

ZARZĄDZANIE TALENTAMI JAKO NARZĘDZIE ROZWIJANIA POTENCJAŁU WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

Wioleta J. KARNA¹, Agnieszka KNAP-STEFANIUK²

¹Instytut Spraw Publicznych, Uniwersytet Jagielloński, Kraków; w.karna@uj.edu.pl

²Instytut Nauk o Polityce i Administracji, Akademia Ignatianum w Krakowie; aknapstefaniuk@gmail.com

Streszczenie: W dzisiejszym, złożonym i dynamicznym środowisku biznesowym, w którym firmy starają się przetrwać i budować przewagę nad konkurentami, zarządzanie talentami ma ogromny wpływ na rozwijanie i utrzymywanie najcenniejszych aktywów, wybitnych, szczególnie uzdolnionych pracowników w celu budowania długofalowego rozwoju. Celem artykułu jest określenie roli i znaczenia zarządzania talentami w rozwijaniu potencjału współczesnych organizacji. W oparciu o różne źródła, autorki wskazują, że realizacja koncepcji zarządzania talentami wpływa na bardziej efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich. W pierwszej części artykułu autorki wyjaśniają pojęcia talent i zarządzanie talentami, w kolejnej części opisują pozytywne efekty zarządzania talentami.

Słowa kluczowe: talent, zarządzanie talentami, zarządzanie zasobami ludzkimi, pracownicy, przewaga konkurencyjna.

TALENT MANAGEMENT AS A INSTRUMENT FOR DEVELOPING THE POTENTIAL OF MODERN ORGANIZATIONS

Abstract: In today's complex and dynamic business environment, where companies try to survive and build an advantage over competitors, talent management has a huge impact on the development and maintenance of the most valuable assets, outstanding, particularly talented employees. The aim of the article is to define the role and importance of talent management in developing the potential of contemporary organizations. Based on various sources, the authors point out that the implementation of the talent management concept influences the more effective use of human resources. In the first part of the article, the authors explain the concepts of talent and talent management, in the next part they describe the positive effects of talent management.

Keywords: talent, talent management, human resource management, employees, competitive advantage.

1. Wprowadzanie

Organizacje działając na globalnym rynku starają się poszukiwać różnych możliwości budowania przewagi konkurencyjnej. Wprowadzanie nowych technologii i różnego typu innowacji może jedynie zapewnić organizacji tymczasową przewagę. Wyniki badań zaprezentowane w raporcie *The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015* przeprowadzone na grupie 441 menedżerów (w tym prawie połowa odpowiedzialna była za zarządzanie zasobami ludzkimi) na przełomie 2010 r. i 2011 r., wskazują, że trwałą przewagę konkurencyjną organizacje uzyskują poprzez odpowiednie zarządzanie talentami (czyli przyciąganie, rozwój, utrzymanie i nagradzanie talentów)¹.

Współcześnie najważniejszym elementem poprawy funkcjonowania lub rozwoju organizacji są właśnie utalentowani pracownicy. Posiadane przez nich umiejętności i uzdolnienia są bardzo trudne do skopiowania lub pozyskania przez konkurentów. Stąd też można stwierdzić, iż talenty są głównym narzędziem zapewniającym możliwość zbudowania potencjału długoterminowej przewagi konkurencyjnej organizacji².

Rozwiązania z zakresu zarządzania talentami nie mogą być oderwane od innych działań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Systemy rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, szkoleń i rozwoju pracowników, motywowania i wynagrodzeń oraz ocen pracowniczych powinny być spójne w kontekście celów jakie organizacja chce osiągnąć w zarządzaniu talentami, by skutecznie rozwijać się i doskonalić swój potencjał.

Autorki w artykule wskazują, że zarządzanie talentami daje wymierne korzyści. Przede wszystkim, organizacja wydobywa z pracowników to, co w nich najlepsze a optymalne wykorzystanie potencjału pracowników ma wpływ na skuteczne, długofalowe budowanie przewagi konkurencyjnej współczesnej organizacji.

Zarządzanie talentami jest dziś wyjątkowo ważną funkcją zarządzania zasobami ludzkimi. Poprawnie opracowane i skutecznie wdrożone rozwiązania z zakresu zarządzania talentami umożliwiają organizacji wybieganie w przyszłość, aby właściwie identyfikować m.in. kompetencje pracowników, które są potrzebne do ciągłego rozwoju i doskonalenia organizacji³.

Ważne jest, co należy podkreślić, że przed wyłonieniem talentów organizacje powinny przede wszystkim wnikliwie identyfikować profile talentów, którą są naprawdę potrzebne do realizacji celów strategicznych i rozwoju potencjału danej organizacji.

¹ *The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015*. Heidrick and Struggles, 2011, p. 22-26. http://www.globaltalentindex.com/pdf/Heidrick_Struggles_Global_Talent_Report.pdf (available online: 10.01.2018).

² Lawler III E.E.: *Making people your competitive advantage*. John Wiley & Sons, San Francisco, 2008, p. ix-xvii.

³ Rizwana khurshid, Dr. Mushtaq A Darzi, *Managing talent for competitive advantage*, *International Journal of Applied Research* 2016; 2(2), p. 569; <http://www.allresearchjournal.com/archives/2016/vol2issue2/PartI/2-2-137.pdf> (available online: 18.01.2018).

2. Talent w literaturze przedmiotu

W wielu publikacjach⁴ o zarządzaniu talentami, talent określany jest w zróżnicowany sposób, jako, że nie ma jednej, powszechnie akceptowanej definicji tego zjawiska. W praktyce również wiele organizacji nie posiada spójnej definicji talentu, mając na uwadze np. strategię czy rodzaj organizacji.

Autorzy Becker, Huselied, Beatty, a także Michaels, Handfield-Jones, Axelrod w swoich publikacjach za talent uznają specyficzny zestaw indywidualnych zdolności, wiedzy i możliwości rozwoju⁵. Oznacza to, że talent utożsamiany jest z grupą najzdolniejszych pracowników, czyli według wielu organizacji to 10-20% zatrudnionych, tzw. „A-level” pracowników zajmujących najwyższe stanowiska⁶.

Natomiast D. Ulrich rozpatruje talent w ujęciu holistycznym wskazując, iż talent = kompetencje x zaangażowanie x wkład. Przy czym kompetencje rozumie on jako wiedzę, umiejętności i wartości jakie posiadają ludzie, które są wymagana dziś i w najbliższej przyszłości. Zaangażowanie utożsamia z ciężką pracą pracownika poświęcającego swój czas, aby wykonać zleczone im zadania. Wkład zaś oznacza, że wnoszą prawdziwy wkład w realizację zadań i podejmując nowe wyzwania - znajdując sens i cel w swojej pracy⁷.

Talent można uznać za wrodzoną zdolność, którą jednostka posiada i wykorzystuje do zarządzania różnymi sprawami przy specjalnych okazjach⁸. Wreszcie, talent jest cechą, która generuje wartość dla organizacji i wyróżnia się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjał do dalszego rozwoju⁹.

Definicja talentu w literaturze przedmiotu nadal nie jest do końca ujednoczona. Jednak niezależnie od autora definicji, można zauważyć, iż określenie talentu jest ściśle powiązane z wybitnym potencjałem jednostki. Należy podkreślić, że samo wypracowanie spójnej definicji talentu w danej organizacji nie wystarczy menedżerom, aby mogli wykorzystać to w pełni w odniesieniu do rozwijania szczególnie uzdolnionych pracowników. Niezbędne

⁴ Collings D.G., Mollahi K.: Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 2009, 19(4), p. 304-313; Pfeffer J., Sutton R.L.: *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business School Press, Cambridge 2006; Cappelli P.: *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business School Press, Boston 2004.

⁵ Becker B., Huselied M., Beatty R.: *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press, Boston 2009, p. 204-205; Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B.: *The War for Talent*, Harvard Business School Press. Boston 2001, p. xii.

⁶ Beechler S., Woodward I.: The global war for talent. *Journal of International Management*, Vol. 1 (3), 2009, p. 273-285.

⁷ Ulrich D.: The talent Trifecta. *Workforce Management*, September 10, 2007, p. 32-33. <http://www.workforce.com/2007/09/17/the-talent-trifecta/> (available online: 10.01.2018).

⁸ Gagne F.: Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, Vol. 51(2), 2007, p. 93-118.

⁹ The Conference Board: *Zarządzanie talentami. Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*. Wyd. The Conference Board of Europe, Warszawa 2006, s. 5.

jest przede wszystkim opracowanie i wdrożenie odpowiednich działań w obszarze zarządzania talentami, aby skutecznie budować potencjał organizacji.

3. Zarządzanie talentami we współczesnych organizacjach

W literaturze przedmiotu definicja zarządzania talentami nie jest jednoznacznie określona ze względu na różne perspektywy jej analizowania. Aston i Morton stwierdzają, iż "... nie jest to jedna spójna lub zwięzła definicja" zarządzania talentami¹⁰. Istnieją jednak próby uporządkowania tej różnorodności w obszarze zarządzania talentami. I tak na przykład Lewis i Heckman wskazali na trzy główne nurty w tym zakresie¹¹. W pierwszym określa się zarządzanie talentami jako zarządzanie zasobami ludzkimi, w szczególności ograniczając się do takich zagadnień jak rekrutacja, rozwój przywództwa czy też planowanie sukcesji. Drugi nurt w literaturze podkreśla rozwój talentów skupiających się na „planowaniu zapotrzebowania na pracowników/potrzeb pracowniczych i zarządzaniu rozwojem pracowników poprzez osiągnięcie kolejnych stanowisk pracy”¹². Uważają oni, że w tym ujęciu zarządzanie talentami opiera się głównie na podaży i popycie posiadanych przez pracowników umiejętności, aby przewidzieć przepływ zasobów ludzkich w organizacji.

Trzeci strumień koncentruje się na zarządzaniu utalentowanymi ludźmi. Wskazuje się tu na konieczność pełnienia różnych ról w organizacji przez najlepszych pracowników¹³ i odpowiednie zarządzaniu słabszymi pracownikami¹⁴.

W przeciwieństwie do przedstawionych powyżej nurtów w zakresie określenia zarządzania talentami, Buckingham i Vosburgh definiują zarządzanie talentami jako „sztukę rozpoznawania, gdzie znajdują się naturalne talenty każdego pracownika oraz określenia jak pomóc każdemu pracownikowi w rozwijaniu jego umiejętności i wiedzy związanych z konkretnymi stanowiskami, aby przekształcić te talenty w rzeczywistą wydajność”¹⁵.

¹⁰ Aston C., Morton L.: Managing Talent for competitive advantage. „Strategic HR Review”, Vol. 4, No. 5, 2005, p. 30.

¹¹ Lewis R.E., Heckman R.J.: Talent Management: A critical review. „Human Resource Management Review”, Vol. 16, Issue 2, 2006, p. 139-154.

¹² Lewis R.E., Heckman R.J.: Talent Management: A critical review. „Human Resource Management Review”, Vol. 16, Issue 2, 2006, p. 140.

¹³ Smart B. D.: Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people. Paramus, Prentice Hall Press, New York 1999.

¹⁴ Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B.: The War for Talent, Harvard Business School Press. Boston 2001, p. 8-11.

¹⁵ Buckingham M., Vosburgh R.: The 21st Century human resources function: It's the talent, stupid! Human Resource Planning, 24(4), 2001, p. 17-23.

Przez lata w literaturze proponowano wiele modeli zarządzania talentami¹⁶. Ogólny model przedstawiony przez Listwana wskazuje na trzy etapy zarządzania talentami: wejście, transformację i wyjście. Szersze spojrzenie na te zagadnienie ma Armstrong i Taylor, którzy wymieniają następujące elementy procesu zarządzania talentami: planowanie talentów, pozyskiwanie zasobów ludzkich, identyfikacja talentów, zarządzanie relacji z talentami, rozwój talentów, utrzymanie talentów, zarządzanie karierą, planowanie sukcesji kierownictwa, przepływy talentów oraz pula talentów.

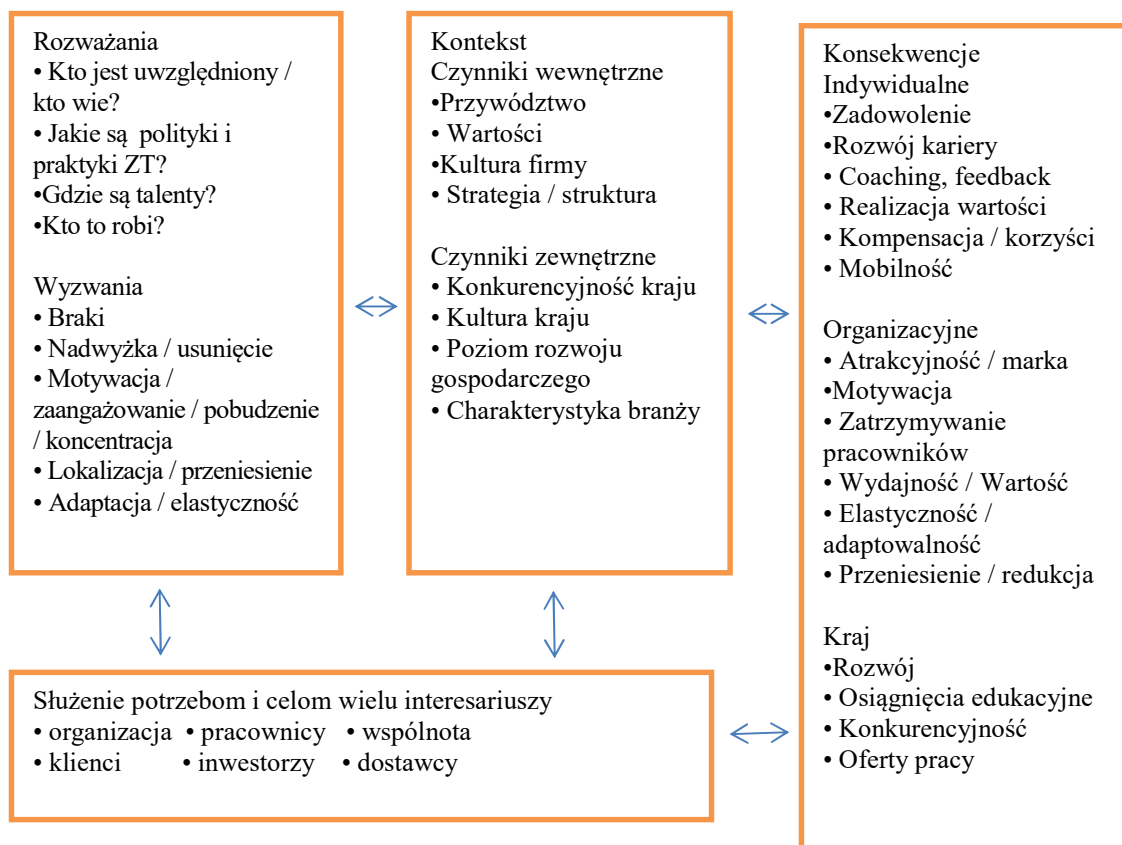
W publikacji z zakresu zarządzania talentami autorstwa Schulera, wskazanych zostało pięć głównych „C”. Są to: wybory (choices), rozważania (considerations), wyzwania (challenges), zdarzenia (context/contingencies) i konsekwencje (consequences), które określają najważniejsze działania związane z zarządzaniem talentami oraz odpowiadają na najistotniejsze pytania bezpośrednio określające istotę zarządzania talentami w organizacji. Wśród tych pytań są m.in. następujące: kto jest odpowiedzialny za wdrażanie polityk i praktyk zarządzania talentami? Jakie są zasady zarządzania talentami? Kto powinien zostać włączony do procesów zarządzania talentami? Gdzie organizacja powinna szukać swoich "talentów"? Jakie są główne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne mogące wpływać na zarządzanie talentami? Jakie są wyniki zarządzania talentami na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i krajowym¹⁷ (rysunek 1).

Schuler sugeruje, iż wyzwania przed którymi stoją współczesne organizacje w obszarze zarządzania talentami, będą miały charakter nie tylko krajowy, lecz coraz częściej muszą uwzględniać kontekst międzynarodowy (co też zilustrował w swoim modelu 5-C). Dlatego też należy mówić o globalnym zarządzaniu talentami, które według niego „odnosi się do systematycznego wykorzystywania określonych polityk i praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w celu zarządzania kilkoma globalnymi wyzwaniami związanymi z talentami, które przedsiębiorstwo napotyka w skutecznym zarządzaniu talentem w celu zaspokajania potrzeb i celów wielu interesariuszy firmy. Obejmują one planowanie i prognozowanie, zatrudnianie (w tym przyciąganie, selekcjonowanie, zatrzymywanie, zmniejszanie i zwalnianie), szkolenie i rozwój, przemieszczanie i ocenę utalentowanych pracowników zgodnie ze strategicznymi kierunkami organizacji, z uwzględnieniem wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu, w którym działa”¹⁸.

¹⁶ Listwan T.: Zarządzanie talentami - wyzwanie współczesnych organizacji, [w:] Borkowska S.(red.): Zarządzanie talentami. IPISS, Warszawa 2005, s. 21-26; Armstrong M., Taylor S.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 330-331.

¹⁷ Schuler R.S.: The 5-C Framework for Managing Talent. *Organizational Dynamics*, Vol. 44, Issue 1, January–March 2015, p. 47-56.

¹⁸ Schuler R.S.: The 5-C Framework for Managing Talent. *Organizational Dynamics*, Vol. 44, Issue 1, January–March 2015, p. 54-55.



Rysunek 1. Model 5-C zarządzania talentami. Schuler R. S.: The 5-C Framework for Managing Talent. *Organizational Dynamics*, Vol. 44, Issue 1, January - March 2015, p. 47-56.

Należy podkreślić, że pojęcie i elementy zarządzania talentami w literaturze przedmiotu nadal są ujmowane w zróżnicowany sposób. Autorzy wielu publikacji wskazują, że powinny to być systematyczne działania ukierunkowane na talenty od momentu ich przyścia do organizacji aż do ich odejścia.

Przedstawiony w artykule model 5-C dotyczący zarządzania talentami, odnosi się nie tylko do działań w obszarze zarządzania talentami, ale wskazuje również, że należy zarządzanie talentami rozpatrywać z punktu widzenia zarówno kraju jak i globalnego kontekstu (w zależności od lokalizacji i sposobu działania firmy), ze względu na wzrost konkurencyjności współczesnych organizacji nie tylko na rynkach krajowych, lecz także zagranicznych.

Coraz częściej w publikacjach dotyczących talentów mowa jest o tym, że skuteczne pozyskiwanie i zatrzymywanie utalentowanych pracowników oraz długookresowe

zarządzanie tą grupą, będzie wymagało współpracy z firmami konsultingowymi i specjalistami z zakresu zarządzania karierą¹⁹, również w skali globalnej.

4. Pozytywne efekty zarządzania talentami

Podjęcie decyzji przez zarządzających o wprowadzeniu zarządzania talentami do organizacji wynika głównie z coraz większego uznania wpływu praktyk zarządzania talentami na rozwój organizacji oraz roli jaką zarządzanie talentami odgrywa w radzeniu sobie z niedoborem wykwalifikowanych pracowników.

Jedną z istotnych korzyści jakie można zaobserwować w organizacjach stosujących zarządzanie talentami jest wzrost szacunku wobec pracowników ze strony menedżerów. Taka postawa przejawia się to między innymi zaangażowaniem pracowników w podejmowaniu wspólnych decyzji dotyczących zarówno organizacji, różnych obszarów zarządzania jak i poszczególnych pracowników. Pracownicy postrzegani są jako równoprawni partnerzy w działaniach i decyzjach dotyczących rozwoju organizacji. Menedżerowie regularnie rozmawiają z nimi na temat wykonywanej przez nich pracy czy też możliwości ich wsparcia ze strony organizacji.

Kolejną korzyścią, która pojawia się w związku zastosowaniem zarządzaniem talentami we współczesnych organizacjach jest jasne określanie i przekazywanie celów, które pracownicy mają osiągnąć na swoim stanowisku²⁰. Ponadto przekazywanie pracownikom informacji zwrotnej o jakości ich pracy i wydajności, tym samym uświadamianie, co należy zmienić i dlaczego jest to ważne dla organizacji. Chodzi tutaj nie tylko o wskazanie, co trzeba poprawić, aby wydajność pracowników wzrosła, lecz zainspirowanie ich do dalszego rozwoju i zwiększenia ich wiary w możliwość zmiany i podejmowania nowych wyzwań.

Posiadanie w strukturze organizacji pracowników w zróżnicowanym wieku wymaga od organizacji, aby wspierać nie tylko młodych pracowników, ale również tych, którzy są w ostatniej fazie rozwoju kariery. Zarówno pracownicy w wieku lat 20, jak i 50-60 dzięki wprowadzeniu zarządzaniu talentami są przez menedżerów tak samo traktowani. Tych pierwszych menedżerowie będą rozwijali pod kątem wymagań organizacji i realizacji jej strategicznych celów, tym drugim można zaoferować rolę mentorów i opiekę w różnych stadiach kariery nad młodszymi pracownikami. Ma to szczególnie istotne znaczenie

¹⁹ Knap-Stefaniuk A., Karna W.J.: Zarządzanie talentami jako instrument rozwoju zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach z uwzględnieniem problemu migracji. [w:] Kupczyk T. (red.): Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw, Wyd. Gazeta Wyborcza, Wrocław 2017, s. 58.

²⁰ Lunenburg F.C.: Goal - setting theory of motivation. International Journal of Management, Business, and Administration, Vol. 15, No. 1, 2011, p. 2-5.

w związku z nasilającym się w krajach Europy Zachodniej procesem starzenia się społeczeństwa.

Pozytywnym aspektem stosowania zarządzania talentami w organizacji jest także udoskonalenie przeprowadzania ocen potencjału i doświadczeń pracowników. Takie działania mają wpływ na umieszczenie pracowników na stanowiskach odpowiadających ich umiejętnościom i uzdolnieniom, co z kolei wpływa pozytywnie na jakość i wydajność pracy.

Wdrażanie procesu zarządzania talentami w organizacji może wiązać się z jeszcze większym zintegrowaniem jego z innymi działaniami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, prowadząc do bardziej efektywnego wykorzystania umiejętności i zdolności poszczególnych pracowników²¹. Potwierdzają to Gandossy i Kao, którzy wskazują na pozytywny wpływ zarządzania talentami także na zaangażowanie pracowników²².

Ponadto organizacje, które stosują zarządzanie talentami mają wyższe zdolności innowacyjne²³, a także większe zadowolenie z pracy wśród pracowników, którzy mieli możliwość, aby podnosić swoje kwalifikacje i skutecznie realizować ścieżkę kariery²⁴.

Analizując wdrożenie zarządzania talentami w kontekście poprawy sytuacji organizacji z perspektywy finansowej, badacze wskazują na znacznie wyższą wydajność finansową firmy, na przykład w zakresie zysku operacyjnego, przychodów ze sprzedaży czy zwrotu z wartości²⁵.

Kolejne pozytywne skutki zarządzania talentami mające istotny wpływ na doskonalenie potencjału całej organizacji to: zbudowanie systemu informacji o wybitnych pracownikach i ich osiągnięciach, szybsza adaptacja pracowników do nowych obowiązków, większa otwartość na zmiany i wyzwania, możliwość wyszkolenia i przygotowania przyszłej kadry zarządzającej, efektywne projektowanie sukcesji, kształtowanie lojalności, motywacji i zaangażowania pracowników, budowanie organizacji uczącej się, w której pracownicy dzielą się wiedzą i doświadczeniami, budowanie zintegrowanych i skupionych na realizacji celów strategicznych firmy zespołów, zwiększenie efektywności wymiany informacji między różnymi obszarami firmy²⁶.

²¹ Wellins R.S., Liu L., Qiuyong T.: Trend Research. The Talent Management Imperative. Fueling China's Business Growth. The Talent Management Expert, DDI, p. 9-10. https://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/chinatalentmanagementimperative_mis_ddi.pdf?ext=.pdf, (available online: 10.01.2018).

²² Gandossy R., Kao T.: Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice. *Human Resource Planning*, Vol. 27(4), 2004, p. 15-19.

²³ Kontoghiorghes C., Frangou K.: The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 74(1), 2009, p. 29-58.

²⁴ MacBeath J.: The talent enigma. *International Journal of Higher Education*, Vol. 9(3), 2006, p. 183-20.

²⁵ Axelrod E.L., Handfield-Jones H., Welsh T. A.: War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, Vol. 2, 2001, p. 9-12; Guthridge M., Komm A.B.: Why multinationals struggle to manage talent. *The McKinsey Quarterly*, 2008 May, p. 1-5; Yapp M.: Measuring the ROI of talent management. *Strategic HR Review*, Vol. 8(4), 2008, p. 5-10; Huselid M.A.: The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38(3), 1995, p. 635-672.

²⁶ Pochopień J.: Zarządzanie talentami, *Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej* nr 91/2011, s. 216; http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2011_nr91.pdf (dostęp: 20.01.2018); Głowacka-Stewart K.,

Autorki pragną podkreślić, że skuteczne zarządzanie talentami ma istotny wpływ na skoordynowanie różnych procesów realizowanych w ramach funkcji personalnej. W ramach rekrutacji organizacja skupia się na pozyskiwaniu właściwych pracowników i buduje programy retencyjne mające na celu zatrzymanie najlepszych. Programy szkoleń i rozwoju ukierunkowane są na zapewnienie utalentowanym pracownikom możliwości zdobywania nowej wiedzy, rozwoju ich kompetencji, realizację zróżnicowanych zadań i podejmowanie nowych wyzwań oraz zdobywanie praktycznych doświadczeń. Zarządzanie talentami to także proces, w ramach którego ma miejsce kształtowanie przyszłych przywódców. Wybitnych, ponadprzeciętnych, odważnych, otwartych, ukierunkowanych na zmiany, mających pozytywne oddziaływanie na postawy i zachowania pracowników oraz rozwijanie potencjału wszystkich podwładnych i firmy. Skuteczne zarządzanie talentami ma również odzwierciedlenie w budowaniu silnej kultury organizacyjnej, w której wszyscy koncentrując się na wspólnie wyznawanych wartościach, realizują cele i przyczyniają się do budowania sukcesu firmy oraz jej ciągłego doskonalenia²⁷.

Reasumując, realizacja zarządzania talentami wymaga z pewnością rzetelnego przygotowania, merytorycznej wiedzy, która pozwoli na osiągnięcie zaplanowanych celów całej organizacji, jak i indywidualnych pracowników. W szczególności chodzi tutaj o świadome i transparentne, zarówno dla menedżerów jak i pracowników, działania podejmowane w tym obszarze. Wdrożenie odpowiedniej komunikacji między menedżerem a jego zespołem może pozytywnie wpłynąć nie tylko na talenty, ale też i pozostałych pracowników. Wśród innych korzyści wynikających z zarządzania talentami należy wymienić również bardziej umiejętne budowanie organizacji uczącej się o silnej kulturze organizacyjnej czy też kształtowanie rozwoju przyszłych przywódców.

5. Podsumowanie

W ostatnich latach zarządzanie talentami stało się popularne w wielu organizacjach i zyskało większą uwagę badaczy ze względu na fakt, iż utalentowani, wybitni,

Majcherczyk M.: Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań, Raport Badawczy E-0011-06-RR, The Conference Board, 2006; https://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf (dostęp: 18.01.2018).

²⁷ Rizwana khurshid, Dr. Mushtaq A Darzi, Managing talent for competitive advantage, International Journal of Applied Research 2016; Vol. 2, Issue 2, p. 571; <http://www.allresearchjournal.com/archives/2016/vol2issue2/PartI/2-2-137.pdf> (available online: 18.01.2018).

o szczególnych osiągnięciach pracownicy mają wpływ na tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej firmy (Ashton i Morton, 2005; Coulson-Thomas, 2012)²⁸.

Zarządzanie talentami określa się współcześnie jako jeden z najważniejszych światowych trendów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Podkreśla się, że rozwiązania w zakresie zarządzania talentami będą miały duży wpływ na politykę rozwoju zasobów ludzkich w najbliższych latach w wielu organizacjach²⁹.

Analiza badań przeprowadzonych w 171 organizacjach w Indiach, Chinach i Republice Południowej Afryki wskazuje, iż dostosowanie zarządzania talentami do strategii i celów organizacji prowadzi do wzrostu uzyskiwanych wyników przez poszczególnych pracowników, a w konsekwencji też i całej organizacji³⁰.

Utalentowani pracownicy tworzą dziś wartość dodaną w organizacji, dlatego należy aktywnie wspierać ich w rozwoju i doskonaleniu oraz stwarzać im możliwości długofalowego kształtowania kariery. Talenty trzeba motywować, nagradzać, budować ich samoocenę oraz dbać o udzielanie im informacji zwrotnej w codziennej pracy³¹.

Należy podkreślić, że z jednej strony, środki wydatkowane na rozwój talentów, np. szkolenia, kształtowanie systemów wynagrodzeń i motywowania wybitnych pracowników mają istotny wpływ na budowanie potencjału całej organizacji i na jej pozycję konkurencyjną na rynku. Natomiast z drugiej strony inwestowanie w najlepszych, najbardziej uzdolnionych i ponadprzeciętnych pracowników inspiruje innych pracowników do podejmowania działań i wysiłku w doskonalenie siebie i organizacji.³²

Trzeba również pamiętać, że swobodny przepływ ludzi na globalnym rynku pracy przyczynia się do wzrostu mobilności talentów w skali całego świata. Niezbędne staje się więc podejmowanie takich działań, które będą kształtować warunki sprzyjające rozwojowi talentów na arenie międzynarodowej i zaspokoją zapotrzebowanie na utalentowanych pracowników³³.

²⁸ Ingram T., Glod W.: Talent management in healthcare organizations - qualitative research results, *Procedia Economics and Finance* 39/2016, p. 339; www.sciencedirect.com (available online: 18.01.2018).

²⁹ Brzeziński Ł.: Zarządzanie talentami w organizacjach, *Szkoła, zawód, praca*, nr 12/ 2016, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, Bydgoszcz, s. 126. <http://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/3750/Lukasz%20Brzezinski%20Zarzadzanie%20talentami%20w%20organizacji.pdf?sequence=1> (dostęp: 18.01.2018).

³⁰ Khavul S., Benson G.S., Datta D.K.: Is internationalization associated with investments in HRM? A study of entrepreneurial firms in emerging markets. *Human Resource Management*, Vol. 49(4), 2010, p. 693-713.

³¹ Konecki K.: Zarządzanie talentami - zarządzanie lamentami, czyli jak rozwija się „geniusz”?, s. 426, [w:] Sławomir Banaszak S., Doktor K. (red.), *Problemy Socjologii Gospodarki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2008. <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/2973/Zarz%C4%85dzanie%20Talentami.pdf?sequence=1> (dostęp: 18.01.2018).

³² Morawski M., Mikuła B., Morawski M., Mikuła B.: Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 3-4 (68-69)/2009, s. 58. <http://mikulab.fm.interiowo.pl/zl-3-4-2009-morawki-mikula.pdf> (dostęp: 18.01.2018).

³³ Knap-Stefaniuk A., Karna W.J.: Zarządzanie talentami jako wyzwanie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi, *Perspektywy Kultury*, *Czasopismo naukowe Instytutu Kulturoznawstwa Akademii Ignatianum w Krakowie*, nr 16 (1/2017), Kraków, s.112-113.

Podsumowując, aby w pełni wykorzystywać potencjał utalentowanych pracowników, współczesne organizacje powinny skupić się przede wszystkim na strategicznym podejściu do talentów. Tylko działania długookresowe, stanowiące spójny element strategii organizacji mogą przynieść wymierne rezultaty. Ponadto, programy zarządzania talentami powinny zawierać zróżnicowane rozwiązania i nie koncentrować się tylko np. na szkoleniach. Szczególnie ważna jest więc poprawna identyfikacja potrzeb i celów, zarówno utalentowanych pracowników, jak i danej organizacji. Równowaga pomiędzy tymi elementami oraz wsparcie specjalistów z działów personalnych i otwarta postawa menedżerów ukierunkowanych na długofalowe doskonalenie organizacji mają zasadnicze znaczenie dla powodzenia programów zarządzania talentami we współczesnych firmach.

Bibliografia

1. Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.
2. Aston, C., Morton, L. (2005). Managing Talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4, No. 5.
3. Axelrod, E.L., Handfield-Jones, H., Welsh, T.A. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 2.
4. Becker, B., Huselied, M., Beatty, R. (2009). The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact. *Harvard Business Press*, Boston.
5. Beechler, S., Woodward, I. (2009). The global war for talent. *Journal of International Management*, 1(3).
6. Brzeziński, Ł. (2016). Zarządzanie talentami w organizacjach, Szkoła, zawód, praca, nr 12. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy,; <http://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/3750/Lukasz%20Brzezinski%20Zarządzanie%20talentami%20w%20organizacji.pdf?sequence=1> (dostęp: 18.01.2018).
7. Buckingham, M., Vosburgh, R. (2001). The 21st Century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4).
8. Cappelli, P. (2004). Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty. *Harvard Business School Press*, Boston.
9. Collings, D.G., Mollahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4).
10. Gagne, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2).
11. Gandossy, R., Kao, T. (2004). Talent Wars: Out of Mind, Out of Practice. *Human Resource Planning*, 27(4).

12. Głowacka-Stewart, K., Majcherczyk, M. (2006). Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań, Raport Badawczy, *The Conference Board* (E-0011-06-RR), https://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarzadzanieTalentami.pdf (dostęp: 18.01.2018).
13. Guthridge, M., Komm, A.B. (2008). Why multinationals struggle to manage talent. *The McKinsey Quarterly*.
14. Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3).
15. Ingram, T., Glod, W. (2018). Talent management in healthcare organizations - qualitative research results. *Procedia Economics and Finance*, 39, www.sciencedirect.com (available online: 20.01.2018).
16. Khavul, S., Benson, G.S., Datta, D.K. (2010). Is internationalization associated with investments in HRM? A study of entrepreneurial firms in emerging markets. *Human Resource Management*, 49(4).
17. Knap-Stefaniuk, A., Karna, W.J. (2017). Zarządzanie talentami jako instrument rozwoju zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach z uwzględnieniem problemu migracji. W T. Kupczyk, *Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw*, Wrocław: Wyd. Gazeta Wyborcza.
18. Knap-Stefaniuk, A., Karna, W.J. (2017). Zarządzanie talentami jako wyzwanie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Perspektywy kultury*. Kraków: Czasopismo naukowe Instytutu Kulturoznawstwa Akademii Ignatianum w Krakowie, nr 16(1).
19. Konecki, K. (2008). Zarządzanie talentami - zarządzanie lamentami, czyli jak rozwija się „geniusz”? W S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Problemy Socjologii Gospodarki*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/2973/Zarz%C4%85dzanie%20Talentami.pdf?sequence=1> (dostęp: 18.01.2018).
20. Kontoghiorghes, C., Frangou, K. (2009). The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1),.
21. Lawler III, E.E. (2008). *Making people your competitive advantage*. San Francisco: John Wiley & Sons.
22. Lewis, R.E., Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 2.
23. Listwan, T. (2005). Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji. W S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*. Warszawa: IPiSS.
24. Lunenburg, F.C. (2011). Goal - setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15, 1.

25. MacBeath, J. (2006). The talent enigma. *International Journal of Higher Education*, 9(3).
26. Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press. Boston.
27. Morawski, M., Mikuła, B. (2009). Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 3-4, <http://mikulab.fm.interiowo.pl/zzl-3-4-2009-morawki-mikula.pdf> (dostęp: 18.01.2018).
28. Pfeffer, J., Sulton, R.I. (2006). Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management. *Harvard Business School Press*, Cambridge.
29. Pochopień, J. (2011). Zarządzanie talentami. *Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 91, http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2011_nr91.pdf (dostęp: 18.01.2018).
30. Rizwana, K., Dr. Mushtaq, A.D. (2016). Managing talent for competitive advantage. *International Journal of Applied Research*, 2, 2, <http://www.allresearchjournal.com/archives/2016/vol2issue2/PartI/2-2-137.pdf> (available online: 18.01.2018).
31. Schuler, R.S. (2015). The 5-C Framework for Managing Talent. *Organizational Dynamics*, 44, 1.
32. Smart, B.D. (1999). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. Paramus, New York: Prentice Hall Press.
33. The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015. Heidrick and Struggles, 2011. http://www.globaltalentindex.com/pdf/Heidrick_Struggles_Global_Talent_Report.pdf (available online: 15.01.2018)
34. Ulrich, D. (2007). The talent Trifecta. *Workforce Management*, <http://www.workforce.com/2007/09/17/the-talent-trifecta/>
35. Wellins, R.S., Liu, L., Qiuyong, T. Trend Research. *The Talent Management Imperative. Fueling China's Business Growth*. The Talent Management Expert, DDI, <https://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/chinatalentmanagementimperativ>
36. [e_mis_ddi.pdf?ext=.pdf](http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/chinatalentmanagementimperativ_e_mis_ddi.pdf?ext=.pdf) (available online: 15.01.2018).
37. Yapp, M. (2008). Measuring the ROI of talent management. *Strategic HR Review*, 8(4).