

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZZ wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Urban Pauli

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: urban.pauli@uek.krakow.pl

ZARZĄDZANIE TALENTAMI W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

TALENT MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

DOI: 10.15611/pn.2016.429.14

JEL Classification: M200, M500, M510

Streszczenie: Występujące na rynku pracy zmiany, a także trendy demograficzne powodują, że współczesne przedsiębiorstwa mają trudności w pozyskaniu pracowników dysponujących pożądanymi kompetencjami. Sytuacja ta, określana jako „wojna o talenty”, dotyczy nie tylko dużych, lecz także małych i średnich firm (MŚP). Podmioty te, dzięki możliwości działania na rynkach globalnych lub współpracy w ramach sieci, coraz częściej konkurują z firmami dużymi. Dostępne opracowania naukowe prezentują zróżnicowane podejścia do istoty talentów i zarządzania nimi, bazują jednak głównie na badaniach prowadzonych w dużych organizacjach. Celem artykułu jest przedstawienie uwarunkowań i specyfiki zarządzania talentami w MŚP, a także zaproponowanie modelowego ujęcia tego zagadnienia. W artykule przedstawiono również znaczenie zarządzania talentami w budowaniu pozycji konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, zarządzanie zasobami ludzkimi, małe i średnie przedsiębiorstwa, przewaga konkurencyjna.

Summary: Changes occurring on the labour market and demographic trends make it difficult for enterprises to possess employees with desired competencies. This "war for talents" situation concerns both big companies as well as small and medium firms. Available studies present diversified approaches to the matter of talents and managing talents. However, they mainly refer to research done in big, international companies. The article is aimed at presenting the significance, determinants and specifics of talent management in SMEs as well as proposing a model depiction of the issue.

Keywords: talent management, human resource management, small and medium enterprises, competitive advantage.

1. Wstęp

Zarządzanie talentami (ZT) stanowi przedmiot badań naukowych od lat 80. XX wieku, gdy po raz pierwszy opisano zjawisko „wojny o talenty”¹. Dynamiczne zmiany w sferze technologicznej, a także dostęp do globalnego rynku spowodowały niedobór pracowników o wysokich kompetencjach i potencjale rozwojowym. W efekcie wiele firm wdrożyło rozwiązania umożliwiające pozyskiwanie oraz zatrzymywanie pracowników kluczowych z punktu widzenia budowania konkurencyjności firmy. Programy te tworzą głównie w firmach dużych, które ze względu na rozbudowane procesy zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) były w stanie modyfikować realizowane aktywności tak, by sprostać wymaganiom rynku pracy i oczekiwaniom utalentowanych pracowników.

Stosowane obecnie podejścia do ZT różnią się pod względem rozumienia istoty talentu, jak i zakresu oraz specyfiki realizowanych procesów. Występujące nurty i podejścia do ZT powstały jednak na podstawie badań prowadzonych w dużych firmach. Proponowane modele nie uwzględniają specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), gdyż w tego typu organizacjach rzadko wdraża się kompleksowe rozwiązania w ramach ZZL, a różnorodność MŚP utrudnia identyfikowanie prawidłowości. Pomimo braku kompleksowych modeli opisujących zarządzanie talentami w MŚP, firmy te podejmują działania zorientowane na zarządzanie kluczowymi pracownikami. Wynika to z faktu, że organizacje tego sektora coraz częściej działają na rynkach międzynarodowych i konkurują z dużymi podmiotami, dysponując ograniczonymi zasobami finansowymi i materialnymi. Źródłem ich sukcesu są aktywa niematerialne, wśród których kluczowe znaczenie odgrywa kapitał ludzki.

Celem artykułu jest zaprezentowanie modelowego ujęcia procesu zarządzania talentami w MŚP oraz specyfiki realizowanych w tym obszarze procesów. W pierwszej części artykułu omówiono znaczenie kapitału ludzkiego w budowaniu pozycji rynkowej MŚP. Następnie zaprezentowano główne nurty we współczesnym ZT, co stanowi podstawę do analizy uwarunkowań tych procesów w MŚP. W ostatniej części przedstawiono model teoretyczny oraz scharakteryzowano podstawowe różnice w obszarach ZT występujące między dużymi a małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

2. Znaczenie kapitału ludzkiego w budowaniu przewagi konkurencyjnej MŚP

Zgodnie z podejściem zasobowym w zarządzaniu, firmy opierają budowanie swojej pozycji rynkowej na zasobach, do których zalicza się: kapitał ludzki, organizacyjny, relacyjny oraz aktywa finansowe i rzeczowe [Barney 1991; Galbreath 2005].

¹ Artykuł powstał w ramach badań Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim realizowanych w latach 2016–2017 pt. „Współczesne trendy w zarządzaniu talentami”.

Osiągnięcie długotrwałej przewagi konkurencyjnej wymaga, by zasoby te spełniały cztery kluczowe warunki określone jako atrybuty VRIN: wartościowość (*valuable*), rzadkość (*rare*), nieimitowalność (*inimitable*) oraz niezastępowalność (*nonsubstitutable*) [Barney 1991]. Prowadzone badania naukowe wskazują, że źródłem konkurencyjności, ze względu na swoją unikatowość i trudność w imitowaniu, jest przede wszystkim kapitał ludzki [Pike, Roos, Marr 2005; Poczrowski 2007]. To dzięki kompetencjom pracowników firmy uzyskują wyższą niż konkurenci efektywność. Wiedza, umiejętności, postawy i predyspozycje są kluczowe dla osiągnięcia strategicznych celów, kreowania produktów i usług, a także dostosowywania się do zmian w otoczeniu.

Uwzględniając specyfikę MŚP, można stwierdzić, że szczególnie w tej grupie podmiotów kapitał ludzki odgrywa kluczową rolę w realizacji strategicznych założeń. Firmy te dysponują ograniczoną możliwością konkurencyjności poprzez strategie cenowe lub dynamiczną ekspansję, co wynika z ich małego udziału w rynku, lokalnego zasięgu działania oraz znaczenia bliskich i bezpośrednich relacji z klientami i dostawcami [Woźniak 2006, s. 15; Safin (red.) 2008, s. 36]. Oferta większości MŚP bazuje na produktach i usługach, które są wyprofilowane pod kątem potrzeb konkretnej grupy odbiorców [Berliński 2002, s. 17]. Dodatkowo, w porównaniu z dużymi podmiotami, MŚP dysponują ograniczonymi zasobami rzeczowymi oraz finansowymi – i z tego powodu produktywność pracowników musi być wyższa [Patel, Conklin 2012]. Kreowanie produktów, wdrażanie standardów obsługi spełniających oczekiwania klientów, reagowanie na zmiany oraz uzyskiwanie wysokiej produktywności mogą zostać osiągnięte dzięki kompetencjom pracowników.

Znaczenie kapitału ludzkiego w MŚP wynika również z organizacji procesów wewnętrznych, podziału zadań, obowiązków czy różnorodności ról przyjmowanych przez pracowników. Podmioty te (w większości) nie posiadają jasno zdefiniowanych i opisanych procesów wewnętrznych, a stosowane rozwiązanie strukturalne cechuje niski poziom formalizacji i często projektowy charakter [Safin (red.) 2008, s. 36; Berliński 2002, s. 16]. W takim środowisku pracownicy podejmują wiele ról, angażują się w liczne procesy i wykonują zróżnicowane zadania. Z tego względu to od ich kompetencji uzależniony jest zakres działań, jakie MŚP mogą efektywnie realizować. Kapitał ludzki stanowi więc strategiczny zasób małych i średnich przedsiębiorstw, co wynika z następujących przesłanek:

- MŚP mają mniejszy niż duże podmioty dostęp do aktywów rzeczowych i finansowych,
- źródłem sukcesu MŚP jest produkt lub usługa, budowane dzięki kreatywności pracowników lub umiejętności identyfikowania potrzeb klientów,
- brak rozbudowanych i wyspecjalizowanych działów powoduje, że kluczową rolę w MŚP odgrywają osoby o interdyscyplinarnych kompetencjach, działające efektywnie w kilku obszarach,
- MŚP nie wdrażają zaawansowanych procedur, co powoduje, że sprawność działania jest bezpośrednio uzależniona od kompetencji pracowników.

Budowanie i utrzymywanie czołowej pozycji rynkowej wymaga zatrudnienia pracowników o specyficznych, unikatowych kompetencjach, posiadających wysoki potencjał rozwojowy oraz osiągających ponadprzeciętne wyniki. Zdaniem wielu autorów [Ingram (red.) 2011, s. 13; Tabor 2013, s. 19; Miś, Pocztowski 2016, s. 46–47] są to cechy kluczowe dla talentów. Pomimo że MŚP nie posiadają rozbudowanych systemów zarządzania oraz nie wdrażają kompleksowych rozwiązań z obszaru ZZL, to właśnie unikatowe, dopasowane do ich specyfiki programy ZT mogą determinować konkurencyjność.

3. Współczesne podejście do zarządzania talentami

Podstawą badań dotyczących talentów było zidentyfikowanie pogłębiającej się luki pomiędzy popytem na pracowników cechujących się pożądanymi kompetencjami i potencjałem a ich podażą na rynku pracy. Zjawisko to przeanalizowano w USA w latach 80. XX wieku i określono terminem „wojna o talenty” [Tabor 2013, s. 23]. Od tego czasu powstało wiele publikacji koncentrujących się zarówno na tym, czym jest talent, jak go definiować, jak i na tym, w jaki sposób zarządzać tą grupą pracowników. Zarządzanie talentami jako przedmiot badań naukowych ewoluuje, powstają nowe nurty, a podejścia różnią się co do zakresu ZT, stosowanych procesów, a także stopnia ich powiązania z ZZL [Scullion, Collings, Caliguri 2010; Collings 2014]. Zwykle przyjmuje się, że zarządzanie talentami obejmuje takie same procesy – lub podobne do tych w ZZL, jednak uwzględniają one bardziej wyrafinowane techniki i metody [Miś, Pocztowski 2016, s. 54].

Mając na uwadze występujące rozbieżności, pracownikiem utalentowanym możemy określać osobę posiadającą wysoki potencjał, osiągającą ponadprzeciętne efekty i mającą pewne cechy, które wyróżniają ją spośród innych pracowników [Miś, Pocztowski 2016, s. 49]. Zarządzanie talentami można natomiast definiować jako ogół systematycznie podejmowanych działań i realizowanych procesów, które są ukierunkowane na identyfikację kluczowych pozycji w organizacji, rozwijanie kompetencji pracowników o wysokim potencjale lub osiągających ponadprzeciętne wyniki oraz na wdrażanie takich rozwiązań w zakresie ZZL, które stworzą warunki do wykorzystywania talentów i zapewnią ich ciągle zaangażowanie w działania firmy [Collings 2014, s. 304]. Wskazany w definicji ogół działań i procesów odnosi się do rekrutacji i selekcji, rozmieszczenia na stanowiskach pracy, rozwoju, motywowania, a także zatrzymywania pracowników w firmie [Boxall, Macky 2009]. Zbliżone podejście do ZT stanowi podstawę modelu opracowanego przez T. Listwana [2005, s. 21]. Autor wyodrębnił trzy procesy, których celem jest optymalne wykorzystanie talentów w organizacji. Na pierwszym etapie (wejściu) organizacje koncentrują się na pozyskaniu lub identyfikowaniu utalentowanych pracowników. Etap drugi (przejście) obejmuje działania zorientowane na doskonalenie kompetencji, zarządzanie karierą, motywowanie i nagradzanie pracowników, natomiast etap trzeci (wyjście) zawiera działania ukierunkowane na zatrzymywanie talentów w organizacji i radze-

nie sobie w sytuacji ich odejścia. Model przedstawiony przez A. Miś i A. Poczrowskiego [2016, s. 65] uwzględnia analogiczne procesy, jednak wskazuje na powiązania strategii ZT ze strategią ZZL, strategią organizacji oraz czynnikami otoczenia. Podejście to można więc analizować w odniesieniu do pięciopoziomowego modelu opisującego dojrzałość organizacji w zakresie ZT, zgodnie z którym każdy z poziomów można opisać następująco:

- poziom 1 – brak strategii i formalnie wypracowanych praktyk, działania w zakresie ZT są podejmowane incydentalnie,
- poziom 2 – brak strategii i długookresowych planów zarządzania talentami, pojawiają się jednak zaplanowane działania doraźne, obejmujące wąskie wycinki całego procesu,
- poziom 3 – wdrożenie zintegrowanych działań w zakresie ZT, jednak tylko w obrębie pewnych działów lub realizowanych funkcji,
- poziom 4 – działania w zakresie ZT ujmowane są w całościową strategię mającą na celu wspieranie osiągnięcia strategicznych celów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi,
- poziom 5 – strategia ZT jest zintegrowana ze strategią działania całej organizacji, realizowane procesy w sposób bezpośredni odnoszą się do długookresowych celów biznesowych firmy [Tansley i in. 2006, s. 6].

Uwzględnienie w modelu A. Miś i A. Poczrowskiego strategicznego wymiaru zarządzania talentami i wpływu otoczenia pozwala stwierdzić, że organizacje powinny docelowo dążyć do osiągnięcia czwartego lub piątego poziomu, zgodnie z przedstawioną koncepcją dojrzałości ZT.

Trendy i podejścia do zarządzania talentami, prezentowane w literaturze anglojęzycznej [Boudreau, Ramstad 2004; Scullion, Collings, Caliguri 2010; Tarique, Schuler 2010; Festing, Schäfer, Scullion 2013; Collings 2014; Sparrow, Makram 2015; Skuza, Scullion, McDonnell 2013], a także polskiej [Borkowska (red.) 2005; Bieniok 2009; Ingram (red.) 2011; Kopec 2012; Tabor 2013, Leczykiewicz 2014; Miś, Poczrowski 2016], dotyczą głównie organizacji dużych i międzynarodowych. Analiza artykułów naukowych wskazuje, że większość opracowań dotyczących ZT koncentruje się na organizacjach amerykańskich, a inne branże lub sektory oraz kontekst funkcjonowania rzadko stanowią przedmiot badań [Thunnissen, Boselie, Fruytier 2013].

4. Uwarunkowania i specyfika zarządzania talentami w MŚP

Barierą w implementacji programów ZT w MŚP jest brak kompleksowych (a często podstawowych) rozwiązań w zakresie ZZL. Uproszczone procedury, niewielka liczba pracowników, brak myślenia strategicznego, dążenie do elastyczności, a także jednoosobowe zarządzanie powodują, że firmy te koncentrują się głównie na podstawowych i bieżących procesach. Kwestiami personalnymi zajmuje się właściciel, podejmujący decyzje intuicyjnie, bazując na dostępnych informacjach i środ-

kach. Brak rozwiązań w obszarze ZZL wynika również z faktu, że ich wprowadzenie wymaga zmian w innych procesach, co generuje koszty, na które firmy tego typu nie mogą sobie pozwolić [Patel, Cardon 2010]. Dodatkowo właściciele nie posiadają odpowiedniej wiedzy lub nie widzą bezpośredniego związku między procesami personalnymi a zdefiniowanymi celami biznesowymi [Vlachos 2009; Razouk 2011; Poczowski, Pauli 2013; Sheehan 2013; Pauli 2014]. Efektem braku jasnych i czytelnych standardów dotyczących ZZL jest niewystarczające wykorzystanie potencjału pracowników i ograniczanie lub uniemożliwianie wdrożenie procedur ZT, które są z powodzeniem stosowane w dużych podmiotach.

Uwarunkowania ZT w MŚP nie dotyczą jedynie ich specyfiki wewnętrznej. Istotne znaczenie ma również ogólne postrzeganie pracy w MŚP oraz wizerunek, jaki kreują te organizacje. Dla wielu pracowników to wyłącznie duże podmioty stwarzają możliwości rozwoju i oferują wyższą stopę zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki. Dodatkowo duże podmioty podejmują wiele inicjatyw ukierunkowanych na budowanie swojego wizerunku jako pożądanego pracodawcy, co czyni je pierwszym wyborem wśród osób poszukujących pracy.

Analiza literatury dotyczącej ZT, a także zarządzania w MŚP pozwala stwierdzić, że prowadzone w dużych podmiotach programy ZT w niewielkim stopniu znajdują zastosowanie w odniesieniu do MŚP. Nie oznacza to jednak, że podmioty działające w tym sektorze nie realizują działań zorientowanych na kluczowych pracowników. Uwzględniając model dojrzałości ZT [Tansley i in. 2006, s. 6], należy stwierdzić, że większość z nich nigdy nie osiągnie poziomu czwartego, pozostając na pierwszym (procesy ZT podejmowane incydentalnie i nieformalnie), drugim (niepowiązane w spójny system aktywności) lub trzecim (zintegrowane i skoordynowane procesy dotyczące tylko pewnych działów).

5. Model zarządzania talentami w MŚP

Proces zarządzania talentami w MŚP może w istotny sposób różnić się od tego, jaki występuje w dużych firmach i z tego powodu istniejące modele nie oddają jego specyfiki. Różnorodność tego typu podmiotów, a także kontekstu, w jakim działają, wymaga uwzględnienia szczególnych wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań oraz specyficznych działań w zakresie ZT. Występujące zależności przedstawione zostały na rys. 1.

Proponowany model zakłada, że do zewnętrznych czynników determinujących zarządzanie talentami zaliczyć należy:

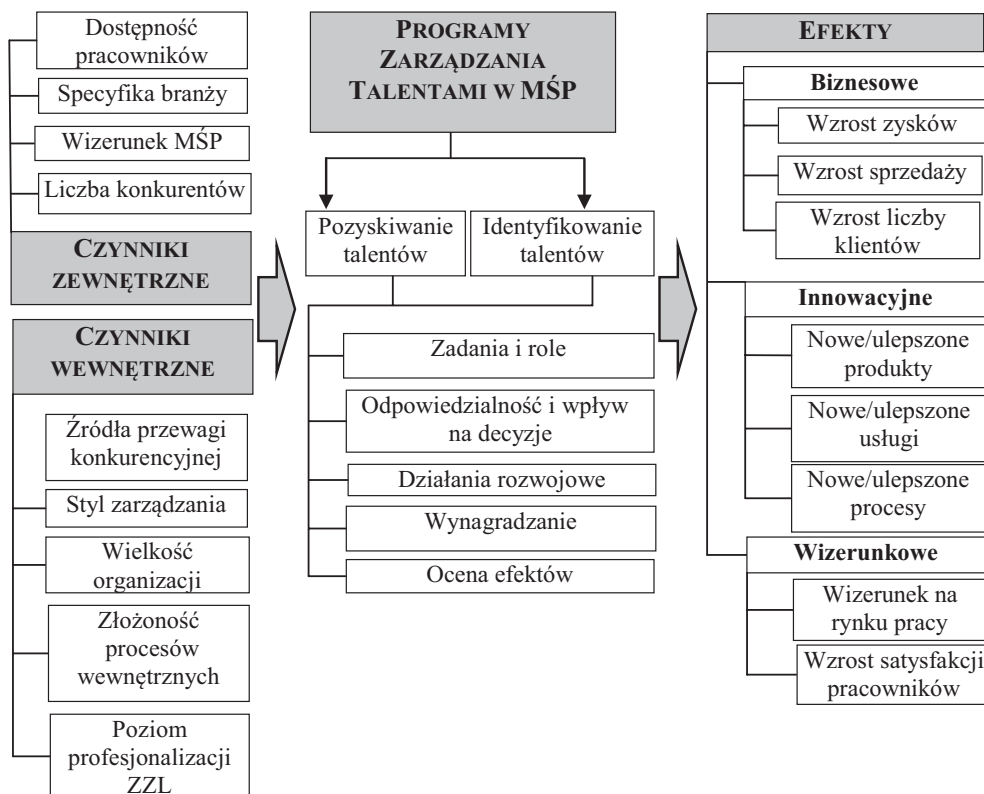
- dostępność pracowników – głównie na lokalnym rynku pracy, firmy te mają niewielką możliwość pozyskiwania pracowników z innych regionów lub krajów,
- specyfikę branży – stopień atrakcyjności branży dla potencjalnych pracowników,
- wizerunek MŚP – poziom atrakcyjności pracy w MŚP,
- liczba konkurentów – liczba firm oferujących zbliżone warunki pracy.

Wśród czynników wewnętrznych dominujące znaczenia mają:

- źródła przewagi konkurencyjnej – zasoby kluczowe dla osiągnięcia celów,
- styl zarządzania – poziom decentralizacji oraz styl zarządzania właściciela,
- wielkość organizacji – liczba zatrudnionych pracowników,
- złożoność procesów wewnętrznych – wykorzystywanie procesów prostych, powtarzalnych lub złożonych i unikatowych, wymagających złożonych kompetencji,
- poziom profesjonalizacji ZZL – rodzaj, zakres i jakość wdrożonych procesów ZZL.

Konfiguracja czynników wewnętrznych i zewnętrznych determinuje zakres i złożoność działań w zakresie ZT. Ich zróżnicowanie względem dużych podmiotów, posiadających zaawansowane systemy ZZL przedstawione zostało w tab. 1.

Zgodnie z opracowanym modelem, wdrożenie programów ZT pozytywnie wpływa na efekty osiągane przez organizację. Dotyczą one między innymi poprawy wskaźników biznesowych, takich jak zysk, wielkość sprzedaży czy liczba obsługiwanych klientów. Jeśli wziąć pod uwagę specyfikę MŚP, to osiągnięcie lepszych efektów w tych obszarach może w istotnym stopniu determinować przetrwanie firm



Rys. 1. Model zarządzania talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

działających w tym sektorze. Odpowiednie zarządzanie talentami wpływa także na innowacyjność. MŚP ze względu na ograniczoność zasobów, wielokrotnie budują swoją przewagę konkurencyjną, bazując na kapitale ludzkim. To wiedza, umiejętności, postawy i predyspozycje pracowników umożliwiają wdrażanie innowacji produktowych, usługowych czy procesowych. Wdrożenie programów ZT wpływa również pozytywnie na wizerunek firmy na rynku pracy, co może zapewnić napływ nowych pracowników o pożądanym kompetencjach (w tym talentów) oraz podnosi poziom satysfakcji pracowników, co zwiększa ich zaangażowanie.

Tabela 1. Różnice w poszczególnych obszarach zarządzania talentami między dużymi firmami i MŚP

Obszar ZT	Duże podmioty	Małe i średnie firmy
1	2	3
Budowanie wizerunku firmy	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość bezpośredniego dotarcia do grupy potencjalnych talentów • budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru • promowanie korzyści wynikających z zatrudnienia w firmie 	<ul style="list-style-type: none"> • niewielkie środki przeznaczane na promowanie wizerunku pracodawcy • rozpoznawalność głównie na rynku lokalnym • rozpoznawalność wynika z unikatowości lub jakości oferty
Pozyskiwanie talentów (rynek zewnętrzny)	<ul style="list-style-type: none"> • duża baza potencjalnych kandydatów • wykorzystanie różnych metod naboru • wykorzystanie własnej strony internetowej • wykorzystanie poszukiwań bezpośrednich 	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystanie ograniczonej liczby kanałów informacyjnych • wykorzystywanie relacji i sieci współpracy by znaleźć talenty • lepsze rozeznanie w zakresie kompetencji i potencjału osób zatrudnionych u konkurencji
Identyfikowanie wewnątrz organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • duża grupa potencjalnych talentów ze względu na liczbę zatrudnionych • wprowadzenie rotacji na stanowiskach pracy w celu zidentyfikowania osób o interdyscyplinarnych kompetencjach i potencjale rozwojowym 	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczona pula potencjalnych talentów ze względu na małą liczbę pracowników • łatwość identyfikacji osób, kluczowych z punktu widzenia uzyskiwanych efektów • możliwość zweryfikowania kompetencji poprzez realizację zróżnicowanych zadań
Rozwój	<ul style="list-style-type: none"> • znaczne możliwości rozwoju kompetencji obejmujące udział w szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych • indywidualne programy rozwojowe • rotacja na stanowiskach pracy, • dostęp do baz wiedzy • rozwój kompetencji dotyczących specyficznych procesów lub kompetencji z zakresu różnych obszarów funkcjonalnych 	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój kompetencji poprzez indywidualny instruktaż, konsultacje lub obserwację • udział w szkoleniach otwartych, branżowych wspierających dzielenie się wiedzą • możliwość rozwoju kompetencji ze względu na konieczność angażowania się w wiele zróżnicowanych zadań (<i>learning by doing</i>)

1	2	3
Ocenianie	<ul style="list-style-type: none"> • zaawansowane, systematycznie realizowane procesy oceny • wykorzystywanie ocen typu 360 • udział w procesach <i>development center</i> • powiązanie ocen z programami rozwoju 	<ul style="list-style-type: none"> • nieformalne, bieżące oceny • możliwość uzyskania informacji zwrotnej bezpośrednio po wykonaniu zadania • jasno zdefiniowane, na podstawie osiągniętych wyników, oczekiwania względem dalszego rozwoju
Wynagradzanie	<ul style="list-style-type: none"> • rozbudowane systemy wynagradzania, zawierające wiele komponentów • rozwiązania kafeteryjne • wysokość wynagrodzenia uzależniona jest od efektów • relatywnie wysokie wynagrodzenia 	<ul style="list-style-type: none"> • proste rozwiązania, bazujące na płacy zasadniczej i premiach • indywidualne definiowanie składników i poziomu wynagrodzenia • możliwość renegocjowania warunków w zależności od wyników i zaangażowania
Kariera zawodowa	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość rozwoju kariery zawodowej zarówno poprzez awans pionowy, jak i specjalizację • precyzyjnie zdefiniowane, długookresowe ścieżki kariery 	<ul style="list-style-type: none"> • brak lub bardzo ograniczona możliwość awansu pionowego • rozwój kariery realizowany poprzez doskonalenie kompetencji i podejmowanie zróżnicowanych aktywności, przyjmowanie nowych ról
Wpływ na działalność firmy	<ul style="list-style-type: none"> • początkowo niewielki, wraz z rozwojem możliwość kreowania polityk w określonych pionach/ działach a docelowo wpływanie również na cele firm 	<ul style="list-style-type: none"> • bardzo duży, pracownik uznany za talent ma możliwość angażowania się w działalność zarządczą od początku • pomysły i idee stanowią istotne wsparcie dla właściciela • talent znajduje się w centrum działania, co pozwala oddziaływać na większość procesów
Zakres obowiązków	<ul style="list-style-type: none"> • z reguły jasno określony • podejmowanie działań w ramach jednego obszaru zadaniowego lub jednego procesu • podążanie za standardami lub kreowanie nowych procedur, rozwiązań 	<ul style="list-style-type: none"> • nieokreślony, może dominować jeden obszar zadaniowy, jednak pracownik ma możliwość wpływania również na inne • możliwość samodzielnego kreowania aktywności, zadań i ról

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Przedstawione w tab. 1 zestawienie wskazuje, że pomimo braku występowania ustrukturyzowanych i systemowych rozwiązań w zakresie ZT w MŚP, podmioty te mają potencjał do tego, by zatrudniać, rozwijać i zatrzymywać utalentowanych pracowników. Kluczowe bariery we wdrażaniu zaawansowanych rozwiązań, dotyczących nie tylko procesów ZT, ale i innych aktywności występujących w MŚP, wynikają z ograniczeń natury finansowej i organizacyjnej. Z tego względu w podmiotach

działających w tym sektorze w niewielkim stopniu można wprowadzać kompleksowe programy oceniania, wynagradzania czy rozwoju pracowników. Z drugiej jednak strony przedstawione w tab. 1 zestawienie wskazuje, że MŚP cechują się bardziej zindywidualizowanym podejściem do zarządzania talentami i większą elastycznością. Kwestią, która wydaje się kluczowa, jest możliwość bezpośredniego włączania się w procesy zarządcze, a także szansa na kompleksowy rozwój kompetencji dzięki zaangażowaniu w aktywności z wielu obszarów funkcjonalnych w przedsiębiorstwie. Należy jednak dodać, że kluczową rolę w samym procesie zarządzania talentami odgrywa właściciel/menedżer, który powinien dążyć do tworzenia warunków, w których kompetencje pracownika zostaną w odpowiedni sposób wykorzystane.

6. Zakończenie

Zmiany na rynku pracy, zwłaszcza te wynikające z procesów demograficznych, powodują zmniejszanie się puli pracowników posiadających kluczowe, z punktu widzenia wielu organizacji, kompetencje. Z tego względu coraz więcej firm wdrażać będzie programy zarządzania talentami, ukierunkowane na pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników mogących w istotny sposób wpłynąć na osiągnięcie zakładanej efektywności biznesowej. Programy te były dotychczas domeną dużych podmiotów ze względu na ich potencjał finansowy i organizacyjny. Wzrost znaczenia i liczby małych i średnich firm powoduje jednak, że i tego typu organizacje muszą konkurować o najlepszych pracowników na rynku pracy. Pomimo wielu ograniczeń, wynikających w głównej mierze z dostępności zasobów, są one w stanie stworzyć specyficzne warunki pracy dla osób uznawanych za talenty. Odpowiednie wykorzystanie potencjału oraz kompetencji pracowników, poprzez wdrażanie programów ZT, jest źródłem innowacyjności, a tym samym rozwoju tych firm.

Głównym celem artykułu było przedstawienie teoretycznego modelu opisującego uwarunkowania zarządzania talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych wskazano, że specyfika ZT w MŚP może być determinowana zarówno przez czynniki zewnętrzne (dostępność pracowników, specyfika branży, wizerunek, liczba konkurentów), jak i wewnętrzne (styl zarządzania, źródła przewagi konkurencyjnej, złożoność procesów, poziom profesjonalizacji). Efektem będzie podejmowanie (odmiennych do tych stosowanych w firmach dużych) aktywności w zakresie zarządzania talentami. Pomimo występujących różnic, podobnie jak w firmach dużych, ZT w MŚP ukierunkowane jest na osiągnięcie wymiernych efektów biznesowych, innowacyjnych i wizerunkowych.

Przedstawiony model teoretyczny wymaga weryfikacji z wykorzystaniem pogłębionych badań empirycznych obejmujących studia przypadków i badania kwestionariuszowe. Efektem tych badań będzie zidentyfikowanie występujących prawidłowości i dookreślenie zakresu i specyfiki działań podejmowanych w zakresie ZT w MŚP.

Literatura

- Barney J.B., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17, no. 1, s. 99–120.
- Berliński L., 2002, *Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Bieniok H., 2009, *Zarządzanie talentami jako strategiczna szansa budowania przewagi konkurencyjnej organizacji*, [w:] Rokita J. (red.), *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, GWSH, Katowice.
- Borkowska S. (red.), 2005, *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Boudreau J.W., Ramstad P.M., 2004, *Talentship and the evolution of human resource management: From “professional practices” to “strategic talent decision science”*, CEO, www.hcbridge.com.
- Boxall P., Macky K., 2009, *Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream*, Human Resource Management Journal, vol. 19, no. 1, s. 3–23.
- Collings D.G., 2014, *Toward mature talent management: Beyond shareholder value*, Human Resource Development Quarterly, vol. 25, no. 3, s. 301–319.
- Festing M., Schäfer L., Scullion H., 2013, *Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research*, International Journal of Human Resource Management, vol. 24, no. 9, s. 1872–1893.
- Galbreath J., 2005, *Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory*, Technovation, no. 25, s. 979–987.
- Ingram T. (red.), 2011, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Kopeć J., 2012, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UEK, Kraków.
- Leczykiewicz T., 2014, *Zarządzanie talentami w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań, raport z badań realizowanych w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu*. www.wsb.poznan.pl.
- Listwan T., 2005, *Zarządzanie talentami – wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Miś A., Pocztowski A., 2016, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] Pocztowski, A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolter Kluwer, Warszawa.
- Patel P.C., Cardon M.S., 2010, *Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition*, Human Resource Management, vol. 49, no. 2, s. 265–290.
- Patel P.C., Conklin B., 2012, *Perceived labor productivity in small firms—The effects of high-performance work systems and group culture through employee retention*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 36, iss. 2, s. 205–235.
- Pauli U., 2014, *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UEK, Kraków.
- Pike S., Roos G., Marr B., 2005, *Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organisations*, R&D Management, vol. 35, no. 2, s. 111–124.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A., Pauli U., 2013, *Profesjonalizacja ZZL w MŚP*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3–4, s. 9–22.
- Razouk A.A., 2011, *High-performance work systems and performance of French small-and medium-sized enterprises: Examining causal order*, International Journal of Human Resource Management, vol. 22, no. 2, s. 311–330.
- Safin K. (red.), 2008, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Scullion H., Collings D.G., Caliguri P., 2010, *Introduction: Global talent management*, Journal of World Business, vol. 45, no. 2, s. 105–108.

- Sheehan M., 2013, *Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms*, International Small Business Journal, vol. 32, no. 5, s. 545–570.
- Skuza A., Scullion H., McDonnell A., 2013, *An analysis of the TM challenges in a post-communist country: The case of Poland*, International Journal of Human Resource Management, vol. 24, no. 3, s. 453–470.
- Sparrow P.R., Makram H., 2015, *What is the value of talent management? Building value-driven process within a talent management architecture*, Human Resource Management Review, vol. 25, no. 3, s. 249–263.
- Tabor J.A., 2013, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
- Tansley C., Harris L., Stewart J., Turner P., Foster C., Williams H., 2006, *Talent management: Understanding the dimensions change agenda. Research report for external body*, CIPD, London.
- Tarique I., Schuler R.S., 2010, *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research*, Journal of World Business, vol. 45, no. 2, s. 122–133.
- Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B., 2013, *Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach*, Human Resource Management Review, vol. 23, no. 4, s. 326–336.
- Vlachos I.P., 2009, *The effects of human resource practices on firm growth*, International Journal of Business Science and Applied Management, vol. 4, no. 2, s. 17–34.
- Woźniak M.G., 2006, *Rozwój sektora MŚP w Polsce a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.