

Zarządzanie talentami w organizacji

Słowa kluczowe: talent, wiedza, zarządzanie talentami, kapitał ludzki

Key words: talent, knowledge, talent management, human assets

Wprowadzenie

Gospodarka (GOW) oparta na wiedzy jest z pewnością ideą, w której wiedza jest elementem kluczowym, a przede wszystkim motorem przemian społeczno-ekonomicznych, prowadzących do rozwoju gospodarczego państw¹. Źródłem wiedzy jest w tej idei człowiek i związany z nim szeroko ujmowany kapitał ludzki. Tym samym GOW jest modelem, którego: „główne postulaty i spostrzeżenia mają charakter kulturowy, dotyczą bowiem kapitału ludzkiego. Kapitał ten budowany jest przez rodzinę, środowisko, wzbogacony przez szkołę i system norm, a dopiero w dojrzałej formie dostępny jest gospodarce. Tam może być rozwinięty i wykorzystany, bądź stłamszony i zamordowany”². W koncepcji GOW mamy zatem do czynienia nie z gospodarką, której konkurencyjność wynika z niskich kosztów produkcji, lecz gospodarką w sposób celowy i efektywny zwiększającą produktywność, opartą na świadomie budowanym kapitale ludzkim³.

Spółeczeństwo wiedzy wykształciło się podczas ery postindustrialnej, zwaną też poprzemysłową lub informacyjną. Charakteryzuje się rozwojem technologii, wiedzy, informacji oraz usług. Dominuje tu informacja, a cechami takiego społeczeństwa są: wytwarzanie informacji (masowy charakter generowanych informacji, masowe zapotrzebowanie na informacje i masowy sposób ich wyko-

¹ M. Niklewicz-Pijaczyńska, M. Wachowska, *Wiedza-kapitał-ludzki-innowacje*, Wrocław 2012, http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/38633/Wiedza_kapital_ludzki_innowacje.pdf [21.01.2015].

² R. Galar, *Gospodarka oparta na wiedzy – sześć wątpliwości*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego w Polsce*, red. A. Kukliński, Wyd. KBN, Warszawa 2003, s. 308.

³ M. Niklewicz-Pijaczyńska, M. Wachowska, *Wiedza-kapitał-ludzki-innowacje*, Wrocław 2012, http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/38633/Wiedza_kapital_ludzki_innowacje.pdf [21.01.2015].

rzystywania, przechowywanie informacji (techniczne możliwości gromadzenia i nieograniczonego magazynowania informacji oraz opracowywanie technologii i standardów umożliwiających m.in. ujednoczony opis i wymianę informacji), przekazywanie informacji (przekazywanie informacji bez względu na czas i przestrzeń), pobieranie informacji (możliwość odbierania informacji przez wszystkich zainteresowanych) oraz komercyjne wykorzystywanie informacji⁴. Wiedza i informacja mogą zostać w społeczeństwie wiedzy uznane za dwie podstawowe wartości kapitału ludzkiego, które powinny być w organizacjach rozwijane. Cennoscć tych niematerialnych i intelektualnych dóbr zauważają organizacje noszące miano uczących się.

Organizacja ucząca się jest to taka organizacja, która w sposób szybki tworzy, pozyskuje i przekazuje wiedzę⁵. Na obecnym etapie rozwoju zwraca się uwagę na brak zasad kierujących praktyką zarządzania organizacjami uczącymi się oraz na brak narzędzi, którymi można byłoby zmierzyć poziom kompetencji i stopnia uczenia się. Organizacja ucząca się wymaga od swoich pracowników samodoskonalenia się w celu przekształcenia siebie oraz otoczenia, w którym działa. Termin organizacji uczącej się, pochodzi między innymi z polskiego tłumaczenia książki Petera Senge pt. *Piąta Dyscyplina*. Specjalista ten określił, że organizacje powinny stać się miejscami, w których ludzie mogą zacząć realizować swoje najwyższe aspiracje. Mówi o rozwijaniu zaangażowania pracownika, nie uległości, o budowaniu wspólnych wizji, nie o narzucaniu sformułowanej misji z góry, o efektywnym uzgadnianiu celów indywidualnych i organizacji. Organizacja ucząca się może zostać uznana również za tak zwaną organizację zarządzającą talentami lub powinna przyjąć modele, które pozwolą nie tylko na stworzenie statusu organizacji uczącej się, ale również organizacji zarządzającej talentami.

Rozwój społeczno-gospodarczy, niezależnie od specyfiki danego państwa, zawsze wiąże się z perspektywą zmian w różnych dziedzinach życia zarówno społeczeństwa, jak i organizacji. Zmieniają się sposoby funkcjonowania różnych sfer działalności człowieka, stan struktur społecznych, pojawiają się nowe rozwiązania techniczne i technologiczne oraz metody zarządzania⁶. Taką nową metodą zarządzania jest zarządzanie talentami.

Okazuje się, że ekonomiczna i produkcyjna siła współczesnych organizacji uzależniona jest od ich intelektualnych zdolności, a wartość większości produk-

⁴ J.S. Nowak, *Spoleczeństwo informacyjne – geneza i definicje*, http://www.silesia.org.pl/upload/Nowak_Jerzy_Spoleczenstwo_informacyjne-geneza_i_definicje.pdf [21.01.2015].

⁵ D.A. Garvin, *Building a Learning Organization*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 51.

⁶ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 42.

tów zależy od aktywów opartych na wiedzy⁷. W ten sposób dochodzi do sytuacji że firmy nie tylko dążą do podwyższania kwalifikacji całej kadry pracowniczej poprzez jej ciągle edukowanie, poddawanie procesom *coachingowym* itp., ale również zauważają to, iż za klucz sukcesu uznaje się utalentowanych pracowników, którzy są „zarówno źródłem działań o strategicznym znaczeniu dla organizacji, jak i wyznacznikiem konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy”⁸.

„Talent” i „zarządzanie talentem” – ujęcie terminologiczne

Kapitał ludzki jako najważniejszy aspekt dzisiejszego funkcjonowania organizacji zawiera w sobie pojęcie: „talent. Pojęcie to wywodzi się od greckiego określenia równowagi – *τάλλαντον*”⁹. *Definicja tego słowa według Słownika języka polskiego*, PWN¹⁰, to: *wybitne uzdolnienie do czegoś*. Słowo wybitne zastąpić można słowem szczególne, co nie zmienia znaczenia tego pojęcia. Wielu specjalistów sformułowało własną definicję pojęcia talentu. Każde z nich po wnikliwej analizie można uznać za trafne, czyli rzetelnie skonstruowane i w odpowiedni sposób przekazane do użytku naukowego.

Talent to „Zdolności ogólne: ponadprzeciętny potencjał intelektualny. Zdolności kierunkowe: sprawności odnoszące się do specyficznych obszarów funkcjonowania. Czynniki niezwiązane z myśleniem: motywacja, dojrzałość emocjonalna, odporność psychiczna.”¹¹. Za talent uważa się „Ponadprzeciętne zdolności: ogólne zdolności (podwyższony potencjał intelektualny) zdolności specyficzne (dotyczące konkretnych dziedzin), zaangażowanie w pracę: wytrwałość, pracowitość, dyscyplinę wewnętrzną, fascynację realizowanymi zadaniami, skłonność do poświęceń, twórczość: oryginalność, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogatą emocjonalność”¹². Stanisława Borkowska, która przedstawiła talent jako określenie dotyczące pracowników, twierdzi: „Pracownicy kreatywni, przedsiębiorczy, o wysokim potencjale rozwojowym, którzy stanowiąc będą dźwignię wzrostu wartości firm”¹³. Bogusz

⁷ Ibidem.

⁸ A. Poczrowski, *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 15.

⁹ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa, 1985, s. 416.

¹⁰ Sjp.pwn.pl/szukaj/talent.html [30.06.2016].

¹¹ B. Balewski, A. Janowski, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu, a zarządzanie talentami*, http://www.balewski.pl/33/n_72/spoleczna_odpowiedzialnosc_biznesu_a_zarzadzanie_talentami [18.01.2015].

¹² K. Kościaniuk, *Ścieżka do sukcesu*, <http://prezi.com/gbay7paotsjg/untitled-prezi/>, [18.01.2015].

¹³ P. Pietrasik, *Wybrane koncepcje i metody zarządzania*, <http://docs4.chomikuj.pl/1701463224,PL,0,0,wyklad-14.doc> [18.01.2015].

Mikuła określił talent jako „Szczególnie uzdolnieni pracownicy wiedzy, posiadający wyjątkowe umiejętności i bardzo wysoki potencjał rozwojowy, a także przyjmujący postawę zaangażowania w pracy. Często osoby te dodatkowo posiadają wybitne osiągnięcia”¹⁴. Inaczej definiują talent Agata Kaczmarek i Łukasz Sienkiewicz uważając, że utalentowani pracownicy to „osoby posiadające kluczowe umiejętności, zdolności, a nawet dar”¹⁵. Inni badacze dodają, że to „osoby o nieprzeciętnej inteligencji. Ich pomysły, wiedza i umiejętności gwarantują wytworzenie nieproporcjonalnie dużej wartości z udostępnionych im przez firmę zasobów”¹⁶.

„Osoby o wybitnym potencjale, posiadające wysoki poziom pożądaných przez organizację kompetencji można nazwać z jej punktu widzenia *talentami*”¹⁷ – tak definiuje znaczenie tego pojęcia Tadeusz Listwan, zawierając w swoim sformułowaniu wszystkie powyższe stwierdzenia dotyczące tego pojęcia.

Pojęcie zarządzania talentami (*talent management*) pojawiło się w latach 90. XX wieku wraz ze sformułowaniem: wojna o talenty¹⁸. Podejście to zrodziło się na bazie koncepcji zapoczątkowanej w Stanach Zjednoczonych jeszcze w latach 80. ubiegłego wieku. Już wtedy zasoby ludzkie zaczęto traktować jako aktywa oraz kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Zauważono, iż inwestowanie w rozwój pracowników, formowanie określonej struktury zatrudnienia oraz konstelacji cech personelu pozwala na kreowanie przewagi konkurencyjnej względem innym podmiotów gospodarczych¹⁹.

Zarządzanie talentami (ZT) wymienia się wśród najważniejszych światowych trendów, które będą wpływać na politykę rozwoju zasobów ludzkich w najbliższych latach. Tendencja ta widoczna jest również w Polsce, czego rezultatem jest podkreślanie potrzeby tworzenia specjalnych programów rozwoju dla pracowników o największym potencjale. Zarządzanie talentami, obok zarządzania efektywnością oraz wspierania równowagi między życiem zawodowym a osobi-

¹⁴ Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006, s. 172.

¹⁵ A. Kaczmarek, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacji*, Wyd. IPiSS, Warszawa, 2005, s. 53.

¹⁶ M. Morawski, B. Mikuła *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, https://www.ipiss.com.pl/wpcontent/uploads/downloads/2012/11/m_morawski_b_mikula_zzl_3-4-2009.pdf [18.01.2015].

¹⁷ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, http://www.wiedza.info.pl/wyklady/105/zarządzanie_talentami_wyzwanie_wspolczesnych_organizacji.html, [19.01.2015].

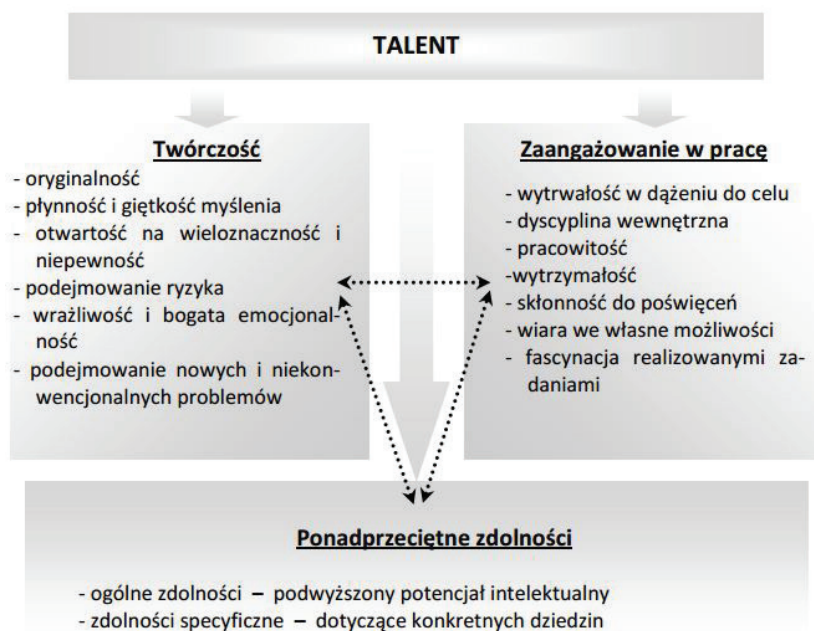
¹⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 28.

¹⁹ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, http://www.wiedza.info.pl/wyklady/105/zarządzanie_talentami_wyzwanie_wspolczesnych_organizacji.html [19.01.2015].

stym, uznaje się za jedno z trzech głównych wyzwań strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)²⁰.

Punktem widzenia wartym przytoczenia jest określenie talentu jako predyspozycji osoby o szczególnych uzdolnieniach. Definicja raportu The Conference Board brzmi: *talent to pracownik, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym, niż przeciętny pracownik w organizacji, potencjałem do dalszego rozwoju oraz sprawowania wyższych funkcji menedżerskich*²¹.

Joseph Renzulli przedstawił następującą strukturę talentu:



Rysunek 1. Struktura talentu

Źródło: S. Steinerowska, *Zarządzanie talentami jako czynnik sukcesu organizacji XXI wieku*, <http://www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF/Steinerowska%20Sylwia%20-%20Zarządzanie%20talentami%20jako%20czynnik%20sukcesu%20organizacji%20XXI%20wieku.pdf> [19.01.2015]²².

²⁰ J. Tabor, *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/538> [21.01.2015].

²¹ *Raport powstał we współpracy stowarzyszenia The Conference Board z firmą House of Skills*. Badanie trwało w okresie od lipca do września 2006 roku. Wzięło w nim udział 300 dyrektorów personalnych największych przedsiębiorstw (wg „Listy 500 Rzeczpospolitej”).

²² S. Steinerowska, *Zarządzanie talentami jako czynnik sukcesu organizacji XXI wieku*, <http://www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF/Steinerowska%20Sylwia%20-%20Zarządzanie%20talentami%20jako%20czynnik%20sukcesu%20organizacji%20XXI%20wieku.pdf> [19.01.2015].

Powyższy schemat (rys. 1) przedstawia cechy, z których składa się talent. Podane cechy powinny charakteryzować uzdolnioną osobę. Osoba chcąca rozwinąć swój talent musi być wytrwała w swoich działaniach, brak dyscypliny i pracowitości spowoduje zanikanie talentu. Takie jednostki wyróżniające się nadprzeciętną inteligencją są zdolne do kreatywnego myślenia. Bez odpowiednich właściwości nie miałyby motywacji do odnalezienia swojego talentu a zarazem do pracowania nad rozwijaniem go.

Według Tadeusza Listwana zarządzanie talentami to „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji. Cały ten zbiór aktywności można podzielić, zgodnie z cyklem organizacyjnym oraz ujęciem organizacji jako systemu otwartego, na działania związane z wejściem do organizacji, przejściem oraz wyjściem”²³. Natomiast Stanisława Borkowska uważa, że zarządzanie talentami to „proces, który prowadzić będzie do identyfikowania i pozyskiwania talentów w dostosowaniu do strategii organizacji, ich utrzymania, motywowania do osiągnięcia jak najlepszych efektów oraz do rozwoju korzystnego dla firmy i talentów”²⁴. Zarządzanie talentami „to zarządzanie pracownikami w taki sposób, by mieli poczucie ciągłego rozwoju zawodowego i samorealizacji oraz jak najlepiej wykorzystywali w pracy swoje naturalne uzdolnienia i preferencje. Zarządzanie talentami polega na umiejętności rozpoznania silnych stron każdego z pracowników oraz umiejętności dobrego dopasowania obszarów odpowiedzialności oraz zleczanych zadań do talentów poszczególnych członków zespołu. Zarządzanie talentami to ciągła dbałość o realizację celów rozwojowych oraz biznesowych każdego z pracowników”²⁵. Istotą zarządzania talentami jest „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji. Cały ten zbiór aktywności można podzielić, zgodnie z cyklem organizacyjnym oraz ujęciem organizacji jako systemu otwartego, na działania związane z *wejściem* do organizacji, *przejściem* oraz *wyjściem*”²⁶. Zarządzanie talentami „polega na umiejętności rozpoznania silnych stron każdego z pracowników oraz umiejętności dobrego dopasowywania obszarów odpowiedzialności oraz zleczanych zadań do talentów

²³ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/105/zarządzanie_talentami_wyzwanie_wspolczesnych_organizacji.html [19.01.2015].

²⁴ S. Borkowska, *Zarządzanie talentami*, Wyd. IPiSS, Warszawa, 2005, s. 117.

²⁵ B. Balewski, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwach powstałych wskutek restrukturyzacji wielkopolskich firm z branży wydobywczo-energetycznej*, http://www.balewski.pl/33/n_68/zarządzanie_talentami_w_przedsiębiorstwach_powstałych_wskutek_restrukturyzacji_wielkopolskich_firm_z_branzy_wydobywczo-energetycznej [19.01.2015].

²⁶ B. Balewski, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwach...*

poszczególnych członków zespołu. Celem Zarządzania talentami jest przyciągnięcie i zatrzymanie najlepszych pracowników. Potwierdzają to badania stowarzyszenia Conference Board i firmy House of Skills – 94% ankietowanych w grupie polskich dyrektorów personalnych, twierdzi, że proces zarządzania talentami zyska w najbliższych latach na znaczeniu²⁷.

Popyt na talenty

Zarządzaniem talentami „zainteresowano się w USA na skutek braku zastępców menadżerów, wyspecjalizowanej kadry pracowników odchodzących na emeryturę. Dlatego też kadry zarządzające wdrożyły koncepcję zorientowaną na talenty, które miały rozwinąć oraz nadać świeżości ich organizacjom²⁸.”

Przyczyniło się do tego kilka czynników, które doprowadziły do rywalizacji o najlepszych, a w konsekwencji do wyodrębnienia się koncepcji zarządzania talentami:

- „Czynniki demograficzne: spadająca liczba urodzeń i niedobór podaży specjalistów, przy jednoczesnym zwiększaniu się liczby pracowników w wieku emerytalnym.
- Przekształcenie się ery przemysłowej w informacyjną, której podstawę stanowi kapitał ludzki, w tym pracownicy wiedzy. Zmiana w podejściu strategicznym do zasobów i traktowanie kapitału ludzkiego jako źródła przewagi konkurencyjnej prowadzi do zainteresowania pozyskaniem i zatrzymaniem osób o najwyższym potencjale.
- Globalizacja, a zarazem wzrastająca mobilność kadr wymuszająca większą konkurencję wśród wykwalifikowanych specjalistów²⁹.”

Gospodarka XXI wieku jest w głównej mierze oparta na wiedzy. Wiedza staje się jednym z priorytetowych czynników produkcji, jest ściśle związana z rozwojem technologii informacyjnej i komunikacyjnej, jak również jest źródłem konkurencyjności organizacji i elementem decydującym o jej zdolności do innowacji³⁰. Czynnikiem ten zastąpił miejsce dotychczasowych, tradycyjnych źródeł wartości w strategiach konkurowania³¹, a zarządzanie wiedzą i umiejętność gro-

²⁷ Artykuł został zaprezentowany na IV ogólnopolskiej konferencji z cyklu Współczesne zjawiska w gospodarce w dniach 21–22 listopada 2008 r. na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

²⁸ J. Tabor, *Zarządzanie talentami jako funkcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, http://www.cren.pl/uploaded-files/18_tabor.pdf [19.01.2014].

²⁹ Tamże.

³⁰ B. Buchelt, *Rosnące znaczenie talentów w gospodarce*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacjach*, red. A. Pocztowski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 42.

³¹ A. Herman, *Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 37.

madzenia kapitału intelektualnego wyznaczyły drogę w wyścigu konkurencyjnym wśród organizacji³². Wiedza zawarta w książkach, bankach danych, programach komputerowych jest tylko informacją. Dopiero człowiek nadaje jej znaczenia przenosząc, tworząc, doskonaląc i wykorzystując ją w praktyce – twierdzi Peter F. Drucker³³. W ten sposób można przejść do dwóch porządków. Starego, w którym wiedza nie dominowała i nie była traktowana jako najważniejszy element kapitału ludzkiego oraz nowego, w którym dominuje wiedza i pracownik wiedzy oraz organizacje uczące się i zarządzanie talentami. Ed Michaels podsumował obraz zmian, wyróżniając cechy charakterystyczne „starej rzeczywistości” oraz stanu obecnego, koncentrując się na aspektach, które powodują zwiększenie roli osób szczególnie utalentowanych w organizacjach.

Tabela 1. „Stara i nowa rzeczywistość” w dobie walki o talenty.

„Stara rzeczywistość”	„Nowa rzeczywistość”
Ludzie potrzebują firm. Maszyny, kapitał i lokalizacja to przewagi konkurencyjne. Posiadanie lepszych talentów wyróżnia. Stanowiska to rzadkie dobro. Pracownicy są lojalni i stanowiska są bezpieczne. Ludzie akceptują standardowy pakiet, który się im oferuje.	Firmy potrzebują ludzi. Utalentowani ludzie stanowią przewagi konkurencyjne. Posiadanie lepszych talentów ogromnie wyróżnia. Talenty to rzadkie dobro. Ludzie są mobilni, a ich zaangażowanie krótkoterminowe. Ludzie żądają dużo więcej.

Źródło: E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 6.

W nowej rzeczywistości znacząco zmieniają się wartości danych elementów. Dawniej ludzie potrzebowali firm, aby znaleźć źródło utrzymania, podczas gdy obecnie to pracodawcy muszą starać się zaoferować jak najlepsze warunki, aby utalentowani kandydaci wybrali ich przedsiębiorstwo. Talenty, w miejsce maszyn, kapitału i lokalizacji stają się największą przewagą konkurencyjną firmy. Posiadanie talentów ogromnie wyróżnia na rynku, lecz cechą charakterystyczną nowej rzeczywistości jest również to, że osoby te są niezwykle mobilne i na pracodawcy spoczywa obowiązek dbania o nie, gdyż w przeciwnej sytuacji mogą zmienić miejsce pracy na takie, które oferuje im potencjalnie lepsze wa-

³² W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Systemy zarządzania wiedzą warunkiem wzrostu wartości firmy*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa...*, s. 21.

³³ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Drucker*, MT Biznes, Warszawa 2002, s. 55.

runki rozwoju³⁴. Beata Buchelt uznaje, że do walki o talenty przyczyniły się następujące zjawiska:

- „przejście społeczeństwa i gospodarki z ery przemysłowej na informacyjną,
- deficyt talentów w skali lokalnej i globalnej,
- zmiany demograficzne w krajach wysoko rozwiniętych oraz mobilność kapitału ludzkiego”³⁵.

Agata Kaczmarska i Łukasz Sienkiewicz wyznaczyli szczegółowe czynniki, które powodują chęć wdrażania programu zarządzania talentami w organizacjach:

- chęć zwiększenia efektywności całej organizacji,
- możliwości pozyskiwania utalentowanych pracowników na zewnętrznym rynku pracy,
- potrzeba wewnętrznego rozwoju grupy sukcesorów,
- potrzeba budowania zaangażowania i lojalności osób o wysokim potencjale w stosunku do organizacji,
- efektywność procesu szkoleniowego,
- rozszerzenie wachlarza narzędzi motywacyjnych³⁶.

Dlaczego organizacje wdrażają w życie zarządzanie talentami i „walczą o talenty”? Według Agaty Kaczmarskiej i Łukasza Sienkiewicza organizacje wcielają w życie zarządzanie talentami, gdyż chcą zwiększyć efektywność oraz wydajność całej organizacji, mają możliwość pozyskania utalentowanych pracowników na zewnętrznym rynku pracy, posiadają potrzebę wewnętrznego rozwoju grupy sukcesorów oraz zbudowania lojalności i zaangażowania osób o wysokim potencjale w stosunku do organizacji, a także dążą do efektywności procesu szkoleniowego i rozszerzenia wachlarza narzędzi motywacyjnych³⁷. Podobnie uważa Beata Buchelt, która: „uznaje powyższe czynniki za wewnątrzorganizacyjne i podkreśla znaczącą rolę przesłanek pozaorganizacyjnych, do których zalicza: przejście społeczeństwa i gospodarki z ery przemysłowej na informacyjną, zmiany demograficzne w krajach wysoko rozwiniętych oraz mobilność kapitału ludzkiego”³⁸. Z kolei Mieczysław Morawski, Bogusz Miłkuła określają przyczyny wdrażania zarządzania talentami następująco: „zdolność do konkurencyjności w gospodarce opartej na wiedzy zależy od odpowiedniej jakości posiadanej wiedzy, której no-

³⁴ J. Tabor, *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/538> [21.01.2015].

³⁵ B. Buchelt, *Rosnące znaczenie talentów w gospodarce*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacjach*, red. A. Pochtowski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 27.

³⁶ A. Kaczmarska, L. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Wyd. IPISS, Warszawa 2005, s. 20.

³⁷ Ibidem, s. 56.

³⁸ B. Buchelt, *Strategiczne aspekty zarządzania talentami*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 63.

śnikiem są utalentowani pracownicy; kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są tworzone przede wszystkim przez wybitnych pracowników; rośnie zapotrzebowanie na wybitnych pracowników, łączących profesjonalizm z kreatywnością; rosnąca mobilność pracowników, łatwość przemieszczania się między rynkami pracy, szczególnie specjalistów o wysokich kompetencjach, zmusza do zastosowania nowych programów personalnych dopasowanych do potrzeb, aspiracji i oczekiwań tych pracowników, koszty pozyskiwania takich pracowników są coraz wyższe, wzrastają wskaźniki płynności w tej grupie pracowników³⁹.

Wprowadzenie do organizacji systemu zarządzania talentami wiąże się z koniecznością uruchomienia dodatkowych procesów podnoszenia kwalifikacji. Wyszukanie odpowiednich szkoleń, tworzenie zespołów pracujących wspólnie nad rozwiązaniem konkretnego problemu, współpraca z uczelniami wyższymi w zakresie tworzenia programów zwiększania kompetencji talentów – te wszystkie aspekty, niezbędne do rozwoju talentów, przyczyniają się również do propagowania kultury uczenia się wśród innych pracowników. Wspomniano już, że często w firmach – dla potrzeb wdrożenia systemu zarządzania talentami – tworzy się nowe stanowisko osoby odpowiedzialnej za wyszukiwanie i rozwój talentów (lub też takie zadania dodaje się do kompetencji departamentu kadr). Osoba ta działa jak katalizator i uruchamia w organizacji dodatkowy potencjał (nierzadko dotąd uśpiony) – wspiera działy personalne w tworzeniu (w miejsce pojedynczych szkoleń organizowanych *ad hoc*) całościowych programów, które nastawione są na zdobywanie kluczowych kompetencji; oceny pracownicze stają się istotnym elementem kwalifikacji do programu dla talentów; wyszukuje się i motywuje kolejne osoby do podnoszenia swoich kwalifikacji i wskazuje im ścieżkę dalszego kształcenia w celu poprawy wyników. Jakkolwiek nie wszyscy zostają włączeni do programu rozwoju talentów, to jednak dokonuje się tym samym zmiany całościowych procesów uczenia się przedsiębiorstwa – właśnie w kierunku organizacji uczącej się⁴⁰.

Procesy składowe systemu zarządzania talentami to: wejście (poszukiwanie talentów), przejście (transformacja) oraz wyjście (odejście z firmy). W pierwszym chodzi o zdobywanie wybitnych jednostek, które wabione są przez renomę firmy (markę, wizerunek). Sposobem na uzyskanie dobrych pracowników jest zatrudnianie już sprawdzonych np. stażystów, praktykantów. Można określić, że przeszli oni prerekrutacje i sprawdzono ich umiejętności. Oczywiście ten etap nie dotyczy tylko nowo przyjętych pracowników. Organizacja musi stworzyć warunki do diagnozowania, sprawdzania umiejętności zatrudnionych już pracowników, bowiem zdarza się i tak, że nie zauważono dotąd ich talentów. Po odkryciu

³⁹ Ibidem.

⁴⁰ J. Tabor, *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/538> [21.01.2015].

talentów, przedsiębiorstwo powinno wytyczyć określoną ścieżkę kariery oraz inwestować w rozwój tych pracowników. Natomiast sprawdzanie zdolności i postaw odbywa się za pomocą testów, analiz osobowości oraz obserwacji podczas wykonywania codziennych czynności. W taki sposób utalentowany pracownik zostanie *odkryty*. Drugim szczeblem procesu jest przejście, czyli transformacja dotycząca pracowników zatrudnionych w organizacji. Oddziałuje ona na ich talenty, a mianowicie na pracownika posiadającego talent poprzez realizację celów i programów rozwojowych, tj. szkolenia, awanse, mobilizację do aktywności i rozwoju, co sprawia, że pracownik bardziej angażuje się w pracę i podnosi swoją odpowiedzialność. Jest to etap szukania i tworzenia nowych liderów. Zmianie podlegają umiejętności oraz wiedza. Pracownicy muszą przejść takie etapy, jak:

1. Doskonalenie – ma na celu rozwijanie talentu pracownika. Działanie powinno charakteryzować się czynnym udziałem zainteresowanego. Plan działania powinien być określony w planie kariery i rozwoju organizacji.
2. Samodoskonalenie – polega na indywidualnej realizacji własnego planu rozwoju pracownika utalentowanego, w czym pomaga organizacja poprzez gry kierownicze oraz symulacje. Odmiennym sposobem rozwoju cech osobowych oraz podnoszenia kwalifikacji techniczno-specjalistycznych mogą być staże, asystentura, zastępstwa czy ogólnie – pełnienie funkcji zawodowych.
3. Podejmowanie decyzji – stosuje się różne gry kierownicze i symulacje, co zwiększa odpowiedzialność oraz ułatwia podejmowanie decyzji w przyszłości.
4. Podnoszenie kwalifikacji interpersonalnych – odnosi się do rozwoju cech osobowych. Sprawdza się działanie w grupie, przewodzenie jej, działanie w sytuacji konfliktowej oraz zadaniowej.
5. Przemieszczenia i awanse – pierwsze dotyczą zmiany na próbę niedotyczącą władzy, drugie natomiast zmianę statusu wywierania większego wpływu na władzę w organizacji. Zarówno w pierwszym, jak i w drugim etapie chodzi o zdobycie doświadczenia.

Należy podkreślić, że realizacja tej strategii dotyczy osoby, która chce się realizować, czerpać satysfakcję z pracy, która jest zmotywowana oraz – co się z tym wiąże, dostaje wysokie wynagrodzenie.

Trzecim i ostatnim szczeblem jest wyjście, czyli zakończenie współpracy z firmą. Najczęściej jego przyczyną jest zbyt małe inwestowanie w pracownika, jak i zła praktyka oraz nie dość dobre motywowanie tegoż pracownika. Samo odejście jest naturalnym procesem, bywa nawet pożądane z obu stron. Taki pracownik po zwolnieniu się nie będzie długo bezrobotnym, gdyż jest bardzo duże zapotrzebowanie na utalentowanych pracowników. Znaczny odsetek zwolnień

spowodowany jest nieusatisfakcjonowanymi standardami firmy z zakresu awansowania pracowników, jak i braku możliwości rozwoju⁴¹.

Pracodawcy, którzy chcą, aby ich najlepsi pracownicy byli jeszcze bardziej efektywni, powinni zarządzać nimi, wykorzystując narzędzia analityczne, a nie intuicję i wyczucie.

Sześć technik analitycznych, które można stosować do zarządzania personelem, to:

1. Gromadzenie danych na temat kapitału ludzkiego, to część zintegrowanej, ogólnofirmowej bazy danych dotycząca wydajności poszczególnych osób i zawierająca dane odnoszące się do całego przedsiębiorstwa, takie jak liczba zatrudnionych, wykorzystywanie pracowników dorywczych, poziom rotacji i rekrutacja kadr.
2. Analiza danych kadrowych służąca do zbierania i segregowania danych na temat personelu według oddziałów i pionów funkcyjnych, pozwala zestawiać informacje o wydajności poszczególnych osób, takie jak indywidualne osiągnięcia w podstawowym zakresie odpowiedzialności z miernikami procesów kadrowych typu koszt i czas oraz z miernikami wynikowymi, do których należą zaangażowanie pracowników i ich rotacja.
3. Analiza inwestycji w kapitał ludzki pomaga przedsiębiorstwu zrozumieć, jakie działania mają największy wpływ na jego wyniki biznesowe.
4. Prognozy kadrowe obejmują analizy rotacji personelu, planów sukcesji i danych na temat szans biznesowych. Opracowuje się je, aby wykrywać potencjalne braki lub nadmiar najważniejszych zdolności na długo przed momentem ich wystąpienia.
5. Model wartości utalentowanych pracowników umożliwi poszukiwanie odpowiedzi na pytanie „Co skłania pracowników do pozostania w naszej firmie?”. Stosując metody analityczne, można obliczyć, co osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie cenią sobie najbardziej, a następnie stworzyć model, który poprawi wskaźniki utrzymania kadr.

⁴¹ M. Morawski, B. Mikula, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, https://www.ipiss.com.pl/wpcontent/uploads/downloads/2012/11/m_morawski_b_mikula_zzl_3-4-2009.pdf, artykuł został zaprezentowany na IV ogólnopolskiej konferencji z cyklu Współczesne zjawiska w gospodarce w 2008 r. na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu [stan z dnia 18.01.2015]; B. Balewski, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwach powstałych wskutek restrukturyzacji wielkopolskich firm z branży wydobywczo-energetycznej*, http://www.balewski.pl/33/n_68/zarzadzanie_talentami_w_przedsiębiorstwach_powstałych_wskutek_restrukturyzacji_wielkopolskich_firm_z_branzy_wydobywczo-energetycznej [19.01.2015].

6. Łańcuch dostaw talentów pomaga na bieżąco podejmować decyzje dotyczące potrzeb kadrowych⁴².

Najlepsze firmy postrzegają swoich pracowników nie tylko jako jednostki ludzkie, ale też jako bogate źródło danych o zbiorowości, dzięki czemu menedżerowie mogą podejmować lepsze decyzje kadrowe. Firmy, które wykorzystują dane do pogłębiania wiedzy na temat kapitału ludzkiego, już teraz dysponują trudną do skopiowania przewagą konkurencyjną⁴³. Organizacje takie można uznać za organizacje uczące się, które tworzą Gospodarkę Opartą na Wiedzy, a ich pracowników można uznać za pracowników wiedzy.

Utalentowany pracownik

Pojęciem pracownika wiedzy określa się osoby wysoko wykształcone, mające ukończone dwa fakultety, posiadające nie tylko wiedzę „miękką”, ale też z zakresu technologii, aby od początku móc ocenić praktyczność nowego rozwiązania, nowego produktu⁴⁴. Wnikliwe badania pojęcia pracownika wiedzy doprowadziło do powstawania list, spisów zawodów czy dziedzin, które automatycznie powiązane byłyby z pracownikami wiedzy⁴⁵. Thomas H. Davenport do pracowników wiedzy zalicza pracowników wyspecjalizowanych w następujących dziedzinach: zarządzanie, operacje biznesowe i finansowe, informatyka i nauki matematyczne, architektura i inżynieria, nauki przyrodnicze i społeczne, prawo, medycyna i opieka zdrowotna, usługi socjalne, edukacja, szkolenia i bibliotekarstwo⁴⁶.

Wielu specjalistów wyróżnia różne kryteria dotyczące pracownika wiedzy. Peter F. Drucker mówi, że: osoby te stosują teoretyczną i analityczną wiedzę, nabytą przez formalną edukację, dla rozwoju nowych produktów lub usług. Inny badacz twierdzi, że to specjaliści, menedżerowie wyższego szczebla, personel techniczny, naukowy, inżynierowie. Th. Davenport dodaje, że reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy; zarabiają na życie myśleniem. Mieczysław Morawski twierdzi, że pracownicy wiedzy to wyspecjalizowani w swojej profesji, posiadający unikalne kompetencje, dobrze poinformowani, aktywni i odpo-

⁴² T.H. Davenport, J. Harris, J. Shapiro, *Wiedza o pracownikach jako broń konkurencyjna*, Harvard Business Review Polska, 2011, s. 97–100.

⁴³ Ibidem, s. 101.

⁴⁴ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie technologiczne wyzwaniem XXI wieku*, Przegląd Organizacji 2000, nr 11, s. 7.

⁴⁵ T. Kowalski, *Pojęcie i cechy pracownika wiedzy*, <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/38452/013.pdf> [21.01.2015].

⁴⁶ T. Kowalski, *Pojęcie i cechy pracownika wiedzy*, ...

wiedzialni, świadomi swej roli i własnej wartości pracownicy. Elżbieta Skrzypek dodaje, posiadają umiejętności fachowe, kompetencje interpersonalne oraz unikalne kompetencje, których wykorzystanie kreuje wartość dodaną zawartą w nowoczesnych produktach i technologiach; tworzą, przechowują, wykorzystują i upowszechniają wiedzę i informację⁴⁷.

Pracownikami wiedzy stają się zatem ci pracownicy, którzy często dla poprawienia swoich kompetencji uczestniczą w różnego rodzaju kursach, szkoleniach, ciągle podwyższając swoją wartość na rynku pracy. Dodatkowa edukacja staje się istotną częścią pracy danej jednostki, wykazując prawidłowość mówiącą o tym, iż człowiek żyjący w społeczeństwie informacyjnym powinien przekształcać się w pracownika wiedzy, a wspierać w tej ścieżce rozwoju powinni pracodawcy i instytucje państwowe. Pracownikami wiedzy są więc osoby z talentami. Efekty wdrożenia programów zarządzania talentami i wykorzystania wiedzy pokazują, iż jest to ważny element w procesie budowania przewagi konkurencyjnej. Efektami pozytywnymi są:

- budowanie bazy pracowników o wysokich kompetencjach, zaangażowanych w kluczowe projekty, dużo szybciej wchodzących w nowe obowiązki;
- zabezpieczenie przyszłości firmy, przygotowanie przyszłej kadry zarządzającej;
- lojalność, oddanie firmie, większa motywacja, zaangażowanie i lepsze wyniki osób wyłonionych w ramach programu;
- obniżenie kosztów rekrutacyjnych (obsadzanie stanowisk menedżerskich wewnętrznymi talentami, brak konieczności przeprowadzania zewnętrznych projektów rekrutacyjnych);
- większa otwartość pracowników na uczenie się, świadomość własnych braków i potrzeb, komunikowanie ich przełożonym;
- wewnętrzny networking, powstanie dobrze współpracujących zespołów, naturalna wymiana informacji między różnymi strukturami organizacji⁴⁸.

Do negatywnych efektów można zaliczyć:

- wysoki koszt programu, konieczność przeznaczenia dodatkowego budżetu;
- ryzyko podkupienia najlepszych, dodatkowo doinwestowanych osób przez konkurencję;
- niezadowolenie pracowników niewyróżnionych w ramach procesu⁴⁹.

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy E-0011-06-RR, The Conference Board, 2006; www.conference-board.org/pdf/fee/raport_zaradzanietalentami.pdf [21.01.2015].

⁴⁹ Ibidem.

Podsumowanie

Artykuł miał na celu odpowiedzieć na postawione na początku tekstu pytania problemowe: Czy warto zarządzać talentami we współczesnej organizacji? Czy zarządzanie talentami przynosi korzyści pracodawcom i pracownikom? Co skłania organizację do wdrożenia zarządzania talentami? Teza postawiona w artykule, iż – zarządzanie talentami to istotny element wchodzący w strukturę administrowania nowoczesnymi organizacjami, przyczyniający się do jej sukcesu – oparta została w głównej mierze na teoretycznych rozważaniach, które z pewnością wymagają głębszej analizy w postaci badań empirycznych. Warto zauważyć, że koncepcja zarządzania talentami nie jest już traktowana jako nowoczesny trend, stosowany jedynie przez międzynarodowe korporacje. Koncepcja ta przekształciła się do postaci programów wdrażanych już w wielu organizacjach w Polsce. Konieczne jest to, aby przetrwać i rozwijać się na wymagającym rynku XXI wieku. Najwartościowszym elementem kapitału ludzkiego jest wiedza i talenty, dzięki którym firmy mogą uzyskać dużą przewagę na rynku. Kapitałem organizacji, który przyczynia się do wzrostu jej konkurencyjności, jest zatem koncepcja zarządzania talentami.

Wdrożenie zarządzania talentami powoduje wzmocnienie kadry i podniesienie poziomu kompetencji, a także prestiżu organizacji. Istotny aspekt będący skutkiem zarządzania talentami to działania idące ku zmianie w kierunku dzielenia się wiedzą. Organizacje modyfikują się do form, w których podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników jest procesem stałym. Edukowanie pracowników wiedzy, pracowników z talentem przebiega w różnych etapach, ale często zawiera w sobie następujące działania: pracownik wysyłany jest na cykle szkoleń i kursów, na studia podyplomowe, wyjazdy studyjne, konsultacje, kierowany do pracy w grupach (uczenie się nieformalne). Doprowadza to w rezultacie do stworzenia silnej kadry i podniesienia poziomu kompetencji, a także prestiżu organizacji, co przekłada się na podniesienie jej efektywności i zwiększenia budżetu.

XXI wiek to wiek gospodarki opartej na wiedzy, globalizacji, dostępu do ogromnych zasobów informacji oraz rosnącej konkurencyjności. Wszystkie przedsiębiorstwa, które pragną prężnie się rozwijać, muszą wprowadzać systemy podnoszenia kompetencji swoich pracowników. Pracownicy wiedzy, organizacje uczące się i organizacje zarządzające talentami to nowy obowiązujący model ekonomiczno-gospodarczy. Przemiany i wprowadzanie takich procesów mają ogromne znaczenie w kształtowaniu przyszłej kondycji gospodarki światowej i krajowej.

Bibliografia

1. Balewski B., Janowski A., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu, a zarządzanie talentami*, http://www.balewski.pl/33/n_72/spoleczna_odpowiedzialnosc_biznesu_a_zarzadzanie_talentami [18.01.2015].
2. Balewski B., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwach powstałych wskutek restrukturyzacji wielkopolskich firm z branży wydobywczo-energetycznej*, http://www.balewski.pl/33/n_68/zarzadzanie_talentami_w_przedsiębiorstwach_powstałych_wskutek_restrukturyzacji_wielkopolskich_firm_z_branzy_wydobywczo-energetycznej [19.01.2015].
3. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.
4. Borkowska S., *Zarządzanie talentami*, Wyd. IPiSS, Warszawa 2005.
5. Buchelt B., *Rosnące znaczenie talentów w gospodarce*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacjach*, red. A. Pocztowski, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
6. Buchelt B., *Strategiczne aspekty zarządzania talentami*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
7. Davenport T.H., Harris J., Shapiro J., *Wiedza o pracownikach jako broń konkurencyjna*, Harvard Business Review Polska, czerwiec 2011.
8. Drucker D.F., *Mysli przewodnie Drucker*, MT Biznes, Warszawa 2002.
9. Galar R., *Gospodarka oparta na wiedzy – sześć wątpliwości*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego w Polsce*, red. A. Kukliński, Wyd. KBN, Warszawa 2003.
10. Garvin D.A., *Building a Learning Organization*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
11. Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy E-0011-06-RR, The Conference Board, 2006; www.conference-board.org/pdf/fee/raport_zarzadzanie_talentami.pdf [21.01.2015].
12. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Systemy zarządzania wiedzą warunkiem wzrostu wartości firmy*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Wyd. Difin, Warszawa 2006.
13. Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zarządzanie technologiczne wyzwaniem XXI wieku*, Przegląd Organizacji, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2000, nr 11.
14. Herman A., *Kilka refleksji na temat nowych źródeł wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Wyd. Difin, Warszawa 2006.
15. Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł., *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Wyd. IPiSS, Warszawa 2005.

16. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1985.
17. Kościaniuk K., *Ścieżka do sukcesu* <http://prezi.com/gbay7paotsjg/untitled-prezi/>, [18.01.2015].
18. Kowalski T., *Pojęcie i cechy pracownika wiedzy*, www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/38452/013.pdf [21.01.2015].
19. Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, http://www.wiedza.info.pl/wyklady/105/zarządzanie_talentami_wyzwanie_wspolczesnych_organizacji.html, [19.01.2015].
20. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006.
21. Morawski M., Mikuła B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, https://www.ipiss.com.pl/wpcontent/uploads/downloads/2012/11/m_morawski_b_mikula_zzl_3-4-2009.pdf [18.01.2015].
22. Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M., *Wiedza-kapitał-ludzki-innowacje*, Wrocław 2012, www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/38633/Wiedza_kapital_ludzki_innowacje.pdf [21.01.2015].
23. Nowak J. Ś., *Spółczesność informacyjna – geneza i definicje*, www.silesia.org.pl/upload/Nowak_Jerzy_Spoleczenstwo_informacyjne-geneza_i_definicje.pdf [21.01.2015].
24. Pietrasik P., *Wybrane koncepcje i metody zarządzania*, <http://docs4.chomikuj.pl/1701463224,PL,0,0,wyklad-14.doc>, [18.01.2015].
25. Poczowski A., *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
26. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
27. Raport stowarzyszenia The Conference Board i firmy House of Skills. Badanie trwało w okresie od lipca do września 2006 roku. Wzięło w nim udział 300 dyrektorów personalnych największych przedsiębiorstw (wg „Listy 500 Rzeczpospolitej”).
28. Steinerowska S., *Zarządzanie talentami jako czynnik sukcesu organizacji XXI wieku*, <http://www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF/Steinerowska%20Sylwia%20%20Zarządzanie%20talentami%20jako%20czynnik%20sukcesu%20organizacji%20XXI%20wieku.pdf> [19.01.2015].
29. Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/24/id/538 [21.01.2015].
30. Tabor J., *Zarządzanie talentami jako funkcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, PTE Toruń Working Papers, No 18, Toruń 2008, http://www.cren.pl/uploaded-files/18_tabor.pdf, s. 2, za: Antal International, www.antal.com/document_uploaded/global_snapshot_2008.pdf [19.01.2015].
31. *Współczesne zjawiska w gospodarce*, w dniach 21–22 listopada 2008 r. na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie tematyki związanej z zarządzaniem talentami w organizacjach. W pracy przyjęto tezę, iż zarządzanie talentami to istotny element wchodzący w strukturę administrowania nowoczesnymi organizacjami, przyczyniający się do ich sukcesu.

Talent management in organizations

Summary

The purpose of this article is to present the issues related to talent management in organizations operating in today's economic and social conditions. The article suggests the hypothesis, that talent management is an important element of administration of modern organizations, leading to their success.