

Robert BALCERZYK, Tomasz SMAL  
Uczelnia Jana Wyżykowskiego  
robert.rb@interia.pl,

## ZARZĄDZANIE TALENTAMI W KONTEKŚCIE KAPITAŁU LUDZKIEGO

**Streszczenie.** Głównym celem badań przedstawionych w artykule była diagnoza i ocena procesu zarządzania talentami w małych i średnich firmach województwa dolnośląskiego. Prowadzone badania miały charakter pilotażowy. W artykule opisano podstawowe znaczenia dotyczące definicji talentu oraz jej interpretacji przez respondentów. Dokonano identyfikacji, egzemplifikacji oraz klasyfikacji talentów według określonych kryteriów. W dalszej części artykułu zaprezentowano wybrane wyniki badań dotyczące doskonalenia elementów systemu zarządzania kapitałem ludzkim. Na podstawie badań, sformułowano wnioski, które mogą zostać wykorzystane do doskonalenia badanego systemu zarządzania talentami.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, zarządzanie talentami, kompetencje

## TALENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF HUMAN CAPITAL

**Abstract.** The main aim of the research presented in the article was the diagnosis and assessment of the talent management process in small and medium-sized companies in the Lower Silesian Voivodeship. The conducted research was pilot-based. The article describes the basic meaning of talent definition and its interpretation by respondents. Talent identification, exemplification and classification have been grouped according to specific criteria. In the next part of the article there are presented the chosen research results concerning the improvement of the elements of the human capital management system. On the basis of the research, conclusions were drawn which could be used to improve the human capital management system in question.

**Keywords:** management, talent management, competence

## Wprowadzenie

Przez ostatnich kilkadziesiąt lat dominujące koncepcje organizacji i zarządzania przeszły swoistą ewolucję. Od lat pięćdziesiątych poprzedniego wieku można zaobserwować proces globalizacji, a co za tym idzie, także stopniowy wzrost złożoności otoczenia działających przedsiębiorstw. Lata siedemdziesiąte to orientacja globalna. Otoczenie organizacji stało się burzliwe i turbulentne. Narzędziem usprawniającym organizację i zarządzanie stało się zarządzanie strategiczne. Ostatnia dekada XX wieku to bardziej radykalne zmiany w zarządzaniu. Pojawiło się zarządzanie wiedzą jako dominująca koncepcja integrujące wszystkie podsystemy zarządzania. Zmianie uległo podejście do kierowania ludźmi. Ludzie traktowani są jako najcenniejszy „zasób” organizacji. To dzięki nim organizacja uzyskuje przewagę nad konkurencją. Należy jednak zwrócić uwagę, że ci sami ludzie stanowią „masę krytyczną” w każdej organizacji. Rozwój kompetencji pracowniczych stał się kluczowym działaniem kadry kierowniczej. Menedżerowie dostrzegają znaczenie talentów dla rozwoju i funkcjonowania organizacji. Zaczyna funkcjonować pojęcie zarządzania talentami. Zarządzanie talentami staje się istotnym elementem procesu zarządzania *kapitałem ludzkim*.

### 1. Pojęcie i istota talentu

W literaturze problemu pojęcie talentu jest różnie definiowane. Samo pojęcie wywodzi się z greckiego słowa *talanton*, które oznaczało ciężar do udźwignięcia przez jedną osobę.<sup>1</sup>

S. Borkowska twierdzi, że talenty to osoby przedsiębiorcze, kreatywne, posiadające wysoki potencjał rozwojowy i stanowiące swego rodzaju dźwignię wzrostu wartości firmy.<sup>2</sup> Według Aleksego Pochtowskiego talentem jest jednostka, która kieruje się celem wewnętrznym, niezmiennym przez dłuższy okres, równocześnie wnosząc własny cel do organizacji.<sup>3</sup> Podobnie uważa K. Głowacka-Stewart, twierdząc, że „talent to każda osoba mogąca w sposób znaczący wpłynąć na obecne i przyszłe osiągnięcia swojej organizacji”.<sup>4</sup> Z definicji tej wynika, że talentem może być każdy pracownik organizacji. Ta definicja podkreśla zarówno aktualne wyniki i osiągnięcia pracownika, jak również jego potencjał.

Stanisław Chełpa zauważa, że talent konstytuowany jest przez szereg elementów, a wśród nich wymienia: zdolności ogólne (czyli ponadprzeciętny potencjał intelektualny), zdolności kierunkowe (sprawności odnoszące się do specyficznych obszarów funkcjonowania

---

<sup>1</sup> S. Chełpa, Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne, [w:] S. Borkowska (red.), Zarządzanie talentami, Difin, Warszawa 2015, s. 28.

<sup>2</sup> S. Borkowska, Zarządzanie talentami, Difin, Warszawa 2005, s. 12.

<sup>3</sup> A. Pochtowski, Zarządzanie talentami w organizacji, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 36.

<sup>4</sup> K. Głowacka-Stewart, Zarządzanie talentami, raport badawczy, E-0011-06-RR str. 8.

danego człowieka) i czynniki niezwiązane z myśleniem (motywacja osiągnięć, dojrzałość emocjonalna, odporność psychiczna).<sup>5</sup> Talenty mogą być ukierunkowane w sposób jednorodny, dotyczą wówczas jednej, konkretnej dziedziny i w takiej sytuacji określane są jako mono uzdolnienia lub zdolności specjalne. Zdarzają się jednak przykłady osób, u których ponadprzeciętne uzdolnienia dotyczą kilku wymiarów wiedzy i umiejętności – są to wówczas multi uzdolnienia, przejawiane przez osoby wszechstronnie utalentowane.<sup>6</sup> J. Renzulli zaproponował trójpięścienny model wybitnych zdolności, według którego talent obejmuje trzy wymiary. Pierwszy to ponadprzeciętne umiejętności, obejmujące dwojakiego rodzaju zdolności: ogólne (potencjał intelektualny) oraz specyficzne (dotyczące konkretnej specjalizacji). Drugi wymiar dotyczy pojęcia twórczości i związany jest z wieloma aspektami, m.in. z oryginalnością, nowatorstwem, płynnością myślenia, skłonnością do podejmowania nowych i niekonwencjonalnych wyzwań, otwartością na wieloznaczność czy skłonnością do podejmowania ryzyka. Trzeci z wymiarów to tzw. zaangażowanie w pracę. Związany jest z dyscypliną wewnętrzną, wytrwałością w dążeniu do celu, zafascynowaniem pracą, wiarą we własne możliwości. W modelu J. Renzulli akcentuje się również znaczenie pewnej dodatkowej umiejętności, nazywanej inteligencją personalną, ze szczególnym uwzględnieniem sprawności samokontroli emocjonalnej, poczucia empatii, motywowania oraz umiejętności wywierania wpływu na ludzi.

J. Grodzicki pogrupował talenty pod względem czterech następujących kryteriów:

- wyjątkowości uzdolnień i rzadkości występowania, np. wybitni naukowcy;
- talentów nadzwyczajnych, np. w sferze artystycznej (muzycy, malarze);
- talentów normalnego życia, czyli predyspozycji do wykonywania danej pracy;
- talentów zbytecznych, nietypowych, czyli umożliwiających wykonywanie rzeczy nadzwyczajnych, ale nie wpływających na poprawę życia innych czy funkcjonowanie organizacji<sup>7</sup>.

Pracownicy w organizacji zajmują zróżnicowane stanowiska i pełnią różnorodne funkcje (np. kierownicze, samodzielnych specjalistów czy liderów zespołów). Dlatego też można ich różnicować według różnych kryteriów, na przykład według pozycji zajmowanej w strukturze organizacyjnej i zadań związanych z kreowaniem wiedzy.

B. Mięka dzieli pracowników wiedzy na trzy grupy (rys. 1): praktyków wiedzy (pierwsza linia biznesu), konstruktorów wiedzy (średnie kierownictwo) i dowódców wiedzy (naczelnictwo kierownictwa)<sup>8</sup>.

W ramach każdej ze wskazanych grup ludzi pracujących dla organizacji można dodatkowo wyłonić jeszcze jedną przekrojową kategorię osób szczególnie uzdolnionych, tzw. talenty. Wśród utalentowanych pracowników można przykładowo wymienić:

---

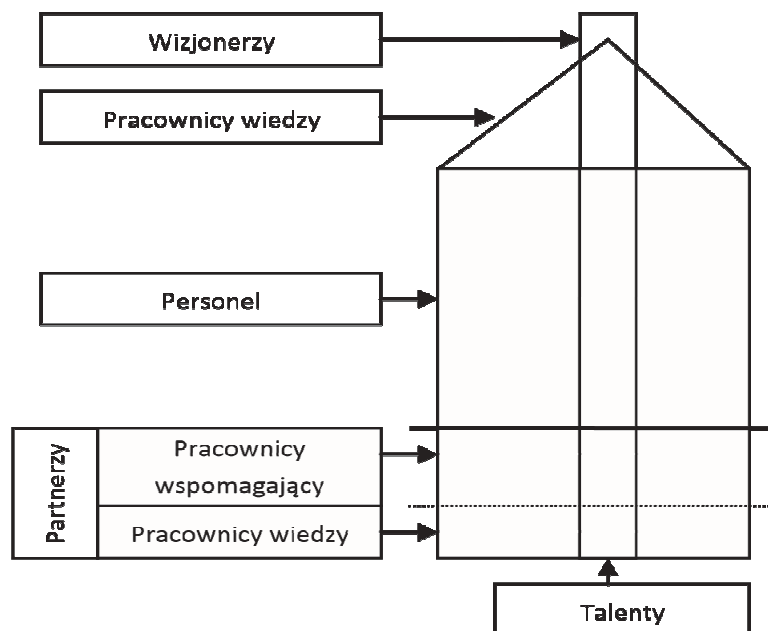
<sup>5</sup> S. Chełpa, Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne, [w:] S. Borkowska (red.), Zarządzanie talentami, Difin, Warszawa 2015, s. 26.

<sup>6</sup> A.E. Sękowski, Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań, WN PWN, Warszawa 2004, s. 64.

<sup>7</sup> J. Grodzicki, Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2011, s. 155.

<sup>8</sup> B. Mięka, Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 22.

- technologów, którzy prowadzą innowację na skalę światową;
- pracowników zaliczanych do grupy personelu, wykonującego proste prace wspomagające samodzielnych specjalistów, ale posiadających wysoką inteligencję lingwistyczną dającą im szczególną zdolność do uczenia się i posługiwania językami obcymi; pracownicy ci w znaczący sposób przyczyniają się do nawiązywania nowych kontaktów z zagranicznymi firmami, zdobywania nowych kanałów dystrybucji, promocji towarów;



Rys. 1. „Dom” zasobu ludzkiego nowej generacji

Źródło: B. Mikula, *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 22.

- sprzedawcę znającego zachowania klientów, ich oczekiwania oraz pragnienia, mającego niebywałą zdolność do łatwego nawiązywania kontaktów, który dzięki temu uzyskuje najlepsze wyniki sprzedaży z całej grupy sprzedawców;
- konsultanta zewnętrznego posiadającego oprócz specjalistycznej wiedzy z zakresu zachowań organizacyjnych także rozbudowaną inteligencję emocjonalną, tworzącą talent pozwalający mu sprawnie diagnozować i rozwiązywać problemy tkwiące u podstaw funkcjonowania społecznego środowiska pracy<sup>9</sup>.

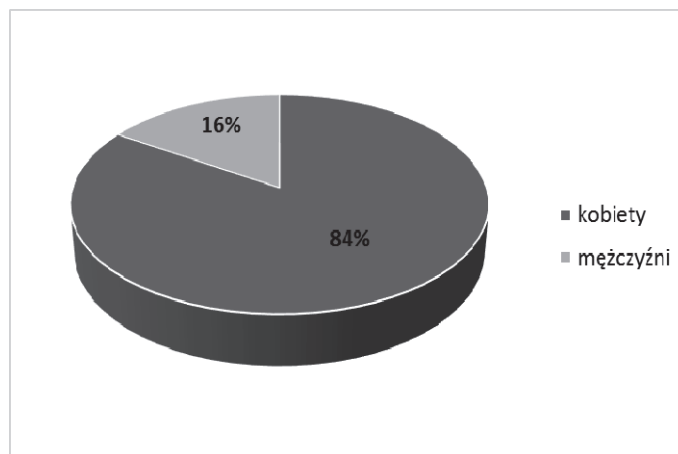
## 2. Charakterystyka próby badawczej

W badaniach pilotażowych brało udział 80 studentów. Badani studenci to słuchacze studiów niestacjonarnych dwóch Uczelni Wyższych w województwie dolnośląskim. Większość badanych to kobiety – 84%. Mężczyźni to zaledwie 16%. Odzwierciedla to ogólną

<sup>9</sup> B. Mikula, *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 22-24.

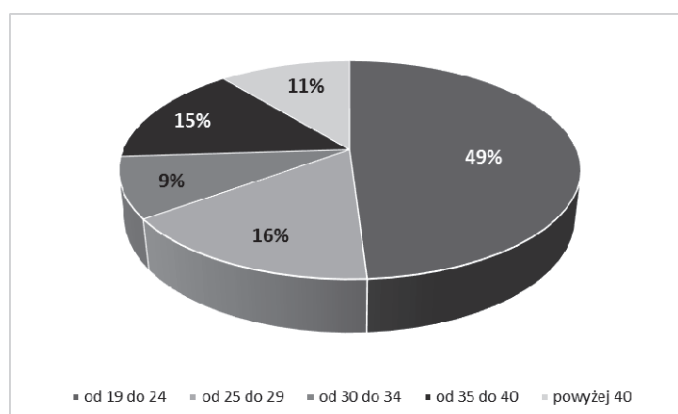
tendencję na studiach niestacjonarnych. Strukturę badanej grupy ze względu na płeć przedstawiono na rysunku 2.

Większość badanych to ludzie młodzi w przedziale wiekowym 19-24 lata i stanowią 49% badanej grupy. Jedna czwarta badanych studentów mieści się w przedziale wiekowym 25 – 35 lat (25%). Najmniej liczną grupę stanowią studenci w przedziale wiekowym powyżej 40 roku życia (11% ankietowanych).



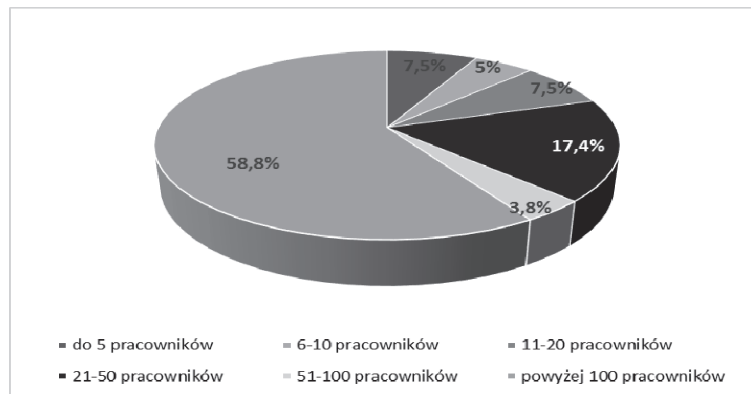
Rys. 2. Badana grupa ze względu na płeć  
Źródło: badania własne.

Wynika to przede wszystkim z tego, że studenci studiów niestacjonarnych to zazwyczaj ludzie młodzi, podejmujący decyzje dotyczące dalszej nauki, zawodu, rozwoju zainteresowań, zdolności i pogłębiania własnych umiejętności. Człowiek w tym okresie życia bada samego siebie, poznaje różne zawody w szkole czy w pracy dorywczej. Ludzie ci są na etapie przygotowania do kariery lub wczesnej kariery zawodowej, w trakcie którego dochodzi do krystalizacji, zawężenia pola eksploracji oraz finalizacji wyboru zawodu. Osoby te pogłębiają swoje kompetencje zawodowe oraz kształtują plany na przyszłość i ambicje zawodowe. Wiek respondentów przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Badana grupa ze względu na wiek  
Źródło: badania własne.

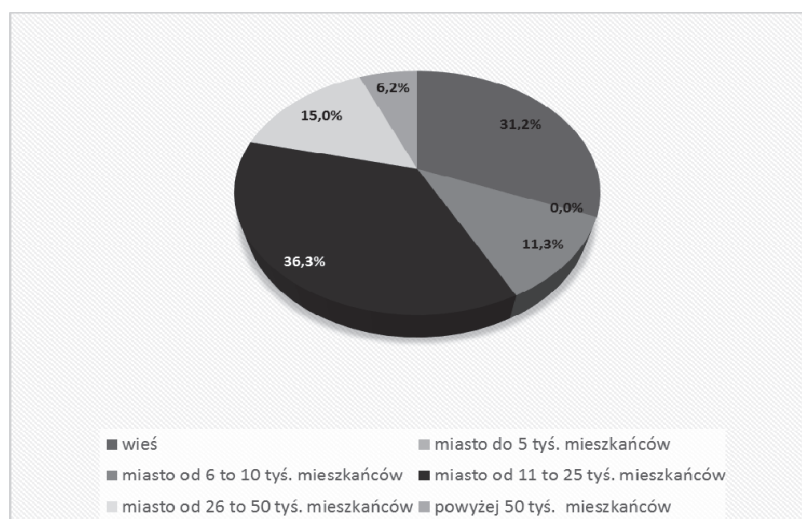
Większość badanej próby stanowią studenci pracujący w firmach zatrudniających powyżej 100 pracowników. Około 17% respondentów to pracownicy firm zatrudniających od 21 do 50 osób. Firmy zatrudniające od 51 do 100 pracowników to jedynie 3,7% ankietowanych. Badania prowadzone były na Uczelniach Wyższych poza Wrocławiem. Studenci tych uczelni to mieszkańcy okolicznych wsi i mniejszych miejscowości. Dlatego też respondenci to pracownicy przede wszystkim małych i średnich firm. Zatrudnienie respondentów ze względu na wielkość firmy przedstawiono na rysunku 4.



Rys. 4. Zatrudnienie respondentów ze względu na wielkość firmy

Źródło: Badania własne.

Ponad jedna trzecia badanych respondentów to mieszkańcy małych miejscowości do 25 tys. mieszkańców. Niewiele mniej, bo 31%, to mieszkańcy wsi. Stosunkowo małą grupę ankietowanych stanowią mieszkańcy miejscowości do 50 tys. mieszkańców (15%). Zaledwie 6% to mieszkańcy większych miast. Dlatego też respondenci to pracownicy małych i średnich firm.

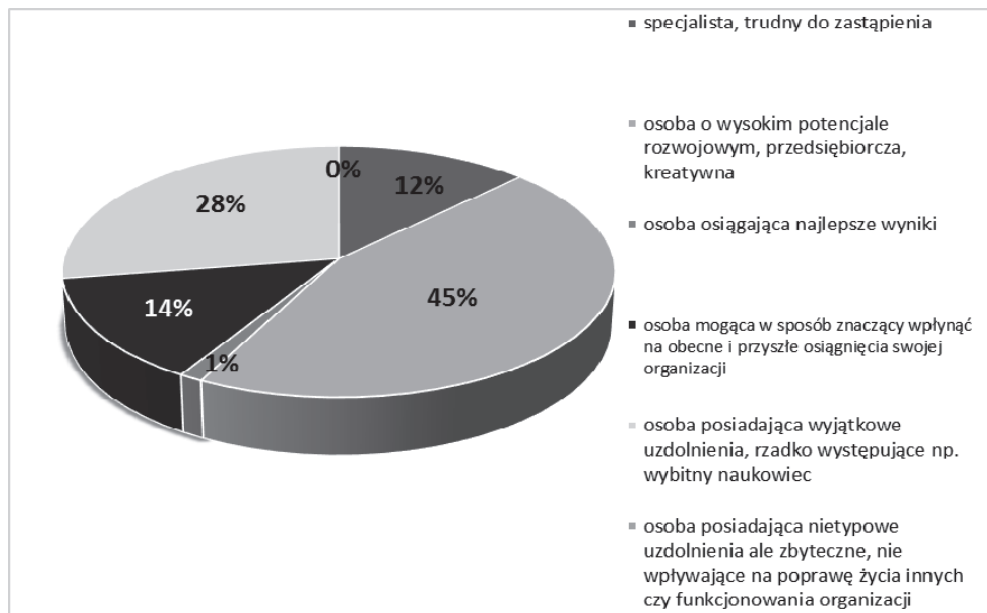


Rys. 5. Miejsce zamieszkania respondentów

Źródło: Badania własne.

### 3. Programy „zarządzania talentami”

W literaturze nauk o zarządzaniu można spotkać wiele definicji „talentu”. Na początku ankiety respondenci zostali poproszeni o zdefiniowanie tego pojęcia. Znaczenie definicji talentu w opinii respondentów przedstawiono na rysunku 6.



Rys. 6. Znaczenie pojęcia „talent” w opinii respondentów

Źródło: Badania własne.

Dla prawie połowy ankietowanych (45%) pojęcie osoby utalentowanej oznacza osobę o wysokim potencjale rozwojowym, przedsiębiorczą, kreatywną. Około 27% badanych uważa, że osobę utalentowaną cechuje posiadanie wyjątkowych uzdolnień, rzadko występujących np. wybitny naukowiec. Na trzecim miejscu (13,75%) badani wymieniają osobę mogącą w sposób znaczący wpłynąć na obecne i przyszłe osiągnięcia swojej organizacji. Niewiele mniej (12,5%) uważa, że osoba utalentowana to specjalista, trudny do zastąpienia. Za ledwie 1,25% twierdzi, że osobą utalentowaną jest pracownik osiągający najlepsze wyniki. Osoba posiadająca nietypowe uzdolnienia ale zbyt słabe, nie wpływające na poprawę życia innych czy funkcjonowanie organizacji nie jest uważana za utalentowaną (0%). Można zatem potwierdzić tezę, iż talent jest cechą jednostki zmienną w czasie. Dzieje się tak pod wpływem czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Jako wewnętrzne możemy traktować umiejętności, które w trakcie wykonywania zawodu ulegają zmianie. Do czynników zewnętrznych można zaliczyć natomiast motywację. Jeżeli za talent uznamy osobę posiadającą wysoki potencjał rozwojowy, przedsiębiorczą i kreatywną to można założyć, że na rozwój talentu wpływają czynniki środowiskowe. Należą do nich przede wszystkim przełożeni oraz współpracownicy, którzy „rzeźbią” kulturę organizacyjną firmy. Talent rozwijany jest także poprzez realizację zadań (co raz bardziej skomplikowanych) oraz zdarzeń całkiem przypadkowych, losowych.

Dzięki przedsiębiorczości i kreatywności osoby utalentowane są zdolne do realizacji nowych zadań, podejmowania ryzyka, wdrażania nowych idei. Działając w ten sposób pracownicy ci tworzą „wartość dodaną” firmy. Na rynku pracy oczekuje się od pracownika inicjatywy w poszukiwaniu nowych rozwiązań problemów, elastyczności oraz mobilności.

Respondenci zostali poproszeni o opinie dotyczące odpowiedzialności związanej z wdrożeniem programu „zarządzania talentami” w firmie (rys. 7).



Rys. 7. Opinie respondentów dotyczące odpowiedzialności za wdrożenie programu „zarządzania talentami” w organizacji

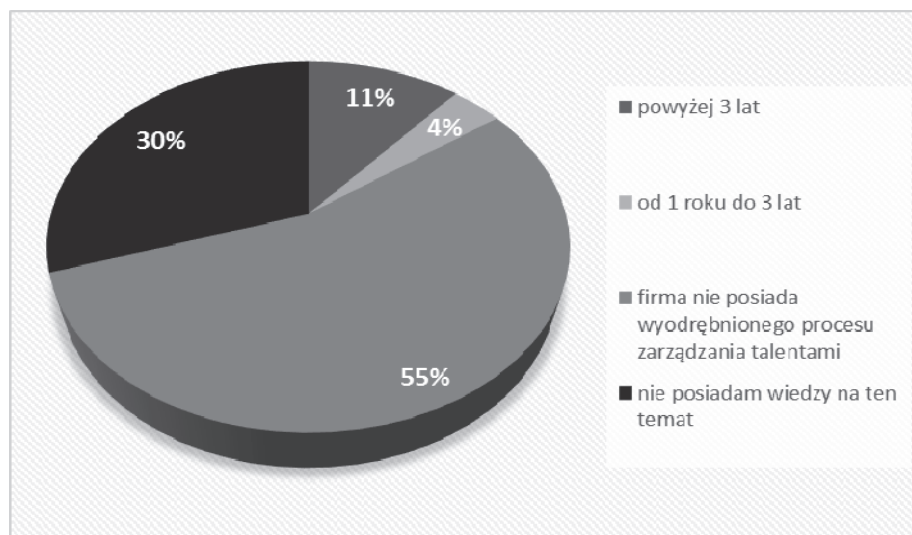
Źródło: Badania własne.

Znaczna część respondentów (47%) obarcza odpowiedzialnością za wdrożenie planów „zarządzania talentami” w organizacjach całą kadre kierowniczą. Według nich osoby sprawujące funkcje kierownicze na wszystkich szczeblach powinny angażować się w rozwój talentów w organizacji. Ankietowani oczekują od swoich bezpośrednich przełożonych, żeby to oni dbali o ich rozwój, przebieg kariery zawodowej. Kadra kierownicza niższego szczebla jest „najbliżej” pracownika, powinna zatem znać jego słabości i atuty. Menedżerowie nie powinni bać się zatrudniać ludzi zdolniejszych od siebie, rozwijać talenty. Należy także pamiętać, że to menedżerowie kształtują kulturę organizacyjną firmy, gdzie priorytetem jest rozwój firmy. Około 28% badanych uważa, że odpowiedzialność za wdrożenie programów rozwojowych pracowników odpowiada wyższa kadra menedżerska. Jedyne co czwarty ankietowany twierdzi, że wdrożeniem programów „zarządzania talentami” powinny się zajmować działy kadrowe.

Z przeprowadzonych badań wynika, że programy „zarządzania talentami” w firmach województwa dolnośląskiego nie funkcjonują. Opinie dotyczące wdrożenia programu „zarządzania talentami” przedstawiono na rysunku 8.

Około 85% respondentów wyraziło opinie, że w ich firmie nie funkcjonuje program „zarządzania talentami” lub nie posiada wiedzy na ten temat. Można zatem przypuszczać, że większość firm nie wdraża takowych programów. Zaledwie 4% badanych stwierdziło, że program „zarządzania talentami” funkcjonuje w ich firmie od roku do trzech lat.



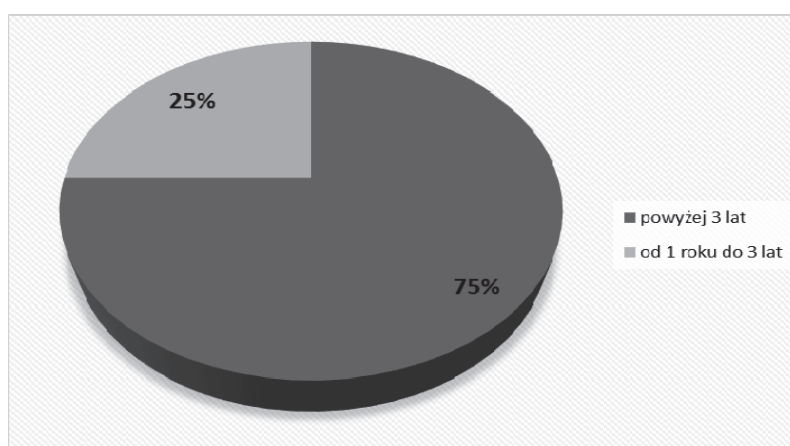


Rys. 8. Opinie dotyczące wdrożenia programu „zarządzania talentami”

Źródło: Badania własne.

Wśród respondentów 11% stwierdziło, że program „zarządzania talentami” funkcjonuje w ich organizacji więcej niż 3 lata. Zadawalającym jest zatem fakt, że rośnie liczba organizacji wdrażających programy rozwojowe. Programy „zarządzania talentami” funkcjonują jedynie w dużych firmach zatrudniających ponad 100 pracowników (rys. 9). Większość programów „zarządzania talentami” funkcjonuje w tych organizacjach powyżej trzech lat. Jedna czwarta firm wprowadziła programy „zarządzania talentami” w ciągu ostatniego roku. Świadczy to o odpowiedzialności kierownictwa naczelnego i świadomości o roli kapitału ludzkiego w dobie konkurencji. Zdają sobie oni sprawę, że dzięki inwestowaniu w kadry, ich rozwój mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną. Ponadto, wprowadzając programy „zarządzania talentami” kierownictwo naczelne organizacji daje pozytywny sygnał pracownikom w postaci perspektyw rozwoju zawodowego.

W mniejszych organizacjach programy „zarządzania talentami” nie są wdrażane.



Rys. 9. Czas trwania programów „zarządzania talentami”

Źródło: Badania własne.

W sondażu diagnostycznym podjęto próbę ustalenia co stanowi podstawę kwalifikowania pracowników do programów „zarządzania talentami”. Przedstawiono to na rysunku 10.

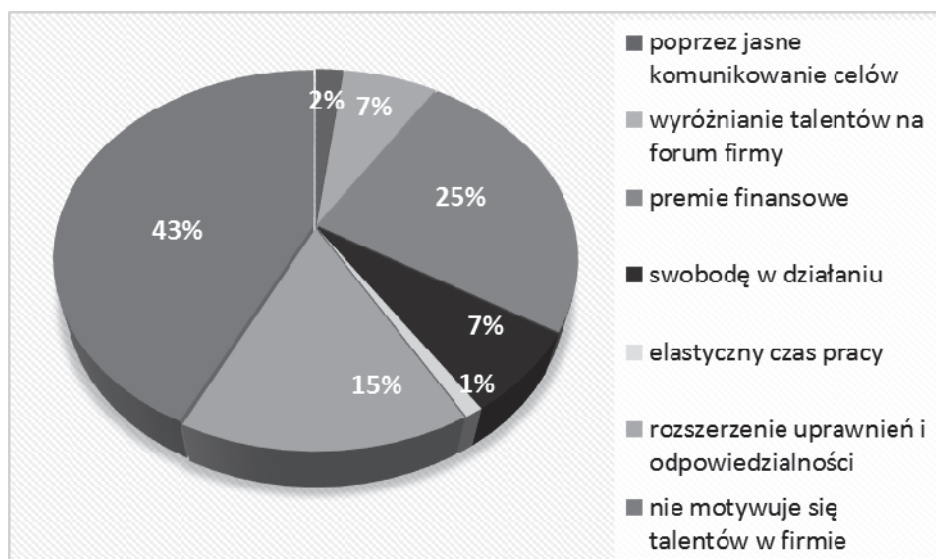


Rys. 10. Opinie dotyczące kwalifikowania pracowników do programów „zarządzania talentami”  
Źródło: Badania własne.

W firmach, w których wdrożono program „zarządzania talentami” ponad połowa pracowników uważa, że zostało zakwalifikowanych dzięki wskazaniu swoich przełożonych. Prawie 37% uczestników projektu „zarządzania talentami” twierdzi, że ich skuteczność w realizacji celów organizacji była podstawą zakwalifikowania do programu. Jedynie 12% uczestników programu sądzi, że o ich zakwalifikowaniu zdecydowała wysoka ocena z opiniowania okresowego. Można zatem przypuszczać, że przełożeni należycie pełnią funkcje kierownicze, znają pracowników, dbają o ich rozwój. Ważnym elementem staje się selekcja pracowników do programu. Jeżeli zostaną do nich zakwalifikowane osoby nie posiadające „talentów”, cały program straci wiarygodność w oczach pozostałych pracowników. Wprowadzając programy rozwojowe należy dać sygnał załodze, że takie działanie ma sens. Programy te powinny być traktowane przez władze organizacji jako inwestycja.

Niepokój budzi fakt, że co dziesiąty pracownik został ujęty w programie dzięki wysokiej ocenie okresowej. Można zatem przypuszczać, że w tych organizacjach ocenianie pracowników nie spełnia podstawowej funkcji, a mianowicie nie daje informacji o jakości wykonywanej pracy. To ocena okresowa pracownika powinna stanowić podstawę przy projektowaniu trajektorii ścieżki kariery zawodowej. Należałoby się skupić na identyfikacji błędów w procesie oceniania (systematyczności oceniania, obiektywizmie w ocenianiu, kryteriom oceny).

Pomimo tego, że w większości firm nie wdrożono programów „zarządzania talentami”, to osoby „utalentowane” są identyfikowane i motywowane przez przełożonych. Przeważa to na rysunku 11.



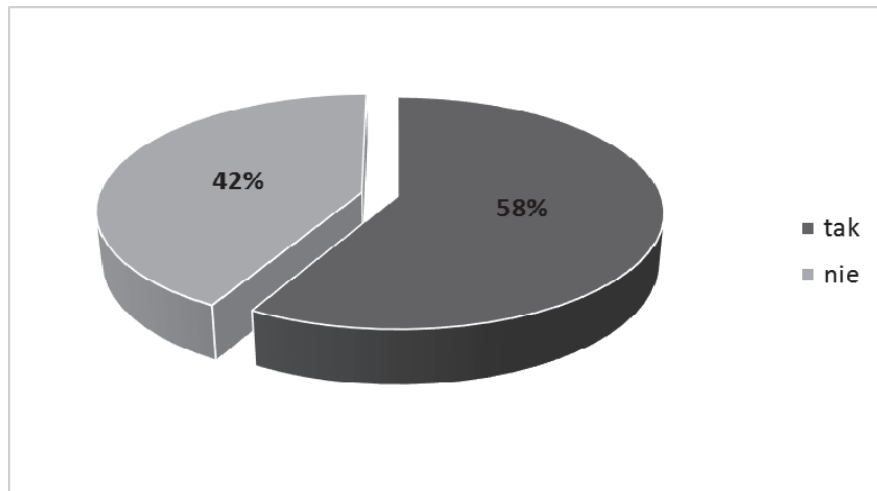
Rys. 11. Opinie dotyczące motywowania osób utalentowanych  
Źródło: Badania własne.

Prawie połowa, bo 43% ankietowanych, stwierdziło, że nie motywuje się pracowników utalentowanych w ich organizacjach. Znaczna grupa pracowników (25%) jest motywowana materialnie poprzez przyznawanie im premii finansowych. Około 15% respondentów stwierdziło, że osoby utalentowane w ich firmach motywuje się poprzez rozszerzenie ich uprawnień oraz odpowiedzialności. Realizują zadania, które decydują o funkcjonowaniu organizacji na rynku oraz zapewniają przewagę nad konkurencją. Według opinii respondentów osoby utalentowane mają większą swobodę w działaniu (7%) oraz są wyróżniane na forum grupy (7%). W żadnej prawie z firm nie preferuje się elastycznego czasu pracy dla osób utalentowanych (1%). Powodem nie wdrażania programów „zarządzania talentami” jest prawdopodobnie brak środków finansowych na rozwój pracowników, a także ograniczona liczba etatów co wiąże się z możliwościami przesunięć pracowników na stanowiskach. Jednocześnie kierownictwo akceptuje i nagradza spontaniczne działanie podwładnych (osób utalentowanych), pomimo tego, że działanie takie nie zawsze jest zgodne z obowiązującymi procedurami, regulacjami czy stereotypami.

W ankiecie zadano także respondentom kluczowe pytanie, a mianowicie czy czują się utalentowani. Odpowiedzi przedstawiono na rysunku 12.

Większość z badanych osób czuje się utalentowana (58%) natomiast 42% stwierdziło, że nie posiada żadnych talentów. Jako talenty respondenci wymienili:

- kreatywność w rozwiązywaniu problemów;
- umiejętności organizatorskie;
- umiejętność współpracy w zespole;
- umiejętność rozwiązywania konfliktów;
- nawiązywanie kontaktów interpersonalnych;
- zdolności językowe;
- artystyczne.



Rys. 12. Opinie dotyczące posiadania talentów przez respondentów  
Źródło: Badania własne.

Wskazane przez respondentów uzdolnienia jako talenty można zaliczyć do cech i umiejętności pożądanych w pracy menedżera. Należy pamiętać, że menedżerowie tworzą warunki pracy i mają wpływ zarówno na pracowników jak i klientów. Posiadając wskazane umiejętności menedżer nawet w niesprzyjających warunkach jest w stanie zapewnić sukces organizacji. Jednocześnie należy dodać, że kierowanie jest zadaniem trudnym i często wywołuje napięcie, powoduje stres oraz frustrację. Analizując wyniki badań należy wziąć pod uwagę fakt, iż badani są studentami na kierunku *Zarządzanie*. Dlatego też możemy sądzić, że posiadając takie uzdolnienia realizują swoje pasje, spełniają się zawodowo.

## Podsumowanie

Podsumowując badania nad problematyką dotyczącą „zarządzania talentami” należy stwierdzić, że wymagają one odpowiednich warunków, aby się ujawniły i rozwinęły. Niezbędny jest czas na poznanie obszaru aktywności pracownika, w którym zostaną pozyskane informacje służące rozwijaniu talentów. Wdrażanie programów „zarządzania talentami” sprzyja przede wszystkim wzrostowi konkurencyjności firmy na rynku, wsparciu kultury organizacyjnej, zatrzymaniu pracowników utalentowanych w firmie, zapewnieniu dopływu nowych utalentowanych pracowników, kreowaniu pozytywnego wizerunku na zewnętrznym rynku pracy.

Dzięki innowacyjnym programom firma jest w stanie przygotować plany sukcesji stanowisk, rozwijać kompetencje pracownicze na wszystkich poziomach organizacji, podnosić poziom motywacji pracowników poprzez jasne i przejrzyste zasady projektowania karier pracowniczych, zatrudniać pracowników o wyjątkowych umiejętnościach dostarczających unikatowej wiedzy do organizacji.

Do rozwijania potencjału zazwyczaj wystarcza determinacja i indywidualna chęć rozwoju pracownika. Przy odpowiednim wsparciu ze strony przełożonych proces ten jest realizowany znacznie szybciej. Głównym efektem programów talentowych jest „*przyspieszenie*”.

Dlatego też należy zachęcać mniejsze firmy do wdrożenia programów rozwojowych. Na podstawie badań wyciągnięto szereg istotnych wniosków:

- w diagnozowaniu talentów pracowniczych powinni partycypować kierownicy wszystkich szczebli;
- za osoby utalentowane powinni być uznawani pracownicy o największym potencjale rozwojowym, kreatywni, przedsiębiorczy;
- ideę procesu „zarządzania talentami” należy rozpowszechnić w mniejszych firmach;
- w selekcji do programów rozwojowych powinny funkcjonować jasno określone zasady i kryteria;
- przy kwalifikowaniu pracowników do programów rozwojowych należy podnieść rangę oceny okresowej pracowników;
- do motywowania osób utalentowanych powinno się stosować bodźce finansowe jak i pozamaterialne.

Należy pamiętać, że nie ma jednego uniwersalnego programu „zarządzania talentami”. Każda firma to inna kultura organizacyjna, inna strategia rozwoju. Programy rozwojowe różnią się od siebie i są dopasowane do aktualnych i przyszłych potrzeb firmy. Oznacza to w praktyce, że talenty są różnie definiowane przez poszczególne organizacje.

## Bibliografia

1. Antczak Z.: Rozwój pracowników, Listwan T. (red.), Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
2. Antczak Z.: Menedżer na przełomie XX i XXI w. funkcjonujący w organizacjach na terenie Polski, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy, Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa 2006.
3. Bohdziewicz P.: Kariery zawodowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
4. S. Borkowska, Zarządzanie talentami, Difin, Warszawa 2005.
5. Drucker P.: Praktyka zarządzania, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
6. Grodzicki J.: Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2011.
7. Mikuła B.: Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
8. Moczyłowska J.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników, Wydawnictwo Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008.

9. Pochtowski A., Zarządzanie talentami w organizacji, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
10. Rostkowski T.: Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Sajkiewicz A. (red.), Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność, Poltext, Warszawa 2002.
11. Wieczorek J.: Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008.