



Zarządzanie talentami w firmach rodzinnych

STRESZCZENIE

CEL NAUKOWY: Celem artykułu jest prezentacja koncepcji zarządzania talentami oraz ocena jej przydatności w zarządzaniu firmami rodzinnymi.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: Artykuł stanowi próbę poszukiwania odpowiedzi na pytanie, czy z punktu widzenia menedżera/właściciela firmy rodzinnej zarządzanie talentami stanowi istotny obszar decyzji menedżerskich. Wykorzystano w nim metodę analizy piśmiennictwa oraz doniesień naukowych dotyczących badań firm rodzinnych.

PROCES WYWODU: Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej zaprezentowano rozważania natury teoretycznej, w ramach których zdefiniowano istotę zarządzania talentami oraz zidentyfikowano korzyści płynące z wdrożenia koncepcji zarządzania talentami. W drugiej części przybliżono wyniki badań, które stanowią uzasadnienie potrzeby wdrożenia profesjonalnego podejścia do zarządzania talentami w firmach rodzinnych.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Zarządzanie talentami kojarzone jest z praktyką zarządzania zasobami ludzkimi w korporacjach międzynarodowych. Wdrożenie tej koncepcji stanowi potencjalne źródło korzyści dla firmy. Są to m.in. wzrost skuteczności i efektywności w działalności operacyjnej, wzrost rozpoznawalności na rynku pracy, zdolność do rozwoju kluczowych kompetencji. W warunkach rosnących kosztów pracy oraz nasilonej rywalizacji o pracownika zarządzanie talentami uznaje się za konieczność. Zważywszy na ograniczone zasoby kapitałowe i ludzkie, jakimi dysponują firmy rodzinne, koncepcja zarządzania talentami nabiera w tym przypadku szczególnego znaczenia.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Zarządzanie talentami należy traktować jako niezbędny element zarządzania firmą rodzinną. Umiejętne wykorzystanie talentów sprzyja kształtowaniu potencjału innowacyjności biznesu rodzinnego oraz budowaniu przewagi jakościowej nad rywalami rynkowymi. Warunkuje zatem funkcjonowanie firmy rodzinnej na rynkach zdominowanych przez firmy międzynarodowe.

→ **SŁOWA KLUCZOWE:** FIRMA RODZINNA, TALENT, ZARZĄDZANIE

ABSTRACT

Talent Management in Family Businesses

RESEARCH OBJECTIVES: The main objective of the article is to present the concept of talent management and to assess its suitability in managing family businesses.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: The article is an attempt to find the respond to the question whether talent management is an important area of managerial decisions (from the point of view of the manager/ owner of a family company). It uses the method of literature analysis and scientific reports on family business research.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: The article consists of two parts. The first presents theoretical considerations, in which the essence of the concept of talent management was reviewed and the benefits of implementing the talent management concept were identified. In the second part, the results of research are approximated. They justify the need to implement a professional approach to talent management in family businesses.

RESEARCH RESULTS: Talent management is associated with the practice of human resource management in the international corporations. The implementation of this concept is a potential source of benefits for the company. These include increase the efficiency and the effectiveness in operating activities, improve recognition on the labor market, ability to develop key competences. In the conditions of rising labor costs and increasing competition for employees, talent management is considered a necessity. Given the limited capital and human resources available to family businesses, the concept of talent management is particularly important in this case.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS: Talent management should be treated as an essential element of managing a family business. Skilful use of talents contributes to shaping the innovation potential of a family business and building a quality advantage over market rivals. Therefore, it determines the functioning of the family business on markets dominated by international companies.

→ **KEYWORDS: FAMILY BUSINESS, TALENT, MANAGEMENT**

Wprowadzenie

Z badań nad czynnikami rodzinności przeprowadzonych przez Alicję Hadryś-Nowak (Springer i Hadryś-Nowak, 2016) wynika, że czynniki wewnętrzne są niezwykle ważne dla zwiększenia prawdopodobieństwa trwałości funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego. Według podejścia zasobowego firmy, które posiadają unikalne zasoby, są zdolne do tworzenia strategii pozwalających na osiągnięcie przewag konkurencyjnych. W teorii zasobowej profil zasobów organizacji wpływa na jej wyniki. Zasoby są tutaj postrzegane jako podstawowe „jednostki kreowania wartości”. Wśród nich główne miejsce zajmują

zasoby niematerialne, takie jak wiedza i umiejętności ludzi, technologia, marka, reputacja, kultura organizacyjna czy system wartości. Z tego względu w przedsiębiorstwach rodzinnych znaczenia powinno nabierać nie tylko pozyskiwanie, ale przede wszystkim zatrzymywanie i rozwijanie ludzi o najwyższym potencjale (Springer i Hadryś-Nowak, 2016). Czynnikiem decydującym o potencjale zasobów kadrowych są talenty, rozumiane jako połączenie wiedzy, umiejętności oraz pasji do działania.

Koncepcja zarządzania talentami cieszy się dużym zainteresowaniem wśród menedżerów działów HR reprezentujących międzynarodowe korporacje. W przypadku małych i średnich firm – jak wynika z doniesień naukowych – wdrażana jest w bardzo ograniczonym zakresie. Istnieje wiele czynników, które determinują jej popularność w różnych kręgach przedsiębiorców. W tym kontekście rodzi się pytanie, czy osoby zarządzające firmami rodzinnymi powinny skupić uwagę na zarządzaniu talentami i podejmować próby wdrażania tej koncepcji w prowadzonym biznesie. Celem artykułu jest prezentacja koncepcji zarządzania talentami oraz ocena jej przydatności w zarządzaniu firmami rodzinnymi.

1. Istota pojęcia „talent” i korzyści wynikające z zarządzania nim

W literaturze przedmiotu brakuje jednoznacznej definicji terminu „talent”. Talent jest definiowany jako

kapitał intelektualny pracowników, zdolny do tworzenia nowych produktów i usług, identyfikowania nowych rynków lub nisz, znajdowania nowych ścieżek do wykraczania poza oczekiwania klientów, nauki grupowej i indywidualnej, jak również szybkiego wyprzedzania konkurentów, poprzez szybkie i celowe działanie (Huk, 2015).

Talent to naturalny obszar doskonałości. To powtarzający się i typowy sposób, w jaki człowiek myśli, zachowuje się i działa (efektywnie i pożytecznie). Talentu nie należy traktować jako rzadkiej cechy przypisanej do wielkich osób ze świata sportu czy sztuki. Talenty osobiste to cechy, które posiada każdy (<https://www.rtck.pl/rob-to-co-kochasz-odkryj-swoje-talenty-on-line/>).

Talenty nie są nowym pojęciem, bowiem już klasycy myśli organizatorskiej doceniali ich rangę w zarządzaniu. Wskazywano wówczas, że talenty to cechy wrodzone, związane z: inicjatywą, zdrowym rozsądkiem, autorytetem, twórczym myśleniem. Karol Adamiecki twierdził, iż „w pracy kierowniczej istotne są (...) inicjatywa i talenty osobiste kierowników”, ponieważ „sama nauka jest bezsilna i niewiele przyniesie pożytku, jeżeli posiłkować się nią będą ludzie bez talentu”. Wskazywał, że „talent poparty nauką staje się potężną dźwignią postępu” (Adamiecki, 1932).

Przegląd współczesnej literatury przedmiotu wskazuje, że pojęcie „talent” najczęściej odnoszone jest do spotęgowanych uzdolnień i analizowane z perspektywy: potencjału intelektualnego, cech osobowościowych i czynników środowiskowych.

Talent jest cechą jednostki zmienną w czasie, poddającą się w pewnych granicach wewnętrznym i zewnętrznym oddziaływaniom. Z wewnętrznymi mamy do czynienia, gdy elementy poznawcze, cechy motywacyjne lub konkretne umiejętności ulegają zmianie. Warto zauważyć, że najbardziej podatne na wpływ uwarunkowań środowiskowych są motywacje, które można określić jako oddziaływania zewnętrzne (Pocztowski, 2008).

Zmiany w systemach zarządzania współczesnych organizacji muszą wykreować środowisko atrakcyjne dla talentu pracowniczego. Innymi słowy, organizacja musi wykreować swój wizerunek pośród aktualnych, jak i przyszłych pracowników jako atrakcyjne miejsce pracy dla rozwoju ich indywidualnych karier. Jeśli nawet nie uda się zatrzymać na stałe utalentowanego pracownika, to organizacja powinna zadbać o warunki, w których pracownik taki w okresie pracy dla organizacji będzie mógł wykreować wartość z pożytkiem dla firmy i niego samego, nawet jeśli tym pożytkiem miałyby być przejście do innej organizacji.

Talenty pracownicze wymagają odpowiednich warunków, aby się ujawniły i rozwinęły. Niezbędny jest zwłaszcza czas na poznanie danego obszaru aktywności, w którym mógłby nastąpić proces uczenia się pracownika, pozyskiwanie doświadczenia oraz szkolenia służące rozbudowie atrybutów umożliwiających przejawienie talentów (https://www.governica.com/Zarz%C4%85dzanie_talentami).

Wybrane korzyści w przedsiębiorstwie, mogące płynąć z kompletnego wdrożenia procesu odkrywania talentów, według Instytutu Gallupa zawierają się w następujących stwierdzeniach (Zespół Gamma, b.r.):

- pracownicy przychodzą do pracy zmotywowani, zaangażowani i radośni;
- pracownicy wiedzą, co mają robić, jakie są ich cele i zadania;
- wiedzą, w jaki sposób ich praca przyczynia się do sukcesu całej firmy, poprzez znajomość wartości, jaką wnoszą do organizacji;
- potrafią dobrze zorganizować zespół;
- potrafią się skutecznie komunikować, zwiększając szybkość i dokładność pracy;
- mają praktyczną umiejętność zbudowania strategii rozwoju biznesu;
- osoby, które znają i wykorzystują swoje dominujące talenty, działają najefektywniej.

Znajomość talentów pracownika przez przełożonego jest również bardzo ważna, przydaje się bowiem przy budowaniu zespołu czy rozdzielaniu konkretnych zadań.

Zgodnie z badaniami Instytutu Gallupa osoby, które wykorzystują w pracy swoje mocne strony, są aż sześć razy bardziej zaangażowane i trzy razy częściej mówią, że jakość ich życia jest znakomita (<http://dookolapracy.pl/odkryj-najlepsze-talenty/>). Coś w tym musi być, ponieważ jeśli wykonujemy zadania, które przychodzą nam naturalnie, to nie odczuwamy, że jest to nasz obowiązek.

Talenty pracowników można rozwijać na wiele sposobów, np. udzielając im konstruktywnych informacji zwrotnych, organizując szkolenia, wprowadzając mentoring czy coaching (<https://www.akademiaparp.gov.pl/pigulka-wiedzy/505/metody-rozwoju-talentow-w-firmie>). Zarządzanie talentami (ZT) polega na identyfikowaniu i wspieraniu rozwoju najbardziej utalentowanych pracowników w celu realizacji planów przedsiębiorstwa. Brak zarządzania talentami w firmach MSP sprawia, że to właśnie najbardziej

utalentowani pracownicy najczęściej z nich odchodzą (<https://www.akademiaparp.gov.pl/pigulka-wiedzy/505/metody-rozwoju-talentow-w-firmie>).

Zagadnienie zarządzania talentami pojawiło się po raz pierwszy w USA już w latach 80., kiedy to przy braku osób mogących zapewnić ciągłość sukcesji najwyższych stanowisk oraz specjalistów i ekspertów z doświadczeniem i wiedzą zainteresowano się rekrutowaniem i szczególnym traktowaniem osób o wysokim potencjale, które mogły w dużym stopniu przyczynić się do rozwoju firmy i wzmocnienia jej konkurencyjności na rynku. Zagadnienie to zostało jednak wypromowane dopiero pod koniec lat 90., kiedy ogłoszono stan „wojny o talenty” (ang. *The War for Talent*). Zauważono, że liczba bardzo zdolnych osób jest ograniczona i że sukcesem firmy jest zwyciężenie z innymi przedsiębiorstwami na rynku globalnym w przyciąganiu do siebie najlepszych kandydatów (Pochopień, 2011).

Zarządzanie talentami wytycza nową drogę kreowaną przez kadrę menedżerską oraz działy personalne organizacji. Wskazuje, jaka zmiana dokonuje się w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw. Ten nowy paradygmat podkreśla, iż człowiek w organizacji nie jest już anonimową jednostką, która ma wykonać swój dzienny limit wydajności i obowiązków, ale stanowi kapitał, w który inwestując, można uzyskać większe korzyści. Podstawowe dla sukcesu organizacji staje się tym samym określenie istoty zarządzania talentami. Literatura dostarcza zróżnicowanych prób zdefiniowania tej działalności. T. Listwan definiuje zarządzanie talentami jako „(...) zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji”. Twierdzi on również, że zarządzanie talentami można opisać jako trzyetapowy proces: wejście, transformacja, wyjście (Listwan, 2005).

J.A. Cannon i R. McGee stwierdzają, iż „zarządzanie talentami to proces, w ramach którego organizacja identyfikuje niezbędne jej osoby, zarządza nimi i dba o ich rozwój z myślą o przyszłości” (Cannon i McGee, 2012).

Zrozumienie, jakie talenty zapewniają organizacji przewagę i wyróżniają ją na tle innych, jest szczególnie istotne w przypadku podmiotów działających w branżach, w których panuje ostra konkurencja. Niekiedy decydującym czynnikiem nie jest to, jakimi ludźmi się dysponuje, lecz w jaki sposób zorganizuje się ich pracę i będzie się nimi zarządzać. W tym przypadku zasadnicze znaczenie ma sam proces zarządzania talentami, a nie rozwój poszczególnych umiejętności.

Zarządzanie talentami w XXI w. stało się strategią, która może zapewnić wielu firmom przewagę konkurencyjną i przetrwanie na rynku w pokryzysowej rzeczywistości. Aby jednak to podejście było skuteczne i przynosiło rezultaty, organizacje muszą poświęcić czas i zasoby na odpowiednie przygotowanie strategii, reorganizację roli działu HR oraz zmianę podejścia do talentów. Nie wystarczy wprowadzenie programu pozyskiwania talentów czy zapewnianie cyklicznych szkoleń dla uzdolnionych pracowników. W organizacjach pozyskujących pracowników utalentowanych palącą kwestią jest fluktuacja pracowników, więc kluczowe staje się przemyślenie strategii zatrzymywania talentów. W tym celu należy odpowiednio motywować pracowników i przeorganizować wadliwe elementy organizacji. Dla pracowników utalentowanych kwestia

finansowa nie jest najważniejszym motywatorem – ze względu na swoje zdolności nie martwią się o płace, bo są świadomi tego, że jeżeli nie otrzymają odpowiedniego wynagrodzenia w swojej organizacji, bez problemu dostaną je od innej firmy. Dlatego też uzdolnieni pracownicy większą uwagę zwracają na kompleksowe spełnienie ich potrzeb: sprzyjającą atmosferę w miejscu pracy, możliwość bycia samodzielny i odpowiedzialny, bycie docenionym, otrzymanie zaufania od pracodawcy czy posiadanie możliwości awansu i rozwoju w toku licznych szkoleń czy sesji mentoringowych. Czasami firmy spełniają te wymagania, a mimo to otrzymują wypowiedzenia od osób utalentowanych. Warto się wtedy zastanowić nad przepływem informacji w firmie: dlaczego nie wiedzieliśmy, że nasz najlepszy pracownik myślał o odejściu? Rozmawiając z pracownikami utalentowanymi i monitorując ich nastroje, można skorygować błędy organizacyjne i utrzymać ich w pracy. Dużą pomocą jest sam profil firmy i zbudowana marka – jeżeli pracownicy są dumni z bycia częścią solidnej firmy, będą czuli większe zaangażowanie i lojalność wobec pracodawcy (Oleksiak, 2015).

Z procesu zarządzania talentami wynikają następujące korzyści dla organizacji (*Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce*, 2016):

- zapewnienie sukcesji i podaży przyszłych menedżerów;
- utrzymanie najlepszych pracowników (zabezpieczenie przyszłości organizacji);
- docenienie dobrych pracowników;
- rozwój kluczowych kompetencji dla organizacji;
- przyspieszenie rozwoju: pracowników i organizacji;
- wzrost efektywności działania;
- realizacja celów strategicznych/potrzeb biznesowych;
- wzmacnianie wizerunku dobrego pracodawcy;
- celowana inwestycja;
- zatrzymanie wiedzy w organizacji poprzez transfer wiedzy i networking;
- budowanie pożądanej kultury organizacyjnej;
- promowanie pożądanych zachowań i postaw;
- PR wewnętrzny w organizacji – promowanie rozwoju i awansów wewnętrznych („stawiamy na naszych ludzi”);
- uczenie się i rozwój organizacji i działu HR;
- utrzymanie kluczowej wiedzy w organizacji.

Odpowiednie zarządzanie talentami nie tylko pozwala w pełni wykorzystać potencjał podwładnych, lecz także pomaga zatrzymać ich w firmie.

Obecnie to pracownicy dyktują warunki na rynku pracy. Osoby zadowolone z zatrudnienia rzadziej szukają korzystniejszej oferty u konkurencji. Należy być jednak czujnym, ponieważ zaczyna się wojna o talenty. Wszyscy przedsiębiorcy chcą przyciągać najlepszych z najlepszych. Zaniedbanie sfery rozwoju zawodowego pracowników może kosztować nas utratę tych utalentowanych (<http://www.hrnews.pl/Article1.aspx?id=4350>).

J. Tabor-Błażewicz, starszy specjalista w Dziale Rozwoju Edukacji SGH, podczas konferencji odbywającej się w ramach Światowego Tygodnia Przedsiębiorczości¹ zaprezentowała wyniki badań na temat zarządzania talentami w przedsiębiorstwie. Przygotowując poświęconą temu tematowi pracę doktorską, wybrała do badań lata 2010-2011, a więc okres szczególnego nasilenia kryzysu, w jakim znajdowała się gospodarka światowa, chociaż Polskę dotknął on w relatywnie niewielkim stopniu. Również u nas był to jednak czas uświadomienia sobie przez kierownictwa firm, jak cenną dla nich wartością są ludzie utalentowani. Dostrzeżono to ze zwiększoną wyrazistością i w rezultacie, mimo wysokiego bezrobocia, ludzie utalentowani nie mieli na ogół żadnych trudności ze znalezieniem pracy na satysfakcjonujących warunkach. Nie dotyczyły ich ani redukcje zatrudnienia, ani ograniczenia płacowe, tak częste w przypadku pozostałych pracowników. Dzięki ich umiejętnościom, doświadczeniu i innowacyjności firmy łatwiej wychodziły z trudnych sytuacji, uzyskiwały skuteczniejszą „barierę immunologiczną” wobec napięć, jakie występowały na rynku.

2. Analiza wyników badań zarządzania talentami w firmach rodzinnych

W niniejszym podpunkcie zostanie zaprezentowana analiza wyników badania przeprowadzonego przez Agnieszkę Springer i Alicję Hadryś-Nowak. Celem badania była ocena przebiegu zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach (autorki porównały firmy rodzinne i nierodzinne). Badanie stanowiło element międzynarodowego projektu pt. *Integrated talent management – challenge and future for organisations in the Visegrad countries*. Spośród 207 przebadanych polskich przedsiębiorstw 99 stanowiły firmy o charakterze rodzinnym (Springer i Hadryś-Nowak, 2016).

Wyniki w obszarze kształtowania strategii wskazują, że w przypadku polskich przedsiębiorstw rodzinnych prawie dwie trzecie uznaje, że ZT jest istotne dla organizacji i stanowi element misji przedsiębiorstwa. Podstawowym problemem pozostaje spójność podejścia do zarządzania talentami w całej organizacji, co niewątpliwie wynika z faktu, że zarówno w literaturze branżowej, jak i naukowej talent bywa rozumiany i jako wybitna jednostka, i jako potencjał tkwiący we wszystkich pracownikach firmy, na każdym stanowisku (Ingram, 2011).

Warto podkreślić, że firmy rodzinne w porównaniu z firmami nierodzinnymi wyżej oceniają swoje podejście do ZT w zakresie czterech z dziewięciu zmiennych kształtujących obszar strategiczny. Do najważniejszych zmiennych należą: jasno zdefiniowana strategia personalna oraz powiązanie ZT z celami strategicznymi (połowa firm rodzinnych zadeklarowała, że posiada zdefiniowaną strategię personalną oraz że ZT jest wpisane w strategię generalną przedsiębiorstwa).

¹ Hasłem wywoławczym konferencji była *Kreatywność i przedsiębiorczość w zarządzaniu organizacjami*, przede wszystkim w firmach rodzinnych.

W obszarze identyfikacji i rekrutacji (w którym znalazło się 12 zmiennych) badane przedsiębiorstwa rodzinne najczęściej deklarowały dopasowanie pracowników do wymagań stanowiska, przeprowadzenie identyfikacji posiadanych talentów oraz określenie, jakich talentów potrzebują. Dla tej grupy przedsiębiorstw trudniejsze okazało się natomiast opracowanie narzędzi służących przyciąganiu talentów (posiada je niespełna 23% firm rodzinnych). Warto zwrócić uwagę na fakt, że jedynie co czwarty pracodawca z firmy rodzinnej jest przekonany, iż osoby utalentowane chętnie się u niego zatrudniają.

W obszarze procesu oceniania pracowników różnice pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi dostrzec można w przypadku dwóch z siedmiu badanych zmiennych. Pierwsza dotyczy wykorzystywania w przedsiębiorstwie obiektywnych kryteriów oceny pracowników (posiada je 50% firm nierodzinnych i jedynie 36% firm rodzinnych) oraz specjalnych kryteriów dla osób utalentowanych (posiada je 39% firm rodzinnych).

W obszarze systemu motywowania pracowników warunkiem zbudowania skutecznego systemu motywacyjnego jest nie tylko zaproponowanie pracownikowi szerokiego wachlarza metod rozwojowych (co czyni ponad połowa firm rodzinnych), lecz również wzięcie pod uwagę indywidualnych preferencji pracowników, czego przejawem będzie szczególne wsparcie dla osób utalentowanych, które deklaruje 48% firm rodzinnych.

Pozostałe obszary, w których firmy dobrze oceniają swoje działania, to jasne określenie strategii ZT oraz zdefiniowanie kluczowych dla organizacji talentów realizowane w 40%.

Jednocześnie sprecyzowane plany rozwoju pracowników utalentowanych oraz wystarczające środki finansowe na ich rozwój posiada jedynie niespełna co trzecia firma rodzinna. W związku z powyższym nie powinno dziwić, że jedynie 28% firm rodzinnych deklaruje, że nie ma problemu z odchodzeniem utalentowanych pracowników (Springer i Hadryś-Nowak, 2016).

Z najnowszego raportu PARP o stanie sektora MSP w Polsce wynika, że przedsiębiorstwa rodzinne są mało otwarte na wiedzę i talenty z zewnątrz. Nie chcą poszerzać kadry zarządzającej o osoby spoza klanu. Rodzinni menedżerowie często kopiują zachowania poprzednich pokoleń. W znacznym stopniu różnią się one od nowoczesnych potrzeb zarządczych i biznesowych. Niestety, szefowie firm często nie są ich świadomi. Autorzy badania zwracają ponadto uwagę, że przedstawiciele familijnego biznesu są niezwykle ostrożni w finansowaniu jego rozwoju. Boją się zadłużyć i rezygnują z ryzykownych lub dużych inwestycji. Co w tej sytuacji radzą eksperci PARP? Aby firmy nie koncentrowały się wyłącznie na tradycji i dotychczasowym wzorcu organizacyjnym, a bardziej otworzyły się na inspiracje z zewnątrz i dopasowały stosowane rozwiązania do bieżących potrzeb i wymagań (Zawiślińska, b.r.).

Zakończenie

Koncepcja zarządzania talentami nie jest już traktowana jako nowoczesny trend, stosowany jedynie przez międzynarodowe korporacje, lecz jako konieczność każdego przedsiębiorstwa, które chce przetrwać i rozwijać się na konkurencyjnym rynku. W dzisiejszych czasach najbardziej wartościowe aktywa to kapitał ludzki, a firmy, które starają się zatrzymać je przy sobie, wykorzystując ich talent, osiągają największe sukcesy. Umiejętność zidentyfikowania i zatrzymania w strukturach firmy talentu staje się kapitałem organizacji, ponieważ przyczynia się do wzrostu jej konkurencyjności. Wyzwaniem dla firm rodzinnych jest zatem zdefiniowanie wartościowych dla firmy pracowników, określenie ich potencjału oraz ścieżki rozwoju, stworzenie puli sukcesorów na kluczowe stanowiska w firmie, a także podniesienie motywacji swoich pracowników (Pochopień, 2011).

BIBLIOGRAFIA

- Adamiecki, K. (1932). Zastosowanie nauki kierownictwa (organizacji) w życiu gospodarczym. *Przegląd Organizacji*, 1.
- Cannon, J.A. i McGee, R. (2012). *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer.
- https://pl.wikipedia.org/wiki/Zarz%C4%85dzanie_talentami#Podstawowe_warunki_skuteczno.C5.9Bci_systemu_zarz.C4.85dzania_talentami.
- <https://www.rtck.pl/rob-to-co-kochasz-odkryj-swoje-talenty-on-line>.
- Huk, K. (2015). *Programy zarządzania talentami a strategie przedsiębiorstwa w dobie kryzysu*. W: J. Witkowski i A. Skowrońska A. (red. nauk.), *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 382. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Ingram, T. (red.). (2011). *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Listwan, T. (2005). *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*. W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*. Warszawa: IPISS.
- Oleksa, K. (2015). *Zarządzanie talentami – jak w XXI wieku motywować i utrzymać w organizacji utalentowanych pracowników*. W: A. Springer (red. nauk.), *Talent jako czynnik sukcesu organizacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, t. 60, nr 3. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Pochopień, J. (2011). *Zarządzanie talentami*. Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 91.
- Pocztowski, A. (red.). (2008). *Zarządzanie talentami w organizacji*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce*. (2015). Raport z badania House of Skills. Pozyskano z: https://www.weknowhow.pl/wp-content/uploads/2016/02/Raport-Praktyki-w-zarz%C4%85dzaniu-talentami-w-Polsce_final_01.02.2016.pdf.
- Springer, A. i Hadryś-Nowak, A. (2016). Wyzwania związane z zarządzaniem talentami – porównanie firm rodzinnych i nierodzinnych. *E-mentor*, 3(65).
- Tabor, J. (2008). Programy rozwojowe – jak kształcić talent w organizacjach. *E-mentor*, 5(27).
- Zarządzanie talentami*. Pozyskano z: https://www.governica.com/Zarz%C4%85dzanie_talentami.

Zarządzanie talentami, czyli jak zatrzymać pracownika w małej firmie?, Akademia PARP. Pozyskano z: <http://www.focus.pl/artykul/zarzadzanie-talentami-czyli-jak-zatrzymac-pracownika-w-malej-firmie>.

Zawiślińska, D., *Rodzinne firmy zamknięte na nowości*. Pozyskano z: <https://www.pb.pl/rodzinne-firmy-zamkniete-na-nowosci-854542>.

Zespół Gamma. *Model mocnych stron wg Gallupa*. Pozyskano z: http://www.projektgamma.pl/pdf/Model_mocnych_stron_wg_Gallupa.pdf.

Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License
<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>