

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2023). Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji. W: G. Pietrek, M. Wakuła (red). *Innowacje w organizacji w warunkach kryzysów i niepewności* (s. 87-102). Siedlce: Uniwersytet w Siedlcach.

---

Bogusz Mikuła, dr hab. prof. UEK

ORCID: [0000-0002-5378-9768](https://orcid.org/0000-0002-5378-9768)

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kolegium Nauk o Zarządzaniu i Jakości, Instytut Zarządzania, Katedra Zachowań Organizacyjnych

## **Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji**

### **Wprowadzenie**

Kapitał ludzki jest materiałem intelektualnym, w formie niematerialnej, którego człowiek nie może bezpośrednio zidentyfikować podstawowymi swoimi zmysłami, ale można go odczuć w sposób subiektywny. Obiektywnie dostrzec można jedynie wyniki jego zastosowania, gdy efektem jego wykorzystania są konkretne wytwory pracy ludzkiej w postaci materialnej (np. komputery i sieci komputerowe, roboty, innowacyjne produkty RTV i AGD) i niematerialnej (jak np. oprogramowanie w tym sztuczna inteligencja czy prawa własności intelektualnej w postaci prawa autorskiego i patentu). Gorzej wygląda identyfikowalność takich wytworów kapitału ludzkiego, jak relacje międzyorganizacyjne, łańcuchy dostaw, ekosystemy biznesu, które dynamicznie zmieniają się i często są trudne do zdiagnozowania i określenia przez podmioty zewnętrzne.

Kapitał ludzki jest kluczowym źródłem innowacji i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>1</sup> oraz generuje strategie biznesowe<sup>2</sup>. Dlatego tak ważnym zagadnieniem jest właściwe zarządzanie tym zasobem. Trudność zarządzania kapitałem ludzkim wynika po pierwsze z jego złożoności. Na poziomie pracownika tworzą go kompetencje, czynniki strukturalne i klienckie oraz własność intelektualna. Na poziomie zespołu pracowniczego – konfiguracja poszczególnych kapitałów intelektualnych ludzi wchodzących w skład grupy. Na poziomie organizacji – konfiguracja kapitałów ludzkich zespołów i stanowisk menedżerów oraz samodzielnych specjalistów. Organizacje ukierunkowują swoje działania także na wykorzystanie kapitału ludzkiego zlokalizowanego w ich otoczeniu. Angażują więc do współpracy całe organizacje, bądź ich jednostki organizacyjne i ich pracowników (spośród partnerów biznesowych, uniwersytetów, instytutów badawczo-rozwojowych, instytucji finansowych, agencji rządowych i organizacji pozarządowych, inkubatorów, akceleratorów, firm sektora *knowledge intensive business service* itp.), społeczności i wspólnoty oraz indywidualnych klientów, prosumentów czy freelancerów. Współpraca ta pozwala przedsiębiorstwom na zapełnianie luk we własnym kapitale intelektualnym (w tym ludzkim i w zasobach wiedzy) i zwiększenie elastyczności działania. Drugim czynnikiem wywołującym trudność zarządzania kapitałem ludzkim jest jego nierównomierny rozkład w organizacji<sup>3</sup> i w otoczeniu. Trzecia trudność wynika ze złożoności samego zarządzania kapitałem ludzkim, które wymaga doboru i skoordynowanego wykorzystania elementów wielu koncepcji i metod<sup>4</sup>. Jedną z takich koncepcji jest zarządzanie talentami. Uznać ją należy jako nieodłączny element zarządzania kapitałem ludzkim.

Zarządzaniu talentami towarzyszą często takie hasła, jak „wojna o talenty” czy „łowcy głów”, co odzwierciedla znaczenie utalentowanych ludzi dla organizacji oraz procesów ich identyfikacji i pozyskania. Powstały w latach 90. XX wieku imperatyw „wojny o talenty” opiera się na założeniu mówiącym o zaostrzeniu się warunków na rynku pracy sprawiającym, że przyciąganie i zatrzymywanie utalentowanych pracowników jest coraz trudniejsze<sup>5</sup>. Ale znalezienie, przyciągnięcie, rozwój i zatrzymanie utalentowanych ludzi to jeden z podstawowych problemów gospodarki opartej na wiedzy<sup>6</sup>. Dla organizacji opartych na wiedzy niezbędni są

---

<sup>1</sup> F. Klett, *The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach*. “Knowledge Management & E-Learning: An International Journal”, 2010, vol 2, no 3, s. 278; Mazurkiewicz, A., *Talent jako element pozytywnego potencjału organizacji*. „Przegląd Organizacji”, 2016, nr 12, s. 19.

<sup>2</sup> R. Bejinaru, *Knowledge dynamics impact on intellectual capital in organizations*. “Management Dynamics in the Knowledge Economy”, 2016, no. 4, s. 524.

<sup>3</sup> Szerzej: B. Mikuła, *Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce*, I. Gawron, T. Myjak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWSZ w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2019, s. 13-17.

<sup>4</sup> Szerzej: B. Mikuła, B., *Instrumental Approach in Human Capital Management: A Conceptual Framework*, “Management Studies”, 2020, Vol. 8, No. 4, 271-279.

<sup>5</sup> S. Vukotić, D. Karabašević, V. Mirčetić, *Strategic Approach to Talent Management: Through Contexts of Time and Environment*, [w:] *International May Conference on Strategic Management – IMCSM22, May 28, Bor, Serbia 2022*, s. 128.

<sup>6</sup> S. Efendi, *Implementasi Manajemen Bakat Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif Perusahaan*. “AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional”, 2021, vol. 3, no. 2, s. 37.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2023). Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji. W: G. Pietrek, M. Wakuła (red). *Innowacje w organizacji w warunkach kryzysów i niepewności* (s. 87-102). Siedlce: Uniwersytet w Siedlcach.

---

bowiem ludzie z ponad przeciętnym potencjałem, z wyjątkowymi zdolnościami, wysoką inteligencją, z dobrym ogólnym wykształceniem i rzadko spotykanymi specjalistycznymi kwalifikacjami, chętni uczyć się w sposób ciągły, dobrze radzący sobie z nowoczesnymi technologiami, kreatywni i chcący w sposób zaangażowany pracować dla organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie miejsca zarządzania talentami w ramach systemu zarządzania kapitałem ludzkim, przedstawienie sposobów rozumienia terminu „talent”, istoty zarządzania talentami oraz wskazanie kilku wybranych zaleceń przydatnych w praktyce zarządzania talentami.

### **Definicja i system zarządzania kapitałem ludzkim**

Ogólnie można przyjąć, że istotą zarządzania kapitałem ludzkim jest podejmowanie decyzji w odniesieniu do kapitału ludzkiego poprzez realizację funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania skoncentrowanych na składowych kapitału ludzkiego, procesach, w których kapitał ludzki uczestniczy, a także warunkach jego pozyskania, tworzenia, rozwoju i wykorzystania<sup>7</sup>. Dla realizacji zarządzania kapitałem ludzkim tworzony jest system zarządzania kapitałem ludzkim, który określić można jako kompleks zasad, metod, procesów, środków, zbiorów wiedzy skodyfikowanej, ludzi wraz z ich kapitałem ludzkim i sieci relacji między nimi i otoczeniem, którego celem jest między innymi<sup>8</sup>:

- 1) planowanie, organizowanie i kontrola (w tym pomiar) zasobów kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa oraz przedsięwzięć z nim związanych,
- 2) dobór, alokacja i utrzymanie zasobów ludzkich wraz z ich kapitałem ludzkim w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- 3) prowadzenie procesów rozwoju kapitału ludzkiego w zakresie wiedzy spersonalizowanej jawnej i cichej, zdolności i talentów, relacji i własności intelektualnej,
- 4) kształtowanie postaw i zachowań ludzi poprzez budowanie motywacji, zaangażowania, pożądanych form lojalności pracowników,
- 5) integrowanie indywidualnej pracy twórczej i organizowanie pracy zespołowej,
- 6) tworzenie warunków niezbędnych do wykorzystania zewnętrznego kapitału ludzkiego,
- 7) realizacja wszystkich działań kadrowych niezbędnych do optymalnego wykorzystania kapitału ludzkiego,
- 8) generowanie informacji i doświadczeń z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim.

Talent jako człowiek jest składnikiem zasobu ludzkiego organizacji. Talent jako zdolność specyficzna jest elementem kompetencji człowieka, które tworzą kapitał intelektualny indywidualnej osoby. Talent można uznać jako składnik kapitału ludzkiego oraz jako podmiot i zasób będący w kręgu oddziaływania zarządzania kapitałem ludzkim. Wobec powyższego zarządzanie talentami potraktować można jako podsystem zarządzania kapitałem ludzkim. Jest to jedynie część tego zarządzania, ale może okazać się szczególnie ważna z punktu widzenia elastyczności i sprawności działania organizacji oraz jej innowacyjności.

### **Talent w organizacji**

W ramach koncepcji zarządzania talentami talent jest rozumiany dwojako:

- 1) jako człowiek o cechach lub zdolnościach szczególnych,
- 2) jako swoistego rodzaju zasób, który jest w posiadaniu człowieka, będący elementem kapitału ludzkiego.

Dla przykładu talent – w rozumieniu jako utalentowany pracownik – to:

- „osoba, która wnosi do organizacji coś, co jest w tej organizacji swoistym nadmiarem, często niewidacznym w jej planach i strategii, bo do pewnego momentu przez tę organizację nieświadomym”<sup>9</sup>;

---

<sup>7</sup> I. Gawron, B. Mikuła, *Wprowadzenie do zarządzania. Rozwój, funkcje, koncepcje*, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2020 s. 170

<sup>8</sup> B. Mikuła, *Uwarunkowania budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o zarządzanie kapitałem ludzkim* (s. 169-178), [w:] *Dylematy i metamorfozy współczesnego zarządzania*, J. Nesterak, A. Wodecka-Hyjek (red.), Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2021, s. 173-174.

<sup>9</sup> A. Miś, A. Poczowski, *Istota talentu i zarządzania talentami*. [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, A. Poczowski (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 47.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2023). Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji. W: G. Pietrek, M. Wakuła (red). *Innowacje w organizacji w warunkach kryzysów i niepewności* (s. 87-102). Siedlce: Uniwersytet w Siedlcach.

- „osoba posiadająca wysokie kompetencje, szczególne zdolności, silnie zmotywowana, o dużym potencjale do rozwoju w każdym czasie i osiągająca ponadprzeciętne, wręcz najlepsze wyniki. Pracownik utalentowany inspiruje swoich współpracowników do osiągania nadzwyczajnych rezultatów”<sup>10</sup>.

W zarządzaniu talentami wystąpiły cztery podstawowe podejścia w ujęciu podmiotów będących w obszarze zainteresowania koncepcji<sup>11</sup>:

- 1) talenty to wszyscy pracownicy zatrudnieni w organizacji;
- 2) talenty to wybrani pracownicy na różnych ścieżkach i poziomach kariery na bazie procesu segmentacji;
- 3) talenty to naczelne kierownictwo, specjaliści i pracownicy o wysokim potencjale z różnych poziomów hierarchii organizacyjnej;
- 4) talenty to osoby o wysokim potencjale, które zostały objęte programem talentów.

Do powyższych podejść dodać można talent, który jest często postrzegany jako osoba osiągająca wysokie wyniki<sup>12</sup>.

Każde ze wskazanych wyżej ujęć utalentowanych pracowników możliwe jest do praktycznego zastosowania w organizacji. Jednak obecnie w erze pracownika wiedzy za talenty najczęściej uznawana jest podstawowa grupa liderów, ekspertów technicznych i innych kluczowych pracowników, która szybko staje się najważniejszym zasobem organizacji<sup>13</sup>. Podejście to wynika z przekonania, że w każdej organizacji można zidentyfikować niewielką grupę pracowników bardzo efektywnych, których odejście mogłoby przesądzić o upadku całej organizacji<sup>14</sup>. Wówczas to talent najczęściej odnosi się do osób, które mają duży potencjał, rzadką wiedzę i umiejętności lub którym udaje się wprowadzać zmiany w firmie<sup>15</sup>.

Tabela 1. Wybrane ujęcia istoty, cech i elementów talentu

Autor	Istota i elementy składowe lub cechy talentu
J. Kopec (2012)	Talent to „wrodzone zdolności przekształcające się na skutek podejmowanych działań w odpowiednie umiejętności i pasję, dzięki którym dana jednostka może wykonywać produkty lub świadczyć usługi społecznie użyteczne i podlegające wysokiej ocenie jakościowej, piękna lub sprawiające radość dla zmysłów odbiorcy na poziomie wyższym od przeciętnego i trudnym do sprostania przez większość pozostałych wytwórców lub odtwórców danego produktu czy usługi”.
M. Jabłoński (2015)	Talent odnoszony jest do spotęgowanych uzdolnień i analizowany jest z perspektywy: potencjału intelektualnego, cech osobowościowych i czynników środowiskowych. Perspektywa potencjału intelektualnego obejmuje ponadprzeciętne możliwości intelektualne (wyróżniający poziom inteligencji ogólnej) połączone z pasją, poparte indywidualną motywacją. Perspektywa cech osobowościowych zawiera m.in.: wytrwałość, dyscyplinę wewnętrzną, oryginalność, wrażliwość, bogatą emocjonalność, wiarę we własne możliwości i niską tolerancję dla stereotypowego myślenia. Perspektywa analizująca czynniki środowiskowe zakłada, że talent zdeterminowany jest okolicznościami środowiskowymi (otoczenie, sytuacje i grupy, w których uczestniczy jednostka) oraz czynnikami losowymi – splotem uwarunkowań niezależnym od zamierzonego działania.
M. Stuss (2021)	Talent budują zdolności, kompetencje, osiągnięcia, potencjał, przyjęte idee i poziom zaangażowania.

<sup>10</sup> A. Mazurkiewicz, *Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 277, s. 286.

<sup>11</sup> M. Stuss, *Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele, praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2021, s. 20.

<sup>12</sup> S. Vukotić, D. Karabašević, V. Mirčetić, *Strategic Approach to Talent Management: Through Contexts of Time and Environment*, *International May Conference on Strategic Management – IMCSM22*, May 28, Bor, Serbia 2022, s. 128.

<sup>13</sup> D.R. Phillips, K.O. Roper, *A Framework for Talent Management in Real Estate*, „Journal of Corporate Real Estate”, 2009, no 1, s. 7.

<sup>14</sup> J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 15.

<sup>15</sup> J. Sen, A. Harianto, I.P. Satrianny, *Talent Management in Human Resource Management to Improve Organizational Performance*. „Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research”, 2023, vol. 2, no. 2, s. 97.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2023). Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji. W: G. Pietrek, M. Wakuła (red). *Innowacje w organizacji w warunkach kryzysów i niepewności* (s. 87-102). Siedlce: Uniwersytet w Siedlcach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Kopeć, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie Kraków 2012, s. 16; Jabłoński, M., *Istota, funkcje i praktyki zarządzania talentami pracowniczymi*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, 2015, 60(3), 31-48; Stuss, M., *Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele, praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2021, s. 37.

Uznając talent jako zasób będący w dyspozycji człowieka, jego istota i cechy bądź elementy składowe są różnie przedstawiane. Przykłady zróżnicowania ujęć podano w tabeli 1.

### Zarządzanie talentami

Zarządzanie talentami jest rozmaicie definiowane i jak dotąd nie doczekało się jednej powszechnie uznawanej definicji. Ten stan wiedzy jest typowy dla wielu współczesnych koncepcji zarządzania. Najogólniej zarządzanie talentami określone zostało „jako zarządzanie ekspertami i profesjonalnymi pracownikami”<sup>16</sup>, a chyba najczęściej określane jest jako zbiór działań kadrowych skoncentrowanych na osoby wybitnie uzdolnione<sup>17</sup>. W tym ujęciu zarządzanie talentami niejednokrotnie traktowane jest jako podsystem zarządzania zasobami ludzkimi i „obejmuje takie same lub podobne kluczowe procesy, jakie podejmowane są w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, lecz – poza typowymi – często wykorzystywane są bardziej wyrafinowane techniki i metody”<sup>18</sup>. Przykłady definiowania zarządzania talentami przedstawiono w tabeli 2. Natomiast wychodząc od istoty zarządzania, zarządzania talentami można ogólnie sprowadzić do planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania przedsięwzięć odnoszących się do utalentowanych pracowników i ich talentów. Bardziej szczegółowo zarządzanie talentami można określić jako realizację funkcji zarządzania, które skoncentrowane są na:

- ludziach i ich talentach,
- procesach na nich skierowanych bądź z ich udziałem związanych z identyfikacją, wejściem, przejściem i rozwojem oraz wyjściem talentu z organizacji, a także kształtowania relacji z utalentowanymi ludźmi przed i po zaistnieniu współpracy,
- warunkach ich egzystencji w organizacji bądź współpracy.

Sednem zarządzania talentami jest natomiast podejmowanie decyzji na każdym etapie wskazanego procesu zarządzania.

Tabela 2. Wybrane definicje zarządzania talentami

Autor	Definicja zarządzania talentami
M. Morawski, B. Mikuła (2009)	Zarządzanie talentami to zespół powiązanych ze sobą działań kadrowych, odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, dysponujących ponadprzeciętnym potencjałem rozwojowym. Działania te są przede wszystkim skupione na pozyskiwaniu najlepszych pracowników, ich ciągłej motywacji do kreatywnego myślenia i wykonywania zadań oraz na ich rozwoju zawodowym, zapewniającym osiągnięcie mistrzostwa w swojej specjalności. Podejmowane działania są powiązane z tworzeniem warunków umożliwiających i wspierających organizacyjne uczenie się, a także kreowanie i transfer wiedzy między ludźmi i zespołami w firmie oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań.
J.A. Cannon, R. McGee (2012)	Zarządzanie talentami to proces, w ramach którego organizacja identyfikuje niezbędnej jej osoby, zarządzania nimi i dba o ich rozwój z myślą o przyszłości.
M. Nugroho, B.D.P., Putro (2021)	Zarządzanie talentami to zarządzanie pracownikami zgodnie z ich talentami lub predyspozycjami, które rozpoczyna się od procesu rekrutacji, stażu pracowników, oceny wyników, szkoleń i rozwoju kariery, aż do odejścia pracowników z firmy, co ma zwiększyć przewagę konkurencyjną firmy.

<sup>16</sup> S. Vukotić, D. Karabašević, V. Mirčetić, *Strategie...*, op. cit., s. 132.

<sup>17</sup> B. Mikuła, *Nowy wymiar zachowań organizacyjnych*, [w:] *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, B. Mikuła (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 29.

<sup>18</sup> A. Miś, A. Pochtowski, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, A. Pochtowski (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 50.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2023). Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji. W: G. Pietrek, M. Wakuła (red). *Innowacje w organizacji w warunkach kryzysów i niepewności* (s. 87-102). Siedlce: Uniwersytet w Siedlcach.

W.N. Windi, E. Ahman i B. Santoso, (2021).	Zarządzanie talentami to szereg działań obejmujących poszukiwanie utalentowanych zasobów ludzkich, selekcję talentów, rozwijanie talentów oraz zarządzanie lub zatrzymywanie talentów zgodnie z kwalifikacjami do osiągnięcia celów firmy.
J. Sen, A. Harianto i I.P. Satrianny (2023)	Zarządzanie talentami to proces zarządzania zasobami ludzkimi związany z trzema procesami. Po pierwsze to rozwój i wzmocnienie nowych pracowników podczas procesu onboardingu. Po drugie to utrzymanie i rozwój obecnych pracowników w firmie. Po trzecie to pozyskanie jak największej grupy pracowników, którzy mają kompetencje, zaangażowanie i charakter do pracy w firmie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Morawski, B. Mikuła, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4, s. 51-52; J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 16; M. Nugroho, B. D.P. Putro, *Peningkatan Kinerja Berbasis Manajemen Bakat, Servant Leadership Dan Komitmen Organisasi*, „Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis” 2021, vol. 22, no. 1, s. 4; W.N. Windi, E. Ahman i B. Santoso, *Analisis talent management dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan*, „Jurnal Investasi”, 2021, vol.7, no.3, s. 12; J. Sen, A. Harianto, I.P. Satrianny, *Talent Management in Human Resource Management to Improve Organizational Performance*. “Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research”, 2023, vol. 2, no. 2, s. 98.

Badanie zarządzania talentami koncentruje się na trzech głównych obszarach<sup>19</sup>: 1) przyciąganiu i selekcji, 2) rozwijaniu, 3) zatrzymywaniu utalentowanych osób. Ale procesy objęte zarządzaniem talentami są różnie przedstawiane w literaturze przedmiotu – przykłady podano w tabeli 3. Można je więc inaczej określić – bardziej kompleksowo – jako np.: 1) przyciąganie, selekcja i pozyskanie talentu, 2) adaptacja, utrzymanie, rozwój i wykorzystanie talentu, 3) wyjście talentu z organizacji i kształtowanie dalszych z nim relacji.

Tabela 3. Przykłady proponowanych kluczowych procesów objętych zarządzaniem talentami

Autor	Kluczowe procesy
M. Cielemecki (2012)	(1) identyfikacja talentu, (2) przyciąganie talentu, (3) rozwój talentu, (4) utrzymanie talentu
B. Mikuła (2012)	rekrutacja, selekcja, adaptacja, rozwój, ocena, wynagradzanie, tworzenie warunków pracy, przemieszczanie, zwalnianie utalentowanych pracowników, kształtowanie relacji z otoczeniem (z talentami i podmiotami umożliwiającymi ich pozyskanie do współpracy)
H. Endratno (2013)	proces znajdowania, przyciągania, selekcji, szkolenia, rozwoju, utrzymania, awansowania i przenoszenia pracowników
K.A. King (2015)	przyciąganie, zaangażowanie, rozwój, wdrażanie i utrzymywanie pracowników oraz ich odpowiednich umiejętności i wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cielemecki M., *Zarządzanie talentami – „korporacyjny neologizm” czy wymóg współczesności?* [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, B. Mikuła (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 275; Mikuła B., *Wprowadzenie do teorii zarządzania talentami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2012, nr 880, s. 119; Endratno H., *Talent management dalam meningkatkan kinerja organisasi*. “Sustainable Competitive Advantage (SCA)”, 2013, no 1, s. 2; King K. A., *Global talent management: introducing a strategic framework and multiple-actors model*, “Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research”, 2015, no 3, s. 291.

Zatrudnienie człowieka oznacza zaangażowanie całej osoby, a nie tylko jej wiedzy, umiejętności i talentu. Dlatego potencjał danego podmiotu można w pełni wykorzystać tylko wtedy, gdy zostanie osiągnięte jego zaangażowanie i zapewnione zostaną odpowiednie warunki operacyjne, pożądane z punktu widzenia określonych i stałych właściwości danej osoby (które mogą różnić się od warunków odpowiednich dla innych

<sup>19</sup> S. Vukotić, D. Karabašević, V. Mirčetić, *Strategic...*, op. cit., s. 132.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2023). Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji. W: G. Pietrek, M. Wakuła (red). *Innowacje w organizacji w warunkach kryzysów i niepewności* (s. 87-102). Siedlce: Uniwersytet w Siedlcach.

---

pracowników)<sup>20</sup>. Dlatego też zarządzanie talentami obejmuje kształtowanie warunków pracy (ewentualnie współpracy). Nie chodzi tu tylko o wprowadzenie do pracy, dobór stylu kierowanie, określenie czasu pracy czy zakresu autonomii, ale też o takie fundamentalne warunki, jak wyposażenie i fizyczny komfort stanowiska pracy (nie tylko stacjonarnego, ale i zdalnego), warunki socjalne, relacje ze współpracownikami czy klimat i kultura organizacyjna.

Poniżej przedstawiono kilka wybranych zaleceń odnośnie realizacji kluczowych zadań zarządzania talentami.

### **Wybrane wytyczne dotyczące operacjonalizacji zarządzania talentami**

Wdrożenie zarządzania talentami w organizacji wymaga stworzenia odpowiedniego programu. Ustalić należy m.in.: cele programu, czas obowiązywania, adresatów, liczebność grupy talentów, składniki programu (ze szczególnym uwzględnieniem procesów identyfikacji i szkoleń pracowniczych, zasad), stosowane metody, osoby zarządzające programem i go realizujące<sup>21</sup>. Cele programu powinny wynikać ze strategii organizacji i przyjętej strategii zarządzania talentami. Zróżnicowanie i liczebne rozbudowanie grupy adresatów programu utrudnić może jego indywidualizację w odniesieniu do konkretnych osób i realizację. Natomiast w grupie zarządzającej i prowadzącej działania z zakresu zarządzania talentami powinny znaleźć się osoby z najwyższej kadry kierowniczej, których ciągłym obowiązkiem powinno być identyfikowanie i przyciąganie talentów oraz choćby udział w realizowanym mentoringu dla talentów. Inni podstawowi realizatorzy programu to kierownictwo działu zasobów ludzkich, odpowiednio przeszkoleni pracownicy tego działu oraz bezpośredni przełożeni talentów.

Indywidualizacja programu zarządzania talentami w odniesieniu do poszczególnych utalentowanych osób objąć musi m. in.: kreatywne sposoby rekrutacji talentów, opracowanie indywidualnych planów rozwoju i ścieżek kariery zawodowej, umożliwianie talentom nauki w wybranym przez nich czasie i tempie, wdrażanie elastycznych planów urlopowych<sup>22</sup>.

W ramach zarządzania talentami poszukiwania talentów dokonuje się wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu, na rynku pracy i w innych organizacjach. Znalezienie utalentowanych pracowników w firmie nie jest łatwym zadaniem. Wiele organizacji lub działów zasobów ludzkich korzysta z narzędzi oceny, kwestionariuszy psychometrycznych lub talentów, aby określić, którzy pracownicy mają talent. Mapowanie talentów przeprowadzane jest w taki sposób, aby talenty można było pogrupować według odpowiednich kompetencji i wiedzy specjalistycznej. Później dzięki temu firmy mogą z łatwością monitorować postępy każdego talentu<sup>23</sup>.

Zidentyfikowanie talentów w otoczeniu organizacji może być łatwiejsze, gdyż często posiadają autorytet, często znane nazwisko poza społecznością danej organizacji<sup>24</sup>. Jednak niełatwym zadaniem jest przyciągnięcie do pracy w firmie takich talentów. Jednym z tradycyjnych sposobów przyciągnięcia talentów jest oferowanie konkurencyjnych lub wyższych niż rynkowe pakietów wynagrodzeń, które są bardziej korzystne niż oferta konkurencyjnych firm<sup>25</sup>. Poszukujące talentów firmy stosują także inne działania w celu ich przyciągnięcia i nawiązania stosunku pracy, jak:

- 1) kształtowanie wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy, który oferuje atrakcyjne miejsce pracy,
- 2) budowanie wizerunku firmy lub jej marki jako organizacji posiadającej przewagę konkurencyjną nad innymi, innowacyjnej i posiadającej szerokie perspektywy rozwoju,

---

<sup>20</sup> R. Winkler, P. Łukasik, *Development of Social Potential in Enterprise in the Conditions Cultural Diversity*, [w]: *Knowledge – Economy – Society. Strategies, Concepts and Instruments of Management*, R. Oczkowska, A. Jaki, B. Mikuła (eds.), Publishing House: Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2016, s. 181.

<sup>21</sup> Por.: K. Huk, *Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu”, 2014, nr 340, s. 692; Ingram, T., *Programy zarządzania talentami jako narzędzia rozwoju kadry kierowniczej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, 2013, nr 1145, s. 141.

<sup>22</sup> T. Leczykiewicz, *Przeciwdziałanie niedoborowi talentów jako element strategii i programu zintegrowanego zarządzania talentami w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, 2015, nr 60, s. 84-90.

<sup>23</sup> H. Endratno H., *Talent management dalam meningkatkan kinerja organisasi*. “Sustainable Competitive Advantage (SCA)”, 2013, no 1, s. 4.

<sup>24</sup> M. Morawski, *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*. „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 1, s. 19.

<sup>25</sup> D.R. Phillips, K.O. Roper, *A Framework...*, op. cit. s. 11.

- 3) zaangażowanie własnych pracowników, zwłaszcza naczelnego kierownictwa, do udziału w procesie wyszukiwania talentów (również u partnerów biznesowych), nawiązywania z nimi relacji i przekonanie do zmiany miejsca pracy lub nawiązania szerszej współpracy,
- 4) współpraca z pracownikami uczelni wyższych w celu „wyłuskania” talentów spośród studentów i zaoferowania im stypendiów fundowanych, aby zagwarantować ich późniejsze zatrudnienie się w firmie;
- 5) wykorzystanie „łowców” talentów.

Pracownikom utalentowanym jest łatwo zmieniać miejsca pracy, gdyż mają świadomość swojej wartości i wiedzą, że są poszukiwani na rynku pracy<sup>26</sup>. Dlatego też warto utrzymywać kontakt i dobre relacje z talentami pracującymi w innych organizacjach, gdyż niewielkie problemy tam występujące (np. między talentem i kierownictwem lub nie zachowanie ustaleń odnośnie warunków zatrudnienia) mogą stać się szansą na pozyskanie utalentowanego pracownika. Jednak kierownictwo musi mieć również dużą świadomość odnośnie wrażliwości procesu utrzymania własnych talentów. Wewnątrzorganizacyjne problemy z jednym z utalentowanych pracowników i ich zaobserwowanie przez innych może stać się początkiem masowych odejść z pracy lub zaniechania współpracy.

Chcąc efektywnie wykorzystać talent człowieka i jego kompetencje kierownictwo musi zadbać o odpowiedni poziom motywacji. Dąży się co prawda do pozyskania talentu o wysokim poziomie automotywacji, ale w pakiecie oddziaływań motywacyjnych muszą znaleźć się atrakcyjne wynagrodzenia finansowe (w tym nagrody za szczególne osiągnięcia) i pozafinansowe, w tym kształtowanie kariery zawodowej, szeroko rozumiany rozwój zawodowy, przemieszczenia<sup>27</sup>, możliwość udziału w realizacji atrakcyjnych zadań i projektów oraz uprzywilejowany dostęp do informacji i wiedzy. Zwraca się także uwagę na konieczność zastosowania takich bonusów, jak oferowanie talentom np. darmowej żywności, dostępu do pralni lub siłowni w miejscu pracy i innych rozwiązań poprawiających kondycję psychofizyczną talentów czy pomagających pozbyć się stresu związanego z pracą zawodową<sup>28</sup>. Czytelności stosowanych bodźców towarzyszyć powinno poczucie sprawiedliwości wykorzystania istniejących środków motywowania<sup>29</sup> zarówno u talentów, jak i innych osób. W przeciwniej sytuacji stworzyć to może złą atmosferę w organizacji, zakłócenie stosunków międzyludzkich i konflikty, a w konsekwencji obniżenie efektywności pracy i odejścia pracowników.

Menedżerowie biorący udział w zarządzaniu talentami planując sukcesję powinni skoncentrować się na ocenie talentów i określeniu: „Kto jest najbardziej gotowy do pracy?” Cel planu sukcesji staje się dwojaki<sup>30</sup>:

- określenie, które stanowiska zwolnią się i w jakim czasie;
- ustalenie, które osoby będą w kolejce z niezbędnymi umiejętnościami, talentami i wiedzą fachową, aby je obsadzić.

Ustalenia te powinny być dokonane z dużym wyprzedzeniem, aby odpowiednio przygotować pracowników do realizacji nowych zadań.

Talenty to wizytówka organizacji. Warto więc wykorzystać ich w kształtowaniu relacji z innymi organizacjami, do realizacji dzielenia się wiedzą, prowadzenia kursów i szkoleń dla takich interesariuszy, jak pracownicy firm partnerskich, klienci, prosumenci itp. Warto też, aby utalentowani ludzie uczestniczyli w realizacji procesów dydaktycznych w szkołach wyższych, zwłaszcza zawodowych. Może to przynieść zwielokrotnione, ale i obopólne korzyści.

### Podsumowanie

Współcześnie organizacje konkurują o talenty na poziomie lokalnym, regionalnym i globalnym<sup>31</sup>. Menedżerowie na szczycie korporacji międzynarodowych są w pełni świadomi tego, jak ważne znaczenie dla sukcesu ich organizacji mają talenty. Widoczne jest to w przepływach utalentowanych ludzi z krajów, jak Polska, Peru czy Chile, do jednostek zlokalizowanych w krajach wysokorozwiniętych. Właściciel małej firmy w Polsce jest równie świadom tego, co niesie zatrudnienie niekompetentnego pracownika, przy którym później musi spędzać godziny czasu lub wykonywać za niego pracę. Jednak czołowi menedżerowie przedsiębiorstw

---

<sup>26</sup> M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 51.

<sup>27</sup> A. Miś, *Zarządzanie talentami w organizacji*, „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, 2009, nr 810, s. 47.

<sup>28</sup> T. Leczykiewicz, *Przeciwdziałanie...*, op. cit. s. 85-91.

<sup>29</sup> R. Winkler, *Funkcja motywowania w kierowaniu zespołem*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, tom XIV, zeszyt 11, część I, 271.

<sup>30</sup> D.R. Phillips, K.O. Roper, *A Framework...*, op. cit. s. 14.

<sup>31</sup> T. Leczykiewicz, *Przeciwdziałanie...*, op. cit., s. 92.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2023). Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji. W: G. Pietrek, M. Wakuła (red). *Innowacje w organizacji w warunkach kryzysów i niepewności* (s. 87-102). Siedlce: Uniwersytet w Siedlcach.

---

krajowych i agencji rządowych, zlecając zatrudnienie na bazie koneksji niekompetentnych i bez talentów pracowników niejednokrotnie nie zdają sobie sprawy z tego faktu, jakie niesie to konsekwencje. Menedżerowie średnich szczebli zarządzania godzą się na to z obawy przed brakiem nagrody, premii bądź zwolnieniem. Wiedzą jednak dobrze, jakie skutki niesie to w dłuższym czasie dla nich i całej organizacji. Ostateczne wnioskowanie na temat znaczenia zarządzania talentami w organizacjach pozostaje więc pozostawić Drogim Czytelnikom.

#### **Literatura:**

Bejinaru R., *Knowledge dynamics impact on intellectual capital in organizations*, "Management Dynamics in the Knowledge Economy", 2016, no 4, pp. 515-534.

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

Cielemęcki M., *Zarządzanie talentami – „korporacyjny neologizm” czy wymóg współczesności?* [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, B. Mikuła (red.), Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 269-281.

Efendi S., *Implementasi Manajemen Bakat Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif Perusahaan*. "AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional", 2021, vol 3, no 2, pp. 36-43.

Endratno H., *Talent management dalam meningkatkan kinerja organisasi*. "Sustainable Competitive Advantage (SCA)", 2013, no 1, pp. 1-10.

Huk K., *Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu”, 2014, nr 340, s. 688-700, <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2014.340.61>.

Ingram T., *Programy zarządzania talentami jako narzędzia rozwoju kadry kierowniczej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, 2013, nr 1145, s. 133-142.

Jabłoński M., *Istota, funkcje i praktyki zarządzania talentami pracowniczymi*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, 2015, nr 60, s. 31-48.

King K. A., *Global talent management: introducing a strategic framework and multiple-actors model*, "Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research", 2015, no 3, pp. 273-288, <http://dx.doi.org/10.1108/JGM-02-2015-0002>.

Klett F. (2010). *The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach*. "Knowledge Management & E-Learning: An International Journal", vol 2, no 3, 278-292.

Kopeć J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie Kraków 2012.

Leczykiewicz T. (2015). *Przeciwdziałanie niedoborowi talentów jako element strategii i programu zintegrowanego zarządzania talentami w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, nr 60, s. 75-94.

Mazurkiewicz A., *Talent jako element pozytywnego potencjału organizacji*. „Przegląd Organizacji”, 2016, nr 12, s. 18-24, <https://doi.org/10.33141/po.2016.12.03>.

Mazurkiewicz A., *Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 277, s. 285-294.

Mikuła B., *Instrumental Approach in Human Capital Management: A Conceptual Framework*, "Management Studies", Jul.-Aug. 2020, vol. 8, no. 4, pp. 267-283, <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2020.04.001>.

Mikuła B., *Nowy wymiar zachowań organizacyjnych*, [w:] *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, B. Mikuła (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 13-38.

Mikuła B., *Teoretyczne podstawy koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji*, [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Wybrane zagadnienia w teorii i praktyce*, I. Gawron, T. Myjak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWSZ w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2019, s. 9-24.

Mikuła B., *Uwarunkowania budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o zarządzanie kapitałem ludzkim*, [w:] *Dylematy i metamorfozy współczesnego zarządzania*, J. Nesterak, A. Wodecka-Hyjek (red.), Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa 2021, s. 169-178.

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2023). Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji. W: G. Pietrek, M. Wakuła (red). *Innowacje w organizacji w warunkach kryzysów i niepewności* (s. 87-102). Siedlce: Uniwersytet w Siedlcach.

Mikuła B., *Wprowadzenie do teorii zarządzania talentami*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2012, 4(880), s. 111-124.

Miś A., *Zarządzanie talentami w organizacji*. „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, 2009, nr 810, s. 39-54.

Miś A., Pochtowski, A., *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, A. Pochtowski (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2008, s. 36-62.

Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*. „Przegląd Organizacji”, 2003, nr 1, s. 17-20.

Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Morawski M., Mikuła, B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4, s. 47-59.

Nugroho M., Putro B.D.P. (2021). *Peningkatan Kinerja Berbasis Manajemen Bakat, Servant Leadership Dan Komitmen Organisasi*, “Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis” 2021, vol. 22, no. 1, pp. 1-16.

<https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.5147>.

Phillips D.R., Roper K.O., *A Framework for Talent Management in Real Estate*, “Journal of Corporate Real Estate”, 2009, no 1, pp. 7-16, <https://doi.org/10.1108/14630010910940525>.

Sen J., Harianto A., Satrianny I.P., *Talent Management in Human Resource Management to Improve Organizational Performance*. “Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research”, 2023, vol. 2, no. 2, pp. 95-108, <https://doi.org/10.55927/modern.v2i2.3460>.

Stuss M., *Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele, praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2021.

Windi W.N., Ahman E., Santoso B., *Analisis talent management dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan*. „Jurnal Investasi” 2021, vol.7, no.3, pp. 11-17.

Winkler R., *Funkcja motywowania w kierowaniu zespołem*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2013, tom XIV, zeszyt 11, część I, s. 267-278.

Winkler R., Łukasik P., *Development of Social Potential in Enterprise in the Conditions Cultural Diversity*, [in]: *Knowledge – Economy – Society. Strategies, Concepts and Instruments of Management*, R. Oczkowska, A. Jaki, B. Mikuła (eds.), Publishing House: Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2016, pp. 179-189.

Vukotić S., Karabašević D., Mirčetić V., *Strategic Approach to Talent Management: Through Contexts of Time and Environment*, [in:] *International May Conference on Strategic Management – IMCSM22, May 28, Bor, Serbia 2022*, pp. 126-134.

### **Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji**

Zarządzanie kapitałem ludzkim to podejmowanie decyzji w odniesieniu do kapitału ludzkiego poprzez realizację funkcji zarządzania skoncentrowanych na składowych kapitału ludzkiego, procesach, w których kapitał ludzki uczestniczy, a także warunkach jego pozyskania, tworzenia, rozwoju i wykorzystania. Zarządzanie talentami to planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie przedsięwzięć odnoszących się do utalentowanych pracowników i ich talentów. Zarządzanie talentami jest więc podsystemem zarządzania kapitałem ludzkim organizacji. W tekście opisano miejsce zarządzania talentami w ramach systemu zarządzania kapitałem ludzkim, sposoby rozumienia terminu „talent”, istotę zarządzania talentami oraz kilka wybranych zaleceń przydatnych w praktyce zarządzania talentami.

### **Talent Management as a Tool for Development and Utilization of Human Capital within an Organization**

Human capital management entails making decisions concerning human capital by implementing management functions focused on its components, processes involving human capital, as well as the conditions for its acquisition, creation, development, and utilization. Talent management encompasses the planning, organizing, leading, and controlling of endeavors related to talented employees and their abilities. Therefore, talent management stands as a subsystem within the organization's human capital management. This text delineates the position of talent management within the framework of human capital management systems, elucidates

Dokument roboczy opublikowany: Mikuła, B. (2023). Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji. W: G. Pietrek, M. Wakuła (red). *Innowacje w organizacji w warunkach kryzysów i niepewności* (s. 87-102). Siedlce: Uniwersytet w Siedlcach.

---

interpretations of the term 'talent,' expounds upon the essence of talent management, and offers several selected recommendations pertinent to the practice of talent management.