

**Beata Jamka**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

---

## PODMIOTOWE A ATRYBUTOWE ZARZĄDZANIE TALENTAMI PODWŁADNYCH

---

**Streszczenie:** Realizowana przez przedsiębiorstwo koncepcja zarządzania talentami jest implikacją przyjętej definicji talentu. Jeśli jest on rozumiany podmiotowo – jako osoba obdarzona wybitnymi zdolnościami, zarządzanie talentami funkcjonuje jako wyrafinowana forma zarządzania karierami kadr o najwyższym potencjale. Natomiast konsekwencją atrybutowego rozumienia talentu – jako niezwyklej zdolności, jest zarządzanie ludźmi dążące do identyfikacji, aktywacji i maksymalizacji wykorzystania potencjału wszystkich pracowników. W dobie „wojny o talenty” podmiotowe zarządzanie talentami jest swoistym marnotrawstwem potencjału kadr, gdyż w rzeczywistości ogranicza dostępną przedsiębiorstwom pulę talentów.

**Słowa kluczowe:** „wojna o talenty”, podmiotowe zarządzanie talentami, atrybutowe zarządzanie talentami, wykorzystanie potencjału kadr.

### 1. „Wojna o talenty”

Koncepcja zarządzania talentami wykrystalizowała się podczas opracowywania wyników badań przeprowadzonych przez McKinsey & Company w 1997 r. w 77 dużych przedsiębiorstwach amerykańskich. Okazało się wtedy, że kryterium odróżniającym przedsiębiorstwa najlepsze od tych o przeciętnych rezultatach nie była jakość procesów zarządzania zasobami ludzkimi (jak oczekiwano), lecz fundamentalna wiara ich przywódców w znaczenie talentu przejawiająca się w podejmowanych działaniach służących wzmocnieniu organizacyjnego zasobu talentów. Po powtórzeniu badań w roku 2000 ich autorzy zdefiniowali nową biznesową rzeczywistość wykreowaną przez „wojnę o talenty”, jak ją nazwali. Co ciekawe, mimo iż sami uznali wybrane hasło za zbyt „militarne” [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2001, s. IX-X], być może właśnie dzięki niemu została wyeksponowana waga problemu, o który trzeba aż „walczyć”.

W tej nowej rzeczywistości biznesowej ludzie nie są już traktowani całościowo jako zasoby, których jakość należy podnosić wobec ogólnie panującego przekonania o ich istotnym wpływie na wyniki działalności przedsiębiorstwa, lecz są odrębnymi talentami (nośnikami talentów?), należy więc ich traktować adekwatnie do wartości, czyli zdolności do kreowania wartości dodanej przedsiębiorstwa. Ponieważ wojna

toczy się o talenty, cała działalność kadrowa jest skoncentrowana na ich pozyskiwaniu i aktywizacji. Poszukiwanie talentów trwa nieustannie: i na zewnątrz przedsiębiorstwa (także wśród osób nieposzukujących pracy), i w nim (duży nacisk na wnikliwe, systematyczne przeglądy kadr wszystkich szczebli), a zidentyfikowane talenty (według mocy/wielkości i specjalizacji) poddawane są zindywidualizowanej obróbce (*coaching*, mentoring), by jak najsprawniej (i najszybciej – bo są w danym miejscu jedynie czasowo) przemienić ich potencjał w działanie. Wsparcia udziela budowanie wizerunku firmy, jako miejsca nowych wyzwań i pasjonujących interesów, a sztywne dotąd widełki płacowe nie stanowią już bariery pozyskiwania najlepszych.

Co warte podkreślenia, sformułowana przez Michaela, Hanfield i Axelrod „wojna o talenty” nie oznacza wyłącznego skupienia na najlepszych, lecz promuje zindywidualizowane podejście do odmiennych talentów – poprzez staranną identyfikację potencjału i wykorzystywanie go tam, gdzie efekty będą najlepsze. Stanowi to różnicę w stosunku do „starej” rzeczywistości, w której przydatność i możliwości pracownika oceniane były w zestawieniu z wymogami zajmowanego przezeń stanowiska (i z osiąganymi na nim wynikami), jak np. w modelu kompetencyjnym. Tak więc przedsiębiorstwo, które zarządza talentami, nie tylko nieustannie go poszukuje, by mieć go jak najwięcej, ale nieustannie nim „obraca” (liczne transfery między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi, prace w różnych zespołach zadaniowych itd.), by uzyskać z niego jak największą wartość dodaną.

## 2. Podmiotowe a atrybutowe pojęcie talentu

Przegląd literatury przedmiotu utrudnia jednoznaczne zdefiniowanie przedmiotu zarządzania talentami, wymiennie stosowane są bowiem różne określenia, np. talenty, utalentowani ludzie, osoby o wysokim potencjale itd., tymczasem ma ono podstawowe znaczenie dla określenia roli i miejsca zarządzania talentami w przedsiębiorstwie.

Według *Słownika języka polskiego* talent ma dwa znaczenia związane z tematem<sup>1</sup>:

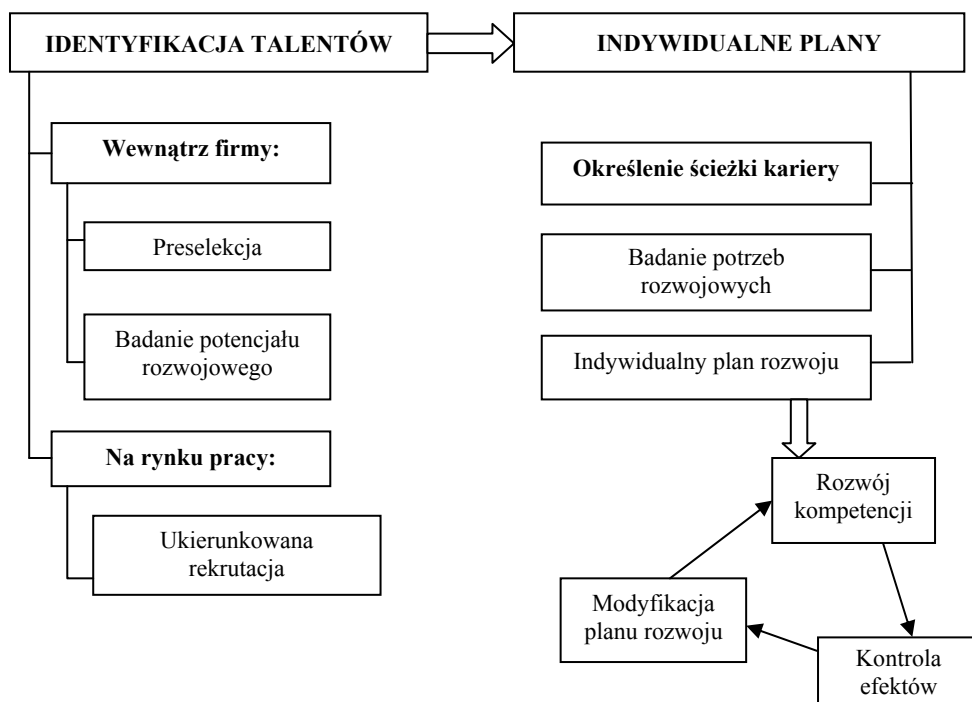
- atrybutowe: „niezwykła, nieprzeciętna zdolność twórcza: wybitne uzdolnienie do czegoś” oraz
- podmiotowe: „człowiek obdarzony wybitnymi zdolnościami twórczymi” [Szymczak (red.) 1994, s. 475].

Podejście atrybutowe eksponuje silny związek zarządzania talentami z zarządzaniem wiedzą i kapitałem intelektualnym, a podmiotowe – z zarządzaniem ludźmi. Natomiast identyfikacja składowych talentu, czyli ustalenie determinant owych „nieprzeciętnych zdolności”, może być interpretowane jako rodzaj łącznika z zarządzaniem kompetencjami. Tak więc istota zarządzania talentami może być (i jest) różnie pojmowana w zależności od rozumienia pojęcia talentu.

<sup>1</sup> I trzecie – historyczne – jako jednostki wagowo-pieniężnej.

### 3. Zarządzanie talentami podwładnych wobec podmiotowego rozumienia talentu

Jak można wnioskować z obecnych w literaturze przedmiotu opisów praktyk zarządzania talentami, wiele przedsiębiorstw w Polsce definiuje zarządzanie talentami jako „przyciąganie, rozwijanie i utrzymywanie w firmie najbardziej wartościowych pracowników, tzw. talentów. Polityka zarządzania talentami polega na tworzeniu warunków, w których utalentowani pracownicy będą rozwijać swój potencjał i wykorzystywać go dla dobra firmy, najdłużej jak to możliwe” [Klimkiewicz 2007], albowiem „jest to obecnie jedna z najpopularniejszych w świecie koncepcji rozwoju kariery wybitnych jednostek” [Milonas 2009]. W prezentowanym ujęciu zarządzanie talentami jest formą odpowiedzi na rosnące (głównie z powodów demograficznych) trudności ze znalezieniem kandydatów na kluczowe stanowiska [Manpower 2009]. W efekcie podejścia podmiotowego tworzone są programy zarządzania talentami skierowane do pracowników o wysokim potencjale (por. rys. 1), co do zasady przypominające niegdysiejsze/dotychczasowe programy rozwoju rezerwy kadrowej, choć oczywiście stosowane w nich instrumentarium jest bardziej wyrafinowane.



Rys. 1. Program rozwoju pracowników o wysokim potencjale zawodowym

Źródło: GFMP Management Consultants za: [Klimkiewicz 2003].

Podmiotowe zarządzanie talentami dotyczy zatem pracowników ponadprzeciętnych, wyjątkowych, wybranych. W tym kontekście nie dziwią opinie krytyczne podważające oryginalność takiego podejścia (przedsiębiorstwa zawsze zabiegały o najlepszych) [*Everybody's doing...* 2006] i przestrzegające przed skutkami krótkowzrocznej taktyki skoncentrowanej na elitarnej grupie pracowników (kontraproduktywność, demotywacja i frustracja pozostałych kadr) [Hyams 2007]. Ujęcie podmiotowe nie jest podejściem nowym także ze względu na tradycyjne kryterium wyboru talentów, tj. wymogi stanowiska/zadań. Za *novum* można uznać rosnącą świadomość wagi talentu dla wyników przedsiębiorstwa będącą konsekwencją coraz powszechniejszego wykorzystywania i doskonalenia metod pomiaru wpływu kapitału intelektualnego/ludzkiego na wyniki działalności przedsiębiorstwa.

Przede wszystkim jednak podmiotowe zarządzanie talentami (w przedstawionym powyżej rozumieniu) w rzeczywistości ogranicza dostępną przedsiębiorstwom pulę talentów, co wynika m.in. ze współczesnych trendów demograficznych: w malejącej (w liczbach bezwzględnych) grupie osób w wieku produkcyjnym zmniejsza się też liczba jednostek wybitnych (bo rozkład talentów, tj. inteligencji, uzdolnień itd., pozostaje normalny). A to zmusza przedsiębiorstwa do coraz ostrzejszej „walki o talenty”.

#### 4. Implikacje atrybutowego rozumienia talentu

Literatura przedmiotu dostarcza bogactwa odnośnych definicji, niemniej istnieje dość powszechna zgoda, iż **talent jest swoistym połączeniem uzdolnień**:

- urzeczywistniającym się w określonej działalności człowieka dzięki interakcji czynników wewnętrznych i zewnętrznych [Hornowski 1986],
- stwarzającym możliwości twórczego wykonywania jakiegoś zadania na najwyższym poziomie [Strelau 1997].

Z badań prowadzonych przez Katedrę Zarządzania Kapitałem Ludzkim Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie wynika, iż najbardziej rozpowszechnione wśród praktyków rozumienie pracownika utalentowanego jest następujące: to „osoba uzyskująca ponadprzeciętne wyniki lub wysoce efektywna” (60% wskazań), a dopiero w drugiej kolejności stwierdza się, że jest to „osoba mająca ponadprzeciętne uzdolnienia w jakimś kierunku” (45% wskazań) [Miś, Poczowski 2008, s. 44]. Innymi słowy, w opinii kadrowców talent czy osoba utalentowana mają być przede wszystkim skuteczne w działaniu. Dlatego H. Gardner, autor koncepcji inteligencji wielorakich, twierdzi (podobnie jak inne autorytety z omawianego obszaru, np. A.J. Tannenbaum), iż „osiągnięcia w jakiegokolwiek dziedzinie to w znacznym stopniu sprawa chęci i woli” [Gardner 2002, s. 30], co z mocą eksponuje też amerykańska sentencja: *Genius is 1% of inspiration and 99% of perspiration* („geniusz to 1% pomysłu i 99% potu”).

W podejściu atrybutowym przyjmuje się założenie, że wszyscy ludzie mają talenty<sup>2</sup>. Ponieważ celem zarządzania talentami jest maksymalne wykorzystanie kapitału intelektualnego zawartego w ludziach, skupienie się jedynie na (wybitnych) jednostkach jest marnotrawstwem, bo pomija się potencjał kryjący się w pozostałej rzeszy pracowników: też duży, choć bardziej rozproszony. Dlatego rolą przedsiębiorstwa jest staranna identyfikacja i stworzenie sytuacji sprzyjającej uaktywnieniu jak największej liczby talentów wszystkich zatrudnionych.

Przedstawione atrybutowe rozumienie zarządzania talentami jest odmienne od znacznie bardziej rozpowszechnionego w praktyce kadrowej podejścia nazywanego tu podmiotowym. W dobie „walki o talenty”, wobec dążeń do maksymalizacji talentu będącego w dyspozycji przedsiębiorstwa, bardziej adekwatne wydaje się podejście atrybutowe. Jest ono jednak o wiele trudniejsze, wymaga bowiem czynnego zaangażowania kadr kierowniczych wszystkich szczebli – szczególnie najniższych, mających bliski, codzienny kontakt z podwładnymi. O ile bowiem podmiotowe zarządzanie talentami realizowane jest głównie przez odgórnie zaprojektowane programy, a więc głównym podmiotem odpowiedzialnym za jego przebieg jest dział kadrowy, o tyle podejście atrybutowe jest zasadniczo podejściem oddolnym, w znacznej mierze leżącym w gestii bezpośrednich przełożonych.

## **5. Zarządzanie talentami podwładnych wobec atrybutowego rozumienia talentu**

Przyjmując, iż w konsekwencji postępującego wzrostu znaczenia kapitału intelektualnego w kreowaniu wartości (dodanej) przedsiębiorstwa istotą/celem zarządzania talentami jest wzrost efektywności gospodarowania tymże kapitałem zawartym w ludziach/pracownikach, można wskazać trzy podstawowe drogi do tego wiodące:

- doskonalenie identyfikacji źródeł/czynników ludzkiego kapitału intelektualnego (talentów),
- tworzenie warunków sprzyjających interakcji składników talentu (uaktywnianie talentu jako potencjału),
- bardziej efektywne wykorzystywanie ludzkich talentów (w adekwatnych do talentu rolach, funkcjach, zadaniach, z uwzględnieniem permanentnej zmiany możliwości/potrzeb: transfery, rotacje, awanse, delegacje itd.).

Identyfikacja talentu zarówno sumarycznego/zbiorczego, jak i jego indywidualnego zróżnicowania ułatwia zarządzanie nim: i operacyjne (bieżące dopasowanie do ról, funkcji, zadań), i strategiczne (określenie/wybór strategii: zarządzania, inwestowania, konkurowania). W konsekwencji takiego podejścia talent egalitaryzuje się, będąc bowiem wypadkową wielu składowych, może być bardzo zróżnicowany i przejawiać się w zupełnie odmiennych obszarach, przynosząc ponadprzeciętny czy twórczy efekt.

---

<sup>2</sup> Wnikliwa dyskusja terminologiczna wykracza poza ramy niniejszego opracowania.

Tabela 1. Zestawienie porównawcze etapów podmiotowego i atrybutowego zarządzania talentami

Podmiotowe zarządzanie talentami		Atrybutowe zarządzanie talentami	
Etap I. <b>Identyfikacja</b> talentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kwestionariusze, wywiady</li> <li>– system ocen, ocena 360 stopni</li> <li>– testy psychometryczne</li> <li>– <i>development center</i></li> </ul>	Etap I. <b>Identyfikacja</b> talentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kwestionariusze, wywiady</li> <li>– system ocen, ocena 360 stopni</li> <li>– testy psychometryczne</li> <li>– <i>assessment/development center</i></li> <li>– obserwacja pracy</li> <li>– opinia przełożonego, mentora, <i>coacha</i>, kierownika projektu itd.</li> </ul>
Etap II. <b>Rozwój</b> talentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szkolenia, warsztaty</li> <li>– studia podypłomowe, MBA</li> <li>– <i>coaching</i></li> <li>– mentoring</li> <li>– udział w projektach</li> <li>– <i>on the job training</i></li> <li>– zaproszenia na spotkania w roli eksperta</li> <li>– spotkania z autorytetami</li> <li>– międzynarodowa wymiana kadr</li> </ul>	Etap II. <b>Tworzenie warunków</b> sprzyjających „uaktywnianiu” talentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stwarzanie możliwości rozwoju (też sformalizowanego)</li> <li>– rozmowy rozwojowe</li> <li>– przydzielanie wymagających, inspirujących zadań</li> <li>– delegowanie uprawnień</li> <li>– partycypacja w projektowaniu i podziale zadań</li> <li>– atmosfera etosu pracy</li> <li>– tworzenie przyjaznej i etycznej kultury organizacyjnej</li> <li>– bieżąca informacja zwrotna</li> <li>– zachowanie balansu pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym</li> <li>– elastyczne formy pracy i zatrudnienia</li> <li>– konkurencyjne wynagrodzenie i benefity</li> </ul>
Etap III. <b>Utrzymanie</b> talentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stwarzanie możliwości rozwoju</li> <li>– konkurencyjne wynagrodzenie i benefity</li> <li>– atmosfera pracy i tworzenie przyjaznej kultury organizacyjnej</li> <li>– zachowanie balansu pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym</li> <li>– elastyczne formy zatrudnienia i godziny pracy</li> </ul>	Etap III. <b>Wykorzystywanie</b> talentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozszerzenie zakresu pracy i zadań</li> <li>– delegowanie uprawnień</li> <li>– rotacje, transfery międzywydziałowe, międzyjednostkowe itd.</li> <li>– staże: w centrali, w terenie</li> <li>– awanse, promocje, degradacje (!)</li> <li>– udział w projektach/kierownictwo w projektach</li> <li>– zaproszenia na spotkania w roli eksperta</li> <li>– międzynarodowa wymiana kadr</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne; „podmiotowe” zarządzanie talentami na podstawie: [Subczyńska-Papuda 2009].

Kolejnym niezbędnym etapem twórczego/maksymalnego wykorzystania potencjału talentów pracowników jest jego aktywacja (stworzenie „warunków integracji składników talentu” według Tannenbauma). Fundamentalne znaczenie sytuacji w omawianym kontekście, J. Strelau, polski psycholog klasy światowej, ujmuje następująco: „zachowanie człowieka, w którym przejawiają się charakterystyczne dla niego cechy osobowości i możliwości intelektualne, jest wyznaczone wieloma czynnikami, tworzącymi sytuację, w której człowiek się znajduje (...). Składają się na nią między innymi aktualnie działające bodźce i wymagania, to, w jaki sposób człowiek tę sytuację spostrzega, jego stan psychiczny i fizyczny w momencie zaistniałej sytuacji, doświadczenie związane z zachowaniem w podobnych sytuacjach, cechy psychiczne (osobowościowe i intelektualne (...)), jak również ukształtowany w ontogenezie system wartości i postaw”, a zachowanie się człowieka w konkretnej sytuacji jest „wynikiem interakcji wszystkich tych czynników bądź też – w zależności od specyfiki tej sytuacji – tylko niektórych z nich” [Strelau 2006]. Dlatego rolą przedsiębiorstwa jest stworzenie spójnego systemu kadrowego (bądź częściej – spójnego wykorzystania istniejącego już przecież systemu kadrowego) nakierowanego na indukowanie zachowań nowych, twórczych, pozarutynowych bądź perfekcjonistycznych czy ponadprzeciętnych w sposób czytelny i zrozumiały dla pracowników (co implikuje fundamentalne znaczenie otwartego, drożnego i transparentnego systemu komunikacji w firmie). Pracownicy muszą „postrzegać” sytuację tworzoną przez przedsiębiorstwo i swoich przełożonych jako zachętę do uaktywniania swoich różnorodnych możliwości, wiedząc, że zostaną one spożytkowane (a nie zmarnotrawione) i docenione.

W tabeli 1, w której dokonano zestawienia porównawczego etapów omawianych dwóch podejść do zarządzania talentami, narzędzia utrzymania talentów w podejściu podmiotowym stanowią instrumentarium tworzenia warunków uaktywniających talenty – w podejściu atrybutowym. W perspektywie atrybutowej bowiem, jak już wspomniano, całość zarządzania kadrą można podzielić na trzy obszary działania:

- **identyfikacji talentów** (wewnętrznych, czyli pracowników, i zewnętrznych, czyli aplikantów, których przedsiębiorstwo może zechcieć pozyskać, jeśli posiadany przez nich potencjał zostanie oceniony jako przydatny do wykorzystania podczas osiągnięcia celów),
- **tworzenia warunków** sprzyjających uaktywnianiu talentów i
- **maksymalnego wykorzystywania** różnorodnych talentów wszystkich pracowników, które są przydatne dla celów przedsiębiorstwa.

Nie jest wyodrębnionym, samoistnym celem ani rozwój pracowników, ani ich utrzymanie. Ważne jest tworzenie atmosfery rozwoju stymulującej do nieustannego przekraczania dotychczasowych osiągnięć i akceptacji/wspierania inicjatyw rozwoju podejmowanych przez pracownika; wychodzące od przedsiębiorstwa propozycje i plany rozwoju zazwyczaj dotyczą tzw. luki kompetencyjnej, a więc są osadzone w strukturze stanowiskowej/zadaniowej i jako takie często pogłębiają jedynie nieade-



kwatne do talentów wykorzystywanie potencjału pracownika. Natomiast koncentracja na utrzymywaniu kadr jest konsekwencją z jednej strony chęci uniknięcia strat nakładów poniesionych na szkolenia/rozwój pracowników, a z drugiej – (mentalnego) przywiązania do stanu posiadania wskutek błędnego przekonania, że automatycznie przekłada się on na wyniki.

Tak więc atrybutowe zarządzanie talentami pracowników dokonuje się w znacznej mierze w ramach bezpośrednich kontaktów z przełożonymi, albowiem to oni w istotnym stopniu kreują codzienne warunki sprzyjające uaktywnianiu talentów, oni też poprzez bliskie kontakty mają największą szansę identyfikacji tych talentów. O ile, jak już wspomniano, podmiotowe zarządzanie jest w większym stopniu podejściem odgórnym, o tyle podejście atrybutowe jest podejściem oddolnym, choć także wymaga ogólnoorganizacyjnego zorganizowania.

Choć wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na (polskim) rynku pracy znacznie bardziej rozpowszechnione jest podmiotowe rozumienie zarządzania talentami, podejście atrybutowe również jest obecne i funkcjonuje pod hasłem: „każdy ma jakiś talent, trzeba tylko go odkryć” [Dąbrowski 2008]. Analizę potencjału większości pracowników stosuje m.in. koncern motoryzacyjny Toyota Motor Manufacturing [Liker, Meyer 2008]; w British American Tobacco Polska proces przeglądu talentów odbywa się dwa razy w roku, a w jego trakcie **każdy** pracownik jest indywidualnie dyskutowany [Mroczek 2007].

Przejawem atrybutowego postrzegania talentu są także tworzone możliwości pozaorganizacyjnego określania go (i rozwoju), np. w ramach skierowanego do kadry menedżerskiej i specjalistycznej programu Talent Club, który tak przedstawia inspirację swojego działania: „Ogólnoswiatowe badania najsukcesowniejzych menedżerów naszych czasów wykazały, że jedyną rzeczą, która odróżniała ich od przeciętnej kadry, jest to, że nie próbowali oni zmieniać czy poprawiać ludzi. Dostrzegali jedynie specjalne zdolności poszczególnych członków swojego zespołu oraz pozwalali rozwijać im swoje talenty i umiejętności” [*Talent Club*...].

Kluczem do atrybutowego zarządzania talentami jest zatem maksymalizacja **wykorzystania potencjału wszystkich pracowników** przedsiębiorstwa, wobec czego konieczne są jego uprzednia identyfikacja i aktywacja. Za takim podejściem opowiada się np. H. Bieniok, gdy stwierdza: „Zarządzanie talentami w firmie zakłada wyzwalanie potencjału, umiejętności, pomysłowości i produktywności wszystkich pracowników, a nie tylko pojedynczych osób (...) Chodzi bowiem o ujawnienie i wykorzystanie sił każdego człowieka jako budulca wspólnych wartości i osiągnięć. Zarządzanie talentami jest więc filozofią wyzwiania uspiętych rezerw tkwiących w ogromnej masie pracowników dotychczas mało wykorzystanych” [Bieniok 2007, s. 391]. Co istotne, jest to również podejście najlepsze nie tylko do dalekosiężnego rozwiązania problemu niedoboru talentów, ale i z punktu widzenia efektywności kosztowej – co podkreśla J. Fitz-enz, stwierdzając, iż „każdemu pracownikowi należy pomóc, by stał się bardziej produktywny” [Fitz-enz 2001, s. 11].



Dopiero w takiej perspektywie stają się zrozumiałe pojawiające się wraz z nowym tysiącleciem w kadrowej literaturze przedmiotu stwierdzenia, iż zarządzanie talentami jest kolejnym etapem w ewolucji zarządzania ludźmi [Buckingham, Vosburgh 2001], że powinno zastąpić używany dotychczas termin „zarządzanie zasobami ludzkimi” [Kwiecień 2004, s. 162].

Wiedza jest efektem wykorzystania informacji; celem zarządzania talentami jest ich najwłaściwsze wykorzystanie, przy czym uaktywnione talenty to właśnie wiedza dotycząca właściwych decyzji i działań – we wszystkich obszarach aktywności człowieka. Istotą kapitału ludzkiego są więc jego (wielorakie) talenty, a od przedsiębiorstw i ich kierowników zależy, czy i w jakim stopniu są wykorzystywane.

## Literatura

- Bieniok H., *Zarządzanie talentami jako dźwignia wartości przedsiębiorstwa*, [w:] A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, AE, Katowice 2007.
- Buckingham M.V., Vosburgh R.M., *The 21<sup>st</sup> century human resources function. It's the talent, stupid!*, „Human Resource Planning” 2001, vol. 24, issue 4, s. 17-23.
- Dąbrowski P., *Fabryka talentów*, „First Class”, listopad 2008, s. 48-50.
- Everybody's doing it*, „Economist” 2006, no 381(8498), s. 5-8.
- Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Gardner H., *Inteligencje wielorakie. Teoria w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 2002.
- Hornowski B., *Rozwój inteligencji i uzdolnień specjalnych*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1986.
- Hyams J., *Grow your own*, „Human Resources”, April 2007, s. 63-64.
- Klimkiewicz D., *Inwestowanie w talenty. Zarządzanie karierą najzdolniejszych pracowników firmy – tzw. high potentials*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 21(162). Klimkiewicz D., *W poszukiwaniu talentów. Jak zdobyć najbardziej wartościowych pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 5(206).
- Kwiecień K., *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2004.
- Liker J.K., Meier D.P., *Toyota talent. Rozwijaj swoich pracowników na sposób Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Manpower, badanie „Niedobór talentów”, 2009 [w:] *Globalny niedobór talentów na rynku pracy: dlaczego budowanie silnej marki pracodawcy jest teraz tak istotne?*, [http://www.manpower.pl/download/raporty\\_manpower/niedobor\\_talentow2009/Niedobor\\_talentow\\_a\\_marka\\_pracodawcy.pdf](http://www.manpower.pl/download/raporty_manpower/niedobor_talentow2009/Niedobor_talentow_a_marka_pracodawcy.pdf).
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001.
- Milonas S., *Rozwijanie gwiazd (1)*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 10(235).
- Miś A., Poczrowski A., *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] A. Poczrowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Mroczek M., *Firma dla najlepszych, najlepsi dla firmy. Pozyskiwanie i rozwój talentu – studium przypadku British American Tobacco Polska*, „Personel i Zarządzanie” 2007, nr 2(203).
- Strelau J., *Inteligencja człowieka*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 1997.
- Strelau J., *Kilka refleksji na temat różnic indywidualnych – z perspektywy psychologa*, „Nauka” 2006, nr 4.

- Subczyńska-Papuda J., *Odkryć talenty. Proces doboru i oceny pracowników (6)*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 4(229).
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Talent Club* – ogólnopolski program rozwijania talentów kadry menedżerskiej, <http://www.talentclub.pl/o-programie/>.
- Wnęk-Kolaska M., *Talenty pod specjalną opieką czyli praktyka zarządzania pracownikami o najwyższym potencjale intelektualnym i kompetencjach fachowych*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 23(164).
- Wójcik M., *Wyjątkowi ludzie na wyjątkowe czasy. Jak znaleźć i zatrzymać utalentowanych pracowników*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 4(229).
- Wziętek-Staśko A., *Nie wszyscy równi. Uwzględnianie różnic w poziomie pracowników na etapie selekcji i kształtowania wynagrodzeń*, „Personel i Zarządzanie” 2002, nr 2(119).

## SUBJECTIVE AND ATTRIBUTIVE MANAGING OF EMPLOYEES TALENTS

**Summary:** There are two different ways of perceiving talent - by focusing on a talented person or on the specific attribute one possesses. While concentrating on prominent persons, managing talents is a lot like managing careers, and results finally in retention programmes to avoid the loss of huge investments made to develop selected best employees. The other way is to identify each person's exceptional talent and combine it with a constructive, encouraging situation to achieve the best results of one's abilities. Nowadays not only demographical constraints point the attributive managing talents out as a winning option of the "war for talent". It better matches human capital management as well in opposite to human resources management.