

Mirosław Moroz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: mirosław.moroz@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-1439-9097

DOI: 10.15290/oes.2025.03.121.18

DOBRE PRAKTYKI BUDOWY I FUNKCJONOWANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA TALENTAMI DLA SEGMENTU INTERNETOWYCH PLATFORM HANDLOWYCH¹

Streszczenie

Cel | Celem artykułu jest wskazanie dobrych praktyk w zakresie budowy i funkcjonowania systemu zarządzania talentami w segmencie internetowych platform handlowych (*e-marketplaces*).

Metoda badań | Wykorzystano analizę danych zastanych (*desk research*) oraz studium przypadku (*single case study*).

Wnioski | Analiza studium przypadku badanego przedsiębiorstwa potwierdziła, że znane z teorii założenia i zasady systemu zarządzania talentami znajdują zastosowanie w realiach gospodarki cyfrowej. Jednakże ze względu na specyficzne cechy wirtualnego otoczenia, przejawiające się poprzez dynamikę zmian, wysoką konkurencyjność i globalizację, rośnie znaczenie kompetencyjnego i organizacyjnego przygotowania przedsiębiorstwa do sprawnego i skutecznego prowadzenia systemu zarządzania talentami.

Oryginalność/wartość/implikacje/rekomendacje | Na podstawie przeprowadzonej analizy studium przypadku wskazano dobre praktyki w zakresie budowy i prowadzenia systemu zarządzania talentami w przedsiębiorstwie Modivo SA, uwzględniające specyfikę funkcjonowania w gospodarce cyfrowej. Badania stanowią też głos w dyskusji w zakresie badań nad zarządzaniem utalentowanymi ludźmi w organizacji, w szczególności w kontekście coraz większego nasycenia organizacji systemami przetwarzania danych i sztucznej inteligencji.

Słowa kluczowe: system zarządzania talentami, talent, kompetencje, e-commerce, gospodarka cyfrowa

¹ Artykuł finansowany ze środków Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w ramach rezerwy dziekańskiej Wydziału Zarządzania.

GOOD PRACTICES IN BUILDING AND FUNCTIONING OF TALENT MANAGEMENT SYSTEM FOR THE E-MARKETPLACE SEGMENT

Summary

Purpose | The purpose of the article is to indicate good practices in the field of building and functioning of a talent management system in the online marketplace segment (e-marketplaces).

Research method | Desk research and single case study methods were used.

Results | The analysis of the studied company confirmed that the assumptions and principles of the talent management program known from theory are applicable in the digital economy. However, due to the specific features of the virtual environment, manifested by the dynamics of change, high competitiveness, and globalisation, the competency and organisational preparation of the enterprise to maintain the talent management program, are becoming more important.

Originality/value/implications/recommendations | Based on the analysis of the case study, good practices were identified in the development of a talent management system at Modivo SA, taking into account the specifics of functioning in the digital economy. The research also constitutes a voice in the discussion on research on the management of talented people in the organisation, in particular in the context of the increasing saturation of organisations with data processing systems and artificial intelligence.

Keywords: Talent Management Program, talent, competences, e-commerce, digital economy

JEL classification: L20, L81, M12

1. Wstęp

Pracownicy/współpracownicy wprawiają organizację w ruch, podejmując realne działania w ramach zaplanowanych strategii, istniejących struktur organizacyjnych, posiadanych zasobów, warunków rynkowych itd. Od jakości kapitału ludzkiego zależą wyniki, jakie osiągnie dany podmiot, jego efektywność i skuteczność. Dlatego też truizmem jest stwierdzenie, że współczesne

przedsiębiorstwa zwracają znaczną uwagę na kwestię pozyskania osób utalentowanych, które mogą w sposób nieproporcjonalnie duży – w porównaniu z pozostałymi pracownikami/współpracownikami – przyczynić się do sukcesu organizacji [Sinisterra i in., 2024, s. 3]. W tym celu tworzone są systemy zarządzania talentami (SZT), postrzegane jako ważna część obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do osób utalentowanych [Glaister i in., 2017, s. 149–150].

Gospodarcze wykorzystanie internetu, na tle postępu technologicznego, społecznego i biznesowego, przyczynia się do rozwoju gospodarki cyfrowej. Generalnie gospodarka cyfrowa opiera się na intensywnym wykorzystaniu danych, usieciowieniu procesów gospodarczych, pojawieniu się różnorodnych i zaawansowanych algorytmów i aplikacji, takich jak uczenie maszynowe czy sztuczna inteligencja. Jednak w gospodarce cyfrowej nie liczy się wyłącznie technologia – liczą także ludzie, z ich kreatywnością, zdolnością do rozwiązywania problemów i do podejmowania ryzyka. W konsekwencji firmy z tego sektora gospodarki dostrzegają wagę zaangażowania osób utalentowanych dla swojego dalszego rozwoju.

W opracowaniu wskazano następujący problem badawczy: w jaki sposób i w jakim zakresie warunki funkcjonowania w przestrzeni wirtualnej modyfikują SZT platformy handlowej w internecie w porównaniu do tradycyjnego przedsiębiorstwa (*off-line*)? Celem artykułu jest wskazanie dobrych praktyk w zakresie budowy i funkcjonowania systemu zarządzania talentami w segmencie internetowych platform handlowych (*e-marketplaces*). Aby zrealizować tak określony cel, autor posłużył się metodą analizy piśmiennictwa, jak również analizy studium przypadku. Badanie ma charakter eksploracyjny i jest dostosowane do stanu wdrożenia zarządzania talentami w handlu internetowym, w szczególności wśród platform elektronicznych (*e-marketplaces*) [Amelia, Rofaída, 2023, s. 54–55].

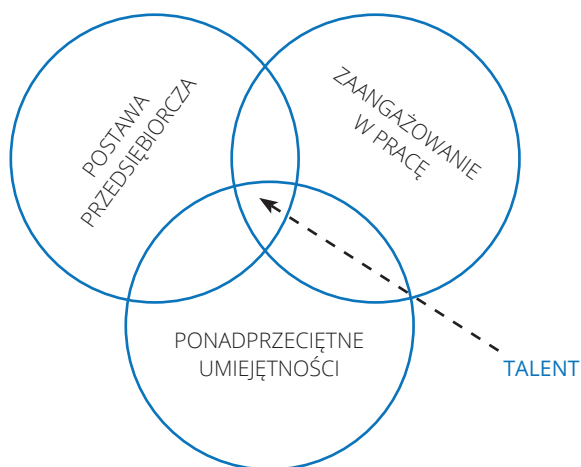
W pierwszej części opracowania zreferowano zagadnienie związane z pojmowaniem talentu i zarządzania talentami, w drugiej – zaprezentowano analizę SZT w badanym przedsiębiorstwie i rekomendacje dla platform operujących w przestrzeni wirtualnej, poprzedzone sekcją metodyczną.

2. System zarządzania talentami w przedsiębiorstwie – istota i zakres

Definiowanie osoby utalentowanej ma długą historię, zarówno w warstwie praktycznej, jak i teoretycznej [Stuss, 2021, s. 18; Thunnissen, Arensbergen, 2015, s. 183–186; www 2]. Na talent można spojrzeć z perspektywy różnych nauk: zarządzania, psychologii, pedagogiki. Wyodrębnić można różne rodzaje talentów, jak również dociekać, czy talent ma stały charakter, czy też odwrotnie, czy można go rozwijać w procesie szkoleń i nabywania doświadczeń [Stuss, 2021, s. 31]. Nie przesądzając o poprawności tego czy innego spojrzenia na określanie talentu w nauce o zarządzaniu i jakości, warto wskazać definicję organizującą rozumienie tego pojęcia dla potrzeb niniejszego opracowania. Na rysunku 1 wskazano indykatywne rozumienie pojęcia „talent”.

RYSUNEK 1

Definiowanie talentu w nauce o zarządzaniu i jakości



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Steinerowska, 2009, dane za: www 1].

Powyższe spojrzenie na osobę utalentowaną akcentuje współzależność trzech grup cech osobowych – wykazania inicjatywy, zaangażowania w pracę oraz ponadprzeciętnych zdolności w określonej dziedzinie zaangażowania zawodowego. Dopiero łączne przejawianie cech i postaw wskazanych wyżej oddaje pełnię złożoności i wielowymiarowości pojęcia „talent”.

Osoby utalentowane powinny być racjonalnie zagospodarowane przez przedsiębiorstwo. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że zarządzanie talentami to systematyczny proces identyfikacji, rekrutacji, rozwoju, zatrzymywania i nagradzania talentów, który ma na celu przygotowanie organizacji do radzenia sobie z niedoborami umiejętności w przyszłości [Wolor i in., 2020, s. 1244]. Takie spojrzenie na zarządzanie talentami prowadzi w praktyce funkcjonowania organizacji do zejścia na poziom operacyjno-proceduralny, tj. spojrzenia na zarządzanie talentami z perspektywy zarządzania tak cennym zasobem w sposób maksymalnie skuteczny i efektywny. Innymi słowy chodzi o stworzenie systemu zarządzania talentami (SZT), który systematyzuje, obudowuje procedurami działania na poziomie operacyjnym ukierunkowane na osoby utalentowane w danej organizacji. W tym ujęciu system zarządzania talentami jest podsystemem zarządzania zasobami ludzkimi, czerpie z jego instrumentarium, obejmującego planowanie kadry, szkolenia i rozwój, rekrutację i selekcję oraz ocenę wyników [Glaister i in., 2018, s. 151].

Wyniki badań wskazują, że uruchamianie SZT wiąże się z szeregiem korzyści biznesowych, takich jak [Sparrow, Makram, 2015, s. 252; [www 3](#); [www 4](#)]:

- poprawa wydajności organizacji,
- poprawa efektywności biznesowej rozumianej jako wzrost dochodów,
- zwiększenie przychodów średnio o 15%,
- zmniejszenie rotacji pracowników,
- poprawa wizerunku organizacji na rynku pracy (*employer branding*), szczególnie w warunkach rynku pracownika.

Z drugiej strony wskutek wdrożenia systemu zarządzania talentami pojawiają się również negatywne aspekty, pod postacią [*Praktyki w zarządzaniu talentami...* 2015, s. 20]:

- konieczności znalezienia dodatkowych środków finansowych w budżecie przedsiębiorstwa,
- ryzyka utraty środków zainwestowanych w osobę utalentowaną w przypadku jej odejścia,
- niezadowolenia pracowników niewyróżnionych w ramach procesu.

3. Cechy gospodarki cyfrowej

Gospodarka cyfrowa powstała poprzez szerokie zaadaptowanie technologii teleinformatycznych, przede wszystkim internetu. Możliwości informacyjne, komunikacyjne, transakcyjne skutkują zastosowaniem technologii teleinformatycznych w przekroju wszystkich branż i sektorów biznesu, administracji i społeczeństwa. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez OECD gospodarka cyfrowa obejmuje wszelką działalność gospodarczą, która opiera się na wykorzystaniu technologii cyfrowych, infrastruktury cyfrowej, usług cyfrowych, bazujących na przetwarzaniu danych cyfrowych, lub jest znacznie wzmocniona przez te elementy. Odnosi się do wszystkich podmiotów (przedsiębiorstwa, administracja, obywatele) wykorzystujących dane cyfrowe w swoich działaniach [OECD, 2024, s. 17].

Kluczowe cechy gospodarki cyfrowej przedstawiają się następująco [Śledziewska, Włoch, 2020, s. 78]:

- dane są podstawą funkcjonowania, co ułatwia przetwarzanie w czasie rzeczywistym, personalizację zastosowań, obudowanie algorytmami AI itd.;
- w przestrzeni wirtualnej występują efekty sieci, co oznacza eksplotencjalne przyrosty/spadki liczby użytkowników, transakcji itd. w krótkim czasie;
- transformacja cyfrowa przekształca gospodarkę tradycyjną w cyfrową;
- następuje rozwój nowych modeli biznesowych;
- rośnie znaczenie wirtualnych platform wymiany (*e-marketplaces*);
- powszechna jest wysoka zmienność i konkurencyjność.

Gospodarka cyfrowa jest przejawem funkcjonowania ludzi, firm i instytucji w przestrzeni wirtualnej. To dzięki korzystaniu z technologii cyfrowej można osiągnąć poprawę wydajności, obniżkę kosztów transakcyjnych, zacieśnienie więzi z klientami itd. Wymaga to jednak odpowiednio przygotowanych kadr, w tym talentów, które skutecznie poprowadzą działania w przestrzeni wirtualnej [Guerra i in., 2023, s. 1].

4. Metodyka badań

O ile problematyka zarządzania talentami jest relatywnie często podejmowana w literaturze naukowej [Amelia, Rofaida, 2023, s. 54–55], o tyle problem

wykorzystania systemu zarządzania talentami wśród internetowych platform handlowych praktycznie nie istnieje. Kwerenda literatury dokonana w bazach bibliograficznych ujawniła jedynie dwie pozycje traktujące o zarządzaniu talentami w wirtualnych platformach [Haoxun, Bi, 2023, s. 195; Yang, Deng, 2024, s. 226].

Wskazana luka badawcza narzuca podjęcie badań o charakterze eksploracyjnym, co – zgodnie z wytycznymi (Yin, 2018, s. 39–42) – sugeruje wybór jakościowego podejścia do badań empirycznych i wybór metody studium przypadku.

Na podstawie zidentyfikowanej luki badawczej wskazano następujący problem badawczy: w jaki sposób i w jakim zakresie warunki funkcjonowania w przestrzeni wirtualnej modyfikują SZT platformy handlowej w internecie w porównaniu do tradycyjnego przedsiębiorstwa (*off-line*)? Celem badania było zidentyfikowanie skutecznych praktyk zarządzania talentami w segmencie internetowych platform handlowych.

Obiektem badań została jedna z czołowych platform sprzedaży odzieży i obuwia w internecie: Modivo (<https://modivo.com/>) i Eobuwie (<https://eobuwie.com.pl/>). Platforma funkcjonuje głównie w przestrzeni wirtualnej (e-commerce generuje 95% udziału w sprzedaży). Najważniejsze fakty oddające skalę i wyniki funkcjonowania platformy przedstawiają się następująco [www 6; www 7]:

- liczba pozycji asortymentowych w sprzedaży: ponad 200 000;
- liczba rynków, na których firma jest obecna: 17 (rynek polski jest dominujący pod względem sprzedaży i lokalizacji pracowników);
- liczba pracowników: ok. 2500 na wszystkich rynkach;
- odsetek kadry menedżerskiej: 9,6%;
- GMV (całkowita wartość towarów sprzedanych na platformie) od 1 lutego 2023 do 31 stycznia 2024: 1,353 mld PLN (+22% r/r);
- zysk na poziomie EBITDA od 1 lutego 2023 do 31 stycznia 2024: 26,6 mln PLN.

Narzędziem badawczym był częściowo strukturalizowany kwestionariusz wywiadu. Wywiad przeprowadzono z dwoma menedżerami przedsiębiorstwa Modivo SA – Head of Talent Acquisition oraz Learning & Development Manager – w drugiej połowie czerwca 2024 roku.

5. System zarządzania talentami w przedsiębiorstwie Modivo SA

Aby zmierzyć się z postawionym problemem badawczym, w pierwszej części wywiadu skoncentrowano się na uchwyceniu właściwości systemu zarządzania talentami funkcjonującego w badanym przedsiębiorstwie. W Modivo SA pierwsze prace nad uruchomieniem SZT zostały podjęte w 2022 roku. Dwa lata później SZT nabrał docelowego kształtu, choć zdarzają się sytuacje wymagające dalszego dostrojenia systemu. Wiąże się to z różnorodnością zatrudnionej kadry. Firma w przekroju specjalizacji zawodowej obejmuje takie obszary/dziedziny jak: handel (*retail*), informatyka (IT), operacje (logistyka), marketing, zakupy. W strukturze organizacji 9,6% stanowią menedżerowie, 15,2% – specjaliści i koordynatorzy oraz 75,2% – pracownicy wykonawczy/operacyjni. Struktura pokoleniowa pracowników i współpracowników jest również zróżnicowana: poniżej 1% to pokolenie *baby boomers*, 9% stanowi pokolenie X, 53% – pokolenie Y oraz 38% – pokolenie Z. Dodatkowo, ponieważ Modivo SA funkcjonuje w ramach grupy kapitałowej CCC, możliwe są przepływy kadry w ramach grupy kapitałowej.

Kto jest postrzegany w badanym podmiocie jako talent? Dotychczas w firmie nie została wypracowana precyzyjna definicja. Jednak istnieje robocze określenie, przydatne dla identyfikacji i selekcji talentów: „ktoś, kto jest trudno zastępowalny ze względu na kombinację swoich kompetencji (wiedzy, umiejętności, postaw)” oraz „ktoś, dzięki komu organizacja może konkurować na rynku w danej sytuacji”. Wskazywać to może z jednej strony na podobne problemy jak w literaturze naukowej (trudności w wyznaczeniu jednoznacznych granic talentu), a z drugiej – na wymóg elastyczności w cyfrowym środowisku i niechęć do sformalizowanej identyfikacji i selekcji talentów na podstawie sztywnej definicji.

Kandydaci na osobę utalentowaną:

- pochodzą zarówno z wewnątrz organizacji (częściej), jak i spoza firmy;
- przede wszystkim są to menedżerowie, ale też specjaliści;
- z podobną częstotliwością są przedstawicielami pokoleń X, Y, Z.

Cele tworzenia systemu zarządzania talentami w Modivo SA obejmują:

1. oddanie kluczowych decyzji w ręce ludzi utalentowanych,
2. systematyczne kształcenie następców,
3. zadbanie o stabilność kadry (zapewnienie niskiej rotacji pracowników).

Jak widać, zestaw celów zarządzania talentami wskazuje na wysoki poziom rotacji pracowników w badanym podmiocie. Firmy związane z IT odnotowują wysoki wskaźnik rotacji, co wiąże się z wysokim popytem na zawody informatyczne [www 5]. Pierwszy zaś cel jest typowym, podstawowym celem wdrażania SZT – dotyczy osiągania ponadprzeciętnych wyników na skutek zatrudnienia utalentowanych ludzi.

Narzędzia i metody SZT wykorzystywane w praktyce przez Modivo SA zaprezentowano w tabeli 1.

TABELA 1

Metody i techniki zarządzania talentami w Modivo SA

Faza	Metody i techniki
Znajdowanie talentów	• Obserwacja pracy/wyników pracy • Opinia przełożonego, kierownika projektu • System ocen, ocena 360 stopni • Wywiady, formularz aplikacyjny • <i>Assessment centre</i> • <i>Business case study</i>
Rozwój talentów	• Wdrożenie pracownika • Szkolenia i warsztaty • Studia podyplomowe, MBA • Coaching • Mentoring • Udział w projektach • <i>On the job training</i> • Rola eksperta w kolejnych projektach, zadaniach
Utrzymanie talentów	• Stwarzanie możliwości rozwoju • Konkurencyjne wynagrodzenie i benefity • Przyjazna atmosfera w pracy • Równowaga między życiem zawodowym i prywatnym • Elastyczne godziny pracy, podejście zadaniowe, praca zdalna • <i>Exit interview</i>

Źródło: opracowanie własne.

Firma Modivo SA wybrała określone narzędzia, biorąc pod uwagę specyfikę swojej działalności, jak również relację efekt – koszt. Wskazane wyżej instrumentarium nie różni się zasadniczo od typowego katalogu metod i technik

systemu zarządzania talentami w tradycyjnych firmach. Zmienność wirtualnego środowiska, napędzana niestałymi wymogami klientów i posunięciami konkurentów, nie przenosi się na zestaw narzędzi SZT w badanej platformie sprzedaży.

Jednak są aspekty, w których wpływ oddziaływania cyfrowego środowiska na SZT dochodzi do głosu. Po pierwsze, wysoka turbulentność otoczenia cyfrowego wymusza elastyczność SZT, przejawiającą się brakiem sztywnych procedur w ramach wyboru metod/technik SZT (w organizacji stosuje się podejście sytuacyjne). Nie ma również wyznaczonego katalogu oraz poziomów mierników skuteczności SZT, co daje możliwość realnego dostosowania się do aktualnych warunków. Po drugie, zastosowanie usieciowionych i zintegrowanych systemów informatycznych (użytkowych i biurowych) podnosi efektywność działań w fazie rozwoju talentów poprzez możliwość pracy współdzielonej czy pracy zdalnej w czasie rzeczywistym. Po trzecie, w opinii indagowanych menedżerów algorytmy/metody AI nie stanowią obecnie substytutu dla talentu. Postawa przedsiębiorcza i kreatywność (jedna z podstaw talentu – patrz: rysunek 1) nie dają się jeszcze zakodować i wystandaryzować. Zachodzi za to zjawisko odwrotne: osoby dobrze obeznane z AI i potrafiące w praktyce korzystać z dobrodziejstw AI są identyfikowane jako talenty i mają ułatwiony start do wzięcia udziału w firmowym programie stania się talentem.

6. **Dobre praktyki prowadzenia systemu zarządzania talentami w Modivo SA**

Przeprowadzone badanie nie ma charakteru nomotetycznego i nie daje prawa do uogólnień. Tym niemniej można pokusić się o wyspecyfikowanie kilku dobrych praktyk, które w opinii indagowanych menedżerów mają szanse sprawdzić się w innych handlowych platformach internetowych (*e-marketplaces*). Poniżej wylistowano najważniejsze rekomendacje:

1. Identyfikacja talentów rozpoczyna się z momentem onboardingu pracownika – zaopiekowanie się nowo przyjętymi/przesuniętymi stwarza dobrą okazję do wstępnego zwrócenia uwagi na wybrane osoby w kontekście kryteriów ZT.

2. Ważną rolę w identyfikacji i rozwoju talentów odgrywa HR business partner – a więc osoba łącząca wiedzę HR z wiedzą merytoryczną dla danego działu. Osoba taka pełni nie tyle funkcję administracyjno-kadrową, a bardziej jest przewodnikiem, pomocnikiem w rozwoju zawodowym, na zasadzie interpretowania efektów pracy, potencjału pracownika i jego wpływu na organizację. Tym samym kluczowym dla funkcjonowania SZT jest efektywne wdrożenie do struktury organizacyjnej osoby łączącej kompetencje z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i znajomość realiów biznesowych w danym obszarze.
3. Zaszczepienie przekonania wśród kierowników działów/projektów, że wdrożenie SZT jest także w ich interesie. Istnieje bowiem pewna sprzeczność między spojrzeniem krótkoterminowym (po co odrywać kluczowych pracowników od pilnych zadań?) a spojrzeniem długoterminowym (wyłowienie talentów opłaci się tak przedsiębiorstwu, jak i bezpośredniemu przełożonemu). To z kolei wiąże się z uwzględnieniem w kryteriach oceny menedżerów na wszystkich poziomach także kryterium związanego z identyfikacją i rozwijaniem talentów.
4. Zbudowanie zrozumienia między kierownikiem liniowym a HR business partnerem danego działu, skutkujące dobrą współpracą, wymianą poglądów na temat potencjału wybijających się osób i podjęciem realnych działań wchodzących w skład ZT.
5. Budowaniu SZT sprzyja przechodzenie od myślenia funkcjami w kierunku myślenia procesami. Wiąże się to holistycznym spojrzeniem na dany problem, określeniem całościowych celów/efektów w miejsce suboptymalnych celów dla danych działów lub projektów. Jednak zbudowanie organizacji procesowej, postulowane w teorii zarządzania, w praktyce napotyka wiele trudności związanych z naruszeniem partykularnych interesów, brakiem poprawnej identyfikacji procesu itd.
6. Przejście przez kryzys rynkowy/spowolnienie weryfikuje założenia i budowę SZT, a tym samym sprzyja weryfikacji założeń i przemodelowaniu systemu ZT. Kluczowe pytanie, które jest zadawane w organizacjach gospodarki cyfrowej, brzmi: czy potrzebujemy tylu talentów w IT?
7. Zwrócenie uwagi na postawę nowo przyjmowanego pracownika w zakresie otwartości na zmiany. To jest kluczowa cecha osoby utalentowanej w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce cyfrowej. Postawa ta musi się przejawiać nie tyle deklaracyjnie, co w sposób rze-

czywisty – poprzez sposób postrzegania i rozwiązywania napotkanych problemów. Cytat z badania: „zmieniaj się lub giń”.

8. Ważną kwestią budowy i wyskalowania SZT jest odpowiednie wzmocnienie osób zakwalifikowanych jako talenty. Zarządzanie talentami to bardziej kształtowanie, rozwijanie pracowników niż szukanie, promowanie gwiazd. Gwiazdy są popularne/medialne, ale chodzą własnymi ścieżkami, nie zawsze zbieżnymi z interesem przedsiębiorstwa. Cytat z badania: „na gwiazdach daleko się nie zajedzie”.
9. Rezygnacja talentu z pracy nie jest porażką SZT, a naturalną kolejną rzeczą i trzeba być na to mentalnie i organizacyjnie przygotowanym. Ważnym zadaniem SZT jest przygotowanie następców osoby utalentowanej. W istocie ten aspekt jest ważnym miernikiem skuteczności SZT w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw gospodarki cyfrowej.

7. Podsumowanie

Wdrożenie systemu zarządzania talentami nie jest zadaniem prostym, na co składa się wieloaspektowy charakter (połączenie wątków organizacyjnych, socjologicznych, psychologicznych, technologicznych i merytorycznych) i odłożenie w czasie efektów (rzeczywiste przełożenie działalności talentu na efektywność organizacji). Tym niemniej w warunkach wysokiej konkurencji na rynku, zwiększenia skali działalności i liczby zatrudnionych/obsługiwanych rynków docelowych zarządzanie talentami jest jednym ze środków do odniesienia sukcesu rynkowego. W świetle przeprowadzonego wywiadu wydaje się, że dla segmentu wirtualnych platform handlowych jest to jedna z kluczowych dróg prowadzących do sukcesu.

Otoczenie cyfrowe oddziałuje na zarządzanie talentami poprzez zmienność cyfrowego środowiska, jednak zakres i natężenie zmienności nie przekształcają się w konieczność zbudowania SZT opartego na nowych regułach/metodach. Innymi słowy SZT w warunkach gospodarki cyfrowej opiera się na takich samych założeniach, wykorzystuje te same techniki/działania jak w tradycyjnych przedsiębiorstwach. Różnica tkwi w większym uwzględnieniu elastyczności systemu – elastycznym doborze metod/technik dopasowanym do danej sytuacji, braku odgórnie zadekretowanych mierników skuteczności SZT, jak również mniejszej

formalizacji systemu. Kolejny aspekt gospodarki cyfrowej, jakim jest rozwój algorytmów/agentów sztucznej inteligencji, nie przekreśla zasadności stworzenia SZT w przedsiębiorstwach gospodarki cyfrowej. Sztuczna inteligencja nie jest konkurentem dla osoby utalentowanej na obecnym etapie rozwoju algorytmów/metod AI. Zdaniem menedżerów podlegających badaniu nie widać przesłanek, aby w najbliższej przyszłości AI zastąpiła talenty. Algorytmy AI wykorzystywane są w SZT narzędziowo, na zasadzie pomocy w bardziej żmudnych procesach (np. analiza tekstów w procesie selekcji, pisanie postów rekrutacyjnych).

Przeprowadzone badanie, ze względu na jakościowy charakter, cechuje się ograniczeniem związanym z brakiem możliwości uogólnienia otrzymanych wyników na zbiorowość internetowych platform handlowych. W tym wątku pozostaje również zakotwiczenie w kulturze polskiej. Jakkolwiek wybrane do badania przedsiębiorstwo działa w skali międzynarodowej, to jednak zdecydowana większość pracowników, jak również lokalizacja zarządzania zasobami ludzkimi mają oparcie w narodowej specyfice kulturowej (podzielane wartości, postawy itd.).

Potencjalne dalsze kierunki badań powinny się koncentrować na identyfikacji czynników sprzyjających i hamujących budowę i funkcjonowanie SZT w segmencie internetowych platform handlowych na podstawie badań ilościowych. Dotychczasowe nieliczne badania opierają się na metodzie studium przypadku. Jednak ze względu na istotę tego segmentu w jednym kraju funkcjonuje ograniczona liczba tego typu podmiotów. Prowadzi to do zaprojektowania w układzie międzynarodowym, co wydaje się wdzięcznym polem do porównań metod/rozwiązań SZT (np. platformy pochodzące z Chin, typu Alibaba). Kolejnym potencjalnie obiecującym kierunkiem badań jest przeprowadzenie badań longitudinalnych, które pozwolą uwzględnić odłożone w czasie efekty zarządzania talentami. Będzie to jednak wymagało dopracowania metodyki uwzględniającej wysoką dynamikę biznesu w przestrzeni wirtualnej, jak również zmiany w samym SZT.

Literatura

Amelia E., Rofaida R., 2023, *Talent Management in Organizations: Systematic Literature Review*, „Airangga Journal of Innovation Management”, nr 4(1), s. 41–59, DOI: 10.20473/ajim.v4i1.44981.

- Glaister A.J., Karacay G., Demirbag M., Tatoglu E., 2018, *HRM and Performance – The Role of Talent Management as a Transmission Mechanism in an Emerging Market Context*, „Human Resource Management Journal”, nr 28(1), s. 148–166, DOI: 10.1111/1748-8583.12170.
- Guerra J.M.M., Danvila-del-Valle I., Méndez-Suárez M., 2023, *The Impact of Digital Transformation on Talent Management*, „Technological Forecasting and Social Change”, nr 188, s. 1–10, DOI: 10.1016/j.techfore.2022.122291.
- Haoxun G., Bi C., 2023, *Strategy of Cross Border E-Commerce Platform Operation Model-Case Study of Tmall Global*, „Technium Social Sciences Journal”, nr 47, s. 189–199, DOI: 10.47577/tssj.v47i1.9515.
- OECD, 2024, *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier*, OECD Publishing, Paris, DOI: 10.1787/a1689dc5-en.
- Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce. Raport z badania House of Skills*, 2015, Kubica E., Majcherczyk M., Nowak Ł., Trzebińska P. (red.), https://www.houseofskills.pl/wp-content/uploads/2021/09/Raport-Praktyki-w-zarzadzaniu-talentami-w-Polsce_final_01.02.2016-1.pdf [data dostępu: 11.08.2024].
- Rabbi F., Ahad N., Kousar T., Ali T., 2015, *Talent Management as a Source of Competitive Advantage*, „Journal of Asian business strategy”, nr 5(9), s. 208–214, DOI: 10.18488/journal.1006/2015.5.9/1006.9.208.214.
- Sinisterra L., Peñalver J., Salanova M., 2024, *Connecting the Organizational Incomes and Outcomes: A Systematic Review of the Relationship Between Talent Management, Employee Engagement, and Turnover Intention*, „Frontiers in Psychology”, nr 15, s. 1–15, DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1439127.
- Sparrow P.R., Makram H., 2015, *What Is the Value of Talent Management? Building Value-Driven Processes Within a Talent Management Architecture*, „Human Resource Management Review”, nr 25(3), s. 249–263, DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.04.002.
- Steinerowska S., 2009, *Zarządzanie talentami jako czynnik sukcesu organizacji XXI wieku*, referat wygłoszony na XV Konferencji Naukowej Młodych Ekonomistów, Warszawa; dane za: www 1.
- Stuss M.M., 2021, *Zarządzanie talentami: Koncepcje, modele i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Śledziwska K., Włoch R., 2020, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat?*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Thunnissen M., Van Arensbergen P., 2015, *A Multi-Dimensional Approach to Talent: An Empirical Analysis of the Definition of Talent in Dutch Academia*, „Personnel Review”, nr 44(2), s. 182–199, DOI: 10.1108/PR-10-2013-0190.
- Wolor W.Ch., Khairunnisa H., Purwana D., 2020, *Implementation Talent Management to Improve Organization's Performance in Indonesia to Fight Industrial Revolution 4.0*, „Journal of Scientific & Technology Research”, nr 9(1), s. 1243–1247.

- Yang Y., Deng E., 2024, *Research on the Development Prospects and Cultivation Countermeasures of English Majors in Cross-Border E-Commerce Backgrounds*, „World Journal of Advanced Research and Reviews”, nr 22(1), s. 226–233, DOI: 10.30574/wjarr.2024.22.1.1062.
- Yin R.K., 2018, *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, 6th ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- www 1, <https://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/3750/Lukasz%20Brzezinski%20Zarzadzanie%20talentami%20w%20organizacji.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [data dostępu: 11.08.2024].
- www 2, https://www.houseofskills.pl/wp-content/uploads/2021/09/Raport-Praktyki-w-zarzadzaniu-talentami-w-Polsce_final_01.02.2016-1.pdf [data dostępu: 11.08.2024].
- www 3, https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5953958/mod_resource/content/2/DDI%20-%20nine%20best%20practice%20talent%20management%20%281%29%20%281%29.pdf [data dostępu: 11.08.2024].
- www 4, <https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/uploads/2024/06/Raport-Zarzadzanie-talentami-2024.pdf> [data dostępu: 11.08.2024].
- www 5, <https://businessinsider.com.pl/praca/skala-rotacji-pracownikow-w-it-analiza-ostatnich-trendow/2w13w2f> [data dostępu: 11.08.2024].
- www 6, <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/ccc-sklepy-halfprice-ile-zarabia-eobuwie-modivo> [data dostępu: 11.08.2024].
- www 7, <https://corporate.ccc.eu/o-firmie> [data dostępu: 11.08.2024].