

Pozyskiwanie i zarządzanie talentami – potencjał pracownika kapitałem firmy

*Acquisition and talent management
– the employee's potential as the firm's capital*

*Paulina Sudoł, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego w Kielcach,
Zamiejscowy Wydział Nauk Ekonomicznych w Tarnobrzegu*

STRESZCZENIE

Artykuł porusza temat realizacji procesu zarządzania talentami w firmie, od rekrutacji i rozwoju do efektywnego wykorzystania zdolności potencjału intelektualnego pracowników. Celem artykułu jest ukazanie istoty zaangażowania kadry menadżerskiej w dostosowanie szkoleń do indywidualnych potrzeb pracownika oraz znaczenie podejmowanych decyzji przez kadrę kierowniczą w aspekcie wykorzystania umiejętności i potencjału pracowników, dla rozwoju organizacji. Autorka w swoich rozważaniach porusza także zagadnienia dotyczące kultury organizacyjnej, jako czynnika efektywnego zarządzania talentami.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, talent, zarządzanie talentami.

ABSTRACT

The article focuses on the implementation process of talent management in the company, from recruitment and development for efficient capacity utilization of the intellectual potential of employees. The aim of the article is to show the essence of the involvement of top management in adapting training to the individual needs of the worker and the importance of the decisions taken by the management in terms of use of the skills and potential of employees for the development of the organization. The author in his discussion also touches the issues of organizational culture as a factor of effective management talents.

Keywords: human capital, talent, talent management.

Wstęp

Koniec XX i początek XXI wieku to rozwój przedsiębiorstw opartych na wiedzy. Upowszechnienie poglądu o kluczowej roli kapitału ludzkiego, jako czynnika przewagi konkurencyjnej, wywołało spore zainteresowanie problematyką zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL).

Pomimo że wiedza z zakresu ZZL wydaje się być rozbudowana, wciąż jednak istnieje wiele obszarów, którym należałoby poświęcić więcej uwagi. Zmiany na rynku pracy, dotyczące trudności z pozyskaniem i zatrzymaniem kompetentnych pracowników spowodowały wzrost znaczenia czynnika ludzkiego dla organizacji. Pracownicy wiedzy stali się kluczową grupą w strukturze zatrudnienia, dlatego organizacje przywiązują coraz większą wagę do kwestii zarządzania talentami w firmie.

Niniejszą pracę poświęcono tematyce zarządzania wiedzą i zarządzania talentami w organizacji. Celem artykułu jest zrozumienie istoty talentu, jako kapitału współczesnej organizacji. Artykuł odwołuje się także do elementów stanowiących o efektywności zarządzania, jakimi są pozyskiwanie, retencja utalentowanych pracowników, a także programy zarządzania talentami.

Wartość czynnika ludzkiego w organizacji

W dobie tak mocnej konkurencyjności na rynku, przedsiębiorstwa zmuszone są do podejmowania starań związa-

nych z umocnieniem swojej pozycji. Efektywność podejmowanych działań zależy od funkcjonowania całej organizacji, włącznie z poszczególnymi, choćby najmniejszymi lub pozornie nieistotnymi elementami. Pojęcie organizacji definiuje ją w trzech aspektach, a mianowicie rzeczowym, czynnościowym i atrybutowym (Wartecki 2008). Charakteryzuje się jako społeczne praktyki ustrukturyzowane albo raczej ciągle strukturyzujące się w czasie i przestrzeni, ponieważ z jednej strony organizacja to utrwalone wzory strukturalne (reguły i zasoby) stanowiące opór, ale i bazę w ciągle trwającym procesie organizowania, z drugiej natomiast to przede wszystkim zdolność i kreatywność kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa (Konecki 2007: 37).

Potrzeba rozwoju przedsiębiorstwa i ciągłego przystosowywania się do zmiennych warunków otoczenia, spowodowała zmiany w dotychczasowych koncepcjach zarządzania. Znaczną uwagę skierowano na zasoby ludzkie, stanowiące jeden z podstawowych kapitałów przedsiębiorstwa. Postępująca globalizacja, jako proces wielowymiarowy, oddziałujący zarówno na gospodarkę, jak i jednostki organizacyjne, w różnym znaczeniu zrodziła konieczność tworzenia koncepcji zarządzania opartych o czynnik ludzki w przedsiębiorstwie, a także oparty na wiedzy. Są dwa podstawowe aspekty zarządzania wiedzą, które odnoszą się do scentralizowanego systemu polegającego na magazynowaniu wie-

dzy w bazach danych lub dotyczą wiedzy spersonalizowanej. Personalizacja wiedzy oznacza zdolność indywidualnej jednostki oraz jej kreatywność opartą na posiadanym zasobie wiedzy, jednocześnie oznaczająca umiejętność komunikacji z innymi i zdolność przekazania tej wiedzy pozostałym członkom zespołu. Strategiczne znaczenie wiedzy uzasadnionej jest realną wartością, gdyż tworzy ona kapitał finansowy przedsiębiorstwa. Staje się krytycznym zasobem, na którym organizacje budują swoją przewagę konkurencyjną, gdyż często o wycenie firm giełdowych w coraz większym stopniu decyduje stworzony kapitał intelektualny (Wrycza 2010: 84). Według M. Bratnickiego oraz J. Strużyny kapitał intelektualny to suma kapitału ludzkiego, społecznego i organizacyjnego. H. Król to samo pojęcie definiuje poprzez łączną wartość kapitału ludzkiego, strukturalnego oraz relacji zewnętrznych z otoczeniem. Innym autorem definicji jest także J. Fitz-Enz, który zakłada, że pojęcie kapitału intelektualnego tworzą własność intelektualna firmy z procesami i relacjami tych procesów w niej zachodzącymi, w oparciu także o kapitał ludzki (Jamka 2011). Pomimo że definicje dotyczące pojęcia są różne, większość autorów zgadza się, że kapitał intelektualny jest sumą wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznym przekształcaniem tej wiedzy w składniki wartości przedsiębiorstwa.

Kapitał ludzki to przede wszystkim źródło innowacji i rozwoju (Borowiecki, Kwieciński 2003). Definiuje integrację wiedzy, doświadczenia i możliwości działań w przedsiębiorstwie związanych z posiadanymi kwalifikacjami pracownika (Dziuba 2000). Kapitał ludzki jest inwestycją w przyszłość, pomimo że nie można przewidzieć przyszłych zmian i nowych potrzeb na rynku. Poza zasobem spersonalizowanej wiedzy i umiejętności, poprzez kapitał ludzki należy rozumieć również postawy i motywację do podejmowania czasem ryzykownych działań. Stanowi on swoistą wartość przedsiębiorstwa. Jest źródłem przyszłych wyników finansowych i skuteczności działań organizacji, przy czym ten otoczeniowy czynnik ludzki jest odnawialnym i stale powiększanym potencjałem. Zasoby ludzkie organizacji to przede wszystkim wiedza, która może być przekształcona w wartość. Zatem kapitał intelektualny organizacji stanowi sumę całej wiedzy, którą posiada każda poszczególna jednostka w organizacji, a która daje firmie przewagę konkurencyjną na rynku (Dziuba 2000). Mimo wszystko podlega on deprecjacji tak samo jak kapitał materialny, co oznacza, że nieustanny postęp technologiczny powoduje dezaktualizację wiedzy wśród pracowników (Bochniarz, Gugała 2005). Efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji z pewnością opiera się o organizowanie szkoleń podnoszących kompetencje jej pracowników. Szkolenie jest procesem stwarzającym moż-

liwości uzyskania i ulepszania umiejętności zawodowych. Dotyczy to zarówno wstępnego szkolenia pracowników, jak i rozwijania lub zwiększania ich umiejętności, potrzebnych w związku ze zmieniającymi się warunkami otoczenia oraz wymaganiami w pracy (Schermerhorn 2008: 224).

Podstawowe pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje proces pozyskiwania, szkolenia i motywowania pracowników, którego celem jest zwiększenie aktywności i poprawa efektywności siły roboczej firmy w osiąganiu wyznaczonych celów organizacyjnych. Dla współczesnych przedsiębiorstw wzrasta jednak znaczenie zarządzania wybitnymi jednostkami organizacji, dzięki którym firmy tworzą stabilną i konkurencyjną pozycję na rynku. Trudność pozyskania i utrzymania pracowników o strategicznym znaczeniu dla firmy, zrodziła potrzebę zarządzania talentami organizacji.

Koncepcja zarządzania talentami

Słowo talent jest pojęciem o wielu znaczeniach. Każdy definiuje je w sposób subiektywny, a więc różny. Na ogół można by powiedzieć, że jest to zdolność, predyspozycja do określonej dziedziny życia społecznego, w której to człowiek się wyróżnia. Mówi się, że talent się odkrywa, a wiedzę zdobywa. W. Kopaliński definiuje talent jako wybitne uzdolnienia do poczynañ twórczych, dlatego analogicznie myśląc talentem charakteryzowana jest osoba, która jest obdarzona takimi uzdolnieniami (Pocztowski, Miś 2008).

Identyfikacja osób utalentowanych opiera się na zidentyfikowaniu cech i kompetencji człowieka, które wyróżniają go spośród innych. Umiejętność refleksyjnego, niekonwencjonalnego myślenia, elastyczność i adaptacja do zmian otoczenia, a także wewnętrzna dyscyplina i skłonność do poświęceń to jedynie część elementów składowych, jakie przypisuje się talentom. K. Kwiecień w swoim artykule dotyczącym tematyki zarządzania talentami w korporacjach międzynarodowych podał propozycję cech i kompetencji jednostek utalentowanych, charakteryzując je jako (Kwiecień 2005):

- umiejętność strategicznego myślenia;
- zdolności przywódcze;
- inteligencja emocjonalna;
- przedsiębiorczość;
- integracja emocjonalna;
- orientacja na rezultaty;
- umiejętności w dziedzinie swojej specjalizacji;
- umiejętność wywierania wpływu;
- umiejętność pracy w grupie.

Talentem mogą być zdolności w zakresie konceptualnym, analitycznym lub wnioskującym. Również aspekt umiejętności interpersonalnych, związanych ze zmianą i każdym obszarem aktywności organizacyjnej, oznacza predyspozycje do ponadprzeciętnej wartości. Zatem talentem jest pracownik danej firmy, posiadający określone cechy charakteru i kompetencje, które z punktu widzenia organizacji stanowią strategiczną wartość. Wysoki potencjał pracownika jest czynnikiem zasługującym na wsparcie w rozwoju. Jest traktowany jako specyficzny rodzaj intelektualnego wyposażenia jednostki, jej zdolności i umiejętności, a także jako przedsiębiorczość, kreatywność i innowacyjność pomysłów. Kluczowym dla firmy jest pracownik o wysokim potencjale, gdyż jako osoba aktywna, skierowana na efektywną realizację zadań, kreuje nowe szanse dla organizacji. W sposób świadomy podejmuje i kształtuje działania, które zmierzają do wyższości przedsiębiorstwa nad innymi. Najprostszą drogą do efektywnego wykorzystania talentu pracownika jest pomoc w sformułowaniu jego własnej drogi najmniejszego oporu, wiodącej do wyznaczonego celu.

Definicja zarządzania talentami odnosi się do zbioru działań dotyczących osób wybitnie uzdolnionych, z zamiarem ich identyfikacji, rozwoju oraz utrzymania i zaangażowania we właściwe procesy organizacyjne. O efektywności systemu zarządzania talentami w organizacji decydują cztery jego elementy (Mikuła 2001: 56):

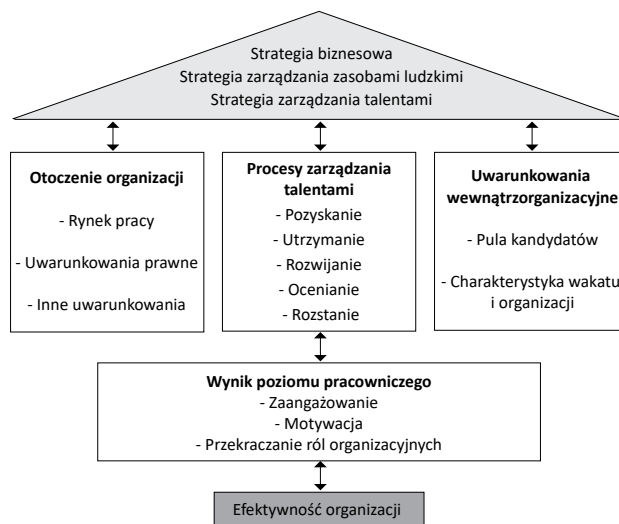
- przyciąganie talentów;
- utrzymanie talentów;
- zarządzanie talentami;
- identyfikowanie talentów.

Zarządzanie talentami to zarządzanie pracownikami firmy w taki sposób, aby mieli poczucie ciągłego rozwoju i samorealizacji, by jednocześnie w sposób jak najlepszy wykonywali zadania, wykorzystując swoje naturalne preferencje i zdolności. Celem koncepcji zarządzania talentami jest poszukiwanie najlepszych sposobów ujawnienia i wykorzystania potencjału pracowników (Huk 2012: 131). Definicja zarządzania talentami według T. Davisa to proces polegający na rekrutacji i odpowiednim szkoleniu oraz rozwoju pracowników, a także utrzymaniu pracowników osiągających doskonałe wyniki w sposób nieprzerwany i konsekwentny (Mróz 2015).

Model autorstwa T. Ingrama zaprojektowany w 2011 roku (rysunek 1), akcentuje rozpatrywanie zarządzania talentami w kontekście zarówno otoczenia zewnętrznego, jak i wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych. Zaproponowany model obejmuje etapy pozyskiwania pracowników, utrzymania, rozwijania, oceniania oraz rozstania

z pracownikiem utalentowanym. Bardzo istotna jest tutaj również integracja procesu zarządzania talentami z wynikami osiąganymi na poziomie pracowniczym oraz efektywnością całej organizacji.

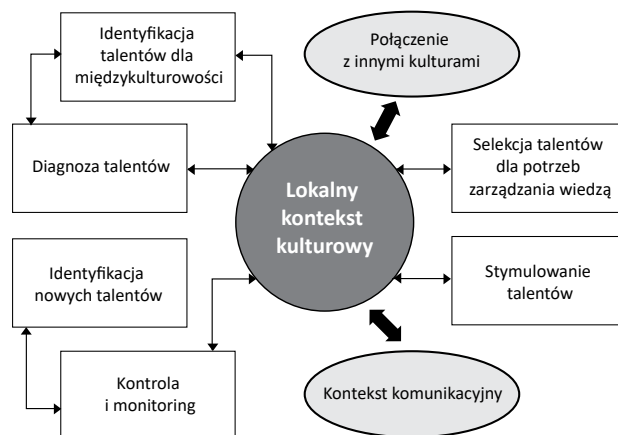
Rysunek 1. Model zarządzania talentami według T. Ingrama



Źródło: Mróz J., (2015) *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze* [w:] „Nauki o zarządzaniu”, nr 2(23), Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, s. 100.

W dobie postępującej internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw definicja pojęcia zarządzania talentami ulega zmianie. Następuje zwrot ku aspektom międzykulturowym zarówno dotyczących istoty pozyskiwania talentów, jak i uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo. Współczesny model zarządzania talentami opracowany w 2015 roku przez M. Careaga, E. Sepúlveda i M. G. Badilla zakłada sześć głównych elementów tego procesu (rysunek 2).

Rysunek 2. Model procesu zarządzania talentami według M. Careaga, E. Sepúlveda i M. G. Badilla



Źródło: Mróz J., (2015) *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze* [w:] „Nauki o zarządzaniu”, nr 2(23), Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, s. 102.

Charakterystyka poszczególnych etapów procesu zarządzania talentami

Strategia zarządzania talentami to przemyślane, ustrukturyzowane podejście danej firmy począwszy od rekrutacji, a także szkoleń i rozwoju utalentowanych jednostek w organizacji, do utrzymania ich zatrudnienia w firmie. Etap pierwszy obejmuje rekrutację i selekcję talentów. Jest to proces polegający na identyfikacji talentów i odbywa się w kilku podstawowych krokach:

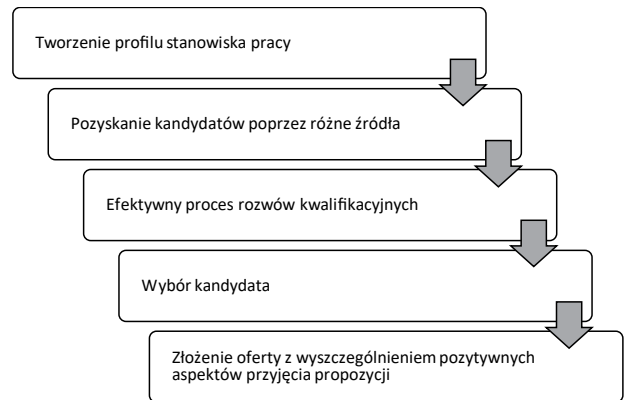
- stworzenie profilu stanowiska pracy;
- użycie jak najlepszych źródeł, by znaleźć kandydatów;
- stworzenie i prowadzenie efektywnego procesu rozmów kwalifikacyjnych;
- wybór najlepszych kandydatów i sprawdzenie ich referencji;
- złożenie oferty kandydatowi;
- dokładne wyszczególnienie informacji na temat współpracy kandydata z organizacją.

Rekrutacja oraz selekcja zatrudnienia opiera się o poszukiwanie jednostek zgodnych z właściwym profilem potrzeb kompetencyjnych. Poszukiwania odbywają się wśród zróżnicowanych grup kandydatów (Ingram 2011). Identyfikacja talentów odbywa się przy uwzględnieniu wyników oceny potencjału, stylu działania oraz wyników informacji zwrotnej. Zgodność stylu działania z określonym wcześniej profilem identyfikowana jest na zasadzie oceny osobowości i kompetencji zawodowych.

W tym celu wykorzystywane są np. testy psychometryczne, polegające na utworzeniu zespołu projektowego, po czym można określić styl działania badanych kandydatów, jak również rolę zespołową, z jaką identyfikuje się dany kandydat. Od kandydatów oczekuje się inicjatywy w poszukiwaniu nowych rozwiązań, elastyczności i mobilności, a także innych wcześniej określonych cech i kompetencji.

Niekiedy pracodawcy przywiązują również wagę do umiejętności dzielenia się wiedzą, kładąc nacisk na pracę zespołową, poszukują więc osób, które posiadają wysokie umiejętności komunikacyjne, wykazuje się inicjatywą i są wzorem dla innych. K. Catlin oraz J. Matthews zaprezentowali wskazówki dotyczące przyciągania wyjątkowych ludzi do organizacji (rysunek 3).

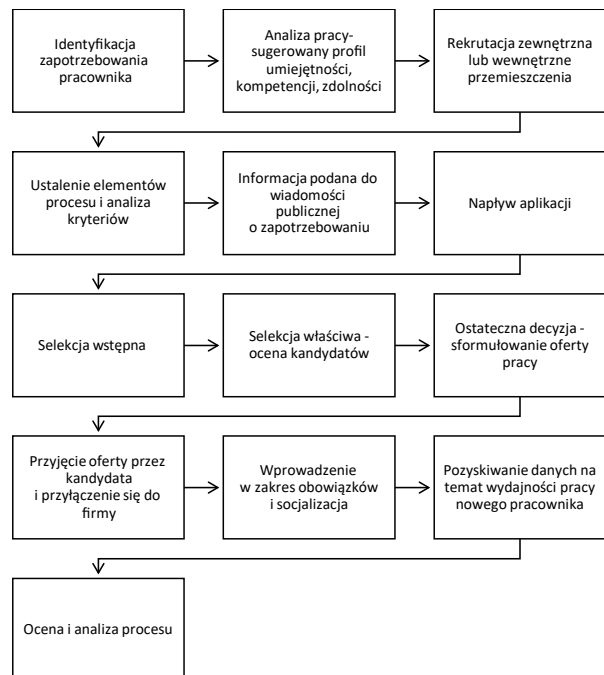
Rysunek 3. Model pozyskiwania pracowników według K. Catlina i J. Matthews



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ingram T., (2011) *Rekrutacja i selekcja talentów* [w:] Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 58.

R. H. Searle jest kolejnym autorem interesującego modelu pozyskiwania talentów w organizacji. Zaproponowany przez niego proces działania organizacji w celu rekrutacji i selekcji kandydatów został przedstawiony na rysunku 4. Wyszczególniono etapy, dzięki którym organizacja może sprawdzić kompetencje przyszłych pracowników. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa ten model jest bogatszy, bardziej szczegółowy i kompletny. Określa jasne wskazówki, w jaki sposób i w jakiej kolejności prowadzić poszczególne etapy.

Rysunek 4. Proces rekrutacji i selekcji według R. H. Searle



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ingram T., (2011) *Rekrutacja i selekcja talentów* [w:] Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 60.

Wskazany zakres działań, charakteryzujący praktyczne wskazówki dotyczące etapu rekrutacji i selekcji, czyli wstępnego procesu zarządzania talentami organizacji, polega na identyfikacji szczególnie wybitnych jednostek. Kolejnym etapem w systemie zarządzania talentami jest rozwój talentu. Proces szkolenia talentów odbywa się na podstawie identyfikacji pracowników utalentowanych, analizy ich potrzeb rozwojowych, a następnie doboru odpowiedniego szkolenia. Programy szkolenia zmierzają do utrzymania lub podwyższania wydajności na obecnie zajmowanym stanowisku, zaś programy doskonalenia dążą do rozwijania umiejętności potrzebnych do przyszłych zadań. Do rozpoznawania potrzeb szkoleniowych i określania celów szkoleń najczęściej wykorzystuje się analizę pracy, która „zawiera listę właściwości potrzebnych do dobrego wykonywania pracy oraz sekwencje niezbędnych operacji na danym stanowisku” (Schulz 2000: 209). Można także określać potrzeby szkoleniowe pracownika na bazie oceny jego efektywności pracy. Także sami pracownicy są dobrym źródłem wiedzy o potrzebach szkoleniowych, gdyż „często to oni najlepiej wiedzą, w jakich dziedzinach potrzebują wiedzieć więcej” (Stredwick 2005: 120). Szkolenia można podzielić na dwie kategorie. Dotyczą zakresu teoretycznego, obejmującego wykłady na temat technik sprzedaży i oferty firmy oraz zakresu praktycznego, obejmującego kontakt bezpośredni i pracę w terenie. Funkcje szkolenia przyjmują postać:

- organizacyjną, w celu zwiększenia elastyczności pracowników w dostosowywaniu się do wymagań stanowiska pracy i racjonalnym wykorzystaniu potencjału pracownika;
- ekonomiczną, w celu zwiększenia wartości wskaźników ekonomicznych przedsiębiorstwa i jego konkurencyjności na rynku;
- społeczną, aby wzmocnić integrację pracowników z firmą oraz jej kulturą organizacyjną.

Działania podejmowane w celu zatrzymania utalentowanych pracowników w firmie to kolejny etap procesu zarządzania talentami. Według badań The Conference Board główną rolę w pozyskiwaniu i utrzymywaniu talentów odgrywają szkolenia i możliwości rozwoju zawodowego, ciekawe zadania i praca oraz przyjazna atmosfera (Karwiński 2008: 124). W procesie zarządzania talentami priorytetowo zatem powinno się podchodzić do planowania kariery utalentowanych pracowników. Tworzenie ścieżki kariery zawodowej, to logiczna i spójna sekwencja kolejnych stanowisk, które pracownik obejmie w okresie pracy. Celem zindywidualizowanego programu rozwoju kariery jednostki utalentowanej jest stworzenie predyspozycji do osiągnięcia przez pracownika osobistych celów, spełnienia własnych ambicji,

nabycia nowego doświadczenia, a jednocześnie także spełnienie oczekiwań przedsiębiorstwa.

Nie sposób pominąć istotnej kwestii, dotyczącej retencji najbardziej wartościowych pracowników organizacji. Planowanie sukcesji wspiera stabilizację i równowagę organizacji. Stanowi koło ratunkowe na wypadek odejścia kluczowych pracowników. Plan ten opiera się też na stworzeniu możliwości awansu jednostkom utalentowanym bez obawy o utratę kontroli nad działaniem firmy. W tym przypadku opiera się on na identyfikacji stanowisk sukcesyjnych, przygotowaniu planów rozwoju przyszłych pracowników, monitorowanie ryzyka odejścia pracowników ze stanowiska. Kolejnym etapem jest program następstw stanowisk.

Podsumowanie

Postępujący proces globalizacji i internacjonalizacji spowodował szerokie zmiany w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Jednostki gospodarcze stanęły w obliczu nowych problemów, związanych z umiędzynarodowieniem, dynamiką zmian otoczenia oraz wzrostem konkurencji. Wyzwania współczesnych firm nie jednokrotnie stanowią zagrożenie ich egzystencji. Dlatego kluczowym czynnikiem determinującym zarządzanie współczesnego przedsiębiorstwa są obszary oparte na wiedzy i kapitale ludzkim. To człowiek stanowi największą wartość organizacji. W wyniku kolejnych dynamicznych zmian otoczenia coraz większego znaczenia nabierają kompetencje. Artykuł prezentuje najważniejsze aspekty zarządzania zasobami ludzkimi a przede wszystkim talentami w przedsiębiorstwie. Definiuje pojęcie talentu i zarządzania talentami w firmie. Charakteryzuje wybrane elementy procesu pozyskiwania i utrzymywania talentów w organizacji.

Bibliografia

1. Bochniarz P., Gugala K., (2005) *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Warszawa: Wydawnictwo POLTEXT.
2. Borowiecki R., Kwieciński M., (2003) *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, przetwarzanie i ochrona. Wybrane problemy teorii i praktyki*, Kraków: Wydawnictwo Zakamycze.
3. Dziuba D., (2000) *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
4. Huk K., (2012) *Identyfikowanie utalentowanych pracowników w przedsiębiorstwie* [w:] Stabryła A., Woźniak K. (red.), *Determinanty potencjału rozwojowego organizacji*, Kraków: Wydawnictwo Mfiles.pl.
5. Ingram T., (2011) *Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji* [w:] Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

6. Ingram T., (2011) *Rekrutacja i selekcja talentów* [w:] Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
7. Jamka B., (2011) *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Warszawa: Wydawnictwo Oficyna.
8. Karwiński M., (2008) *Retencja pracowników utalentowanych* [w:] Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Kraków: Wydawnictwo Oficyna.
9. Konecki K.T., (2007) *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
10. Kwiecień K., (2005) *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach* [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa: IPISS.
11. Mikuła B., (2001) *Elementy współczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków: Wydawnictwo Antykwa.
12. Mróz J., (2015) *Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze* [w:] „Nauki o zarządzaniu”, nr 2(23), Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
13. Pocztowski A., Miś A., *Istota talentu i zarządzania talentami* [w:] Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Kraków: Wydawnictwo Oficyna.
14. Schermerhorn J.R., (2008) *Zarządzanie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
15. Schulz D., (2000) *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
16. Stredwick J., (2005) *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
17. Wartecki A., (2008) *Zarządzanie organizacjami sportowymi*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego.
18. Wrycza S., (2010) *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

