

Dorota Biały

email: student.dorota.bialy@wsge.edu.pl

ORCID: 0009-0001-9729-2710

Akademia Nauk Stosowanych WSGE im. A. De Gasperi w Józefowie

Marcin Murzyn

email: mmurzyn@wsb-nlu.edu.pl

ORCID: 0000-0002-1417-0831

Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University

Etyczne bariery zarządzania talentami w polskich organizacjach: folwarczna kultura organizacyjna jako czynnik hamujący rozwój pracowników

**Ethical Barriers to Talent Management in Polish Organizations: Manor Organizational Culture
as a Factor Inhibiting Employee Development**

DOI: 10.66935/978-83-65926-17-3.01

© 2025 Dorota Biały, Marcin Murzyn

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).

Treść licencji dostępna jest pod adresem: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Biały, D., Murzyn, M. (2025). Etyczne bariery zarządzania talentami w polskich organizacjach: folwarczna kultura organizacyjna jako czynnik hamujący rozwój pracowników. W: J. Lizak, M. W. Sidor (red.), *Nowe wyzwania w naukach społecznych i technicznych: podejście interdyscyplinarne* (t. 2) (s. 1-). Wydawnictwo WSB-NLU.

Streszczenie: Artykuł podejmuje problem etycznych barier zarządzania talentami w polskich organizacjach, koncentrując się na wpływie folwarcznej kultury organizacyjnej na dobrostan personelu. Autorzy stawiają tezę, że mimo wdrażania nowoczesnych narzędzi HR, utrwalone historycznie wzorce władzy, uznaniowości i braku odpowiedzialności deformują procesy identyfikacji i wspierania talentów, czyniąc je pozornymi. W tekście wykorzystano jakościowe studium przypadku ukazujące mechanizmy marginalizacji pracownika w warunkach arbitralnych decyzji kadrowych, a także dane empiryczne wskazujące na szerszą skalę zjawiska w różnych branżach i typach organizacji. Analiza dowodzi, że źródłem nieskuteczności zarządzania talentami są deficyty etyczne oraz naruszenie zasady sprawiedliwości i wzajemności w relacjach organizacyjnych. W konsekwencji kultura folwarczna nie tylko hamuje rozwój pracowników, zwłaszcza utalentowanych, lecz także generuje straty ekonomiczne poprzez utratę zaangażowania i odpływ najbardziej kompetentnego personelu.

Abstract: The article discusses ethical barriers to talent management in Polish organizations. It focuses on the influence of manor-style organizational culture on employee well-being. The authors argue that even though modern HR tools are introduced, historically shaped patterns of power, arbitrariness, and lack of responsibility distort the processes of identifying and supporting talents, making them only superficial. The paper uses a qualitative case study to show how employees are marginalized under arbitrary managerial decisions. It also refers to empirical data which suggest that this problem is present in different sectors and types of organizations. The analysis shows that the main source of ineffective talent management lies in ethical deficits and in the violation of fairness and reciprocity in workplace relations. As a result, manor culture not only blocks the development of employees, especially talented ones, but also causes economic losses through lower engagement and the outflow of the most competent staff.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, etyka biznesu, talent, folwark

Keywords: talent management, business ethics, talent, manor

Wprowadzenie

Jak zauważył Brian Tracy, osoba świadcząca satysfakcjonującą pracę, pozwalającą wykazać się talentami, może poczynić w krótkim czasie, przykładowo w ciągu 2 lat, większe postępy niż ktoś pracujący przez dekadę tam, gdzie warunki nie sprzyjają uwalnianiu potencjału (Wilczak, 2022). Co więcej, negatywne czynniki organizacyjne, takie jak: przeciążenie pracą, brak wsparcia ze strony przełożonych, mobbing, konflikty, niejasne oczekiwania, autokratyczne zarządzanie, brak możliwości awansu, monotonia i brak rozwoju, jako typowe przyczyny wypalenia zawodowego (Ślęzyk-Sobol, 2010) mogą zaszkodzić pracownikowi na tyle, że ten nie tylko nie rozwinie swoich możliwości, ale wręcz „cofnie się w rozwoju”. Zniechęcony, zmęczony i zestresowany pracownik to zaś, z jednej strony, mający konsekwencje zdrowotne (somatyczne i psychospołeczne) problem jego samego, a z drugiej strony, poważna trudność jego organizacji i w dalszej kolejności, pośrednio, całej nawet gospodarki narodowej. Funkcjonujemy bowiem w dobie Gospodarki Opartej na Wiedzy (GOW), w której główny motor napędowy stanowią produkcja, dystrybucja i zastosowania informacji, do czego nieodzowne są zaawansowane technologie, a nade wszystko odznaczający się innowacyjnością kapitał ludzki (Kowal i Płaczekiewicz, 2023). Ten ostatni, aby uwalniać swój potencjał, musi działać w sprzyjającym otoczeniu.

Truizmem jest skonstatować, że patologie organizacyjne, obniżające poziom bezpieczeństwa psychologicznego personelu, nie sprzyjają ekspresji kreatywności. Szanse na rozkwit tej ostatniej zwiększają się, gdy przed pracownikiem rysują się atrakcyjne wyzwania, możliwość podnoszenia kwalifikacji i zyskiwania nowych doświadczeń. W połączeniu z dobrą atmosferą miejsca pracy i aranżowaniem zdrowej rywalizacji powstają warunki intensyfikujące zaangażowanie pracowników i zatrzymywanie najlepszych z nich u pracodawcy (Tabor, 2012). Co najmniej od pierwszej dekady XXI wieku zdaje sobie z tego sprawę szereg polskich przedsiębiorstw, przede wszystkim tych największych¹, bazujących w projektowaniu kultury organizacyjnej na wzorcach zachodnich². Choć w latach 2025-2026 zaobserwowano w Polsce wzrost bezrobocia rejestrowanego (Kaźmierczak, 2026), to jednak długofalowy trend w kraju, podobnie jak w gospodarce globalnej, jest taki, że pozyskiwanie i utrzymywanie pracowników, zwłaszcza wykwalifikowanych, zaangażowanych, lojalnych i zorientowanych na podnoszenie umiejętności, staje się coraz trudniejsze³.

¹ Dla przykładu wskazać można: 1) Carlsberg Polska – opracowuje programy rozwoju dla najlepiej rokujących pracowników i plany sukcesji, pozyskuje i rozwija talenty dla wszystkich poziomów organizacji, 2) ING Polska – na wstępie identyfikuje talenty w procesie rekrutacyjnym, po czym wdraża względem nich Indywidualne Plany Rozwoju oraz realizuje szkolenia, coaching i rozszerzanie odpowiedzialności, 3) Sygnity – dzieli talenty na dwie grupy: „młodych pasjonatów” i „doświadczonych pracowników”, a ponadto rozwija program mentoringowy: „Mistrz-Uczeń” (Wiernek, 2014).

² Przykładowo, z badań referowanych przez Joannę A. Tabor (2012), na poczet których zankietowano przedstawicieli kadry kierowniczej 34 polskich firm (56% o kapitale zagranicznym, 35% – o kapitale polskim, z branż takich, jak produkcja, finanse i ubezpieczenia, handel, budownictwo i informatyka, wśród których przeważały zakłady zatrudniające powyżej 1000 osób), wynika, że w latach 2008-2010 większość z nich wdrażało przynajmniej wybrane elementy zarządzania talentami. Ponad 80% przebadanych przedsiębiorstw realizowało politykę rozwijania i zatrzymywania talentów; ponad 60% działało na rzecz motywowania talentów i zapewnienia sukcesji na kluczowych stanowiskach; niespełna 40% w zaaranżowany sposób dążyło do zarządzania wiedzą talentów. Oczywiście, próba badawcza z referowanego badania jest zbyt skąpa, by wysnuć niepodważalne wnioski. Niemniej, nie ulega wątpliwości, że przywołane wyniki dowodzą, iż w polskich firmach od lat jest świadomość potrzeby zarządzania talentami. Co więcej, polskie organizacje stawiają na najważniejsze obszary zarządzania talentami, do jakich należą rozwój i zatrzymywanie najbardziej wartościowych pracowników.

³ W Polsce, podobnie jak w pozostałych państwach europejskich, wynika to głównie z kryzysu demograficznego. Owszem, postęp sztucznej inteligencji, jak też rosnąca automatyzacja i robotyzacja wielu czynności, sprawiają, że więcej działań, w dodatku w szybszym tempie, może wykonywać mniejsza liczba ludzi. Niemniej, nie zmienia to tego, że z punktu widzenia rynku pracy wielu krajów rozwiniętych problemem pozostaje niedobór pracowników, zwłaszcza w określonych branżach, ale też specjalistów szczególnego typu i profesjonalistów o pożądanych cechach osobowościowych, odznaczających się zdolnościami przywódczymi czy dobrymi kompetencjami komunikacyjnymi. Przykładowo, z przeprowadzonego w 2024 roku przez ekspertów z portalu okpraca24.pl i Uniwersytetu Warszawskiego badania wynika, że 66% ankietowanych specjalistów od HR (*human resources*) jako poważny problem wskazało nadmiernie wysoki, ich zdaniem, poziom rotacji pracowników. Przy czym 60% zadeklarowało, że trudności tego rodzaju wiążą się już nie tylko z pozyskiwaniem i zatrzymywaniem pracowników wysokowykwalifikowanych, ale też tych z mniejszym doświadczeniem (Malinowska-Krawczyk, 2024). Dla zarządzania talentami to wyzwanie, gdyż standardowo ten, kto wiele od siebie daje organizacji, ma podstawy, by więcej od niej oczekiwać, zarówno jeśli chodzi o kwestie płacowe, jak i pozostałe aspekty warunków pracy.

Sytuacja jest tym poważniejsza, że na rynku pracy coraz większą rolę zaczynają odgrywać reprezentanci pokolenia Z (*Generation Z*). Dla nich praca nie jest głównym zajęciem, ale tylko jedną z wielu doniosłych aktywności życiowych. Kluczowy jest dla nich samorozwój. Zadowolająca płaca jest dla nich istotna, ale wraz z innymi warunkami pracy, na czele z dbałością pracodawcy o zdrowie psychiczne pracowników – wyniki projektu „Gen Z o sobie i otaczającym ich świecie: Insights o generacji bez generalizacji” sugerują, że akcentuje to 94% ankietowanych „Zetek” (Landowska, 2024). W takich okolicznościach wdrażanie przemyślanych strategii zarządzania talentami, jako ważny element budowania przyjaznej kultury organizacyjnej, jest dla polskich firm i instytucji warunkiem koniecznym nie tylko rozwoju, ale po prostu przetrwania.

W związku z powyższym, do wysokiej rangi urasta identyfikacja barier redukujących skuteczność działań rozwojowych wobec pracowników. Zasadniczym celem przedkładanego artykułu jest ich wskazanie, wraz z analizą etyczno-kulturowych uwarunkowań, niesprzyjających, jak twierdzą autorzy opracowania, efektywnemu zarządzaniu talentami w polskich organizacjach. W szczególności przedmiotem rozważań jest wpływ tzw. folwarcznej kultury organizacyjnej na praktyki personalne oraz ich następstwa dla podmiotowości pracowników, sprawiedliwości organizacyjnej i efektywności systemów HR. Broni się tezy, że folwarczna kultura organizacyjna, mimo wdrażania nowoczesnych narzędzi i koncepcji zarządzania talentami, nie zawsze przynosi organizacjom zakładane rezultaty rozwojowe. Autorzy pragną zidentyfikować, jakie dokładnie wzorce kulturowe i deficyty etyczne za to odpowiadają. Główne pytanie badawcze zatem brzmi: w jaki sposób cechy folwarcznej kultury organizacyjnej deformują praktyki zarządzania talentami i prowadzą do ich nieskuteczności lub zgoła pozorności? Pytania szczegółowe dotyczą mechanizmów owych zniekształceń, ich skutków dla pracowników oraz możliwości przeciwdziałania im na poziomie zarządczym.

Podstawy teoretyczne i koncepcyjne zarządzania talentami – metodyka badania

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, wpisując się w jakościowe podejście badawcze właściwe dla nauk o zarządzaniu oraz etyki biznesu, wsparte ilościowym pomiarem zjawiska. Przy czym głównym celem dociekań jest identyfikacja mechanizmów, interpretacja uwarunkowań kulturowych oraz próba wyjaśnienia przyczyn nieskuteczności (lub niezadowolającej skuteczności) praktyk zarządzania talentami w polskich organizacjach. W części empirycznej zastosowano podejście mieszane, w którym zasadniczą rolę odgrywa analiza jakościowa studium przypadku, uzupełniona wynikami badań ilościowych przeprowadzonych w formie ankiety.

W pracy zastosowano kilka komplementarnych strategii badawczych. Po pierwsze, przeprowadzono analizę literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), psychologii organizacji oraz etyki życia gospodarczego, służącą uporządkowaniu pojęć, rekonstrukcji modeli teoretycznych oraz wskazaniu dominujących sposobów rozumienia zarządzania talentami. Nie omieszkano, w zakresie do tego niezbędnym, sięgnąć też do biblistyki i nauk teologicznych, jako że słowo „talent”, o czym nie należy zapominać, jest przez językoznawców zaliczane do biblizmów, czyli wyrazów i związków frazeologicznych, które przedarły się do języka potocznego i naukowego z Biblii (Grochowski, 2019).

Po drugie, wykorzystano analizę pojęciowo-krytyczną, pozwalającą na interpretację kategorii „folwarczej kultury organizacyjnej” jako czynnika strukturalnie ograniczającego podmiotowość pracowników i racjonalność decyzji personalnych. W tym kontekście obficie zaczerpnięto z badań socjologa gospodarki Janusza Hryniewicza, propagatora dociekań nad mentalnością folwarczną przenikającą polskie organizacje (Hryniewicz, 2003, 2004, 2007, 2013). Tytułem wyjaśnienia genezy relacji folwarcznych we współczesnych polskich miejscach pracy odwołano się też do literatury przedmiotu z zakresu historii gospodarczej.

Po trzecie, zastosowano jakościowe studium przypadku (Lisiński i Szarucki, 2021), pełniące funkcję ilustracyjną i heurystyczną. Jego celem jest ukazanie w praktyce opisanych wcześniej mechanizmów oraz skonfrontowanie rozważań teoretycznych z realnym kontekstem organizacyjnym.

Zebrany materiał poddano analizie interpretacyjnej, ukierunkowanej na identyfikację powtarzalnych wzorców zachowań, barier instytucjonalnych i konsekwencji etycznych. Na tej podstawie sformułowano wnioski o charakterze diagnostycznym oraz rekomendacje praktyczne. Przy wyszukiwaniu informacji skorzystano z Google Scholar i Katalogu Bibliotek Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Kwerendę literatury przeprowadzono w styczniu i lutym 2026 roku.

Czym jest talent i jak organizacje nim zarządzają?

Pojęcie talentu

Przyglądając się społeczeństwu, tak w ujęciu diachronicznym, jak i synchronicznym, można skonstatować, że jednym z najbardziej uwidaczniających się fenomenów jest występowanie różnic indywidualnych między osobami. Manifestuje się to głównie w mnogości typów osobowościowych, stylów poznawczych i temperamentów, co przekłada się na niejednakowość potencjału intelektualnego i odmienne podejścia indywidualów do kwestii rozwoju. Tym, co uwyrażnia się równie intensywnie, jest występowanie jednostek wyróżniających się, mających ponadprzeciętne predyspozycje do określonych aktywności,

które z pasją i zaangażowaniem dokonują wysokojakościowych osiągnięć. To właśnie zwykliśmy kojarzyć ze słowem „talent”, które w powszechnym przekonaniu oznacza uzdolnienie w jakimś kierunku, predyspozycje do czegoś i wyrastanie ponad normę (Mazurkiewicz, 2016).

Oprócz wskazanego powyżej ujęcia, zestawiającego talent z osiągnięciami przewyższającymi normy typowe dla skali społecznej, w obiegu jest jeszcze inkluzywne rozumienie owego pojęcia. Stanowi to bezpośrednie nawiązanie do przypowieści z Ewangelii Mateusza (Mt 25,14-30). Choć Kościół katolicki nie optuje za egalitarnym podejściem do ludzkich predyspozycji i dostrzega, że między osobami występują „(...) różnice związane z wiekiem, możliwościami fizycznymi, zdolnościami umysłowymi lub moralnymi, wymianą, (...) oraz z podziałem bogactw”, albowiem „«Talenty» nie zostały równo rozdzielone” (Katechizm Kościoła Katolickiego, p. 1936), to jednak akcentując wzajemną potrzebę i komplementarność jednostkowych potencjałów, wskazuje, że wszyscy, jako równi w oczach Bogach w swoim człowieczeństwie, są na swój sposób utalentowani i potrzebni, a co za tym idzie – powołani do służby bliźniemu.

Wprawdzie niektórzy, przykładem są święci, wybijają się nad ogół przymiotami intelektualnymi i moralnymi⁴, ale zasadniczo wszyscy otrzymują warunki uzdatniające do doskonalenia siebie ku pożytkowi społecznemu; owe warunki to właśnie „talenty”, swoiste dziedzictwo, które każdy człowiek, jako do pewnego stopnia ktoś wyjątkowy, otrzymuje wraz ze swoim zaistnieniem. Przy czym to, że tak rozumiany talent się dostało, choćby w bardzo ograniczonym zakresie, nie upoważnia do „zakopania” i „tezauryzacji” go z dala od innych; wręcz przeciwnie – uzdolnienia, których jest się depozytariuszem, należy wykorzystywać ku pożytkowi ogółu⁵, co jest konsekwencją społecznej natury człowieka (Mazur, 2016).

⁴ Przystępnie wyjaśnia ten wątek katolickiego nauczania o talentach Tarsycjusz Sinka (2018, s. 20), pisząc: „Matce Najświętszej, Świętem Pańskim i Błogosławionym oddajemy cześć jako stworzeniom Bożym, które dzięki wielorakiej łasce Bożej, połączonej z własnym wysiłkiem osiągnęły w życiu wysoki stopień świętości i są naszymi orędownikami u Boga”.

⁵ Tak właśnie należy odczytywać biblijną przypowieść o talentach z Ewangelii Mateusza. Otóż mowa jest tam o pewnym bogatym człowieku, który przed wyjazdem powierzył trzem sługom majątek (w postaci talentów, którymi w prymarnym rozumieniu były wartościowe monety). Pierwszy sługa otrzymał pięć talentów, drugi – dwa, a trzeci – jeden talent. Dwaj pierwsi puscili przekazane im pieniądze w ruch, zainwestowali, tak iż pomnożyli majątek. Natomiast ostatni zakopał monetę w ziemi. Co prawda zachował powierzony mu majątek, a na pozór postąpił uczciwie, to jednak po powrocie właściciela został nazwany „sługą złym i gnuśnym”. W przypowieści tej należy się doszukiwać głębszego sensu, wskazującego, że dary są po to, by je pomnażać, a możliwości powinny być bez wymówek wykorzystywane (o ile oczywiście są moralnie godziwe). W kontekście teologicznym trzeba to odczytywać jako afirmację działania, przedkładanego nad bierność. Otrzymane od Boga dary (zdolności, czas, zdrowie, życie) godzi się rozwijać, zarówno z myślą o samodoskonaleniu, jak i o przysparzaniu dobra bliżnim. Płynie z tego konsekwencja dla nauki społecznej

Współcześnie w języku potocznym, a w ślad za nim w naukach o zarządzaniu, przeważa rozumienie słowa „talent”, w którym afirmuje się „elitarność” tego, kto odznacza się utalentowaniem. Wśród wielu propozycji doprecyzowania znaczenia kategorii „pracownik utalentowany” dominuje wskazanie, że jest takową osobą uzyskującą ponadprzeciętne wyniki lub wysoce efektywną; często akcentuje się też, iż jest to jednostka mająca ponadprzeciętne uzdolnienia w jakimś kierunku. W literaturze z ZZL nie brakuje ponadto zawężającego utożsamiania pracowników utalentowanych z osobami wykonującymi zajęcia umysłowe, głównie informatykami, naukowcami, nauczycielami, medykami czy prawnikami (Pochopień, 2011). W tym duchu utrzymana jest definicja Bogusza Mikuły (2006, s. 172), według którego na miano „talentów” zasługują „(...) uzdolnieni pracownicy wiedzy, posiadający wyjątkowe umiejętności i bardzo wysoki potencjał rozwojowy, a także przyjmujący postawę zaangażowania w pracy. Często osoby te dodatkowo posiadają wybitne osiągnięcia”.

Ostatnia z przytoczonych definicji zdaje się niefortunna o tyle, że choć podział na pracę umysłową i fizyczną ma utrwalone miejsce w opracowaniach, to jednak elementy pracy umysłowej można wykryć nawet w najmniej złożonych działaniach fizycznych, zaś pewien poziom obciążenia fizycznego towarzyszy czynnościom tradycyjnie kwalifikowanym jako umysłowe. Jak stwierdza Władysław Witczak (2008, s. 208): „Żaden rodzaj pracy fizycznej nie może odbywać się bez udziału ośrodkowego układu nerwowego, żadna też praca umysłowa nie odbywa się bez aktywności narządów ruchu i narządów wewnętrznych”. Toteż z zastrzeżeniem, że pracownikiem utalentowanym może być nie tylko ktoś wykonujący zadania uznawane za typowo czy stereotypowo umysłowe, można mimo to podzielać zdanie Mikuły (2006, s. 172), iż warunkami *sine qua non* utalentowania są: wysoki potencjał rozwojowy, zaangażowanie w pracę oraz wyróżniające się umiejętności, manifestujące się w realnych, ponadprzeciętnych osiągnięciach⁶.

Stąd proponowane w artykule ujęcie talentu, inspirowane podejściem Josepha Renzullo (1994), ma charakter integralny i wielowymiarowy, wykraczający poza wąskie rozumienie tego pojęcia jako wyłącznie wysokich kompetencji specjalistycznych czy przynależności do kategorii tzw. pracowników wiedzy. Talent jest tu traktowany jako

Kościół, w ramach której zdrową, opartą na uczciwych zasadach przedsiębiorczość, traktuje się jako coś wartościowego (Lissowski, 2020).

⁶ Ostatni z komponentów, mianowicie przejawianie się talentu w obiektywnie dających się zarejestrować rezultatach, jest ważny, bo zabezpiecza przed sytuacją, w której ktoś, kto ma na swój temat subiektywnie bardzo wysokie mniemanie, potrafiąc się atrakcyjnie zaprezentować, lecz nie podpira tego konkretnymi czynami, uchodziłby (zdecydowanie na wyrost) za talent (Randak-Jezińska, 2006).

konfiguracja trzech współzależnych komponentów: 1) twórczości (obejmującej oryginalność myślenia, elastyczność poznawczą, gotowość do podejmowania ryzyka i rozwiązywania problemów w sposób niekonwencjonalny), 2) zaangażowania w pracę (manifestującego się wytrwałością, samodyscypliną, odpowiedzialnością i wewnętrzną motywacją do realizacji celów) oraz 3) ponadprzeciętnych zdolności, zarówno ogólnych, jak i specyficznych dla danej dziedziny. Dopiero współwystępowanie tych trzech obszarów pozwala mówić o talencie w sensie funkcjonalnym, ujawniającym się w realnym działaniu i wartości wnoszonej do organizacji, a nie jedynie w potencjale deklaracyjnym.

Podejścia do zarządzania talentami

Proces zarządzania talentami w organizacji może się kształtować odmiennie, w zależności od przyjmowanego rozumienia talentu, a także efektów, jakie chce się wskutek jego wdrażania osiągnąć. Generalnie jednak podchodzi się do zarządzania talentami na dwa podstawowe sposoby. Po pierwsze, można kierować uwagę na wybranych pracowników, uznawanych za wybitnych. Po drugie, możliwe jest podejście bardziej włączające, gdzie zasadniczo wszystkich pracowników traktuje się jako potencjalne talenty, adresując do nich (w miarę możliwości optymalnie zindywidualizowaną) ścieżkę wsparcia rozwoju (Stuss, 2021).

Rzeczony proces jest wieloetapowy. Obejmuje trzy zasadnicze kroki: 1) pozyskiwanie odpowiednich kandydatów, 2) utrzymanie ich w organizacji oraz 3) zapewnienie im możliwości rozwoju i awansu⁷.

Pozyskiwanie talentów jest podobne do rekrutowania pracowników, którym miana „talentów” się nie przydaje – jakkolwiek różni się w wykorzystywanych metodach. Chodzi wszakże o to, by zbadać nie tylko kwalifikacje kandydata, ale też jego potencjał. Toteż procedury te muszą być wszechstronniejsze. Często wykorzystują techniki aplikowane do ocen pracowniczych, przykładowo *Assessment Center* (AC), a jeszcze częściej *Development Center* (DC). O ile pierwsza z technik skupia się na pomiarze kompetencji, wiedzy i postawy pracownika/kandydata w standardowych, aktualnych warunkach, to druga pomaga zorientować się, jaki osoba prezentuje potencjał, by owe walory rozwinąć (w jakim stopniu i czasie). Do pozyskiwania talentów stosuje się też zlecanie pracownikom/kandydatom prac projektowych czy przeprowadzanie z nimi wywiadów behawioralnych. Warto zwrócić uwagę,

⁷ Przy czym to tylko jedno z wielu możliwych ujęć teoretycznych. W świetle innej koncepcji, którą referuje Bogusław Wiernek (2014), proces zarządzania talentami składa się z takich etapów, jak: 1) pozyskanie utalentowanych pracowników, 2) kierowanie ich karierami i 3) utrzymywanie ich w organizacji. Każdorazowo jednak celem zarządzania talentami jest zagwarantowanie rozwoju przedsiębiorstwa.

że organizacja może sprawić, poprzez wykreowanie sobie wizerunku „pracodawcy z wyboru”, iż samą swoją renomą będzie przyciągać najbardziej utalentowanych specjalistów. Działa tu mechanizm, zgodnie z którym już samo aranżowanie przez pracodawcę atrakcyjnego programu zarządzania talentami przyciąga osoby o dużym potencjale do współpracy z nim. Przy czym talenty można pozyskiwać z wewnątrz lub z zewnątrz organizacji. Jak pokazują badania, dominuje pierwsza z opcji (Wiernek, 2014).

Utrzymanie talentów w organizacji oraz zapewnienie im możliwości rozwoju i awansu to zadania ściśle ze sobą związane. Utalentowani pracownicy, jeśli ich wyróżniające się umiejętności i potencjał podparte są zaangażowaniem w pracę, na ogół nie mają problemów ze znalezieniem zatrudnienia. Tym bardziej, że firmy często same zabiegają o pozyskanie talentów. W tym kontekście w literaturze z ZZL wskazuje się na zjawisko „wojny o talenty”⁸, a wiodące przedsiębiorstwa wśród specjalistów od rekrutacji zatrudniają headhunterów („łowców głów”), którzy mają za zadanie zwerbować najlepszych ekspertów z branży, wychodząc w ich kierunku z ofertami współpracy (Tabor-Błazewicz, 2018). Racjonalna strategia rozwoju talentów w organizacji powinna być zharmonizowana z jej zasadniczymi celami. Innymi słowy, organizacja musi dookreślić, co zamierza osiągnąć poprzez inwestowanie w talenty i czy sprofilowanie tych ostatnich jest adekwatne do jej misji, wizji i strategii⁹.

Aby wdrożyć efektywną politykę zarządzania talentami, organizacja powinna rzetelnie przeprowadzić ewaluację kompetencji i potencjału pracowników, przeanalizować potrzeby szkoleniowe, zastanowić się nad najbardziej przydatnymi programami treningowymi, a finalnie ocenić autentyczną skuteczność ogółu tych działań i wszystkich z nich z osobna. Jak zaznacza Wiernek (2014), strategiczny rozwój talentów nie jest nazbyt skomplikowany, ale

⁸ Przy czym, jak przestrzega Wiernek (2014, s. 60), podejmując „(...) wojnę o talenty należy zachować ostrożność. Znalezienie i przechwycenie (często drogą podkupienia) talentu z innej firmy nie zawsze jest posunięciem skutecznym. Sukcesy, które odniósł pracownik utalentowany, nie dają gwarancji, że powtórzy je w naszej firmie, gdyż działa tu wiele czynników wynikających ze specyfiki organizacji. Dlatego bardziej zaleca się «produkowanie» talentów wewnątrz firmy, wykorzystanie potencjału własnych pracowników, których dobrze znamy (firma «fabryką» talentów)”.

⁹ Znamienny jest przykład ze świata piłki nożnej. W sezonie 2021/2022 klub Paris Saint-Germain wkomponował w swój skład graczy uchodzących za najlepszych w całej dyscyplinie. Dla francuskiej drużyny grali wtedy: Kylian Mbappé, Sergio Ramos, Layvin Kurzawa i Lionel Messi. Klub sięgnął co prawda po mistrzostwo Francji, ale patrząc na potencjał, można uznać, że w innych rozgrywkach zawiódł. Przede wszystkim uzyskał wynik poniżej oczekiwań w Lidze Mistrzów, gdzie dotarł do 1/8 finału. Dziennikarze sportowi przekazywali, że w zespole dochodziło do konfliktów, a atmosfera nie była właściwa. Tłumaczono to zbyt dużą liczbą graczy o statusie „gwiazdy” w jednej ekipie. Wniosek z tego taki, że talenty, choć ich osiągnięcia są ponadprzeciętne i mogą zapewnić organizacji przewagę konkurencyjną, gdy nie są odpowiednio dopasowane i koordynowane, bywają dla niej balastem (Arora, 2023).

wymaga czasu i nakładów finansowych, zatem warto minimalizować ryzyko poniesionych w związku z nim strat¹⁰.

Realizowanie programu zarządzania talentami obarczone jest ryzykiem. Może przynieść negatywne efekty, jak przykładowo: wysokie koszty (bez gwarancji sukcesu, zwłaszcza natychmiastowego), zagrożenie „podkupieniem” doinwestowanych za środki przedsiębiorstwa talentów przez konkurencję, a także poirytowanie pracowników niezakwalifikowanych do działań szkoleniowych skierowanych do najbardziej utalentowanych.

Niemniej, potencjalnych pozytywnych efektów skutecznego zarządzania talentami jest więcej niż tych negatywnych. Wśród pozytywów należy wskazać: zbudowanie bazy kompetentnych, zaangażowanych, zmotywowanych i lojalnych wobec firmy pracowników, zyskujących poczucie podmiotowości i sprawczości, zabezpieczenie przyszłości firmy, w tym zapewnienie sukcesji w obrębie stanowisk kierowniczych, obniżenie kosztów rekrutacyjnych (potrzebnych do nowych zadań ludzi można pozyskiwać z wnętrza organizacji), zaszczepienie w pracownikach zapалу do doskonalenia się, a ponadto ukonstytuowanie lepiej współpracujących zespołów (Daniecki, 2015).

Folwarczna kultura organizacyjna jako źródło patologii w zarządzaniu talentami

Skoro rzetelnie realizowane programy zarządzania talentami przynoszą organizacjom więcej dobrodziejstw niż strat, a odpowiednie strategie ZZL w ogólności (zaś skierowane do personelu utalentowanego w szczególności) są wręcz koniecznością, by rozwijać nieodzowną dziś innowacyjność kapitału ludzkiego, to dlaczego ortodoksja (deklaracje) tak często rozmija się w polskich realiach z ortopraksją (faktyczne działania)? Talent i innowacyjność, by mogły się ziścić, potrzebują wolności, zaufania i odpowiedzialności. Tymczasem w polskim życiu gospodarczym, mimo iż programy zarządzania talentami są obecne, a chęć pozyskania przez firmy kreatywnych ludzi widać już po treści ogłoszeń o pracę, pracownicy zbyt często napotykają bariery nadmiernych: kontroli, hierarchii i podejrzliwości. Jak mantrę powtarza się

¹⁰ Taką minimalizację ryzyka może zapewnić stosowanie ugruntowanych w naukach o zarządzaniu metod i technik pomiaru (wraz z oceną) aktywności pracowniczej, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki tych zatrudnionych, których uznaje się za talenty, względnie rokujących bycie talentami w dającej się przewidzieć przyszłości. Organizacja chcąc wdrażać strategiczne zarządzanie talentami winna więc systematycznie i rzeczowo zbierać informacje na temat umiejętności, zaangażowania i potencjału pracowników. Może to czynić na wiele sposobów. Źródłami wiadomości mogą być, przykładowo, dokumentacja kadrowa, przebyte szkolenia, zrealizowane studia i inne formy kształcenia, opinie przełożonych, współpracowników, klientów, podwładnych, a nawet bardziej wyrafinowane sposoby pozyskiwania danych, jak wizyta „tajemniczego gościa/klienta”, bezpośrednia obserwacja, testy psychologiczne czy sesje AC i/lub DC (Wiernek, 2014).

pracownikowi: „bądź innowacyjny i zaangażowany”, a jednocześnie, między wierszami, kieruje się doń czytelne komunikaty: „nie wychylaj się”.

Nie negując tego, że Polska może się poszczycić organizacjami autentycznie przyjaznymi pracownikom, trzeba podnieść, iż sam fakt wzrastającej w ostatnich latach liczby skarg na naganne zachowania w pracy ze strony przełożonych (chodzi głównie o mobbing i naruszanie zasady równego traktowania w zatrudnieniu), przemawia na rzecz tezy, iż borykamy się z deficytem warunków umożliwiających uwolnienie potencjału pracowniczego (Staszak-Urbańska i Turowski, 2023).

Poszukując możliwych i najbardziej prawdopodobnych przyczyn takiego stanu rzeczy, można wskazać przenikającą relacje międzyludzkie we współczesnych polskich organizacjach mentalność folwarczną. Zdaniem Hryniewicza (2007), głównego orędownika tej koncepcji, nawyki myślowe i behawioralne ukształtowane na kanwie funkcjonowania staropolskiego folwarku, pomimo modernizacji kultury techniczno-użytkowej i modyfikacji systemu polityczno-ekonomicznego, determinują także obecne zachowania gospodarcze Polaków¹¹.

Hryniewicz przekonuje, że znany z historii gospodarczej nowożytnej Polski folwark wraz ze swoim rozwojem utrwalił dwa odmienne typy zachowań kierownictwa i pracowników tego typu gospodarstwa. Właściciele-kierownicy, dysponując nieskrępowaną przepisami władzą, mogli dawać upust swoim emocjom, często tym negatywnym, wykazując wysoki dystans względem podwładnych. Stanowiący trzon siły roboczej folwarku chłopci wykształcili natomiast etos wymuszonego lub uwewnętrznionego posłuszeństwa, co niweczyło ich poczucie odpowiedzialności, samodzielności i decyzyjności, rodząc zapotrzebowanie na szczegółowe instrukcje do działań nie tylko w pracy, ale i poza nią. W takich warunkach między szlachtą (właścicielami folwarków), w przypadku większych majątków wysługującą się rządcami, a chłopami, jako traktowanymi instrumentalnie i pogardliwie pracownikami gospodarstw folwarcznych, tworzyła się trudna do przekroczenia bariera, przekładająca się zarówno na stosunki gospodarcze, jak i polityczne (owocem tego było względnie późne zrodzenie się świadomości narodowej u polskich chłopów, którzy wskutek wykluczenia socjoekonomicznego nie poczuli się do troski o sprawę wagi państwowej, w tym o zachowanie niepodległości przez Rzeczpospolitą Obojga Narodów).

¹¹ Inny badacz rozwijający dociekania nad mentalnością folwarczną, Andrzej Leder (2016), idzie dalej i uważa, że wzorce ukształtowane w warunkach folwarku rezonują na pozapracownicze relacje interpersonalne. Przekonuje, że analogie ze stosunkami folwarcznymi można odnaleźć pomiędzy rodzicami a dziećmi, nauczycielami a uczniami, duchownymi a wiernymi czy lekarzami a pacjentami.

Folwark szlachecki był dużym, samowystarczalnym gospodarstwem rolno-hodowlanym, funkcjonującym od XV wieku. Był nastawiony na produkcję towarową, przede wszystkim zboża, przeznaczaną na zbył, w tym do Europy Zachodniej, gdzie zwłaszcza w wiekach XVI-XVII wystąpiło duże zapotrzebowanie na polskie płody rolne. Aby szlachcic (lub magnat) osiągał z folwarku satysfakcjonujące zyski, nie musiał inwestować w zaawansowane technologie. Wystarczała mu przymusowa praca chłopów pańszczyźnianych. Ci ostatni, w zamian za użytkowanie ziemi, co było im niezbędne do przetrwania, byli zmuszeni odrabiać darmową pracę na polach pana (pańszczyznę). Preferujący interesy szlachty, a marginalizujący chłopów stan rzeczy był usankcjonowany prawnie. Odrabianie przez chłopów pańszczyzny zostało zatwierdzone przez sejm w 1520 roku, a w kolejnych stuleciach wymiar tejże sukcesywnie wzrastał (do nawet 6-7 dni w tygodniu z 1 łanu uprawianej przez chłopą ziemi). Statuty piotrkowskie z 1496 roku ograniczały zaś wolność osobistą chłopów, wzbraniając im (i ich rodzinom) opuszczania ziemi, do której zostali przypisani (Krajewski, 2000).

Dysfunkcje współczesnej polskiej gospodarki, w tym jej nikła innowacyjność, mają według Hryniewicza (2013) rodowód historyczny, sięgający uformowanego w okresie wczesnonowożytnym folwarku szlacheckiego. Relacje folwarczne, jak przekonuje przywołany autor, przetrwały dłużej niż ich formalnoprawne ramy. Zostały zakonserwowane przez realia Polski Ludowej, gdzie typowy socjalistyczny zakład pracy, choć nie pełnił na wzór szlachty funkcji sędowniczych, to jednak realizował zadania dotyczące kwestii socjalno-bytowych i politycznych.

Duchowymi spadkobiercami tego sposobu gospodarowania, zdaniem Hryniewicza, są działający w warunkach wolnorynkowych polscy przedsiębiorcy. Nader często realizują wszakże model władczego prezesa-satrapy, odznaczającego się barokową emocjonalnością oraz w znikomym stopniu przejmującego się normami prawnymi i moralnymi. Typowy przedsiębiorca odtwarzający mechanizmy folwarczne bywa stronnicy, nieracjonalny ekonomicznie, nieufny wobec podwładnych, gardzący indywidualnymi sukcesami i autorytarny. Prezentując taką postawę, wie, że posłuch, jaki ma u pracowników, jest tylko pozorny, podszyty ich strachem. Toteż nie ufa im, zaś oni nie żywią względem niego jakiegokolwiek szczerzej sympatii. Słabo identyfikują się z organizacją, a kiedy mogą – sabotują pracę, oszukują lub w inny sposób mszczą się na szargającym ich godność pracodawcy.

W takiej aurze trudno o innowacyjność nie tylko dlatego, że wyzbyty bezpieczeństwa psychologicznego pracownik jest mniej twórczy, ale też z uwagi na to, iż celem zatrudnionych jest względnie spokojne zachowanie stanowiska, a co za tym idzie – środków

do życia. „Wychylanie się” i „wychodzenie przed szereg” z propozycjami zmian, nawet racjonalnych i inicjowanych w dobrej wierze, bywa postrzegane jako „spiskowanie” przeciwko firmie. Paradoksalnie więc, choć w dobie GOW kreatywność i gotowość do zmian jawią się jako szczególne zalety kapitału ludzkiego, najbezpieczniejszą pozycję w przedsiębiorstwach naznaczonych „folwarcznością” mają osoby przeciętne, niewybijające się z ogółu zatrudnionych. Skutkuje to nedorzecznymi konsekwencjami, w których jednostki najbardziej pracowite, zaangażowane, wydajne i twórcze są w pracy marginalizowane, a w skrajnych wypadkach z niej usuwane (Hryniewicz, 2007).

Diagnoza bolączek polskiego życia gospodarczego, a szerzej – dysfunkcji sfery publicznej, pokrywa się z wnioskami, które odnośnie współczesnej Polski wysnuł Józef Tischner. Filozof ten, adaptując do rodzimych warunków termin *homo sovieticus* Aleksandra Zinowjewa, zauważał, że pomimo transformacji ustrojowej z przełomu lat 80. i 90. XX wieku i nastania demokracji liberalnej, w Polsce głęboko zakorzeniła się mentalność postsowiecka. Przeniknięty nią człowiek jest wewnętrznie zniewolony, pozostając kimś „nieposiadającym siebie” i uciekającym od wolności. Stąd popada on w koniunkturalizm, lęka się odpowiedzialności, lawiruje między roszczeniowością (co jest następstwem jego imposybilizmu i braku samodzielności) a apatią, lecz przede wszystkim ma trudności ze współtworzeniem wspólnoty. Myśli bowiem w oparciu o wyolbrzymianą dychotomię: „my” kontra „oni”.

Permanently nieszanowany przez stojących w hierarchii władzy wyżej od niego, w imię „świętego spokoju”, przejawia wobec silniejszych od siebie wymuszoną uniżoność, ale na płaszczyźnie intrapersonalnej doświadcza względem nich resentymentu. Jeśli ufa, to tylko tym, których uznaje za „swoich” (Tischner, 2018), czego następstwem jest „amoralny familiaryzm” (przekonanie, że uczciwe postępowanie jest stosowne tylko w stosunku do najbliższych; osoby spoza tego kręgu można wyzyskiwać, oszukiwać, itd.) (Tarkowska i Tarkowski, 2016). Przy czym Hryniewicz (2004)¹², inaczej niż Tischner, genezy patologii

¹² Choć koncepcja Hryniewicza, doszukująca się niedomagań współczesnej polskiej gospodarki w mentalności folwarcznej, jest interesującym modelem heurystycznym, to jednak autorzy jasno pragną zaznaczyć, że mają świadomość jej ograniczeń, w szczególności krytyki (głównie od strony metodologicznej), z jaką się ona spotyka. U Hryniewicza silnie zaznacza się komponent interpretacyjny, tak iż badacze zarzucają mu, że dane z historii gospodarczej, ale też analizy dotyczące współczesnej polskiej przedsiębiorczości dobiera nazbyt wybiórczo, eksponując te, które pasują do jego idei przewodniej, a pomijając te, które mogłyby zadawać jej kłam. Wnikliwy czytelnik prac Hryniewicza dostrzeże, że autor ten za wszelką cenę podąża za własnymi intuicjami badawczymi. Skłania to jego krytyków do zarzucania mu poruszania się raczej w kręgu swoich wyobrażeń, aniżeli faktów historycznych (Rotengruber, 2019). Nie zmienia to jednak tego, że analogie z relacjami folwarcznymi są bardziej czytelne we współczesnych polskich organizacjach, niż na przykład w firmach niemieckich, skandynawskich, francuskich czy szwajcarskich.

współczesnego życia publicznego w Polsce doszukuje się znacznie wcześniej, bo w nowożytności. Tischner (2018) przekonuje natomiast, że dopiero okres Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej (PRL) wyzuł Polaków z kreatywności, troski o dobro wspólne i inicjatywności.

W tym sensie „folwarczność” nie jest jedynie anachronicznym stylem zarządzania, lecz problemem o wyraźnym etycznym rdzeniu. U jej podstaw leży bowiem instrumentalizacja osoby ludzkiej – traktowanie pracownika nie jako podmiotu współtworzącego wartość organizacji, lecz jako zdepersonalizowanego zasobu, którym można dowolnie dysponować¹³. Skutkuje to blokowaniem rozwoju talentów, deformacją sprawiedliwości organizacyjnej (uznaniowość awansów, asymetria ocen, sankcjonowanie lojalności zamiast kompetencji) oraz erozją bezpieczeństwa psychologicznego, będącego warunkiem kreatywności. W takich realiach nawet najbardziej zaawansowane narzędzia HR – systemy ocen okresowych, programy typu *High Potential* czy ścieżki rozwojowe – ulegają fasadowości, ponieważ pozostają sprzeczne z faktyczną logiką władzy. Tam, gdzie kultura organizacyjna przekreśla podmiotowość, żadne techniki zarządzania talentami nie zadziałają, albowiem problem nie ma charakteru proceduralnego, lecz moralny i antropologiczny (Bąk, 2019).

Część empiryczna – podejście jakościowe (studium przypadku)

Międzynarodowa firma, posiadająca dwie w pełni działające placówki i jedną w fazie formowania w trzech dużych miastach na terenie Polski, począwszy od 2023 roku zaczęła borykać się z konsekwencjami błędnych decyzji w ZZL, zwłaszcza w obszarze *back office*, w tym w odniesieniu do działu HR.

Obserwacja uczestnicząca prowadzona w dziale HR przez 1,5 roku pozwoliła spojrzeć na problem z perspektywy pracownika. Ujawniła w szczególności niewłaściwe praktyki kadry kierowniczej. Częściowo wynikały one z przeciążenia i wypalenia koordynatorki HR, która prócz dużej ilości obowiązków wykraczających poza zakres stanowiska, które to jeszcze zwiększyły się wraz z odejściem managera HR, mierzyła się z trudną sytuacją osobistą.

Rzeczona koordynatorka to kobieta z wieloletnim doświadczeniem zawodowym, wysokim poziomem wiedzy merytorycznej. Jej mocną stroną było obdarzanie zaufaniem pracowników przy delegowaniu im zadań. Ingerowała w pracę innych jedynie, gdy podwładny poprosił o to lub gdy wyraźnie było widać, że wsparcia potrzebuje. To dawało

¹³ Znamienne, że „folwarczność” przenikająca działalność gospodarczą idzie często na przekór racjonalności ekonomicznej. Trzeba podkreślić, że nie jest to zjawisko, które szkodzi tylko pracownikowi, ale szerzej – pracodawcy (będącemu nierzadko głównym zarzewiem toksycznych relacji w organizacji) i całemu życiu gospodarczemu państwa. Istotą mentalności folwarcznej jest to, że stawia ona tamę efektywniejszemu wykorzystaniu potencjału kapitału ludzkiego organizacji (Banach, 2014).

pracownikom poczucie komfortu, bezpieczeństwa i kontroli nad pełnionymi obowiązkami. Mimo to zdarzały się błędy w zarządzaniu zespołem, część z nich wynikała z narastającej listy obowiązków, frustracji, zmęczenia i braku uznania. Gdy zespół potrzebował wsparcia – przejmowała część zadań. Wyznawała zasadę: „pochwała na forum, krytyka w cztery oczy”.

Mimo to nierówne traktowanie było widoczne poza HR, względem pracowników ambitnych i niezależnych. Szczególnie wobec dwóch osób. Jedną to młoda kobieta – pani A, ekstrawertyczna i silnie zaznaczająca swoją indywidualność. Brak uznania i negatywne opinie pod jej adresem były często komunikowane, najczęściej poza jej plecami. Drugą osobą, po tym jak A odeszła, a wobec której stosowano nierówne, pogardliwe traktowanie, była pani B. O ile w przypadku pierwszej nie miało to przełożenia na inne aspekty, o tyle w przypadku drugiej osoby, już tak. Podjęte kroki w znaczący sposób wpłynęły na dobrostan psychospołeczny pani B, której ogólna sytuacja życiowa była trudniejsza.

Jednym z przejawów nierówności było bezzasadne obniżenie wynagrodzenia pani B z naruszeniem przepisów o równym traktowaniu i wynagradzaniu, statutowanym przez Ustawę z dnia 26.06.1974 roku – Kodeks pracy (Dz. U. z 1974, Nr 24, poz. 141, z późn. zm.), zapisywaną dalej skrótowo: KP. Jako argument podano, że pracownik nie spełnił oczekiwań związanych z piastowanym przez niego stanowiskiem. Należy tu dodać, że B została zatrudniona jako specjalista ds. płac na trzymiesięczny okres próbny, a od pierwszego dnia powierzono jej obowiązki z innego zakresu, znacznie poniżej jej kwalifikacji. Nie miała więc możliwości wykazania się w danym obszarze. Dodatkowo przez cały okres zatrudnienia (1,5 roku) odmówiono jej dofinansowania szkoleń, tłumacząc to brakiem środków, podczas gdy w tym samym okresie inny pracownik zespołu HR otrzymał pełne finansowanie półrocznego szkolenia.

Angażowano kilkakrotnie zespół ds. zarządzania talentami, ale jak się później okazało, były to sporadyczne, jednorazowe spotkania członków *back office*, na których omawiano propozycje restrukturyzacji i analizowano potencjalne rozwiązania.

W przypadku tak dużej firmy należałoby zaplanować i wprowadzić pełny cykl spotkań z analizą zdefiniowanych problemów, propozycjami rozwiązań z okresem ich wdrażania i propozycją systemu oceny, przebiegu procesu, a także analizą efektów na poszczególnych etapach wdrażania zmian.

W połowie 2025 roku na najwyższych szczeblach centrali i kierownictwa placówek firmy w niektórych krajach Europy, również w Polsce, zaczęto wprowadzać zmiany w obszarze funkcji kierowniczych. W efekcie stanowisko koordynatorki HR zostało zlikwidowane. Doprowadziło ją to do utraty pracy i załamania psychicznego, jako że

zdarzenie było dla niej zaskoczeniem, wystąpiło z dnia na dzień. Sposób przygotowania i wprowadzenia zmian, w tym sposób przekazania informacji, były dla pracownicy z 20-letnim stażem w tej organizacji bolesnym ciosem.

Następnie zatrudniono nowego HR managera w miejsce poprzedniego managera HR i koordynatorki HR. W początkowej fazie decyzja wywołała zachwyt i uznanie w zespole HR i całego *back office*. Nadzieja wynikająca z samej perspektywy zmian, nowego spojrzenia, napawały entuzjazmem. Nowa manager była otwarta, jej sposób bycia dodawał świeżości. Okres ten jednak nie trwał długo, opinia o niej uległa weryfikacji, a zachwyt redukcji.

Aby realnie poznać aktualną sytuację w nowo przejmowanym zespole, manager zależnie od wielkości zespołu, specyfiki branży, struktury firmy, powinien poświęcić minimum od 1 do 3 miesięcy (czasem więcej, jeśli sytuacja tego wymaga) pełnych cykli rozliczeniowych z dokładną analizą przyjętej procedury jej jakości, efektywności i opinii pracowników. Dodatkowo, pomocne jest zapoznanie się z raportem/oceną poprzednich okresów, jednakże wiele firm rzadko prowadzi tego typu analizy, a jeśli już, to często są one dostępne dla najwyższych członków kierownictwa organizacji. Nowa manager przeprowadziła rozmowę z zespołem HR w całości, a następnie z każdym z osobna. W czasie jednej z rozmów pani B, mając roczne wówczas doświadczenie i własne obserwacje, zaproponowała zastosowanie kilku narzędzi pomocnych w procesie zarządzania zespołem w tym testy Belbina, sugestie zostały jednak zignorowane. Dodatkowy niepokój w nowej przełożonej wzbudził poziom wykształcenia i wiedza podwładnej. Jej kwalifikacje, ambicja, chęć samodoskonalenia i zaangażowanie traktowane były niczym wady.

Na pierwszym spotkaniu całego zespołu nowa HR manager oświadczyła, że nie posiada wiedzy w obszarze twardego HR. Nie poprawił sytuacji fakt, że przełożona wyraziła chęć nauki i czerpania z wiedzy zespołu, bo w późniejszym czasie nie znalazło to przełożenia na rzeczywistość. W wyniku jej postępowania chaos zaczął rosnąć. Przykładowo, zamiast realizowania ważnych, bieżących zadań nowa manager włączała się w pozamerytoryczne ciągi wymiany maili z podwładnymi, w szczególności z egzekwującą poprawność w dokumentacji panią B. Najczęstszą formułą komunikowaną przez manager była rada dla pracownika, by zignorował wiadomość pani B, dodając kilka słów krytyki do swojej podwładnej.

Po około trzech tygodniach (niepełny cykl rozliczeniowy) od rozpoczęcia pracy, HR manager rozpoczęła wprowadzanie zmian. Był to proces pełen chaosu, nieusystematyzowany, szybki i bez logicznego porządku czy ciągłości, wywołujący zagubienie u pracowników. Najdłuższy staż w firmie w tamtym okresie miała pani C, nowa przełożona wskazała ją jako

swoje wsparcie merytoryczne i asystenckie. Po rozpoczęciu kilku procesów restrukturyzacyjnych jednocześnie i wydaniu poleceń, przekazała nadzór nad ich przebiegiem pani C, podobnie jak szereg innych zadań własnych, po czym udała się na dwutygodniowy urlop. Po powrocie przekazywanie własnych zadań pani C stało się normą. Skutkiem było chroniczne zmęczenie i frustracja pracownicy oraz spadek szacunku i uznania dla HR manager ze strony zespołu. W okresie 4-5 miesięcy po rozpoczęciu pracy, opinia o HR manager i sposobie jej pracy uległa weryfikacji, w niekorzystną dla niej stronę.

W lipcu 2025 do działu HR przeniesiono wieloletnią pracownicę, jakkolwiek bez wcześniejszego doświadczenia w HR. Otrzymała stanowisko analogiczne do zajmowanego przez panią B, ale z zachowaniem wynagrodzenia. Pani B podjęła próbę rozmowy w zakresie zmiany stanowiska i wynagrodzenia, zaznaczając, że pensja nowej koleżanki na dzień transferu była wyższa niż pani B, która to posiadała blisko 8 lat doświadczenia zawodowego w branży HR. W odpowiedzi usłyszała: „nie biorę odpowiedzialności za decyzję mojej poprzedniczki”. Tym samym cały szacunek, jaki miała dla nowej przełożonej, zgasł, motywacja spadła, a B utwierdziła się w przekonaniu, że w tej firmie nie warto pokazywać, ile się umie. Jeszcze bardziej zdumiewającym okazał się fakt, że pani B w sierpniu 2025 powierzono obowiązki specjalisty ds. płac, bez jakichkolwiek zmian w umowie, wynagrodzeniu czy przyznania premii z tytułu wykonywania obowiązków wykraczających poza stanowisko zawarte w umowie o pracę.

Na zapytania pani B o adekwatne zmiany w jej umowie, które powinny nastąpić w ślad za istotnym rozszerzeniem zakresu obowiązków, pracodawca odpowiadał wymijająco, bez podawania konkretów. Co więcej, B dostrzegła, że pomimo przekazania jej zadań specjalisty ds. płac, na portalu z ofertami firma zaczęła poszukiwać na to stanowisko pracownika.

B czuła się coraz bardziej niekomfortowo psychicznie przez działania firmy, sytuację zdrowotną, mieszkaniową i ekonomiczną, częściowo spowodowaną obniżeniem wynagrodzenia. Przychodziła do pracy, wykonywała obowiązki, ale w czasie przerw płakała. Po dwóch miesiącach HR manager poinformowała, że w ciągu tygodnia pracę rozpocznie nowy specjalista ds. płac, a umowa pani B nie zostanie przedłużona. B wytrzymała jeszcze kilka dni, po tym czasie załamanie psychiczne uległo u niej pogłębieniu i udała się do lekarza po wsparcie psychologiczne. Nie była w stanie pracować, a gdy zaczynała odzyskiwać równowagę psychiczną, straciła bliską osobę z rodziny. Firma, pomimo wiedzy o tym, nie wsparła jej, mimo iż B była nadal jej pracownikiem.

W kontekście opisanego przypadku należy zwrócić uwagę na brak profesjonalizmu w ZZL, w szczególności w podejściu do zaangażowanego, wykazującego ponadprzeciętne umiejętności pracownika, które w dłuższej perspektywie prowadzą do destrukcji wartości, utraty szacunku do przełożonych, spadku motywacji pracowników i zwiększają ryzyko wypalenia zawodowego w stopniu znacznym.

W opisanym przypadku złamano nie tylko zasady moralne, na czele z obowiązkiem poszanowania godności osoby ludzkiej i wartości pracy, ale też prawa pracownicze. Firma, akceptując sposób traktowania pracowników, naruszyła:

- art. 11¹ KP – obowiązek poszanowania dóbr osobistych pracownika,
- art. 11², 11³ KP – zasady równego traktowania i zakaz dyskryminacji,
- art. 18^{3a}, 18^{3b} KP – prawo do równego traktowania w zatrudnieniu,
- art. 18^{3c} KP – prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę,
- art. 42 KP – procedura przeprowadzania wypowiedzenia zmieniającego (brak jej zastosowania),
- art. 94, 94³ KP – mobbing i obowiązek przeciwdziałania mobbingowi (niedopełnienie obowiązku w tym zakresie).

Przedstawiony przypadek pokazuje, że dyskryminacja i znamiona mobbingu – widoczne w bezpodstawnym obniżeniu wynagrodzenia pani B, niewypłaceniu premii za wykonywanie obowiązków wykraczających poza umowę, preferencyjnym finansowaniu szkoleń czy publicznym podważaniu jej kompetencji – nie są incydentem, lecz elementem głębiej zakorzenionej kultury organizacyjnej. Odpowiedź przełożonej: „nie biorę odpowiedzialności za decyzję mojej poprzedniczki” unaocznia mechanizm władzy pozbawionej odpowiedzialności, charakterystyczny dla folwarcznego modelu zarządzania, w którym decyzje są arbitralne, a pracownik ma je przyjąć bez prawa do dialogu. Brak przejrzystych zasad zmiany zakresu obowiązków, chaos we wdrażaniu reform, faworyzowanie wybranych osób i lekceważenie potencjału zespołu prowadzą do erozji zaufania, spadku motywacji i destrukcji autorytetu działu HR. W takich warunkach nie jest możliwe wdrożenie efektywnego zarządzania talentami – ponieważ fundamentem tego procesu jest sprawiedliwość, przewidywalność i realne uznanie kompetencji, a nie uznaniowość i demonstracyjne sprawowanie władzy.

Część empiryczna – podejście ilościowe (wyniki ankiety)

Uzupełnieniem przeprowadzonego studium przypadku jest analiza wyników autorskiej ankiety, mającej na celu uchwycenie szerszego kontekstu występowania zjawisk opisanych w części jakościowej. Choć zasadniczy ciężar analizy spoczywa w niniejszym artykule na

interpretacji jakościowej, wyniki badań ilościowych pozwalają osadzić przedstawione mechanizmy w szerszej perspektywie i wskazują, że nie mają one charakteru incydentalnego.

Toteż badania empiryczne wykorzystane w tekście miały charakter nie tylko jakościowy, gdyż zostały wsparte elementami technik ilościowych. Przeprowadzono je w formie ankietowej w okresie od 1.01 do 30.06 2025 roku na próbie 85 osób aktywnych zawodowo (spośród 100 zakwalifikowanych), zatrudnionych w polskich organizacjach różnych branż i wielkości (także z kapitałem zagranicznym). Przy czym sama obserwacja uczestnicząca uwzględniająca sytuację w jednej z firm była prowadzona od końca 2023 roku. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety (3 pytania otwarte, 15 zamkniętych), następnie poddany wtórnej analizie w kontekście problemu badawczego niniejszego artykułu.

Dobór próby miał charakter niereprezentatywny i był oparty na dostępności respondentów, co oznacza, że uzyskane wyniki mają charakter eksploracyjny i służą identyfikacji tendencji, a nie ich ścisłemu uogólnianiu na całą populację. Jedynym kryterium włączenia do badania był wiek co najmniej 18 lat. Pytania metryczkowe służyły wyłącznie analizie statystycznej (brano pod uwagę składowe takie, jak staż pracy, branża, wielkość organizacji). Część zamknięta umożliwiła identyfikację wzorców praktyk zarządczych, część otwarta – rekonstrukcję doświadczeń i ocen respondentów. Interpretacja wyników została osadzona w perspektywie etycznej, z uwzględnieniem pytania, czy i w jaki sposób folwarczna postawa przełożonych ogranicza rozwój pracowników oraz deformuje praktyki zarządzania talentami.

W ujęciu ilościowym uzyskane dane wskazują, że badane zjawisko ma charakter rozproszony i przekrojowy – dotyczy organizacji różnych branż (usługowej, finansowej, edukacyjnej), zróżnicowanych pod względem wielkości (od podmiotów poniżej 100 pracowników po duże struktury zatrudniające powyżej 500 osób) oraz funkcjonujących w odmiennych kontekstach lokalizacyjnych. Istotny odsetek respondentów deklarował brak systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania talentami (75% badanych wskazało na brak dedykowanej temu w organizacji osoby), znaczny poziom niepewności co do realnych możliwości rozwoju (33,3% odpowiedzi „trudno powiedzieć”) oraz ambiwalentne doświadczenia emocjonalne (zadowolenie 37,3%, frustracja 36,1%).

Bardziej szczegółowa analiza rozkładu odpowiedzi pozwala uchwycić nie tylko ogólną skalę zjawiska, ale również jego wewnętrzne zróżnicowanie. W odniesieniu do przejrzystości decyzji personalnych 58-62% respondentów wskazało na ich niejednoznaczny lub uznaniowy charakter (w zależności od typu organizacji), przy czym odsetek ten był

wyraźnie wyższy w organizacjach średnich i dużych niż w najmniejszych podmiotach. Jednocześnie jedynie około 15-18% badanych oceniło te procesy jednoznacznie pozytywnie, co sugeruje, że klarowne i przewidywalne reguły zarządzania personelem pozostają raczej wyjątkiem niż standardem. Co istotne, rozkład odpowiedzi nie wykazywał istotnych odchyleń między branżami, co wzmacnia tezę o kulturowym, a nie sektorowym charakterze problemu.

Zbliżony obraz wyłania się z odpowiedzi dotyczących realnych możliwości rozwoju. O ile 40-45% respondentów deklarowało formalne funkcjonowanie narzędzi zarządzania talentami (szkoleń, programów rozwojowych, ścieżek kariery), o tyle jednocześnie ponad połowa badanych (około 52-55%) nie dostrzegała ich przełożenia na faktyczne decyzje kadrowe, zwłaszcza w obszarze awansów i wynagrodzeń. W praktyce oznacza to wyraźne rozdzielenie poziomu deklaratywnego od operacyjnego; ortodoksja rozmija się z ortopraksją – organizacje komunikują istnienie określonych rozwiązań, jednak nie przekładają się one w relevantny sposób na doświadczenie pracowników. W tym kontekście istotny jest również wysoki udział odpowiedzi ambiwalentnych („trudno powiedzieć”), sięgający około jednej trzeciej wskazań, co można interpretować jako wskaźnik niepewności i ograniczonej transparentności mechanizmów zarządczych.

Uzupełniając należy zauważyć, że odpowiedzi dotyczące odczuć pracowników wobec miejsca pracy rozkładały się niemal równomiernie pomiędzy ocenami pozytywnymi i negatywnymi, co wskazuje na silną polaryzację doświadczeń. Taki rozkład trudno uznać za przypadkowy – raczej sugeruje on współwystępowanie w organizacjach elementów nowoczesnych praktyk HR z utrwalonymi wzorcami relacji o charakterze hierarchicznym i uznaniowym. W konsekwencji uzyskane dane ilościowe wzmacniają wniosek płynący z części jakościowej: obserwowane mechanizmy nie są incydentalne, lecz stanowią powtarzalny wzorzec funkcjonowania w badanych środowiskach organizacyjnych.

Dane te sygnalizują, że problem nie ma charakteru incydentalnego, lecz strukturalny. Uzyskane wyniki potwierdzają, że wskazane w części jakościowej mechanizmy mają charakter powtarzalny i występują w różnych typach organizacji. Jednocześnie jednak niniejszy tekst przyjmuje perspektywę studium przypadku, uznając, że pełne zrozumienie ciężaru zjawiska wymaga zatrzymania się nad jednostkowym doświadczeniem i jego jakościową, niemal fenomenologiczną rekonstrukcją. Ujęcie ilościowe stanowi tu tło i kontekst – potwierdza skalę oraz przekrojowość problemu. Jakkolwiek dopiero analiza jakościowa pozwala uchwycić jego egzystencjalny i etyczny wymiar. Zestawienie wyników badań jakościowych i ilościowych wskazuje na ich wzajemną komplementarność. O ile

studium przypadku pozwala uchwycić mechanizmy i ich przebieg, o tyle analiza ankietowa potwierdza ich szersze występowanie w praktyce organizacyjnej.

Rekomendacje dla obszaru praktyki

Problem (przyczyna deformacji)

Przedstawiony przypadek pokazuje, że nieskuteczność zarządzania talentami nie wynika z braku narzędzi, lecz z folwarcznego wzorca relacji: arbitralności decyzji, ucieczki od odpowiedzialności, uznaniowości w wynagradzaniu i wspieraniu rozwoju oraz instrumentalnego traktowania pracowników. Naruszenie sprawiedliwości organizacyjnej i normy uogólnionej wzajemności (oczekiwania, że dobro spotyka się ze zrewanżowaniem w postaci dobra wyświadczonego nawet z opóźnieniem i przez kogoś niekoniecznie nam znanego) prowadzi do erozji zaufania, spadku motywacji i pozorności programów talentowych – talenty są wykorzystywane, lecz nie chronione ani rozwijane. Źródłem problemu okazuje się więc deficyt etyczny, a nie brak koncepcji HR (Obłąkowska i Bartoszewicz, 2023).

Rekomendacje (kierunki przeciwdziałania)

Teoretyczna część rozważań nad talentem i sposobami zarządzania nim w organizacjach, wzmocniona jakościowym studium przypadku, ilustrującym faktyczne nadużycia, do jakich doszło w jednej z firm funkcjonujących w Polsce, dają asumpt do sformułowania następujących rekomendacji dla praktyki zarządczej, które – wedle przekonania autorów tegoż tekstu – pozwoliłyby wzmocnić skuteczność programów talentowych w realiach polskich stosunków gospodarczych:

1) Odbudowa sprawiedliwości proceduralnej i dystrybutywnej – jawne kryteria wynagrodzeń, awansów i finansowania rozwoju; każda zmiana zakresu obowiązków powiązana z formalną korektą umowy lub wynagrodzenia. Za talent „nagrodą” nie może być jedynie dodatkowa praca bez żadnego uznania.

2) Upowszechnienie normy uogólnionej wzajemności i zinternalizowanie jej przez jak najszerszy krąg uczestników życia gospodarczego – wprowadzenie w czyn zasady, że ponadstandardowe zaangażowanie rodzi proporcjonalną odpowiedź organizacji (premia, rozwój, autonomia), a szerzej – ogółu członków społeczeństwa. Brak reakcji niszczy wszakże kapitał społeczny szybciej niż pojedyncze błędy decyzyjne.

3) Rozdzielenie władzy od uznaniowości – decyzje personalne wymagają uzasadnienia opartego na danych (oceny okresowe, mierzalne cele, audyt kompetencji), a nie na subiektywnych relacjach czy lojalności osobistej. Zachodzi pilna potrzeba ukrócenia partykularyzmu w interpretacji treści aktów prawnych, regulaminów organizacyjnych, itp.

4) Zarządzanie zmianą jako proces, nie akt woli przełożonego – restrukturyzacje poprzedzone analizą ryzyka, planem sukcesji i harmonogramem wdrożenia; ograniczenie kumulacji równoległych reform destabilizujących zespół.

5) Wzmocnienie kompetencji liderów – odejście od modelu nadzoru i kontroli, typowego dla teorii X Douglasa McGregora, na rzecz odpowiedzialnego przywództwa, które bierze ciągłość decyzji za własne zobowiązanie („przejmuję odpowiedzialność”), chroni godność pracownika i traktuje rozwój podwładnych jako miarę własnej skuteczności, czemu bliżej do teorii Y autorstwa przywołanego psychologa (Koźmiński i in., 2014).

6) Ochrona podmiotowości pracownika – standard komunikacji wykluczający publiczne podważanie kompetencji; realne kanały zgłaszania nieprawidłowości; obowiązek reagowania na symptomy mobbingu i nierównego traktowania. Należy tak sprofilować odnośne przepisy prawa pracy, łącząc to z rzeczywistym, poważnym ich egzekwowaniem, aby mobbing i dyskryminacja były czymś, przed czym pracownik – jako poszkodowany ulegający oczywistemu osłabieniu psychicznemu – łatwo, szybko i efektywnie może się bronić.

Zarządzanie talentami wymaga klimatu zaufania i przewidywalności. Tam, gdzie dominuje logika folwarku – władza bez odpowiedzialności i praca bez poszanowania jej godności – nawet najbardziej nowoczesne narzędzia HR pozostaną fasadą. Ostatecznie bowiem to etyka relacji¹⁴, a nie deklaracje strategiczne czy atrakcyjne hasła zapisane na potrzeby materiałów promocyjnych, decyduje o tym, czy talent w organizacji zakwitnie, czy zostanie zmarnowany.

Podsumowanie

¹⁴ Autorzy, gwoli ścisłości i uczciwości intelektualnej, pragną doprecyzować, z perspektywy jakiego nurtu etyki wychodzą. Wiadomo bowiem, że etyka jest dyscypliną wielu paradygmatów i kierunków (podobnie zresztą jest z naukami o zarządzaniu i jakości), inspirowaną różnymi, niekiedy kolidującymi ze sobą ujęciami antropologicznymi. Otóż w niniejszym tekście przyjęto punkt widzenia personalizmu. Na jego gruncie uznaje się, że osoba ludzka jest najważniejszym „(...) podmiotem życia społecznego, czymś, co wyrasta ponad uwarunkowania społeczne, kulturowe i historyczne, gdyż jako istota obdarzona duszą dąży do celu, który pozostaje transcendentny wobec zmiennych warunków jej egzystencji. Samocelowość osoby powoduje, że dla drugiego osoba może też być tylko celem: nikt nie może posługiwać się osobą jako środkiem do celu: ani żaden człowiek, ani nawet Bóg. W praktycznym rozwiązywaniu problemów społecznych i ekonomicznych musi więc zawsze obowiązywać zasada pierwszeństwa osoby przed strukturami. A ludzka praca musi realizować nie tyle wartości ekonomiczne, ile wartości osoby, musi mieć wymiar personalistyczny. Skoro bowiem człowiek jest podmiotem pracy, to praca jest dla niego, a nie on dla pracy” (Bochenek, 2009, s. 31). Istotne elementy tak rozumianego podejścia personalistycznego dostrzega się, przykładowo, w etyce imperatywu kategorycznego Immanuela Kanta, w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, a nawet w myśli etycznej Karola Marksa, dostrzegającego odczłowieczające wynaturzenia alienacji pracy w warunkach kapitalistycznych (Ślipko, 2019).

Zarządzanie talentami nie jest li tylko techniką HR, lecz praktyką osadzoną w kulturze, która – jak pokazuje doświadczenie polskich organizacji – wciąż nosi pozostałości historycznych wzorców relacji władzy i zależności. Folwarczna mentalność, zakorzeniona w historii gospodarczej i utrwalona w modelach sprawowania władzy, deformuje współczesne stosunki pracy: zamiast troski o rozwój personelu pojawia się podszyta nieufnością nadmierna kontrola, a ludzi w organizacji nie spaja poczucie realizacji wspólnej misji. W takich warunkach pracownik, podobnie jak chłop w realiach nowożytnego folwarku, szuka ratunku w „zbiegostwie” – dziś przybierającym postać „rzucenia wypowiedzeniem”, milczącej rezygnacji z zaangażowania albo emigracji zarobkowej. W zjawisku tym nie ma tylko czegoś moralnie niegodziwego, albowiem jest ono też destrukcyjne pod kątem czysto ekonomicznym: organizacje tracą najbardziej kompetentne jednostki, a gospodarka – kapitał ludzki, którego odbudowa wymaga lat.

Przeprowadzone analizy wskazują, że bez rekonstrukcji etycznych fundamentów relacji organizacyjnych nawet najbardziej zaawansowane narzędzia zarządzania talentami pozostaną fasadą. Autorzy zdają sobie sprawę z ograniczeń zaprezentowanego w tekście ujęcia. Rzucenie pełniejszego światła na kondycję zarządzania talentami wymaga obszerniejszego materiału empirycznego, zestawionego z innymi koncepcjami teoretycznymi niż tylko Hryniewicza wizja mentalności folwarcznej. W przyszłych badaniach zasadne wydaje się pogłębienie jakościowych studiów przypadków w różnych sektorach i regionach kraju, tak aby uchwycić zróżnicowane konfiguracje kulturowe i mechanizmy deformujące praktyki rozwojowe. Dopiero kumulacja takich szczegółowych analiz pozwoli zbudować bardziej adekwatny obraz kondycji zarządzania talentami w Polsce – oraz odpowiedzieć na pytanie, czy i w jakim zakresie możliwe jest przezwyciężenie niechlubnego dziedzictwa, które wciąż kształtuje współczesne życie gospodarcze.

Bibliografia:

- Arora, M. (2023, 18 stycznia). *Ultimate PSG dream team – Mbappe and Ronaldinho in, Neymar and Messi miss out*. Goal.com. <https://www.goal.com/en/lists/ultimate-psg-dream-team-mbappe-ronaldinho-in-neymar-messi-out/blt98ccd7def5e6bdc6>
- Banach, W. (2014). Refleksja nad koncepcją folwarcznych korzeni polskiej kultury gospodarczej Janusza Hryniewicza. *Człowiek i Społeczeństwo*, 38, 49-65. <https://doi.org/10.14746/cis.2014.38.4>
- Bąk, D. (2019). Programy etyczne jako przykład instytucjonalizacji etyki w firmach. Uwarunkowania i postulaty. *Prakseologia*, (161), 209-226. DOI: 10.7206/prak.0079-

- Bochenek, K. (2009). Personalizm jako wyznacznik chrześcijańskiej wizji społeczeństwa optymalnego. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, (14), 27-38. <https://polona.pl/preview/92286c82-dbca-4fb0-92cc-c4a32e921384>
- Daniecki, W. (2015). *Talenty w firmie, czyli jak rekrutować i motywować najlepszych*. PWN.
- Grochowski, G. (2019). Pojęcie „talent” w wybranych wypowiedziach współczesnego Kościoła. *Warszawskie Studia Teologiczne*, 32(3), 118-141. <https://doi.org/10.30439/WST.2019.3.7>
- Hryniewicz, J. (2013). Piętno folwarku. *Pomorski Przegląd Gospodarczy*, 59(4), 44-49. <https://ppg.ibnigr.pl/pomorski-przeglad-gospodarczy/pietno-folwarku>
- Hryniewicz, J. T. (2003). *Przesłanki efektywności współdziałania i decydowania zbiorowego*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Hryniewicz, J. T. (2004). *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Hryniewicz, J. T. (2007). *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.
- Każmierczak, M. (2026, 9 lutego). Bezrobocie rośnie. Są dane za styczeń. *Gazeta Prawna*. <https://www.gazetaprawna.pl/artykuly/10640243,bezrobocie-rosnie-sa-dane-za-styczen.html>
- Kongregacja Nauki Wiary. (2012). *Katechizm Kościoła Katolickiego*. Pallottinum.
- Kowal, A., Płaczekiewicz, M. (2023, 22 grudnia). *Gospodarka Oparta na Wiedzy*. Encyklopedia Zarządzania. https://mfiles.pl/pl/index.php/Gospodarka_Oparta_na_Wiedzy
- Koźmiński, A. K., Jemielniak, D., Latusek-Jurczak, D. (2014). *Zasady zarządzania*. Wolters Kluwer.
- Krajewski, M. (2000). *Historia gospodarcza Polski do 1989 roku. Zarys problematyki*. Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku.
- Landowska, A. (2024, 11 kwietnia). *Zetki o Zetkach. Jakie jest pokolenie Zet w Polsce?* Centrum Prasowe i Komunikacji z Otoczeniem Uniwersytetu SWPS. <https://swps.pl/centrum-prasowe/informacje-prasowe/35311-zetki-o-zetkach-jakie-jest-pokolenie-zet-w-polsce>
- Leder, A. (2016, 24 grudnia). *Relacja folwarczna*. Krytyka Polityczna. <https://krytykapolityczna.pl/kraj/leder-relacja-folwarczna/>
- Lisiński, M., Szarucki, M. (2021). *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lissowski, G. (2020). Ewangelia według św. Mateusza 25: 14-30. Komentarz: Alokacja zasobów – efekt św. Mateusza. *Decyzje*, (33), 105-112. <https://doi.org/10.7206/DEC.1733-0092.143>

- Malinowska-Krawczyk, M. (2024, 3 lipca). Przyszłość branży HR – presja płacowa, rotacja, demografia. Wyniki badań opinii. *OOH Magazine*.
<https://oohmagazine.pl/2024/07/03/przyszlosc-branzy-hr/>
- Mazur, J. (2016). *Katolicka nauka społeczna. Podstawowe zagadnienia w zarysie*. Wejdzmy na Szczyt.
- Mazurkiewicz, A. (2016). Talent jako element pozytywnego potencjału organizacji. *Przegląd Organizacji*, (12), 18-24. <https://doi.org/10.33141/po.2016.12.03>
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Obłąkowska, K. A., Bartoszewicz, A. (2023). *Wybrakowany potencjał. Deficyty w polskim kapitale społecznym i patriotyzmie gospodarczym*. Fundacja Pomyśl o Przyszłości, Warszawa.
https://www.pomysloprzyszlosci.org/content/uploads/2024/01/Wybrakowany_potencjal_05A_online.pdf
- Pochopień, J. (2011). Zarządzanie talentami. *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 91(10), 211-218. <https://doi.org/10.22630/EIOGZ.2011.91.84>
- Randak-Jezierska, M. (2006). Znaczenie autoprezentacji w pracy menedżera. W T. Rzepa (Red.), *Psychologia komunikowania się dla menedżerów* (s. 118-125). Difin.
- Renzulli, J. S. (1994). *Schools for Talent Development: A Practical Plan for Total School Improvement*. Creative Learning Press.
- Rotengruber, P. (2019). Kultura gospodarcza jako wyobrażenie, kultura gospodarcza jako przedmiot badania. Rozważania metodologiczne. *Prakseologia*, (161), 141-164. https://doi.org/10.7206/prak.0079-4872_2015_160_21
- Sinka, T. (2018). *Zarys liturgiki*. Wydawnictwo Instytutu Teologicznego Księża Misjonarzy.
- Staszak-Urbańska, P., Turowski, M. (2023, 21 lipca). *Mobbing w postępowaniach sądowych*. Von Zanthier & Dachowski. <https://blog.vonzanthier.com/pl/mobbing-w-postepowaniach-sadowych/>
- Stuss, M. M. (2021). *Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele i praktyki*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. DOI: 10.4467/K7221.226/20.20.15556
- Ślęzyk-Sobol, M. (2010). Organizacyjno-sytuacyjne czynniki sprzyjające wypaleniu zawodowemu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (115), 764-773. <https://www.dbc.wroc.pl/dlibra/publication/159530>
- Ślipko, T. (2019). *Historia etyki*. PETRUS.
- Tabor, J. A. (2012). Zarządzanie talentami w polskich przedsiębiorstwach w czasie kryzysu. *Organizacja i Kierowanie*, (1), 145-160.

https://www.researchgate.net/publication/335753746_Zarzadzanie_talentami_w_polskich_przedsiębiorstwach_w_czasie_kryzysu

Tabor-Błazewicz, J. (2018). Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie kreatywnym. W P. Wachowiak, S. Gregorczyk (Red.), *Organizacja kreatywna. Teoria i praktyka* (s. 131-139). Oficyna Wydawnicza SGH. <http://hdl.handle.net/20.500.12182/374>

Tarkowska, E., Tarkowski, J. (2016). „Amoralny familizm”, czyli o dezintegracji społecznej w Polsce lat osiemdziesiątych. *Kultura i Społeczeństwo*, 60(4), 7-28. <https://doi.org/10.35757/KiS.2016.60.4.1>

Tischner, J. (2018). *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*. Znak.

Wiernek, B. (2014). Zarządzanie talentami. *Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie*, (32), 54-63. <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-31719ff0-85c0-4ff2-b3dd-e810a8323491>

Wilczak, M. (rozm.). (2022, 18 lutego). Kiedy pasja staje się pracą, dzieją się cuda. *OOH Magazine*. <https://oohmagazine.pl/2022/02/18/kiedy-pasja-staje-sie-praca-dzieja-sie-cuda-malgorzata-michalska-wojciechowska-michelin-polska/>

Witczak, W. (2008). Zdolność do ciężkiej pracy umysłowej. *Teka Komisji Prawniczej – OL PAN*, 1, 208-216. <https://doi.org/10.32084/tpk.6733>

Akt prawny:

Ustawa z dnia 26.06.1974 roku – Kodeks pracy, Dz. U. z 1974, Nr 24, poz. 141, z późn. zm.

Noty o autorach

Dorota Biały, magister, Akademia Nauk Stosowanych WSGE im. A. De Gasperi w Józefowie. Starszy specjalista ds. kadr i płac, specjalista ds. audytów dokumentacji kadrowej. Absolwentka zarządzania w Akademii Nauk Stosowanych WSGE im. A. De Gasperi w Józefowie (z wyróżnieniem Rektora Uczelni). Studentka psychologii. Bierze udział w pracy kół naukowych. Aktywna uczestniczka konferencji naukowych w dziedzinie nauk społecznych.

Marcin Murzyn, doktor, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu. Prowadzi badania naukowe w obszarach takich, jak bioetyka, prawo medyczne, zarządzanie w opiece zdrowotnej i etyka biznesu. Wybrane najnowsze publikacje: 1) Murzyn, M. (2025). Warunki prawne transplantacji *ex mortuo* w Polsce. W: S. Sikorski, R. Stawicki, J. Telak, O. Telak (red.), *Transdyscyplinarność współczesnego bezpieczeństwa, zarządzania i zdrowia* (s. 179-206). Wydawnictwo Naukowe UKSW, Warszawa. 2) Murzyn, M. (2023). Krytyka cywilizacji naukowo-technicznej w eko-filozofii Henryka Skolimowskiego. *Studia Europaea Gnesnensia*, 25, 125-137. 3) Murzyn, M. (2023). Filozofia Tomasza z Akwinu a sport. W: J. Kosiewicz, T. Michaluk (red.),

Zróżnicowane formy aktywności sportowej w świetle nauk społecznych (s. 58-65). Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego im. Polskich Olimpijczyków we Wrocławiu, Wrocław.