

ZN WSH Zarządzanie 2018 (3), s. 141-158

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 2.09.2018

Data recenzji/Accepted: 17.09.2018/17.09.2018

Data publikacji/Published: 30.09.2018

Źródła finansowania publikacji: środki własne

DOI: 10.5604/01.3001.0013.0057

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Marta Gottwald-Bialdyga^{ABCDEF}

Akademia WSB

ANALIZA SYSTEMU ZARZĄDZANIA TALENTAMI W ORGANIZACJACH

ANALYSIS OF THE TALENT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Streszczenie: Celem opracowania jest analiza elementów systemu zarządzania talentami w organizacji. Artykuł porusza problemy związane z istotą oraz znaczeniem talentu w organizacji; dokonano analizy zdefiniowania pojęcia „talent”. W artykule przedstawiano proces zarządzania talentami dostosowany do potrzeb organizacji wykorzystujący umiejętności oraz potencjał pracowników o wysokich kompetencjach. Omówiono również wybrane modele zarządzania talentami.

Słowa kluczowe: talent, zarządzanie talentami, kapitał ludzki, model zarządzania talentem

Abstract: The aim of this paper is the analysis of the elements of talent management within an organization. This paper examines issues arising in connection with the essence and importance of a talent within an organization; the talent definition has been analysed. This paper presents the process of talent management tailored to the organization's needs, using the skills and potential of highly qualified employees. Selected models of talent management have been discussed.

Keywords: talent, talent management, human capital, talent management model

Wprowadzenie

Koncepcja zarządzania talentami rozwija się w sposób dynamiczny, stając się coraz częstszym przedmiotem badań. Rosnące zainteresowanie zarządzania talentami wynika w głównej mierze ze zmian, jakie zachodzą na współczesnym rynku pracy. Owe zmiany stawiają przed organizacjami wyzwania związane z pozyskiwaniem pracowników utalentowanych, mających znaczenie dla organizacji, a w późniejszym etapie zatrzymanie ich. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej organizacji na danym rynku jest możliwe w momencie, kiedy będzie ona umiejętnie zarządzała talentami i wykorzystywała w sposób efektywny dostępny kapitał ludzki. Właśnie owe zmiany na rynku pracy spowodowały wzrost wartości czynnika ludzkiego dla organizacji, dlatego pracodawcy kładą duży nacisk na zarządzanie talentami.

Opracowanie ma na celu przybliżyć pojęcie talentu w organizacji. Termin „talent” definiowany jest w różny sposób. Chcąc dokonać analizy poszczególnych etapów procesu zarządzania talentami, warto wskazać, na czym one polegają, począwszy od rekrutacji i selekcji, a skończywszy na rozwoju pracowników utalentowanych oraz podejmowaniu działań zmierzających do zatrzymania poszczególnych jednostek w organizacji.

W końcowej części artykułu zostaną przedstawione wybrane modele zarządzania talentami. Próba odpowiedzi na wiele pytań dotyczących zarządzania talentami skłoniła do stworzenia niemałej ilości modeli zarządzania talentami, które różnią się przede wszystkim przyjętą perspektywą i sposobem postrzegania badanego zjawiska. Z tego powodu głównym celem artykułu jest analiza systemu zarządzania talentami, a także porównanie wybranych modeli zarządzania talentami w ujęciu teoretycznym.

1. Istota i znaczenie talentu

Rozważania na temat zarządzania talentami warto rozpocząć od próby zdefiniowania pojęcia „talent”. W literaturze przedmiotu bardzo trudno znaleźć jedną, uniwersalną definicję, ponieważ każdy rozumie talent w sposób subiektywny. Przedsiębiorstwa podejmują próbę samodzielnie określić kim jest dla nich pracownik utalentowany, co w konsekwencji prowadzi do wielu różnych i odmiennych in-

terpretacji. Z wielu punktów widzenia stworzenie organizacyjnej definicji talentu ma istotne znaczenie. Przede wszystkim pozwoli nam na scharakteryzowanie zarządzania talentami w danej organizacji, wskazanie jednostek, których ten proces dotyczy. Poza tym ułatwi zoptymalizować przydział zasobów organizacji stosownie do potrzeb rozwojowych oraz jasno określić kryteria oceny¹.

Termin „talent” można definiować w ujęciu interdyscyplinarnym. W literaturze psychologicznej spotyka się między innymi pojmowanie jednostki utalentowanej jako osoby, która posiada indywidualne, wyróżniające ją cechy wśród innych, która w sposób świadomy pielęgnuje te wartości, gdyż wpływają one na jej przyszły rozwój. W ujęciu psychologicznym wskazuje się również, że talentem jest osoba wykazująca wyjątkowe zainteresowania w danej dziedzinie. Bardzo często dostrzega się powiązanie tych unikatowych cech z perspektywami kształcenia oraz pracy zawodowej, którą wykonuje bądź będzie wykonywać w przyszłości². Według *Słownika języka polskiego* PWN osoba utalentowana to ktoś obdarzony talentem. Bardziej szczegółowa definicja talentu wskazuje na wybitne uzdolnienia do czegoś, określa również człowieka obdarzonego nieprzeciętnymi zdolnościami twórczymi³. W szukaniu odpowiedzi na pytanie, czym jest talent, jakimi cechami kieruje się osoba utalentowana, należy przeanalizować również literaturę z dyscypliny zarządzania. W literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi, czy ściślej ujmując – zarządzania talentami – można zauważyć wieloznaczności, jak również wielowymiarowość tego pojęcia. Jeden z autorów natężenie pewnego uzdolnienia definiuje jako talent. Uzdolnienia te nie zawsze są skoncentrowane i ukierunkowane na jednej dziedzinie, zdarza się bowiem, że obejmują kilka sfer niepowiązanych ze sobą. Dzięki temu można rozróżnić osoby wszechstronnie, jak i specjalistycznie uzdolnione⁴.

W literaturze przedmiotu kładzie się również nacisk na elementy składowe obejmujące talent. Jeden ze stosowanych modeli unikatowych zdolności wskazuje na następujące składniki:

- a) ponadprzeciętne zdolności,
- b) twórczość,
- c) zaangażowanie w pracę.

Ponadprzeciętne zdolności obejmują ogólne i specyficzne zdolności, które dotyczą ściśle określonych dziedzin. Pod pojęciem twórczości mieści się kreatywność,

¹ T. Ingram, *Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 13.

² J.A. Achter, D. Lubinski, *Blending promise with passion. Best practices for counselling intellectually talented youth*, [w:] S.D. Brown, R.W. Lent (red.), *Career Development and Counselling. Putting Theory and Research to Work*, Wiley Hoboken 2005.

³ Internetowy słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/talent.html> [dostęp: 8.08.2018].

⁴ A. Miś, *Zarządzanie talentami w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 810, s. 41.

oryginalność, zdolność podejmowania nieszablonowych decyzji, umiejętność podejmowania ryzyka, jak również emocjonalność i wrażliwość. Zaangażowanie w pracę polega na wytrwałości, samodyscyplinie, która jest czynnikiem ułatwiającym dążenie do celu i osiągnięcia przyjętych ideałów. Jednostka utalentowana jest skłonna do poświęceń i wierzy we własne możliwości⁵. Wśród elementów składowych talentu można spotkać się z potencjałem intelektualnym, pewnymi cechami oraz specyficznymi zdolnościami. Potencjał intelektualny odgrywa jedną z kluczowych ról. Niektórzy postrzegają go jako samą inteligencję, inni znacznie szerzej. Inteligencja ogólna, czyli ponadprzeciętne warunki intelektualne, jest nieodłączną cechą utalentowanych jednostek. Jednakże dopiero w kooperacją z pasją, czyli szczególnym zainteresowaniem w danej dziedzinie, tworzy element całościowy. Według autorów człowiek bez pasji nie może stać się talentem⁶. Poza wyżej wskazanymi elementami zasadniczą funkcję odgrywają czynniki pozaintelektualne. Zaliczamy do nich takie cechy osobowości, które mogą stać się czynnikiem sukcesu osoby utalentowanej. Niektóre z nich to wytrwałość w dążeniu do wyznaczonych celów, pracowitość, samodyscyplina i wiara we własne możliwości, pozwalająca wyznaczyć cele. Oczywiście katalog cech osobowości nie jest enumeratywnie wyliczony, a każda z nich może stać się elementem struktury talentu. Ważną rolę w kreowaniu talentów spełniają czynniki środowiskowe: rodzina, szkoła, znajomi, organizacja zatrudniająca utalentowaną jednostkę. W wielu przypadkach zdarza się, że to właśnie środowisko, w którym ona funkcjonuje, potrafi odkryć w niej cechy ponadprzeciętne. W okresie socjalizacji i edukacji nabywa się cechy, które w przyszłości można wykorzystać do osiągnięcia wyznaczonych celów. Do cech tych zaliczamy między innymi otwartość poznawczą, zaangażowanie, a także niekonwencjonalne myślenie⁷.

Ludzie posiadają szeroką gamę talentów, które możemy rozpatrywać pod kątem ich znaczenia dla życia społecznego. Uwzględniając te kryteria, talenty możemy podzielić na kilka grup. Do pierwszej z nich należą talenty krytyczne, które są rzadko spotykane, a co za tym idzie – mają ogromne znaczenie dla funkcjonowania danej organizacji, są to talenty uniwersalne, a zarazem strategiczne. Kolejną grupę tworzą talenty wyróżniające, spotykane częściej od poprzednich, cechujące się ponadprzeciętnymi uwarunkowaniami związanymi z realizacją konkretnych zadań pracy. Talenty nadmiarowe to talenty, które nie łączą się bezpośrednio z rodzajem wykonywanej pracy, jednakże mogą one mieć istotny wpływ na prawidłowe działanie organizacji. Do ostatniej grupy należą talenty niepotrzebne, czyli takie, które występują dość często i niekoniecznie sprzyjają funkcjonowaniu firmy, ponieważ mogą utrudniać poprawne działanie organizacji, chociażby poprzez komplikowanie

⁵ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 20.

⁶ A. Miś, A. Pochtowski, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 45.

⁷ Ibidem, s. 45-46.

pracy, wywołując zbędne kłótnie, nieporozumienia. Funkcjonalne sklasyfikowanie talentów obrazuje, że nie powinno się badać pojęcia talentów tylko pod kątem poznawczych czy intelektualnych przejawów funkcjonowania człowieka⁸.

Jak wspomniano wcześniej, każda organizacja może definiować swoich kluczowych pracowników w różny sposób. Przede wszystkim ocenia, jakie cechy pracownika są jej potrzebne do osiągania zaplanowanych celów oraz realizacji strategii. Dogłębna analiza dostępnych zasobów ludzkich jest elementem koniecznym do zrealizowania konkretnych zadań w dziedzinie zarządzania talentami w danej organizacji. Błędna identyfikacja zasobów oraz zapotrzebowania na danego pracownika może spowodować negatywne skutki, wpływające na funkcjonowanie instytucji. Negatywne skutki mogą przejawiać się przede wszystkim poprzez nieosiągnięcie wyznaczonych wcześniej celów oraz utratę poniesionych nakładów na szkolenia i doksztalcanie konkretnego pracownika. Negatywny skutek może się przejawiać również w samym pracowniku, albowiem w momencie, kiedy nie będzie on sobie radził z powierzonymi zadaniami, bądź będzie je wykonywał w sposób nieodpowiadający pracodawcy, straci on zaufanie w firmie, jak również sam może poczuć się sfrustrowany⁹.

We współczesnych czasach sukcesem każdej organizacji są zatrudnieni w niej ludzie. Nieraz decydują o przetrwaniu przedsiębiorstwa na rynku. Stanowi to przyczynę dbania współczesnych organizacji o rozwój pracowników i planowanie ich kariery zawodowej¹⁰. Najważniejsze staje się jednak przede wszystkim zatrudnienie i zatrzymanie pracowników posiadających kluczowe kompetencje dla funkcjonowania organizacji, która kładzie nacisk na jakość pozyskiwanych jednostek, a nie na ich ilość. Pracodawcy szukają pracowników mających praktyczne zdolności do wykonywania konkretnej pracy, a nie osób utalentowanych w dziedzinie artystycznej. Aby firma zdobyła przewagę konkurencyjną, jej decyzje i rozwiązania powinny być nowatorskie, odmienne od innych. Innowacyjna organizacja w sposób odmienny wykorzystuje dostępne środki i wiedzę dzięki ludziom mającym szczególne predyspozycje¹¹.

Wiele badań R. Kanter dotyczyło przedsiębiorstw innowacyjnych. Wedle tych badań szczególną rolę odgrywa pracownik zatrudniony na średnim szczeblu kierowniczym. Firma wykorzystuje jego możliwości do tworzenia i aplikowania nowych rozwiązań. Pracownik ten ma bezpośredni dostęp do zasobów przedsiębiorstwa – pieniędzy, czasu, informacji, dzięki czemu zwiększa jest możliwość osiągnięcia sukcesu przy stosownej pomocy zwierzchników. R. Kanter podkreśla, że nie da się w prosty sposób stworzyć

⁸ S. Chełpa, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 28

⁹ J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi, ABC*, Warszawa 2012, s. 11.

¹⁰ J. Dzieńdziora, Z. Dacko-Pikiewicz, M. Smolarek, *Rozwój kariery zawodowej kobiet województwa śląskiego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, nr 4, s. 230.

¹¹ J. Grodzicki, *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 161-162.

przeźreni otwartej na innowacje, wskazując na obszary ograniczające ten proces. Do obszarów tych należą m.in. słaba komunikacja między pracownikami, zbyt mała kontrola konkretnych działań, skoncentrowanie uwagi na najwyższej kadrze pracowniczej podczas podejmowania decyzji czy rozważanie z podejrzliwością rozwiązań pochodzących od pracowników niższych rangą. Te i inne utrudnienia powodują ograniczenie roli jednostek szczególnie uzdolnionych w procesie rozwoju organizacji. W miejscu, gdzie będą miały one możliwość rozwijania się, a ich innowacyjne pomysły będą dostrzegane i chętnie wprowadzane do przedsiębiorstwa, zostanie wykorzystany ich potencjał intelektualny, a przedsiębiorstwo uzyska przewagę konkurencyjną na rynku¹².

Jednostka utalentowana, włączająca się w życie organizacji, wnosi do niej elementy, które na początku nie są przez tę organizację wykorzystywane, gdyż nie jest ona świadoma posiadanego potencjału zasobu ludzkiego. Profil osoby utalentowanej jest dostosowywany do potrzeb przedsiębiorstwa, bardzo często odmienny od pozostałych. Odpowiednie dobranie kapitału organizacji przyczynia się do wzrostu konkurencyjności na rynku. Należyte zarządzanie talentami w organizacji napotyka wiele problemów występujących już na poziomie zdefiniowania talentu. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji, a wybór jednej z nich będzie ograniczał organizację, dlatego każda z nich jest właściwa, jeżeli znajdziemy w niej cechy poszukiwane przez danego pracodawcę¹³.

2. Koncepcja zarządzania talentami

Wzrost konkurencyjności na rynku, brak pewności, rozwój nowoczesnych technologii czy zwiększona świadomość ludzi to tylko niektóre zmiany zachodzące we współczesnym świecie, zmuszające organizacje do dostosowania swoich procesów zarządzania do dynamicznego rozwoju płynącego z zewnątrz. Przedstawiciele nauk o zarządzaniu i specjaliści w dziedzinie biznesu eksplorują nowe rozwiązania dające większą efektywność organizacyjną. Skutkiem tego poznawane są coraz to nowsze koncepcje zarządzania, niektóre z nich powstały dopiero w ostatnich latach, a inne, jak na przykład zarządzanie talentami, w zasadniczy sposób uległy zmodyfikowaniu¹⁴. Personalna funkcja zarządzania stoi obecnie przed nowymi wyzwaniami. Współcześnie jej stopień zaawansowania jest zdecydowanie wyższy niż w czasach, kiedy kapitał ludzki nie był postrzegany jako wartość zajmująca kluczowe miejsce w zarządzaniu organizacjami. Funkcja personalna dla rynku jest dość ważna, gdyż dzięki odpowiedniemu zarządzaniu zasobami ludzkimi dostarczane są wysokiej jakości usługi w stosunku do zapotrzebowania potencjalnych klientów¹⁵.

¹² R.M. Kanter, *The Change Master*, Simon & Schuster, New York 1983, s. 69-82.

¹³ A. Miś, A. Pocztowski, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami...*, s. 49-50.

¹⁴ J.M. Moczyłowska, K. Kowalewski, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014, s. 16-20

¹⁵ E. Gubman, *HR strategy and planning. From birth to business results*, "Human Resource Planning" 2004, nr 27, s. 115.

Podobnie jak przy definiowaniu terminu „talent”, literatura dostarcza wielu prób określenia zarządzania talentami. Niewątpliwie ma to zasadnicze znaczenie dla sukcesu organizacji. Ogólnie rzecz ujmując, zarządzanie talentami jest rozumiane jako zbiór następujących po sobie działań skierowanych wobec osób wybitnie uzdolnionych. Działania te podejmowane są w celu rozwoju i doksztalcania konkretnych jednostek, osiągających w przyszłości wyznaczone cele organizacji. Ujęcie praktyczne zarządzania talentami odnosi się również do wyszukiwania pracowników utalentowanych. Pracowników tych pozyskiwać można zarówno w obrębie własnej firmy, jak i z zewnątrz. Organizacja zapewnia im warunki do rozwoju, szkoleń, przy odpowiednim wynagrodzeniu za pracę. Pracownik doceniany przez kierownictwo swojej firmy, pozostanie w niej, nie będzie szukał zatrudnienia w firmie konkurencyjnej¹⁶.

Skuteczność zarządzania talentami w organizacji zależy od wielu czynników. Literatura wskazuje między innymi takie elementy, jak:

- a) przyciągnięcie wybitnych jednostek do organizacji,
- b) utrzymanie talentów w organizacji,
- c) efektywne zarządzanie talentami,
- d) identyfikacja talentów¹⁷.

W literaturze przedmiotu można spotkać się ze stwierdzeniem, że zarządzanie talentami to proces trzyetapowy, mieszczący w sobie fazę wejścia, transformacji oraz fazę wyjścia. W fazie wejścia pozyskuje się do organizacji nowe zasoby ludzkie, będące talentami. Transformacja polega na usprawnianiu, udoskonalaniu, rotacji, jak i ocenianiu pracowników. Natomiast w fazie wyjścia monitorowane są powody odchodzenia oraz rotacji pracowników utalentowanych między organizacjami na rynku¹⁸.

Dziedzina zarządzania talentami kładzie nacisk na potrzeby jednostki. Jej działania są zindywidualizowane i ukierunkowane na odkrycie szczególnych kompetencji u każdego człowieka. Duża konkurencja na rynku zmusza pracodawców do podejmowania kroków w celu zachęcenia strategicznych jednostek do pozostania w organizacji. Wielu pracowników zmienia swoje dotychczasowe miejsce pracy, widząc lepsze perspektywy i możliwość rozwoju u konkurencyjnego pracodawcy. Rynek został zdominowany przez pracowników, którzy stawiają wysokie wymagania swoim potencjalnym miejscom pracy. Zarządzanie talentami ma za zadanie odkryć drzemiący w człowieku potencjał, zadbać o niego w sposób sprzyjający doskonaleniu się jednostki oraz zatrzymać w organizacji w celu osiągnięcia wyznaczonych celów¹⁹.

Osoba utalentowana jest traktowana jako podmiot procesu zarządzania talentami. Podmiot ten poprzez swoją ciężką pracę i zaangażowanie wpływa na sukces

¹⁶ A. Miś, *Zarządzanie talentami...*, s. 45.

¹⁷ B. Mięka, *Elementy współczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Wyd. Antykwa, Kraków 2001, s. 56.

¹⁸ A. Miś, A. Poczowski, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] A. Poczowski (red.), *Zarządzanie talentami...*, s. 54.

¹⁹ J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami...*, s. 17.

organizacji. Mimo wielu sposobów interpretacji w literaturze procesu zarządzania talentami, ich główną cechą jest skoncentrowanie uwagi na jednostce utalentowanej mającej kluczowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Proces zarządzania talentami wymaga elastycznego oraz indywidualnego podejścia. W organizacji bardzo istotna jest kooperacja między jednostkami utalentowanymi a pozostałym personelem, gdyż tylko w ten sposób proces ten będzie holistyczny. Poszczególne jednostki są w stanie dokonać niektórych rzeczy tylko w momencie, kiedy będą się wzajemnie uzupełniać, a jedne zadania będą napędzały kolejne. Zdefiniowanie zarządzania talentami jest bardzo trudnym zadaniem, gdyż niełatwo dostosować jedną, uniwersalną definicję do dynamicznie rozwijającego się rynku. W literaturze możemy napotkać ujęcie tej kwestii z różnych perspektyw. Prezentuje to tabela 1.

Tabela 1. Perspektywy rozpatrywania definicji zarządzania talentami
Table 1. The perspectives of a talent management definition examination

<i>Development perspective</i>	<i>Perspektywa rozwojowa</i> , zgodnie z którą proces zarządzania talentami umożliwia w szybszym tempie osiągnąć daną ścieżkę rozwoju pracowników utalentowanych
<i>Cultural perspective</i>	<i>Perspektywa kulturowa</i> ukierunkowana jest na myślenie, że jednostki utalentowane są niezbędne do osiągnięcia sukcesu organizacji
<i>Proces perspective</i>	<i>Perspektywa procesu</i> , według której osiągnięcie przyszłych celów firmy jest uwarunkowane zasobami utalentowanych jednostek, a w związku z tym pielęgnowanie talentów powinno być codzienną rutyną w funkcjonowaniu organizacji
<i>Competitive perspective</i>	<i>Perspektywa konkurencyjna</i> kładzie nacisk na zatrzymywanie utalentowanych pracowników w organizacji poprzez docenianie ich, oferowanie tego, czego potrzebują w celu powstrzymania ich od przejścia do konkurencyjnych firm
<i>Change management perspective</i>	<i>Perspektywa zarządzania zmianami zarządzania talentami</i> jest traktowana jako koło napędowe w organizacji, gdyż prowadzi do zmian w danej firmie
<i>HR planning perspective</i>	<i>Perspektywa planowania zasobów ludzkich</i> jest ściśle połączona z doбором odpowiednich jednostek do właściwej dla nich pracy w danym miejscu i czasie w celu wykonywania powierzonych im zadań ²⁰

Źródło: J. Mróz, *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” 2015, nr 2 (23), s. 94-96.

Przyjmuje się, że do zarządzania talentami wykorzystywane są podobne, a momentami takie same procesy, jakie stosowane są przy zarządzaniu zasobami ludzkimi.

²⁰ J. Mróz, *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” 2015, nr 2 (23), s. 94-96.

W obu procesach podmiotem są ludzie, wykorzystywani w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku. Kluczowym aspektem przy zarządzaniu talentami jest świadomość samorealizacji pracowników z równoczesnym ciągłym ich rozwojem. Dzięki temu ich praca będzie dużo bardziej wydajna, satysfakcjonująca potencjalnych pracodawców. Pracownicy utalentowani wykorzystują przy tym swoje zdolności oraz naturalne predyspozycje. Głównym zamierzeniem koncepcji zarządzania talentami jest odnajdywanie sposobów, dzięki którym zostaną ujawnione, a w późniejszym czasie wykorzystane kompetencje oraz potencjał pracowników. Rekrutacja pracowników ma za zadanie wybrać jednostki spełniające wymagania stawiane im przez przedsiębiorstwo. Po selekcji organizacja daje im możliwość doksztalcania się poprzez odpowiednie szkolenia dostosowane do potrzeb firmy. Jednostki wybitne, przyczyniające się do osiągnięcia zysków i celów organizacji, są doceniane chociażby przez stosowne do ich pracy wynagrodzenie. Pracownik doceniany przez swoich pracodawców nie ma zamiaru odejścia do konkurencyjnej firmy. Obecnie wiele firm inwestuje w zasoby ludzkie, stawiając na ich jakość, a nie na ilość. Ważnym aspektem jest dobór i selekcja jednostek, które dzięki swoim wysokim kompetencjom pomogą osiągnąć cele strategiczne firmy²¹.

3. Etapy procesu zarządzania talentami

Zarządzanie talentami to wieloetapowy proces, który w różnych firmach może wyglądać w sposób zupełnie odmienny, opiera się jednakże na głównym założeniu pozyskania, utrzymania i doskonalenia jednostek utalentowanych mających kluczowe znaczenie dla organizacji. Organizacja zarządza talentami, myśląc o przyszłości oraz sukcesach, jakie może osiągnąć dzięki kapitałowi ludzkiemu o szczególnych kompetencjach. Procesy zarządzania talentami obejmują w szczególności:

- ułożenie odpowiedniej strategii dla organizacji w celu określenia jej zapotrzebowania teraz i w przyszłości;
- sformułowanie metod, które pozwolą przeprowadzić pomiar kompetencji, jakich potrzebuje organizacja;
- dobór odpowiednich narzędzi dających możliwość indywidualnego podejścia do pracowników utalentowanych;
- zidentyfikowanie niezbędnych zasobów organizacji, wybór sposobu ich pozyskiwania;
- wybór metod zwalniania pracowników niespełniających określonych kryteriów i wymagań organizacji;
- doskonalenie polityki personalnej w organizacji dzięki ciągłemu monitorowaniu pozyskiwanych efektów, co w przyszłości zapewni wysoką pozycję na rynku

²¹ P. Sudoł, *Pozyskiwanie i zarządzanie talentami – potencjał pracownika kapitałem firmy*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2016, nr 4 (20).

konkurencyjnym przy wykorzystaniu dostępnych zasobów ludzkich²².

W omawianych wcześniej koncepcjach zarządzania talentami zauważono, że proces ten składa się z trzech etapów: fazy wejścia, fazy transformacji oraz fazy wyjścia. Profil poszukiwanych do organizacji jednostek jest skonstruowany w taki sposób, aby odpowiadał zapotrzebowaniu płynącemu z wnętrza firmy. Przede wszystkim musi on wywodzić się z celów i strategii personalnej, jaka działa w firmie. Niezbędnym elementem przyciągnięcia utalentowanych kandydatów do firmy jest jej wizerunek na zewnątrz. Jeżeli firma ma dobrą renomę, cieszy się pozytywną opinią w środowisku, jednostki utalentowane będą chętne do zatrudnienia się w niej, natomiast jej wątpliwy wizerunek będzie potencjalnych kandydatów zniechęcał do aplikowania. Nierzadko poszukiwanie pretendencji do wykonywania zadań na określonych stanowiskach ma miejsce na studiach, gdzie można spotkać młodych, ambitnych, pełnych pasji i chęci do poszerzania swoich horyzontów studentów, którzy bardzo chętnie odpowiadają na propozycje pracy umożliwiające im dalszy rozwój, przy stosownym wynagrodzeniu za pracę²³.

Specyfika pozyskiwania talentów w pierwszej fazie procesu jest ściśle powiązana z ich rekrutacją i selekcją. Rekrutacja w procesie zarządzania zasobami ludzkimi jest definiowana jako pozyskiwanie ludzi ubiegających się na określone stanowiska pracy w organizacji. Należy pamiętać przy tym, że decyzje podejmowane przy zatrudnianiu pracowników są obustronne, gdyż to nie tylko firma poszukuje i wybiera konkretnego pracownika, ale również pracownik wybiera swoje przyszłe miejsce pracy²⁴. Rekrutacja w procesie zarządzania talentami ma za zadanie stworzyć pewną pulę potencjalnych pracowników o konkretnych kompetencjach na określone stanowisko pracy. Pozyskiwanie talentów może być prowadzone wewnątrz firmy, wśród już zatrudnionych pracowników, bądź na zewnątrz organizacji. Często przyczyną poszukiwania pracowników z zewnątrz jest brak zatrudnionych jednostek o odpowiednich kompetencjach. Proces rekrutacji zewnętrznej składa się z następujących etapów:

- ustalenie wymagań, jakie potencjalny pracownik musi spełniać, aby zostać sklasyfikowanym jako talent;
- wybór źródła, z którego będą pozyskiwani potencjalni kandydaci, a w późniejszym stadium nawiązanie z nimi kontaktu;
- zweryfikowanie kandydata pod kątem wymaganych kompetencji²⁵.

Poszukiwanie talentów obecnie nie jest prowadzone poprzez zamieszczanie ogłoszeń o pracę w gazecie bądź w Internecie. Firmy dbają o swoich utalentowanych pracowników, dając możliwość dokończania się, doceniają ich nie tylko finansowo

²² J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami...*, s. 16-17.

²³ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie...*, s. 21-22.

²⁴ R.W. Griffin, *Proces zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 451-452.

²⁵ U. Pauli, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] A. Poczowski (red.), *Zarządzanie talentami...*, s. 107-108.

wo, ale również okazując im zaufanie, powierzając coraz to poważniejsze zadania. W związku z tym ogłoszenia o pracę trafiają do określonej grupy ludzi, którzy mimo swoich wysokich kompetencji nie są usatysfakcjonowani swoim dotychczasowym miejscem pracy²⁶. Proces selekcji kandydatów, w tym także tych utalentowanych, składa się z szeregu zadań i decyzji w celu wyboru określonej jednostki. Organizacje oceniają przydatność potencjalnych kandydatów z punktu widzenia ustalonych kryteriów i szansy osiągnięcia sukcesu na konkretnym stanowisku. Selekcja często składa się z wielu etapów w celu wyboru najbardziej odpowiedniego kandydata²⁷.

Kolejny etap procesu zarządzania to faza transformacji. Faza transformacji ukierunkowana jest na pracownika z wysokimi kompetencjami, już zatrudnionego w firmie. Polega przede wszystkim na doskonaleniu jednostki utalentowanej poprzez szkolenia, awanse czy inne sposoby rozwoju. Podczas całego tego etapu pracownik jest oceniany pod kątem swojego zaangażowania w pracę, osiągania celów i stopnia dopasowania umiejętności do wykonywanych zadań. Doskonalenie pracowników ma na celu podnieść ich kwalifikacje, co w konsekwencji usprawni organizację całej firmy²⁸. Proces szkoleniowy w organizacji musi być rozpoczęty od zdefiniowania potrzeb rozwojowych w stosunku do określonej strategii organizacji. Istotną kwestią jest samo zaangażowanie w szkolenia jednostek, których one dotyczą. W literaturze przedmiotu możemy spotkać się z wieloma technikami szkoleniowymi, jednakże jeżeli chodzi o zarządzanie talentami, należy się skupić na szkoleniach, które w znacznym stopniu poszerzą wiedzę pracownika oraz nauczą go ją wykorzystywać²⁹. Poza szkoleniami oferowanymi przez firmę ważnym aspektem jest samodoskonalenie, które umożliwiają nowoczesne technologie, np. e-learning. Rozwój pracownika nie ogranicza się tylko do szkoleń. Ważne są również przemieszczania oraz awanse pracowników. Poprzez przemieszczanie pracownik dostaje nowe zadania, role, co zwiększa jego doświadczenie zawodowe. Awans zawodowy ma znaczenie przy gradacji problemów do rozwiązywania przez pracownika utalentowanego. W fazie transformacji ważne jest usystematyzowanie polityki awansowej w firmie. Pracownicy muszą mieć jasno zobrazowane kryteria, które dają im możliwość awansu. Jednostki utalentowane przeciągają się między sobą, aby osiągnąć jak najwięcej, na jak najwyższych szczeblach. Ocena pracowników podczas całej tej fazy również jest bardzo istotna. Dzięki temu zarówno jednostki utalentowane, jak i ich pracodawcy wiedzą, co trzeba zmienić i w jakim kierunku zmierzają działania podjęte przez firmę³⁰.

²⁶ Ibidem, s. 109.

²⁷ E. Czarnecka-Wójcik, *Selekcja – dobór pracowników*, [w:] H. Bieniok (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Katowice 2006, s. 76-78.

²⁸ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie...*, s. 22

²⁹ J. Musiał-Kodziela, *Szkolenie jako forma rozwoju pracowników utalentowanych*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 96-97.

³⁰ Ibidem, s. 22-25

Trzeci etap procesu polega na rotacji pracowników poprzez ich odejścia z organizacji. Odejścia pracowników mają różne podłoże. Często jest to wynikiem złego dopasowania jednostki do miejsca i wykonywanej przez niej pracy. Jeżeli jednostka pracuje w sposób zgodny ze zleconymi jej zadaniami, jej praca jest wykonywana rzetelnie i osiąga wyznaczone cele. Jeżeli pracodawca nie docenia swojego pracownika, to utalentowany pracownik będzie poszukiwał nowego miejsca pracy i odejdzie z dotychczasowej firmy. Na tym etapie również bardzo istotne miejsce zajmuje ocena pracowników. Ocenianie pracowników polega na porównywaniu osiągniętych przez jednostki wyników pracy z założonymi kryteriami oceny. Proces ten pozwala ocenić, czy pracownicy są zatrudnieni na właściwym stanowisku i czy wykonują właściwie powierzone im zadania³¹. Przyczyny rozstań z talentami mogą być różne. W literaturze możemy spotkać się z poniższymi sytuacjami przyczyn rozstań z talentami:

- rozstanie spowodowane osiągnięciem wieku emerytalnego jednostki utalentowanej bądź rentą;
- zmiana ścieżki kariery pracownika;
- potrzeba reorganizacji firmy³².

4. Wybrane modele zarządzania talentami

Koncepcja zarządzania talentami jest procesem złożonym i wielowymiarowym, w związku z czym w literaturze przedmiotu można spotkać się ze sporą ilością modeli i podejść badawczych zajmujących się tym zjawiskiem. Poniżej zostały przedstawione tylko niektóre z modeli zarządzania talentami dostępnymi w literaturze. Model zarządzania L.A. Berger i R.B. Berger stanowi, iż istotą zarządzania talentami jest proces składający się na identyfikację, selekcję, rozwój, a w późniejszym stadium utrzymanie osób uzdolnionych, osiągających ponadprzeciętne rezultaty. Cały ten proces jest wspierany przez zastępców jednostek utalentowanych, którzy również mają szanse rozwoju w organizacji. Trzecim filarem według tego modelu jest sklasyfikowanie oraz inwestowanie w pozostałych pracowników zgodnie z możliwością wykorzystania ich kompetencji do budowania wartości organizacji oraz podwyższania jej rangi na rynku³³.

³¹ G. Królik, *Ocenianie pracowników*, [w:] H. Bieniok (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 289-291.

³² J. Strużyńska, *Rozstania z talentami*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 130-132

³³ T. Ingram, *Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami...*, s. 27.

Rysunek 1. Model zarządzania talentami według L.A. Berger i R.B. Berger
 Figure 1. Talent management model, LA. Berger and R.B. Berger



Źródło: T. Ingram, *Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 27.

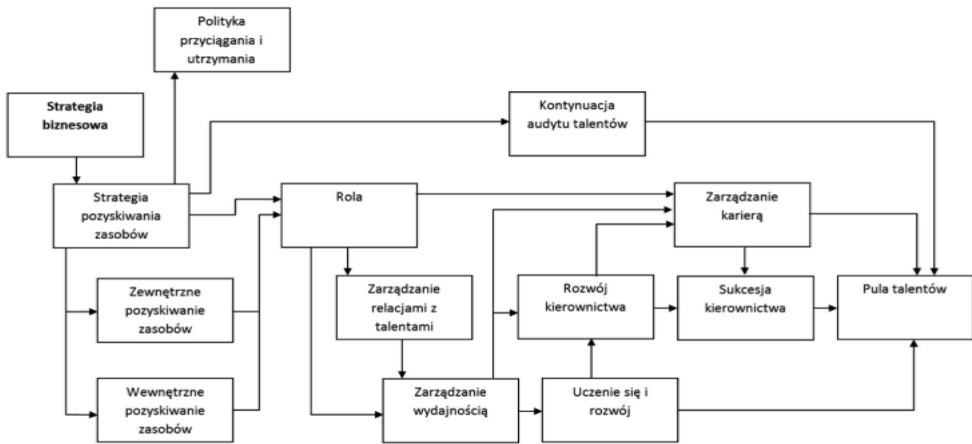
H. Bieniok stworzył model zarządzania, który opiera się na pięcioetapowym procesie. Model ten jest podobny do modelu zarządzania zasobami ludzkimi, wydaje się być jego rozwinięciem. Składa się z:

- a) poszukiwania pracowników o wysokich kompetencjach;
- b) identyfikacji ich silnych cech osobowościowych oraz talentów, jakimi dysponują;
- c) zmotywowania jednostek utalentowanych do poszerzania swoich kluczowych kompetencji i umiejętności;
- d) pobudzania kluczowych pracowników do pracy dla całej zbiorowości organizacyjnej;
- e) dostosowanie dostępnych sposobów do spożytkowania umiejętności drzemących w utalentowanych pracownikach³⁴.

Model zarządzania talentami A. Pocztońskiego również opiera się w głównej mierze na procesie zarządzania zasobami ludzkimi.

³⁴ H. Bieniok, *Zarządzanie talentami jako strategiczna szansa budowania przewagi konkurencyjnej organizacji*, [w:] J. Rokita (red.), *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, GWSH, Katowice 2009, s. 161.

Rysunek 2. Model zarządzania talentami według A. Pochtowskiego
 Figure 2. Talent management model, A. Pochtowski



Źródło: A. Miś, A. Pochtowski, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 65.

W powyższym modelu kluczowe miejsce należy do zarządzania talentami w organizacji. Na proces ten wpływają wyzwania płynące z zewnątrz oraz strategia organizacji. Główne procesy zarządzania talentami, tj. pozyskiwanie, zatrzymanie oraz rozwój talentów, wykorzystują odpowiednio zmodyfikowane bądź rozwinięte techniki i narzędzia używane w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Istotną rolę w zarządzaniu talentami ma ocenianie i analiza osiągniętych wyników, dzięki której można uzyskać informacje dotyczące działania poszczególnych elementów zarządzania talentami³⁵.

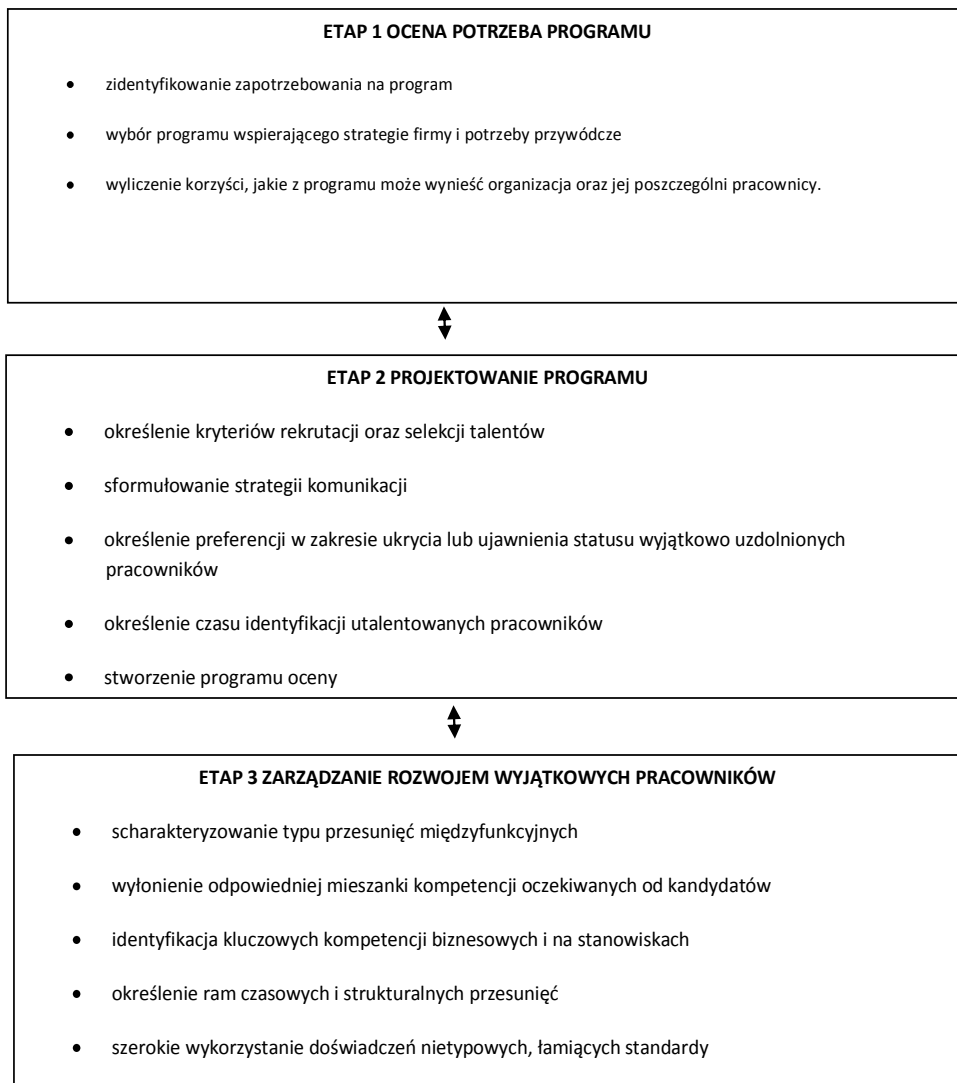
L. Burke stworzył model zarządzania talentami odbiegający w znacznym stopniu od zarządzania zasobami ludzkimi, opierający się na zarządzaniu strategicznym. Model ten składa się z konkretnych działań podejmowanych wskutek następujących po sobie faz zarządzania talentami: oceny zapotrzebowania, projektowania programu, zarządzania rozwojem utalentowanych pracowników³⁶.

³⁵ Ibidem, s. 65-66.

³⁶ T. Ingram, *Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami...*, s. 29-30.

Rysunek 3. Model zarządzania talentami według L. Burke

Figure 3. Talent management model L. Burke



Źródło: T. Ingram, *Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 30.

Modeli zarządzania talentami w literaturze można spotkać naprawdę bardzo wiele. Różnią się one w kwestiach strategii, wyników, otoczenia, rozwoju czy oceny, a to tylko niektóre z czynników branych pod uwagę. Autorzy poszczególnych modeli są zgodni w kwestii, że odpowiednio przeprowadzone zarządzanie talentami obejmuje pozyskiwanie talentów, rozwój jednostek o wysokich kompetencjach oraz ich

zatrzymanie i ocenę. W etapie pozyskiwania talentów biorą pod uwagę zidentyfikowanie jednostek, które są zatrudnione w organizacji, jak i przyciągnięcie nowych³⁷.

Podsumowanie

Wieloetapowy proces zarządzania talentami od lat jest poddawany dyskusji, pozostając ciągle ważny i aktualny. W artykule omówione zostały podstawy procesu zarządzania talentami, począwszy od zdefiniowania pojęcia „talent”. Pojęcie to przez wielu autorów jest postrzegane w sposób odmienny, gdyż poprzez subiektywną ocenę każdy z nich kładzie nacisk na inne wartości, które uważa za potrzebne do zidentyfikowania czegoś jako talentu. Niewątpliwie utalentowane jednostki wybijają się na tle pozostałych. W procesie zarządzania talentami istotną rolę odgrywają talenty umiejące sobie radzić w sytuacjach stresowych, wykorzystujące swoje kluczowe kompetencje do pracy w zespole i osiągania celów organizacji. Proces zarządzania talentami wskazuje na bardzo ważne miejsce rozwijania się jednostek utalentowanych. Rozwój ten może polegać na doskonaleniu umiejętności poprzez udział we wszelkiego rodzaju szkoleniach, przez awanse, które dają możliwość sprawdzenia siebie na wyższych szczeblach kierowniczych, a co za tym idzie – podczas wykonywania bardziej odpowiedzialnej pracy i podejmowaniu decyzji mających znaczenie dla funkcjonowania całej organizacji.

W literaturze można spotkać się również z samodoskonaleniem się jednostek o wysokich kompetencjach. Dzięki ciągłemu rozwojowi technologii mają one coraz większe możliwości, aby uczyć się i poszerzać swoje horyzonty, chociażby wspomagając swój proces uczenia przez e-learning. Organizacje zatrudniające utalentowane osoby muszą pamiętać, aby doceniać kluczowych pracowników. Odpowiednie wynagrodzenie, zaufanie, powierzanie im nowych, coraz poważniejszych zadań, to tylko niektóre sposoby motywowania i doceniania pracowników. Ludzie o wysokich kompetencjach w firmie mają istotne znaczenie, gdyż podwyższają jej pozycję na rynku. Dlatego pracodawca musi dbać o utalentowanego pracownika, nie przeszedł do konkurencji.

W artykule została poruszona również kwestia dotycząca wybranych modeli zarządzania talentami, których w literaturze jest ogromna ilość. Modele te różnią się między innymi w kwestiach strategii, wpływu otoczenia zewnętrznego czy ocenia- nia. Jednakże każdy z nich wnosi wiele do całego obszaru zarządzania talentami, gdyż obrazuje cały proces oraz wskazuje, na jakie istotne kwestie należy zwrócić uwagę, jak powinna firma funkcjonować, aby pozyskać, rozwijać, a następnie zatrzymać jednostki utalentowane. Zarządzanie talentami odgrywa kluczową rolę w sprawnym działaniu całego przedsiębiorstwa, aby osiągnęło w przyszłości zamierzone cele.

³⁷ J. Mróz, *Zarządzanie talentami...*, s. 102-104.

Bibliografia

Achter J.A., Lubinski D., *Blending promise with passion. Best practices for counselling intellectually talented youth*, [w:] S.D. Brown, R.W. Lent (red.), *Career Development and Counseling. Putting Theory and Research to Work*, Wiley Hoboken 2005.

Bieniok H., *Zarządzanie talentami jako strategiczna szansa budowania przewagi konkurencyjnej organizacji*, [w:] J. Rokita (red.), *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, GWSH, Katowice 2009.

Cannon J.A., McGee R., *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, ABC, Warszawa 2012.

Chęłpa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005.

Czarnecka-Wójcik E., *Selekcja – dobór pracowników*, [w:] H. Bieniok (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Katowice 2006.

Dzieńdziora J., Dacko-Pikiewicz Z., Smolarek M., *Rozwój kariery zawodowej kobiet województwa śląskiego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2017, nr 4.

Griffin R.W., *Proces zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.

Grodzicki J., *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.

Gubman E., *HR strategy and planning. From birth to business results*, “Human Resource Planning” 2004, nr 27.

Ingram T., *Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

Kanter R.M., *The Change Master*, Simon & Schuster, New York 1983.

Królik G., *Ocenianie pracowników*, [w:] H. Bieniok (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Katowice 2006.

Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005.

Mikuła B., *Elementy współczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 2001.

Miś A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2009, nr 810.

Miś A., Pochtowski A., *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.

Moczyłowska J.M., Kowalewski K., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014.

Mról J., *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences” 2015, nr 2 (23).

Musiał-Kodziela J., *Szkolenie jako forma rozwoju pracowników utalentowanych*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

Pauli U., *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.

Strużyna J., *Rozstania z talentami*, [w:] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

Sudoł P., *Pozyskiwanie i zarządzanie talentami - potencjał pracownika kapitałem firmy*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2016, nr 4 (20).

Strony internetowe:

Internetowy słownik języka polskiego PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/talent.html> [dostęp: 8.08.2018].

Nota o Autorze:

Mgr Marta Gottwald-Białdyga – doktorantka Seminarium Doktorskiego Akademii WSB w Dąbrowie Górniczej. Ukończyła prawo na Wydziale Prawa i Administracji w Katowicach oraz zarządzanie na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi oraz subdyscypliny zarządzania talentami.

Author's resume:

Marta Gottwald-Białdyga, MA – Doctoral candidate at WSB Academy in Dabrowa Gornicza. M.A., graduate of Faculty of Law and Administration of the Silesian University in Katowice and Management Faculty of University of Economics in Katowice. The author's scientific interests focus on the area of human resources management and especially, the talent management.

Kontakt/Contact:

Marta Gottwald-Białdyga
Akademia WSB
ul. Ciepłaka 1c
41-300 Dąbrowa Górnicza
e-mail: mgottwald@vp.pl