

dr Anna Mazurkiewicz

Zakład Ekonomiki Inwestycji i Zarządzania Strategicznego
Uniwersytet Rzeszowski

Makroekonomiczne uwarunkowania zarządzania talentami¹

WPROWADZENIE

Dokonujące się w gospodarce światowej zmiany, zarówno o charakterze ekonomicznym, jak i społecznym oraz politycznym, wymagają od krajów poszukiwania rozwiązań, które umożliwią im rozwój w nowych warunkach. Poprawa konkurencyjności wymaga uwzględnienia doświadczeń kryzysu gospodarczego, a także wyzwań wynikających z funkcjonowania w strukturach międzynarodowych oraz zmiany stylu życia globalnego społeczeństwa.

Poszukuje się zatem nowych źródeł, które zapewnią konkurencyjność. Akcentuje się, że zasobem, który to umożliwi są utalentowani pracownicy – posiadający odpowiednio wysokie kompetencje, silną motywację, zdolni i skłonni do rozwoju oraz osiągający ponadprzeciętne wyniki². Rozwój gospodarczy uzależniony jest w znacznej mierze od potencjału pracowników oraz ich wydajności, które stają się coraz częściej ważniejszą siłą napędową tego rozwoju niż zasoby materialne.

Nowe warunki funkcjonowania oznaczają dla większości krajów konieczność podjęcia wielu przedsięwzięć. Kryzys gospodarczy ukazał braki i nieprawidłowości w stosowanych praktykach zarządzania talentami, dowiódł, że zdolność do zarządzania talentami nie jest adekwatna do nowych wyzwań wynikających z otoczenia. W konsekwencji możliwa jest utrata pracowników utalentowanych wraz z ich zdolnościami, wiedzą i relacjami, co może zmniejszać zdolność do skutecznego konkurowania. Uwzględniając długoterminowy charakter kryzysu, właściwe zarządzanie talentami staje się jednym z najważniejszych zagadnień.

Ponadto w światowej oraz krajowej gospodarce mają miejsce niekorzystne tendencje demograficzne, na które należy odpowiednio wcześniej reagować. Dotyczy to zwłaszcza takich zagadnień, jak: mała dzietność, rosnący udział w populacji osób w wieku poprodukcyjnym i ich mała aktywność zawodowa oraz negatywne trendy migracyjne.

¹ Publikacja opracowana w ramach grantu nr N N115 408840.

² Przegląd definicji i interpretacji pojęcia talent zawiera: [Ingram, 2011, s. 14–19]. Por. także [Chelpa, 2005, s. 28–35].

Zanikają również granice między poszczególnymi gospodarkami. Przedsiębiorstwa coraz częściej i coraz intensywniej działają na skalę globalną. Oznacza to konieczność dokonania przemieszczeń wewnątrzorganizacyjnych, lecz także między krajami, jak również konieczność poszukiwania pracowników na nowych rynkach, w celu korzystania z ich wiedzy dotyczącej specyfiki regionalnego rynku, co może stać się istotnym atutem.

W niniejszym artykule wskazano na znaczenie zarządzania talentami na poziomie makroekonomicznym. Zarządzanie talentami umożliwi rozwiązywanie problemów związanych z przyszłym zapotrzebowaniem gospodarek na określone umiejętności, wiedzę, aby pozostać konkurencyjnymi. Zagadnienie to jest szczególnie istotne, lecz równocześnie jeszcze bardziej złożone w okresie niekorzystnych zmian gospodarczych.

W opracowaniu przedstawiono przyczyny zainteresowania zarządzaniem talentami uwzględniając perspektywę makroekonomiczną. Zwrócono szczególną uwagę na podstawowe zagadnienie determinujące zmiany w podejściu do zarządzania talentami, a mianowicie sytuację demograficzną i dokonano jej syntetycznej oceny na krajowym rynku na podstawie danych GUS. W ostatniej części przedstawiono rozwiązania w odniesieniu do zagadnienia zarządzania talentami w aspekcie globalnym. W zakończeniu zawarto również spostrzeżenia dotyczące rynku krajowego.

PRZYCZYNY ZAINTERESOWANIA ZAGADNIENIEM TALENTÓW NA POZIOMIE MAKROEKONOMICZNYM

Wśród przyczyn zainteresowania zarządzania talentami wymieniane są zarówno czynniki wynikające z otoczenia, jak i wewnątrzorganizacyjne [por. Karczmarska, Sienkiewicz, 2005, s. 53–54; Pochtowski, 2008, s. 13]. Wzrost znaczenia zarządzania talentami potwierdza 94% dyrektorów personalnych uczestniczących w badaniach przeprowadzonych przez *The Conference Board* [*Zarządzanie talentami...*, 2006, s. 8]. O zmianie w podejściu do zarządzania talentami decydują warunki, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa [Michaels i inni, 2001, s. 6].

Do podstawowych zagadnień o charakterze makroekonomicznym, mających wpływ na zarządzanie talentami, zaliczyć należy: globalizację, zmiany społeczne i demograficzne oraz wzrost znaczenia czynników o charakterze niematerialnym w kształtowaniu konkurencyjności [Guthridge i inni, 2008, s. 51–52]. Szczególnym wyzwaniem w opracowywaniu strategii i programów zarządzania talentami są zmiany demograficzne – wejście na rynek pracy przedstawicieli pokolenia Y oznacza konieczność uwzględnienia ich odmiennych potrzeb [Ritz, 2011, s. 65]. Jest to pokolenie społeczeństwa informacyjnego, mające większe oczekiwania od starszych od siebie pracowników (pokolenie X), zupełnie inne

niż pokolenie rodziców (*Baby Boomers*). Wymagają oni większej elastyczności, swobody działania, wyższego wynagrodzenia i lepszej równowagi między pracą a życiem. Inaczej postrzegają także swoją karierę – jako serię 2–3-letnich okresów w życiu. Łatwo zmieniają zatem pracę, więc jeżeli organizacje nie spełnią ich oczekiwań mogą ich szybko stracić.

Globalizacja stwarza krajom wiele nowych szans, umożliwia zwłaszcza dostęp do kapitału oraz do nowych rynków, skorzystanie z różnic w umiejętnościach i produktywności w poszczególnych regionach. Możliwości te nie zostaną jednak wykorzystane dopóty, dopóki organizacje w danym kraju nie będą posiadać wystarczająco utalentowanych pracowników, aby zarządzać i rozwijać przedsiębiorstwa globalne. Współcześnie największym wyzwaniem dla działalności na skalę globalną jest niedobór talentów [Hsieh i inni, 1999 (<http>)].

Globalizacja przyczynia się do wzrostu mobilności talentów. Pracownicy często postrzegają delegowanie do pracy za granicę jako jeden z etapów rozwoju zawodowego. Proces ten będzie się w przyszłości niewątpliwie nasilać. Powstanie rynek pracowników utalentowanych, którzy będą posiadać wiele możliwości wyboru, a kraje będą się musiały wyróżniać, aby ich pozyskać. Zagadnienie to będzie stanowić szczególne wyzwanie, ponieważ rzadkość talentu stanowi bodziec do powiększenia się grupy osób najbardziej mobilnych na arenie międzynarodowej. Migracje w grupie pracowników utalentowanych stają się równie istotne, jak przepływ dóbr i kapitału. Oznaczają one równocześnie przepływ wiedzy i umiejętności, których nie można oddzielić od człowieka. Zostają one, jak również koszty wykształcenia takich osób, prawdopodobnie bezpowrotnie utracone, jeżeli pracownik emigruje na długi okres lub na stałe. W takim przypadku korzyści osiągają kraje docelowe, a są to przede wszystkim kraje rozwinięte. Sytuacja taka jest szczególnie dotkliwa dla krajów rozwijających się.

W przypadku emigracji na pobyt czasowy dochodzi do cyrkulacji wiedzy i umiejętności. Korzyści wynikające z mobilności talentów osiąga zarówno kraj docelowy, jak i kraj macierzysty. Dotyczą one nie tylko aspektów materialnych – wartości wytworzonej w kraju emigracji czy środków pieniężnych, z którymi powracają emigranci, lecz także umiejętności zdobytych za granicą, które transferowane są do kraju rodzinnego. Mobilność tę należy zatem wspierać. Nie zrównoważy ona jednak niedoboru talentów, jaki powstanie w wyniku zapotrzebowania na wiedzę i umiejętności w przyszłości. Dlatego formułowany jest postulat poszerzenia definicji mobilności talentu tak, aby obejmowała ona przemieszczanie się nie tylko poza granice geograficzne, ale także granice interpretowane w aspekcie wirtualnym.

Przedstawione uwarunkowania skutkują powstaniem i powiększaniem się luki talentów. Braki w talentach stają się współcześnie jednym z największych wyzwań, któremu muszą sprostać kraje w kontekście zapotrzebowania na określone zawody w przyszłości. Ocenia się, że wzrastać będzie nieustannie zapo-

trzebowanie na pracowników wykwalifikowanych, co dotyczy zwłaszcza krajów rozwijających się. Przewiduje się, że popyt na specjalistów w branży przemysłowej w tych krajach wyniesie w 2030 roku 10% przewyższając o 4% zapotrzebowanie we wszystkich krajach łącznie [Strack i inni, 2011 ([http](#))]. Natomiast w krajach rozwiniętych, już w roku 2020 będzie brakować od 32 do 39 milionów pracowników wiedzy, przy czym największa luka między zapotrzebowaniem a dostępnymi pracownikami wiedzy wystąpi w USA i szacowana jest ona nawet na 14 milionów [Green, Cheese, 2008 ([http](#))].

Pracownicy wiedzy stanowią obecnie znaczną część siły roboczej, co znajduje odzwierciedlenie w coraz większym wpływie aktywów niematerialnych na wartość przedsiębiorstwa. W kontekście tych wyzwań organizacje i kraje poszukują nowych źródeł talentów w gospodarkach rozwijających się.

Przedstawione zagadnienia uzupełnić należy o konsekwencje kryzysu gospodarczego, które nie pozostają bez wpływu na zarządzanie talentami. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych w 2010 roku przez *Accenture* [Smith i inni, 2011 ([http](#))], które dowodzą, że kryzys ten wpłynął negatywnie na zasób siły roboczej w niemal połowie badanych przedsiębiorstw. W 65% z nich nie planowano uzyskać stanu sprzed recesji w okresie najbliższych kilku lat. Taka sytuacja wskazuje na konieczność realizacji strategii przy niedoborze siły roboczej, co wpłynie niewątpliwie negatywnie na konkurencyjność regionów.

Powstaje zatem pytanie, w jaki sposób wykorzystać kryzys gospodarczy jako szansę do dokonania zmian w zakresie zdolności krajów, które zapewnią im konkurencyjność. Podstawową kwestią jest precyzyjne określenie, jaka wiedza oraz które umiejętności pracowników są niezbędne, a które są mniej istotne, aby właściwie zarządzać talentami w kontekście przyszłych wymagań. W innym wypadku powstanie zagrożenie utraty talentów, co zmniejsza zdolność do skutecznego konkurowania. Uwzględniając długoterminowy charakter kryzysu, zdolność do zarządzania talentami staje się współcześnie jednym z najważniejszych zagadnień.

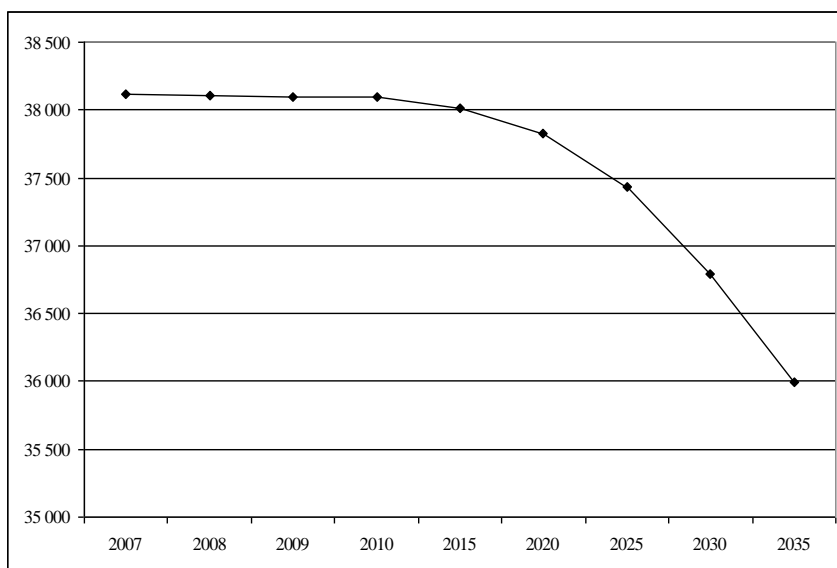
DIAGNOZA SYTUACJI DEMOGRAFICZNEJ W POLSCE I PERSPEKTYWY DO ROKU 2035

Szczególnie niekorzystne zmiany dokonują się w sytuacji demograficznej na całym świecie, uwzględniając wiek ludności, strukturę zasobów pracy, a także migracje oraz popyt na pracę. Sytuacja ta ma znaczenie dla rozwoju gospodarczego, ponieważ oddziałuje na popyt konsumpcyjny i podaż zasobów pracy.

Przesłanki te sprawiają, że istotnym zagadnieniem w analizie uwarunkowań zarządzania talentami na poziomie makroekonomicznym jest aspekt demograficzny tych uwarunkowań. W niniejszym punkcie opracowania zostanie on

przedstawiony w odniesieniu do rynku krajowego (na podstawie danych GUS).

Podstawowym zagadnieniem w ocenie sytuacji demograficznej są zmiany w strukturze wiekowej ludności. Przewiduje się stopniowe zmniejszanie się liczby ludności w Polsce, a po roku 2015 znaczący jej spadek – z 38,1 mln w roku 2007 do 37,8 mln w roku 2020 i niecałych 36 mln w roku 2035 (rysunek 1). Równocześnie coraz wyższa wartość mediany wieku (szacowana: 41,4 w 2020 r. i 47,9 w 2035 r. wobec 37,3 w 2007 r.) oznacza starzenie się społeczeństwa.



Rysunek 1. Liczba ludności w Polsce do roku 2035 (w tys.)

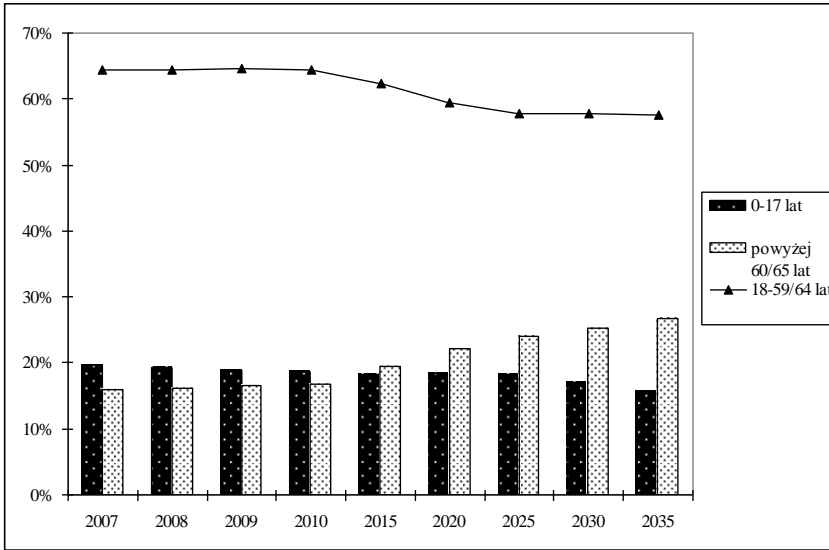
Źródło: opracowanie własne na podstawie [*Prognoza ludności...*, 2008 ([http](http://))].

Zmniejszać się będzie udział osób w wieku przedprodukcyjnym – w roku 2007 odsetek ten wyniósł 19,7%, szacuje się natomiast, że w 2035 roku osoby w wieku do 17 lat stanowią będą 15,7% populacji (rysunek 2). Oznacza to zmniejszenie się liczby ludności w tej grupie wiekowej o prawie 2 mln. Zmniejszy się również udział osób w wieku produkcyjnym – o 3,8 mln od roku 2007 do roku 2035, czego przyczyną jest niski poziom dzietności.

Wzrośnie natomiast udział osób w wieku poprodukcyjnym³ o ponad 10 pkt procentowych, czyli o 3,5 mln. Niemal dwukrotnie wzrośnie wartość współczynnika obciążenia demograficznego osób w wieku poprodukcyjnym⁴ – z 25% w latach 2007–2008 do 46% w roku 2035.

³ Wiek poprodukcyjny – 60 lat i więcej dla kobiet, 65 lat i więcej dla mężczyzn.

⁴ Wskaźnik ten stanowi relację liczby osób w wieku poprodukcyjnym do liczby osób w wieku produkcyjnym.



Rysunek 2. Struktura ludności według ekonomicznych grup wieku do roku 2035

Źródło: opracowanie własne na podstawie [*Prognoza ludności...*, 2008 ([http](http://))].

Pozytywnie natomiast należy ocenić zmiany w poziomie wykształcenia Polaków, ponieważ zwiększa się odsetek osób posiadających wykształcenie wyższe – systematycznie wzrasta udział osób kształcących się w grupie wiekowej 19–24 lat i w roku akademickim 2011/2012 wyniósł on 57,9% (wprawdzie liczba studentów w latach 2005–2012 zmniejszyła się o niemal 200 tys., to jest ona nadal większa niż w roku 2000 i wynosi obecnie 1764,1 tys.). Największe zainteresowanie wzbudzają studia ekonomiczne i administracyjne (386,7 tys. studentów), pedagogiczne (197,9 tys. studentów), społeczne (197,4 tys. studentów), inżyniersko-techniczne (135 tys. studentów), humanistyczne (127,8 tys. studentów), medyczne (127,3 tys. studentów)⁵.

W konsekwencji wzrasta liczba osób z wykształceniem wyższym – w roku 2010 wynosiła ona 6 408 tys. wobec 3 602 tys. w roku 2002. Osoby te stanowiły w 2010 r. 19,3% ludności w wieku 13 lat i więcej, podczas gdy w 2002 r. – 11,1%. Uwzględniając podział na płeć, w tej grupie wiekowej wykształcenie wyższe posiadało 21% kobiet i 15,3% mężczyzn. Zwiększa się także liczba osób posiadających wykształcenie średnie i policealne, zmniejsza natomiast grupa osób kończących edukację na szkole podstawowej.

Jednocześnie tylko 4,5% osób w wieku 25–64 lata bierze udział w edukacji i szkoleniach (5% kobiet i 4% mężczyzn). Niższa wartość wskaźnika kształcenia ustawicznego od obecnej występowała po raz ostatni w roku 2003.

⁵ Dane za rok akademicki 2011/2012 [*Mały rocznik...*, 2012].

Wartość wskaźnika zatrudnienia⁶ w grupie osób w wieku 15–64 lata nieznacznie, lecz systematycznie wzrasta – w roku 2011 wyniosła 59,7%, przy czym kształtuje się ona bardziej korzystnie dla mężczyzn (66,3%) niż dla kobiet (53,1%). Zwiększa się wprawdzie aktywność zawodowa osób starszych (55–64 lata) – w grupie tej pracuje 36,9% osób, o 10 pkt proc. więcej niż w roku 2003, lecz nadal nie jest to wartość satysfakcjonująca, co dotyczy szczególnie kobiet – zatrudnionych jest tylko 27% kobiet dojrzałych, podczas gdy w przypadku mężczyzn odsetek ten wynosi 47,8%.

Ujemne saldo migracji zagranicznych oznacza, że więcej osób wyjeżdża za granicę na pobyt stały niż przyjeżdża do Polski. Liczba wyjeżdżających znacząco wzrosła po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej – w roku 2004 wyemigrowało w tym celu niemal 19 tys. osób, lecz już w roku 2006 liczba ta wyniosła prawie 47 tys., po czym stopniowo zaczęła spadać i w roku 2011 wyjechało prawie 20 tys. osób. Znacznie wolniej, lecz w dłuższym okresie wzrastała liczba osób przyjeżdżających na stałe do Polski. Największa różnica między liczbą emigrantów a imigrantów wystąpiła w roku 2006 i wyniosła wówczas ponad 36 tys. Po tym czasie zaczęła się zmniejszać i w 2011 roku emigrantów było już tylko o ponad 4 tys. więcej niż imigrantów.

Dokonana ocena podstawowych zagadnień dotyczących sytuacji demograficznej dowodzi, że sytuacja ta stanowi istotną barierę rozwoju gospodarczego. Należy zatem poszukiwać rozwiązań, które umożliwią lepsze wykorzystanie i rozwój potencjału osób zatrudnionych, jak również wchodzących na rynek pracy.

PROPOZYCJE ROZWIĄZAŃ DOTYCZĄCE ZARZĄDZANIA TALENTAMI NA SKALĘ GLOBALNĄ

Uwzględniając dotychczasowe rozważania stwierdzić należy, że niezbędne jest podejmowanie działań, które kształtować będą warunki sprzyjające rozwojowi talentów i zaspokoją zapotrzebowanie na pracowników utalentowanych zarówno w krajach gospodarczo rozwiniętych, jak i rozwijających się. Największe korzyści osiągnie się w wyniku skoordynowania wysiłków między krajami.

W celu rozwiązania problemu powstającej luki talentów zaproponować można następujące rozwiązania [Strack i inni, 2011 (<http://>); Strack i inni, 2010 (<http://>)]:

1. Wdrożenie strategicznego planowania zatrudnienia, czyli planowanie popytu i podaży (umiejętności i produktywności) dla poszczególnych zawodów. Umożliwi to ocenę bieżących i mogących powstać w przyszłości braków w umiejętnościach, jak również opracowanie strategii zredukowania przewidywanego niedoboru.

⁶ Wskaźnik zatrudnienia liczony jest jako udział pracujących (ogółem lub danej grupy) w liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej (ogółem lub danej grupy).

2. Wspieranie migracji, polegające na wyróżnianiu się krajów i organizacji poprzez markę, aby przyciągnąć odpowiednie talenty. Działania te wymagają innowacyjnych rozwiązań w czasie kryzysu gospodarczego, kiedy to wprowadzane są ograniczenia w zatrudnieniu imigrantów polegające m.in. na zwiększeniu wymagań przy ich zatrudnianiu, odmowie wydłużenia czasowego pozwolenia na pracę, ograniczaniu wysokości wynagrodzenia.
3. Wspieranie cyrkulacji mózgow, polegające na zastąpieniu drenażu mózgow, który jest szczególnie dotkliwy dla krajów rozwijających się. Działania te polegają na zastosowaniu takich rozwiązań, aby zachęcić studentów i wykwalifikowanych pracowników, którzy wyemigrowali, do powrotu do kraju i wykorzystania nabytych za granicą umiejętności.
4. Wzrost zatrudnienia, uzyskany w wyniku opracowania elastycznego systemu edukacji, który akcentować będzie zarówno wiedzę teoretyczną, jak i umiejętności praktyczne, uczenie się przez całe życie oraz rozwój umiejętności.
5. Wspieranie rozwoju talentów, co stanowi podstawę do zapewnienia dostępnych zasobów o dużych umiejętnościach. Rozwiązanie to obejmuje działania polegające na budowaniu indywidualnych ścieżek kariery (pionowej i poziomej), ścieżek edukacji, oferowaniu nieustannego wsparcia w rozwoju, a także budowaniu umiejętności niezbędnych w zawodach w przyszłości.
6. Pobudzanie mobilności tymczasowej i wirtualnej. Pierwsza z nich dotyczy pracowników zatrudnionych na krótki okres oraz studentów pochodzących z różnych krajów, co umożliwia relatywnie łatwy dostęp do wymaganych umiejętności. W przypadku studentów istotna jest ponadto współpraca między ośrodkami akademickimi, która przyczynia się do poprawy jakości edukacji wyższej i zapewnia studentom bardziej korzystną pozycję na rynku międzynarodowym. Mobilność wirtualna umożliwia natomiast rozwój umiejętności niezbędnych do realizacji zadań bez względu na miejsce ich wykonywania przez pracowników.
7. Powiększenie zasobów, ponieważ obszary, w których możliwy jest rozwój talentów, nie są obecnie w pełni wykorzystane. W tym zakresie niezbędny jest rozwój mechanizmów rozpoznawania umiejętności, zwłaszcza tych o charakterze kluczowym dla gospodarki. Dotyczy to umiejętności kobiet, pracowników starszych o specjalistycznych umiejętnościach, osób ubogich i imigrantów. W celu spełnienia oczekiwań wymienionych grup, można zaproponować określone rozwiązania, takie jak: ułatwienie opieki nad dzieckiem, elastyczne formy pracy, mentoring czy doradztwo. Szczególną uwagę należy poświęcić stworzeniu zachęt do transferu cennej wiedzy posiadanej przez pracowników pokolenia *Baby Boomers*. Zanim przejdą oni w stan spoczynku, przedsiębiorstwa powinny mieć pewność, że wiedza, jaką posiadają, zwłaszcza nieformalna i niezakodowana, zostanie przekazana przedstawicielom młodszych generacji.
8. Rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego w celu promowania edukacji i szkoleń. Stworzenie zachęt dla współpracy sfery biznesu i nauki umożliwi lepsze dopasowanie między popytem a podażą talentów.

Przedstawione działania, wsparte przez rządy, sferę nauki i biznesu mogą przyspieszyć zmiany i mieć duży wpływ na rynek talentów. Ich wdrożenie jest długotrwałe, a oczekiwane rezultaty uzyskane zostaną za wiele lat, dlatego należy poświęcić im uwagę już w dniu dzisiejszym.

PODSUMOWANIE

Współcześnie akcentuje się, że wiedza, umiejętności i zdolności pracowników stają się istotnym źródłem rozwoju gospodarczego. Wpływ na takie podejście mają przede wszystkim zmiany demograficzne, globalizacja oraz wzrastające znaczenie aktywów niematerialnych. Uwzględnić ponadto należy okres niekorzystnych zmian gospodarczych. W związku z tym poszukuje się nowych rozwiązań, które zapewnią rozwój w przyszłości, uwzględniając oczekiwania dotyczące popytu na określone zawody.

Ze względu na zakres problemu, jakim jest luka talentów, w jego rozwiązanie powinny zaangażować się instytucje edukacyjne, biznes, rządy i organizacje pozarządowe. Korzystne jest opracowanie wspólnych rozwiązań, które umożliwią kształtowanie się otoczenia sprzyjającego talentom w okresie niedoboru siły roboczej i zaspokoją potrzeby zarówno gospodarek rozwiniętych, jak i krajów rozwijających się. Redukcja luki talentów wymaga nowych rodzajów partnerstwa i podejść do pozyskania, rozwoju, motywowania i zatrzymania talentów.

Odnosząc przedstawione zagadnienia do rynku krajowego, na podstawie dokonanej diagnozy sytuacji demograficznej, sformułować można następujące spostrzeżenia w kontekście zarządzania talentami:

- niska jest wartość wskaźnika zatrudnienia, zwłaszcza w grupie kobiet. Niezbędne jest zatem pobudzenie ich aktywności zawodowej, a w przypadku kobiet zatrudnionych – lepsze wykorzystanie ich wiedzy i umiejętności, stworzenie warunków do rozwoju ich talentu,
- rynek pracy w Polsce cechuje niedostosowanie struktury podaży do popytu według kwalifikacji. Określone kierunki studiów kształcą studentów w sposób „masowy”, podczas gdy brakuje pracowników o specjalistycznych kwalifikacjach,
- wzrost poziomu wykształcenia społeczeństwa oznacza wzrost kwalifikacji zawodowych, lecz uwzględnić należy niedostosowanie podaży do popytu według kryterium kwalifikacji, jak również niedocenianie znaczenia kształcenia ustawicznego, co skutkuje ograniczeniem możliwości wykorzystania i rozwoju talentu pracowników,
- zbyt mała jest mobilność siły roboczej, aby organizacje mogły efektywnie korzystać z talentu swoich pracowników na rynku międzynarodowym,
- zbyt małe jest znaczenie kształcenia ustawicznego – niewielki odsetek osób stanowiących zasób siły roboczej uczy się i doksztalca, aby odkryć i/lub rozwijać swój talent,

– w kontekście przyszłych wymagań szczególnie ważne staje się zatem wykształcenie pracowników oraz nieustanne ich doskonalenie się, przy czym istotne jest, aby kształcenie nie miało charakteru teoretycznego, lecz umożliwiało zdobycie kompetencji kluczowych dla praktyki gospodarczej. Wzrasta zapotrzebowanie na pracowników wysoko oraz średnio wykwalifikowanych, problemy z zatrudnieniem będą mieć natomiast osoby nisko wykwalifikowane. Zaspokojenie większego popytu w przyszłości wymaga bardziej intensywnego szkolenia zawodowego już współcześnie.

Kryzys gospodarczy spowodował, że konkurowanie o talenty zyskało bardziej złożony i strategiczny charakter niż kiedykolwiek dotychczas. Jeżeli kraje nie podejmą starań, aby zatrzymać pracowników utalentowanych, wpłynąć to może negatywnie na ich sytuację ekonomiczną. Z kolei w okresie pozytywnej koniunktury gospodarczej brak talentów może uniemożliwić powiększenie przewagi konkurencyjnej. Wówczas korzyści odniosą te kraje, które uzyskają zaangażowanie pracowników w wyniku rozwoju osób utalentowanych.

LITERATURA

- Chęłpa S., 2005, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa.
- Green W.D., Cheese P., 2008, *Where will All the talent come from?*, <http://www.accenture.com/us-en/outlook/Pages/outlook-journal-2008-global-talent-strategy.aspx> (dostęp 29.08.2012).
- Guthridge M., Komm A.B., Lawson E., 2008, *Making talent a strategic priority*, „The McKinsey Quarterly”, No. 1.
- Hsieh T.Y., Lavoie J., Samek R.A.P., 1999, *Are you taking your expatriate talent seriously?*, http://mkqpreview1.qdweb.net/Organization/Talent/Are_you_taking_your_expatriate_talent_seriously_355 (dostęp 30.08.2012).
- Ingram T., 2011, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Kaczmarek A., Sienkiewicz Ł., 2005, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa.
- Mały rocznik statystyczny Polski 2012*, www.stat.gov.pl (dostęp 21.08.2012).
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., 2001, *The war for talents*, McKinsey & Company, Inc., Harvard Business School Press, Boston.
- Pocztowski A. (red.), 2008, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.
- Prognoza ludności Polski na lata 2008–2035* (notatka informacyjna), www.stat.gov.pl (dostęp 21.08.2012).
- Ritz A., 2011, *Erwartungen junger Talente an ihre Arbeitgebers* [w:] *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*, Ritz A., Thom N. (Hrsg.), Gabler, Wiesbaden.

- Roczne wskaźniki makroekonomiczne*, www.stat.gov.pl (dostęp 21.08.2012).
- Rocznik statystyczny 2011*, www.stat.gov.pl (dostęp 21.08.2012).
- Smith D., Harley C.S., Sánchez de León D., Gault S., 2011, *The talent to grow*, <http://www.accenture.com/us-en/outlook/Pages/outlook-journal-2011-talent-to-grow.aspx> (dostęp 29.08.2012).
- Strack R., Baier J., Caye J.M., 2010, *Stimulating Economies Through Fostering Talent Mobility*, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_organization_stimulating_economies_through_talent_mobility (dostęp 15.06.2012).
- Strack R., Baier J., Caye J.M., Zimmermann Ph., Dyrchs S., 2011, *Global Talent Risk: Seven Responses*, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_strategic_planning_global_talent_risk_seven_responses (dostęp 15.06.2012).
- Zarządzanie talentami: Wyzwania trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy E-0011-06-RR, 2006, The Conference Board, Warszawa.

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę zaprezentowania makroekonomicznych uwarunkowań zarządzania talentami. Umiejętność pozyskania i zatrzymania utalentowanych pracowników staje się istotnym zagadnieniem uwzględniając dokonujące się zmiany demograficzne, postępującą globalizację oraz wzrost znaczenia aktywów niematerialnych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, co dotyczy zarówno podmiotów gospodarczych, jak i gospodarek krajowych. Umiejętności te weryfikuje kryzys gospodarczy i jego konsekwencje.

W artykule przedstawiono przyczyny zainteresowania się zagadnieniem zarządzania talentami na poziomie makroekonomicznym. Skoncentrowano się na sytuacji demograficznej, dokonano jej charakterystyki uwzględniając rynek krajowy. Ostatnia część zawiera proponowane rozwiązania problemu luki talentów.

Macroeconomic Determinants of Talent Management

Summary

The paper presents the macroeconomic determinants of talent management. Ability to attract and retain talented employees is becoming an important issue both for companies and national economies, because of the demographic changes, globalization and the growing importance of intangible assets to create competitive advantage. These skills verifies the economic crisis and its consequences.

The paper discusses the reasons for interest in the issue of talent management at the macroeconomic level. It is focused on the demographic situation, in particular on domestic market. The final part contains the proposed solutions to the problem of talent gap.