne ma swoje wady i zalety. System informacji o talentach najczęściej jest związany z systemem informacji personalnej dzięki ustalonym kryteriom pozwalającym wyróżnić talenty. Niektóre firmy nie upubliczniają nazwisk osób zaliczonych do talentów, inne z kolei mają w tej kwestii transparentne procedury. Te firmy, które ograniczają dostęp do informacji o utalentowanych pracownikach, najczęściej robią to w obawie przed zakusami konkurencji lub niekiedy przed nieuzasadnionymi żądaniami tych, którzy wiedzą, że zostali zaliczeni do talentów, a także w związku z ustawą o ochronie danych osobowych. Natomiast pozostałe firmy wychodzą z założenia, że przejrzyste

reguły gry zachęca zatrudnionych do wykazywania się ponadprzeciętnymi zdolnościami i umiejętnościami.

Głównym celem opracowania SIT jest stworzenie odpowiednich baz danych dotyczących utalentowanych pracowników i pożądaných kandydatów do pracy w danej firmie, dzięki czemu szybciej i efektywniej będzie można wykorzystać zgromadzone i przetworzone informacje nie tylko w procesie zarządzania talentami, ale również całym przedsiębiorstwem.

Celami szczegółowymi SIT są:

- zgromadzenie informacji o utalentowanych pracownikach i ich ponadprzeciętnych zdolnościach, umiejętnościach i osiągniętych wynikach,
 - konfigurowanie danych o talentach w różnych przekrojach,
 - umożliwienie porównywania danych z zakresu zarządzania talentami z tym, co robi w tej kwestii konkurencja,
 - szybsze, lepsze i efektywniejsze dopasowanie zatrudnionych do zadań i obowiązków,
 - wspieranie procesu podejmowania decyzji personalnych przez menedżerów,
 - ustalenie, kto odkrywa i rozwija najwięcej talentów,
 - umożliwienie sprawowania lepszej kontroli nad rozwojem talentów w organizacji,
 - ustalenie, wobec których pracowników stosować dodatkowe bodźce motywacyjne,
 - ustalenie, których pracowników należałoby w pierwszej kolejności zatrzymać w firmie,
 - sprawdzanie, które urządzenia techniczne i programy komputerowe ułatwiają gromadzenie i przetwarzanie informacji o pracownikach i o utalentowanych potencjalnych pracownikach,
 - badania skuteczności i opłacalności inwestowania w talenty,
 - ustalenie kosztów i korzyści działań podejmowanych wobec talentów.
- Przedsiębiorstwa, opracowując SIT, ponoszą koszty – robią to jednak w nadziei, że zostaną one przewyższone przez przyszłe korzyści, które sprowadzają się do:
- gromadzenia informacji o utalentowanych pracownikach zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w jego otoczeniu,
 - porównywania efektywności pracy talentów z pozostałymi pracownikami,
 - łatwiejszego i szybszego dostępu do przetworzonych w różnych konfiguracjach informacji o ponadprzeciętnych pracownikach,
 - ustalenia, czy i w jakim zakresie opłaca się inwestować w rozwój pracowników o wysokim potencjale,
 - wyzwolenia rywalizacji między pracownikami, przy czym warto sobie uzmysłowić, że rywalizacja ta oprócz skutków pozytywnych może również przynieść skutki negatywne, czasami przewyższające te pierwsze,

- lepszego dopasowania wykonywanych zadań i obowiązków do umiejętności i preferencji zatrudnionych,
- określania, jakie skutki dla organizacji mogą być związane z nieumiejętnym zatrzymywaniem utalentowanych pracowników,
- ustalenia kierunków usprawnień procesu zarządzania talentami realizowanego w danej organizacji.

Podczas tworzenia SIT wskazane jest ustalenie źródeł pozyskiwania przydatnych danych. Źródła te mogą być rozpatrywane pod różnymi względami. Najczęściej są one ujmowane w aspekcie kosztowym (tabela 1) i efektywnościowym (tabela 2). Można je także podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne (tabela 3). Sukces w tworzeniu SIT jest w dużym stopniu uzależniony od wyboru odpowiedniego typu źródeł, jakie w tym zakresie dana firma zamierza wykorzystać. W praktyce w pierwszej kolejności pozyskuje się dane, które nie są zbyt kosztowne, ponadto są łatwo dostępne oraz mają przynieść jak najwięcej efektów. Gdy korzystanie z tych źródeł nie przynosi spodziewanych rezultatów, próbuje się wykorzystać pozostałe rodzaje źródeł.

Tabela 1. Źródła pozyskiwania danych do tworzenia SIT w aspekcie kosztowym

Źródła charakteryzujące się dużymi kosztami pozyskania informacji i danych o talentach	Źródła charakteryzujące się małymi kosztami pozyskania informacji i danych o talentach
<ul style="list-style-type: none"> – opinie klientów – rynkowe przeglądy płacowe – Internet i programy komputerowe – testy wiedzy, psychologiczne i umiejętności 	<ul style="list-style-type: none"> – dane osobowe w kwestionariuszu osobowym, CV i liście motywacyjnym – opinie współpracowników – opinie bezpośrednich przełożonych – wskaźniki jakości i efektywności pracy – samoocena danych pracowników – książki racjonalizatorskie – świadectwa kwalifikacyjne – dokumenty świadczące o przyznaniu premii, nagrody – plany sukcesji – indywidualne plany rozwoju zatrudnionych – sprawozdanie z działalności badawczo-rozwojowej – wyniki konkursów wewnętrznych i zewnętrznych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Źródła pozyskiwania danych do tworzenia SIT w aspekcie efektywnościowym

Źródła przynoszące najwięcej efektów	Źródła przynoszące efekty o mniejszej skali
<ul style="list-style-type: none"> – opinie klientów – testy wiedzy, psychologiczne i umiejętności – opinie przełożonych – opinie współpracowników – księgi racjonalizatorskie – indywidualne plany rozwoju zatrudnionych – wskaźniki jakości i efektywności pracy – sprawozdania z działalności badawczo-rozwojowej 	<ul style="list-style-type: none"> – dane osobowe w kwestionariuszu osobowym, CV i liście motywacyjnym – samoocena zatrudnionych – plany sukcesji – świadectwa kwalifikacyjne – dokumenty o przyznaniu premii, nagrody – rynkowe przeglądy płacowe

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Wewnętrzne i zewnętrzne źródła danych do tworzenia SIT

Źródła wewnętrzne	Źródła zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> – opinie bezpośrednich przełożonych – opinie współpracowników – samoocena pracowników – księgi racjonalizatorskie – indywidualne plany rozwoju zatrudnionych – wskaźniki jakości i efektywności pracy – sprawozdanie z działalności badawczo-rozwojowej – plany sukcesji – dokumenty dotyczące przyznania premii, nagrody – dane osobowe w kwestionariuszu osobowym, CV i liście motywacyjnym – wyniki konkursów wewnętrznych 	<ul style="list-style-type: none"> – opinie klientów – świadectwa kwalifikacyjne – rynkowe przeglądy płac – opinie headhunterów – wyniki poszukiwań internetowych – wyniki konkursów organizowanych przez zewnętrznych ekspertów lub inne firmy i organizacje

Źródło: opracowanie własne.

Lista przedstawionych w tabelach 1–3 źródeł informacji o talentach nie jest mała i wymaga uporządkowania. Dostęp do wielu źródeł informacji może pozwolić firmie zweryfikować dotychczasowe dane o posiadanych talentach, ma także wpływ na jakość tworzenia zakładowego systemu informacji o talentach.

4. Elementy składowe systemu informacji o talentach

Gromadzenie i przetwarzanie informacji o talentach jest w dużym stopniu uzależnione od budowy systemu informacji o nich. J. Kisielnicki i H. Sroka [1999, s. 19] stwierdzają, że „elementami systemu informacyjnego dowolnej organizacji jest następujący zbiór elementów:

$$SI = \{P, I, T, O, M, R\},$$

gdzie:

SI – system informacyjny,

P – zbiór podmiotów, które są użytkownikami systemu,

I – zbiór informacji o sferze realnej, czyli o jej stanie i zachodzących w niej zmianach, a więc tzw. zasoby informacyjne,

T – zbiór narzędzi technicznych stosowanych w procesie pobierania, przesyłania, przetwarzania, przechowywania i wydawania informacji,

O – zbiór rozwiązań systemowych stosowanych w danej organizacji, a więc stosowana formuła zarządzania (scentralizowana, rynkowa),

M – zbiór metainformacji, czyli opis systemu informacyjnego i jego zasobów informacyjnych,

R – relacje między poszczególnymi zbiorami”.

Użytkownikami systemu informacji o talentach powinni być:

– kadra menedżerska,

– pracownicy działu personalnego lub wyznaczona do tego osoba,

– kierownicy liniowi,

– menedżer do spraw talentów, o ile oczywiście takie stanowisko jest w firmie wydzielone.

Praktyka gospodarcza pokazuje, że znane globalne firmy, dostrzegając rolę i znaczenie talentów dla organizacji, tworzą odrębne stanowiska menedżera do spraw talentów, koordynującego wszelkie działania związane z tą problematyką [Maślanka i Skudlik 2005].

Zadaniem użytkowników systemu jest dostarczanie informacji o utalentowanych pracownikach oraz wykorzystywanie zgromadzonych i przetworzonych informacji do lepszego dopasowania pracowników do wykonywanych zadań i obowiązków.

W systemie informacji o talentach warto tworzyć zbiory informacji dotyczące sposobów postępowania w zakresie zarządzania utalentowanymi pracownikami przez konkurencję lub inne firmy, co może być przydatne do usprawnienia funkcjonującego systemu i realizowanego procesu. Bardzo korzystnym rozwiązaniem byłoby, aby dana firma tworząca system informacji o talentach gromadziła w jego ramach publikacje naukowe dotyczące szeroko rozumianej problematyki zarządzania talentami, a w szczególności wskazujące, jak zarządza talentami konkurencja. Ponadto informacje o tym można uzyskać poprzez analizę badań naukowych prezentowanych w literaturze przedmiotu i na konferencjach dotyczących problematyki odkrywania, rozwoju, motywowania i zatrzymywania talentów, a także dzięki kontaktom menedżerów personalnych i ich współpracowników. Wobec istnienia wielu publikacji i możliwości skorzystania z takich baz danych

jak EBSCO lub ProQuest ważnym zagadnieniem jest odpowiednia selekcja tych badań, artykułów i wynikających z nich wniosków.

Zbiór narzędzi technicznych obejmuje najczęściej sprzęt i oprogramowanie. W artykule pominięto opisy narzędzi zaliczanych do sprzętu, jako szczegółowo przedstawionych w literaturze przedmiotu. Oprogramowanie jest tworzone i wykorzystywane do budowy takich narzędzi jak bazy danych, bazy modeli i bazy wiedzy. Bazy danych należy rozumieć jako odpowiednio zorganizowane zbiory powiązanych danych. Baza modeli składa się z różnego rodzaju modeli i programów komputerowych pozwalających na symulacje konsekwencji podejmowanych decyzji personalnych. Bazy wiedzy z kolei obejmują zbiory danych dotyczące wiedzy posiadanej przez pracowników, co umożliwia i ułatwia zarządzanie wiedzą w organizacji, szkolenie pracowników oraz kształtowanie zachowań pracowniczych [Kisielnicki 2006, s. 530].

W systemie informacji o talentach tworzy się bazy danych dotyczące głównie utalentowanych pracowników, z uwzględnieniem przepisów wynikających z ustawy o ochronie danych osobowych. Bazy te zawierają:

- podstawowe informacje personalne o ponadprzeciętnych pracownikach zarówno w danej firmie, jak i poza nią,
- wyszczególnione ponadprzeciętne zdolności, umiejętności i wyniki danych pracowników,
- dane o rozwoju utalentowanych pracowników,
- rezultaty pracy utalentowanych na tle wyników osiągniętych w poprzednich okresach pracy i w porównaniu z innymi zatrudnionymi,
- wskaźniki pokazujące rentowność inwestycji w utalentowanego pracownika w stosunku do pozostałych,
- dane o adresach i ofertach firm oferujących oprogramowanie komputerowe wykorzystywane w procesie zarządzania talentami w organizacji,
- informacje, z kim utalentowani pracownicy współpracują wewnątrz i na zewnątrz organizacji oraz jakich klientów obsługują, czego ta obsługa dotyczy i jaki jest jej koszt,
- oczekiwania talentów pozostających w przedsiębiorstwie.

Baza modeli zawiera programy i dane pozwalające na symulowanie różnych decyzji dotyczących utalentowanych pracowników, a także na wypracowanie odpowiednich standardów i modeli postępowania. Wykorzystanie różnych symulacji przed podjęciem decyzji związanych z przemieszczeniami pracowniczymi czy z dopasowaniem zatrudnionych do zadań i obowiązków jest działaniem zalecanym przez ekspertów, pokazuje bowiem, jakie elementy, wskaźniki, dane obiektywne są wtedy brane pod uwagę. Dzięki bazie modeli można prowadzić szkolenia z zakresu podejmowania decyzji personalnych i tym samym kształtować te tak ważne kompetencje u kadry menedżerskiej. Programy i dane zawarte w bazie

modeli można także wykorzystać w czasie testów pozwalających odkryć talent do podejmowania decyzji personalnych, a jest to umiejętność wykorzystywana w codziennej pracy każdego menedżera, mająca duży wpływ na sukces kierowanej jednostki.

Bazy wiedzy gromadzą informacje o:

- utalentowanych pracownikach wiedzy,
- wiedzy utalentowanych pracowników, którzy chcieliby się nią podzielić z innymi,
- dzieleniu się wiedzą ponadprzeciętnych pracowników,
- przewidywanych zmianach zaproponowanych przez talenty organizacji,
- adresach internetowych stron z zakresu danej dziedziny wiedzy przydatnej do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- zarządzaniu talentami w innych organizacjach.

W ramach bazy wiedzy niektóre firmy tworzą podzbiory pozwalające badać, jakie informacje i wiedzę mogła utracić organizacja wraz z odejściem z niej utalentowanych pracowników. W praktyce gospodarczej dość często zdarza się, że pracownicy, odchodząc z firmy, zabierają także klientów, których dotychczas obsługiwali. Aby ponieść jak najmniejsze straty spowodowane odejściem utalentowanych pracowników, obliuguje się menedżera personalnego i jego podwładnych przed wydaniem świadectwa pracy do przeprowadzenia ankiety lub wywiadu z odchodzącym pracownikiem na temat przyczyn odejścia oraz sporządzenia raportu o konsekwencjach odejścia talentu z organizacji. Informacje zawarte w tym raporcie, ankiecie i wywiadzie są gromadzone w wydzielonym podzbiorze bazy wiedzy. Te informacje, odpowiednio zgromadzone i przetworzone, mogą stanowić wskazówkę, co robić, a czego nie robić, aby przyciągnąć, rozwijać i zatrzymać utalentowanych pracowników.

Bazy danych, modeli i wiedzy najczęściej są tworzone po to, aby ułatwić kadrze menedżerskiej podejmowanie decyzji. W przypadku baz dotyczących utalentowanych pracowników niezwykle istotnym zagadnieniem jest odpowiednia selekcja danych¹. Dlatego też osoby pozyskujące i przetwarzające informacje o talentach powinny ustalić wcześniej z przełożonymi i zarządem firmy priorytety w tym zakresie. Ponadto wiele korzyści w tej kwestii mógłby przynieść odpowiedni dobór pracowników do wykonywania tego typu zadań. Wydaje się, że przetwarzaniem i selekcjonowaniem informacji dotyczących talentów dobrze i efektywnie zajmują się pracownicy nazywani pracownikami wiedzy. Charakteryzują się oni dużą mobilnością, dużym potencjałem intelektualnym i zawodowym, wspartymi umiejętnościami biegłego posługiwania się narzędziami informatyczno-telekomunikacyjnymi [Morawski 2006, s. 548].

¹ Problematykę selekcji danych prezentuje pozycja [Nycz 2004, s. 129–132].

Do zbierania informacji o talentach spoza danej organizacji można zatrudnić tzw. agentów wiedzy. „Są oni nośnikami wiedzy niejawnej, która spożytkowana w przedsiębiorstwie przekształca się w wiedzę jawną, która może być kopiowana” [Perechuda 2003, s. 4].

Zbiór rozwiązań systemowych skupia się na formule zarządzania talentami, a więc przekłada rozwiązania istniejące w organizacji na te dotyczące:

- ustalenia osób odpowiedzialnych za gromadzenie, przetwarzanie, przechowywanie i udostępnianie informacji o talentach innym podmiotom,
- miejsc przechowywania tych informacji,
- dostępności zgromadzonych informacji o utalentowanych pracownikach,
- sprawowania kontroli nad użytecznością systemu i jego składników,
- planowania usprawnień poszczególnych elementów nieprzynoszących spodziewanych rezultatów.

Zbiór metainformacji koncentruje się na opisie zasobów informacyjnych dotyczących ponadprzeciętnych pracowników. Zwykle zawiera informacje:

- jakimi rodzajami talentów dysponuje organizacja,
- jakie korzyści talenty przynoszą firmie w porównaniu z pozostałymi zatrudnionymi,
- jakie informacje są przydatne dla utalentowanych pracowników, aby jeszcze lepiej wykonywali powierzane im zadania,
- z jakimi klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi ponadprzeciętni pracownicy współpracują i jakich klientów obsługują.

Ważnym składnikiem systemu informacji o talentach jest ustalenie relacji między poszczególnymi zbiorami. Szczególnie istotne jest tutaj określenie zależności między podmiotami z dostępem do pierwotnych informacji o talentach a tymi, które mogą mieć dostęp do wtórnych czy też przetworzonych informacji.

W przypadku gdy SIT jest elementem systemu informacji personalnej, dobrze jest ustalić, które informacje o ponadprzeciętnych pracownikach powinny być gromadzone zarówno w SIP, jak i SIT, a które tylko w SIT, oraz określić zakres dostępu poszczególnych podmiotów do tych systemów. Gdyby wszyscy pracownicy mieli łatwy dostęp do tych danych i informacji, część z nich mogłaby je wykorzystać w niewłaściwy sposób, a są to przecież informacje strategiczne dla firmy i konkurencji. Wydaje się, że choć zbieraniem informacji o talentach w organizacji oraz poza nią mogą się zajmować wszyscy zatrudnieni, dostęp do zgromadzonych informacji i możliwość ich przetwarzania powinni mieć wybrani pracownicy.

W przedsiębiorstwach, w których jest wydzielone stanowisko menedżera do spraw talentów, nieustalenie formalnych zależności między podmiotami zaangażowanymi w proces zarządzania talentami może spowodować wiele konfliktów kompetencyjnych między osobą na tym stanowisku a menedżerem personalnym firmy.

5. Zakończenie

Dążenie przedsiębiorstw do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku, z uwzględnieniem przewidywań wynikających z analiz demograficznych, będzie skutkowało swoistą walką o talenty. Aby ją wygrać, przedsiębiorstwa powinny tworzyć odpowiednie narzędzia służące zgromadzeniu informacji. Jednym z takich narzędzi może być system informacji o talentach (SIT). Dzięki odpowiedniej konfiguracji poszczególnych składników może on dostarczać przydatnych informacji pozwalających skuteczniej i efektywniej zarządzać talentami w organizacji. Jak zauważa A. Schweyer, „efektywne zarządzanie talentami będzie podstawą sukcesu organizacji przez następnych kilka dekad” [2004, s. 243].

Literatura

- Bieniok H. [2006], *Istota i treść systemu zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, red. H. Bieniok, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Borkowska S. [2007], *O jakości zarządzania talentami* [w:] *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, red. A. Poczowski, IPiSS, Warszawa.
- Brittain S. [2007], *How to... Manage Key Talent*, „People Management”, vol. 13, nr 12.
- Buckingham M., Vosburgh R.M. [2001], *The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!*, „Human Resource Planning”, vol. 24, nr 4.
- Buhler P.M. [2006], *Managing in the New Millenium: Are You Addressing the Talent Shortage*, „SuperVision”, November.
- Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M. [2007], *Zarządzanie talentami – wyzwania, trendy, rozwiązania* [w:] *Kadry w Polsce 2007*, Nowoczesna Firma, Obserwatorium Zarządzania, Warszawa.
- Handfield-Jones H., Michaels E., Axelrod B. [2001], *Talent Management, A Critical Part of Every Leader's Job*, „Ivey Business Journal”, November/December.
- Hansen F. [2007], *What is 'Talent'*, „Workforce Management”, January 15.
- Ingham J. [2006], *Closing the Talent Management Gap*, „Strategic HR Review”, vol. 5, nr 3.
- Juchnowicz M. [2006], *Talent w organizacjach międzynarodowych* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, red. T. Listwan, S. Witkowski, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1130, Wrocław.
- Kisielnicki J. [2006], *Informatyczne systemy wspomaganie ZZL* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, PWN, Warszawa.
- Kisielnicki J., Sroka H. [1999], *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa.
- Kowalczyk S. [2002], *System informacji personalnej* [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa.
- Maliszewska E. [2005], *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa.

- Maślanka K., Skudlik T. [2005], *ING inwestuje w talenty*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
- McGee L. [2006], *CEOs' Influence on Talent Management*, „Strategic HR Review”, vol. 6, nr 1.
- Morawski M. [2006], *Pracownicy wiedzy – nowa jakość w procesach zarządzania ludźmi* [w:] *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków*, red. H. Król, Wizja Press & IT, Warszawa.
- Nycz M. [2004], *Pozyskiwanie wiedzy z baz danych* [w:] *Generowanie wiedzy dla przedsiębiorstwa, metody i techniki*, red. M. Nycz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Oleksyn T. [2006], *Zarządzanie kompetencjami – tendencje zmian*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 12.
- Perechuda K. [2003], *Agenci wiedzy w organizacjach przyszłości* [w:] *Organizacje przyszłości, Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, red. L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawnik, Poldex, Kraków.
- Schweyer A. [2004], *Talent Management Systems*, John Wiley & Sons, Canada.
- Stabryła A. [2004], *Podejście funkcjonalno-lingwistyczne w badaniu informacji menedżerskiej* [w:] *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, red. A. Stabryła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

The Talent Information System

In the first part of this article, the author presents the arguments in favour of the importance of talented staff if a company wants to gain a competitive advantage. In the next part, the author presents the tools, thanks to which a company and its subsidiaries can gain the information essential for effective talent management. The author's presentation of the talent information system focuses on describing how its various elements should be constructed.