

# Sudolska, Agata / Chodorek, Monika

---

## Zarządzanie talentami w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa

---

Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego 27, 496-503

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych oraz w kolekcji mazowieckich czasopism regionalnych [mazowsze.hist.pl](http://mazowsze.hist.pl).

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Agata Sudolska\*

Monika Chodorek\*\*

## ZARZĄDZANIE TALENTAMI W KONTEKŚCIE INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

### TALENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF FIRM INNOVATIVENESS

#### Wstęp

We współczesnych realiach rynkowych umiejętność kreowania innowacji uważa się za warunek konieczny utrzymania wysokiego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zatem ambitne i dążące do rozwoju podmioty gospodarcze powinny w sposób permanentny realizować działania zorientowane na wzrost zarówno efektywności, jak i skuteczności w obszarze kreowania innowacji.

W tym miejscu warto krótko przyrzeć się pojęciu innowacji. Analiza występujących w literaturze ujęć innowacji prowadzi do konkluzji, iż pojęciem tym można określić różnego rodzaju zmiany jakościowe mające zarówno charakter kreatywny, jak i imitacyjny, dokonujące się w sferze technologii, organizacji pracy, zarządzania przedsiębiorstwem oraz działalności marketingowej, charakteryzujące się nowością i oryginalnością w danym przedsiębiorstwie, na określonym rynku czy w regionie lub w skali świata<sup>1</sup>.

Niestety, sytuacja polskich przedsiębiorstw w zakresie ich innowacyjności nie jest zbyt dobra. Według corocznego rankingu Komisji Europejskiej, oceniającego innowacyjność krajowych gospodarek, syntetyczny wskaźnik innowacyjności polskiej gospodarki (tworzony na podstawie 25 kryteriów) w 2011 roku wyniósł 0,3 w skali od 0 do 1. Niewątpliwie budujący jest fakt, iż z roku na rok obserwuje się poprawę wartości tego wskaźnika, niemniej jednak wciąż jest on dość niski choćby w porównaniu ze średnią dla Unii Europejskiej, kształtującą

---

\* dr hab. prof., Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

\*\* dr, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

<sup>1</sup> Zob. J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960, s. 104; K. Szatkowski, *Istota i rodzaje innowacji*, w: Brzeziński M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Warszawa 2001, s. 18.

się na poziomie 0,54<sup>2</sup>. Zatem zadaniem niezwyklej wagi staje się poszukiwanie wszelkich sposobów zwiększenia zdolności polskich przedsiębiorstw do tworzenia innowacji.

### Istota innowacyjności przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu występują rozmaite ujęcia istoty „przedsiębiorstwa innowacyjnego”. Powszechnie przyjęta metodologia Oslo wskazuje, że za innowacyjne należy uznać takie przedsiębiorstwo, które w badanym okresie trzyletnim wprowadziło na rynek przynajmniej jedną innowację, oznaczającą nowy lub istotnie ulepszony produkt lub nowy bądź istotnie ulepszony proces technologiczny<sup>3</sup>.

Przedsiębiorstwo aspirujące do miana innowacyjnego, powinno poszukiwać różnych sposobów pobudzania kreatywności oraz elastyczności działania. Wśród tych sposobów najczęściej wymienia się: utrzymywanie stałego kontaktu z klientami przedsiębiorstwa, permanentne monitorowanie otoczenia i pozyskiwanie nowych informacji, prowadzenie prac badawczo-rozwojowych w szerokim zakresie i przeznaczanie na nie stosunkowo wysokich nakładów finansowych oraz systematyczne wdrażanie nowych rozwiązań naukowo-technicznych, kształtowanie myślenia perspektywicznego w przedsiębiorstwie, ciągłe uzupełnianie zespołu pracowników cechujących się kreatywnością, będących innowatorami gwarantującymi wysoki poziom innowacyjności przedsiębiorstwa, realizację projektów integrujących pracowników z różnych obszarów funkcjonalnych firmy, a także uwypuklanie innowacyjności jako niezwykle istotnej wartości zawartej w misji przedsiębiorstwa, kształtowanie elastyczności przedsiębiorstwa zapewniającej szybkie dostosowywanie się do zmieniających się warunków otoczenia<sup>4</sup>.

W świetle powyższych rozważań nasuwa się pytanie, w jaki sposób można zwiększyć zdolności przedsiębiorstw w tym zakresie. Wydaje się, że poza tak oczywistymi kwestiami, jak nakłady na działalność badawczo-rozwojową oraz zwiększanie nakładów finansowych na ich realizację, priorytetem staje się dziś zarządzanie zasobami ludzkimi. Realizacja zarządzania określanego mianem innowacyjnego wymaga wprowadzenia zmian w obszarze zarządzania personelem przedsiębiorstwa. Pierwszoplanowym zadaniem staje się w tym przypadku budowa kapitału intelektualnego firmy i jego jak najlepsze wykorzystanie. Począwszy od kompetencji, poprzez postawy, stopień zaangażowania, a skończywszy

<sup>2</sup> [www.egospodarka.pl](http://www.egospodarka.pl) (dostęp: 06.06.2013).

<sup>3</sup> OSLO Manual—Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, OECD, Eurostat 1997; *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004–2006*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa 2008, s. 6–12.

<sup>4</sup> Sosnowska A. (red.), *Zarządzanie nowym produktem*, Warszawa 2000, s. 11–12; A. Jasiński, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Warszawa 1992, s. 25; O. Jones, *Innovation in SMEs: Intrapreneurs and new routines*, w: Oswald J., Tilley F. (red.), *Competitive Advantage in SMEs. Organizing for Innovation and Change*, Chichester 2003, s. 139.

na identyfikacji pracowników z celami przedsiębiorstwa, wszystkie te czynniki tworzą fundament dla realizacji działań zorientowanych na podnoszenie poziomu innowacyjności firmy<sup>5</sup>.

Reasumując, w przedsiębiorstwie innowacyjnym dąży się do tego, aby kwalifikacje pracowników zostały jak najlepiej wykorzystane, prowadząc nie tylko do realizacji celów firmy, ale także do realizacji celów indywidualnych pracowników. Jak pisze Zbigniew Ściborek, innowacja jako sztuka zarządzania oznacza uzyskanie kompatybilności interesów pracowników z interesem przedsiębiorstwa<sup>6</sup>. Idea ta wpisuje się w strategiczny proces zarządzania zwany zarządzaniem talentami.

### Zarządzanie talentami a innowacyjność – wyniki badań

Problematyka zarządzania talentami stała się współcześnie bardzo powszechna, z uwagi na walkę między przedsiębiorstwami o najlepszych pracowników<sup>7</sup>. Najlepsi pracownicy są motorem napędowym organizacji i od ich wyobraźni, charyzmy, umiejętności i energii w największym stopniu zależą wyniki i pozycja przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. Większość autorów definiuje talent jako osobę posiadającą wybitne cechy. Za talenty uważa się osoby kreatywne, o wybitnym potencjale rozwojowym, ponadprzeciętnej inteligencji, posiadające kluczowe umiejętności, zdolności, dar, przyjmujące postawę zaangażowania w pracy, co pozwala im uzyskiwać wyróżniające rezultaty<sup>9</sup>. Toteż zarządzanie talentami jest procesem ukierunkowanym na takich właśnie pracowników. Pod pojęciem zarządzania talentami kryje się złożony proces polegający na systematycznym przyciąganiu, identyfikacji, rozwoju, zatrzymywaniu i wykorzystywaniu osób o wysokim potencjale, które są szczególnie cenne dla organizacji<sup>10</sup>, a podstawową strategią zarządzania talentami jest poszukiwanie, określanie i pielęgnowanie umiejętności, które będą potrzebne, aby utrzymać przyszłą przewagę konkurencyjną<sup>11</sup>.

<sup>5</sup> A. Knap-Stefaniuk, *Innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Biuletyn Wyższej Szkoły Zarządzania Polish Open University” na: [www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn) (dostęp: 06.06.2013).

<sup>6</sup> Z. Ściborek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Toruń 2004, s. 169.

<sup>7</sup> E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Boston 2001.

<sup>8</sup> M. Morawski, B. Mikuła, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, s. 47, <http://mikulab.fm.interia.pl/zzl-3-4-2009-morawki-mikula.pdf> (dostęp: 17.03.2013).

<sup>9</sup> Por. C. Tansley, *What do we mean by the term „talent” in Talent Management*, „Industrial and Commercial Training” 2011, vol. 43, nr 5, s. 271; H. Bieniok, **Zarządzanie talentami jako źródło wiedzy i kompetencji organizacji**, w: A. Glińska-Noweś (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Toruń 2008, s. 412; E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. XII; T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa 2005., s. 20.

<sup>10</sup> P. Turner, C. Tansley, C. Foster, L. Harris, J. Stewart, A. Sempik, H. Williams, *Talent: Strategy, Management, Measurement*, London 2007, s. XI.

<sup>11</sup> F. D. Frank, C. R. Taylor, *Talent Management: trends that will shape the future*, „Human Resource Planning” 2004, vol. 27, nr 1, s. 33–41.

Do tych umiejętności na pewno należy kreatywność i zdolność tworzenia innowacji.

Zarządzanie talentami stanowiło ważną część projektu badawczego zrealizowanego na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu<sup>12</sup>. Jedną z wielu zależności analizowanych w toku procesu badawczego była relacja zarządzania talentami z wynikami działalności przedsiębiorstwa, do których należała innowacyjność przedsiębiorstwa. Wartość współczynnika korelacji Pearsona dla zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a wzrostem innowacyjności przedsiębiorstwa wynosi 0,401 (korelacja jest istotna na poziomie 0,01 dwustronnie). Uzyskana korelacja jest pozytywna i znaczna oraz dwustronna. Przedsiębiorstwa, które zarządzają talentami uzyskują wyższy poziom innowacyjności. Ale można także odwrócić relację stwierdzając, że dla przedsiębiorstw innowacyjnych ważną rolę odgrywają talenty. Tworzyć przełomowe produkty czy usługi potrafią tylko ludzie, którzy indywidualnie i zbiorowo generują lepsze pomysły, mają świeże spojrzenie i nowe sposoby działania<sup>13</sup>. Przywódcy biznesu wiedzą, że osiągnięcie innowacyjnych celów wymaga budowania krótko i długoterminowych zdolności do innowacji poprzez wyróżniające, zaawansowane zarządzanie talentami<sup>14</sup>.

Aby lepiej przeanalizować proces zarządzania talentami i jego wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa, wyodrębniono pewne przejawy, które świadczą o tym, że przedsiębiorstwo zarządza talentami. Owe przejawy i ich związek z innowacyjnością zawiera tabela 1.

Na podstawie uzyskanych danych można domniemywać, że bardzo istotne dla innowacyjności przedsiębiorstwa jest wpisanie zarządzania talentami do planu strategicznego przedsiębiorstwa. Zintegrowanie działań wszystkich obszarów przedsiębiorstwa w długim okresie czasu jest kluczowe dla utrzymania organizacyjnego sukcesu. Oznacza to, że zarządzanie talentami jest procesem ciągłym, a nie jednorazową inicjatywą podejmowaną od czasu do czasu. Tylko w ten sposób można planować ciągłość obsady utalentowanych pracowników na kluczowych stanowiskach „dźwigających” działania innowacyjne. Talent jest kwestią strategiczną i musi być integralną częścią każdej strategii biznesowej<sup>15</sup>.

Kolejnym przejawem zarządzania talentami, którego wpływ na innowacyjność jest znaczący jest posiadanie i wykorzystywanie przez przedsiębiorstwo metod pozwalających na wyszukiwanie i dobieranie talentów. Posiadanie owych metod zmniejsza ryzyko błędnej identyfikacji talentów czy ich odpowiedniego doboru.

---

<sup>12</sup> Projekt naukowo-badawczy Narodowego Centrum Nauki nr 2011/01/B/HS4/00835 nt.: „Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce”, realizowany pod kierunkiem prof. zw. dr hab. M. J. Stankiewicza (UMK Toruń).

<sup>13</sup> W. Murphy, K. Zheng, M. Neller, *Managing Talent for Innovation and the HR Function of the Future*, s. 1. <http://www.heidrick.com/PublicationsReports/PublicationsReports/HRFunctionFuture.pdf> (dostęp: 17.03.2013).

<sup>14</sup> Ibidem, s. 2.

<sup>15</sup> P. Cheese, R. J. Thomas, E. Craig, *The Talent Powered Organization*, London 2008, s. 11.

Tabela 1

Współczynnik korelacji Pearsona pomiędzy przejawami zarządzania talentami a wzrostem innowacyjności przedsiębiorstwa

Przejawy zarządzania talentami	Znaczący wzrost innowacyjności
Zarządzanie talentami jest elementem strategii przedsiębiorstwa	,439**
Przedsiębiorstwo wie jakich talentów potrzebuje	,296*
Przedsiębiorstwo posiada metody pozwalające na wyszukiwanie i dobieranie talentów	,410**
Przedsiębiorstwo stara się przyciągać najlepszych pracowników	,238*
W przedsiębiorstwie tworzy się i stosuje indywidualne ścieżki karier dla utalentowanych pracowników oraz metody pozwalające na ciągły ich rozwój	,369**
W przedsiębiorstwie tworzy się warunki, aby pracownicy mogli mierzyć się z ambitnymi projektami i wyzwaniem	,296*
W przedsiębiorstwie tworzy się warunki, aby pracownicy poszerzali swą wiedzę i dzieli się nią ze współpracownikami dla potrzeb uzyskania perfekcyjnych rezultatów	,294*

\*\* Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

\* Korelacja jest istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

Przedsiębiorstwa muszą identyfikować talenty, które wesprą innowacje, będą je tworzyły lub będą wiodły ludzi w kierunku innowacji, nie tylko wewnątrz, ale i na zewnątrz organizacji. Aby to realizować przedsiębiorstwa muszą wiedzieć, jakich talentów potrzebują. Wpływ tego przejawu na innowacyjność okazał się znacznie mniejszy, co w pewnym sensie zdziwiło autorki tego artykułu. Oczywiście można domniemywać, że sama wiedza o niczym nie świadczy. Stąd mniejsze znaczenie tego przejawu. Natomiast jest to punkt wyjścia w kreowaniu innowacji. Przedsiębiorstwa muszą określać, jakie talenty są dla nich krytyczne, na których opierają swoją strategię i wiedzieć, jakie talenty i konkretne umiejętności wesprą innowację<sup>16</sup>. Dopiero potem mogą je wyszukiwać i dobierać.

Przejawem zarządzania talentami istotnie wpływającym na innowacyjność i jest tworzenie i stosowanie w przedsiębiorstwach indywidualnych ścieżek karier dla utalentowanych pracowników oraz metod pozwalających na ciągły ich rozwój. Danie talentowi poczucia rozwoju jest podstawą zatrzymania go w przedsiębiorstwie, a stworzenie indywidualnej ścieżki kariery wyznacza drogę jego rozwoju. Innowacja wymaga ciągłego uczenia się, zdobywania nowej wiedzy, która talenty

<sup>16</sup> W. Murphy, K. Zheng, M. Neller, op. cit., s. 5.

mogą przetwarzać. Dlatego też coaching, mentoring, organizacyjne uczenie się, szkolenie w miejscu pracy lub poza miejscem pracy, rotacje na stanowiskach, samokształcenie czy rozbudowa wyposażenia stanowiska mają przyczynić się do zwiększenia wiedzy, która jest budulcem innowacji<sup>17</sup>.

Mniejsze znaczenie w opinii badanych przedsiębiorstw mają pozostałe przejawy zarządzania talentami, aczkolwiek należy je wziąć również pod uwagę. Ich wpływ jest w pewnym sensie pośredni. Np. ambitne projekty pozwalają wyłonić talenty, które następnie odpowiednio wsparte mogą być kreatorami innowacji. Tak samo tworzenie warunków do tego, aby pracownicy poszerzali swą wiedzę i dzielili się nią ze współpracownikami dla coraz lepszych rezultatów, może ale nie musi wspierać działania innowacyjne (stąd niższa korelacja). Talent indywidualista także może kreować innowacje, aczkolwiek wiedzę swą musi poszerzać.

Na koniec należy wspomnieć o ostatnim przejawie zarządzania talentami, jakie stanowi dążenie przedsiębiorstwa do przyciągania najlepszych pracowników. Sposobem na to jest employer branding. Kształtowanie wizerunku pracodawcy z wyboru pozwala zmniejszyć koszty rekrutacji, a dbanie o satysfakcję swych pracowników uaktywnia kreatywność i innowacyjność wśród zatrudnionych osób<sup>18</sup>.

## Wnioski

Podsumowując omówione wyżej wyniki badań należy stwierdzić, iż fakt wdrażania koncepcji zarządzania talentami implikuje stworzenie środowiska organizacyjnego sprzyjającego kreowaniu innowacji.

Zaprezentowane wyżej wyniki przeprowadzonych analiz nasuwają wniosek, iż kluczowe znaczenie ma podkreślanie innowacyjności jako istotnej wartości, wpisanej zarówno w misję, jak i w strategię przedsiębiorstwa. Takie podejście strategiczne nie tylko tworzy w organizacji klimat promujący kreatywność i poszukiwanie nowych rozwiązań, ale także „przyciąga” talenty do danej organizacji. W sytuacji kiedy jest to sprzężone z posiadaniem określonych systemów pozwalających skutecznie dobierać utalentowanych pracowników, zdecydowanie wzrastają szanse na pojawiania się w takiej firmie nowych pomysłów, procesów, produktów czy rozwiązań organizacyjnych.

Przedsiębiorstwa innowacyjne nie mogą też zapominać o tym, że zasoby ludzkie, a w szczególności tzw. talenty, oczekują docenienia i inwestowania w ich rozwój. Osób kreatywnych, pełnych zaangażowania, posiadających ponadprzeciętne zdolności w określonej dziedzinie, z reguły nie satysfakcjonuje pewien osiągnięty już status zawodowy. Tacy pracownicy potrzebują wyzwań. Jeśli zarządzający rozumieją to i realizują działania zorientowane na zaspoko-

<sup>17</sup> A. A. Ahmadi, F. Ahmadi, J. Abbaspalangi, *Talent Management and Succession Planning*, „Institute of Interdisciplinary Business Research” May 2012, vol. 4, nr 1., s. 216.

<sup>18</sup> B. Surmacz, A. Bociąga, *Prześwietlony wizerunek*, „Personel i Zarządzanie” marzec 2011, nr. 3/252, s. 51; B. Yaqub, M. A. Khan, *The role of Employer branding and Talent Management for Organizational Attractiveness*, „Far East Journal of Psychology and Business” October 2011, vol. 5, nr 1, s. 57.

jenie ich potrzeb, istotnie zwiększając szanse przedsiębiorstwa na pojawienie się w nim innowacji.

Reasumując, wydaje się, że zarządzanie talentami stanowi fundament dla rozwijania w przedsiębiorstwie innowacyjności. Dziś podkreśla się, że aby skutecznie eliminować bariery wzrostu innowacyjności organizacji, zarządzający powinni poszukiwać rozwiązań określonych problemów we współpracy ze swoimi podwładnymi. Oznacza to, że muszą się nimi interesować, a także doceniać, jeśli dzięki nim firma staje się bardziej konkurencyjna. Należy wyrazić nadzieję, iż coraz więcej rodzimych przedsiębiorstw zacznie doceniać znaczenie koncepcji zarządzania talentami i będzie starało się ją wcielać w życie, co z czasem znajdzie wyraz w rosnących wskaźnikach innowacyjności polskiej gospodarki.

## BIBLIOGRAFIA

- Ahmadi A. A., Ahmadi F., Abbaspalangi J. May 2012.** *Talent Management and Succession Planning*, „Institute of Interdisciplinary Business Research”, vol. 4, nr 1.
- Bieniok H. 2008.** *Zarządzanie talentami jako źródło wiedzy i kompetencji organizacji*, w: Gliška-Neweś A. (red.) *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, TNOiK, Toruń.
- Cheese P. Thomas R. J., Craig E., 2008.** *The Talent Powered Organization*, Kogan Page Limited, London.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004–2006*, 2008, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa.
- Frank F. D. Taylor C. R., 2004.** *Talent Management: trends that will shape the future*, „Human Resource Planning”, vol. 27, nr 1.
- Jasiński A. 1992.** *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, KiW, Warszawa.
- Jones O. 2003.** *Innovation in SMEs: Intrapreneurs and new routines*, w: Oswald J., Tilley F. (eds.), *Competitive Advantage in SMEs. Organizing for Innovation and Change*, John Wiley&Sons Ltd., Chichester.
- Knap-Stefaniuk A.** *Innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Biuletyn Wyższej Szkoły Zarządzania Polish Open University” na: [www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn) (dostęp: 06.06.2013).
- Listwan T. 2005.** *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: Borkowska S. (red.) *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. 2001.** *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston.
- Morawski M., Mikula B.** *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, s. 47, <http://mikulab.fm.interia.pl/zzl-3-4-2009-morawki-mikula.pdf> (dostęp: 17.03.2013).
- Murphy W., Zheng K., Neller M.** *Managing Talent for Innovation and the HR Function of the Future*. <http://www.heidrick.com/PublicationsReports/PublicationsReports/HRFunctionFuture.pdf> (dostęp: 17.03.2013).
- Sosnowska A. (red.) 2000.** *Zarządzanie nowym produktem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.



- Schumpeter J. 1960.** *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Surmacz B., Bociąga A. Marzec 2011.** *Prześwietlony wizerunek*, „Personel i Zarządzanie”, nr 3/252.
- Szatkowski K. 2001.** *Istota i rodzaje innowacji*, w: Brzeziński M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa.
- Ściborek Z. 2004.** *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Tansley C. 2007.** *What do we mean by the term „talent”*, w: *Talent Management*, „Industrial and Commercial Training”, vol. 43, nr 5, 2011.
- Turner P., Tansley C., Foster C., Harris L., Stewart J., Sempik A., Williams H.** *Talent: Strategy, Management, Measurement*, CIPD, London.
- Yaqub B., Khan M. A. October 2011.** *The role of Employer branding and Talent Management for Organizational Attractiveness*, „Far East Journal of Psychology and Business”, vol. 5, nr 1.

## STRESZCZENIE

Współcześnie za fundament konkurencyjności firmy uważa się jej innowacyjność. Ta z kolei w znacznym stopniu uzależniona jest od umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, w szczególności pracownikami określanymi mianem talentów.

Artykuł stanowi próbę przybliżenia koncepcji zarządzania talentami w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa. W jego części empirycznej pokazano zależności pomiędzy działaniami związanymi z wdrażaniem zarządzania talentami a wzrostem innowacyjności firmy.

**SŁOWA KLUCZOWE:** innowacyjność, talent, zarządzanie talentami

## SUMMARY

Nowadays the foundation for firm's competitiveness is its innovativeness which in fact depends on the ability to manage company's human resources, especially those who are perceived as talents.

The paper is an attempt to explain the concept called talent management in context of firm's innovativeness. The purpose of empirical part of the paper is to explore the relation between talent management implementation and the increase of firm's innovativeness.

**KEYWORDS:** innovativeness, talent, talent management