

**Bogusz MIKUŁA**

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska

ORCID: 0000-0002-5378-9768

## ZARZĄDZANIE TALENTAMI W ORGANIZACJACH OPARTYCH NA WIEDZY – ISTOTA, MODELE, PROBLEMY

### Streszczenie

Zarządzania talentami to zarządzanie skoncentrowane są na: (1) ludziach i ich talentach, (2) procesach na nich skierowanych bądź z ich udziałem, związanych z identyfikacją, wejściem, przejściem i rozwojem oraz wyjściem talentu z organizacji, a także na kształtowaniu relacji z utalentowanymi ludźmi przed i po zaistnieniu współpracy, (3) warunkach ich egzystencji w organizacji lub współpracy.

Artykuł ma charakter teoretyczny. Jego celem jest przedstawienie zarządzania talentami, dostosowanego do organizacji opartych na wiedzy. Scharakteryzowano w nim organizacje oparte na wiedzy, istotę zarządzania talentami im dedykowanego, wybrane modele zarządzania talentami, w tym w organizacji opartej na wiedzy.

W artykule omówiono też wybrane czynniki obniżające sprawność zarządzania talentami: negatywna marka pracodawcy, brak zaufania, ograniczenie kontaktów i współpracy utalentowanego pracownika z otoczeniem, niedocenywanie talentów oraz brak uznania, brak zaangażowania w zarządzanie talentami najwyższych kadr kierowniczych, tworzenie atmosfery zagrożenia utratą miejsca pracy, tolerancja występowania antytalentów w organizacji, brak cech charakterystycznych dla organizacji opartych na wiedzy.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie talentami, organizacja oparta na wiedzy, model zarządzania talentami w organizacji opartej na wiedzy, sprawność zarządzania talentami.

## TALENT MANAGEMENT IN KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATIONS – ESSENCE, MODELS, PROBLEMS

### Summary

Talent management focuses on: (1) individuals and their talents, (2) processes directed at them or involving them, related to the identification, entrance, transition, development, and exit of talent from the organization, as well as on building relationships with talented individuals before and after collaboration, (3) the conditions of their existence within the organization or collaboration.

The article is theoretical. Its aim is to present talent management tailored to knowledge-based organizations. The paper characterizes knowledge-based organizations, the essence of talent management dedicated to them, selected talent management models including those in knowledge-based organizations.

The article also discusses selected factors that reduce the efficiency of talent management: negative employer branding, lack of trust, limited contact and collaboration of talented employees with their environment, underestimation of talents and lack of recognition, lack of commitment

to talent management by top management, creating an atmosphere of job insecurity, tolerance of anti-talents within the organization, and lack of characteristic features of knowledge-based organizations.

**Keywords:** talent management, knowledge-based organization, talent management model in knowledge-based organization, talent management efficiency.

## Wprowadzenie

Współczesna gospodarka najczęściej określana jest jako nowa gospodarka lub gospodarka oparta na wiedzy. Gospodarka oparta na wiedzy to efekt wielu zmian, jakie dokonywać zaczęły się już w latach 60. XX wieku, ale ich intensyfikacja nastąpiła w latach 90. Rozwój nauki, postępująca globalizacja, wzrost poziomu konkurencji, zmiany rynkowe (w tym na rynku finansowym i pracy), zmiany w funkcjonowaniu organizacji, będące efektem zastosowania nowych technologii, głównie informatycznych, doskonalenie organizacji przedsiębiorstw i pojawienie się nowych koncepcji organizacji i zarządzania, wzrastająca turbulencja otoczenia i towarzyszące tym procesom zmiany społeczne (w tym poziomu wykształcenia), a z tego wynikająca rosnąca aktywność ekonomiczna oraz rosnący dynamizm przedsiębiorców (por.: Balcerzak, 2009, s. 714), to chyba podstawowe przyczyny procesu przekształcenia gospodarki industrialnej w opartą na wiedzy. Wyróżnikiem gospodarki opartej na wiedzy jest również Przemysł 4.0. Bazując na cyfryzacji, doprowadził do zaawansowanej integracji poziomego łańcucha wartości oraz usieciowienia gospodarki, a zaawansowane technologie w istotnym stopniu wpływają na funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw i wytwarzające się między nimi zależności oraz relacje<sup>1</sup> (Tomaszuk, 2018). Ważną rolę w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy odgrywają tworzące wiedzę uniwersytety i instytuty naukowe, ale większą rolę przypisuje się organizacjom biznesowym, które generują wiedzę oraz ją komercjalizują (Ivanović, 2019).

Odejście od gospodarki industrialnej, turbulentne otoczenie, postęp technologiczny i wzrost konkurencji globalnej wymusiły konieczność przyjęcia przez kierownictwa oraz pracowników odmiennych sposobów myślenia na temat pracy, a także sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw. Przykładowe to: systemowo-organiczne i zintegrowane patrzenie na organizację, myślenie przekrojowe w aspektach współzależności elementów organizacji i organizacji oraz otoczenia, dostrzeganie złożoności, wielowymiarowości i zróżnicowania, w zmianach stosowanie zasady „pędu”, by uzyskać efekt „kuli śnieżnej”, ustawiczne uczenie się i korygowanie błędów (por.: Anderson, Ackerman, Anderson, 2001; Mięka, Winkler, 2002). Do tego dodać można szczególne zainteresowanie budowaniem kapitału ludzkiego organizacji, którego trzonem są pracownicy wiedzy i talenty.

Obecnie zaobserwować można rzeczywisty pęd światowej gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, a dalej do gospodarki wiedzy. Proces ten jednak bywa spowalniany różnymi zdarzeniami, które są typowe dla światowej polityczno-gospodarczej

---

<sup>1</sup> Istnieją badania pokazujące ograniczony wpływ Przemysłu 4.0 na łańcuchy dostaw, natomiast przeważający wpływ na wewnętrzne czynniki organizacji (np. na produktywność oraz integrację wewnętrzną) (Yüksel, 2022).

i społecznej rzeczywistości, np. kryzys finansowy, lokalne konflikty militarne, migracje ludności czy protesty wobec zielonego ładu i równoważonemu rozwojowi. Faktyczne zaistnienie orientacji na wiedzy nastąpi dopiero wówczas, gdy wszystkie grupy społeczne, tj. pracodawcy i pracownicy, naukowcy i nauczyciele, przywódcy gospodarczy oraz polityczni, konsumenci i producenci, urzędnicy i rolnicy itd., rozpoznają prawdziwą naturę zachodzących zmian i zaczną stosować zasady oraz oparte na nich sposoby myślenia, adekwatne do nowych warunków. Orientacja na wiedzy obejmuje wartości, zasady oraz poglądy leżące u podstaw gospodarki opartej na wiedzy, organizacji opartej na wiedzy, zarządzania wiedzą i innych koncepcji zarządzania, koncentrujących się na zasobach niematerialnych, zwłaszcza tych, których nośnikiem są ludzie. Jedną z takich koncepcji jest zarządzanie talentami, które powinno być nieodłącznym elementem zarządzania organizacją opartą na wiedzy.

Artykuł ma charakter teoretyczny. Powstał on w oparciu o dokonany przegląd literatury przedmiotu z zakresu zarządzania talentami, a jego celem jest uporządkowanie i zaprezentowanie wybranych elementów teorii zarządzania talentami w kontekście specyfiki organizacji opartej na wiedzy. Dlatego też w pierwszej kolejności opisano podstawowe cechy organizacji opartej na wiedzy, aby następnie przedstawić istotę zarządzania talentami, jego wybrane modele i wybrane czynniki utrudniające sprawne zarządzanie talentami.

## **1. Współczesna rzeczywistość organizacji – organizacje oparte na wiedzy**

Ujęcie przedsiębiorstwa jako organizacji opartej na wiedzy wywodzi się z podejścia zasobowego, a wiedzę traktuje się jako najważniejszy zasób strategiczny tej organizacji, który jest głównym źródłem produktywności (Zahari, Ab Rahman, Othman, Wahab, 2013) i rozwoju.

Za organizacje oparte na wiedzy chyba najczęściej uznaje się firmy wysokich technologii, które jako organizacje o dużym zapotrzebowaniu na wkład naukowy, wysoki poziom wykształcenia kadr i kadry zarządzającej, tworzą, gromadzą i rozpowszechniają nową wiedzę (Zakrzewska-Bielawska, 2010). Jednocześnie organizacje oparte na wiedzy to organizacje uczące się, koncentrujące się na realizowanym w sposób ciągły procesie zdobywania i rozwoju wiedzy, które wykorzystując najnowocześniejsze technologie informacyjne, wchodzą w różnego rodzaju powiązania z organizacjami otoczenia, tworząc organizacje sieciowe i wirtualne dla zrealizowania wyznaczonych celów. Zasadniczą częścią organizacji opartej na wiedzy jest system zarządzania wiedzą (Mikuła, 2005). W tego rodzaju organizacjach zakłada się, że na ich przyszłość wpływają wszyscy pracownicy. Z tego też względu zachęca się pracowników do posiadania pasji nauki, stałego podnoszenia umiejętności oraz wnoszenia własnego wkładu w bliską i dalszą przyszłość firmy, jak również stwarza się warunki dla ustawicznego rozwoju i twórczości zatrudnionych (Stempnakowski, 2013). W tabeli 1 przedstawiono cechy organizacji opartej na wiedzy rozszerzające jej istotę.

Tabela 1

*Charakterystyka organizacji opartej na wiedzy*

<b>Cechy organizacji opartej na wiedzy</b>
<b>M. Morawski (2006)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– w procesie zarządzania uwaga jest głównie skupiona na niematerialnych wartościach organizacji (tworzących kapitał intelektualny całej organizacji) jako dźwigni podnoszącej poziom konkurencyjności na rynku, a wiedza jest zasadniczym czynnikiem wytwórczym,</li> <li>– zarządzanie jest zorientowane na twórcze, przeniknięte intelektualnymi impulsami łączenie okazji, szans i nadziei, jakie niesie z sobą nieprzewidywalna przyszłość – z perfekcyjnymi kompetencjami pracowników i organizacji, pozwalającymi na opanowanie i ukierunkowanie narastającej złożoności,</li> <li>– zarządzanie jest wewnętrznie spójne, granice między obszarami funkcjonalnymi są zacierane dzięki dodatnim sprzężeniom zwrotnym, wynikającym z ciągłej wymiany informacji i budowaniu na jej podstawie wszechstronnej wiedzy o klientach, dostawcach, konkurentach, technologiach i produktach,</li> <li>– oferowanie usług i produktów wiedzochłonnych (nasyconych wiedzą w postaci technologii, techniki wspartej narzędziami informatyki, patentów, programów, metod i technik organizacyjno-zarządczych itd.),</li> <li>– nastawienie na tworzenie dogodnych warunków współpracy, wymiany poglądów, inicjowania i podtrzymywania kontaktów zawodowych oraz pozazawodowych, co w rezultacie ma prowadzić do powstania środowiska sieciowego, gdzie na zasadzie synergicznego łączenia kompetencji i zasobów są generowane nowatorskie pomysły i rozwiązania,</li> <li>– system zarządzania wiedzą tworzy spójną całość z innymi kluczowymi elementami zarządzania: strategią, strukturą, procedurami i kulturą organizacyjną,</li> <li>– wspieraniu zarządzania wiedzą służą przede wszystkim otwarte systemy komunikacyjne, zapewniające dostępność, wszechstronność i aktualność informacji dzięki wdrożeniu elektronicznych narzędzi informatycznych oraz zespołowe formy pracy i współpracy,</li> <li>– współpraca i współdziałanie (na różnych zasadach formalno-prawno-organizacyjno-czasowych) ze specjalistami najwyższej klasy, określanymi mianem pracowników wiedzy, posiadającymi kompetencje niezbędne z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej organizacji,</li> <li>– zaangażowani intelektualnie pracownicy, a mobilizowaniu pomysłowości ma służyć podmiotowe podejście do pracowników, zachęcające i sprzyjające samoorganizacji;</li> <li>– wykreowanie kultury wspólnoty profesjonalistów, afirmującej dialog, partnerstwo, zaufanie oraz odpowiedzialność,</li> <li>– wiedza jest wykorzystywana na rzecz klienta, któremu oferuje się wartości oparte na profesjonalizmie i partnerstwie we wzajemnych relacjach.</li> </ul>
<b>A. Zakrzewska-Bielawska (2010)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– koncentruje się na projektowaniu i stosowaniu technologii, informacji i wiedzy. Tworzy, wykorzystuje i rozpowszechnia nową wiedzę oraz umiejętności,</li> <li>– neguje stereotypy i na bieżąco dostosowuje swoje metody działania do aktualnej sytuacji, modyfikuje wewnętrzną organizację,</li> <li>– dominującymi atutami są wiedza i zasoby intelektualne, które stale rozwija się i doinwestowuje,</li> <li>– wykorzystuje doświadczenie do tworzenia nowej wiedzy i kontrolowania nabytych umiejętności. Powiększane i aktualizowane doświadczenie pozwala jej opanować nowe koncepcje i eksperymentować,</li> <li>– panuje w niej wysoka tolerancja niepewności i atmosfera twórczego chaosu, a niezwykle wydarzenia postrzegane jako źródło inspiracji,</li> <li>– główne wartości organizacji to: jakość, obsługa klienta, różnorodność, innowacyjność, relacje,</li> <li>– zbiorowe uczenie się i dzielenie się wiedzą, otwartość na krytykę,</li> <li>– ścisła współpraca z partnerami oparta na zaufaniu oraz angażowanie klientów do współpracy,</li> <li>– budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o unikalne kompetencje,</li> <li>– duża zmienność i mobilność uczestników organizacji dzięki rotacji oraz harmonijna współpraca;</li> <li>– struktury o dużej dynamice zmian, wspierające uczenie się, zachowujące dużą autonomię pracowników popartą wiedzą i profesjonalizmem.</li> </ul>

**Z. Stempnakowski (2013)**

- wysoka kultura, otwartość na otoczenie i nowe rozwiązania,
- wrażliwość i elastyczność na różnorodne zjawiska zewnętrzne i szybkość reakcji,
- płaska struktura organizacyjna, struktura sieciowa lub koncepcja organizacji o rozmytych granicach, w szczególności z sektorami B + R i szkół wyższych,
- zasada myślenia systemowego,
- demokratyzacja zarządzania i tworzenie wysokiej kultury wolności,
- delegowanie uprawnień i odpowiedzialności,
- udział zatrudnionych w zarządzaniu firmą,
- pełna otwartość komunikacyjno-informacyjna, umożliwiająca szybki transfer informacji oraz wiedzy, idei, praktyk, procesów i procedur,
- efektywnie funkcjonujący system zarządzania wiedzą i wielość narzędzi wiedzy,
- wysoka kultura i atmosfera sprzyjająca swobodnej przedsiębiorczości i innowacjom,
- kultura zachęcająca do pasji i podejmowania wyzwań, eksperymentowania, konfrontacji odmiennych poglądów,
- nastawienie na ciągłą edukację i rozwój pracowników,
- praca zespołowa w oparciu o wiedzę wszystkich pracowników,
- rozwinięte systemy motywacyjne, nie tylko pieniężne,
- orientacja na wszystkich klientów.

**B. Mikula (2023a)**

- koncentracja na wiedzy jako najważniejszym zasobie organizacji,
- praktykowanie zarządzania opartego na wiedzy,
- zarządzanie wiedzą,
- posiadanie wizji organizacji i wizji wiedzy,
- posiadanie strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą,
- kształtowanie warunków sprzyjających zarządzaniu wiedzą, w tym stosowanie reguły zapasu,
- redundancja informacji, wiedzy, działań i obowiązków,
- planowanie i kontrolowanie przedsięwzięć z zakresu zarządzania wiedzą,
- organizowanie i dostępność wiedzy,
- kreowanie wiedzy i innowacji,
- otwartość procesów innowacyjnych,
- zarządzanie kapitałem ludzkim,
- koncentracja na ludziach, procesach i technologiach,
- traktowanie ludzki jako źródło zysków,
- autonomia ludzi,
- komunikacja oparta na dialogu,
- podstawowym kierunkiem inwestycji są zasoby niematerialne,
- organizacyjne uczenie się jako element codziennej pracy,
- struktura organizacyjna o dużej elastyczności, oparta na zespołowych formach organizacji pracy i charakteryzująca się swobodą angażowania się jej części do realizacji przedsięwzięć,
- współdziałanie w ekosystemie biznesu,
- bliskość klienta i zarządzanie relacjami z klientem (CKM) oraz wiedzą klienta (CKM),
- adaptacyjność,
- zespołowość i wspólnotowość,
- kultura organizacyjna sprzyjająca poczuciu przebywania we wspólnocie profesjonalistów, partnerów w dążeniu do realizacji wspólnie obranych celów,
- ocena funkcjonowania organizacji oparta na wskaźnikach ekonomicznych i jakościowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury podanej w tabeli.

Szczególnie podkreślić należy taką cechę organizacji opartych na wiedzy, jaką jest współpraca z różnorodnymi podmiotami otoczenia. Do strategicznych form współpracy zaliczają się alianse strategiczne, wspólne przedsięwzięcia, koalicje, konsorcja, holdingi, outsourcing, franczyzy i przedsięwzięcia kooperacyjne. Realizowane zarządzanie oparte na wiedzy koncentruje się na wspólnym wykorzystaniu wiedzy i kapitału ludzkiego, technologii, współdzieleniu własności intelektualnej i pozwala minimalizować ryzyko oraz indywidualnie ponoszone koszty przedsięwzięć (Mikuła, 2019). Współpraca w istotnym stopniu sprzyja wymianie wiedzy, wspólnemu jej wykorzystaniu oraz jej komercjalizacji<sup>2</sup>.

Korzyści płynące ze współpracy organizacji opartej na wiedzy z innymi podmiotami otoczenia wynikają z uzyskania renty relacyjnej, związanej z: 1) zasobami dedykowanymi relacji, 2) rutynami wymiany wiedzy, 3) komplementarnością zasobową i kompetencyjną, 4) efektywną koordynacją (Czakon, 2017).

Jednym z podstawowych sposobów prowadzących do sukcesu w biznesie jest „wyzwalanie” kreatywności (Garbarski, 2021). Przekłada się ona na późniejsze wyniki w pracy i poziom konkurencyjności organizacji opartej na wiedzy, a zwłaszcza jest podstawą uzyskania wyróżniającej wiedzy i innowacji. Dlatego tak istotne jest pozyskanie do współpracy ludzi kreatywnych, utalentowanych w tym zakresie, ale też posiadających požądane przez organizację inne ponadprzeciętne zdolności. Wobec tego ważnym podsystemem zarządzania w organizacji opartej na wiedzy jest zarządzanie talentami.

## 2. Istota zarządzania talentami

Zarządzanie talentami nie ma jeszcze jasnego i jednoznacznego znaczenia. Wielość pojęć ujawnia potrzebę badań, które przyniosą znaczący postęp w zrozumieniu tematu (Ferrazza, Burtet, Scheffer, 2015).

Zarządzanie talentami oznacza różne rzeczy dla różnych organizacji, ale i różnych teoretyków. Odnoszone jest do procesu, który rozwija i włącza nowych członków do „siły roboczej” oraz rozwija i utrzymuje istniejące zasoby ludzkie, a zasadniczo ma na celu wyróżnienie osób o wysokim potencjale, rozumianym jako talent, w ramach zajmowanego stanowiska pracy. Dla niektórych jest to więc zarządzanie wartościowymi osobami posiadającymi „duże możliwości”, podczas gdy dla innych jest to ogólne zarządzanie talentami – przy założeniu, że każda osoba ma w sobie coś z talentu, który wymaga zidentyfikowania i uwolnienia (Alonso-Carbonell, García-Milian, López-Puig, Amador-González, 2018).

A. Skuza (2018) relacjonuje występowanie trzech grup definicji zarządzania talentami (przykłady przytoczonych typów definicji przedstawiono w tabeli 2):

- 1) jako zestawu typowych praktyk i działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi;
- 2) jako procesy zapewniające odpowiedni przepływ pracowników pomiędzy stanowiskami (skoncentrowane na planowaniu sukcesji albo planowaniu zasobów ludzkich);

---

<sup>2</sup> Badania prowadzone wśród przedsiębiorstw niemieckich wykazały, że najważniejszym powodem do zawierania aliansów w zakresie badań i rozwoju jest możliwość wykorzystania efektu synergii dzięki wymianie i rozwojowi wiedzy technicznej. Podobne wnioski wynikają z badań przeprowadzonych w Japonii, gdzie okazało się, że główną przyczyną współpracy przy rozwijaniu nowych technologii jest zróżnicowanie umiejętności pracowników. Jest to szczególnie ważne, gdy działalność organizacji wymaga zaangażowania wiedzy z różnych zakresów (Łukasik, 2010).

- 3) jako zarządzanie skoncentrowane się na talencie, z założeniem, że podstawowym wyróżnikiem przewagi konkurencyjnej jest człowiek, jego umiejętności oraz potencjał.

Zarządzanie talentami w szerokim znaczeniu można sprowadzić do realizacji funkcji zarządzania, skoncentrowanych na zadaniach operacyjnych związanych z rekrutacją i selekcją, adaptacją, rozwojem, oceną, wynagradzaniem, tworzeniem warunków pracy, przemieszczaniem i zwalnianiem utalentowanych pracowników. W wąskim znaczeniu jest działalnością polegającą na doborze i wykorzystaniu odpowiednich instrumentów (narzędzi prawnych, finansowych, społecznych, organizacyjnych i technicznych), za pomocą których stworzone zostaną warunki do zgromadzenia talentów i optymalnego ich wykorzystania (Mikuła, Morawski, 2008).

Tabela 2

*Przykłady definicji zarządzania talentami*

<b>Sposób definiowania</b>	<b>Autor/autorzy</b>	<b>Definicja zarządzania talentami</b>
jako procesy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi	A. Miś, A. Pochtowski (2008, s. 50)	Zarządzanie talentami obejmuje takie same lub podobne kluczowe procesy, jakie podejmowane są w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, lecz – poza typowymi – często wykorzystywane są bardziej wyrafinowane techniki i metody.
	L. Claus (2019, s. 208)	Zarządzanie talentami praktykowane przez globalne i innowacyjne firmy to zestaw zrównoważonych strategii organizacyjnych, które wykorzystują kapitał ludzki w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej organizacji, a także portfel zintegrowanych działań HR, których efektem jest zapewnienie właściwym ludziom właściwych kompetencji na właściwym stanowisku, we właściwym miejscu i za odpowiednią cenę.
jako procesy zapewniające odpowiedni przepływ pracowników pomiędzy stanowiskami	R. Silzer, B.E. Dowell (2010, s. 18)	Zarządzanie talentami to zintegrowany zbiór procesów, programów i norm kulturowych w organizacji, zaprojektowany i wdrożony w celu przyciągania, rozwijania, wdrażania i zatrzymywania talentów dla osiągnięcia celów strategicznych i spełnienia przyszłych potrzeb biznesowych.
	S.R. Chowdhury, M.S. Tasfiq, A.K.M. Asaduzzaman (2018, s. 79)	Zarządzanie talentami obejmuje identyfikację zasobu talentów, selekcję na podstawie wymaganej wiedzy i umiejętności, wybór na bazie oceny, integrację nowych pracowników z organizacją, utrzymanie talentów, rozwój, przemieszczanie czyli obsada stanowisk, odnawianie zasobów ludzkich potrzebnych organizacji.
jako zarządzanie skoncentrowane na talencie	B. Mikuła (2001, s. 56)	Zarządzanie talentami koncentruje się na talentach, a więc wyjątkowych umiejętnościach i specyficznych uzdolnieniach.
	F.A. Rostam (2019, s. 78)	Zarządzanie talentami to umiejętność tworzenia i wykorzystywania talentów do osiągnięcia celów organizacji. Termin ten obejmuje szeroką gamę talentów, takich jak talenty technologiczne, talenty menedżerskie itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury podanej w tabeli.

Do zarządzania talentami można jednak podejść bardziej kompleksowo, przyjmując, że polega na realizacji funkcji zarządzania (z wykorzystaniem różnego rodzaju instrumentów), które skoncentrowane są na (Mikuła, 2023b):

- ludziach i ich talentach;
- procesach na nich skierowanych bądź z ich udziałem, związanych z identyfikacją, wejściem, przejściem i rozwojem oraz wyjściem talentu z organizacji, a także kształtowania relacji z utalentowanymi ludźmi przed i po zaistnieniu współpracy;
- warunkach ich egzystencji w organizacji bądź współpracy.

Można więc wskazać czwarte ujęcie istoty zarządzania talentami, które wynika bezpośrednio z istoty zarządzania skoncentrowanego na zasobach, procesach oraz warunkach, i stanowi holistyczne bądź inaczej mówiąc – systemowe ujęcie zarządzania talentami. Podkreślić należy również fakt, że nie ogranicza ono objętych zarządzaniem zasobów, działań i warunków jedynie w odniesieniu do kandydatów do pracy lub już zatrudnionych pracowników, ale może rozszerzyć swój zasięg także na innych ludzi pracujących obecnie bądź w przyszłości dla organizacji, m.in. klientów, pracowników innych firm lub byłych pracowników.

Definicje zarządzania talentami nie obrazują całości złożoności działań, jakie konieczne są do realizacji w organizacji. Przykładowo, w ramach zarządzania talentami konieczne jest m.in. (Cannon, McGee, 2012; Gottwald-Białdyga, 2018):

- sformułowanie odpowiedniej strategii organizacji w celu określenia jej potrzeb, aby zrealizować swój plan biznesowy teraz i w przyszłości;
- sformułowanie procedur, które pozwolą przeprowadzić pomiar posiadanych i pożądaných kompetencji;
- dobór odpowiednich narzędzi, dających możliwość indywidualnego podejścia do pracowników utalentowanych;
- zidentyfikowanie niezbędnych sposobów do pozyskania i zatrzymania osób niezbędnych organizacji do osiągnięcia sukcesu;
- wybór metod zwalniania pracowników niespełniających określonych wymagań organizacji;
- doskonalenie polityki personalnej w organizacji dzięki ciągłemu monitorowaniu efektów, co w przyszłości zapewni wysoką pozycję na rynku konkurencyjnym przy wykorzystaniu dostępnych zasobów ludzkich.

### 3. Wybrane modele zarządzania talentami

Aby skutecznie zarządzać talentami, organizacje muszą kierować się określonymi modelami, które pomagają im w sprawnym funkcjonowaniu (Rostam, 2019). Literatura jest bogata w propozycje modeli zarządzania talentami<sup>3</sup>. Poniżej przedstawiono przykłady.

Stosunkowo prostym modelem zarządzania talentami jest model DNA (tabela 3). Model ten zakłada, że podstawą DNA organizacji są zdolności. Sam model powinien mieć praktycznie zastosowanie w każdym procesie podaży i popytu w obszarze HR (czyli zasobów ludzkich) – niezależnie od tego, czy jest to rekrutacja, wprowadzenie do pracy, obsadzanie stanowisk czy rozwój (Rostam, 2019).

<sup>3</sup> Zob. np.: „Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze”, J. Mróz, 2015, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2(23), s. 93-107.



Model zarządzania talentami S.R. Chowdhury, M.S. Tasfiq i A.K.M. Asaduzzaman (2018) przedstawia trzy podstawowe zadania: rekrutację/identyfikację talentów, utrzymanie i rozwój, a także nagradzanie. Jednocześnie mocno sygnalizuje korzyści, jakie można osiągnąć zarządzając talentami (rysunek 1), co może zachęcać kadry kierownicze do wdrożenia i utrzymania realizacji koncepcji.

Tabela 3

*Model zarządzania talentami DNA*

<b>Punkt wyjścia DNA</b>	<b>Nawigacja</b>	<b>Punkt przybycia</b>
Przekładanie wizji organizacji na cele i mapowanie wymaganego poziomu zdolności oraz kompetencji do osiągnięcia celów.	Dostosowanie indywidualnych wartości i wizji do wartości i wizji organizacji.	Jasne zrozumienie różnorodnych ról w organizacji i docenienie wartości dodanej własnej oraz innych, prowadzącej do budowania kultury zaufania, dzielenia się.

Źródło: „A Review of Talent Management as a Key in any Organizations”, F.A. Rostam, 2019, *The International Journal of Indian Psychology*, 7(3), s. 81.

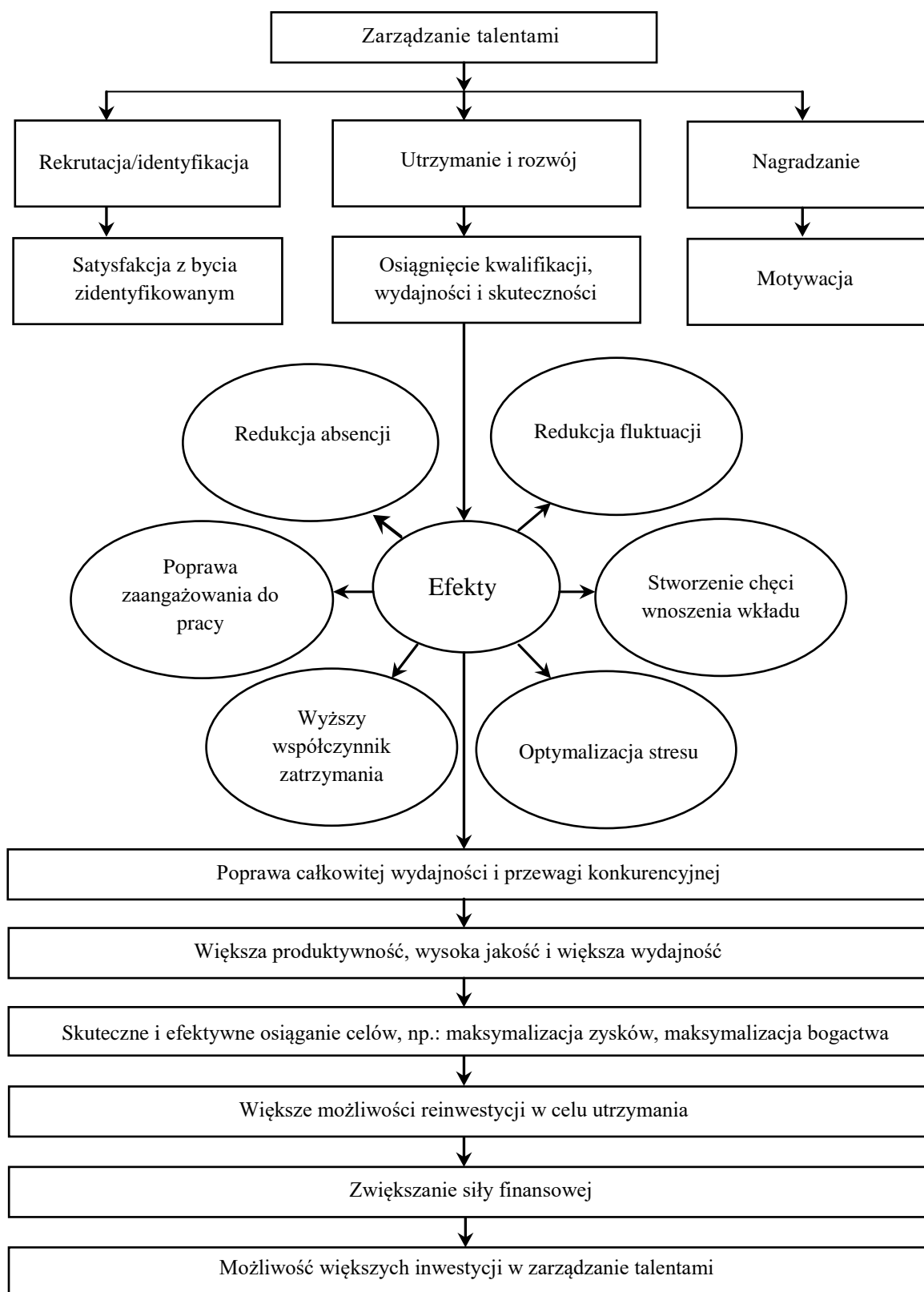
R. Silzer i B.E. Dowell (2010) zaproponowali model zarządzania talentami w postaci cyklu. Punktem wyjścia jest strategia biznesowa organizacji, która musi zostać przełożona i uszczegółowiona do strategii zarządzania talentami. Na niej opierają się kolejne działania, jak przyciąganie i selekcja utalentowanych ludzi, ocena ich talentów, przegląd talentów w organizacji oraz planowanie działań, ich opracowanie i wdrożenie, a następnie angażowanie utalentowanych ludzi i utrzymanie. Całość wyników tego procesu ulega pomiarowi (rysunek 2).

Proces objęty zarządzaniem talentami w najprostszy sposób można przedstawić jako: (1) wejście – pozyskanie talentu, (2) przejście – transformacja, (3) wyjście (Listwan, 2005). Na bazie tego ujęcia opracowano ogólny model zarządzania talentami w organizacji opartej na wiedzy (rysunek 3). Model ten obrazuje, że zarządzanie talentami powinno być podporządkowane zarządzaniu opartemu na wiedzy, a budowa i funkcjonowanie systemu zarządzania talentami – strategicznemu zarządzaniu talentami.

#### **4. Wrogowie zarządzania talentami**

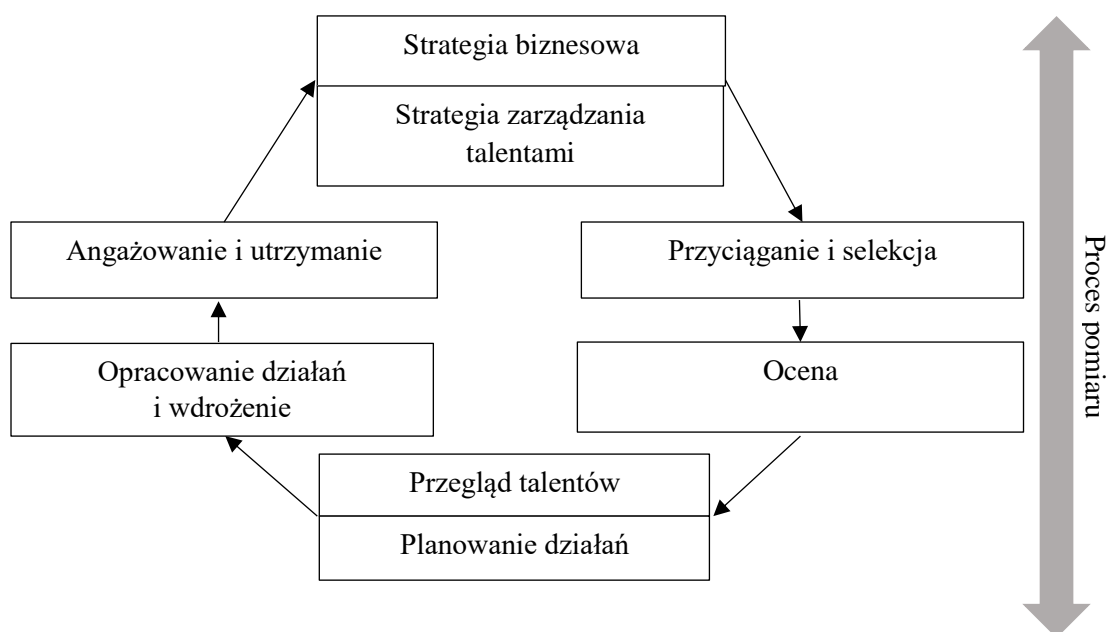
Światowa konkurencja wymaga zatrudniania utalentowanych pracowników, ale także osłabia zdolność firm do sprawowania władzy nad kapitałem ludzkim. Organizacje oparte na wiedzy mają stosunkowo luźną kontrolę nad pracownikami (Johnson, Neave, Pazderka, 2002). Dodatkowo na utalentowanych pracownikach czyha w otoczeniu wiele pokus, skłaniających do zmiany miejsca zatrudnienia. Z tego też względu niezmiernie ważne są działania mające na celu utrzymanie w dłuższym czasie utalentowanych pracowników. Istnieje jednak wiele czynników, które mogą stać się barierami sprawności zarządzania talentami i osiągnięcia zakładanych celów.

Poniżej opisano kilka wybranych czynników ograniczających sprawność zarządzania talentami.



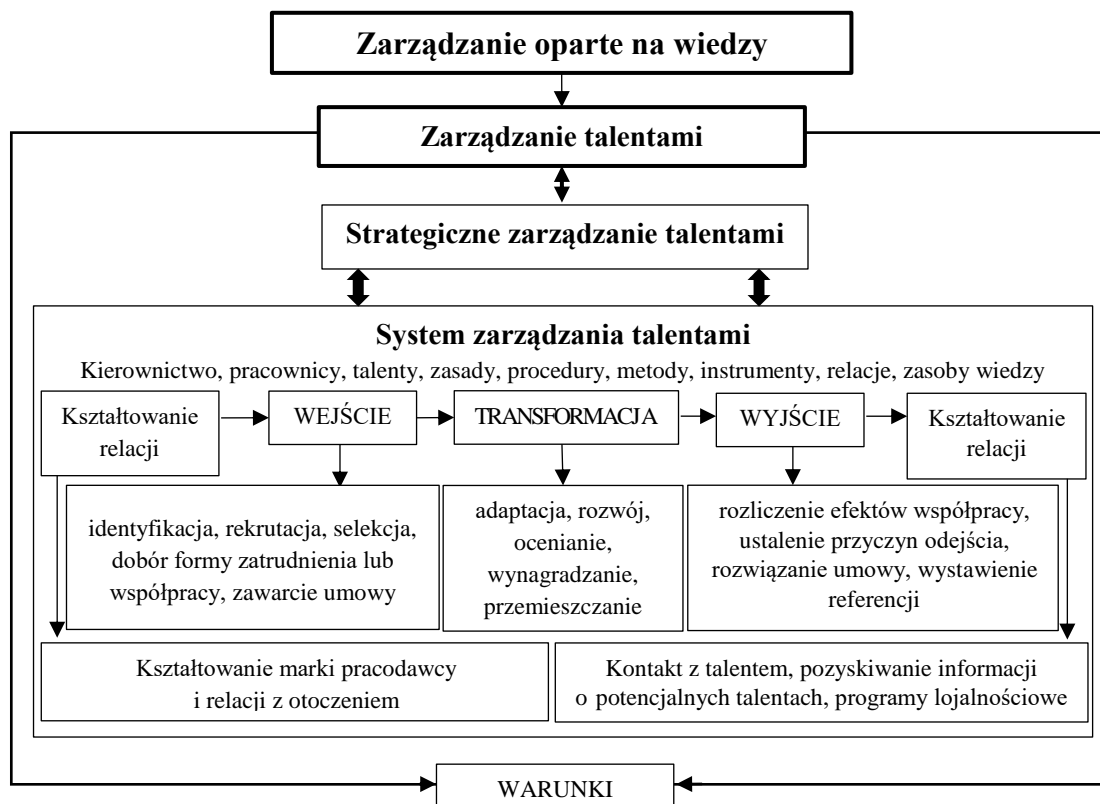
Rysunek 1. Model zarządzania talentami autorstwa S.R. Chowdhury, M.S. Tasfiq oraz A.K.M. Asaduzzaman.

Źródło: „Talent management as a strategic resource of an organization: a proposed conceptual model”, S.R. Chowdhury, M.S. Tasfiq, A.K.M. Asaduzzaman, 2018, *Jagannath University Journal of Business Studies*, 6(1-2), s. 88.



Rysunek 2. Model zarządzania talentami R. Silzer i B.E. Dowell.

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Strategic Talent Management Matters” (s. 22), R. Silzer, B.E. Dowell, 2010, w: R. Silzer, B.E. Dowell (eds.), *Strategy-driven Talent Management* (s. 3-72), San Francisco: John Wiley & Sons.



Rysunek 3. Ogólny model zarządzania talentami w organizacji opartej na wiedzy.

Źródło: opracowanie własne.

Są to:

- zła marka pracodawcy;
- brak zaufania;
- ograniczenie kontaktów i współpracy utalentowanego pracownika z otoczeniem,
- niedoceniające talentów i brak uznania;
- brak zaangażowania w zarządzanie talentami najwyższych kadr kierowniczych;
- tworzenie atmosfery zagrożenia utratą miejsca pracy;
- tolerancja występowania antytalentów w organizacji;
- przedsiębiorstwu brak jest cech charakterystycznych dla organizacji opartych na wiedzy.

Budowanie marki pracodawcy to jedno z najpotężniejszych narzędzi przyciągania oraz zatrzymywania talentów w firmach (Slavkovic, Ognjanovic, Simic, 2019). Marka pracodawcy bywa definiowana jako strategia przyciągania, zatrudniania i zatrzymywania najbardziej utalentowanych i wartościowych pracowników w organizacji. Planowana przez pracodawcę marka pracodawcy spełniająca te funkcje powinna być unikalna. Oznacza to konieczność wyróżnienia się pracodawcy na tle innych organizacji przy poszukiwaniu utalentowanych pracowników i utrwaleniu w świadomości odbiorców wyjątkowej pozycji. Wizerunek organizacji powinien być ściśle powiązany z jej tożsamością, czyli zespołem atrybutów wyróżniających daną organizację na tle innych, zwłaszcza jej bliskich konkurentów. To także sposób, w jaki firma chce zaprezentować się wybranym grupom otoczenia, ale także swoim pracownikom, wykorzystując w tym celu symbole, środki komunikacji i zachowania. Wizerunek to obraz ukształtowany w świadomości obecnych pracowników i innych interesariuszy, zależny od ich osobistych doświadczeń i informacji docierających do otoczenia (Oczkowska, 2016). Do najważniejszych procedur personalnych wpływających silnie na branding pracodawcy zalicza się (Kopeć, 2016): procedury rekrutacyjne, programy rozwoju personelu, system wynagradzania pracowników, poziom równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, procedury zwalniania, programy zarządzania talentami, procedury zarządzania różnorodnością.

Pozytywny wizerunek pracodawcy może przyciągać i utrzymywać utalentowane osoby (Wiśniewska, 2015), prowadząc do udziału ich w aplikowaniu do organizacji, a po zatrudnieniu się – motywować do zachowania zatrudnienia oraz uzyskania awansu, poprzez wyróżnienie się w środowisku pracy swoimi efektami pracy. Negatywna marka pracodawcy prowadzi do odwrotnych sytuacji. Nawet jeśli pracownik ma dobrą pozycję w organizacji i zadowalające go wynagrodzenie, to fakt braku możliwości szczylenia się swoim miejscem pracy może prowadzić do niezadowolenia. W sytuacji posiadania przez przedsiębiorstwo złej marki pracodawcy najlepsi potencjalni pracownicy unikają możliwości zatrudnienia się, a pracujący dla organizacji ludzie obniżają swój wkład pracy, tracą lojalność, zaangażowanie i zadowolenie z pracy, a co za tym idzie – myślą o podjęciu pracy dla innego pracodawcy.

Sieć relacji opartych na zaufaniu jest podstawą budowy organizacji inteligentnej (Wereda i in., 2016), a więc i organizacji opartej na wiedzy. Brak zaufania wewnątrz organizacji (do kierownictwa czy współpracowników) lub ogólnie do pracodawcy może być efektem braku odpowiedniego zarządzania zaufaniem (co powoduje, że nigdy tego zaufania po zatrudnieniu talentu nie osiągnie się) bądź wynikiem zaistniałego kryzysu, co może skutkować wieloma negatywnymi konsekwencjami (w tym brakiem możliwości

odzyskania zaufania). Skutki braku zaufania to m.in. (Paliszkiewicz, 2011; Małysa-Kaleta, 2015): pogorszenie się kapitału społecznego organizacji, brak wymiany (np. informacji i wiedzy), brak rozwoju przez pracowników swojego potencjału i słabe wyniki w pracy, niski poziom zaangażowania, brak satysfakcji z pracy, obniżenie jakości usług, utrudnienia w budowaniu efektywnych zespołów. W takich warunkach trudno jest zbudować kulturę zaufania. Wszystko to bezpośrednio negatywnie wpływa na wyniki ekonomiczne organizacji, a tym samym osłabia markę pracodawcy i utrudnia skuteczne zarządzanie talentami.

Współpraca z otoczeniem czyni pracę bardziej zróżnicowaną, ciekawą, tworzącą wyzwania, pozwalającą na tworzenie relacji z innymi ludźmi. Natomiast brak współpracy z otoczeniem może powodować u utalentowanych pracowników uczucie ograniczenia samostereowności i wykorzystania własnych możliwości, zmniejszać zaangażowanie oraz osłabiać motywację, nawet prowadząc do amotywacji.

Amotywacja to stan braku motywacji oraz uczucie ogólnej bezradności (Legault, Green-Demers, Pelletier, 2006). Oznacza brak zamiaru działania, intencjonalności i poczucia osobistej przyczynowości (Ryan, Deci, 2000). Osoba wówczas postrzega siebie jako niekompetentną do osiągnięcia pożądanego rezultatu. Zazwyczaj zdarza się to, gdy otrzymuje uporczywie negatywne informacje zwrotne na temat swoich wyników (Deci, Ryan, 1985). Może być to spowodowane strachem kadr kierowniczych przed utalentowanymi ludźmi, wynikającym z obawy, że talenty wyprą ich z zajmowanych pozycji.

Odejścia z pracy utalentowanych pracowników to jedna z bardzo istotnych barier funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce (Koper, 2023). Za główną przyczynę rezygnacji z pracy utalentowanych osób uznaje się niedoceniając ich przez przełożonych (Balcerzyk, Balcerzyk, 2018). Niedoceniając może skutkować niepowierzaniem do wykonania wymagających (np. kreatywności) zadań, brakiem wskazania do awansu albo brakiem uznania.

Uznanie znaczenia talentów i ich osiągnięć dla organizacji odbywa się różnymi sposobami, nie tylko poprzez wysokie płace, premie czy nagrody, ale także np. przez delegowanie na szkolenia, autonomię i możliwość realizacji ciekawych oraz angażujących przedsięwzięć. Utalentowani ludzie liczą na dalszy rozwój swoich talentów, możliwość ich wykorzystania, satysfakcję z pracy m.in. poprzez właśnie uzyskanie uznania. Brak kompleksowego rozwoju talentów, wybiórcze traktowanie czy nadmierne obciążenie rutynowymi zadaniami to czynniki mogące zniechęcić utalentowanych ludzi do dalszej pracy dla organizacji.

Zarządzanie talentami musi być przede wszystkim filozofią najwyższego kierownictwa firmy. Inaczej nie ma szans na sukces (Savov, 2019). Kierownictwo, jeśli nie opracowuje strategii zarządzania talentami, to ją zatwierdza, tworzy założenia polityk wpływających na sytuację utalentowanych ludzi i je realizuje, a także ma wpływ na cały szereg działań odnoszących się do utalentowanych pracowników. Dodatkowo musi aktywnie uczestniczyć w procesach identyfikacji i pozyskiwania talentów, wyrażaniu uznania oraz ich odejścia z organizacji. Brak zaangażowania najwyższych kadr kierowniczych w zarządzanie talentami znacząco je deprecjonuje.

Brak utrzymania szans pracowników na zatrudnienie może zwrócić się przeciwko firmie, pozbawiając ją źródeł innowacji i nowych możliwości biznesowych (Trébuć, 2015). Tworzenie atmosfery zagrożenia utratą miejsca pracy traktowane bywa jako sposób mobilizacji ludzi do jeszcze bardziej intensywnej pracy i tolerowania występujących

nieprawidłowości (np. zbyt niskich zarobków) zwłaszcza podczas złej sytuacji na rynku pracy (wysokiego bezrobocia). Takie postępowanie kształtuje antyefektywnościowy klimat organizacyjny, utrudnia pełne zaangażowanie talentów do pracy i osłabia ich lojalność, podwyższając fluktuację kadr.

Zarządzanie talentami to m.in. ich kształtowanie. Koncentrować się więc powinno też na antytalentach<sup>4</sup> pracowników i kandydatów do pracy. Ludzie posiadają bowiem nie tylko talenty mogące wytwarzać pozytywne wartości, ale także takie, których tworzenie ich ogranicza albo powoduje straty. Mogą być one niezwykle niebezpieczne zarówno dla organizacji, jak i samego zarządzania talentami. Przykładem antytalentu mogą być rozwinięte zdolności antyprzywódcze (Bittel, 1989):

- odpychający styl bycia;
- szorstkość;
- arogancja;
- nadmierne ambicje;
- nadmierne nadzorowanie;
- wybór słabych i nieskutecznych podwładnych;
- nadmierne uzależnienie od swojego mentora.

Inne antytalenty to np. ponadprzeciętna zdolność do komplikowania sytuacji, tworzenia konfliktów międzyludzkich bądź też wiarygodnych plotek (Mikuła, 2018). Niedopuszczalne jest tolerowanie występowania tego typu antytalentów w organizacji.

Patrząc na cechy organizacji opartych na wiedzy, to tego typu organizacje są znakomitymi miejscami na realizację zarządzania talentami. Gorzej jest, jeśli organizacja w praktyce nie posiada tych cech lub występują one w częściowym stopniu. Wówczas każdy z tych warunków może być utrudnieniem dla skutecznego zarządzania talentami.

## Podsumowanie

„Nacisk na odnajdywanie i zarządzanie talentami (nie tylko najbardziej utalentowanymi pracownikami), to jeden z najskuteczniejszych sposobów na sukces, natomiast marnowanie potencjału społecznego prowadzi do odmóżdżenia pracowników i powrotu do czasów historycznie zamierzchłych” (Żemigąła, 2011, s. 38). Temat zarządzania talentami na początku II dekady XXI wieku znalazł się na pierwszym miejscu na liście priorytetów liderów zarządzania zasobami ludzkimi (Ferrazza, Burtet, Scheffer, 2015). Zarządzanie talentami jest dynamiczną i wieloaspektową dziedziną badań organizacyjnych, opartą na imperatywach strategicznych i ewoluujących paradygmatach (Groenewald i in., 2024). Wciąż jest młodą, rozwijającą się dziedziną i dlatego nadal potrzebuje prac koncepcyjnych dla jej rozwoju i uznania jako dyscypliny (Yildiz, Esmer, 2023). Zarządzanie talentami wymaga dalszych badań i uzupełnień. Udoskonalić należy m.in. metody identyfikacji talentów ludzi, gdyż bywa, że pracujący w organizacji ludzie po prostu nie mają okazji i możliwości wykazania się posiadanymi talentami. Stworzyć należy innowacyjne sposoby przyciągania talentów, a tu duża rola przypada także praktyce gospodarczej.

---

<sup>4</sup> Antytalenty stanowią składową antyzasobów organizacji. Antyzasoby to zasoby będące słabą stroną przedsiębiorstwa przez fakt, że nie przyczyniają się do tworzenia wartości, lecz stanowią koszt, są obojętne dla wartości lub obniżają jej potencjalny poziom poprzez niewykorzystanie istniejących możliwości (Mikuła, 2018). W proponowanym ujęciu antytalent obiega od rozumienia go jako zupełny brak zdolności w jakimś zakresie (tzw. beztalencja).

Czy zarządzanie talentami ma rzeczywistą możliwość szerszego zastosowania w polskich organizacjach? W praktyce zarządzanie talentami może mieć wpływ na wyniki przedsiębiorstw (Haromszeki, 2023). Twierdzi się, że jest pozytywnie powiązane z ogólną wydajnością organizacji i ma na nią znaczący wpływ (Sareen, Mishra, 2016), ale oczywiście nie jest to jedyny czynnik ją kształtujący. Natomiast czym gorsza będzie sytuacja na rynku pracy (np. wysoki poziom bezrobocia), tym w mniejszym stopniu przedsiębiorstwa będą zainteresowane zarządzaniem talentami. Wynika to z przyjmowanych postaw przez kadry kierownicze, które wynikają po części z arogancji i przekonania o doskonałości stosowanego modelu zarządzania, po części z dążenia do minimalizacji kosztów oraz maksymalizacji zysków, w pewnym stopniu z niechęci do zajmowania się dodatkowymi zadaniami (jakimi są działania z zakresu zarządzania talentami) oraz ich obawy przed pomyłką i porażką, a po części z braku wiedzy na temat współczesnego zarządzania.

Paradoksalny jest fakt, że występuje i zwiększa się globalny niedobór talentów przywódczych, który obecnie uznawany jest za kluczowe źródło ryzyka w dojściu do sukcesu biznesowego (Haromszeki, 2024), tymczasem, aby skutecznie wspierać rozwój talentów oraz zarządzanie talentami, konieczne jest stosowanie w organizacji właściwego przywództwa (Nasution, Suprianto, Ahsani, 2024). Jak pokazują wyniki badań nad zarządzaniem talentami w Polsce, najczęściej wykorzystywanymi dla celów przyciągnięcia talentów, motywowania i utrzymania w organizacji są instrumenty systemu wynagradzania. Samo zarządzanie talentami oparte jest nie na wiedzy teoretycznej, a na wygenerowanych przez organizacje doświadczeniach i intuicji menedżerów (Kopeć, 2012). W praktyce zarządzanie talentami uznać więc można niejednokrotnie za zubożone. Programy zarządzania talentami powinny być doskonałe na bazie wyników badań empirycznych różnych organizacji i wyprowadzonych z nich zaleceń tkwiących w teorii omawianej koncepcji. Dodatkowo zarządzanie talentami powinno zostać ukierunkowane na szersze wykorzystanie talentów zewnętrznych tkwiących w ekosystemie biznesu organizacji. Wobec tego tu zalecić można wykorzystanie zarządzania wiedzą klientów (CKM).

## Bibliografia

- Alonso-Carbonell, L., García-Milian, A.J., López-Puig, P., Amador-González, A. (2018). Caracterização da gestão de talentos humanos no Centro Nacional de Coordenação de Ensaios Clínicos. *Horizonte sanitario*, 17(2), 151-160.
- Anderson, D., Ackerman Anderson, L. (2001). *Beyond Change Management. Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeffer, Pfeffer Wiley Company.
- Balcerzak, A.P. (2009). Efektywność systemu instytucjonalnego a potencjał gospodarki opartej na wiedzy. *Ekonomista*, 6, 711-739.
- Balcerzyk, R., Balcerzyk, D. (2018). Managing talented employees. *European Journal of Service Management*, 3(27/2), 17-26.
- Bittel, L.R. (1989). *Krótki kurs zarządzania*. Warszawa-Londyn: Wydawnictwo Naukowe PWN, McGraw-Hill Book Company Europe.
- Cannon, J.A., McGee, R. (2012). *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*. Warszawa: ABC a Wolters Kluwer business.

- Chowdhury, S.R., Tasfiq, M.S., Asaduzzaman, A.K.M. (2018). Talent management as a strategic resource of an organization: a proposed conceptual model. *Jagannath University Journal of Business Studies*, 6(1-2), 79-90.
- Claus, L. (2019). HR disruption–Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215.
- Czakon, W. (2017). Świadomość sieciowa w strategiach relacyjnych. *Organizacja i Kierowanie*, 2, 92-104.
- Deci, E.L. Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer Science+Business Media. LLC.
- Ferrazza, D.S., Burtet, C.G., Scheffer, A.B.B. (2015). O que as organizações entendem por gestão de talentos? *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21, 222-247.
- Garbarski, R. (2021). Twórcy, przedsiębiorcy i menedżerowie – anatomia porażki. W: J. Nesterak, A. Wodecka-Hyjek (red.), *Dylematy i metamorfozy współczesnego zarządzania* (s. 191-199). Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.
- Gottwald-Białdyga, M. (2018). Analiza systemu zarządzania talentami w organizacjach. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 3, 141-158.
- Groenewald, E., Groenewald, C.A., Kilag, O.K., Andrin, G., Pernites, M.J., Macapaz, M.K. (2024). Talent Management in the 21st Century: A Comprehensive Review and Prospects for Innovation. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, 1(3), 93-99.
- Haromszeki, Ł. (2023). Kształtowanie kultury organizacyjnej zorientowanej na zarządzanie talentami przywódczymi w polskich firmach międzynarodowych przed pandemią i w jej trakcie. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 150, 42-58.
- Haromszeki, Ł. (2024). The effects of leadership talent management on the company performance results. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 191, 195-215.
- Ivanović, V. (2019). Knowledge-based Economy: New versus Old Europa. W: A. Jaki, T. Rojek (red.), *Knowledge – Economy – Society. Contemporary Trends and Transformations of Economies and Enterprises* (s. 123-133). Toruń: „Dom Organizatora”.
- Johnson, L.D., Neave, E.H., Pazderka, B. (2002). Knowledge, innovation and share value. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 101-134.
- Kopeć, J. (2012). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Kopeć, J. (2016). Human Resources Development and Employer Branding. W: R. Oczkowska, A. Jaki, B. Mięka (red.), *Knowledge – Economy – Society. Strategies, Concepts and Instruments of Management* (s. 252-259). Kraków: Cracow University of Economics.
- Koper, S. (2023). *Zarządzanie talentami z pokolenia Y na przykładzie pracowników przedsiębiorstw zlokalizowanych w Polsce i w Niemczech. Analiza porównawcza*. Rozprawa doktorska. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Legault, L., Green-Demers, I., Pelletier, L. (2006). Why do high school students lack motivation in the classroom? Toward an understanding of academic amotivation and the role of social support. *Journal of educational psychology*, 98(3), 567-582.
- Listwan, T. (2005). Zarządzanie talentami. Wyzwanie współczesnych organizacji. W: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami* (s. 19-27). Warszawa: IPiSS.



- Łukasik, P. (2010). Problematyka wyboru strategii zarządzania wiedzą. *Studia i prace kolegium zarządzania i finansów, Zeszyt naukowy*, 99, 121-127.
- Małyśka-Kaleta, A. (2015). Zaufanie w relacjach rynkowych na współczesnym rynku. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 233, 160-169.
- Mikuła, B. (2001). *W kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków: Antykwa.
- Mikuła, B. (2005). Procesy uczenia się w organizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 672, 19-34.
- Mikuła, B. (2018). Introduction to Intangible Anti-resources of the Enterprise: an Attempt at Systematization of the Problem. W: B. Mikuła, T. Rojek (red.), *Knowledge – Economy – Society. Reorientation and Transformations of Economy and Organization Management Concepts* (s. 75-92). Kraków: Cracow University of Economics.
- Mikuła, B. (2019). Human capital management as a subsystem of knowledge-based management. W: A. Jaki, T. Rojek (red.), *Knowledge – Economy – Society. Contemporary Trends and Transformations of Economies and Enterprises* (s. 135-146). Toruń: „Dom Organizatora”.
- Mikuła, B. (2023a). Praktyczna metoda określania poziomu oparcia przedsiębiorstwa na wiedzy. W: J. Nesterak, A. Wodecka-Hyjek (red.), *Wiedza – gospodarka – społeczeństwo. Aktualne trendy i wyzwania cyfrowe* (s. 155-164). Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.
- Mikuła, B. (2023b). Zarządzanie talentami jako narzędzie rozwoju i wykorzystania kapitału ludzkiego w organizacji. W: G. Pietrek, M. Wakuła (red.), *Innowacje w organizacji w warunkach kryzysów i niepewności* (s. 87-102). Siedlce: Uniwersytet w Siedlcach.
- Mikuła, B., Morawski, M. (2008). Talenty jako podmioty zarządzania. *Przegląd Organizacji*, 10(825), 14-17.
- Mikuła, B., Winkler, R. (2002). Kształtowanie organizacji o wysokiej zdolności adaptacyjnej. *Prace Naukowe, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie*, 6, 73-94.
- Miś, A., Pocztowski, A. (2008). Istota talentu i zarządzania talentami. W: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji* (s. 36-62). Warszawa: Wolters Kluwer.
- Morawski, M. (2006). Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. *E-mentor*, 4(16), 61-67.
- Mróz, J. (2015). Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 2(23), 93-107.
- Nasution, R.A., Suprianto, G., Ahsani, R.F. (2024). Leadership Development in the 21st Century: A Modern Approach to Talent Cultivation. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(2), 5455-5461.
- Oczkowska, R. (2016). The significance of employer brand in the recruitment of college and university graduates. W: V. Stojanović-Aleksić (ed.), *4th International Scientific Conference on Contemporary Issues in Economics. Business and Management. Conference Proceedings* (s. 291-298). Kragujevac: Faculty of Economics, University of Kragujevac.
- Paliszkievicz, J. (2011). Orientacja na zaufanie w przedsiębiorstwach. W: *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji. Materiały Konferencyjne* (s. 227-232). Zakopane: Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją.
- Rostam, F.A. (2019). A Review of Talent Management as a Key in any Organizations. *The International Journal of Indian Psychology*, 7(3), 78-83.
- Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

- Sareen, P., Mishra, S. (2016). A study of talent management and its impact on performance of organizations. *Journal of Business and Management*, 18(12), 66-73.
- Savov, R. (2019). *Talent management v podnikoch na Slovensku*. Nitra.
- Silzer, R., Dowell, B.E. (2010). Strategic Talent Management Matters. W: R. Silzer, B.E. Dowell (red.), *Strategy-driven Talent Management* (s. 3-72). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Skuza, A. (2018). *Zarządzanie talentami a orientacja na uczenie się przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Slavkovic, M., Ognjanovic, J., Simic, M. (2019). Importance of employer branding in “war for talent”. W: *24th International Scientific Symposium Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management, 17th May, 2019*. Subotica, Republic of Serbia.
- Stempnakowski, Z. (2013). Konkurencyjność przedsiębiorstw: od społeczeństwa informacyjnego do gospodarki opartej na wiedzy. Rozwój i niemoc. *Zeszyty Naukowe. Studia Informatica/Uniwersytet Szczeciński*, 33, 95-106.
- Tomaszuk, A. (2018). Zarządzanie relacjami w dobie Przemysłu 4.0. W: M. Makowiec, B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Wybrane problemy zarządzania w gospodarce opartej na wiedzy – teoria i praktyka* (s. 93-105). Kraków: Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Trébutq, S. (2015). La mesure du capital humain: nouvelles perspectives ouvertes par la chaire «capital humain» de l’Université de Bordeaux. *Vie sciences de l’entreprise*, 2, 26-48.
- Wereda, W., Paliszkiewicz, J.O., Lopes, I.T., Woźniak, J., Szwarz, K. (2016). *Intelligent Organization (IO): Towards Contemporary Trends in the Process of Management-Selected Aspects*. Warszawa: Redakcja Wydawnictw Wojskowej Akademii Technicznej.
- Wiśniewska, S. (2015). Zarządzanie różnorodnością w kształtowaniu wizerunku pracodawcy. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 13(3), 25-29.
- Yildiz, R.O., Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: a systematic review. *Industrial and commercial training*, 55(1), 93-111.
- Yüksel, H. (2022). Industry 4.0 transformation: factors affecting adoption and impacts on companies. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*, 4(3), 63-89.
- Zahari, A.S.M., Ab Rahman, B., Othman, A.K., Wahab, S. (2013). Investigating the relationship between customer knowledge management and knowledge sharing among insurance companies in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(10), 60-70.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2010). High technology company–concept, nature, characteristics. *Recent Advances in Management, Marketing, Finances*, 1, 93-98.
- Żemigala, M. (2011). Fenomen jakości we współczesnych organizacjach. *Przegląd Organizacji*, 1, 37-40.