

Monika Chodorek, Aneta Szóstek
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku

Ryzyko w zarządzaniu talentami

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie ważności uwzględniania ryzyka zarządzania talentami dla skutecznego i efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na podstawie krajowej i zagranicznej literatury podjęto próbę ukazania roli ryzyka w zarządzaniu talentami oraz możliwości ograniczania skutków jego występowania.

Zarządzanie talentami jest zadaniem niezmiernie trudnym z uwagi na fakt, że dotyczy cennego, unikatowego zasobu, jakim jest utalentowany, o wysokim potencjale pracownik. Wydaje się zatem, że dziś kluczowym zadaniem dla organizacji jest zarządzanie ryzykiem utraty lub niemożności pozyskania talentów. Problem w tym, że ryzyka tego nie można całkowicie wyeliminować. Można natomiast podejmować działania optymalizujące jego skutki.

Słowa kluczowe: ryzyko, talent, zarządzanie talentami

Wprowadzenie

Turbulencyjnie zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw wynikające przede wszystkim ze zmian ekonomicznych, technologicznych, demograficznych, a także z postępującej globalizacji wymagają od przedsiębiorstw podejmowania działań, które sprostają coraz większym oczekiwaniom pracowników, a tym samym przyczynią się do umocnienia pozycji rynkowej i dalszego rozwoju tych przedsiębiorstw. Dodatkowo, w ostatnim czasie, na przedsiębiorstwa presję wywierają wielkie kryzysy finansowe i gospodarcze, których skutki skłaniają do ponownego przemyślenia strategii organizacji, a także strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Współczesny pracownik, który ma świadomość swoich atutów (tj. dobre, specjalistyczne wykształcenie, elastyczność w działaniu, umiejętność działania autonomicznego i zorganizowanego w sposób odpowiedni do okoliczności, umiejętność komunikowania się itp.), ma coraz większe oczekiwania i wymagania wobec pracodawców. Szczególnie dotyczy to tych najlepszych pracowników, o największym potencjale, osiągających najlepsze wyniki, czyli talentów. Organizacje nie mogą sobie pozwolić na utratę tak cennych pracowników. Dlatego dziś kluczowym zadaniem dla organizacji jest zarządzanie ryzykiem utraty lub niemożności pozyskania talentów.

Celem artykułu jest ukazanie ważności uwzględniania ryzyka zarządzania talentami dla skutecznego i efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na podstawie krajowej i zagranicznej literatury podjęto próbę ukazania roli ryzyka w zarządzaniu talentami oraz możliwości ograniczania skutków jego występowania.

Istota ryzyka i niepewności

Ryzyko jest zjawiskiem, które w sposób permanentny towarzyszy działalności każdego podmiotu gospodarczego ukierunkowanego na osiągnięcie określonych celów. Jest ono odzwierciedleniem wpływu zmieniających się uwarunkowań tej działalności, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Najczęściej ryzyko jest postrzegane w charakterze możliwości poniesienia straty. W takim ujęciu definiowane jest jako potencjalne niepowodzenie, a w szczególności możliwość zaistnienia zdarzeń niezależnych od działającego podmiotu, których nie może dokładnie przewidzieć i nie może w pełni im zapobiec. Występowanie tych zdarzeń wpływa na zmniejszenie wyników użytecznych lub na zwiększenie nakładów, odbierając działaniu zupełnie lub częściowo cechy skuteczności, korzyści lub ekonomiczności¹.

W literaturze przedmiotu spotyka się podejście wskazujące, że występowanie ryzyka w działalności gospodarczej może w przyszłości implikować nie tylko niebezpieczeństwo, ale również szansę². Niebezpieczeństwo jest wy-

¹ P. Best, *Wartość narażona na ryzyko*, Kraków 2004, s. 78.

² J. Bizoń-Górecka, J. Górecki, *Piramida ryzyk w przedsiębiorstwie*, „Studia i Materiały” 2009, nr 19, s. 18.

woływane przez zdarzenia, które utrudniają bądź uniemożliwiają osiągnięcie strategicznych bądź operacyjnych celów organizacji; jest zatem źródłem straty. Szansa natomiast jest stanem przyszłych zdarzeń, które stwarzają możliwości osiągnięcia korzyści, oczywiście jeśli podmiot podejmie odpowiednie działania, aby tę korzyść pozyskać. Ta swoista dwoistość postrzegania ryzyka powoduje, że w praktyce funkcjonują dwa podejścia do zarządzania ryzykiem organizacji. Tradycyjne bazuje na negatywnej koncepcji jego rozumienia, skupiając swoją uwagę jedynie na tych czynnikach niepewności, które stwarzają warunki zagrożenia dla organizacji. Drugie – nazywane neutralnym – charakteryzuje się postrzeganiem ryzyka zarówno w kategorii zagrożeń, jak i szans dla organizacji, co jest podstawą zastosowania systemu metod i działań zmierzających do jego optymalizacji w funkcjonowaniu organizacji i do podejmowania w tym celu racjonalnych decyzji. Tak rozumiany proces zarządzania ryzykiem nie dąży do jego minimalizacji – co jest charakterystyczne dla negatywnej koncepcji – lecz do określenia i zapewnienia pożądanego jego poziomu w organizacji, co oznacza podejmowanie działań w kierunku ograniczania ryzyka, jego neutralizacji bądź minimalizacji jego skutków. Taka organizacja działań pozwala na akceptację ryzyka w dopuszczalnych granicach, co w przypadku współczesnych uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej jest warunkiem osiągnięcia korzyści³.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na rozróżnienie pojęć „ryzyko” i „niepewność”. Frank Knight⁴ jako pierwszy dokonał podstawowego rozdzielenia tych pojęć, definiując niepewność jako niemierzalne ryzyko. Określenie „niemierzalne” oznacza brak możliwości opisanie pewnej grupy zjawisk w kategoriach probabilistycznych. Według Knighta ryzyko jest zestawem mierzalnych przyszłych wyników dla danego rezultatu działalności, ze znanym prawdopodobieństwem ich wystąpienia. Niepewność natomiast odnosi się do tego, co nie może być znane, ponieważ w pewnym sensie jest nieprzewidywalne i przez to niekwantyfikowalne.

Źródłami niepewności działalności gospodarczej jest środowisko zewnętrzne i wewnętrzne podmiotów gospodarczych. Niestabilność jest właściwością tych środowisk, natomiast ryzyko jest właściwością samych

³ A. Kaszuba-Perz, P. Perz, *Rola zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie w obliczu wzrostu zewnętrznych czynników ryzyka*, „e-Finanse” 2010, t. 6, nr 2, www.e-finanse.com.

⁴ F.H. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Cambridge 1921.

przedsiębiorstw. Wewnątrz środowisk zachodzą pewne istotne zdarzenia różnego pochodzenia, stanowiące istotną część niestabilności. O ile mają one również wpływ na działalność firmy, o tyle generują one ryzyko⁵.

Poziom niepewności jest wynikiem stopnia posiadanej wiedzy lub jej braku, nie występuje zatem niepewność zerowa czy całkowita niepewność (całkowita niewiedza). „Świat posiada pewną regularność, która daje podstawy do tworzenia w pełni uzasadnionych strategii”⁶. Występują cztery możliwe stany przyszłości, będące uporządkowaną kombinacją zdarzeń oraz ich konsekwencji. Są to⁷:

- 1) przyszłość prawie całkowicie pewna;
- 2) pewna ilość nieciągłych alternatywnych scenariuszy przyszłości;
- 3) szeroki, ale ciągły szereg możliwości o ściśle określonych granicach, które wyznaczają to, co jest możliwe;
- 4) wieloznaczna przyszłość pełna niewiadomych, stanowiąca niemal całkowitą niepewność.

Ocena ryzyka charakteryzuje się subiektywnością, gdyż różna jest skłonność decydentów do podejmowania ryzyka, jak również każda osoba w odmienny sposób postrzega te same uwarunkowania środowiska. Ponadto, jak zauważa Harry Igor Ansoff⁸, występuje związek pomiędzy skłonnością decydentów do ponoszenia ryzyka a poziomem realizacji celu przedsiębiorstwa. Decydenci mogą, zasadniczo, wykazywać trzy rodzaje postaw wobec ryzyka⁹:

- 1) awersja do ryzyka,
- 2) skłonność do ryzyka,
- 3) neutralność wobec ryzyka.

Skłonność do ryzyka charakteryzuje decydentów, którzy podejmują działania obarczone stosunkowo wysokim poziomem ryzyka, reprezentując tym samym postawę wysokiej jego akceptacji. Postawa ta jest charakterystyczna dla osób preferujących ryzyko, jednak jej konsekwencją może być duża strata, ale również adekwatny do niej wysoki zysk.

⁵ E. Sitek, *Ryzyko bezpośrednich inwestycji zagranicznych*, Warszawa 2012, s. 43.

⁶ Ibidem.

⁷ S.J. Kobrin, *Political risk: a review reconsideration*, „Journal of International Business Studies” 1979, vol. 10, No. 1, s. 67, [cyt za:] E. Sitek, op. cit., s. 43.

⁸ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1985, s. 71.

⁹ J. Podlewski, *Ryzyko gospodarcze*, Gdańsk 2009, s. 41.

Z kolei decydenci prezentujący neutralną postawę wobec ryzyka zakładają pewien akceptowany jego poziom. Jego wielkość zależy od wielkości przyjętego ekwiwalentu w postaci możliwych do uzyskania korzyści lub strat za ponoszone ryzyko. Decydent charakteryzujący się neutralną postawą wobec ryzyka do realizacji będzie przyjmować tylko takie warianty, które charakteryzują się określonymi korzyściami lub możliwością zaakceptowania wielkością strat.

Awersja do ryzyka nie przesądza, jakby się mogło wydawać, o niepodejmowaniu przez decydenta ryzyka, lecz o akceptacji wysokiego jego poziomu pod warunkiem możliwości uzyskania w zamian większego (ponadprzeciętnego) poziomu zysku. Zysku, który będzie swoistą rekompensatą za jego podjęcie.

Decydenci charakteryzujący się różnym poziomem awersji lub akceptacji ryzyka będą oczekiwali adekwatnej, w przekonaniu decydenta, wielkości rekompensaty za podjęte ryzyko, w postaci wzrostu zysku.

Nastawienie do ryzyka jest determinowane wieloma czynnikami, wśród których warto przede wszystkim wskazać osobowość i motywację decydentów, które osoby zajmujące się przedsiębiorczością skłaniają do akceptacji wyższych poziomów ryzyka, jednak pod warunkiem posiadania możliwości jego kontrolowania i ograniczania, czyli zarządzania ryzykiem. Ponadto wcześniejsze doświadczenia decydentów mogą w sposób istotny zwiększać stopień awersji do ryzyka – w przypadku zmierzenia się z bardzo niekorzystnymi sytuacjami – lub zmniejszać awersję w przypadku pozytywnych doświadczeń.

Istotnym czynnikiem wpływającym na postawę decydenta wobec ryzyka jest posiadanie lub brak wiedzy w zakresie odpowiednich jego obszarów. Oczywiście posiadanie wiedzy zmniejsza stopień awersji. Pewne rodzaje ryzyka, na które wcześniej decydent nie był narażony, mogą wzbudzać szczególne poczucie zagrożenia.

Kolejnymi ważnymi czynnikami wpływającymi na postawę decydentów wobec ryzyka są kultura organizacyjna i interakcje pomiędzy kluczowymi decydentami. Poziom harmonizacji akcjonariuszy i menedżerów poszczególnych obszarów funkcjonalnych, doświadczenia dotyczące przeszłych zachowań liderów organizacji i ich skutków w sytuacjach ryzykownych będą kształtowały stopień akceptacji lub awersji do ryzyka poszczególnych decydentów.

Kondycja ekonomiczna to równie istotny czynnik wpływający na tolerancję ryzyka przez decydentów. Niezadowolające wyniki finansowe przedsiębiorstwa, zagrożenie utraty płynności finansowej czy niski poziom rezerw zasobów będą powodowały znacznie większą wrażliwość decydentów na ryzyko w procesie podejmowania decyzji.

Nastawienie do ryzyka nie jest cechą na stałe przypisaną do określonego decydenta. Często ci sami decydenci wykazują różne nastawienia do ryzyka w różnych sytuacjach decyzyjnych, jak również różne podmioty wykazują różne nastawienie do tych samych problemów decyzyjnych.

Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Permanentnie zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej powodują, że każda decyzja w organizacji obarczona jest większym lub mniejszym ryzykiem. Sposobem na „okiełznanie” tego problemu w organizacji jest wdrożenie procesu zarządzania ryzykiem. Najczęściej zarządzanie ryzykiem definiuje się jako system metod i działań prowadzących do osiągnięcia przez organizację akceptowalnego poziomu ryzyka. Można wskazać cztery etapy takiego procesu¹⁰:

- 1) identyfikacja,
- 2) pomiar i analiza,
- 3) sterowanie,
- 4) monitorowanie i kontrola.

Pierwszy etap zarządzania ryzykiem związany jest przede wszystkim z pozyskaniem informacji na temat wewnętrznych i zewnętrznych czynników będących jego źródłami. W tym celu wykorzystywane są odpowiednie techniki i narzędzia analityczne. Określenie rodzajów ryzyk występujących w poszczególnych obszarach aktywności przedsiębiorstwa wymaga zbadania jego otoczenia oraz identyfikacji sprzężeń zwrotnych zachodzących pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem.

W ramach drugiego etapu należy określić prawdopodobieństwo wystąpienia zidentyfikowanych rodzajów ryzyk, a następnie oszacować ich skut-

¹⁰ *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, Warszawa 2007, s. 15.

ki, czyli potencjalne straty lub korzyści. Metody oceny ryzyka są szeroko opisane w literaturze¹¹ i powszechnie stosowane przez praktyków. Nie zawsze jest możliwe określenie jego stopnia w postaci liczbowej, często więc ryzyko ocenia się w skali ogólnej, np. niskie, średnie, wysokie. Jednak bez względu na możliwe do zastosowania kryteria oceny należy zdefiniować akceptowalny przez decydentów jego poziom.

Trzeci etap zarządzania ryzykiem polega na sterowaniu (manipulowaniu) ryzykiem. Sterowanie ryzykiem oznacza stosowanie procedur wyrażających reakcję przedsiębiorstwa na zidentyfikowane rodzaje ryzyk. W praktyce stosowane są trzy metody sterowania ryzykiem¹²:

1. Redukowanie lub eliminowanie ryzyka – najczęściej stosuje się techniki: kompensacji, prewencji i dywersyfikacji. Technika kompensacji polega na poszukiwaniu różnych źródeł pokrycia ewentualnych strat (m.in. poprzez tworzenie rezerw). Zadaniem prewencji jest zapobieganie występowaniu zdarzeń niekorzystnych (np. poprzez właściwy dobór partnerów biznesowych czy też poprzez konstruowanie umów, które będą zawierały odpowiednie klauzule na wypadek wystąpienia określonych zdarzeń losowych). Dywersyfikacja działalności lub sposobów finansowania prowadzi do podziału ryzyka.
2. Transfer ryzyka – np. przeniesienie ryzyka na ubezpieczyciela lub inne podmioty (m.in. przez factoring, outsourcing, hedging).
3. Podjęcie ryzyka – na tę metodę decydują się te przedsiębiorstwa, które w realizacji przedsięwzięć obciążonych wysokim ryzykiem widzą szansę na rozwój.

Ostatni etap procesu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie to monitorowanie i kontrola ryzyka, które zapewniają jego ciągłość. Podejmowane działania mają na celu sprawdzanie sprawności, skuteczności i efektywności przebiegu procesu zarządzania ryzykiem w organizacji. Identyfikacja mankamentów daje możliwość zapobiegania ich negatywnym skutkom, jak i podjęcia prac nad usprawnieniem funkcjonowania całego procesu.

¹¹ M. Witkowski, *Ryzyko gospodarcze i jego pomiar. Zagadnienia wybrane*, Kalisz 2009; T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2005; P. Borkowski, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Gdańsk 2008; R.J. Chapman, *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, Hoboken 2011.

¹² *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, red. S. Kasiewicz, Warszawa 2011, s. 65.

Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest uzależniony od sposobu postrzegania ryzyka. Jak już wspomniano, w tym zakresie występuje pewna dwoistość: negatywna i neutralna koncepcja. W przypadku negatywnej koncepcji ryzyko organizacji postrzegane jest jedynie w zagrożeniach, a zarządzanie ryzykiem jest definiowane przez pryzmat zagrożeń wyniku finansowego, czyli możliwości poniesienia straty lub nieosiągnięcia zamierzonych korzyści. Oznacza to, że zarządzanie ryzykiem sprowadza się do poszukiwania i podejmowania działań, które mają zabezpieczyć organizację przed poniesieniem strat nie większych niż te, które dopuszcza przyjęty przez nią poziom bezpieczeństwa. Neutralna koncepcja natomiast, postrzegając ryzyko zarówno jako niebezpieczeństwa, jak i szanse dla organizacji, definiuje zarządzanie ryzykiem jako system metod i działań zmierzających do optymalizacji ryzyka w funkcjonowaniu organizacji i do podejmowania w tym celu racjonalnych decyzji¹³.

Celem tradycyjnego zarządzania ryzykiem (w ujęciu negatywnym) jest minimalizacja ryzyka, a zintegrowanego (w ujęciu neutralnym) – jego optymalizacja, czyli ograniczanie ryzyka do poziomu akceptowalnego, co pozwala na podejmowanie ryzyka w granicach dopuszczalnych, dających możliwość osiągnięcia oczekiwanych korzyści.

Tradycyjny sposób zarządzania ryzykiem charakteryzuje się tym, że w pierwszym etapie są identyfikowane różnorodne rodzaje zagrożeń, które stanowią źródła ryzyka organizacji. Identyfikacja ryzyka nie ma charakteru kompleksowego, gdyż dokonywana jest przez zarządzających poszczególnymi działami przedsiębiorstwa. Członkowie zespołów dokonują rozpoznania tych czynników z punktu widzenia celów stawianych w danym dziale, bazując na własnym doświadczeniu i często intuicji. W kolejnym etapie działań podejmuje się czynności w kierunku ekspozycji przedsiębiorstwa na zidentyfikowane ryzyka. Przy czym każdym z wyodrębnionych ryzyk zarządza się oddzielnie. Tradycyjne zarządzanie ryzykiem ma charakter mało analityczny. Zazwyczaj nie wykorzystuje się w nim nowoczesnych, zaawansowanych metod, skupiając się jedynie na tych jego rodzajach, które można łatwo zmierzyć. Natomiast odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem przypisana jest różnym komórkom organizacyjnym,

¹³ A. Kaszuba-Perz, P. Perz, op. cit., s. 54.

co nie sprzyja właściwemu obiegowi informacji i często bywa tak, że menedżerowie szczebla centralnego zbyt późno dowiadują się o zagrożeniach, a to uniemożliwia skuteczne działania w celu wyeliminowania lub ograniczenia ich skutków.

Dziś widzimy, że takie podejście do zarządzania ryzykiem organizacji ma wiele wad. Przede wszystkim brak uwzględniania współzależności pomiędzy różnymi jego rodzajami zwiększa koszty zabezpieczeń oraz uniemożliwia skuteczną koordynację działań. Ponadto często na etapie budowania strategii przedsiębiorstwa nie uwzględnia się konsekwencji ekspozycji przedsiębiorstwa na ryzyko. Z uwagi na wskazane wady koncepcji tradycyjnej zdecydowanie bardziej pożądane jest stosowanie zintegrowanego podejścia do zarządzania ryzykiem. Jednak o wyborze sposobu definiowania i zarządzania ryzykiem w organizacji decydują menedżerowie, a w szczególności ich postawy wobec niego. Tab. 1 prezentuje różnice tych postaw.

Tab. 1. Tradycyjne i zintegrowane podejście do zarządzania ekspozycją na ryzyko

| Podejście tradycyjne | Podejście zintegrowane |
|--|---|
| Ryzyko w ujęciu funkcjonalnym przez „silosy” | Ryzyko w ujęciu procesowym (w całej organizacji) |
| Identyfikacja i ocena poszczególnych rodzajów ryzyka | Portfel ryzyk postrzegany w kontekście strategii przedsiębiorstwa |
| Uwzględnianie wszystkich zidentyfikowanych ryzyk | Koncentracja na ryzykach krytycznych |
| Minimalizacja ryzyka | Optymalizacja ryzyka |
| Brak odpowiedzialności za ryzyko | Odpowiedzialność wszystkich za ryzyko |
| Kwantyfikacja ryzyka dokonywana <i>ad hoc</i> | Monitorowanie i stały pomiar ryzyka |

Źródło: A. Adamska, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, [w:] *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, red. A. Fierl, Warszawa 2009, s. 16.

Istotą zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem jest kompleksowość podejścia do problemu, co oznacza, że analizuje się wszystkie jego rodzaje łącznie z perspektywy całej organizacji, uwzględniając efekty współzależności i dywersyfikacji. Jest to proces realizowany w całej organizacji przez pracowników wszystkich szczebli, a funkcje koordynacyjno-nadzorcze pełni menedżer ds. ryzyka (*Chief Risk Officer – CRO*). Jednak

jego podstawową cechą jest występowanie integracji zarządzania ryzykiem z planowaniem strategicznym. W strategii przedsiębiorstwa ustalany jest poziom akceptowalnego (maksymalnego) ryzyka. Wszystkie etapy zarządzania ryzykiem są przeprowadzane z wykorzystaniem najnowszych narzędzi analitycznych, a etap monitorowania i kontroli odgrywa szczególnie istotną rolę ze względu na powiązanie zarządzania ryzykiem z realizacją strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Pozyskane na tym etapie informacje dotyczące zmieniających się uwarunkowań prowadzonej działalności powodują uruchomienie procesów dostosowawczych, często łącznie ze zmianą strategii przedsiębiorstwa¹⁴.

W zintegrowanym procesie zarządzania ryzykiem segmentacja rodzajów ryzyka powinna się opierać na wskazaniu podstawowych grup ryzyka o podobnym charakterze związanym z horyzontem czasowym oddziaływania, siłą oddziaływania na sytuację przedsiębiorstwa oraz możliwością ich kontroli. Jedną z wielu przedstawianych w literaturze propozycji usystematyzowania ryzyka przedsiębiorstw wyróżnia cztery podstawowe grupy¹⁵:

1. Ryzyko strategiczne przedsiębiorstwa, które jest generowane przez otoczenie przedsiębiorstwa: rynki, konkurencję, technologię, regulacje. Ryzyko strategiczne ma zazwyczaj duży wpływ na działalność przedsiębiorstwa, a możliwości jego kontrolowania są ograniczone.
2. Ryzyko operacyjne przedsiębiorstwa, które jest związane z działalnością statutową przedsiębiorstwa w zakresie produkcji i/lub sprzedaży usług. Podstawowe czynniki kształtujące ryzyko operacyjne to:
 - 1) działalność operacyjna (produkcja, zasoby ludzkie, wydajność, zaopatrzenie, marketing),
 - 2) przywództwo (innowacyjność, gotowość do zmian, delegowanie uprawnień),
 - 3) system informacyjny przedsiębiorstwa (efektywność, dostępność, struktura, raportowanie, zgodność).

¹⁴ Szerzej na temat istoty i przebiegu zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem zob.: *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem...*; J.J. Hampton, *Fundamentals of Enterprise Risk Management*, New York 2009; J. Lam, *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*, Hoboken 2003.

¹⁵ J. Podlewski, op. cit., s. 83.

3. Ryzyko operacyjne może mieć duży wpływ na sytuację przedsiębiorstwa, jednak ze względu na swój „wewnętrzny” charakter podlega kontroli przedsiębiorstwa i jego wpływ może być znacznie ograniczony;
4. Ryzyko finansowe przedsiębiorstwa, które jest związane z finansową stroną działalności każdego przedsiębiorstwa. Istotne czynniki mające wpływ na ryzyko finansowe to: umiejętność planowania finansowego, dostępność kapitałów, opóźnienie w spłacie lub niewypłacalności odbiorców, ryzyko płynności, ryzyko kursowe. Ryzyko finansowe może być w istotnym zakresie kontrolowane przez przedsiębiorstwo, jednak musi ono do tego posiadać niezbędną wiedzę i zasoby;
5. Ryzyko siły wyższej, które jest związane z oddziaływaniem sił natury oraz innych zdarzeń o charakterze naturalnym. Działanie siły wyższej może mieć bardzo duży wpływ na sytuację przedsiębiorstwa. Jednocześnie możliwości wpływania na ryzyko z tym związane są bardzo ograniczone.

W ramach ryzyka operacyjnego występuje ryzyko związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, które nabiera dzisiaj znaczenia strategicznego dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw. Wynika to z faktu, że zmieniły się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Porównanie dotychczasowych i nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw ukazuje tab. 2.

Tab. 2. Nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw

| Dotychczasowa rzeczywistość | Nowa rzeczywistość |
|--|--|
| Ludzie potrzebują przedsiębiorstw | Przedsiębiorstwa potrzebują ludzi |
| O przewadze konkurencyjnej decydują: kapitał, maszyny, lokalizacja | O przewadze konkurencyjnej decydują talenty |
| Dysponowanie utalentowanymi pracownikami wyróżnia | Dysponowanie utalentowanymi pracownikami znacząco wyróżnia |
| Stanowiska pracy są dobrem rzadkim | Talenty stanowią dobro rzadkie |
| Pracownicy są lojalni, a stanowiska pracy bezpieczne (pewne) | Pracownicy są mobilni, a ich zaangażowanie krótkoterminowe |
| Pracownicy akceptują standardowy pakiet, który jest im oferowany | Pracownicy oczekują znacznie więcej |

Źródło: E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The war for talents*, Boston 2001, s. 6, [cyt. za:] A. Mazurkiewicz, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu zaufania*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania: Zarządzanie i Finanse” 2012, t. 2, z. 4, s. 35–48.

Współcześnie zarządzanie zasobami ludzkimi nabiera zupełnie innego wymiaru. Coraz częściej w tym obszarze chodzi o taki dobór pracownika do stanowiska, aby na bazie swych wewnętrznych predyspozycji wzbogaconych w wiedzę, doświadczenie i kompetencje uzyskiwał jak najlepsze wyniki. A więc przedsiębiorstwa, zabiegając o jak najlepsze wyniki, muszą zabiegać o jak najlepszych pracowników, nazywanych talentami. Jest to takie oczywiste. Tu rodzi się więc pytanie, dlaczego tak duża część przedsiębiorstw tego nie robi. Zanim zostaną podane tego przyczyny, należy zdefiniować, czym są: talent i proces zarządzania talentami. Jednakże rozpoznanie i wybór najlepszych, najbardziej utalentowanych pracowników to inwestycja w rozwój kapitału ludzkiego firmy na najwyższym jakościowo poziomie, a z każdą inwestycją wiąże się ryzyko¹⁶.

Istota zarządzania talentami

W zobrazowaniu istoty zarządzania talentami niezmiernie istotne jest zdefiniowanie punktu wyjścia, czyli tego, co się kryje pod pojęciem „talent”. Wbrew pozorom nie jest to proste. Istnieje bowiem wiele publikacji na ten temat, w których można znaleźć definicje talentu tego słowa. Co więcej, należy zdefiniować pojęcie „talent” dla biznesu.

Henryk Bieniok w sposób ogólny definiuje talent jako „naturalny potencjał wartości i dóbr tkwiący w każdym z nas polegający na umiejętności wykonywania różnych czynności znacznie powyżej poziomu przeciętnego. Talentu nie można samemu stworzyć, ale trzeba odkrywać, rozwijać i doskonalić te, które są w każdym z nas od urodzenia ukryte. Z braku woli wysiłku i lenistwa wiele z nich ulega całkowitemu zniszczeniu i zatraceniu”¹⁷. Francois Gagné nazywa to uzdolnieniami, pokazując model i drogę od uzdolnień do talentu¹⁸. Tadeusz Listwan definiuje talent jako osobę o wybitnym potencjale¹⁹. Na wybitny potencjał składają się:

¹⁶ M. Morawski, B. Mikula, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, s. 47, <http://mikulab.fin.interia.pl/zl-3-4-2009-morawki-mikula.pdf>, data dostępu: 17 marca 2013 r.

¹⁷ H. Bieniok, *Zarządzanie talentami jako źródło wiedzy i kompetencji organizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Glińska-Neweś, Toruń 2008, s. 410.

¹⁸ F. Gagné, *From Gifts to Talents: The DMGT as a Developmental Model*, [w:] *Conceptions of Giftedness*, eds. R.J. Sternberg, J.E. Davidson, Cambridge 2005, s. 99–101.

¹⁹ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Warszawa 2005, s. 20.

- 1) ponadprzeciętne zdolności, do których zaliczyć należy: ogólne zdolności – podwyższony potencjał intelektualny oraz zdolności specyficzne – dotyczące konkretnych dziedzin;
- 2) twórczość, która w sobie zawiera oryginalność, nowość, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność;
- 3) zaangażowanie w pracę rozumiane jako: dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości.

Definicji talentu można by przytaczać wiele. Wszystkie jednak są odmiennym spojrzeniem na to samo – na efekty pracy²⁰. Z punktu widzenia menedżerów ważne są efekty, które można uzyskać, wykorzystując talenty. Od uzdolnionych pracowników przede wszystkim oczekuje się świetnych wyników, zarówno w danym momencie, jak i w przyszłości²¹. Stąd tak istotna ich rola. „Talent to pracownik, który w sposób wyjątkowy wpływa na wzrost wartości firmy [...] to taka osoba, która może w znaczący sposób wpłynąć na obecną i przyszłą pozycję konkurencyjną firmy na rynku”²². Dlatego kluczowego znaczenia nabiera proces nastawiony na wykorzystanie takich właśnie osób, określany mianem „zarządzanie talentami”. Pod pojęciem tym kryje się złożony proces polegający na systematycznym przyciąganiu, identyfikacji, rozwoju, zatrzymywaniu i wykorzystywaniu osób o wysokim potencjale, które są szczególnie cenne dla organizacji²³. W opinii Petera Capelli sednem zarządzania talentami jest przewidywanie zapotrzebowania na kapitał ludzki w przedsiębiorstwie, a następnie zaspokojenie go zgodnie z określonym planem²⁴, co wydaje się ogólnym spojrzeniem na ten proces.

²⁰ A. Jastrzębek, *Zarządzanie talentami*, „Doradca Zawodowy” 2011, nr 4(17), s. 29, http://www.doradztwokariery.ecorys.pl/downloads/Zarządzanie_talentami.pdf, data dostępu: 5 czerwca 2013 r.

²¹ A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Warszawa 2010, s. 34.

²² H. Bieniok, op. cit., s. 412.

²³ P. Turner, C. Tansley, C. Foster, L. Harris, J. Stewart, A. Sempik, H. Williams, *Talent: Strategy, Management, Measurement*, London 2007, s. XI.

²⁴ P. Cappelli, *Talent Management for the Twenty-First Century*, „Harvard Business Review” 2008, vol. 86, issue 3, s. 74.

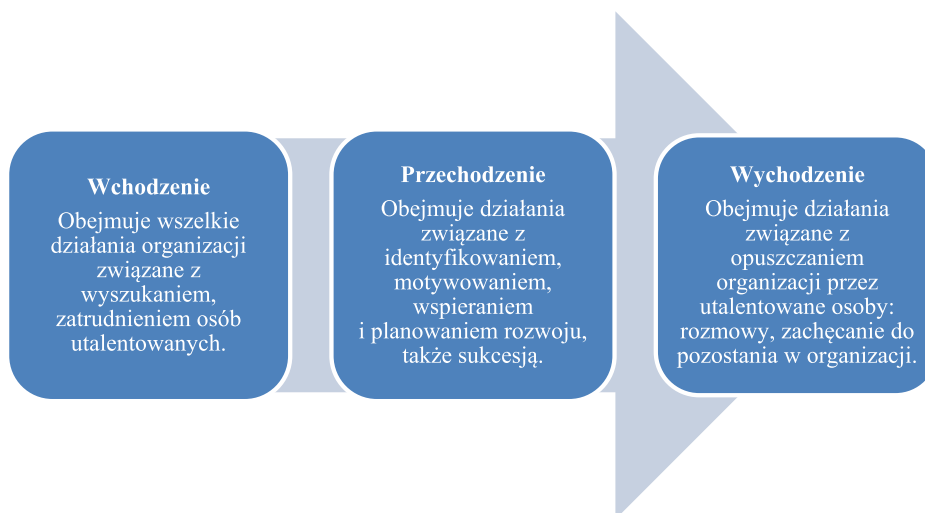
Etapy procesu zarządzania talentami

Proces zarządzania talentami zgodnie z podaną wcześniej definicją można podzielić na kilka etapów.

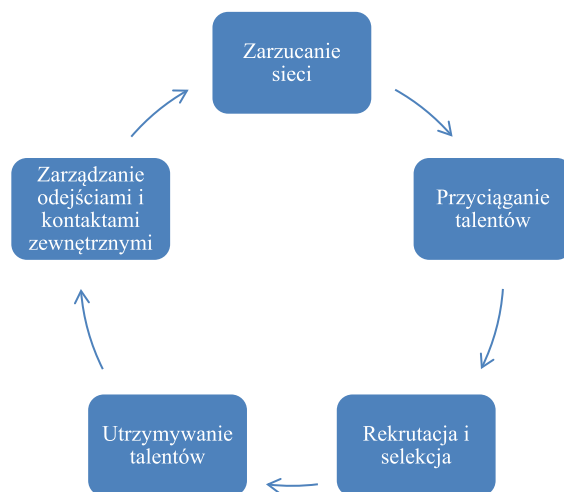
Tadeusz Listwan dzieli proces zarządzania talentami, zgodnie z cyklem organizacyjnym, na:²⁵

- 1) działania związane z wejściem do organizacji (pozyskiwanie talentów);
- 2) przejście – w którym dokonuje się transformacja, a więc procesy zarządzania karierą;
- 3) wyjście – odejścia talentów.

Rys. 1. Etapy procesu zarządzania talentami zgodnie z cyklem organizacyjnym



Rys. 2. Etapy procesu zarządzania talentami



Na etapie przyciągania talentów podstawowymi działaniami są działania poprawiające i doskonalące wizerunek dobrego pracodawcy. Istnieje bardzo dużo możliwości tego typu działań, od spotkań z instytucjami rynku pracy, mediami czy postaciami życia gospodarczego i społecznego obdarzonymi autorytetem, przez fundowanie stypendiów, sponsorowanie konferencji, udział w studiach podyplomowych (jako eksperci danych dziedzin), aż po sposoby przekazywania informacji potencjalnym talentom o proponowanych, wyróżniających warunkach pracy²⁷. Te wszystkie działania kształtujące wizerunek pracodawcy z wyboru (*employerbranding*) mają na celu pokazanie wyróżniających aspektów organizacji, które mogą być atrakcyjne dla potencjalnego, utalentowanego pracownika²⁸. Na tym etapie istotnego znaczenia nabierają również działania obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Okazuje się bowiem, że organizacje, które są odpowiedzialne społecznie (np. wspierają społeczność lokalną, działają ekologicznie, prowadzą działalność charytatywną), stają się bardziej atrakcyjne dla utalentowanych pracowników²⁹.

Etap identyfikacji, rekrutacji i selekcji talentów może być przeprowadzony albo przez dział wewnętrzny HR przedsiębiorstwa, albo zlecony na zewnątrz instytucjom, które się tym trudnią. Jest to etap wymagający zastosowania wielu metod, sposobów oceniających cechy, umiejętności i możliwości „kandydatów”. Zdiagnozować talent nie jest łatwo. Choć niektórzy menedżerowie twierdzą, „że to od razu widać, czy ktoś ma talent, czy też nie”³⁰. Trzeba także pamiętać, że na tym etapie pojawiają się również utalentowani pracownicy ale jeszcze bez doświadczenia (na początku swej kariery). Menedżerowie muszą wiedzieć, co zrobić z takimi kandydatami, jak do nich dotrzeć w przyszłości, kiedy pojawi się potrzeba posiadania tych zidentyfikowanych talentów³¹.

²⁷ Więcej zob: *ibidem*, s. 53.

²⁸ B. Yaqub, M.A. Khan, *The role of Employer branding and Talent management for Organizational Attractiveness*, „Far East Journal of Psychology and Business” 2011, vol. 5, No. 1, s. 58.

²⁹ V. Vaiman, H. Scullion, D. Collings, *Talent management decision making*, „Management Decision” 2012, vol. 50, issue 5, s. 930–931.

³⁰ Opinie zebrane podczas wywiadów z osobami zarządzającymi przedsiębiorstwami – przypis autorek.

³¹ M. Trojan-Stelmach, *Rekrutacyjne polowanie na talenty*, <http://erecruiter.pl/centrum-prasowe/rekrutacyjne-polowanie-na-talenty/>, data dostępu: 29 czerwca 2013 r.

Utrzymanie talentów to w opiniach wielu menedżerów najtrudniejszy z etapów zarządzania talentami. Wymaga od osób zarządzających nieustannej uwagi i działań utrzymujących odpowiedni poziom napięcia między talentami a przedsiębiorstwem. Działania te muszą pozwalać na ciągły rozwój utalentowanym osobom, a z drugiej strony wykorzystywać ich wysoki potencjał. Przedsiębiorstwa muszą tworzyć warunki, aby osoby utalentowane mogły ciągle się mierzyć z nowymi, wymagającymi twórczych rozwiązań wyzwaniami³². Bardzo istotne na tym etapie jest tworzenie, kształtowanie ścieżek karier dla pracowników, aby od samego początku znali drogę swego rozwoju. Etap ten jest zbiorem niezależnych działań kształtujących zadowolenie talentów z miejsca pracy. Działania te dotyczą obszaru przywództwa, zaangażowania, komunikacji, wartości kulturowych, a przede wszystkim rozwoju talentów. W etap ten wpisuje się tzw. planowanie sukcesji, związane z przygotowaniem wybranych pracowników do objęcia w przyszłości często kluczowych stanowisk pracowniczych³³.

Ostatni etap zarządzania talentami związany z odejściem utalentowanych pracowników wymaga od menedżerów ciągłego monitoringu zwolnień. Chodzi tu przede wszystkim o końcowe wywiady z odchodzącymi talentami z przedsiębiorstwa, aby znać powody tych odejść i móc odpowiednio, skutecznie reagować³⁴.

Przejawy ryzyka w zarządzaniu talentami

Ryzyko podejmowanych decyzji w odniesieniu do utalentowanych pracowników pojawia się na każdym z wcześniej scharakteryzowanych etapów. Zmienia się tylko jego natężenie na poszczególnych etapach. Co więcej, z każdym następnym etapem procesu zarządzania talentami ryzyko rośnie.

Na etapie zarzucania sieci czy przyciągania talentów ryzyko związane z potencjalnymi, utalentowanymi kandydatami nie jest wysokie. Przedsię-

³² M.J. Stankiewicz, *Pozytywny Potencjał Organizacji jako istotny stymulator skutecznej realizacji strategii zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian*, cz. 2, red. J. Rokita, Katowice 2012, s. 159.

³³ A.A. Ahmadi, F. Ahmadi, J. Abbaspalangi, *Talent management and succession planning*, „*Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*” 2012, vol. 4, No. 1, s. 217.

³⁴ M. Morawski, B. Mikula, op. cit., s. 55.

biorstwa muszą tylko odpowiednio szacować działania związane z budowaniem relacji, budowaniem wizerunku czy działania społecznie odpowiedzialne, aby ich koszty nie przerastały uzyskiwanych rezultatów.

Ryzyko rośnie na etapie identyfikacji i selekcji talentów. Źle rozpoznane talenty, błędna selekcja (nieodpowiedni dobór do stanowiska) to błędy, których złe oddziaływanie może się rozciągać w czasie, a ich koszt może być ogromny. Obejmuje on czas i pieniądze zainwestowane w proces identyfikacji, rekrutacji i selekcji kandydatów. Poza tym błędy popełniane przez źle dobranych pracowników odbijają się zarówno na reputacji firmy, jak i na uzyskiwanych wynikach biznesowych. Na koszt błędnych decyzji na tym etapie składa się również wartość pobytu źle zidentyfikowanego lub dobranego talentu w firmie na danym stanowisku i jego oddziaływania na innych współpracowników oraz na zespół. Na koniec istotnym obciążeniem dla przedsiębiorstwa jest koszt wymiany takiego pracownika³⁵.

Bardzo ryzykowne jest zatrudnianie talentów spoza organizacji (rekrutacja zewnętrzna). B. Groysberg, A. Nanda, N. Nohria w swym artykule *Duże ryzyko zatrudniania gwiazd* twierdzą, że wraz z zatrudnianiem osób uznanych za talenty (określane są one mianem gwiazd) w nowym miejscu pracy gwałtownie spadają ich wyniki lub pogarszają się wyniki pracy zespołu. Dzieje się tak, ponieważ uzyskiwane przez utalentowanych pracowników wyniki to nie tylko ich osobiste kompetencje i umiejętności, ale także zasoby firmy: systemy, procesy, dla których utalentowane osoby pracują³⁶.

Na omawianym etapie zarządzania talentami jest jeszcze jeden istotny „niebezpieczny” aspekt dla organizacji – jak na wybór utalentowanych pracowników zareagują pozostali pracownicy. Istnieje możliwość pojawienia się wielu negatywnych emocji wśród pracowników, a nabierają one siły, kiedy proces identyfikacji i selekcji talentów nie jest klarowny. Wówczas może się pojawić kwestionowanie przejrzystości doboru talentów, co wpływa negatywnie na klimat pracy i relacje między pracownikami, a w konsekwencji na rozwój organizacji³⁷.

³⁵ J.A. Elegbe, *Talent Management in the Developing World. Adopting a Global Perspective*, Burlington 2010, s. 53.

³⁶ B. Groysberg, A. Nanda, N. Nohria, *Duże ryzyko zatrudniania gwiazd*, „Harvard Business Review Polska” 2008, nr 1(59), s. 114.

³⁷ P. Kociołek, *Dwa dylematy. Zagrożenia i korzyści wdrożenia programów dla utalentowanych pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 5, s. 44.

Etap utrzymywania talentów obarczony jest wysokim ryzykiem dla przedsiębiorstwa, z uwagi na fakt istotnych inwestycji w rozwój utalentowanych pracowników. Ryzyko wiąże się przede wszystkim z tym, jakie efekty przyniosą poczynione inwestycje. Czy nie będą to inwestycje chybione? A. Robertson i G. Abbey charakteryzują kilka takich niebezpiecznych sytuacji, które mogą się pojawić na etapie utrzymywania talentów (i nie jest to oczywiście zbiór skończony takich sytuacji). Po pierwsze u osoby uczestniczącej w programie może wystąpić frustracja, jeżeli zdobywa dodatkowe umiejętności, ale nie stworzono jej możliwości ich wykorzystania z pożytkiem zarówno dla siebie, jak i całej organizacji. Wówczas taka osoba, która zdaje sobie sprawę z własnej wartości, może postawić ultimatum związane z przyjęciem bardziej atrakcyjnej oferty innego pracodawcy, aby wytargować coś dla siebie. Po drugie utalentowana osoba może zacząć grymasić, jeżeli chodzi o to, co robi, a czego nie, i w sposób wybiórczy podchodzi do zadań, które ma wykonać. Po trzecie utalentowany pracownik napotyka trudności, z którymi nie potrafi sobie poradzić³⁸. Stąd tak wiele opinii wśród menedżerów, że lepiej nie kształcić zbyt wielu pracowników, bo potem odchodzą albo łamią istniejące zasady, wprowadzając tylko konflikty. Wyróżniających się pracowników często się podziwia, ale nie zawsze się lubi i chętnie wyłapuje wszelkie ich potknięcia³⁹.

Ogromne inwestycje dotyczą przede wszystkim tych pracowników, którzy są przygotowywani do objęcia kluczowych stanowisk w organizacji. Stąd tak ważne dobrze przygotowane programy sukcesji.

Ostatni etap zarządzania pracownikami związany jest z odchodzeniem talentów i tego, co firma traci, kiedy właśnie ci pracownicy opuszczają firmę. Często są oni podkupywani przez inne firmy albo sami chcą odejść, bo nie widzą dalszej swej przyszłości w danej organizacji. Tu pojawia się ryzyko utraty dobrego pracownika i jego wiedzy, rozpadu zespołu, w którym talent był przywódcą, ale przede wszystkim ryzyko związane z wyniesieniem wiedzy przez odchodzącego pracownika do konkurencji⁴⁰.

Z przytoczonych przykładów wynika, że przejawów ryzyka w procesie zarządzania talentami jest bardzo wiele. Czy coś można zrobić, aby je wy-

³⁸ A. Robertson, G. Abbey, op. cit., s. 151–152.

³⁹ P. Kociołek, op. cit., s. 44.

⁴⁰ A. Jastrząbek, op. cit., s. 33.

eliminować? Otóż, odpowiedź brzmi – nie. Jedyne, co mogą robić przedsiębiorstwa, to podejmować zróżnicowane działania, które mogą zmniejszyć owo ryzyko.

Sposoby minimalizowania ryzyka w procesie zarządzania talentami

Trudno znaleźć gotowe rozwiązania zmniejszające różnorodne zagrożenia, które niesie proces zarządzania talentami. Wszystko zależy od wielu czynników związanych ze specyfiką programu zarządzania talentami, specyfiką biznesu (firmy, jak i sektora), fazą rozwoju przedsiębiorstwa, a przede wszystkim kulturą organizacyjną danej jednostki. Zarządzanie talentami jest jednym z trudniejszych procesów zarządczych. Związany jest on z zarządzaniem zasobem ludzkim, który sam w sobie jest bardzo trudny. Poza tym ów zasób ludzki jest bardzo specyficzny i dużo bardziej wymagający.

W minimalizowaniu ryzyka zarządzania talentami trzeba zacząć przede wszystkim od samej konstrukcji programu. Zasady udziału w nim powinny być klarowne dla wszystkich pracowników. Istotne są także narzędzia wykorzystywane w procesie identyfikacji, rekrutacji czy selekcji utalentowanych pracowników. Jednakże nie ma metod doskonałych. Chodzi o to, aby być jak najbardziej pewnym poprawności podjętych decyzji. Im więcej technik, testów oceniających potencjał pracowników, tym lepiej.

Bardzo istotna w procesie zarządzania talentami jest mądrze prowadzona komunikacja, na każdym szczeblu zarządzania i pomiędzy różnymi grupami pracowniczymi. Musi ona mądrze rozkładać akcenty i „pozycjonować” status talentów w organizacji. Komunikacja ma trzy kluczowe grupy docelowe: uczestników programu, czyli zidentyfikowane i wybrane talenty, pozostałych pracowników i kadre kierowniczą⁴¹.

Kolejną istotną kwestią jest budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru (*employerbranding*). *Employerbranding* pozwala przyciągać najlepszych pracowników, a więc już od samego początku firma wybiera wśród najlepszych. Pozwala to zmniejszać koszty procesu identyfikacji i rekrutacji utalentowanych pracowników.

⁴¹ P. Kociołek, op. cit., s. 45.

Jednakże najbardziej menedżerom „sen z powiek” spędza problem utrzymania utalentowanych pracowników w danym miejscu pracy. Tym bardziej, kiedy zostały poczynione wysokie inwestycje w rozwój danego pracownika. Ciągle dość popularne są umowy lojalnościowe⁴², które ściśle wiążą pracownika i pracodawcę. Przybierają one różne formy, np. umowy o zakazie konkurencji, która zakazuje zatrudnienia w konkurencyjnym przedsiębiorstwie po rozwiązaniu umowy z obecnym pracodawcą, czy umowy dotyczące szkoleń czy studiów podyplomowych, które nakazują przepracowanie określonego czasu po odbytej nauce. W przeciwnym razie pracownik korzystający z form kształcących musi zwrócić poniesione przez firmę koszty. Popularne są również pożyczki pracownicze, niskooprocentowane i spłacane w ratach, czy przekazanie pracownikowi udziałów w firmie⁴³.

Czy takie narzędzia są w stanie zatrzymać utalentowanych pracowników w przedsiębiorstwie? Niestety nie. Działają one tylko w minimalnym stopniu i generalnie krótko. Przedsiębiorcy, którzy mają programy zarządzania talentami, często wspominają o umowach na szkolenia czy studia podyplomowe. Natomiast szukają innych sposobów, aby utalentowani pracownicy chcieli długo dla nich pracować. Talenty potrzebują wyzwań i dopóki będą je dostawali, dopóki będą czuli, że się rozwijają i dzięki swym talentom rozwijają również organizację, dopóty będą zainteresowani pozostaniem w danym miejscu pracy. Stąd tak ważne są ścieżki karier, ambitne projekty itd.

Współcześnie w dobie trwającej wojny o talenty skuteczną bronią może być mentoring. Najbardziej powszechne jego zastosowanie to wspieranie obiecujących pracowników w różnych obszarach ich rozwoju: planowaniu kariery, wspieraniu planu kariery, rozwoju kompetencji i umiejętności, stylu działania, adaptacji do nowej kultury organizacyjnej czy nowych warunków pracy. Obszarów, gdzie można zastosować mentoring, jest bardzo wiele. Ważne jest, że mentoring wspiera indywidualny rozwój pracowników i tworzy kulturę dbania o pracownika, która jak magnes przyciąga najlepszych⁴⁴.

⁴² <http://poradnik-kariery.monsterpolska.pl/w-miejscu-pracy/problemy-w-miejscu-pracy/gdy-pracownik-odmawia-podpisania-lojalnoscii/article.aspx>, data dostępu: 15 lipca 2013 r.

⁴³ <http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/rynek-pracy/prawo-pracy/art,15,umowa-lojalnoscii-co-to-takiego.html>, data dostępu: 15 lipca 2013 r.

⁴⁴ R. Kępa, *Mentoring się oplaca*, <http://www.thecoaches.pl/451-4fc47b553be4a.html>, data dostępu: 5 czerwca 2013 r.

Najważniejszym aspektem działań mających na celu zatrzymanie utalentowanych pracowników jest poznanie ich oczekiwań. Tylko w ten sposób można stworzyć skuteczne systemy motywowania i warunki pozwalające na utrzymywanie pracowników z wysokim potencjałem.

Podsumowanie

Proces zarządzania talentami obarczony jest zróżnicowaną formą ryzyka i zróżnicowanym poziomem ryzyka w zależności od jego etapu.

Istniejącego ryzyka nie da się wyeliminować. Można tylko usprawniać i podejmować działania, które będą eliminowały lub minimalizowały skutki tego ryzyka.

Nie występują uniwersalne sposoby minimalizowania skutków ryzyka zarządzania talentami. Rozwiązania są specyficzne dla każdej organizacji i uzależnione od wielu czynników, takich jak: specyfika biznesu, kultura organizacyjna, długość funkcjonowania organizacji, faza rozwoju, w której znajduje się organizacja, kształt programów zarządzania talentami, jakość komunikacji, poziom zaufania czy relacje panujące w organizacji. Przy tym lista tych czynników nie jest skończona.

The Risk in Talent Management

Abstract

The purpose of this article is to show the importance of taking into account the risk of talent management for effective and efficient functioning of the company. The paper is an attempt to portray the role of risk in talent management and the possibility of reducing the impact of its occurrence on the basis of domestic and foreign literature.

Talent management is a very difficult task due to the fact that it concerns a valuable, unique resource which is talented, high-potential employee. Therefore, it seems that today, the key task of the organization is to manage the risk of loss of or inability to acquire talent. The problem is that the risk cannot be completely eliminated. However, company can take steps to optimize its effects.

Keywords: the risk, talent, talent management