

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

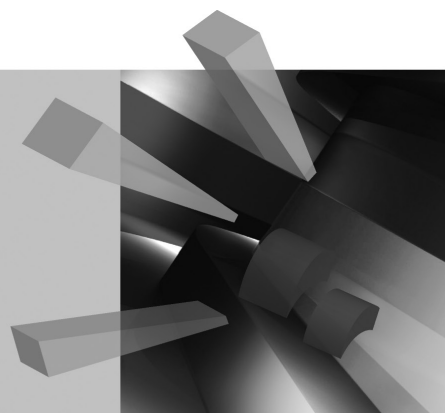
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**272**

# Zmiana warunkiem sukcesu

## Zarządcze instrumenty doskonalenia i rozwoju organizacji



Redaktorzy naukowi

**Jan Skalik**

**Joanna Kacała**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-308-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	7
<b>Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja:</b> Diagnoza kultury organizacyjnej instrumentem doskonalenia organizacji na przykładzie rolniczych spółdzielni produkcyjnych .....	9
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Metodyka badań kultury organizacyjnej.....	19
<b>Piotr Rogala:</b> Mechanizmy doskonalenia systemu zarządzania jakością ISO 9001 .....	27
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kierowanie .....	35
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie TQM z innymi metodami zarządzania – wyniki badań empirycznych .....	46
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Wzrost efektywności procesów w oparciu o narzędzie ARIS – zastosowanie praktyczne .....	57
<b>Zygmunt Kral:</b> Controlling strategiczny z uwzględnieniem strategicznej karty wyników .....	66
<b>Jarema Batorski:</b> Modele zarządzania w sytuacjach kryzysowych w pensjonacie Villa Neve. Wyniki badań i rekomendacje .....	79
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacała:</b> Diagnoza i kierunki doskonalenia systemu zarządzania karierą żołnierzy zawodowych Sił Zbrojnych RP.....	91
<b>Monika Kłos:</b> Zarządzanie utalentowanymi pracownikami jako element doskonalenia organizacji.....	105
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Bezpośrednia partycypacja pracowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach – komunikat z badania .....	114
<b>Natalia Malkiewicz:</b> Marketing personalny jako kierunek rozwoju zarządzania zasobami w polskich podmiotach leczniczych .....	124
<b>Milleniusz W. Nowak:</b> Rozwiązania organizacyjne wspierające zarządzanie relacjami z klientami .....	134
<b>Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak:</b> Jakość a satysfakcja klienta w przedsiębiorstwie usługowym.....	143

## Summary

<b>Barbara Olszewska, Małgorzata Matyja:</b> Organizational culture diagnosis as an instrument of organization improving on the example of agricultural productive cooperatives .....	18
---	----

---

<b>Sylwia Stańczyk:</b> Organizational culture research method .....	26
<b>Piotr Rogala:</b> The mechanism of improving the quality management system ISO 9001 .....	34
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> The management system based on ISO 9001 require- ments in companies growing by direction – the factor for growth acceler- ating or slowing down?.....	45
<b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Integration of controlling and other management methods – the results of empirical research .....	56
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Increase of process efficiency based on ARIS tool – practical application .....	65
<b>Zygmunt Kral:</b> Strategic controlling including balanced scorecard .....	78
<b>Jarema Batorski:</b> Models of management in a crisis situation in Villa Neve guesthouse. Research results and recommendations .....	90
<b>Andrzej Michaluk, Joanna Kacała:</b> Diagnosis and directions of manage- ment system improvement of professional career of Polish armed forces soldiers .....	104
<b>Monika Klos:</b> Management of talented employees as an element of organiza- tion improvement .....	113
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Direct employees participation in micro and small enterprises – research report .....	123
<b>Natalia Malkiewicz:</b> Personnel marketing as a direction for development in human resources management in Polish healthcare institutions .....	133
<b>Milleniusz W. Nowak:</b> Organizational solutions supporting customer rela- tionship management .....	142
<b>Małgorzata Gotowska, Anna Jakubczak:</b> Quality vs. satisfaction of a cus- tomer in service enterprise .....	153

**Monika Kłós**

Wyższa Szkoła Biznesu w Pile

---

## ZARZĄDZANIE UTALENTOWANYMI PRACOWNIKAMI JAKO ELEMENT DOSKONALENIA ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Artykuł traktuje o podejściu do inwestowania w pracowników ponadprzeciętnych. Zaakcentowano w nim, że istotną kwestią jest określenie standardów dobierania i rozwoju pracowników. Celem artykułu jest wskazanie, iż zarządzanie talentami polega na dopasowaniu talentów do ról zawodowych; że o dopasowaniu do określonej roli decydują najsilniejsze strony, indywidualne talenty. Ponieważ pracownicy utalentowani w szczególny sposób przyczyniają się do wzrostu wartości rynkowej firmy, przed menedżerami stoi trudne zadanie zatrzymania ich w organizacji przy jednoczesnej analizie rentowności inwestycji w talenty.

**Słowa kluczowe:** talent, zarządzanie talentami, sukcesja talentu.

### 1. Wstęp

Inwestycja w pracownika rozpoczyna się już na etapie budowania i prowadzenia procesu jego przyciągnięcia do organizacji, a następnie skupia się na wszystkich działaniach mających za zadanie zatrzymanie najlepszych ludzi w firmie. Nie wystarczy samo zdiagnozowanie talentu, trzeba jeszcze zaplanować jego dalszą karierę i ścieżki rozwoju. Uważa się, że najważniejszymi działaniami, umożliwiającymi utrzymanie pracowników, są selekcja, rozwój i motywowanie. Powoduje to konieczność aktywnego oddziaływania ze strony organizacji na przebieg procesu zarządzania talentami, utożsamianego z odnoszącym się do jednostek wybitnie uzdolnionych zbiorem działań, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju, przy równoczesnym zapewnieniu realizacji celów organizacji [Ingram 2011, s. 85]. Potrzeba zapobiegania odejściom utalentowanych osób stanowi dziś najważniejszą przesłankę wprowadzania programów zarządzania talentami [Internet 3, s. 10]. Poza tym okazuje się, że z trudnościami w pozyskiwaniu odpowiednich fachowców boryka się ponad jedna trzecia pracodawców na świecie [Internet 4]<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Odsetek ten niestety rośnie – trzy lata temu, w najgorszym momencie kryzysu, wynosił mniej niż jedna trzecia. Wniosek: kiedy kondycja światowej gospodarki poprawia się, brak talentów staje się coraz bardziej dotkliwy.

## 2. Od rekrutacji do sukcesji

Kluczowym elementem strategii HR w wielu firmach jest wypracowanie przewagi konkurencyjnej poprzez stworzenie specjalnego programu zarządzania talentami. Kadra zarządzająca zdaje sobie sprawę, że w tzw. Erze Człowieka proces zarządzania talentami musi być tożsamy z celami strategicznymi firmy. Istotną kwestią jest określenie standardów dobierania i rozwoju pracowników, co ma dać firmie konkretną wartość biznesową.

Mimo iż panuje Era Człowieka, Era Informatyki i powszechne jest przekonanie, że sukces przedsiębiorstwa zależy od kapitału intelektualnego pracowników, to wciąż zbyt rzadko trend ten stosowany jest w praktyce. Kolejne raporty pokazują podejście przedsiębiorstw do tej kwestii. Badanie Talent Management 2011: Perception and realities [Internet 2]<sup>2</sup> wskazuje, że w 58% amerykańskich firm istnieje strategia zarządzania talentami, w tym w dużych firmach (82%) stosowana jest częściej, natomiast w średnich i małych odpowiednio 57% i 55%. W Polsce natomiast ok. 40% firm nie prowadzi programów zarządzania talentami [Internet 1]<sup>3</sup>. Najczęściej wynika to z niejasności w definiowaniu pojęcia „talent”, problemu wyboru postrzegania talentów wszystkich pracowników lub tych wybranych, dylematu formułowania grupy docelowej takiego programu. Zarządzanie talentami postrzegane jest jako wyłanianie najbardziej efektywnych pracowników przez ich przełożonych (23%) lub nagradzanie pracowników z najwyższą oceną (11%). Zaledwie 16% przedsiębiorstw postrzega zarządzanie talentami jako rozwój silnych stron pracowników poprzez optymalny dobór szkoleń. I właśnie zrozumienie tego aspektu stanowi klucz do sukcesu – czyli przygotowywanie planu sukcesji już na etapie rekrutacji pracownika. Efektywne zarządzanie talentami jest powiązane z kompetencjami i predyspozycjami pracowników, stąd w praktyce świadome firmy budują profile kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk pracy, oceniając posiadane kompetencje pracowników, budując jednocześnie plan rozwoju na podstawie luk kompetencyjnych.

Posunięciem wpływającym na efektywność powodzenia takich działań jest w konsekwencji opieranie się na mocnych stronach pracownika, a nie na słabych. Jedynie w takim przypadku zostanie wykorzystany potencjał pracowników. Okazuje się, że wykorzystanie potencjału ludzkiego ma mało wspólnego z eliminowaniem luk kompetencyjnych.

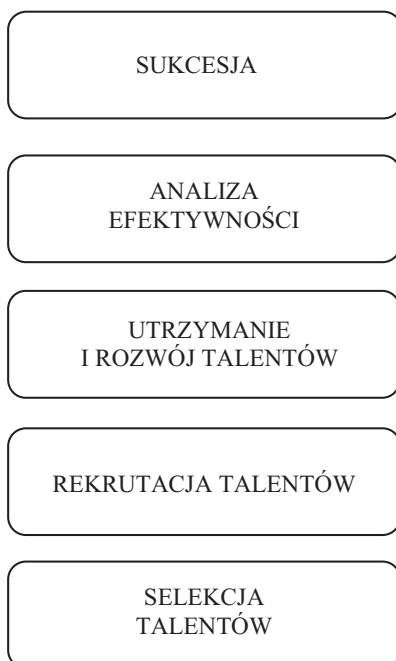
Czy to jest dobra droga, można łatwo sprawdzić, zadając sobie i pracownikom pytanie: ile godzin w ciągu dnia spędzasz, robiąc rzeczy, które naprawdę chcesz robić i które dobrze ci wychodzą? Niewielki odsetek ludzi przez większość czasu w pracy wykonuje swoje zadania z chęcią i dobrze. Główne pytanie, jakie należy

---

<sup>2</sup> Badanie ADP Research Institut, sierpień 2011 r., wśród pracowników HR z 602 amerykańskich firm zatrudniających minimum 500 pracowników.

<sup>3</sup> Badanie GAVDI Polski i Controlling Partner pt. „Wsparcie zarządzania zasobami ludzkimi przez controlling w Polsce” (przeprowadzone wśród 93 firm finansowych w okresie XI 2010-VI 2011).

postawić, brzmi: dlaczego ten odsetek jest tak niski? Jakie podejście przyjąć, aby poprawić wydajność potencjału pracowniczego?



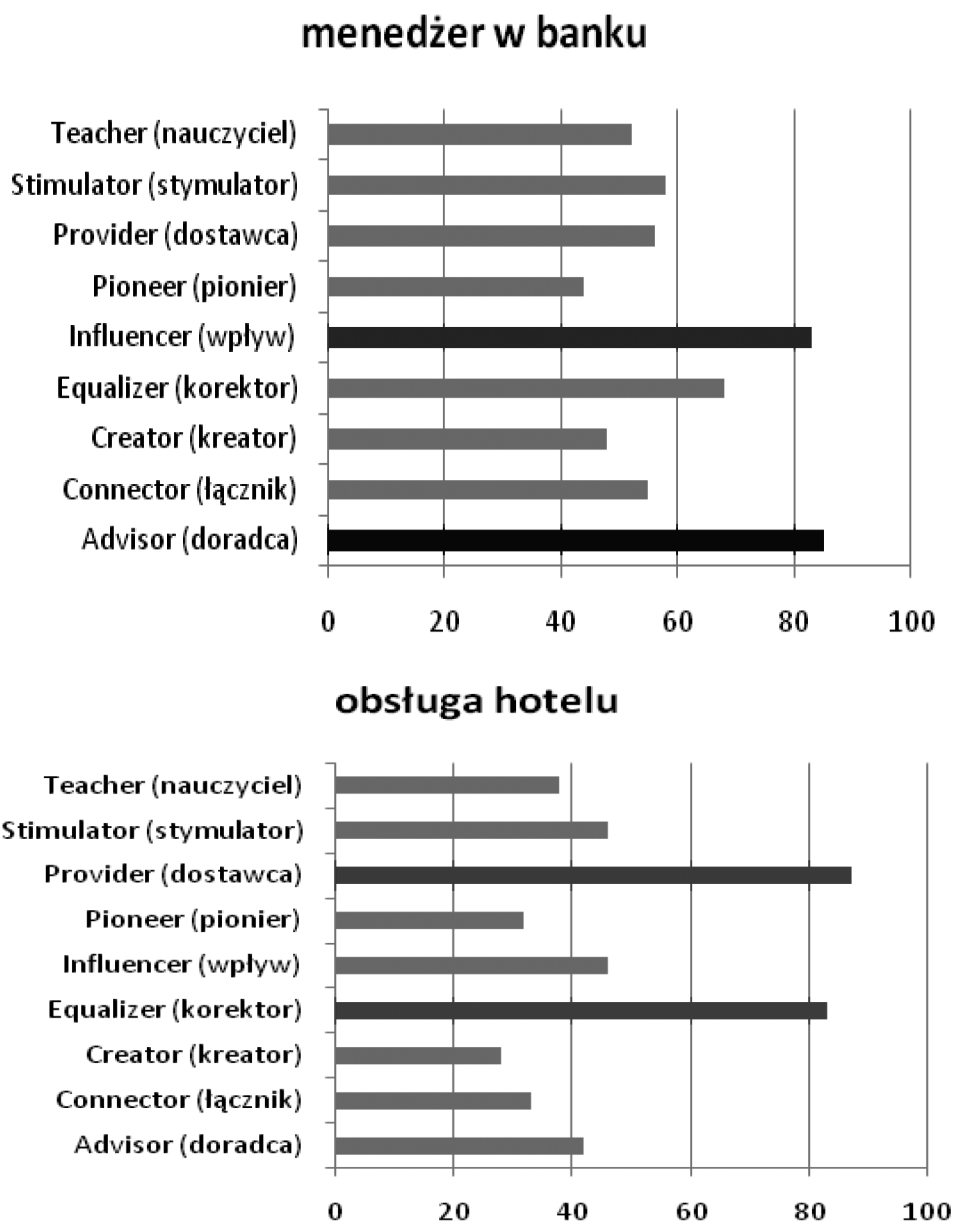
Rys. 1. Proces zarządzania talentami

Źródło: opracowanie własne.

Proces zarządzania talentami to proces wewnętrzny, który opiera się na kluczowych elementach życia zawodowego pracowników, jak rekrutacja, rozwój, ocena, planowanie przyszłości. Dlatego firmy muszą świadomie wybrać metody poszczególnych elementów tego procesu i zdecydować, czy będą rekrutować z zewnątrz czy wewnątrz organizacji i w jaki sposób. Następnie dopasować narzędzia selekcji do sprawdzenia „stopnia dopasowania” kompetencji kandydata do profilu stanowiskowego. Kolejno zaplanować rozwój mocnych stron, aby wykorzystać potencjał pracownika. Sposób ten pomoże sprawdzić możliwość alokowania konkretnego układu silnych stron danej osoby. Na przykład zestaw mocnych stron, jak orientacja na wynik i samodzielność, może wskazywać na karierę eksperta działającego samodzielnie, a nie menedżera dużego zespołu. Takie podejście zmienia perspektywę projektowania programów rozwojowych pracowników.

Badania psychologiczne wskazują, iż większość ludzi z natury nie skupia się na swoich mocnych stronach, tylko całe życie koncentruje się na przezwyciężaniu słabości.

O wykorzystywaniu swoich mocnych stron pisał prezes TMBC M. Buckingham [2010, s. 193], przedstawiając badania skoncentrowane na dopasowaniu talentów do ról zawodowych.



Rys. 2. Kluczowe uzdolnienia niezbędne do osiągnięcia sukcesu w określonej roli zawodowej

Źródło: [Filipowicz 2012, s. 73].



Okazało się, że w większości przypadków o dopasowaniu do określonej roli decydują dwa rodzaje najsilniejszych zasobów człowieka: najsilniejsze strony, indywidualne talenty. Rysunek 2 wskazuje kluczowe kompetencje dla danej roli (zaznaczone na czerwono).

Nowe podejście, które nie pozwoli popełnić błędu zaangażowania osoby do roli, do której nie ma predyspozycji, wymaga realizacji czterech zasad. Są to [Filipowicz 2012, s. 73]:

1. Określenie potencjału. Należy dokładnie wskazać obszary, w których dana osoba jest najlepsza, czym lubi się zajmować oraz z czego czerpie energię. Można w tym zakresie posiłkować się istniejącymi narzędziami (np. Strength Finder, testy kompetencyjne etc.) lub po prostu o tym porozmawiać.

2. Plan rozwoju. Jak w każdej sytuacji związanej z rozwojem plan wytycza ścieżkę możliwych działań. Warto wskazać, co pracownik powinien zrobić sam, a w jakim zakresie może liczyć na wsparcie przełożonego i organizacji.

3. Budowanie zaangażowania. Wszelkie działania rozwojowe wymagają wysiłku. Nawet jeśli jest to przyjemny wysiłek (robię to, co lubię), to od początku musi być jasne, że wszystkim zależy na przekraczaniu coraz to nowych wyzwań rozwojowych. Świadomość, że jest to jedno z moich najważniejszych zadań niemal zawsze pomaga przezwyciężyć chwile zwątpienia i trudności.

4. Wzmacnianie. Rozwój zasobów (silnych stron, talentów) to nie działanie, które można zrealizować w kilka miesięcy. Zwykle jest to podróż na całe życie. Dlatego tak ważne jest docenianie wysiłków, zauważanie postępu, wsparcie w usuwaniu barier, na które na pewno się natknie każdy pracownik.

### 3. Biznesowa wartość inwestowania w talenty

Typologia komunikacyjna w psychologii biznesu podpowiada, jakich metod i sposobów, a konkretniej, jakich zwrotów używać podczas negocjacji z przeciwnikiem ze względu na jego cechy osobowości. Jednak każdego decydena w biznesie interesują konkretne wartości. Zaledwie 2% firm w Polsce dostrzega wprost możliwość poprawy kondycji ekonomicznej organizacji dzięki wprowadzeniu programu zarządzania talentami. Dlatego tak istotna jest rola menedżera pełniącego rolę analityka rentowności inwestycji w talenty. Można w ten sposób przekonać kadrę zarządzającą o wymiernych korzyściach inwestowania pieniędzy w talenty. Niektóre organizacje wykorzystują pomiar rentowności inwestycji do przyznawania dodatkowych zasobów lub zwiększania budżetów [Phillips, Stone, Pulliam-Phillips 2003, s. 27]. Został wskazany wzór na obliczenie rentowności inwestycji w zasoby ludzkie [Phillips, Stone, Pulliam-Phillips 2003, s. 248]:

$$\text{Rentowność inwestycji (\%)} = \frac{\text{korzyści netto z programu}}{\text{koszty programu}} \times 100.$$

Należy rozważyć również fakt, iż do talentów mogą zostać zaliczeni tylko wybrani, ponadprzeciętni (nie wszyscy) pracownicy. Wyliczenie przychodów osiągniętych przez wybranych pracowników.

niętych przez talenty w stosunku do pozostałych pracowników, ze względu na fakt bezpośredniego wpływu użycia kompetencji miękkich talentów do uzyskania przychodów, może być trudne, ale nie niemożliwe. M. Yapp wskazuje na badania przeprowadzone przez Cranfield School of Management, z których wynika, iż 15% organizacji regularnie korzysta ze wskaźnika ROI dla talentów, wykorzystując przy tej ocenie koszty na osobę (58% badanych), całkowite koszty zarządzania talentami (53%), koszty zarządzania talentami w stosunku do kosztów utrzymania talentów w organizacji (43%), koszty zarządzania talentami w stosunku do produktywności (40%), koszty indywidualnych technik zarządzania talentami (33%) [Yapp 2009, s. 6-7].

Kolejnym ciekawym podejściem jest analiza talentów za pomocą wskaźnika ROT (*return on talent*), zaproponowanego przez S. Chowdhury'ego [Chowdhury 2000, s. 10], czyli:

$$ROT = \text{wiedza wytworzona/inwestycja w talent.}$$

Jak słusznie zauważa J. Kopeć, brakuje tu informacji o wskaźniku mierzącym wiedzę wytworzoną przez talenty. Można tego dokonać poprzez ustalenie wartości dodanej wnoszonej do przedsiębiorstwa przez talenty lub efekty osiągnięte ze sprzedaży wiedzy wytworzonej przez utalentowanych pracowników. Przychody ze sprzedaży wiedzy wytworzonej mogą być odległe od wytworzenia danych produktów, programów, patentów (zakup licencji, wpłaty franchisingowe). Pomiar inwestycji w talenty powinien obejmować koszty szkoleń i doskonalenia talentów, koszty wynagradzania talentów i koszty świadczeń dla nich. Kolejną ważną rzeczą jest perspektywa opłacalności inwestowania w talenty. Czasami rok to za krótko, by ją sprawdzić, dlatego należałoby wykorzystać „efekt dźwigni talentów”, który polega na dążeniu do zwiększenia wartości licznika [Kopeć 2012, s. 84]. Wielkość wiedzy wytworzonej można zwiększyć poprzez dopasowanie umiejętności talentów do wykonywania zadań, rozwijanie ich mocnych stron. Inne praktyki, jak niepodwyższanie wynagrodzenia, mogą doprowadzić do ich odejścia z przedsiębiorstwa.

Regularna i pogłębiona analiza *ROI of talent* może przekonać zarządzających, że warto inwestować w talenty.

#### **4. Wybrane strategie utrzymania talentów**

Utrzymanie utalentowanych jednostek w organizacji wymaga starannie opracowanej strategii oraz konsekwencji w realizowaniu zadań HR. Ważna jest także analiza fluktuacji (płynności) kadr w celu poznania przyczyn odejść pracowników z firmy [Karwiński 2008, s. 121-124] i stworzenia sposobów zapobiegania temu zjawisku.

W okresie wzmożonej rywalizacji o najlepszych pracowników organizacje powinny wdrażać całościowe, zintegrowane procesy rozwojowe, składające się ze szkoleń połączonych z innymi, innowacyjnymi formami zdobywania i przekazywania poznanych „mądrości”. Dodatkowo programy te powinny być spójne z działa-

niami na rzecz tworzenia kultury opartej na wiedzy i kształceniu, a także z kreowaniem postawy sprzyjającej jej wymianie. W rezultacie tak przygotowane programy wspierają zatrzymanie utalentowanych pracowników w organizacji [Tabor 2008].

Dzięki nieformalnej i nieszablonowej wiedzy pracownicy utalentowani często proponują nietypowe sposoby rozwiązania problemów. W celu osiągnięcia optymalnych rezultatów w swojej pracy osoby ponadprzeciętne posługują się jednak najczęściej kombinacją wiedzy ukrytej i jawnej [Miś 2008, s. 143].

W związku z dużą różnorodnością potrzeb zdolnych pracowników ważne jest zachowanie swego rodzaju elastyczności w doborze form szkoleniowych. Dla talentów bardziej skuteczne i efektywne wydają się nowoczesne formy szkoleń aktywizujących. Dotyczą one głównie zarządzania wiedzą ukrytą, a w szczególności jej tworzenia, dystrybucji i wykorzystywania poprzez interakcje i pracę grupową. Wśród metod aktywizujących wyróżnia się między innymi:

- coaching,
- mentoring,
- e-learning,
- konferencje dla menedżerów i specjalistów [Ingram 2011, s. 100].

Coaching uznawany jest za najbardziej skuteczne narzędzie, którego zadanie polega na rozwoju umiejętności, wiedzy i postawy uczącej się osoby [Ingram 2011, s. 100]. Coach, niczym trener, pokazuje szkolonej osobie, jak daną rzecz należy zrobić [Davis i in. 2010, s. 24]. Istotne znaczenie ma tutaj relacja łącząca coacha i ucznia, polegająca na zwiększeniu uwagi obojga, zmniejszeniu lęku przed błędem, oraz pozwalająca na rozpoznanie i zrozumienie umiejętności oraz potrzeb podopiecznego [Miś 2008, s. 145].

Mentor pełni z kolei funkcję doradcy, przewodnika. Jest nim najczęściej osoba z dłuższym stażem [Davis i in. 2010, s. 24], z odpowiednim bagażem doświadczeń, sukcesami zawodowymi, ciesząca się szacunkiem wśród pozostałych członków organizacji oraz mająca pewność co do swojego miejsca pracy. Duże znaczenie ma także wewnętrzna motywacja obu stron relacji mentorskiej: mentor realizuje swoją potrzebę rozwijania innych, a osoba rozwijana czerpie korzyści z faktu pozyskiwania nowych umiejętności [Wrzosek-Borodiuk 2009, s. 51].

W kolejnej metodzie szkoleniowej, jaką jest e-learning, wykorzystywane są technologie informatyczne. E-learning stanowi zazwyczaj rozszerzenie i uzupełnienie metod bezpośrednich [Ingram 2011, s. 101]. Technika ta pozwala na doskonalenie się bez względu na miejsce i czas. Umożliwia pracownikowi zdobywanie wiedzy przy różnych okazjach [Miś 2008, s. 146].

Również organizowane dla menedżerów i specjalistów konferencje są doskonałą okazją do integracji i budowania więzi (relacji) nieformalnych, tak istotnych dla utalentowanych osób. Na konferencje zapraszani są często eksperci, którzy mogą podzielić się swoją wiedzą. Dla pracowników firmy to szansa na zaprezentowanie referatów i odczytów [Ingram 2011, s. 101].

Często wykorzystywanym sposobem jest tymczasowe powierzenie utalentowanemu pracownikowi nierutynowych zadań, specjalnych projektów, podczas których

nabywa on nowych, kolejnych umiejętności [Miś 2008, s. 145], a organizacja ma dodatkową okazję do sprawdzenia talentu w nietypowych okolicznościach. Najważniejszą miarą talentu są bowiem jego osiągnięcia [Listwan 2005, s. 23].

## 5. Zakończenie

Gospodarki świata powoli powstają z kryzysu gospodarczego, który dramatycznie zahamował rozwój wielu z nich oraz wpłynął na zmniejszenie planowanych inwestycji. W nowej, kształtującej się rzeczywistości determinantą wzrostu gospodarczego przedsiębiorstw jest kapitał ludzki. Czynnikiem decydującym o sukcesie lub porażce staje się zatem umiejętność zdobywania najlepszych pracowników. Niestety, pracodawcom coraz trudniej jest pozyskiwać talenty niezbędne do rozwoju przedsiębiorstw<sup>4</sup>. Niepokoi również fakt, iż rośnie liczba pracodawców lekceważących ten problem.

## Literatura

- Buckingham M., *Wykorzystaj swoje silne strony. Użyj dźwigni swojego talentu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010.
- Chowdhury S., *Towards the Future of Management* [w:] *Management 21 c*, red. S. Chowdhury, Financial Times, Prentice Hall, London 2000.
- Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Filipowicz G., *Rozwijanie efektywności*, „Personel i Zarządzanie”, luty 2012, nr 2/263.
- Ingram T., *Zarządzanie talentami – teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
- Karwiński M., *Retencja pracowników utalentowanych*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Kopeć J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2012.
- Listwan T., *Zarządzania talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Miś A., *Charakterystyka procesów rozwojowych pracowników utalentowanych*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Phillips J.J., Stone R.D., Pulliam-Phillips P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Humanfactor, Kraków 2003,
- Tabor J., *Programy rozwojowe – jak kształcić talenty w organizacjach*, „E-mentor” 2008, nr 5(27).
- Yapp M., *Measuring the ROI of talent management*, „Strategic HR Review” 2009, vol. 8, no. 4.
- Wrzosek-Borodiuk A., *Rozwijanie gwiazd III*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 12.

---

<sup>4</sup> ManpowerGroup już od siedmiu lat bada zjawisko kryzysu talentów, z którym borykają się państwa na całym świecie. Raport „Niedobór talentów 2012” pokazuje, że z trudnościami w pozyskiwaniu odpowiednich fachowców boryka się ponad jedna trzecia pracodawców na świecie, [www.manpowergroup.pl](http://www.manpowergroup.pl), czerwiec 2012.

### Źródła internetowe

- [1] <http://www.gavdi.com/en-GB/Search.aspx?M=News&PID=0&NewsID=71> (Badanie GAVDI Polski i Controlling Partner, „Wsparcie zarządzania zasobami ludzkimi przez controlling w Polsce”), 1.09.2012.
- [2] <http://hrstandard.pl/2011/10/12/zarzadzanie-talentami-mija-sie-z-potrzebami-biznesu> (Badanie ADP Research Institut, „HR Standard”, sierpień 2011), 1.09.2012.
- [3] [www.conference-board.org/europe.htm](http://www.conference-board.org/europe.htm) (Raport badawczy „Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań”, The Conference Board, 2006), 3.09.2012.
- [4] [www.manpawergroup.pl](http://www.manpawergroup.pl) (Raport „Niedobór talentów 2012”, 2012), 6.09.2012.

## MANAGEMENT OF TALENTED EMPLOYEES AS AN ELEMENT OF ORGANIZATION IMPROVEMENT

**Summary:** The article shows an approach in investing in gifted employees. It is essential to determine standards of workers' selection and development. The aim of the article is to show that talents management consists in adjusting talents to professional roles. Because gifted workers contribute to the increase of company value on the market, managers have a difficult goal to keep them in the company, at the same time paying attention to a profitability analysis of investment in talents.

**Keywords:** talent, talents management, succession of talent.