

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 51, Issue 1, March 2019

Received 17 December 2018; Revised 10 February 2019; Accepted 31 March 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2341

Łukasiewicz, G. (1). Miejsce i rola podmiotów w strategicznym zarządzaniu talentami. Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects, 51(1), 45-55. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EFiM/article/view/1293>

Place and Role of Actors in the Strategic Talent Management

Grzegorz Łukasiewicz

Summary

The aim of this article is to identify actors taking active part in the process of strategic talent management. The theoretical part discusses selected issues related to the concept of strategic talent management, including its basic assumptions resulting from the resource-based theory and links to the overall organization strategy. An attempt was also made to identify actors involved in the strategic talent management processes and their main roles. The empirical part contains partial results of research on talent management carried out by employees of the Department of Human Capital Management at the Cracow University of Economics.

Keywords: strategic talent management, actors of strategic talent management, talent management, resource-based theory

Miejsce i rola podmiotów w strategicznym zarządzaniu talentami

GRZEGORZ ŁUKASIEWICZ

*Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Wydział Ekonomii i Stosunków
Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*

Celem artykułu jest wskazanie podmiotów biorących aktywny udział w procesie strategicznego zarządzania talentami oraz określenie ról, jakie powinny w nim pełnić. W części teoretycznej omówiono wybrane zagadnienia związane z koncepcją strategicznego zarządzania talentami, w tym jej podstawowych założeń wynikających z teorii zasobowej przedsiębiorstwa i powiązań ze strategią ogólną organizacji. Podjęto również próbę wskazania podmiotów zaangażowanych w procesy strategicznego zarządzania talentami, wraz z omówieniem ich głównych ról. Część empiryczna zawiera częściowe wyniki badań zarządzania talentami zrealizowanych przez pracowników Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Słowa kluczowe: strategiczne zarządzanie talentami, podmioty strategicznego zarządzania talentami, zarządzanie talentami, teoria zasobowa przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw w coraz większym stopniu zależy od zdolności do pozyskania, utrzymania i rozwoju pracowników charakteryzujących się wysokim poziomem kompetencji, ponadprzeciętnymi efektami pracy czy zdolnościami kluczowymi dla realizacji przyjętych celów strategicznych. W literaturze przedmiotu kwestie te są rozpatrywane m.in. w koncepcji zarządzania talentami, która wyjaśnia, w jaki sposób utalentowani pracownicy tworzą wartość dodaną dla organizacji i z tego powodu stanowią kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej. Organizacje, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, coraz częściej stosują koncepcję zarządzania talentami na poziomie strategicznym, uzależniając tym samym realizację celów strategicznych od skuteczności programów

przeznaczonych dla utalentowanych pracowników. Strategiczne zarządzanie talentami (SZT) staje się więc obszarem kluczowym dla współczesnych organizacji, wymagającym wielu analiz i badań. Za ważne zagadnienie należy więc uznać precyzyjne określenie podmiotów, które powinny być zaangażowane w proces strategicznego zarządzania talentami, oraz wskazanie ról, jakie w tym procesie mogą pełnić. Jest to celem niniejszego artykułu. Rozważania teoretyczne dotyczące roli podmiotów w strategicznym zarządzaniu talentami zostaną uzupełnione o wyniki badań na temat zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach zrealizowanych przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Strategiczny wymiar zarządzania talentami

Naukowcy uzasadniający istotność koncepcji zarządzania talentami dla współczesnych organizacji bardzo często odwołują się do podejścia zasobowego (*resources based-view*), w którego ramach są analizowane źródła trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w kontekście posiadanych zasobów (Lewis, Heckman, 2006; Sparrow, Makram, 2015; Pauli, 2016). W podejściu zasobowym zakłada się, że trwałą przewagę konkurencyjną osiąga się poprzez ciągły rozwój istniejących oraz kreowanie nowych zasobów i umiejętności w odpowiedzi na stale zmieniające się otoczenie organizacji. Zwolennicy tej koncepcji upatrują właśnie w utalentowanych pracownikach źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej.

D.G. Collings oraz K. Mellahi (2009) za fundament strategicznego zarządzania talentami uznają koncepcję strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, która od wielu dekad jest rozwijana na płaszczyznach teoretycznej oraz praktycznej. Również w polskiej literaturze przedmiotu obszar ten jest nadal aktualny (Witczak, 2017) i żywo dyskutowany w kontekście jego różnorodnych uwarunkowań (Lipka, 2008; Buchelt, 2008). Z kolei, zdaniem R. Silzera oraz D.E. Dowella (2010, s. 38), współczesna koncepcja strategicznego zarządzania talentami jest wynikiem ewolucji obserwowanej w obszarze planowania zasobów ludzkich.

Strategiczne zarządzanie talentami jest definiowane jako działania i procesy, które obejmują: systematyczną identyfikację kluczowych stanowisk przyczyniających się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, rozwój puli talentów o wysokim potencjale oraz osób osiągających wysokie wyniki, które mogą być postrzegane jako talenty, jak również rozwój zróżnicowanej architektury zasobów ludzkich w celu umożliwienia objęcia tych stanowisk przez kompetentnych pracowników oraz zagwarantowania ich zaangażowania w działania organizacji (Collings, Mellahi, 2009). W polskiej literaturze przedmiotu strategia zarządzania

talentami jest definiowana jako elastyczna „konfiguracja celów i planów działania ukierunkowana nie tylko na pozyskiwanie i identyfikowanie talentów, ale przede wszystkim na ich utrzymanie, a w konsekwencji optymalne wykorzystanie, tak aby pozwoliła organizacji osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną” (Buchelt, 2016, s. 70). Definicja ta w klarowny sposób nawiązuje do głównych założeń teorii zasobowej przedsiębiorstwa, która uznaje utalentowanych pracowników za strategiczny zasób współczesnych organizacji, ukazując tym samym związki między odpowiednim zarządzaniem tą grupą zatrudnionych a osiągnięciem przewagi konkurencyjnej.

Podmioty strategicznego zarządzania talentami

Realizacja procesów w ramach strategicznego zarządzania talentami wymaga wskazania podmiotów odpowiedzialnych za ich realizację, wraz z przypisaniem do nich szczegółowych zadań i ról. Ważnym zagadnieniem staje się również ustalenie hierarchicznych i funkcjonalnych zależności między wyróżnionymi podmiotami.

Lista podmiotów zaangażowanych w strategiczne zarządzanie talentami jest odpowiednikiem listy analizowanej w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Lista ta obejmuje pracowników lub inne osoby wykonujące usługę pracy, menedżera personalnego, menedżera operacyjnego, zarząd firmy, doradców personalnych lub inne podmioty zewnętrzne. Zamykają ją organizacje związkowe, jeżeli występują w danej organizacji (Pocztowski, 2008, s. 70). O ile sama lista podmiotów zaangażowanych w ZZL oraz STZ nie wykazuje żadnej różnicy, o tyle ich role i znaczenie ulegają znacznym modyfikacjom. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na kluczową w omawianym obszarze współpracę między menedżerem personalnym a zarządem. Strategia zarządzania talentami stanowi substrategię zarządzania zasobami ludzkimi, która jest pochodną ogólnej strategii organizacji. Podejście do utalentowanych pracowników oraz wszelkie procesy zarządcze realizowane w ramach tej grupy powinny być w jak największym stopniu spójne z kierunkiem, w jakim podąża cała organizacja, jak również powinny stanowić odpowiedź na szanse i zagrożenia wyłaniające się przed organizacją. Świadomość tych zależności wśród członków zarządu i pracowników działów personalnych stanowi kluczową kwestię w kontekście strategicznego zarządzania talentami.

Strategiczny wymiar systemu zarządzania talentami wymaga, aby w pełni realizował on przyjęte cele. Stopień ich realizacji może jednak zostać zakłócony przez różnorodne zachowania dysfunkcjonalne pracowników na każdym szczeblu organizacji. Można do nich zaliczyć np. faworyzowanie wybranych pracowników czy niechęć do pracowników najbardziej utalentowanych, wynikającą z przyczyn pozazawodowych. Biorąc to pod uwagę, jak również rolę, jaką odgrywa strategiczne

zarządzanie talentami we współczesnych przedsiębiorstwach, można wskazać trzy zadania ścisłego zarządu w organizacji:

- 1) osobiste zaangażowanie menedżerów wysokiego szczebla w proces tworzenia i wdrażania systemu zarządzania talentami, głównie jego wymiaru strategicznego,
- 2) kontrolę podstawowych zasad, na których opiera się system zarządzania talentami, w tym przede wszystkim zasady równego traktowania,
- 3) dbanie o rozwój talentów wśród podległych menedżerów średniego szczebla.

Jedną z kluczowych ról w procesie strategicznego zarządzania talentami odgrywa dział HR, a zwłaszcza menedżer personalny odpowiedzialny za ten obszar organizacji. Funkcje, jakie przypisuje się temu działowi, wynikają bezpośrednio z zarządzania zasobami ludzkimi oraz ewolucji, jaką obserwuje się w tym obszarze od kilku dekad. Na strategiczny wymiar zadań realizowanych przez menedżerów personalnych zwracało uwagę wielu naukowców (zob. Truss, Mankin, Kelliher, 2012, s. 67). Jednym z pierwszych była K. Legge (1978), która w 1978 r. analizowała role menedżerów personalnych mieszczących się w przedziale ograniczonym rolą, z jednej strony, konformistycznego innowatora, z drugiej zaś radykalnego innowatora. Między tymi rolami uplasowała się rola, którą dzisiaj można określić mianem doradcy w trudnych sytuacjach (tabela 1). W tej klasyfikacji wymiar strategiczny został wpisany w rolę radykalnego innowatora, która wyraża się w promowaniu i wdrażaniu zmian w sposobie pracy menedżerów i pracowników, łamiąc w ten sposób dotychczasowe reguły czy przyzwyczajenia.

Tabela 1. Role menedżerów i specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi według wybranych autorów

Autor/autorzy	Role na poziomie taktycznym i operacyjnym	Role na poziomie strategicznym
K. Legge (1978)	<ul style="list-style-type: none"> • konformistyczny innowator • doradca 	<ul style="list-style-type: none"> • radykalny innowator
S. Tysson, A. Fell (1986)	<ul style="list-style-type: none"> • urzędnik • kontraktowy menedżer 	<ul style="list-style-type: none"> • architekt
J. Storey (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • regulator • asystent 	<ul style="list-style-type: none"> • doradca • inicjator
D. Ulrich (1997)	<ul style="list-style-type: none"> • ekspert administracyjny • rzecznik pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • agent zmian • partner strategiczny
D. Ulrich, W. Brockbank (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • ekspert funkcjonalny • rzecznik pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • deweloper kapitału ludzkiego • partner strategiczny • lider HR
R. Caldwell (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • adaptator zmian • konsultant zmian 	<ul style="list-style-type: none"> • twórca efektu synergii zmian • mistrz zmian

Źródło: opracowanie własne na podstawie Truss, Mankin, Kelliher (2012, s. 68).

W roku 1986 S. Tyson i A. Fell zaproponowali klasyfikację ról dla działów personalnych, do których zaliczyli (1986): urzędnika, kontraktowego menedżera oraz architekta. Tej ostatniej został przypisany wymiar strategiczny. Zdaniem autorów tej klasyfikacji, rola architekta sprowadza się do coraz mocniejszej integracji funkcji personalnej z innymi funkcjami wyróżnianymi w organizacjach, jak również do uznania tej funkcji za funkcję kluczową dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Szeroko w literaturze przedmiotu, zwłaszcza w krajach Europy Zachodniej, była również dyskutowana klasyfikacja ról pracowników działów personalnych, przedstawiona przez J. Storeya (zob. Caldwell, 2003; Talasmäki, 2009, s. 12). Według tego Autora, zaproponowane role są pochodną dwóch układów dychotomicznych: interwencji i nieinterwencji oraz poziomu strategicznego i taktycznego. Pozwalają one na wytypowanie czterech ról: doradcy, asystenta, regulatora oraz inicjatora. Dwie z nich, a mianowicie rola doradcy i inicjatora, są ściśle ukierunkowane na uwzględnianie w codziennych działaniach wymiaru strategicznego, przy czym doradca charakteryzuje się postawą bierną, reagując tylko na wyraźne sygnały przekazywane przez menedżerów liniowych, z kolei inicjator sam inicjuje i realizuje wymagane zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Rola ta odpowiada roli radykalnego innowatora w koncepcji K. Legge (1978).

Współcześnie wiele miejsca w rozważaniach dotyczących koncepcji zarządzania talentami poświęca się klasyfikacjom stworzonym przez D. Ulricha oraz W. Brockbanka (zob. Miś, Pocztowski, 2016, s. 62). Również i w tych klasyfikacjach wymiar strategiczny jest bardzo silnie akcentowany. Na podstawie wcześniejszej koncepcji ról stworzonej przez D. Ulricha (1997), wspomniani naukowcy zaproponowali dla menedżerów i specjalistów realizujących zadania w ramach funkcji HR pięć ról: dewelopera kapitału ludzkiego, partnera strategicznego, lidera HR, eksperta funkcjonalnego oraz rzecznika pracowników (Ulrich, Brockbank, 2008, s. 207). Znajomość strategii biznesowej jest wymagana w trzech pierwszych rolach, przy czym w największym stopniu ten aspekt jest podnoszony w przypadku partnera strategicznego. Koncepcja D. Ulricha i W. Brockbanka ukazuje, jak bardzo na znaczeniu zyskały wszelkie zadania związane z tworzeniem i wspieraniem realizacji strategii organizacji. Współcześnie od menedżerów personalnych wymaga się myślenia strategicznego, aktywnego uczestnictwa w procesie tworzenia i realizacji strategii, jak również wspierania kierowników liniowych w efektywniejszym wykonywaniu ich zadań. Jak podkreśla J. Samul (2014): „menedżer personalny nie jest już tylko ekspertem od prawa pracy i zasobów ludzkich, ale także ekspertem od biznesu, który obejmuje swoim planowaniem całość firmy”.

Oprócz zarządu i pracowników działu HR, bardzo ważną rolę w procesie strategicznego zarządzania talentami odgrywają menedżerowie liniowi. Podobnie jak w przypadku zarządzania zasobami ludzkimi, którego podstawową cechą jest

aktywne włączanie menedżerów liniowych w podstawowe procesy ZZL, również w strategicznym zarządzaniu talentami ich aktywne uczestnictwo jest podstawowym warunkiem sukcesu w tym obszarze. Należy bowiem pamiętać, że to od menedżerów liniowych zależy, czy decyzje podjęte przez zarząd i kierowników najwyższych szczebli, w postaci np. strategii zarządzania talentami, zostaną wdrożone w życie.

Zarządzanie talentami – wyniki cząstkowe badań

W tej części artykułu zostaną zaprezentowane i omówione cząstkowe wyniki badań przeprowadzonych w 2017 r. przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Badania te zostały przeprowadzone w ramach badań statutowych pt. *Zarządzanie talentami w Polsce. Rozpoznanie i diagnoza rozwiązań praktycznych*¹ i miały charakter pilotażowy. Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety, który został udostępniony respondentom drogą elektroniczną (formularze Google) oraz w wersji tradycyjnej, papierowej. Ankieta składała się z 42 pytań (w tym 8 pytań otwartych) oraz 3 dodatkowych pytań umieszczonych w metryczce ankiety. Dobór respondentów był doбором celowym, gdyż starano się dotrzeć do organizacji, które uczestniczyły we wcześniejszej edycji badań nad zarządzaniem talentami, jak również tych, które jawnie potwierdziły realizację programów poświęconych utalentowanym pracownikom. Łącznie ankietę wypełniło 78 przedsiębiorstw, zróżnicowanych pod względem sektora gospodarki, form własności oraz liczby zatrudnionych pracowników.

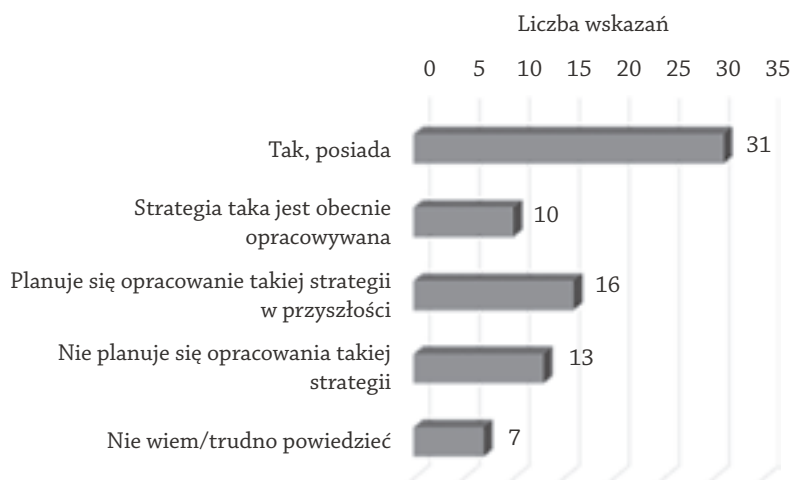
W ankiecie zawarto 3 pytania, które *stricte* odnosiły się do strategii zarządzania talentami. Pierwszym z nich było: „Czy Państwa Firma posiada strategię zarządzania talentami?”. Odpowiedzi na tak postawione pytanie² zostały przedstawione na rysunku 1. Z badanych przedsiębiorstw aż 31 (39,7%) odpowiedziało twierdząco, 10 (12,8%) przedsiębiorstw w trakcie badania było w trakcie jej opracowywania, natomiast 16 (20,5%) przedsiębiorstw planowało jej opracowanie w przyszłości. Tylko w 13 przedsiębiorstwach opracowanie strategii zarządzania talentami nie jest planowane, w 7 przypadkach respondenci nie udzielili jednoznacznej odpowiedzi na tak postawione pytanie. Uzyskane wyniki świadczą o bardzo dużym udziale przedsiębiorstw, które już opracowały strategię zarządzania talentami, są w trakcie jej przygotowywania lub planują ją opracować w przyszłości. Po zsumowaniu liczba takich przedsiębiorstw wynosi 57, co stanowi 74% badanych przedsiębiorstw.

¹ Umowa nr 072/WE-KZKL/02/2017/S/7072.

² W przypadku jednego przedsiębiorstwa pytanie to pozostało bez odpowiedzi, dlatego suma wszystkich odpowiedzi na to pytanie wynosi 77.

Wynik ten świadczy o bardzo dużej popularności strategii zarządzania talentami, pomimo że stanowi ona substrategię zarządzania zasobami ludzkimi danego przedsiębiorstwa. Z przeprowadzonego badania wstępnego nad zarządzaniem talentami w polskich przedsiębiorstwach można więc wysnuć wniosek, że praktyka gospodarcza wyprzedza teorię, gdyż problematyka strategicznego zarządzania talentami w literaturze przedmiotu jest uznawana za nowy obszar naukowy, wymagający wielu prac badawczych.

Rysunek 1. Istnienie strategii zarządzania talentami w badanych organizacjach

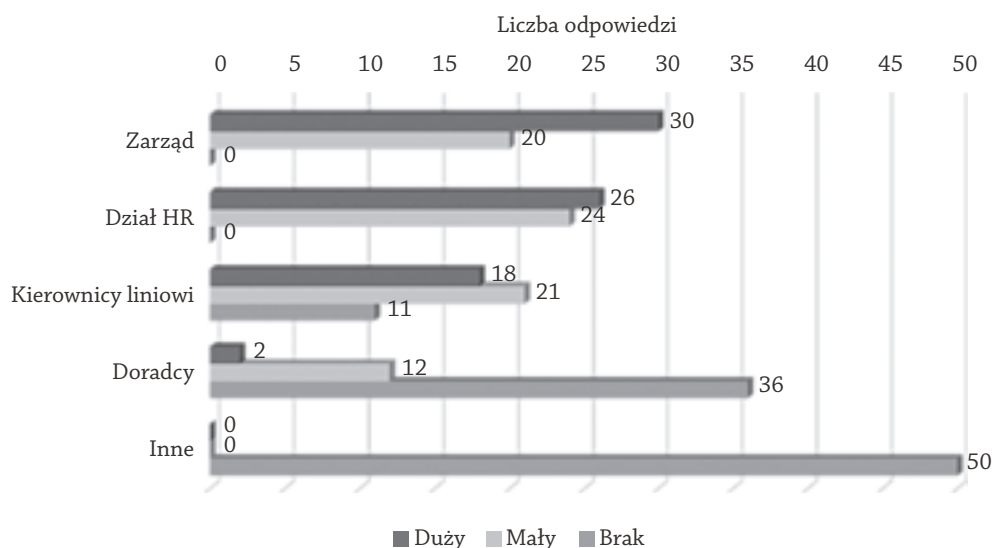


Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie, poświęcone kwestiom związanych ze strategicznym zarządzaniem talentami, dotyczyło priorytetów zawartych w przyjętych lub opracowywanych/planowanych strategiach. Było to pytanie otwarte, a jego analiza pozwoliła na wytypowanie przy każdej odpowiedzi podstawowego obszaru zarządzania talentami, który został lub zostanie ujęty w strategii. Obszarem najczęściej występującym w strategiach zarządzania talentami okazał się rozwój pracowników – wskazano go w 40 przypadkach. Kolejne dwa obszary, a mianowicie pozyskiwanie utalentowanych pracowników oraz ich retencja, wystąpiły już o wiele rzadziej (odpowiednio 10 i 12 razy). Wyniki te świadczą, z jednej strony, o wadze, jaką badane przedsiębiorstwa przykładają do permanentnego podnoszenia kompetencji utalentowanych pracowników, z drugiej zaś o braku problemów z pozyskiwaniem i retencją utalentowanych pracowników, co może dziwić w kontekście coraz powszechniejszego rynku pracownika.

Ostatnie pytanie związane z problematyką niniejszego artykułu dotyczyło podmiotów zaangażowanych w opracowywanie i wdrażanie strategii zarządzania talentami. Respondenci mieli do wyboru następujące podmioty: zarząd, dział HR, kierownicy liniowi, doradcy oraz pozostałe. Każdy podmiot był oceniany pod kątem wpływu na opracowywanie i wdrażanie omawianej strategii. Wpływ ten był oceniany w skali 3-stopniowej: duży, mały oraz jego całkowity brak. Uzyskane wyniki przedstawiono na rysunku 2. Z uwagi na ograniczenia formularzy internetowych, respondenci wypełniający ankietę drogą elektroniczną w przypadku tego pytania nie byli w stanie ocenić wpływu podmiotów na kształt strategii zarządzania talentami, dlatego na rysunku przedstawiono odpowiedzi zebrane tylko za pomocą jej papierowej wersji.

Rysunek 2. Wpływ poszczególnych podmiotów na tworzenie i realizację strategii zarządzania talentami



Źródło: opracowanie własne.

Z rysunku 2 wynika, że w procesie opracowywania i wdrażania strategii zarządzania talentami biorą udział trzy podmioty: zarząd, dział HR oraz kierownicy liniowi. W badanych przedsiębiorstwach jako duży został oceniony wpływ zarządu na omawianą strategię w 30 przypadkach, natomiast działu HR w 26 przypadkach. W 18 badanych przedsiębiorstwach znaczny wpływ na kształt strategii zarządzania talentami mają kierownicy liniowi. Najrzadziej przedsiębiorstwa korzystały z usług doradców. Tylko w dwóch przypadkach ich wpływ na analizowaną strategię został określony jako duży, w 12 zaś jako mały. W żadnym przedsiębiorstwie do

procesu opracowywania strategii nie były włączane inne podmioty niż wymienione w pytaniu. Zaprezentowane wyniki potwierdzają wcześniej analizowane założenia teoretyczne, że kluczową kwestią w kontekście strategii zarządzania talentami ma współpraca zarządu z działem HR. Te dwa podmioty wyraźnie zdominowały problematykę opracowywania i wdrażania strategii zarządzania talentami w badanych przedsiębiorstwach. W tym miejscu należy jednak zwrócić uwagę na duży udział kierowników liniowych w analizowanych procesach. Uzupełniają oni wcześniej wymienione dwa podmioty, a więc zarząd i dział HR, tworząc w ten sposób triadę, na której opiera się strategiczne zarządzanie talentami. W przypadku współpracy zarządu z działem HR nacisk jest kładziony na opracowanie analizowanej strategii, a współpraca na linii dział HR–kierownicy liniowi obejmuje głównie problematykę jej implementacji.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule kwestie związane z podmiotami uczestniczącymi w procesie strategicznego zarządzania talentami wraz z ich rolami z oczywistych względów nie wyczerpują analizowanej problematyki. Stanowią jedynie przyczynek do szczegółowych analiz i dalszych badań w tym obszarze. Strategiczne zarządzanie talentami jest stosunkowo nowym obszarem naukowym, który, z jednej strony, korzysta z olbrzymiego dorobku strategicznego zarządzania, w tym strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, z drugiej zaś wnosi do nauki nowy punkt widzenia, uwzględniający wielowymiarowość koncepcji zarządzania talentami. W tym kontekście dalsze dyskusje i badania naukowe nad podmiotami odpowiedzialnymi za omawiany proces są bardzo pożądane, gdyż przyczyniają się do wyjaśnienia czynników determinujących w ostateczności osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

- Buchelt, B. (2008). Metodyczne aspekty projektowania strategii personalnej w jednostkach sektora usług medycznych. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 43–58.
- Buchelt, B. (2016). Strategiczne aspekty zarządzania talentami. W: A. Poczrowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer, 68–102.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983–1004.
- Collings, D.G., Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.

- Legge, K. (1978). *Power, innovation and problem-solving in personnel management*. London: McGraw-Hill.
- Lewis, R., Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- Lipka, A. (2008). Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 9–23.
- Miś, A., Pocztowski, A. (2016). Istota talentu i zarządzania talentami. W: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer, 38–67.
- Pauli, U. (2016). Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 429, 151–162.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Samul, J. (2014). Funkcje działu personalnego a szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy. *Economics and Management*, 2, 97–107.
- Silzer, R., Dowell, B.E. (2010). Strategic talent management matters. W: R. Silzer, B.E. Dowell (eds), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: Society for Industrial and Organizational Psychology–Jossey Bass, 3–72.
- Sparrow, P., Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25, 249–263.
- Talasmäki, A. (2009). *The evolving roles of the human resource function. Understanding role changes in the context of large-scale mergers*. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Truss, C., Mankin, D., Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Tyson, S., Fell, A. (1986). *Evaluating the personnel function*. London: Hutchinson.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2008). *Tworzenie wartości przez dział HR*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Witczak, H. (2017). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Studium systemu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Summary

Place and Role of Actors in the Strategic Talent Management

The aim of this article is to identify actors taking active part in the process of strategic talent management. The theoretical part discusses selected issues related to the concept of strategic talent management, including its basic assumptions resulting from the resource-based theory and links to the overall organization strategy. An attempt was also made to identify actors involved in the strategic talent management processes and their

main roles. The empirical part contains partial results of research on talent management carried out by employees of the Department of Human Capital Management at the Cracow University of Economics.

Keywords: strategic talent management, actors of strategic talent management, talent management, resource-based theory

Dr Grzegorz Łukasiewicz

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych. Jego zainteresowania naukowe obejmują: teorię kapitału ludzkiego, pomiar i sprawozdawczość kapitału ludzkiego, efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego na szczeblu mikro- i makroekonomicznym.