

**Ewa Rak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## SPOSOBY POZYSKIWANIA TALENTÓW W ORGANIZACJI. REKRUTACJA ZEWNĘTRZNA VERSUS REKRUTACJA WEWNĘTRZNA

---

**Streszczenie:** W opracowaniu zaprezentowane zostały dwa rozwiązania z zakresu pozyskiwania talentów: rekrutacja zewnętrzna oraz rekrutacja wewnętrzna. Na wstępie zdefiniowano pojęcie talentu w organizacji oraz określono przyczyny braku utalentowanych pracowników na rynku. Przedstawione zostały pozytywne i negatywne skutki stosowania poszczególnych rozwiązań w przedsiębiorstwie. Wskazana została także skuteczność różnych strategii pozyskiwania deficytowych grup pracowników.

**Słowa kluczowe:** organizacja, pracownik utalentowany, rekrutacja.

### 1. Wstęp

Zarówno teoretycy, jak i praktycy wskazują na strategiczne znaczenie zasobów ludzkich w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Teoria zasobowa wskazuje, że „wiedza, umiejętności i doświadczenie pracowników i menedżerów oraz zdolność do ich wykorzystywania w konkretnych warunkach organizacyjnych są najważniejszą składową kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa” [Zajac 2008, s. 90].

Ważnym zadaniem dla organizacji chcącej utrzymać bądź poprawić swoją pozycję konkurencyjną na rynku staje się odpowiednie zarządzanie utalentowanymi pracownikami. Tezę taką potwierdzają wyniki badań Mercuri Urval [*The Results of the 6Q survey...* 2009], wskazujące, że w najbliższym czasie najważniejszym wyzwaniem dla działów HR będzie Zarządzanie Talentami. Spośród respondentów 68,8% wskazało taką odpowiedź.

Artykuł podnosi problem pozyskiwania utalentowanych pracowników, będący ważnym elementem procesu Zarządzania Talentami. Przedsiębiorstwa mają do wyboru dwie możliwe strategie związane z pozyskiwaniem pracowników – poszukiwanie wykwalifikowanych pracowników na rynku zewnętrznym lub rekrutację wewnątrz organizacji oraz inwestycję w rozwój własnych zasobów.

Celem artykułu jest identyfikacja dwóch rozwiązań z zakresu pozyskiwania pracowników: rekrutacji zewnętrznej i rekrutacji wewnętrznej oraz analiza warunków stosowania obydwu rozwiązań w ramach Koncepcji Zarządzania Talentami.

Na wstępie została uściślona definicja pojęcia talent oraz wyszczególniono przyczyny braku niektórych grup pracowników na rynku. Następnie przedstawiono dwa rozwiązania z zakresu rekrutacji talentów: rekrutację zewnętrzną oraz rekrutację wewnętrzną, z uwzględnieniem pozytywnego i negatywnego wpływu stosowania poszczególnych rozwiązań na przedsiębiorstwo. W dalszej kolejności została podjęta próba potwierdzenia zasadności korzystania z rekrutacji zewnętrznej oraz wewnętrznej na podstawie analizy dwóch strategii Zarządzania Talentami promujących wspomniane rozwiązania (strategii procesowej oraz konkurencyjnej). Analiza sposobów pozyskiwania talentów w organizacji została wsparta wynikami badań, dotyczącymi skutecznych strategii rekrutacji talentów.

## 2. Pojęcie talentu w organizacji

Rozważając sposoby pozyskiwania talentów w organizacji, należy w pierwszej kolejności przyjrzeć się bliżej definicji talentu. Jest to kwestia równie ważna co trudna. Wielu autorów podejmuje próbę zdefiniowania pracownika utalentowanego, uzyskują jednak konsensus jedynie w ograniczonym zakresie.

Autorzy *The War for Talent* [s. XII-XIII] wskazują, że talent jest sumą zdolności człowieka – jego wrodzonych darów, inteligencji, rozsądku, przedsiębiorczości, charakteru, postaw, zdolności do rozwoju. Wyznaczają również elementy talentu menedżerskiego, takie jak: myślenie strategiczne, zdolności przywódcze, dojrzałość emocjonalna, umiejętność swobodnej komunikacji, zdolność do przyciągania i inspirowania utalentowanych osób, instynkt przedsiębiorczy, zdolność do dostarczania efektów firmie.

Podobnie definiuje pojęcie pracownika utalentowanego K. Kwiecień, uznając, że jest to każdy pracownik, który posiada takie kompetencje, jak: umiejętność strategicznego myślenia, zdolności przywódcze, inteligencję emocjonalną. Dodatkowo wskazuje na inne elementy tego pojęcia, np. umiejętność wywierania wpływu, przedsiębiorczość, orientację na rezultaty, elastyczność i adaptację od zmian, umiejętność pracy w grupie, umiejętności techniczne w ramach swojej specjalności [Kwiecień 2005, s. 163].

Pojęcie talentu trafnie wyjaśnia Joseph S. Renzulli (zob. rys. 1), przedstawiając strukturę talentu jako model zdolności, który obejmuje następujące składowe [Sękowski 2004, s. 35-36]:

A. Ponadprzeciętne zdolności, do których należą:

- ogólne zdolności – podwyższony potencjał intelektualny,
- zdolności specyficzne – dotyczące konkretnych dziedzin.

B. Twórczość, tj. oryginalność, nowość, płynność i giętkość myślenia, rozwiązywanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość.

C. Zaangażowanie w pracę, tj. dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne możliwości.



**Rys. 1.** Model zdolności Renzulliego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. E. Sękowski, *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, PWN, Warszawa 2004, s. 35-36.

O niejednoznacznym rozumieniu pojęcia „talent” świadczą wyniki bezpośrednich badań prowadzonych przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie [Pocztowski 2008, s. 44-45], z których wynika, że większość (60%) respondentów określiło „talent” jako osobę uzyskującą ponadprzeciętne wyniki lub wysoce efektywną. Natomiast 45% ankietowanych zdefiniowało „talent” jako ponadprzeciętne uzdolnienia w jakimś kierunku. Część respondentów (15%) wskazywała również, że utalentowany pracownik to osoba, która zdobyła rozległą wiedzę oraz posiada specyficzne cechy osobowości. W wynikach tych badań pojawiły się także pojedyncze odpowiedzi wiążące pojęcie talentu z wysokimi kwalifikacjami oraz szczególnym doświadczeniem praktycznym związanym z pracą.

Za pracownika utalentowanego należy zatem uznać osobę łączącą wrodzone uzdolnienia z chęcią dalszego rozwoju, poszerzania wiedzy i zdobywania doświadczenia.

Wyjątkowość utalentowanych pracowników wynika z tego, że są dobrem raczej rzadkim, ich podaż i dostępność są więc ograniczone [Pocztowski 2008, s. 39]. W tej sytuacji przedsiębiorstwa zmuszone są do poszukiwania coraz bardziej skutecznych metod pozwalających przyciągnąć oraz zatrzymać utalentowanych pracowników.

### 3. Przyczyny niedoboru utalentowanych pracowników na rynku

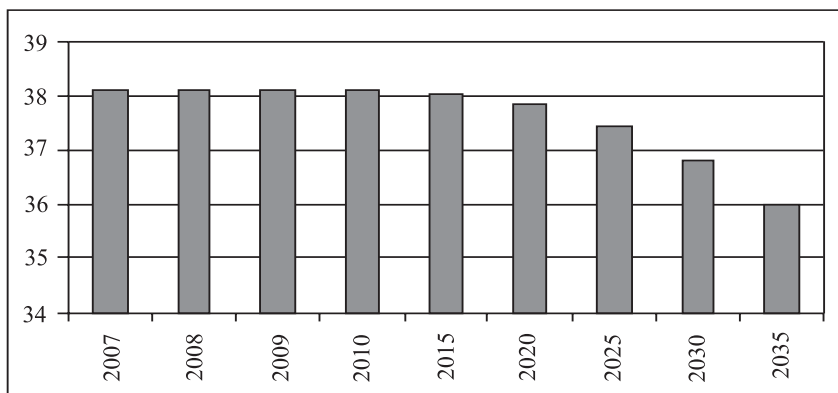
Konieczność wypracowania najbardziej efektywnej konfiguracji metod rekrutacji wynika z braku utalentowanych pracowników na rynku. Firmy zostały zmuszone do rywalizacji o najlepszych pracowników.

Allan Schweyer [Schweyer 2010, s. 2] zwrócił uwagę, że problem braku talentów ma swoje źródła w przeszłości. W późnych latach 90. zostały spopularyzowane internetowe wyszukiwarki pracy, internetowe tablice ogłoszeń, przedsiębiorstwa rozpoczęły elektroniczną rekrutację poprzez firmowe strony internetowe. Rozwój nowych technologii, zwiększona mobilność pracowników, równe szanse zatrudnienia sprawiły, że pracownikom umożliwiono dostęp do największych korporacji.

Aleksy Pocztowski, na podstawie badań własnych oraz studiów literaturowych, wyróżnił cztery główne czynniki, które wpływają na deficyt utalentowanych pracowników w Polsce [Pocztowski 2008, s. 14-34]:

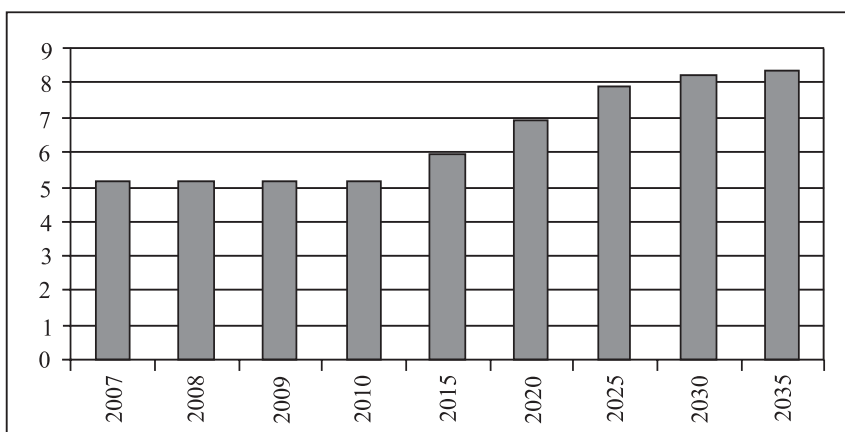
- Przejście społeczeństwa i gospodarki z ery przemysłowej, w której kluczowymi czynnikami produkcji były zasoby naturalne, kapitałowe oraz nisko wykwalifikowana siła robocza, do ery informacyjnej, gdzie strategiczną rolę odgrywa wiedza.
- Zmiany demograficzne w krajach wysoko rozwiniętych, zwłaszcza zjawisko starzejącego się społeczeństwa występujące w większości krajów wysoko rozwiniętych [*Demograficzna przyszłość Europy...* 2006]. Prognozy ludności na lata 2008-2035 potwierdzają, że tendencja ta będzie się rozwijać. Prognozy wskazują, że z roku na rok ludności będzie ubywać (zob. rys. 2), natomiast będzie się zwiększał odsetek osób w wieku lat 65 i więcej (zob. rys. 3). W efekcie na rynku wystąpi niedobór utalentowanych pracowników w wieku produkcyjnym, którzy byliby w stanie zastąpić odchodzących na emeryturę strategicznych pracowników w organizacjach.
- Niedopasowanie systemu edukacji do warunków gospodarki opartej na wiedzy. W Polsce od początku lat 90. rośnie liczba osób podejmujących studia wyższe [Pomianek 2007, s. 72], niewielu studentów jednak wybiera kierunki ścisłe i techniczne (zob. rys. 4), na które zapotrzebowanie ciągle rośnie. W roku akademickim 2009/2010 na kierunkach matematycznych i statystycznych studioowało jedynie 15,2 tys. studentów, informatykę wybrało 81,1 tys. Większość (439,39 tys. studentów) preferowała kierunki ekonomiczne i administracyjne.

W związku z wyjazdami za granicę wykwalifikowanych pracowników fizycznych powoli rozpoczyna się wojna o talenty na najniższych poziomach organizacji.



**Rys. 2.** Prognoza liczby ludności (w mln)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Prognoza ludności na lata 2008-2035*, GUS, Departament Badań Demograficznych, Warszawa 2009, s. 191.



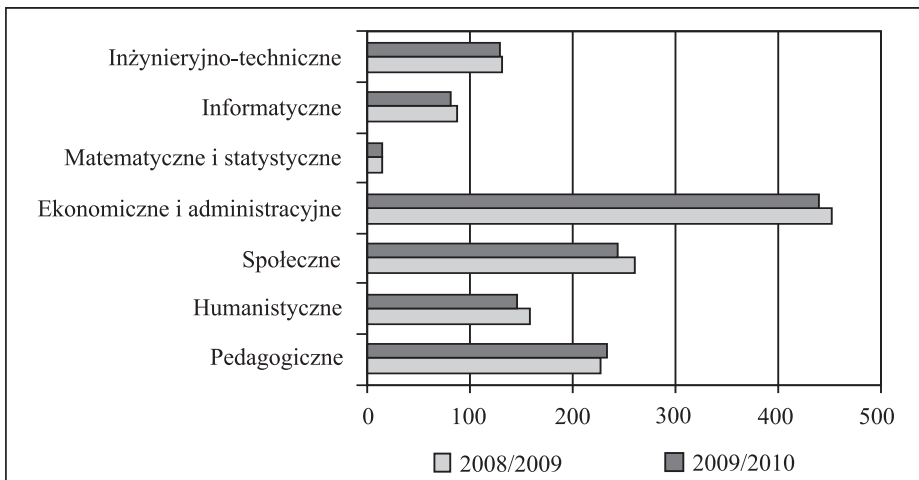
**Rys. 3.** Prognoza liczby ludności w wieku poprodukcyjnym (65+) (w tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Prognoza ludności na lata 2008-2035*, GUS, Departament Badań Demograficznych, Warszawa 2009, s. 204.

W 2006 r. pracownicy niewykwalifikowani byli najbardziej pożądaną przez pracodawców grupą zawodową [Pomianek 2007, s. 17].

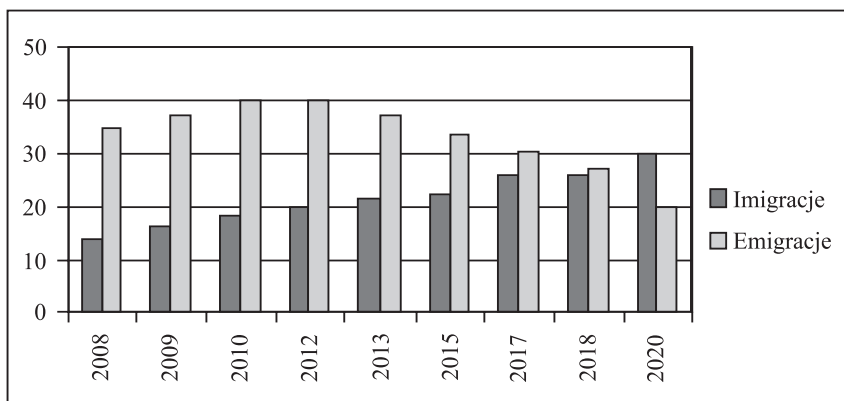
- Mobilność kapitału ludzkiego, która zwiększa – zwłaszcza organizacjom globalnym – dostęp do utalentowanych pracowników. Zwiększona skłonność pracowników do migracji to szansa dla wielu krajów na uzupełnienie deficytu określonych grup zawodowych, dla innych zaś (do nich należy m.in. Polska) oznacza odpływ utalentowanych pracowników. W tym kontekście pozytywne dla Polski są prognozy dotyczące migracji ludności na lata 2008-2020 (zob. rys. 5). Według

danych Głównego Urzędu Statystycznego w ciągu najbliższych 10 lat nawet 50% mniej osób postanowi na stałe opuścić kraj, natomiast będzie rosła liczba imigracji – z 18,3 tys. do 30 tys. w 2020 r.



**Rys. 4.** Studenci szkół wyższych wybranych kierunków studiów (w tys.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny Polski*, Warszawa 2010, s. 250.



**Rys. 5.** Migracje zagraniczne definitywne (na pobyt stały) w latach 2008-2020

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Prognoza ludności na lata 2008-2035*, GUS, Departament Badań Demograficznych, Warszawa 2009, s. 80-81.

Niekorzystne zmiany demograficzne, system edukacji niedopasowany do warunków Gospodarki Opartej na Wiedzy, wzrost mobilności kapitału ludzkiego to elementy, które przez długi czas wypracowały dzisiejszy niedobór pracowników. Przywrócenie stanu równowagi pomiędzy popytem i podażą na wiele grup pracow-

nicznych będzie czasochłonne, dlatego przewiduje się, że w najbliższych latach wzrośnie znaczenie skutecznego systemu pozyskiwania i utrzymania utalentowanych pracowników.

#### **4. Pozytywne i negatywne aspekty rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej**

„Rekrutacja polega na działaniach organizacji na rynku pracy ukierunkowanych na poinformowanie potencjalnych kandydatów o firmie i warunkach uczestnictwa w niej oraz wytworzenie pozytywnych postaw i chęci zatrudnienia” [Kostera, Kownacki 1997, s. 464].

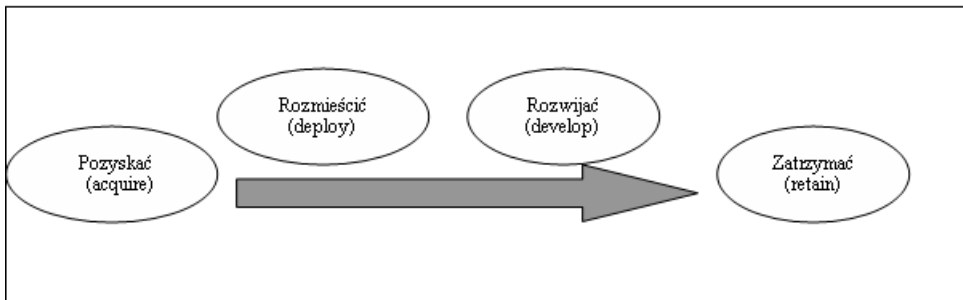
Istnieją dwa główne źródła kandydatów do rekrutacji: wewnętrzny oraz zewnętrzny rynek pracy. Rekrutacja wewnętrzna (nabór wewnętrzny) to rozpatrywanie kandydatur już zatrudnionych pracowników do objęcia wyższych lub innych stanowisk w przedsiębiorstwie, natomiast rekrutacja zewnętrzna (nabór zewnętrzny) to pozyskiwanie poza firmą kandydatów ubiegających się o pracę [Griffin 2004, s. 452]. Zarówno rekrutacja kandydatów wewnątrz firmy, jak i nabór zewnętrzny mają zarówno pozytywne, jaki i negatywne efekty [Kozłowski, Piotrowski 1997, s. 464-465; Griffin 2004, s. 452; Schermerhorn 2008, s. 219].

Rekrutacja wewnętrzna zapewnia własnym uczestnikom możliwość rozwijania kariery zawodowej, budując przywiązanie pracowników do firmy i zapobiegając odejściom dobrych pracowników. W praktyce wiele nowoczesnych przedsiębiorstw daje pierwszeństwo rekrutacji wewnętrznej [Kostera, Kownacki 1997, s. 464]. Pozytywnym efektem dbania o karierę własnych pracowników jest również obniżenie fluktuacji personelu oraz wzmocnienie proefektywnościowej kultury firmy. Należy jednak mieć na uwadze, że w wyniku przesunięcia pracownika na inne stanowisko tworzy się tzw. efekt odbicia – powstaje kolejne stanowisko, które należy niezwłocznie obsadzić.

Nierzadko jednak w przedsiębiorstwie pojawia się potrzeba zatrudnienia ludzi ze świeżym spojrzeniem na pewne sprawy czy też konieczność uzyskania specjalistycznej wiedzy bądź doświadczeń w pracy, których brakuje osobom zatrudnionym w firmie. Należałoby wtedy poszukać kandydatów na zewnętrznym rynku pracy.

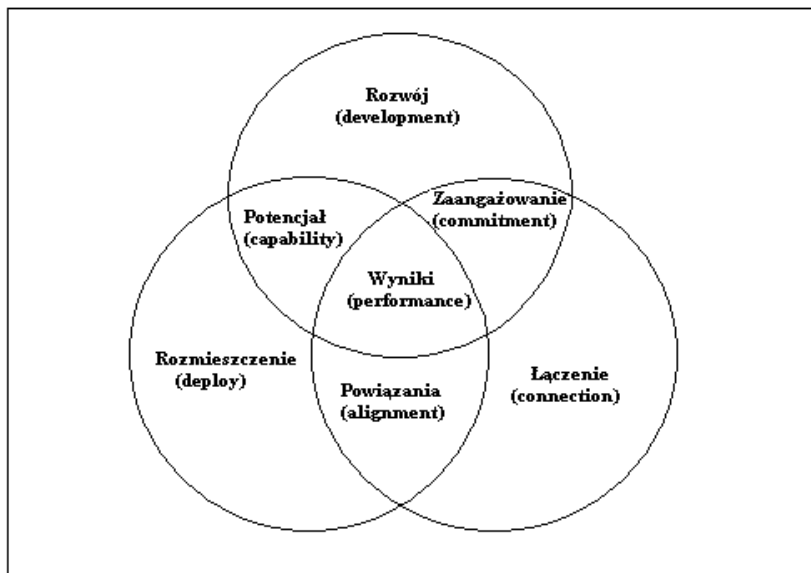
#### **5. Rekrutacja w Strategiach Zarządzania Talentami**

Dylemat związany z wyborem pomiędzy rekrutacją wewnętrzną i zewnętrzną, w odniesieniu do pracowników uznanych za talenty, znajduje swoje odzwierciedlenie w strategiach Zarządzania Talentami. Jednym z najczęściej spotykanych w literaturze przedmiotu jest podział na strategię procesową (zob. rys. 6) i konfiguracyjną (zob. rys. 7).



**Rys. 6.** Strategia procesowa zarządzania talentami

Źródło: *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work*, A Deloitte Research Study, Deloitte 2004, www.deloitte.com, s. 5.



**Rys. 7.** Strategia konfiguracyjna zarządzania talentami

Źródło: *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work*, A Deloitte Research Study, Deloitte 2004, www.deloitte.com, s. 6.

Strategia procesowa koncentruje się na uzupełnieniu wakatów za pomocą rekrutacji zewnętrznej oraz na działaniach związanych z zatrzymaniem obecnych pracowników w organizacji. Wiele firm wybiera taką drogę, gdyż łatwiej zorganizować zewnętrzną rekrutację, niż zadbać o odpowiedni rozwój pracowników oraz ich korzystne rozmieszczenie w przedsiębiorstwie. Autorzy raportu *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work*



wskazują, że jest to droga na skróty oraz podkreślają koszty takiego rozwiązania. Osiągnięcie biegłości w wykonywaniu pracy na danym stanowisku przez kandydata z zewnątrz jest bardziej czasochłonne niż w przypadku pracownika rekrutowanego wewnątrz przedsiębiorstwa. Ponadto polityka rekrutacji zewnętrznej prowadzi do utraty zaangażowania pracowników i rozluźnienia ich związku z firmą.

Koncentrując się na krańcowych etapach strategii Zarządzania Talentami – pozyskaniu i utrzymaniu pracowników, firma pomija elementy najbardziej istotne z punktu widzenia pracowników. Efektywna strategia Zarządzania Talentami powinna być zbudowana wokół elementów najbardziej wartościowych dla klientów tego procesu – pracowników. Elementami tymi są: rozmieszczenie, rozwój i łączenie – kluczowe elementy konfiguracyjnej strategii zarządzania talentami (zob. rys. 7).

Firmy odnoszące sukces na rynku przed rozpoczęciem rekrutacji zewnętrznej w pierwszej kolejności weryfikują potencjał tkwiący wewnątrz przedsiębiorstwa, dopasowując doświadczenie i aspiracje pracowników do zmieniających się potrzeb firmy. Nie oznacza to, że rekrutacja zewnętrzna zostaje pominięta. Jednakże trwająca rywalizacja o najważniejszych pracowników zmusza organizacje do ponownego przemyślenia sposobu zarządzania pracownikami. Na początku należy zidentyfikować segment pracowników, którzy generują i/lub w przyszłości będą generować wzrost firmy. Następnie, zamiast koncentrować się na procesowej strategii zarządzania talentami, firmy powinny skierować swoje działania na najważniejsze dla pracowników elementy: rozwój prowadzący do wzrostu potencjału pracowników, umieszczenie pracownika na najbardziej efektywnym miejscu pracy, zgodnym z jego kompetencjami i zainteresowaniami, oraz budowanie sieci powiązań pomagających pracownikowi osiągnąć założone cele. Koncentrując się na tych trzech elementach, firmy budują zaangażowanie pracowników, prowadzące do coraz lepszego i efektywniejszego wykonywania powierzonych zadań; wiążą właściwą osobę z właściwym stanowiskiem pracy oraz budują potencjał organizacyjny. Strategia konfiguracyjna opiera się na przekonaniu, że pracownicy zadowoleni, spełnieni i docenieni w przedsiębiorstwie nie będą szukali wyzwań na zewnątrz [It's 2008: Do You Know... 2004, s. 6].

Autorzy tematyki Zarządzania Talentami sugerują stosowanie rekrutacji wewnętrznej (będącej podstawą strategii procesowej) dopiero w sytuacji braku dostępu do utalentowanych pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa.

## **6. Efektywność rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej.**

### **Strategie związane z pozyskiwaniem talentów**

Słuszność nadania priorytetu rekrutacji wewnętrznej potwierdzają badania przeprowadzone przez międzynarodowy zespół badaczy na grupie 44 firm zaliczanych do organizacji opartych na wiedzy. Członkowie zespołu badawczego opisali zestaw strategii zarządzania talentami oraz podzielili je na grupy: najbardziej popularne,

najbardziej efektywne oraz najmniej efektywne [Pocztowski 2008, s. 70-71]. Respondenci mieli za zadanie ocenić zestawy strategii oraz je uszeregować. Wyniki dotyczące strategii pozyskiwania talentów zostały zaprezentowane w tabeli 1. Kolejność w tabeli wynika z ocen rankingowych, które poszczególne strategie otrzymały w czasie badań [Pocztowski 2008, s. 73].

**Tabela 1.** Najbardziej popularne, efektywne i nieefektywne strategie pozyskiwania talentów

Strategie pozyskiwania talentów		
Najbardziej popularne	Najbardziej efektywne	Najmniej efektywne
1. Promocja wakatów 2. Wewnętrzny rozwój talentów 3. Wykorzystanie „łowców głów” 4. Rekrutacja przez Internet 5. Opracowywanie planów karier – przemieszczeń i awansów	1. Bardzo konkurencyjny pakiet warunków pracy 2. Wewnętrzny rozwój talentów 3. Reputacja pracodawcy najbardziej pożądanego na rynku 4. Proaktywna polityka rekrutacyjna 5. Promocja wakatów	1. Rekrutacja przez Internet 2. Promocja wakatów 3. Wykorzystanie „łowców głów” 4. Dni otwarte w organizacji 5. Spotkania ze studentami i targi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 72, [za:] Ch. T. Heng, H. A. Quazi, F. M. Horowitz, *Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers*, „Human Resources Management Journal” 2003, nr 13.

Wszystkie strategie wytypowane jako najmniej efektywne to strategie związane z rekrutacją zewnętrzną. Respondenci ocenili, że najsłabsze efekty przynosi rekrutacja przez Internet. W dalszej kolejności, od strategii najmniej efektywnych poczynając, uplasowały się: promocja wakatów, wykorzystanie „łowców głów”, dni otwarte w organizacji, spotkania ze studentami i targi.

Drugą w kolejności najbardziej efektywną strategią, według respondentów, jest dbanie o wewnętrzny rozwój talentów.

Inne efektywne strategie pozyskiwania talentów związane są z zapewnieniem bardzo dobrych warunków pracy, dobrą reputacją pracodawcy, proaktywną polityką rekrutacji oraz promocją wakatów.

Warto zwrócić uwagę na popularność wybranych strategii w Polsce z uwzględnieniem ich skuteczności. Wśród strategii najbardziej popularnych znalazły się związane z rekrutacją wewnętrzną, takie jak: wewnętrzny rozwój talentów, opracowywanie planów karier – przemieszczeń i awansów. Jednocześnie zostały one uznane za najbardziej efektywne. Jednakże w Polsce wciąż popularne jest m.in. wykorzystywanie „łowców głów” oraz rekrutacja przez Internet, strategie uznane przez respondentów jako najmniej efektywne

Zaprezentowane wyniki badań jednoznacznie potwierdzają zasadność priorytetowego traktowania rekrutacji wewnętrznej.

## 7. Podsumowanie. Zarys problemów badawczych

W literaturze przedmiotu funkcjonują dwa uzupełniające się podejścia do pozyskiwania pracowników: jedno promuje kwestie pozyskiwania pracowników, drugorzędnie traktując ich utrzymanie i rozwój w organizacji, drugie sugeruje koncentrację działań wokół zatrzymania utalentowanych pracowników w organizacji, uzupełniająco traktując pozyskiwanie pracowników z zewnątrz organizacji.

Autorzy zajmujący się tematyką Zarządzania Talentami wskazują, że w praktyce zarządzania coraz częściej promowana jest strategia koncentracji na zatrzymaniu pracowników w organizacji i ich rozwoju, traktując pozyskiwanie pracowników z rynku zewnętrznego jedynie uzupełniająco [Pocztowski 2008, s. 73].

Takie podejście potwierdzają zaprezentowane wyniki badań, wskazujące na wyższą efektywność stosowania strategii pozyskiwania talentów związanych z rekrutacją wewnętrzną.

Należy jednak mieć na uwadze zmieniający się model kariery pracownika [Miś 2007, s. 221]. Ścieżka kariery przestaje być wiązana z jedną organizacją oraz awansem pionowym, znaczenie traci bezpieczeństwo zatrudnienia. Jednostki oczekują pewności zatrudnialności, rozwijane są więc kompetencje decydujące o wzroście wartości zatrudnieniowej pracownika. Nowy model kariery przewiduje również mobilność, w niepamięć odchodzi model pracy przez całe życie w jednej firmie. W związku z tym należy pamiętać o rekrutacji zewnętrznej, która pomimo swojej uzupełniającej funkcji jest nieodzownym narzędziem warunkującym zapewnienie organizacji odpowiedniej podaży wykwalifikowanych pracowników w danym czasie.

Zarządzanie Talentami jest w Polsce zjawiskiem relatywnie nowym, w związku z tym nie zostało jeszcze dostatecznie rozpoznane. Jest wiele obszarów wymagających studiów teoretycznych oraz podjęcia badań empirycznych, np. kwestia wykrywalności atrybutów talentu oraz zdefiniowania pracownika utalentowanego, sposoby identyfikowania jednostek utalentowanych, metody pozwalających na skuteczne przyciąganie oraz zatrzymywanie ich w organizacji (m.in. znaczenie reputacji przedsiębiorcy w przyciąganiu utalentowanych pracowników, zapewnienie możliwości samorealizacji i rozwoju), mierzenie rentowności procesu Zarządzania Talentami.

## Literatura

- Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
- Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 34, Wrocław 2008.
- Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznych organizacji*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, PWN, Warszawa 1997.

- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, PWN, Warszawa 1997.
- Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2005.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The war for talent*, Harvard Business Press, Boston 2001.
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Pomianek T., *Rynek pracy w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Informatyki, Rzeszów 2007.
- Schermerhorn J.R. jr., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Schweyer A., *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*, John Wiley and Sons 2010.
- Sękowski A.E., *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, PWN, Warszawa 2004.
- Zając Cz., *Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 34, Wrocław 2008.

## Źródła internetowe

- Demograficzna przyszłość Europy – przekształcić wyzwania w nowe możliwości*, Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela 2006; <http://eur-lex.europa.eu> (1.09.2010).
- It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work*, A Deloitte Research Study, Deloitte 2004, [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).
- Mały Rocznik Statystyczny Polski, Główny Urząd Statystyczny*, Warszawa 2010; <http://www.stat.gov.pl> (10.09.2010).
- Prognoza ludności na lata 2008-2035*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych, Warszawa 2009; <http://www.stat.gov.pl> (1.09.2010).
- The Results of the 6Q survey. The HR Business through the eyes of the HR Professional*, Mercuri Urval, Poland 2009; <http://www.mercuriurval.com> (30.08.2010).
- Zarządzanie Talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy The Conference Board, Warszawa 2006; <http://www.google.pl> (10.08.2010).

## THE METHODS OF TALENT ACQUISITION IN THE ORGANIZATION. INTERNAL RECRUITMENT VERSUS EXTERNAL RECRUITMENT

**Summary:** The paper presents two solutions for talent recruitment: external recruitment and internal recruitment. At the outset it defines the concept of talent in the organization and identifies the reasons for lack of talent on the market. Next the article presents positive and negative effects of various solutions in the enterprise and indicates the effectiveness of different strategies to raise the deficit groups of workers.