

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

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),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

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 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-493-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Zbigniew Antczak:</b> Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce .....	13
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych .....	24
<b>Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk:</b> Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych .....	33
<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji .....	45
<b>Beata Buchelt:</b> Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych .....	61
<b>Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski:</b> Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań .....	74
<b>Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski:</b> Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
<b>Iwona Czaplicka-Kozłowska:</b> Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur .....	99
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński:</b> Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze .....	108
<b>Zdzisława Janowska:</b> Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych .....	120
<b>Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji .....	130
<b>Monika Kampioni-Zawadka:</b> Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji .....	140
<b>Tomasz Kawka:</b> Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń .....	152
<b>Małgorzata Kluska-Nowicka:</b> Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym .....	165
<b>Jacek Kopeć:</b> Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników .....	177
<b>Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek:</b> Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
<b>Iwona Kubica:</b> Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
<b>Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka:</b> Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek:</b> Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group .....	219
<b>Grzegorz Łukasiewicz:</b> Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
<b>Alicja Miś:</b> Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową .....	241
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie .....	254
<b>Piotr Oleksiak:</b> Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji .....	272
<b>Ewa Olszak:</b> Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji .....	283
<b>Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak:</b> Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych .....	295
<b>Piotr Pilch:</b> Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji .....	308
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych .....	325
<b>Sylwia Przytuła:</b> Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych .....	337
<b>Anna Rakowska:</b> Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
<b>Tomasz Sapeta:</b> Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych .....	361
<b>Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik:</b> Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów .....	372
<b>Agata Ślodkiewicz:</b> Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku .....	389
<b>Agnieszka Springer:</b> Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji .....	399
<b>Marzena Stor:</b> Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	409
<b>Aneta Stosik:</b> HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej .....	423
<b>Marzena Syper-Jędrzejak:</b> Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera .....	432
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich .....	442
<b>Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski:</b> Różnorodność metod zarządzania marką osobistą .....	454
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta .....	463

## Summaries

<b>Zbigniew Antczak:</b> Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland .....	23
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
<b>Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk:</b> Pay and work values preferences based on the empirical studies .....	44
<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization .....	60
<b>Beata Buchelt:</b> Performance management in Polish companies operating on international markets .....	73
<b>Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski:</b> Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results .....	89
<b>Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski:</b> Managing human potential in the conditions of cultural diversity .....	98
<b>Iwona Czaplicka-Kozłowska:</b> Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński:</b> Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions .....	119
<b>Zdzisława Janowska:</b> The role of management in the adaptation of multicultural work teams .....	129
<b>Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz:</b> Human resource management vs. organization effectiveness .....	139
<b>Monika Kampioni-Zawadka:</b> Talent management in a contemporary organization .....	151
<b>Tomasz Kawka:</b> Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system .....	164
<b>Małgorzata Kluska-Nowicka:</b> Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
<b>Jacek Kopeć:</b> Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
<b>Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek:</b> Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
<b>Iwona Kubica:</b> Business model for diversity management implementation...	206
<b>Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka:</b> Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results .....	218
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek:</b> Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group .....	229

<b>Grzegorz Łukasiewicz:</b> Organizational effects of diversity management .....	240
<b>Alicja Miś:</b> Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application .....	271
<b>Piotr Oleksiak:</b> The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations .....	282
<b>Ewa Olszak:</b> The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection .....	293
<b>Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak:</b> Selected determinants of sports talents development.....	307
<b>Piotr Pilch:</b> The role of organizational policy within social capital management in organization .....	324
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes .....	336
<b>Sylwia Przytuła:</b> The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings .....	350
<b>Anna Rakowska:</b> Diversity of human resources – the research state and future challenges .....	360
<b>Tomasz Sapeta:</b> Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets .....	371
<b>Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik:</b> Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches .....	388
<b>Agata Słodkiewicz:</b> Development of organization potential – case study .....	398
<b>Agnieszka Springer:</b> Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
<b>Marzena Stor:</b> Managerial capital as a source of company's competitive advantage .....	422
<b>Aneta Stosik:</b> Idea Management concept implementation in small service business.....	431
<b>Marzena Syper-Jędrzejak:</b> Diversity management as an essential competence of the contemporary manager .....	441
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
<b>Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski:</b> Diversity of personal branding methods.....	462
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital .....	473

**Monika Kampioni-Zawadka**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## ZARZĄDZANIE TALENTAMI WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Niniejsza praca zwraca uwagę na problem niedoboru utalentowanych pracowników i zjawisko globalnej walki o talenty. W artykule przedstawiono koncepcję zarządzania talentami w przedsiębiorstwie adresowaną do potencjalnych i obecnych pracowników oraz warunki realizacji tego typu działań. Poruszono problematykę tworzenia marki pracodawcy oraz rolę zasobów ludzkich w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Omówiono wyniki badań ankietowych autora przeprowadzone w Wielkopolsce wśród pracowników różnej wielkości przedsiębiorstw (dotyczące sposobów pozyskiwania, zatrzymywania, rozwoju zasobów ludzkich w organizacji i powodów budowania przez przedsiębiorstwa marki pracodawcy) oraz studentów (dotyczące najskuteczniejszych metod pozyskiwania i utrzymania talentów, atrybutów atrakcyjnego pracodawcy, efektywnych metod motywacji zatrudnionych pracowników).

**Słowa kluczowe:** talent, polityka zarządzania talentami, walka o talenty, *employer branding*, kapitał intelektualny.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.12

*Rzeczywista motywacja bierze się z osiągnięć, osobistego rozwoju,  
zadowolenia z pracy i uznania.*

Frederick Herzberg

### 1. Wstęp

W XXI wieku w gospodarce opartej na wiedzy w rozwoju przedsiębiorstwa zyskuje na znaczeniu jego kapitał intelektualny, w którego skład wchodzi: „kapitał ludzki, kultura organizacyjna, strategia, klienci, produkty, jakość, innowacyjność, badania i rozwój, marki, informacje, technologie informacyjne, przejęcia, połączenia i alianse strategiczne, wpływ na środowisko naturalne, promocja i *public relations*” [Marcinkowska 2011, s. 498]. Niektóre ze wspomnianych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa nie są uwzględniane w bilansie i nie podlegają wycenieniu (tj. chociażby

marka, *know how*, reputacja czy zasoby ludzkie<sup>1</sup>), ale to właśnie dzięki nim przedsiębiorstwo może stać się konkurencyjnym podmiotem na rynku i budować swoją wartość. Zgodnie z koncepcją interesariuszy w przedsiębiorstwie do wewnętrznych grup interesu zalicza się pracowników [Gableta 2012, s. 13]. Do zewnętrznych można zakwalifikować zatem potencjalnych kandydatów do pracy jako klientów przedsiębiorstwa i adresatów działań *employer branding* (EB)<sup>2</sup>. Działania EB mają na celu zbudowanie wizerunku atrakcyjnego przedsiębiorstwa na rynku pracy w świadomości wspomnianych już wyżej dwóch grup – aktualnych pracowników i potencjalnych kandydatów, w tym także talentów. Według pracodawców zapytanych w 2012 roku o czynniki, które będą miały największy wpływ na biznes w ciągu najbliższych 2 lat, jako pierwszy wskazano „kwestie gospodarcze” (32%), a na drugim miejscu „niedobór talentów” (17%) [Raport Employer Branding ... 2014, s. 5]. Z kolei za główne trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji w 2013 roku 61% respondentów z całego świata uznało *ex aequo* „przywództwo 2.0”<sup>3</sup> i „bój o rozwój talentów”<sup>4</sup> za „trend obecnie bardzo istotny” [Elastyczność i zmiana ... 2013, s. 8].

Dodatkowo odnotowano istotne przesunięcie akcentu z walki o talenty na rzecz walki o ich rozwój, czyli projektowanie takiej polityki zarządzania talentami (PZT), której założenia koncentrują się nie tylko na pozyskiwaniu talentów z zewnątrz, ale również na atrakcyjnej formule ich rozwoju w organizacji. Trendem wyłaniającym się jest „otwarta gospodarka talentami”, która ma na celu opracowanie sposobów wymiany talentami między przedsiębiorstwami bez konieczności zatrudniania na stałe (tj. korzystanie z potencjału i uzdolnień osób niezatrudnionych w organizacji, np. klientów czy freelancerów). Dlatego istotne wydaje się wskazanie na zasadność prowadzenia PZT (niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa) oraz dobór odpowiednich kanałów komunikacji z potencjalnymi talentami, a także konieczność zidentyfikowania, rozwoju i utrzymania talentów wewnątrz organizacji. W ramach potwierdzenia tej tezy przytoczono wyniki badań z raportów polskich i zagranicznych oraz wyniki badań własnych autora artykułu.

## 2. Pojęcie talentu i jego znaczenie dla organizacji

Słowo talent kojarzone jest z czymś cennym, niezwykłym i unikatowym. Według definicji słownikowej [Doroszewski 2000] oznacza ono:

---

<sup>1</sup> Mimo że zasoby ludzkie są niematerialnymi aktywami firmy, w literaturze znane są jednak sposoby ich wyceny, m.in.: metoda zdyskontowanych przepływów pieniężnych, metoda kosztów historycznych, metoda odtworzeniowa, wskaźnik Q Tobina, ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego, rentowność inwestycji w kapitał ludzki, wskaźniki systemowe [Rostkowski 2011, s. 581-599].

<sup>2</sup> Pojęcie *employer branding* będzie stosowane na zmianę ze sformułowaniami: budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, pracodawca z wyboru, budowanie marki pracodawcy i ze skrótem EB.

<sup>3</sup> „Przywództwo 2.0” odnosi się do sposobów zarządzania nowymi pokoleniami pracowników, otwartymi na technologie.

<sup>4</sup> W Polsce trend „bój o rozwój talentów” znalazł się dopiero na szóstym miejscu.



- „niezwykłą, nieprzeciętną zdolność twórczą”,
- „człowieka obdarzonego niezwykłą zdolnością twórczą”,
- „jednostkę wagi, stosowaną w starożytnej Babilonii, przyjętą później w Grecji i wielu innych krajach starożytnych za podstawę systemu pieniężnego ...”.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi w ujęciu „elitarnym” mianem talentów określamy tylko wybranych pracowników lub pracownika, odróżniających się wyjątkowymi cechami i umiejętnościami od pozostałych, a w ujęciu „egalitarnym” traktujemy wszystkich lub prawie wszystkich podwładnych jako cenny zasób organizacji [Tabor 2013, s. 11-12]. Dla organizacji talent to całokształt cech lub/i zdolności, umiejętności, wiedzy charakterystycznych dla danego pracownika, stanowiący o jego nieprzeciętnej wartości dla pracodawcy, wyróżniający go na tle całej zbiorowości i determinujący osiągnięte przez niego wyniki. Według autora niniejszego artykułu takie rozumienie słowa talent jest w pełni poprawne, aczkolwiek żadna definicja tego pojęcia nie jest w pełni wyczerpująca. Warto w tym miejscu podkreślić, że talenty różnią się między sobą. Ich rodzaje sklasyfikował A.J. Tannenbaum, wyróżniając: „talenty krytyczne – rzadkie, ale niezbędne i pożądane dla organizacji czy społeczności [...]; wyróżniające – częściej spotykane i istotne dla organizacji, zwykle jednostronne [...]; nadmiarowe – rzadkie, ale niekoniecznie niezbędne dla rozwoju i istnienia organizacji [...]; niepotrzebne – dziwne [...]; zbyteczne, tzw. anty-talenty ...” (za: [Tabor 2013, s. 12]). Kluczowe dla organizacji staje się pozyskiwanie talentów w takim obszarze, który jest jej najbardziej potrzebny. W związku z tym niezbędne się staje wcześniejsze opracowanie profilu kompetencyjnego pracownika na danym stanowisku, aby obsadzić wakat kandydatem o profilu najbardziej zbliżonym do wymaganego przez organizację.

Chociaż stopa bezrobocia rejestrowanego w Polsce w kwietniu 2014 roku wyniosła 13% [GUS 2014], z czego wynika, że na rynku pracy występuje duża podaż zasobów ludzkich, paradoksalnie pracodawcy deklarują problem ze znalezieniem pracowników. W badaniu z 2013 roku przeprowadzonym dla serwisu Pracuj.pl wśród 400 pracowników działów *human resources* (HR), 56% z nich oświadczyło, że największym wyzwaniem w codziennej pracy jest dla nich znalezienie odpowiednich kandydatów, dlatego 53% respondentów poświęca aż od 1 do 5 godzin w tygodniu na selekcję aplikacji [Raport „HR-owca ... 2013, s. 3-4]. W ramach zasobów ludzkich czynnikiem wyróżniającym są ich kompetencje, tj.: wiedza, doświadczenie, postawy, umiejętności. Decydują one o uznaniu jednych kandydatów za bardziej „pożądanych” na rynku pracy od pozostałych. Z badań przeprowadzonych wśród polskich pracodawców w 2012 roku wynika, że najważniejszymi kryteriami przy zatrudnianiu absolwentów były kompetencje osobowe i interpersonalne (32% wskazań), intelektualne i akademickie (25%) [Kompetencje i kwalifikacje ... 2012, s. 9] oraz udział kandydatów w stażach, praktykach organizowanych przez firmę (22%). Mniej istotne były: kierunek studiów (7%), dyplom licencjata/magistra (7%), udział w wymianie międzynarodowej (3%), ocena na dyplomie (2%), typ uczelni (publicz-

na, niepubliczna) (2%) [*Kompetencje i kwalifikacje ... 2012*, s. 9]. Z badań wynika zatem, że dla pracodawców ważniejsze od wykształcenia kandydata są jego umiejętności interpersonalne i osobowość.

### 3. Zarządzanie talentami w organizacji

Zarządzanie talentami (ZT) można najprościej zdefiniować jako „pozyskiwanie, rozwijanie i zatrzymywanie w organizacji wyróżniających się pracowników (>>talentów<<), z reguły poprzez tworzenie dla nich specjalnych programów rozwojowych oraz zapewnianie lepszych warunków pracy” [Tabor 2013, s. 7]. Etapami ZT są: pozyskiwanie (wewnętrzne i zewnętrzne rekrutacje), identyfikacja i rozwój, retencja, ewaluacja rozwoju talentów.

Przesłankami do wprowadzenia PZT w przedsiębiorstwie mogą być m.in.:

- niedobór talentów na rynku,
- chęć pozyskania wartościowych zasobów ludzkich do organizacji,
- osiągnięcie dzięki talentom przewagi konkurencyjnej,
- identyfikacja potencjalnych talentów spośród zatrudnionej kadry,
- maksymalne wykorzystanie potencjału wewnętrznych zasobów kadrowych i podnoszenie ich efektywności,
- utrzymanie i rozwój obecnych pracowników,
- zmniejszenie stopnia odpływu talentów,
- budowanie wizerunku atrakcyjnego przedsiębiorstwa (*employer branding* zewnętrzny i wewnętrzny),
- osiągnięcie celów strategicznych przedsiębiorstwa (misja, wizja),
- wzrost wartości firmy i kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa,
- wdrożony ERM (*employee relationship management*), tj. zarządzanie relacjami z pracownikami.

Skuteczna PZT opiera się przede wszystkim na różnorodności stosowanych metod i narzędzi, zarówno na etapie pozyskiwania talentów, jak i utrzymywania wcześniej zidentyfikowanych w przedsiębiorstwie. W tabeli 1 zamieszczono przykłady PZT w zakresie pozyskiwania i retencji pracowników.

W zależności od preferencji grupy docelowej stosowane będą inne od wspomnianych wyżej działań. Decyzję o wprowadzeniu PZT w przedsiębiorstwie może determinować kilka czynników, m.in.:

- globalna walka o talenty w związku z ich niedoborem,
- demografia (starzejące się społeczeństwo, wolniejszy przyrost naturalny),
- zmiany kulturowe (różne pokolenia pracowników z odmiennymi oczekiwaniami, międzynarodowe zespoły pracowników).

O tym, jak duże znaczenie ma czynnik pierwszy w rozwoju przedsiębiorstwa, świadczy fakt, że już w 1996 roku firma McKinsey&Company użyła określenia „wojna o talenty” w kontekście rywalizacji przedsiębiorstw o cenne zasoby ludzkie na rynku [Armstrong 2011, s. 503]. Obecnie nabiera ono jeszcze większego znacze-

**Tabela 1.** Działania realizowane w ramach PZT w przedsiębiorstwie na etapie pozyskiwania i retencji

Pozyskiwanie	Retencja
• wieloetapowa rekrutacja (w tym AC)	• awanse wewnętrzne (poziome, pionowe)
• <i>head-hunting</i>	• ścieżki kariery, programy sukcesji
• <i>social media</i> i oryginalne kampanie rekrutacyjne	• rotacja stanowiskowa i szkolenia
• firmowe strony WWW	• dobra atmosfera pracy, prawidłowa komunikacja
• zakładki kariera	• <i>coaching</i> i mentoring
• marketing personalny	• marketing personalny
• <i>employer branding</i> zewnętrzny	• <i>employer branding</i> wewnętrzny
• „grywalizacja” i konkursy	• praca zdalna, elastyczne formy zatrudnienia
• staże, praktyki	• delegowanie uprawnień
• stypendia dla najlepszych	• motywatory płacowe i pozapłacowe
• portale rekrutacyjne i agencje pracy	• wdrożony system ocen pracowniczych
• obecni pracownicy w roli ambasadorów marki pracodawcy oraz ambasadorzy wśród studentów	• badanie zadowolenia pracowników i ich zaangażowania
• współpraca z biurami karier i uczelniami wyższymi, zamawiane kierunki studiów	• pochwały i informacja zwrotna, stopniowy wzrost odpowiedzialności
• udział w Targach Pracy, Dniach Kariery, prowadzenie warsztatów na uczelniach	• realizacja rozwojowych projektów (w tym również własnych)

Źródło: opracowanie własne.

nia. Do największych wyzwań w obszarze rekrutacji dla osób odpowiedzialnych za HR w firmach w 2013 roku należały: „trudności w rekrutacji kandydatów z umiejętnościami poszukiwanymi na rynku pracy” (49% wskazań), „niedopasowanie umiejętności kandydatów do potrzeb pracodawców” (48%), „rekrutacja młodych talentów – dopasowanie narzędzi rekrutacyjnych do ich zwyczajów” (26%) [*Wyzwania HR ... 2012*, s. 8]. Są to główne przyczyny konieczności wdrożenia PZT w przedsiębiorstwie. Warto jednak podkreślić, że od samych właścicieli talentów zależy, czy podejmą pracę w danej organizacji oraz, jeśli się tak stanie, jak długo w niej zostaną. W skali globalnej sytuacja wygląda podobnie, jak potwierdzają wyniki badań firmy ManpowerGroup z 2013 roku wśród 38 tysięcy pracodawców na całym świecie. Ponad 35% z nich ma problem z obsadzeniem stanowisk z powodu niedoboru talentów<sup>5</sup> [*Niedobór talentów ... 2013*, s. 5]. W związku z tym w bieżącym funkcjonowaniu organizacji następuje „ograniczenie możliwości świadczenia usług klientom” (43%) i „spadek konkurencyjności/ produktywności” (39%) [*Niedobór talentów ... 2013*, s. 10]. Dlatego firmy podejmują działania zaradcze i starają się rozwijać obecnych pracowników (45%), wprowadzają nowe modele organizacji pracy (27%) oraz wyszukują nowych źródeł pozyskiwania potencjalnych talentów (24%) [*Niedobór talentów ... 2013*, s. 11].

<sup>5</sup> W Polsce taki problem deklaruje 32% respondentów.

**Zewnętrzni adresaci PZT przedsiębiorstwa.** W związku z tym, że większość działań związanych z pozyskiwaniem talentów odbywa się za pomocą medium elektronicznego, jakim jest Internet, powstało nowe określenie na adresatów tych działań – mianowicie „Talent 2.0” (D. Tampscott za: [Tabor 2013, s. 169]). Odnosi się ono do pojęcia „Web 2.0” definiującego środowisko sieciowe jako miejsce wymiany myśli, poglądów, plików i interakcji użytkowników tego medium. Internet staje się miejscem, w którym potencjalni kandydaci poszukują informacji o pracodawcach. Największe zainteresowanie wzbudzają kolejno informacje na temat: „atmosfery, klimatu pracy i kultury organizacyjnej, warunków pracy, wynagrodzenia i dodatkowych świadczeń” u danego pracodawcy [*Kandydat i firma ...* 2011, s. 23].

Dla różnych pokoleń pracowników mają jednak znaczenie inne czynniki kojarzone z atrakcyjnością potencjalnego pracodawcy, określane mianem wskaźnika atrakcyjności pracodawcy EVP (*employee value proposition*). Na przykład pokolenie X jako osoby urodzone w latach 1965-1976 cenią sobie stabilność i pewność zatrudnienia, wiążąc się niekiedy z jedną organizacją na całe życie. Przedstawiciele nowego pokolenia pracowników zwanego Y (Millennium, *echo boomers*) przyszli na świat w latach 1977-1998. Są to jednostki ceniące sobie elastyczne formy zatrudnienia, nowe technologie, przywiązujące wagę do *work-life balance* bardziej niż do wysokości wynagrodzenia, chętniej zmieniające pracodawców, stawiające na różnorodność i możliwości samorozwoju [Kaye, Jordan-Evans 2012, s. 258-259]. W 2013 roku firma Deloitte opublikowała raport z badań wśród studentów i absolwentów, który miał na celu określenie, w jaki sposób postrzegają oni pracę i jakie wartości wyznają [*Pierwsze kroki ...* 2013]. Uczestniczyli w nim studenci, głównie 4 roku (obecnie 1 rok studiów magisterskich w systemie studiów dwustopniowych), którzy stanowili 80,7% ogółu respondentów, oraz absolwenci – 19,3%. Chociaż wiek tych osób pozwala zaliczyć ich do pokolenia Y, to wyniki badań wskazują, że zachodzą wśród nich rozbieżności zarówno w stosunku do pracy, jak i hierarchii wartości, co ilustruje tab. 2.

Dla większości respondentów (62,3%) praca okazała się ważna, a dla 35,4% raczej ważna, w tym zyskiwała na znaczeniu w życiu wraz z wiekiem. Praca znalazła się na 4 miejscu w hierarchii ważności, a przed nią wskazano kolejno na rodzinę, zdrowie i rozwój osobisty. Głównymi celami kariery zawodowej były: chęć bycia specjalistą w danej dziedzinie i niezależność finansowa. Grupa potencjalnych kandydatów uznała za najważniejsze w rozwoju pracowników (w pracy lub w trakcie odbywania praktyk): mentoring i *coaching* z regularną informacją zwrotną (28,5%), pracę w różnych obszarach specjalizacyjnych (18,8%), *job shadowing* (obserwowanie i naśladowanie pracy osób z doświadczeniem) (15,3%), międzynarodowe środowisko pracy (11,3%). Przy wyborze potencjalnego pracodawcy respondenci wezmą pod uwagę: możliwość rozwoju i zdobywania nowych umiejętności (22,5%), wysokie wynagrodzenie (16,2%), interesujące i rozwijające projekty (12,1%), dobrą atmosferę pracy (7%), możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego (6,8%).

**Tabela 2.** Podział respondentów ze względu na odmienne oczekiwania, priorytety i nastawienie do pracy

Nazwa grupy	% badanych	Charakterytyka
Nastawieni na pracę	29	praca, kariera i rozwój zawodowy są ważniejsze od czasu wolnego i <i>work-life balance</i> ; mają za sobą różnorodne doświadczenia zawodowe; wysoko oceniają swoje kompetencje w porównaniu do innych kandydatów; wyznają etos pracy; mają plan kariery i wiedzą, jak go zrealizować
Poszukujący znaczenia	20	praca jest dla nich bardzo istotna, lecz nie ważniejsza od rodziny, przyjaciół, rozwoju osobistego; kariera i pieniądze to rzecz drugorzędna; wykonywana praca musi interesować i dawać poczucie satysfakcji; znalazło się tutaj najwięcej kobiet w porównaniu z innymi grupami
Beztrosscy	16	bardziej od pracy, kariery i możliwości rozwoju liczą się dla nich przyjaciele, znajomi, wolny czas; nie interesuje ich zbytnio społeczna użyteczność pracy i pomoc innym; grupa korzystająca z życia i lubiąca kontakty z innymi
Wymagający	14	głównie absolwenci; praca, kariera i pieniądze są tak samo ważne, ale uznają także za istotne <i>work-life balance</i> i czas wolny; wysoko oceniają swoje kompetencje w porównaniu do innych kandydatów; mają wyższe wymagania w stosunku do potencjalnych pracodawców; zwykle już pracują lub odbywają praktyki; znalazło się tutaj więcej mężczyzn
Unikający	11	praca to wartość poboczna; chcą spokojnie żyć, bez stresu i wyzwań; lubią wolny czas; praca tylko jako źródło dochodu; nisko oceniają swoje kompetencje w porównaniu do innych kandydatów i szanse na zdobycie dobrej pracy; mają mniejsze doświadczenie w pracy lub praktykach od pozostałych grup
Zdystansowani	11	najważniejsze są dla nich zdrowie, rodzina, <i>work-life balance</i> ; lubią kontakty z ludźmi, równe traktowanie i społeczną użyteczność; praca stanowi dla nich wartość poboczną

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pierwsze kroki ... 2013].

**Wewnętrzni adresaci PZT przedsiębiorstwa.** 56% respondentów uznało „zatrzymanie talentów w firmie i ich rozwój” za największe wyzwanie w obszarze motywowania pracowników [Wyzwania HR ... 2012, s. 9]. Oznacza to, że samo pozyskanie talentów lub zidentyfikowanie ich wśród aktualnych pracowników nie jest gwarancją sukcesu. Ważniejsze jest efektywne wykorzystanie umiejętności swoich pracowników przy jednoczesnym zaspokojeniu ich potrzeb. W przeciwnym bowiem razie można ich stracić.

Każda organizacja powinna przemyśleć, w jaki sposób zatrzymać w firmie pracowników. Zaprojektowanie ścieżek kariery czy możliwość szkoleń stanowią już podstawę w PZT. Coraz skuteczniejsze okazuje się delegowanie uprawnień i dawanie odpowiedzialnych zadań, dzięki którym pracownik zaspokaja wyższe potrzeby

– samorealizacji<sup>6</sup> i uznania. Trzeba jednak pamiętać, że nowe cele stawiane przed pracownikiem należy zaprojektować według zasady SMART, tj. powinny one być: skonkretyzowane, mierzalne, akceptowalne, realne i terminowe. W przeciwnym razie mogą zniechęcać niż motywować do pracy.

Dobrymi przykładami PZT są również polskie firmy. Ponieważ jest ich wiele, przy wyborze przykładów dobrych praktyk w ZT wewnątrz przedsiębiorstwa posłużono się trójką laureatów IV edycji Randstad Award w Polsce, mającego na celu wyłonienie najbardziej atrakcyjnego pracodawcy w kraju w 2014 roku [*Wyniki badania ... 2014*]. Na podium znalazły się kolejno:

1. Mercedes-Benz Polska.
2. Toyota Motor Manufacturing Poland.
3. Samsung Electronics Polska.

Zwycięzca rankingu został doceniony przez respondentów za: „wysokie zarobki, możliwości rozwoju zawodowego oraz przyjazną atmosferę pracy”. Zdobywca drugiego miejsca zapewnia pracownikom: „wysokiej jakości szkolenia, silne kierownictwo oraz interesującą treść pracy”. Natomiast laureat III miejsca gwarantuje „stabilną sytuację finansową oraz tworzenie warunków dla rozwoju pracowników w ramach struktury firmy”. Aby przekonać się, jakie sposoby motywacji i rozwoju będą najskuteczniejsze w stosunku do talentów w konkretnej organizacji, warto przeprowadzić ocenę zadowolenia z pracy wśród aktualnych pracowników.

#### 4. Wyniki badań ankietowych na pracownikach i studentach

Poniżej opisano wyniki dwóch samodzielnych badań ankietowych autora. Pierwsze zostało zrealizowane w 2013 roku wśród 118 pracowników podmiotów różnej wielkości, mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników (0-20, 21-50, 51-100, 101-500, 501-1000 oraz powyżej 1000 pracowników). Miało ono na celu określenie stopnia zaangażowania pracodawców badanych respondentów w działania wizerunkowe adresowane zarówno do już zatrudnionych pracowników, jak i potencjalnych kandydatów na rynku pracy. Na pytanie, „dlaczego przedsiębiorstwa stosują działania w zakresie budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy?”, respondenci odpowiedzieli: firma zyskuje dzięki temu popularność i większą rozpoznawalność na rynku pracy (35,7%), przyciąga utalentowanych i wykwalifikowanych pracowników (32,7%) oraz zatrzymuje dobrych pracowników (17,9%). Około 9% podało jako powód wzrost zysków przedsiębiorstwa i naśladownictwo konkurencji (4,8%).

Zdaniem respondentów jeszcze nie wszystkie firmy stosują działania w celu utrzymania obecnych i pozyskania nowych pracowników, ponieważ: w Polsce takie czynności dopiero zyskują popularność (46,8%) i jest to zbyt kosztowne (35,5%).

---

<sup>6</sup> „Firma Intuit zachęca pracowników, by spędzali 10% czasu pracy, realizując projekty, które są związane z ich pasją. [...] – w ubiegłym roku firma przyznała najlepszemu innowatorowi nagrodę w wysokości miliona dolarów w gotówce wraz z udziałami w firmie, by dalej rozwijać ten produkt” [*Elastyczność i zmiana ... 2013, s. 54*].

Pojawiły się także odpowiedzi: nie przynosi to efektów (6,4%), nie jest to zgodne z polityką firmy (5,7%), bo jest to niepotrzebne (4,3%), bo konkurencja też ich nie stosuje (1,3%).

W pytaniu dotyczącym najskuteczniejszych sposobów zwrócenia uwagi potencjalnych kandydatów, stosowanych przez własnych pracodawców, respondenci podali: oferowanie dobrej atmosfery pracy (23,4%), prowadzenie działań z zakresu public relations oraz marketingu personalnego (16,2%), ściśle określona PZT (15,3%), propagowanie etycznych wartości (15,3%), wysokie/konkurencyjne wynagrodzenie (15,3%), *work-life balance* (8,2%) i „drzwi otwarte” dla studentów (6,3%). Aż 30,6% respondentów stwierdziło, że ich pracodawca nie prowadzi żadnych działań w tym zakresie.

Ważne w aspekcie efektywności metod ZT w przedsiębiorstwie było pytanie o sposoby budowania zaangażowania i lojalności zatrudnionych pracowników przez obecnych pracodawców badanych respondentów. Najwięcej wskazań uzyskało stwarzanie dobrej atmosfery pracy (26%) oraz warunków rozwoju zawodowego i poszerzania kwalifikacji (25,9%). Na kolejnym miejscu wymieniono motywację płacową (11%), pozapłacową (10,5%) i dobrą komunikację wewnętrzną (7,3%). Aż 19,3% respondentów przyznało, że ich pracodawca nie prowadzi żadnych tego typu działań.

Drugie badanie przeprowadzono w 2014 roku w grupie 100 studentów z Wielkopolski, z czego 57% respondentów stanowiły kobiety, a 43% mężczyźni. Spośród ogółu badanych 58% miało za sobą co najmniej jeden staż odbyty na studiach. W trakcie realizacji ankiety 54% pracowało i równolegle studiowało, a 9% studioowało i odbywało staż. Osoby, które aktualnie pracowały, w większości świadczyły pracę na podstawie umowy zlecenia w małych i mikroprzedsiębiorstwach, a prawie wszyscy stażyści otrzymywali wynagrodzenie za odbywanie praktyki. Celem badania było określenie, jakie metody rekrutacji nowych talentów i utrzymywania aktualnych są najskuteczniejsze według potencjalnych adresatów tego typu działań oraz czy wszystkie przedsiębiorstwa, niezależnie od swojej wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników, powinny wdrażać PZT według badanych. 51% respondentów uznało, że liczba zatrudnionych pracowników nie ma znaczenia, ponieważ w każdej firmie powinno się prowadzić takie działania. 57% ogółu respondentów wyraziło opinię, że przy wyborze pracodawcy nie będą kierować się kryterium wdrożonej PZT jako kluczowym. Gdy jednak zestawiono PZT z wynagrodzeniem, okazało się, że dla 43% istotniejsze będzie wynagrodzenie, dla 40% dwa kryteria są tak samo istotne, dla 13% nie ma to znaczenia, a dla 4% to PZT jest istotniejsza.

Na pytanie o najskuteczniejsze kanały rekrutacji nowych talentów ankietowani wymienili kolejno: staże studenckie, współpracę pracodawców z uczelniami wyższymi i biurami karier, gry<sup>7</sup> i konkursy adresowane do potencjalnych kandydatów, *head-hunting*. Najmniej skuteczna okazała się firmowa strona WWW.

---

<sup>7</sup> Zastosowanie gier w rekrutacji określa się mianem grywalizacji. W przyciąganiu potencjalnych kandydatów do pracy wykorzystywały ją Kompania Piwowarska (gra na Facebooku w celu wytypowania kandydatów na stanowisko koordynatora *social media*) i L'Oréal (gra Reveal by L'Oréal też na Face-

Za najbardziej atrakcyjne miejsce pracy ankietowani uznali przedsiębiorstwo, które: stwarza pracownikom możliwość samorealizacji, oferuje awanse wewnętrzne, zapewnia dobrą atmosferę pracy, oferuje atrakcyjne motywatory płacowe i pozapłacowe, przestrzega *work-life balance*, projektuje ścieżki karier. Mniej atrakcyjne dla młodych respondentów okazały się: budowanie wizerunku dobrego pracodawcy, przestrzeganie wartości etycznych, zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz informacja zwrotna od pracodawcy. Dla 12% respondentów wszystkie z wymienionych wyżej czynników były tak samo atrakcyjne. Kluczowe przy wyborze przyszłego pracodawcy okazały się: motywacja finansowa (premie, nagrody), możliwość szkoleń, benefity (karty Multisport, bony, zniżki na zakupy artykułów firmowych), motywacja pozafinansowa (szacunek, uznanie, pochwała). Najmniej znaczący był *coaching* i mentoring.

Za najskuteczniejsze sposoby zatrzymania talentów w przedsiębiorstwie respondenci uznali: ścieżki karier i awanse wewnętrzne, dobrą atmosferę pracy, atrakcyjne wynagrodzenie, liczenie się ze zdaniem i opinią pracowników. Najmniej wskazań miały: CSR (*corporate social responsibility*), wdrożony system ocen pracowniczych, delegowanie uprawnień.

## 5. Zakończenie

W obliczu globalnego niedoboru talentów kluczowe okazuje się ich zidentyfikowanie wewnątrz organizacji i efektywne wykorzystanie posiadanych przez nich kompetencji. Dlatego wprowadzanie do przedsiębiorstwa polityki ZT staje się największym priorytetem różnych organizacji we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy, gdzie zasoby ludzkie decydują o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Pomimo dużej liczby osób chętnych do pracy pracodawcy nadal wskazują na problemy z pozyskiwaniem kandydatów o odpowiednich umiejętnościach. Dodatkowo dostrzegają konieczność dopasowania narzędzi doboru i retencji do nowych pokoleń talentów i konieczność konkurowania o ograniczone zasoby jednostek wybitnych w ramach walki o talenty.

Jak podkreślają respondenci opisanych badań własnych autora artykułu, a także aktualni pracownicy oraz potencjalni kandydaci, wielkość organizacji nie ma znaczenia dla wprowadzenia w niej PZT. Jako najważniejsze w przyciąganiu talentów do firmy można podać: dobrą atmosferę pracy, działania *public relations* i marketing personalny, PZT, wartości etyczne i wynagrodzenie (wg aktualnych pracowników) oraz możliwość samorealizacji, awanse, dobrą atmosferę pracy, motywatory płacowe i pozapłacowe (wg studentów). Za najskuteczniejsze sposoby zatrzymywania pracowników uznano: dobrą atmosferę pracy, warunki do rozwoju i poszerzania

---

booku, której finaliści byli zapraszani na rozmowy rekrutacyjne na stanowisko stażysty w różnych działach [Czerwińska 2013, s. 15]. W 2011 roku dużą popularnością wśród kandydatów na całym świecie (również w Polsce) cieszyła się gra „Mój Hotel Marriot” stworzona przez Marriott International, polegająca na zarządzaniu hotelem i restauracją w sieci.



kwalifikacji, motywację płacową i pozapłacową (zdaniem aktualnych pracowników) oraz ścieżki karier i awanse, dobrą atmosferę pracy, wysokie wynagrodzenie i uwzględnianie opinii pracowników (zdaniem studentów). Niektóre wyniki badań autora pokryły się z wynikami innych wspomnianych w niniejszym artykule raportów. Na przykład dla potencjalnych i aktualnych pracowników istotne są, m.in. możliwość rozwoju, wynagrodzenie, dobra atmosfera pracy. Zasadne wydaje się przeprowadzenie badania ankietowego w grupie pracodawców przedsiębiorstw różnej wielkości, mierzonej liczbą zatrudnianych pracowników, dotyczącego rozwoju zatrudnionych zasobów ludzkich i przyciągania do firmy nowych talentów, w ramach kontynuacji opisanych wyżej badań. Uzyskane wyniki, zestawione z omówionymi w niniejszym artykule, przyniosłyby odpowiedź na pytanie, czy oczekiwania potencjalnych i obecnych talentów pokrywają się z ofertą pracodawców oraz czy warto prowadzić PZT w przedsiębiorstwie. W razie dużej rozbieżności pracodawcy otrzymaliby bardzo istotną informację zwrotną, na podstawie której mogliby przemodelować aktualną strategię ZT lub (gdy jeszcze jej nie posiadają) zastanowić się nad jej wprowadzeniem.

W niektórych branżach działania związane z pozyskiwaniem i utrzymywaniem talentów są narzucone przez rynek i konkurencję, na przykład gdy w grę wchodzi pozyskanie zasobów o wyjątkowych umiejętnościach lub kompetencjach (branża IT, nowe technologie). Największymi wyzwaniem dla organizacji w 2013 roku były otwarta gospodarka talentami i zarządzanie różnorodnością w zespołach złożonych z pracowników o odmiennych kompetencjach [*Elastyczność i zmiana ...* 2013] i prognozuje się, że tak będzie również w 2014 roku.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 5 rozszerzone, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Czerwińska D., *Można wygrać pracę*, „Puls Biznesu” 2013, nr 229, s. 15.
- Doroszewski W. (red.), *Słownik języka polskiego*, 2000, <http://doroszewski.pwn.pl/haslo/talent/> (02.04.2014).
- Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*, Deloitte, Raport, <http://www.forunit.pl/files/report.pdf> (20.03.2014).
- Gableta M. (red.), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012.
- GUS 2014, [stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultstronaopisowa/1772/1/5/wybrane\\_miesieczne\\_wskazniki\\_makroekonomiczne\\_cz\\_i.xls](http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultstronaopisowa/1772/1/5/wybrane_miesieczne_wskazniki_makroekonomiczne_cz_i.xls) (12.06.2014).
- Kandydat i firma w sieci, czy w pełni wykorzystujemy potencjał Internetu w budowaniu wizerunku pracodawcy?*, HRK SA, GazetaPraca.pl, 2011, [http://www.hrk.pl/docs/raport\\_marzec2011.pdf](http://www.hrk.pl/docs/raport_marzec2011.pdf) (20.03.2014).
- Kaye B., Jordan-Evans S., *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Kompetencje i kwalifikacje poszukiwane przez pracodawców wśród absolwentów szkół wyższych wchodzących na rynek pracy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Amerykańska Izba Handlu

- w Polsce, Ernst&Young, Warszawa 2012, [http://firma.sgh.waw.pl/pl/Documents/RKPK\\_report\\_2012.pdf](http://firma.sgh.waw.pl/pl/Documents/RKPK_report_2012.pdf) (dostęp 20.03.2014).
- Marcinkowska M., *Wycena zasobów niematerialnych*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski (red.), *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 2011.
- Niedobór talentów. Wyniki badania*, ManpowerGroup, 2013, [http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013\\_Niedobor\\_talentow\\_Raport\\_ManpowerGroup.pdf](http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2013_Niedobor_talentow_Raport_ManpowerGroup.pdf) (01.04.2014).
- Pierwsze kroki na rynku pracy. Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, Deloitte, 2013, [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl\\_Deloitte\\_PierwszeKrokiNaRynkuPracy\\_2013\\_1.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_Deloitte_PierwszeKrokiNaRynkuPracy_2013_1.pdf) (01.04.2014).
- Raport Employer Branding w Polsce 2013/2014*. Wyzwania Trendy Narzędzia, HRM Institute, 2014, wersja w PDF (18.02.2014).
- Raport „HR-owca portret własny”*, Grupa Pracuj Solutions, 2013, [http://content.pracuj.pl/HRowca\\_portret.pdf](http://content.pracuj.pl/HRowca_portret.pdf) (20.03.2014).
- Rostkowski T., *Wycena kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, [w:] M. Panfil, A. Szablewski (red.), *Wycena przedsiębiorstwa. Od teorii do praktyki*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2011.
- Tabor J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategię, praktyka*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2013.
- Wyniki badania 2014*, Randstad Award, 2014, <http://www.randstad.pl/o-randstad/dla-mediow/informacje-prasowe/randstad-award-znamy-najbardziej-atrakcyjnych-pracodawc%C3%B3w-w-polsce!> (01.04.2014).
- Wyzwania HR. Raport 2013*, Grupa Pracuj Solutions, 2013, [http://moznainaczej.com.pl/download/Wywiady/Wywiady2013/Wyzwania\\_HR\\_2013.pdf](http://moznainaczej.com.pl/download/Wywiady/Wywiady2013/Wyzwania_HR_2013.pdf) (20.03.2014).

## TALENT MANAGEMENT IN A CONTEMPORARY ORGANIZATION

**Summary:** This paper draws attention to the problem of shortage of talented employees and the phenomenon of the global fight for talent. It presents the concept of talent management in the company, addressed to current and potential employees, and the conditions for implementing this activity. There is some discussion of employer branding issues and the role of human resources in building the company's competitiveness in the market. The article also discusses the results of surveys carried out in the Wielkopolska Voivodeship on employees from enterprises of different size (with regard to different ways of obtaining, retaining and developing human resources in the organization as well as the reasons for the company to build employer brand) and on students (regarding most effective methods of talent acquisition and retention, attributes of an attractive employer and effective methods of motivating employees).

**Keywords:** talent, talent management policy, the fight for talent, employer branding, intellectual capital.