

Jacek Kopec

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: Kopecj@uek.krakow.pl

**MENEDŻER DS. TALENTÓW
WOBEC WYZWAŃ PRZYSZŁOŚCI¹**

**CHIEF TALENT OFFICER TOWARDS
THE CHALLENGES OF THE FUTURE**

DOI: 10.15611/pn.2018.511.10

JEL Classification: J24, M50, M51

Streszczenie: Jednym z czynników decydujących o osiągnięciu przez firmę sukcesu na rynku jest umiejętne wykorzystanie talentów pracowniczych. W dużych firmach, chcąc umiejętnie wykorzystać talenty pracownicze, tworzy się dział ds. talentów. Celem artykułu było wskazanie wyzwań, przed jakimi stoją i w przyszłości mogą stać menedżerowie ds. talentów dużych przedsiębiorstw, oraz próba zaproponowania działań pozwalających sprostać tym wyzwaniom. Cel ten starano się zrealizować, wykorzystując inspiracje pochodzące z przeglądu literatury przedmiotu oraz własne przemyślenia. Proponując działania dla menedżera ds. talentów, wskazano, jakie instrumenty mogą być przydatne.

Słowa kluczowe: menedżer ds. talentów, zarządzanie talentami, wyzwania.

Summary: One of important factors determining the companies' success on the market is the skillful use of employee talents. In large companies wishing to skillfully use employee talents, a talent department is created. The aim of the article was to identify the challenges chief talent offices of large enterprises face and may face in the future and to attempt to propose actions to meet these challenges. Proposing actions for the chief talent officer indicated which instruments may be useful.

Keywords: chief talent officer, talent management, challenges.

1. Wstęp

W życiu gospodarczym na przestrzeni lat umiejętnie wykorzystywane talenty pracownicze, menedżerskie i właściciele danej organizacji miały istotny wpływ na jej przetrwanie i rozwój oraz osiągnięte przez nią wyniki ekonomiczno-finansowe. Posia-

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

danie poszczególnych talentów przez pracowników i menedżerów w organizacji nie gwarantuje jeszcze sukcesu na rynku, ale stwarza dużą szansę na jego osiągnięcie. Sukces na rynku, jak powszechnie wiadomo, zależy od wielu czynników umiejętnie wykorzystywanych i trafnie oraz racjonalnie realizowanych przez pracowników organizacji. Nakładane na pracowników zadania do wykonania zgodnie z ich talentami, przy prowadzonych działaniach wpływających na ich zaangażowanie w pracę oraz na rozszerzenie wiedzy o kontekście prawnym, ekonomicznym, politycznym i społecznym realizowanych zadań, może poprawić szybkość, jakość i efektywność prowadzonych przez pracowników działań. Wielce pomocne dla pracowników byłoby odpowiednie i umiejętne wsparcie w działaniu przez przełożonych i współpracowników. Skala problemów związanych z umiejętnym wykorzystaniem utalentowanych pracowników w firmie rośnie wraz z wielkością zatrudnienia.

Celem artykułu było wskazanie wyzwań, przed jakimi stoją i w przyszłości mogą stać menedżerowie ds. talentów dużych przedsiębiorstw, oraz próba zaproponowania działań pozwalających sprostać tym wyzwaniom. Cel ten starano się zrealizować, wykorzystując inspiracje pochodzące z przeglądu literatury przedmiotu oraz własne przemyślenia.

2. Wyzwania związane z talentami w małych, średnich i dużych firmach

Pozyskanie, umiejętne wykorzystanie utalentowanych pracowników, osiągających ponadprzeciętne wyniki i posiadających potencjał pracy pozwalający osiągać takie wyniki w dłuższej perspektywie czasu, pomimo zachodzących zmian w gospodarce, oraz ich jak najdłuższe zatrzymanie w organizacji było zawsze bardzo ważnym zadaniem każdego przywódcy organizacji. Powyższe zadania przywódców firm wobec zachodzących zmian w gospodarce, dość często trudno przewidywalnych, stają się dla nich istotnym wyzwaniem.

O ile w małych firmach powodzenie na rynku zależy od talentu założyciela do pozyskania klientów na oferowane przez niego i podwładnych produkty oraz usługi, o tyle już w średnich firmach pod względem liczby zatrudnionych o sukcesie na rynku zadecydować może umiejętne wykorzystanie talentów zarówno kierowniczych, jak i ich podwładnych, którzy decydują o jakości i efektywności zaspokojenia potrzeb klientów firmy oraz umiejętnie dążą do pozyskania nowych.

Zainteresowanie osobami utalentowanymi w dużych przedsiębiorstwach wzrosło dzięki publikacji ekspertów firmy McKinsey & Company w 1998 r. Eksperci ci stwierdzili w wyniku przeprowadzonych badań, że obserwowane zdarzenia demograficzne i ekonomiczne skutkują działaniami, które określić można jako „wojna o talenty” [Chambers i in. 1998, s. 44-57]. Dzięki tej publikacji, znaczeniu firmy consultingowej oraz zawartym spostrzeżeniom zwiększyło się zainteresowanie problematyką zarządzania talentami (ZT) zarówno w teorii, jak i w praktyce gospodarczej.

Inne badania zainspirowały firmy do poświęcenia uwagi problematyce zarządzania talentami. Już w 1992 r. B.E. Becker i M.A. Huselid zaobserwowali, przeprowadzając badania w 117 firmach handlowych, że wyniki ekonomiczne osiągnięte przez najlepszych sprzedawców są o 74-100% lepsze od wyników, jakie osiągają sprzedawcy przeciętni [Becker, Huselid 1992, s. 227-233].

Z kolei R. Gandossy i T. Kao na podstawie badań zauważyli, że osiągający najlepsze wyniki są o około 100-150% lepsi od tych, którzy osiągają przeciętne wyniki w podobnych pracach [Gandossy, Kao 2004, s. 18].

W Polsce wzrost zainteresowania się problematyką umiejętnego zarządzania talentami pojawił się w 2005 r. wraz z artykułem T. Listwana [2005] i pozostałymi artykułami zawartymi w książce zatytułowanej *Zarządzanie talentami*, której redaktorem naukowym była Pani Profesor S. Borkowska.

Analiza tych i innych badań oraz własnych obserwacji na temat uzyskiwanych przez poszczególnych pracowników wyników w dłuższej perspektywie czasowej zachęciła wielu menedżerów do zwrócenia większej uwagi na zakładowy proces ZT oraz na wyzwania stojące przed tym procesem. Umiejętna diagnoza tych wyzwań może pomóc w przyszłości podjąć bardziej racjonalne decyzje, mające wpływ na skutki i efekty realizowanego procesu ZT w organizacji. Jest to o tyle istotne, że ów proces ma wpływ na osiągnięte przez firmę wyniki finansowe. Można się o tym przekonać, analizując zarówno własne obserwacje, jak i wyniki badań. Jak zauważa P. Buhler, odnosząc się do badań, ZT miało pozytywne korelacje z wynikami finansowymi przedsiębiorstw [Buhler 2006].

Wyzwania stojące przed menedżerami firm odnośnie do ZT są w dużym stopniu uzależnione od wielkości organizacji, przedmiotu i skali jej działalności, zachowań konkurencji, sytuacji na rynku pracy, posiadanych przez organizację i jej menedżerów doświadczeń w podejściu do utalentowanych pracowników.

Wyzwaniami dla małych firm w obszarze związanym z ZT będą:

- podjęcie działań mających na celu przyciągnięcie do firmy utalentowanych pracowników w obszarach i dziedzinach istotnych dla przetrwania i rozwoju organizacji,
- umiejętne dopasowanie utalentowanych pracowników do wykonywanych przez nich zadań,
- stosowanie rozwiązań zachęcających utalentowanych pracowników do pozostania jak najdłużej w organizacji,
- wspieranie rozwoju pożądanых obecnie i w przyszłości talentów pracowników,
- wspieranie talentów firmy do większego zaangażowania w pracę i wprowadzania przez nich innowacji w produkty, realizowane procesy i usługi,
- uwzględnianie potrzeb talentów.

Z kolei dla firm średnich pod względem liczby zatrudnionych wyzwaniami z obszaru zarządzania utalentowanymi pracownikami są i będą:

- ustalenie rodzajów talentów pożądanych w bliższej i dalszej perspektywie czasowej,
- systematyczne prowadzenie działań identyfikujących talenty pracownicze pożądane obecnie i w przyszłości,
- skupienie uwagi na działaniach przyciągających talenty pożądane do firmy,
- wypracowanie instrumentów przydatnych do skutecznej i efektywnej realizacji poszczególnych funkcji ZT,
- ustalenie podmiotów odpowiedzialnych za poszczególne zadania realizowanego w firmie procesu ZT,
- wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom utalentowanych pracowników,
- wspieranie rozwoju talentów już odkrytych i jeszcze nieodkrytych,
- prowadzenie działań wpływających na zaangażowanie w pracę utalentowanych pracowników i na osiąganie przez nich ponadprzeciętnych wyników w pracy w dłuższej perspektywie czasowej.

Wraz z rozwojem firmy poprzez nowe obszary działalności, nowe rynki zbytu, nowe oddziały i zwiększającą się liczbą zatrudnionych w dużych i bardzo dużych przedsiębiorstwach funkcjonujących globalnie zaobserwować można wśród wielu różnych następujące wyzwania związane z obszarem ZT:

- dążenie do ciągłego doskonalenia procesu ZT w organizacji,
- ustalenie pożądanych rodzajów talentów w bliższej i dalszej perspektywie na podstawie analizy dużej liczby informacji, tzw. big data,
- dbanie o kulturę organizacyjną wspierającą identyfikację i rozwój talentów w firmie,
- stworzenie centrum ekspertów i ekspertyz z obszaru ZT oraz uniwersytetu firmowego,
- dbanie o dobrostan talentów,
- ciągłe wspieranie zaangażowania pracowników i talentów w pracę,
- permanentne prowadzenie controllingu ZT i systematyczne, co 3-4 lata, zlecenie audytu ZT firmom zewnętrznym,
- partnerska współpraca menedżera ds. talentów z centralnym działem personalnym/ZZL oraz menedżerami oddziałów firmy.

3. Propozycje działań dla menedżera ds. talentów, pozwalające sprostać wyzwaniom przyszłości

W dużych przedsiębiorstwach do realizacji zadań z obszaru ZT w strukturze organizacyjnej wydziela się dość często dział ds. talentów, którego menedżer (*Chief Talent Officer* – CTO) podlega bezpośrednio prezesowi zarządu firmy (CEO). Dział ten ma za zadanie współpracować z działem personalnym, natomiast bezpośrednio mu nie podlega. Stworzenie tego działu wynika z praktyki gospodarczej i przekonania poszczególnych prezesów firm co do nadania problematyce ZT rangi i znaczenia w organizacji.

W zależności od specyfiki i wielkości przedsiębiorstwa są stosowane rozwiązania odnośnie do ZT podlegające bezpośrednio menedżerowi ds. talentów, a także menedżerowi odpowiedzialnemu za problematykę zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) (*Chief Human Resource Officer* – CHRO). Ramy artykułu nie pozwalają szerzej opisać szczegółowych rozwiązań organizacyjnych, ale warto się skupić na propozycjach działań menedżera ds. talentów, aby przedstawione wyzwania zostały adekwatnie zagospodarowane i przyniosły oczekiwane efekty.

Dla menedżera ds. talentów niezwykle istotne jest, aby permanentnie doskonalić proces ZT w organizacji. Wiele w tej kwestii zależy od ustalonego budżetu na ten proces oraz przyjętej definicji, kogo zaliczyć do puli talentów² w centrali firmy, w dywizjach firmy oraz lokalnych oddziałach firmy, a także od ustalonych priorytetów co do realizacji poszczególnych funkcji procesu ZT. W praktyce najczęściej do grupy talentów zalicza się wybrany procent najbardziej efektywnych pracowników i jednocześnie posiadających wysoki/duży potencjał pracy. Z kolei do podstawowych funkcji ZT zalicza się: identyfikację talentów, przyciągnięcie utalentowanych pracowników do firmy, rozwój talentów, motywowanie talentów, zatrzymywanie talentów.

Skuteczne realizowanie i doskonalenie procesu ZT w organizacji przez menedżera ds. talentów jest uzależnione od szczegółowej analizy kosztów i korzyści stosowanych rozwiązań w ramach poszczególnych funkcji owego procesu. Ważnym zagadnieniem jest przygotowanie odpowiednich instrumentów ZT i z biegiem czasu modyfikowanie ich elementów składowych, np. rodzajów testów identyfikujących talenty, techniki employer branding, technik rozwoju i motywowania talentów, rodzaju czynników wpływających na zatrzymanie talentów, rodzajów baz danych i rekordów o talentach stosowanych w ramach systemu informacji personalnej.

Adekwatne reagowanie na zachodzące zmiany w gospodarce przez menedżera ds. talentów dużych przedsiębiorstw wymaga umiejętnej analizy dużej liczby informacji i danych. Ważne jest ustalenie rodzajów talentów pożądaných w bliższej i dalszej perspektywie czasowej i podjęcie wobec osób zaliczanych do tych grup odpowiednich działań. Inspirację do ustalenia, jakie rodzaje talentów będą pożądané w przyszłości dla danego przedsiębiorstwa, może stanowić: śledzenie badań naukowych z obszaru ZZL i ZT oraz zagadnień biznesowych, obserwacja sukcesów konkurencji, wypracowane firmowe ustalenia, sugestie doradców firmy i CTO. Analiza wieloletniego funkcjonowania firm dużych na wielu rynkach wskazuje, że niektóre rodzaje talentów są stale pożądané, a niektóre adekwatnie do zachodzących zmian. Wśród stale pożądaných rodzajów talentów wyróżnić można: talenty krytyczne dla

² W literaturze przedmiotu spotkać można wiele podobnych, aczkolwiek w szczegółach różniących się elementów definicji zarówno pojęcia talent, jak i zarządzanie talentami. Wyróżnić można podejście atrybutowe oraz podmiotowe [Jamka 2010, s. 224-233]. W ostatnich kilku latach ukazały się na rynku polskim pozycje zawierające szeroki przegląd polskiej i światowej literatury przedmiotu w tym zakresie, zob. [Janowski 2017, s. 23-70; Chodorek 2016, s. 23-43; Miś, Pocztownski 2016, s. 38-67; Ingram 2016, s. 22-49].

funkcjonowania organizacji, talenty w zakresie przywództwa, w zakresie przetwarzania informacji, przedsiębiorczości, innowacji, interpersonalne, w zakresie sprzedaży, talenty globalne pozwalające skutecznie funkcjonować w świecie globalnego biznesu. Natomiast pozostałe pożądane rodzaje talentów mogą wynikać z procesu produkcyjnego firmy lub rodzaju prowadzonej działalności.

CTO ma m.in. za zadanie tworzenie kultury organizacyjnej wspierającej rozwój talentów. Dbanie o rozwój talentów jest istotne, albowiem jest to ważny czynnik motywujący talenty i zachęcający je do pozostania dłużej w organizacji. Przy rozwoju talentów w firmach globalnych, jak wynika z badań, stosuje się zasadę 70-20-10 dla rozwoju globalnych liderów: 70% rozwoju odbywa się poprzez zdobywanie doświadczenia, wykonując pracę w organizacji, 20% poprzez coaching i mentoring, a 10% poprzez formalny trening i programy rozwoju [Ruddy, Anand 2010, s. 576]. Według nowszych badań przeprowadzonych na ponad 13 000 liderów, 1500 członkach zarządu firmy odpowiedzialnych za globalne zarządzanie zasobami ludzkimi i 2000 organizacji okazało się, że czas spędzony na uczeniu się o przywództwie jest bliższe zasady 55-25-20, a jeżeli chodzi o najwyższą jakość przywódców to 52-27-21 [Sinar i in. 2014, za: Elkeles i in. 2017, s. 133]. W ramach wpływania na kulturę organizacyjną CTO powinien wypracowywać procedury firmowe przymuszające menedżerów i pracowników do wskazywania, jak rozwijają swoje i innych talenty oraz jakie zgłaszają potrzeby rozwojowe, jakie wykorzystują techniki rozwoju, jakie są efekty rozwoju talentów, a także jak wygląda rentowność inwestycji w rozwój talentów³. Wskazane byłoby też rozpropagowanie działań rozwojowych dla już zidentyfikowanych talentów i dla tych, którzy poprzez te działania zidentyfikowali u siebie nowe talenty lub te talenty wskazali inni. Część większych firm tworzy ośrodki rozwoju lub firmowe uniwersytety, których zadaniem jest rozwój i utrzymanie talentów pracowniczych oraz prowadzenie różnego rodzaju analiz związanych z tym rozwojem.

Menedżerowie ds. talentów powinni skorzystać z doświadczeń firmy General Motors i jeśli jeszcze nie mają, to powinni stworzyć i rozwijać centrum ekspertów i ekspertyz z obszaru ZT. Jak podaje CTO firmy GM Ph.D. Michael Arena, centrum takie wypracowuje i rozsyła rozwiązania opracowane centralnie do innych oddziałów firmy, ale też pozyskuje rozwiązania wdrożone np. w Korei czy Brazylii i po odpowiednim wyskalowaniu przesyła do innych regionów [Arena 2015, s. 52-53]. Dzięki takim centrom można wymieniać poglądy i się wzajemnie inspirować niełatwą tematyką, jaką jest zarządzanie ponadprzeciętnymi pracownikami wywodzących się ze zróżnicowanych kulturowo krajów czy regionów.

Dla utalentowanych pracowników niezwykle ważnym zagadnieniem jest uzyskanie tzw. dobrostanu w pracy (*well-being*). L. Koziół i B. Buzowska dobrostan

³ Szerzej o tym, jak rozwijać talenty oraz jak wygląda na ten temat praktyka w Polsce w oparciu o badania sondażowe 29 przedsiębiorstw deklarujących posiadanie programu rozwoju talentów zob. [Kopeć 2014, s. 78-113].

w pracy interpretują jako: „zaspokojenie istotnych potrzeb pracowników, daje im poczucie bezpieczeństwa w pracy i satysfakcję z pracy” [Kozioł, Buzowska 2016, s. 40].

Pracownicy w organizacji, w tym również ci zaliczani do grupy talentów, w wyniku zdobywanego doświadczenia są świadomi, że uzyskanie ponadprzeciętnych wyników w pracy jest w dużym stopniu uzależnione od spełnienia przez firmę wielu indywidualnych potrzeb danego pracownika, które dla niego wiążą się z dobrostanem w pracy. Dla każdego pracownika są one nieco inne co do skali, ale też dość często podobne. Gdy nie są one spełniane w satysfakcjonujący sposób dla pracownika, próbuje on to zmienić w firmie, a jeżeli mu się to nie udaje w firmie, to ją zmienia. Szczególnie nastawione na zmiany, aby uzyskać dobrostan w pracy, są osoby utalentowane. Dlatego też CTO powinien mieć wiedzę na temat dobrostanu w pracy pracowników utalentowanych i adekwatnie do zgłaszanych potrzeb działać, aby nie utracić ponadprzeciętnych pracowników. W tym celu powinien zlecić badania: jakie czynniki i na jakim poziomie decydują o dobrostanie osób utalentowanych w pracy, jakich zmian oczekują osoby zaliczane do puli talentów, jak oceniany dobrostan w pracy przekłada się na wyniki pracy talentów, jakie są wyniki szacowania kosztów i korzyści wprowadzanych rozwiązań związanych z kształtowaniem dobrostanu w pracy talentów firmy.

Relevantnym wyzwaniem dla menedżera ds. talentów jest ciągle wspieranie zaangażowania pracowników i talentów w pracę po to, aby zidentyfikowali oni swoje talenty i je odpowiednio wykorzystali, osiągając w dłuższej perspektywie czasowej ponadprzeciętne wyniki w pracy. Jak zatem CTO powinien wspierać zaangażowanie talentów? Po pierwsze, podchodzić do każdego utalentowanego pracownika w sposób elastyczny i indywidualny, uwzględniając jego potrzeby i to samo sugerując bezpośrednio przełożonemu, aby tak postępował wobec talentu, oraz go z tego rozliczając. Po drugie, w działaniach wobec talentów istotne jest też uwzględnienie zaleceń ekspertów w tej kwestii. M. Juchnowicz zauważa: „Osiągnięcie efektywnego zaangażowania wymaga więc znalezienia odpowiedniej równowagi między motywatorami zewnętrznymi (podwyżki płac, awans, nagrody) a motywatorami wewnętrznymi, takimi jak zwiększona samodzielność, możliwość rozwoju, poczucie dokonania, różne formy partycypacji” [Juchnowicz 2010, s. 118].

Wiele korzyści dla CTO w obszarze sprawnego i efektywnego ZT może przynieść pomiar i ocena tego procesu [Purgał-Popiela 2016, s. 156-182]. Dzięki dokonanym pomiarom realizacji poszczególnych elementów procesu ZT i osiąganym dzięki temu wynikom pracy osób zaliczanych do grupy talentów menedżer ds. talentów w przyszłości będzie mógł podjąć bardziej racjonalne decyzje, czy ten proces modyfikować i jak. Dlatego też wyzwaniem dla niego będzie permanentne prowadzenie controllingu ZT. Opracowanie tego instrumentu i jego wdrożenie do praktyki powinno wynikać z przyjętej koncepcji stosowania w firmie controllingu i być kompatybilne z controllingiem personalnym prowadzonym przez centralny dział personalny/ZZL [Kopeć 2012, s. 198-206]. Uzyskiwane w wyniku analiz controllingu ZT

dane i informacje mogą być przydatne do ustalenia norm i standardów w procesie ZT oraz stanowić wytyczne, co należałoby w przyszłości w realizowanym procesie usprawnić. Wielce pożyteczne mogłyby być też wyniki audytu ZT zlecane firmom zewnętrznym co 3-4 lata. Spojrzenie na zagadnienie i wnioski ekspertów zewnętrznych mogłyby zainspirować CTO co do priorytetów na przyszłość odnośnie do ZT.

Ważnym wyzwaniem dla menedżera ds. talentów jest ustalenie odpowiednich zasad współpracy z centralnym działem personalnym/ZZL, z menedżerami oddziałów firmy i tamtejszymi specjalistami ds. talentów. Wielce pomocne w tym zakresie byłyby szczegółowe zapisy na temat tej współpracy w opisach stanowisk pracy lub umowach o pracę/kontraktach menedżerskich oraz ustalenie tej współpracy jako jedno z kryteriów formalnej oceny tych menedżerów.

4. Zakończenie

W dobie szybkiego postępu technicznego i organizacyjnego oraz turbulencji otoczenia menedżerowie dużych przedsiębiorstw zdają sobie sprawę z roli osób utalentowanych w prowadzeniu działań pozwalających firmie przetrwać i dalej się rozwijać. Wyrazem tego w wymiarze organizacyjnym jest wydzielenie działu ds. talentów, którego menedżer bezpośrednio podlega prezesowi zarządu. W artykule ukazano wyzwania, przed jakimi stoi menedżer ds. talentów dużych organizacji działających na wielu rynkach. W oparciu o przegląd literatury przedmiotu i własne przemyślenia zaproponowano podjęcie przez tych menedżerów odpowiednich działań, oraz zasugerowano, jakie instrumenty mogłyby być wykorzystane w tych działaniach, aby sprostać w sposób skuteczny i efektywny tym wyzwaniom.

Literatura

- Arena M., 2015, *What transformation looks like a GM*, People+Strategy, Summer, vol. 38, issue 3.
- Becker B.E., Huselid M.A., 1992, *Direct estimates of SDy and the implications for Utility Analysis*, Journal of Applied Psychology, vol. 77, no. 3.
- Borkowska S. (red.), 2005, *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Buhler P., 2006, *Managing in the new millennium: Are you addressing the talent shortage*, SuperVision, November, vol. 67, no. 11.
- Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S.M., Michaels E.G., 1998, *The war for talent*, McKinsey Quarterly, no. 3.
- Chodorek M., 2016, *Uwarunkowania zarządzania talentami w przedsiębiorstwie w kontekście teorii pozytywnego zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Elkeles T., Phillips J.J., Pulliam Phillips P., 2017, *Chief Talent Officer; The Evolving Role of the Chief Learning Officer*, second edition, Routledge, Taylor&Francis Group, London – New York.
- Gandossy R., Kao T., 2004, *Talent wars: out of mind, out of practice*, HR. Human Resource Planning, vol. 27, no. 4.
- Ingram T., 2016, *Zarządzanie talentami i pracownikami w dojrzałym wieku w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

- Jamka B., 2010, *Podmiotowe a atrybutowe zarządzanie talentami*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 115.
- Janowski A., 2017, *Zarządzanie talentami w kontekście efektywności organizacji na przykładzie zakładów ubezpieczeń na życie*, Difin, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2010, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Kopeć J., 2012, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, ZN Seria Specjalna: Monografie, nr 209, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kopeć J., 2014, *Rozwój talentów*, [w:] Oczkowska R., Bukowska U. (red.), *Rozwój zasobów ludzkich organizacji*, Difin, Warszawa.
- Kozioł L., Buzowska B., 2016, *Praktyki nadzorcze i zarządcze a dobrostan pracowników*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 29, nr 1.
- Listwan T., 2005, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Miś A., Pochtowski A., 2016, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] Pochtowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Purgał-Popiela J., 2016, *Pomiar i ocena w zarządzaniu talentami*, [w:] Pochtowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Ruddy T., Anand P., 2010, *Managing talent in global organizations*, [w:] Silzer R., Dowell B.E. (eds.), *Strategy-Driven Talent Management, A Leadership Imperative*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco.
- Sinar E., Wellins R., Ray R., Abel A.L., Neal S., 2014, *Ready-Now Leaders: Meeting Tomorrow's Business Challenges; Global Leadership Forecast 2014/2015*, The Conference Board and DDI research report.