

Katarzyna Huk

Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie talentami w Hucie Miedzi "Legnica"

Ekonomiczne Problemy Usług nr 87, 150-158

2012

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KATARZYNA HUK

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI A ZARZĄDZANIE TALENTAMI
W HUCIE MIEDZI „LEGNICA”**

Wprowadzenie

W dobie gospodarki opartej na wiedzy coraz większą wagę przywiązuje się do wartości niematerialnych. Dziś to już nie tylko kapitał finansowy decyduje o rentowności przedsiębiorstwa, ale także kapitał ludzki, informacyjny. Ważnym aspektem rozwoju gospodarki jest rozwój wiedzy, a ją w szczególności tworzą ludzie. Dlatego dąży się do skodyfikowania wiedzy ukrytej, która ma największe znaczenie zarówno w skali makro, dla rozwoju całej gospodarki, jak też w skali mikro, dla rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw, jednostek, organizacji, a przede wszystkim ludzi. Dziś doświadczenie i wiedza nabyte w trakcie wielu lat przez danego pracownika są bardzo cenne. Jeszcze cenniejsza jest możliwość podzielenia się nią z innymi. Przekazywanie wiedzy z pokolenia na pokolenie odbywa się od setek lat. Ważną kwestią poruszaną obecnie, w dobie „boomu” wiedzy, jest dzielenie się wiedzą i zachowywanie wiedzy, którą posiadają kluczowi dla firmy pracownicy, często uznani za specjalistów, ekspertów. Jest to jeden z wielu celów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Obecnie jednym z ważnych aspektów zarządzania ludźmi jest utrzymanie ekspertów, a także zachowanie wiedzy, którą oni posiadają. Przedsiębiorstwa zmagają się z coraz większym problemem – kreowania ścieżki kariery pracowników, a także identyfikacji kandydatów, którzy mogliby zastąpić kluczowych pracowników w firmie.

Realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa zmienia się z biegiem czasu, ponieważ zmianie ulegają wymagania pracowników oraz zmiany te uzależnia rozwijająca się gospodarka oparta na wiedzy. Tak więc koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, która w okresie kilkunastu ostatnich lat nabiera coraz większego

znaczenia, też musi ewaluować. Za jej wyższą formę oraz odpowiedź na potrzeby organizacji i samych pracowników można uznać koncepcję zarządzania talentami.

Niniejszy artykuł stanowi rozważania na temat powiązań koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania talentami. Jest opracowaniem literaturowo-empirycznym. Został oparty na analizie literatury przedmiotu oraz opisie przypadku Huty Miedzi „Legnica”. W ramach prowadzonych badań został przeprowadzony wywiad z przedstawicielem kadry kierowniczej tej huty oraz została dokonana analiza jej dokumentacji.

1. Zmiany w funkcji personalnej a zarządzanie zasobami ludzkimi

Funkcja personalna od dawna towarzyszy ludziom. Tam, gdzie jest grupa ludzi i zadanie do zrealizowania, samoistnie pojawia się funkcja personalna. Tak więc możemy stwierdzić, iż już od epoki paleolitu można mówić o istnieniu określonych kwestii personalnych, związanych ze wspólnymi połowami, polowaniami, sprawowaniem przywództwa czy podziałem pracy¹.

Ewolucję zarządzania zasobami ludzkimi można ujmować w kontekście rozwoju funkcji personalnej w przedsiębiorstwach. Pojęcie zarządzanie zasobami ludzkimi jest często utożsamiane z funkcją personalną, a same pojęcia są bardzo często w praktyce używane zamiennie. Należy jednak rozróżnić w całym procesie zmian zachodzących w funkcji personalnej wykształcenie się koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Możemy mówić, iż każde przedsiębiorstwo zarządza zasobami ludzkimi, ponieważ są tam ludzie, którymi trzeba kierować, ale nie będzie to tożsame ze stwierdzeniem, iż przedsiębiorstwo to wdrożyło i realizuje koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi. Rozróżnienie tych pojęć jest bardzo istotne i sprowadza się do konieczności wyjaśnienia zmian i ewolucji funkcji personalnej. C. Zajac wyodrębnił w nim kilka etapów²:

– **opieka społeczna, lata 1915–1920:**

rozwój świadczeń socjalnych i ochrona podstawowych interesów pracowniczych;

– **administrowanie kadrami, lata 30. XX w.:**

wzbogacenie funkcji personalnej o szkolenia i rekrutację pracowników;

– **zarządzanie personelem – faza pierwsza, lata 40. i 50. XX w.:**

poszerzenie dotychczasowego zakresu funkcji personalnej, ograniczonej w dalszym ciągu do działań operacyjnych, o szkolenia dla kadry kierowniczej;

– **zarządzanie personelem – faza druga, lata 60. i 70. XX w.:**

zwrócono uwagę na rozwój pracowników i menedżerów, prowadzono systematyczne szkolenia, rozbudowano metody oraz techniki doboru pracowników, zarządzanie

¹ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007, s. 15.

² Cz. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań 2007, s. 11.

wynagrodzeniami, rozbudowano przepisy prawa pracy, pojawiają się menedżerowie ds. personalnych;

– **zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) – faza pierwsza, lata 80. XX w.:**

funkcja personalna przyjmuje wymiar strategiczny dla organizacji na skutek integracji zarządzania zasobami ludzkimi i strategii biznesu. Pojawiają się stanowiska dyrektorów ds. personalnych, którzy często są „partnerami”, a nawet członkami zarządów. Wzrasta znaczenie programów rozwoju, szkoleń, systemów motywacyjnych oraz systemów ocen pracowniczych. W tym okresie w Stanach Zjednoczonych została zdefiniowana koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi i jest to okres uznany za jej powstanie.

– **zarządzanie zasobami ludzkimi – faza druga, od początku lat 90. XX w. do dzisiaj:**

funkcja personalna „wspiera” nowe koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem wychodzące naprzeciw postępującej globalizacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw i nasilającej się konkurencji. Strategie personalne jeszcze silniej niż w fazie poprzedniej zintegrowane są ze strategiami przedsiębiorstw. Wzrasta także znaczenie pracy zespołowej, zarządzania zmianami, rozwoju i „uczenia się” organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi staje się jedną z kluczowych funkcji w przedsiębiorstwie, zwłaszcza w firmach usługowych, gdzie pracownik stanowi kluczowy zasób tych organizacji.

W literaturze przedmiotu znajdujemy wiele propozycji zdefiniowania pojęcia koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. C. Zajac stwierdza, że zarządzanie zasobami ludzkimi „oznacza strategiczne, koherentne i kompleksowe podejście do zarządzania ludźmi, którzy stanowią najcenniejszy zasób (kapitał) organizacji. Jest ono zorientowane na integrację najważniejszych celów organizacji z celami każdego pracownika, wynikającymi z jego potrzeb”³. M. Adamiec definiuje ZZL jako „strategię i praktykę nabywania, wykorzystywania (używania), udoskonalania i zachowywania ludzi – ich możliwości i umiejętności w organizacji lub przedsiębiorstwie”⁴. Spośród definicji zarządzania zasobami ludzkimi prezentowanych dotychczas w literaturze przedmiotu przytoczyć należy ujęcie A. Poczowskiego. Stwierdza on, iż: „Zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów”⁵. Najbardziej syntetyczną definicję odzwierciedlającą istotę ZZL przedstawił M. Armstrong. Stwierdza

³ Cz. Zajac, *op. cit.*, s. 14.

⁴ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 18.

⁵ A. Poczowski, *op. cit.*, s. 36.

on, iż: „jest to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji celów”⁶.

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi w swojej istocie zakłada zarządzanie najcenniejszymi aktywami organizacji – zatrudnionymi w niej ludźmi. Zarządzanie to odbywa się poprzez ciągły i nieustający proces pozyskania, rozwoju i utrzymania pracowników, poprzez planowanie zatrudnienia, budowanie systemów rekrutacji i selekcji, motywowania, szkolenia, oceny, planowania ścieżek rozwoju, odpowiedniego wprowadzenia pracownika do organizacji, dbania o kulturę organizacyjną, zapewnianie odpowiedniej komunikacji pomiędzy pracownikami itd. Wiele polskich przedsiębiorstw doceniło wartość i korzyści, jakie danej organizacji może przynieść dobrze realizowana polityka personalna w oparciu o wdrożoną koncepcję ZZL. W wyniku nieustannych i dynamicznych zmian zachodzących w gospodarce zaimplementowanie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w niektórych przypadkach przedsiębiorstw nie wystarcza, ponieważ zmieniają się wymagania pracowników, stereotypy, następuje zmiana pokolenia, a także potrzeby organizacji wzrastają. Rezultatem tych procesów jest pojawianie się nowych rozwiązań, innowacji zarządczych, a przede wszystkim koncepcji zarządzania.

2. Znaczenie zarządzania talentami w dobie gospodarki opartej na wiedzy

Zarządzanie talentami pojawiło się w latach 90. XX w. wraz z popularyzacją w Stanach Zjednoczonych pojęcia „wojna o talenty”. Obecnie jest bardzo szeroko omawiane w literaturze naukowej oraz popularno-naukowej, mimo iż nie ma jednoznacznej definicji pojęcia talentu. W literaturze przedmiotu koncepcja zarządzania talentami jest definiowana jako: „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji”⁷; „wykorzystanie będących w dyspozycji organizacji indywidualnych zdolności, pasji i motywacji z zamiarem efektywnego ich spożytkowania w realizacji celów tej organizacji”⁸.

Tak więc zarządzanie talentami jest to zarządzanie kompetencjami, umiejętnościami, a także wiedzą wybitnych jednostek, uznanych za utalentowane osoby. Dużym problemem jest kwestia zdefiniowania samego talentu. Talent w rozumieniu *Słownika języka polskiego* to „wybitne uzdolnienie do czegoś”, rozumiane jako

⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 29

⁷ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw*, w: S. Borkowska red., „Zarządzanie Talentami”, Wyd. IPSS, Warszawa 2005, s. 20.

⁸ A. Miś, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 810, Kraków 2009, s. 40.

cecha danej osoby, którą ona posiada, w innym spojrzeniu to „człowiek obdarzony wybitnymi zdolnościami twórczymi”.⁹ Sama koncepcja zarządzania talentami odnosi się do osób obdarzonych wybitnymi zdolnościami, zagadnieniem problemowym jest identyfikacja tych osób wśród pracowników. Należy tutaj podkreślić, iż z uwagi na specyfikę działania każde przedsiębiorstwo będzie identyfikowało inne osoby jako osoby utalentowane (talenty), ponieważ każda firma posiada inne potrzeby, prowadzi inną działalność itd. W literaturze przedmiotu osoba utalentowana (talent) jest definiowana jako:

- „osoba, która wnosi do organizacji coś, co jest w tej organizacji swoistym nadmiarem, często niewidacznym w jej planach i strategii, bo do pewnego momentu przez tę organizację nieuświadomianym”¹⁰;
- „osoby, od których menedżerowie oczekują świetnych wyników zarówno teraz, jak i w przyszłości. Osiągają te wyniki dzięki natychmiastowemu wykorzystaniu kreatywności. Jednocześnie wymagają możliwości rozwoju osobistego przy wsparciu ze strony organizacji lub bez niego”¹¹.

Sam talent w literaturze jest interpretowany jako cecha, a także jako osoba, która tę cechę posiada. Talent jest to:

- „osoba o wybitnym potencjale”¹²;
- „zdolna osoba”¹³;
- są to „spotęgowane uzdolnienia” (J.W. Dawid)¹⁴.

Należy zwrócić również na fakt, iż: „talent rozpatruje się z perspektywy dwóch założeń: albo talent posiadają nieliczni, wyraźnie lepsi od pozostałych pod kątem wybranych cech, albo uznaje się, że wszyscy pracownicy posiadają ukryte talenty i rolą menedżerów jest odkrycie często uspiionych czy niewidocznych atutów każdego z pracowników”¹⁵. W praktyce gospodarczej popularniejsze jest pierwsze podejście – nieliczni posiadają talent i trzeba ich w specjalny sposób docenić. Dla tych grup pracowników tworzy się specjalne programy zarządzania talentami, które pomagają im w rozwoju, kształtowaniu ścieżki kariery oraz mają za cel sprostanie wymaganiom tych pracowników. Podejście, że firma pozyskuje tylko najlepszych z najlepszych i to oni są dla niej talentami, funkcjonuje w wielu fir-

⁹ Słownik języka polskiego, WN PWN, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/talent> (21.01.2012).

¹⁰ A. Poczowski red., *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 47.

¹¹ A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 84.

¹² T. Listwan, *op. cit.*, s. 28.

¹³ A. Robertson, G. Abbey, *op. cit.*, s. 12.

¹⁴ S. Chełpa, *Samorealizacja talentów- możliwości i organizaczenia inrepersonalne*, w: S. Borkowska red., „Zarządzanie Talentami”, Wyd. IPSS, Warszawa 2005, s. 28.

¹⁵ M. Morawski, B. Mikuła, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3–4 (68–69), s. 49.

mach, gdzie podstawą funkcjonowania jest wiedza, m.in. firmy doradcze, konsultingowe. Niemniej jednak podejście to skutkuje zacieraniem się granic pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem talentami.

3. Relacja pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem talentami

Funkcja personalna na przestrzeni kilkudziesięciu ostatnich lat ulegała dynamicznym i znaczącym zmianom. Proces ewoluowania tej funkcji jeszcze się nie zakończył i ulega wciąż znaczącym przeobrażeniom. Jak już wcześniej wspomniano, większość przedsiębiorstw wdrożyła w swoje struktury koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi, doceniając jej wpływ na tworzenie wartości i kreowanie zysku w przedsiębiorstwie. Jednak zmiany, jakie w ostatnim czasie zaistniały na rynku, wymusiły dalsze dostosowywanie zarządzania zasobami ludzkimi do potrzeb rynku i pracowników. Pojawił się więc kolejny nurt zarządzania kadrami – zarządzanie talentami. Wśród współczesnych tendencji w rozwoju funkcji personalnej możemy wyróżnić: zarządzanie wiedzą, zarządzanie talentami, kariera „bez granic”, koncepcja organizacji uczącej się, zarządzanie ryzykiem personalnym, outsourcing personalny, międzynarodowe zarządzanie kadrami, zarządzanie pracownikami w e-biznesie¹⁶.

Analizując zachodzące zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi można stwierdzić, iż zarządzanie talentami jest jego wyższą formą, kładącą szczególny nacisk na utalentowanych pracowników jako grupy skrupulatnie wyselekcjonowanych pracowników. Jeżeli będziemy rozpatrywać powiązania pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem talentami z punktu widzenia drugiej perspektywy, traktującej, iż wszyscy pracownicy są uznani za talenty, to granica pomiędzy tymi dwoma podejściami do zarządzania ludźmi będzie mało widoczna, a nawet może jej nie być wcale. Wówczas narzędzia stosowane zarówno do jednej, jak i drugiej koncepcji pozostają te same, a sam sposób identyfikacji i wyszukiwania talentów z zewnątrz firmy jest inny.

Zmiany zachodzące w funkcji personalnej w perspektywie czasu zobrazowano na osi czasu (rysunek 1).



Rys. 1. Funkcja personalna a zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie talentami

Źródło: opracowanie własne.

¹⁶ T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, wyd. 4, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 25.

Jak pokazano na rysunku 1, koncepcja zarządzania talentami pojawiła się w bardzo krótkim czasie po koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Można stwierdzić, iż jest ona następstwem koncepcji ZZL i jej wyższą formą. Odnosi się ona bezpośrednio do obszarów oraz elementów, które powstały w obszarze funkcji personalnej w wyniku przenikania się koncepcji zarządzania. W dobie gospodarki opartej na wiedzy to kapitał intelektualny jest istotną wartością przedsiębiorstwa. Tak więc koncepcja zarządzania talentami będzie między innymi odpowiedzią na powstające potrzeby przedsiębiorstw i pracowników w dobie organizacji uczącej się, zarządzania wiedzą oraz kapitałem ludzkim.

4. Od zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania talentami – studium przypadku Huty Miedzi „Legnica”

W Hucie Miedzi „Legnica”, należącej do przedsiębiorstwa wielooddziałowego KGHM Polska Miedź S.A., wdrożono „System zarządzania potencjałem społecznym”. System ten dotyczył wszystkich oddziałów w ramach KGHM Polska Miedź i był jednakowy dla wszystkich tych podmiotów. W trakcie wdrażania tego systemu pojawiły się rozbieżności wynikające z różnych specyfik działalności poszczególnych oddziałów, sposobu funkcjonowania i kultury organizacyjnej. W związku z tym uległ modyfikacji. Ustalano profil kompetencyjny charakterystyczny dla poszczególnych obszarów działalności i dla danej grupy pracowników. Huta Miedzi „Legnica” jest jednym z wielu przedsiębiorstw, które wdrażały koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi. W tym przypadku posiłkowano się również zarządzaniem kompetencjami.

W związku z przyjętą wcześniej strategią przedsiębiorstwa zarząd KGHM Polska Miedź, mając na uwadze prawdopodobieństwo wystąpienia problemów z sukcesją pracowników w przyszłości, podjął działania w celu stworzenia ścieżek kariery poszczególnych pracowników uznanych za kluczowych dla przedsiębiorstwa, mogących w przyszłości sprawować kierownicze stanowiska. Można stwierdzić, iż jest to jeden z obszarów, w którym koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi stosowana w wielu przedsiębiorstwach, nie tylko w opisywanym przypadku, ma pewne „luki” i należy szukać kolejnych rozwiązań.

Tworzenie planów sukcesji i rozwoju pracowników było bodźcem do dalszego rozwoju funkcji personalnej dla opisywanego przypadku. W „Legnicy” pierwszym etapem tworzenia planów sukcesji była identyfikacja pracowników strategicznych dla przedsiębiorstwa, która miała stanowić bazę kandydatów do kadry rezerwowej. Selekcja kandydatów dokonywana była poprzez stosowaną metodę okresowych ocen pracowniczych i zawartą w niej rekomendację bezpośredniego przełożonego. Ostatecznie wytypowano ponad 30 osób jako potencjalnych sukcesorów, 11 z nich przeszło do kolejnego etapu, którym były szczegółowe testy osobowości i kompe-

tencji, przeprowadzone metodą Assessment Center dla wyższej kadry kierowniczej, natomiast analizę dla pozostałej kadry kierowniczej przeprowadzono metodą Extender DISC. Metoda Assessment Center w głównej mierze miała pokazać zdolności przywódcze i sposoby reagowania w trudnych sytuacjach oraz zobrazować profil kompetencyjny pracownika. Metoda Extender DISC przeprowadzona była za pomocą narzędzi internetowych, jej celem było zdiagnozowanie: charakterystycznych stylów zachowań danych pracowników, profilu idealnego przełożonego, mocnych stron osoby, obszarów pracy nad sobą. Uzyskano w ten sposób informację na temat przebadanej grupy pracowników oraz przeprowadzono kilka „spotkań facebookowych” z pracownikami. Proces sukcesji pracowników miał dotyczyć również przemieszczeń pracowników pomiędzy oddziałami KGHM Polska Miedź. Dzięki temu cała spółka mogła swoją działalność opierać na najlepszych pracownikach, których rozwija w swoich strukturach.

Proces na tym etapie został zawieszony. Pracodawca dziś ma możliwość skorzystania z wyników dokonanych ocen. Jedna z osób awansowała i potwierdza skuteczność przeprowadzonych metod. Jednakże są to metody dość kosztowne, zlecane firmom zewnętrznym. Dlatego też dyrekcja Huty Miedzi „Legnica”, mając na uwadze powyższe, a także proces starzenia się kadry kierowniczej i brak możliwości pozyskania osób z zewnątrz z odpowiednim merytorycznym przygotowaniem (ze względu na specyfikę firmy), zainteresowana jest ulepszeniem procesu zarządzania personelem.

Kadra zarządzająca możliwość dalszego rozwoju funkcji personalnej widzi we wdrożeniu koncepcji zarządzania talentami. W tym zakładzie rozwój pracowników, ich utrzymanie i sukcesja wykraczają poza standardowe ramy zarządzania zasobami ludzkimi. Stąd wniosek, iż zarządzanie talentami jest następstwem zarządzania zasobami ludzkimi i nowym nurtem funkcji personalnej, które pozwolą sprostać pojawiającym się obecnie problemom, przed którymi stoją menedżerowie działów zasobów ludzkich.

Podsumowanie

Wyznacznikiem rozwoju dzisiejszej gospodarki są wartości niematerialne. Wiedza, zmotywowany i chętny do pracy pracownik to dziś wartości, które są bardzo cenione. W dobie rozwijającej się gospodarki pracownik posiadający określoną wiedzę i umiejętności, którego profil kompetencyjny odpowiada przedsiębiorstwu, jest dla niego cennym kapitałem. Jest to jedna z przesłanek zarządzania utalentowanymi pracownikami w firmach, które stanowi rozwinięcie założeń zarządzania zasobami ludzkimi. Przypadek Huty Miedzi „Legnica” jest jednym z wielu przykładów tworzenia programów zarządzania talentami na fundamentach już funkcjonującego zarządzania zasobami ludzkimi.

Literatura

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000.
3. Chęłpa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i organiczenia interpersonalne*, w: S. Borkowska red., „Zarządzanie Talentami”, Wyd. IPSS, Warszawa 2005.
4. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, wyd. 4, C.H. Beck, Warszawa 2010.
5. Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw*, w: S. Borkowska red., „Zarządzanie Talentami”, Wyd. IPSS, Warszawa 2005.
6. Miś A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 810/ 2009.
7. Morawski M., Mikula B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3–4 (68–69).
8. Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacjach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
9. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2007.
10. Robertson A., Abeby G., *Zarządzanie talentami. Wykorzystuj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
11. Słownik języka polskiego, WN PWN, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/talent> (21.01.2012).
12. Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Poznań 2007.

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND TALENT MANAGEMENT
IN HUTA MIEDZI “LEGNICA”****Summary**

This article presents the concept of Human Resources Management as a foundation to support the implementation of the concept of Talent Management. The article presents the basic ideas regarding both concepts and also links between them were indicated. The article is theoretical and empirical. It is based on subject literature and case studies of Huta Miedzi “Legnica”.

Translated by Katarzyna Huk