

**Katarzyna Włodarczyk**

Uniwersytet Szczeciński  
e-mail: kwlod@wneiz.pl

---

**ZARZĄDZANIE TALENTAMI –  
PRAKTYKI W POLSKICH FIRMACH**

---

**TALENT MANAGEMENT –  
PRACTICES IN POLISH COMPANIES**

---

DOI: 10.15611/pn.2017.489.40

JEL Classification: J24, M54, O15

**Streszczenie:** Rosnąca konkurencja na rynku powoduje, że ogromną rolę w organizacji odgrywają osoby posiadające unikatowe, odmienne od pozostałych osób, kompetencje, określane często jako talenty. W niniejszym artykule podjęto rozważania na temat zarządzania talentami. Celem opracowania jest przybliżenie praktyk z zakresu zarządzania talentami, które są stosowane w polskich firmach. W artykule podjęto rozważania teoretyczne, a także zaprezentowano wyniki trzech edycji badań, przeprowadzonych przez HRM partners SA. Badania pt.: „Praktyki zarządzania talentami w Polsce, czyli jak efektywnie identyfikować, rozwijać i utrzymywać talenty w firmie” były przeprowadzone w latach: 2010, 2013 i 2016. Na podstawie analizy materiału badawczego w podsumowaniu zaprezentowano rekomendacje dla polskich firm w zakresie wdrażania praktyk programów zarządzania talentami.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, zasoby ludzkie, zarządzanie zasobami ludzkimi, talenty.

**Summary:** Increasing competition on the market means that people with unique skills, often determined as talents, play the major role in the organization. The article discusses talent management. The aim of the paper is the introduction of talent management practices that are applied in Polish companies. It presents theoretical considerations as well as the results of three surveys conducted by HRM partners S.A. Research “Talent Management Practices in Poland, how to effectively identify, develop and retain talents in the company” was conducted in the years: 2010, 2013 and 2016. At the end of the article, in its conclusion, on the basis of the analysis of the research material recommendations for Polish companies in the implementation of practice of talent management programs are presented.

**Keywords:** human capital, human resources, management of human resources, talents.

## 1. Wstęp

O sukcesie organizacji decydują we współczesnym świecie w szczególnym stopniu kompetencje zatrudnionych osób i możliwości ich rozwoju. Można przyjąć, że na kompetencje składają się: wiedza, umiejętności i postawy. O kompetencjach posiadanych przez jednostkę pozwalają wnioskować jej zachowania. Jednakże wykorzystywanie kompetencji nie zależy tylko od samej jednostki, ale również od kontekstu sytuacyjnego. Ponadto na rozwój kompetencji wpływ mają także predyspozycje, czyli: temperament i osobowość, inteligencja i zdolności, potrzeby i motywacja oraz cechy fizyczne i fizjologiczne [Filipowicz 2014, s. 59–67].

Na sposób zarządzania kompetencjami pracowników oraz ich rozwojem wpływ mają: zarządzający organizacjami, kierownicy liniowi, menedżerowie ds. zarządzania zasobami ludzkimi, trenerzy, instruktorzy, szkoleniowcy, osoby pracujące w organizacjach, będące beneficjentami programów szkoleniowych, doradcy personalni oraz partnerzy benchmarkingowi. Sam zaś proces rozwoju kompetencji odbywa się w kilku etapach, występujących po sobie w następującej kolejności: identyfikacja luki kompetencyjnej, planowanie i projektowanie programów rozwoju, realizacja programu rozwoju, dyfuzja wiedzy, ewaluacja programu rozwoju [Juchnowicz (red.) 2014, s. 290–292].

Rosnąca konkurencja na rynku powoduje, że ogromną rolę w organizacji odgrywają osoby posiadające unikatowe, odmienne od pozostałych osób, kompetencje, określane często w literaturze przedmiotu jako talenty.

W niniejszym artykule podjęto rozważania na temat zarządzania talentami. Celem opracowania jest przybliżenie praktyk z zakresu zarządzania talentami, które są stosowane w polskich firmach. W artykule podjęto rozważania teoretyczne, a także zaprezentowano wyniki trzech edycji badań przeprowadzonych przez HRM partners SA. Badania pt.: „Praktyki zarządzania talentami w Polsce, czyli jak efektywnie identyfikować, rozwijać i utrzymywać talenty w firmie” były przeprowadzone w latach: 2010, 2013 i 2016.

## 2. Zarządzanie talentami w świetle literatury przedmiotu

W literaturze przedmiotu można spotkać różnorodne ujęcia i definicje pojęcia „talent”. T. Ingram proponuje podział tych definicji na trzy kategorie, a mianowicie [Ingram 2011, s. 17–18]:

- 1) charakterystyka talentu jako osoby;
- 2) działania charakterystyczne dla talentu;
- 3) przedmiot oddziaływania talentu.

Przykładowe definicje, które można zaliczyć do pierwszej kategorii to:

- „Talent to osoba kreatywna, przedsiębiorcza, o wysokim potencjale rozwojowym, stanowiącym dźwignię wzrostu wartości firmy” (S. Borkowska) [Borkowska (red.) 2005];

- „Talent to osoba podejmująca wyzwania i sama dbająca o swój rozwój, z odpowiednim wsparciem organizacji” (L. Barlow) [Barlow 2006, za: Ingram 2011, s. 14];
- „Talent to właściwe osoby z właściwymi umiejętnościami i predyspozycjami” (P. Cheese) [Cheese 2008, za: Ingram 2011, s. 14].

Do definicji talentu z zakresu drugiej kategorii należą:

- „Talent tworzą: ponadprzeciętne zdolności, zdolności specyficzne, twórczość oraz zaangażowanie w pracę” (T. Listwan) [Listwan 2005];
- „Talent = kompetencja × zaangażowanie × wkład (zamiłowanie do pracy)” (D. Ulrich) [Ulrich 2008, za: Juchnowicz 2014, s. 351];
- „Talent to zdolności ogólne (ponadprzeciętny potencjał intelektualny), zdolności kierunkowe (sprawności odnoszące się do specyficznych obszarów funkcjonowania), czynnik niezwiązany z myśleniem – motywacja osiągnięć, dojrzałość emocjonalna i odporność psychiczna” (S. Chęłpa) [Chęłpa 2005].

Przykładowe definicje talentu reprezentujące trzecią kategorię to:

- „Talenty to osoby z dużym potencjałem, które są szczególnie ważne dla organizacji” (V. Garrow, W. Hirsch) [Garrow, Hirsch 2008, za: Ingram 2011, s. 15];
- „Talenty to osoby zdolne do kreowania organizacyjnej efektywności, pomagają w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej” (C. Zheng, C. Soosay, P. Hayland) [Zheng, Soosay, Hayland 2008, za: Ingram 2011, s. 16];
- „Talenty mają wyjątkowy dar do realizowania zadań, przez które realizują wartość dodaną dla swojej firmy” (M. Schoemaker) [Schoemaker 2003, za: Ingram 2011, s. 16].

Warto zauważyć, że w literaturze przedmiotu, podobnie jak pojęcie „talent”, tak i pojęcie „zarządzanie talentami” nie jest określone jednoznacznie. Istnieje wiele koncepcji dotyczących istoty zarządzania talentami, a przykładowe z nich zaprezentowano w tabeli 1.

Na podstawie przedstawionych w tabeli 1 koncepcji można uznać, że zarządzanie talentami oparte jest na fundamentach koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Ważne jest zatem połączenie strategii ogólnej ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście zarządzania talentami [Armstrong 1996].

Z perspektywy zarządzania talentami w organizacji najistotniejsze znaczenie mają: predyspozycje, które decydują o sukcesie jednostki; kompetencje cenione przez organizację lub ogół społeczeństwa; działania umożliwiające odkrycie i rozwój tych wyjątkowych umiejętności. Najważniejszymi celami zarządzania talentami są zaś: identyfikacja, rozwój, angażowanie/zatrzymanie, wykorzystanie talentów w organizacji [Cannon, McGee 2015, s. 25–26].

Proces zarządzania talentami w organizacji opiera się na czterech głównych założeniach [Brown, Hesketh 2004, s. 191–203]:

- 1) należy rekrutować osoby o wyróżniających się/unikatowych kompetencjach w celu budowania przewagi konkurencyjnej organizacji;
- 2) istnieje ograniczony zasób talentów, dlatego należy uczynić organizację atrakcyjną dla talentów;
- 3) należy wykorzystywać nowoczesne techniki rekrutacji, tak aby rozpoznać potencjalne przyszłe talenty;

**Tabela 1.** Koncepcje zarządzania talentami

Twórcy koncepcji zarządzania talentami	Istota zarządzania talentami
L.A. Berger, R.B. Berger	Zarządzanie talentami: identyfikacja, selekcja, rozwój, utrzymanie.
H. Bieniok	Zarządzanie talentami: poszukiwanie obiecujących pracowników, rozpoznawanie ich talentów oraz silnych stron osobowości, wpajanie zasad stymulowania procesów pomnażania umiejętności, motywowanie i pobudzanie na rzecz pracy dla organizacyjnej zbiorowości, poszukiwanie najlepszych sposobów wykorzystania umiejętności talentów.
S. Borkowska	Zarządzanie talentami: pozyskanie, utrzymywanie, rozwój, motywowanie.
T. Listwan	Zarządzanie talentami: wejście (pozyskanie talentów poprzez rekrutację i selekcję); transformacja (motywowanie, szkolenia, rozwój, oceny); wyjście (rozstanie talentu z organizacją).
J. Romans, A. Frost, S. Ford	Wypracowanie profilu talentu; zidentyfikowanie i przyciąganie talentu; pozyskanie i wprowadzenie do pracy; ocena, szkolenia i rozwój; nagradzanie, utrzymanie i motywowanie; promocja, transfer, przeniesienie.
A. Poczowski	Zarządzanie talentami to wynik oddziałujących na siebie sił: sytuacji na rynku, przyjętej w organizacji strategii ZZL, kapitału talentów, dotychczasowych praktyk w zarządzaniu talentami. Trzon zarządzania talentami w organizacji stanowią: pozyskiwanie, zatrzymywanie i rozwój talentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ingram 2011, s. 27, 34–35; Bieniok 2005; Borkowska (red.) 2005; Listwan 2005; Poczowski 2008].

#### 4) należy dywersyfikować źródła pozyskiwania talentów.

Posiadanie talentów w organizacji podnosi efektywność jej działania, eliminuje trudności w pozyskiwaniu kolejnych, nowych talentów w ramach rekrutacji zewnętrznej, daje możliwość kształcenia nowej kadry, daje możliwość ustalenia sukcesorów, poprzez stosowanie odpowiedniej motywacji oraz rozszerzenie narzędzi motywacji przywiązuje wybitne jednostki do organizacji, a ponadto przyczynia się do stosowania efektywnych i nowoczesnych form szkolenia i rozwoju [Kaczmarska, Sienkiewicz 2005, s. 53–54].

### 3. Zarządzanie talentami – wyniki badań polskich firm

Każda organizacja stara się podnosić swoją konkurencyjność względem innych podmiotów. Konkurencyjność organizacji to „[...] zdolność przystosowywania się działających w gospodarce podmiotów lub ich produkcji do zmieniających się warunków, pozwalająca utrzymać lub poprawić ich pozycję na rynku w warunkach globalnych” [Ziemecki, Zukrowska 2004, s. 20]. Na konkurencyjność organizacji wpływa wiele czynników. Należą do nich m.in.: innowacyjność i zaawansowanie technologiczne; układy i powiązania biznesowe oraz stworzone sieci kontaktów i kooperantów; konkurencyjność, ceny oraz jakość produktów i usług; podejmowane

działania wewnątrz organizacji (np. zarządzanie wiedzą, kreowanie innowacyjnych rozwiązań, wzbogacanie kluczowych kompetencji, adaptacyjność do zmian zachodzących w otoczeniu); potencjał konkurencyjny, czyli: ponoszone inwestycje, a także możliwości pozyskiwania kapitału, sposoby finansowania działalności, zasoby materialne i niematerialne [Walczak 2010].

Jednym z istotnych elementów kształtowania konkurencyjności organizacji jest jakość kapitału ludzkiego, w tym także posiadane i odpowiednio zarządzane talenty. Zjawisko doceniania i inwestowania w pracowników z unikatowymi umiejętnościami widoczne jest także w warunkach polskich.

Od 2010 roku firma HRM partners SA przeprowadza badania na temat praktyk zarządzania w polskich firmach. Do tej pory zostały zrealizowane trzy edycje badań: w 2010, 2013 i 2016 roku. W 2010 roku udział w badaniu wzięły 53 firmy, w 2013 – 101, w 2016 zaś – 130 podmioty. Warto dodać, że badaniom poddały się zarówno firmy polskie, jak i międzynarodowe (rezydujące w Polsce) z różnych branż [Jarosławska 2011; Jarosławska 2013; Kopera 2016].

W badaniach respondenci najczęściej określali talent jako osoby o wysokim potencjale rozwojowym, posiadające unikatowe i wyjątkowo rozwinięte kompetencje, a także osiągające ponadprzeciętne wyniki, ponadto kreatywne, innowacyjne, zorientowane na rezultat, nastawione na rozwój, otwarte na zmiany i posiadające cechy przywódcze [Jarosławska 2011].

Z badań wynika, że programy zarządzania talentami stosowano coraz częściej i obejmowano nimi coraz większe grupy pracowników. W tabeli 2 zaprezentowano szczegółowo strukturę grup pracowników, do których skierowano programy zarządzania talentami w badanych firmach w latach 2010–2016. Dodatkowo w tabeli 2 przedstawiono odsetek pracowników, którzy faktycznie zostali objęci programem rozwoju talentów.

**Tabela 2.** Struktura i odsetek pracowników, do których skierowano programy zarządzania talentami, oraz odsetek pracowników objętych tymi programami (w latach 2010–2013)

Wyszczególnienie		2010	2013	2016
Grupy pracowników, do których skierowano programy zarządzania talentami	Kadra kierownicza	67	42	44
	Specjaliści pracujący w branży	44	40	51
	Wszyscy pracownicy	22	23	36
	Absolwenci szkół wyższych	11	9	8
	Absolwenci szkół wyższych o określonym profilu	7	2	13
Odsetek pracowników objęty programami dla talentów	1–5%	78	65	32
	6–10%	11	17	47
	11–15%	7	4	16
	Pow. 15%	4	13	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Praktyki zarządzania 2016].

Na podstawie badań zauważono, że programy do efektywnego zarządzania talentami najczęściej były kierowane do kadry kierowniczej. Jednakże można było także zauważyć tendencję stosowania tych programów w stosunku do specjalistów, jak również wszystkich pracowników ogółem. Wyraźnie widać, że wzrósł odsetek firm deklarujących wprowadzanie programów talentowych dla wszystkich pracowników (z 22% w 2010 roku do 36% w 2016).

Badania ponadto wykazały, że samo wyłonienie talentów, czyli określenie grupy pracowników ze szczególnym potencjałem i zdolnościami, nie stanowi dla badanych firm problemu. Najczęściej spotykanymi formami wyłaniania talentów były: metody *assessment center*, wywiad kompetencyjny, rekomendacja przełożonego oraz okresowa ocena osiągniętych wyników. Mniej popularne w określaniu talentów były: rekomendacje współpracowników, testy psychologiczne czy też kwestionariusze osobowości zawodowej [Kopera 2016].

W tabeli 3 zaprezentowano elementy zarządzania talentami stosowane przez badane firmy w latach 2010–2016.

**Tabela 3.** Odsetek firm deklarujących określony sposób zarządzania talentami w swojej strategii (w latach 2010, 2013 i 2016)

Działania z zakresu zarządzania talentami		2010	2013	2016
Działania rozwojowe talentów	Udział w projektach firmowych	81	53	87
	Szkolenia/warsztaty dla wszystkich talentów	81	49	69
	Indywidualne szkolenia/warsztaty	41	33	59
	Udział w projektach międzynarodowych	33	28	59
	Opieka mentora	56	35	59
Motywacyjne systemy finansowe i pozafinansowe do utrzymania talentów	Brak systemów	41	30	51
	Wyróżnianie talentów na forum grupy	41	24	46
	Możliwość wyboru szkolenia	11	7	21
	Etyczny czas pracy	0	0	13
	Premie, nagrody finansowe	7	7	15
	Dodatkowy pakiet korzyści pozapłacowych	4	2	10
	Ponadnormatywne wynagrodzenia zasadnicze	11	5	8
Działania podejmowane wobec pracowników, którzy zostali objęci programem rozwojowym dla talentów	Bez zmian dla pracownika	30	0	18
	Podwyżka wynagrodzenia	4	28	0
	Awans na stanowisko kierownicze	22	44	31
	Kwalifikacja pracownika do puli potencjalnych sukcesorów i rozwój pod kątem przyszłych zadań i zakresu odpowiedzialności	70	21	77
	Możliwość pracy w innym obszarze niż dotychczas	22	7	36
	Możliwość pracy w zagranicznej placówce firmy	7	2	21

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Jarosławska 2011; Kopera 2016].

Na podstawie informacji zawartych w tabeli 3 można wyróżnić trzy obszary w zakresie zarządzania talentami. Pierwszy obszar dotyczy działań rozwojowych talentów. W tym obszarze w badanym okresie na znaczeniu zyskały następujące praktyki zarządzania talentami: proponowanie i wysyłanie osób o unikatowych kompetencjach na specjalnie wybrane pod kątem ich indywidualnych umiejętności szkolenia oraz proponowanie udziału w projektach międzynarodowych. Niezmienną praktyką w badanym okresie było uczestniczenie osób określanych jako talenty w projektach firmowych oraz opieka mentora. Widoczna zaś stała się malejąca tendencja do stosowania tego samego szkolenia niezależnie dla wszystkich, szczególnie ważnych pracowników. Drugim obszarem zarządzania talentami było motywowanie finansowe i pozafinansowe. W tym przypadku na uwagę zasługuje fakt, że mimo podkreślania istotnej roli talentów dla rozwoju organizacji, zdecydowanie częściej stosowane były pozafinansowe systemy motywowania. Mało tego, w 2010 roku dwie piąte badanych firm, w 2016 roku zaś ponad połowa deklarowała, że w ogóle nie mają systemu motywowania i utrzymania talentów, co oczywiście jest ogromnym niedopatrzeniem z ich strony. Trzeci obszar zarządzania talentami dotyczył perspektyw dla pracowników, którzy zostali objęci programem zarządzania talentami. W tym obszarze dominowały praktyki kwalifikacji pracownika do puli potencjalnych sukcesorów i jego rozwoju pod kątem przyszłych zadań i zakresu odpowiedzialności.

Zastosowanie programów zarządzania talentami w badanych firmach wiązało się z osiągnięciem konkretnych wyników w przyszłości. W tabeli 4 zaprezentowano zmiany w celach, które miały być osiągnięte poprzez zarządzanie talentami w badanych firmach w latach 2010, 2013 i 2016.

**Tabela 4.** Zakładane cele do realizacji dzięki zarządzaniu talentami (odsetek deklaracji badanych firm) w latach: 2010, 2013 i 2016

Zakładane cele do osiągnięcia poprzez wdrożenie programu zarządzania talentami:	2010	2013	2016
Zapewnienie ciągłości zarządzania	–	47	–
Wzmocnienie marki pracodawcy	52	44	21
Zwiększenie zaangażowania pracowników	89	37	66
Wzrost wyników firmy	52	35	53
Zatrzymanie wiedzy w organizacji	–	30	
Zmniejszenie fluktuacji pracowników	52	23	42
Wzrost wydajności pracowników	37	21	29
Rozwiązanie problemów pracowniczych	7	2	11
Utrzymanie utalentowanych pracowników	–	–	76
Motywowanie do większego wysiłku	–	–	45
Wykorzystanie potencjału w dodatkowych projektach	–	–	66

Źródło: [Praktyki zarządzania 2016].



Badania pokazały, że podstawowym zamierzeniem firm, które wprowadzają programy zarządzania talentami, było przede wszystkim utrzymanie utalentowanych pracowników, a także zwiększenie zaangażowania tych pracowników w działalność firmy/organizacji. Dzięki posiadaniu osób utalentowanych firmy mogły też zyskać poprzez wykorzystanie tych osób w kolejnych, dodatkowych przedsięwzięciach. Ponad połowa badanych firm deklarowała również, że wymiernym celem efektywnego zarządzania talentami jest także wzrost wyników.

#### 4. Zakończenie

Przeprowadzone badania wśród polskich firm pokazują, że programy zarządzania talentami najczęściej wprowadzają duże organizacje, w mniejszych zaś (głównie z sektora MŚP) ta praktyka jest nadal rzadkością [Kopera 2016]. Ponadto zaprezentowane w artykule wyniki badań pozwalają na poniższe wnioski i rekomendacje:

- kontynuacja programów zarządzania talentami, a także rozwój tych programów w odniesieniu do wszystkich grup pracowników;
- stworzenie indywidualnych ścieżek rozwoju dla osób z talentami, zgodnie ze strategią działania firmy;
- wskazanie utalentowanemu pracownikowi jego roli dla przyszłości firmy;
- rozbudowa finansowego systemu utrzymania talentów w firmie;
- stosowanie szerszego wachlarza pozytywnych działań wobec pracownika objętego programem rozwojowym dla talentów.

Podsumowując powyższe rozważania, można stwierdzić, że prawidłowe zarządzanie talentami przyczynia się do lepszego dystrybuowania i wykorzystania unikatowych kompetencji w organizacji. Ważne w przypadku talentów są: właściwe ich zidentyfikowanie, przyciąganie, utrzymanie ich i zarządzanie nimi. Talent powinien pracować na stanowisku pozbawionym rutyny. Tym samym talent należy odpowiednio motywować i umożliwiać mu rozwój kariery, a jednocześnie współpraca innych członków organizacji z talentami może prowadzić do efektu synergii i pełniejszego wykorzystania zasobów wiedzy dostępnych w organizacji [Mikuła 2007, s. 184]. Zarządzanie talentami w dobie obecnej, dynamicznie zmieniającej się gospodarki globalnej stanowi niewątpliwie duże wyzwanie, a zarazem konieczność dla każdej firmy, która zakłada osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

#### Literatura

- Armstrong M., 1996, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Barlow L., 2006, *Talent development: the new imperative?*, Development and Learning Organizations, no. 20.
- Bieniok H., 2005, *Zarządzanie talentami jako strategiczna szansa budowania przewagi konkurencyjnej organizacji*, [w:] *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, red. J. Rokita, GWSH, Katowice.



- Borkowska S. (red.), 2005, *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Brown P., Hesketh A., 2004, *The Mismanagement of Talent. Employability and Jobs in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- Cannon J.A., McGee R., 2015, *Zarządzanie talentami a planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, ABC Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Cheese P., 2008, *Talent: A critical issue facing*, The British Journal of Administrative, no. 2.
- Chełpa S., 2005, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa.
- Filipowicz G., 2014, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Garrow V., Hirsch W., 2008, *Talent management: Issues of focus and fit*, Public Personnel Management, no. 37.
- Ingram T., 2011, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Jarosławska A., 2011, *Docenić talenty*, Personel i Zarządzanie, 1.01.2011.
- Jarosławska A., 2013, *Wyścig po talenty trwa*, Personel i Zarządzanie, 1.09.2013.
- Juchnowicz M. (red.), 2014, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł., 2005, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa.
- Kopera A., 2016, *Talent kołem zamachowym biznesu. Raport*, Personel i Zarządzanie, 1.09.2016.
- Listwan T., 2005, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa.
- Mikuła B., 2007, *Zarządzanie talentami*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa.
- Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Praktyki zarządzania talentami w Polsce – czyli jak efektywnie identyfikować, rozwijać i utrzymywać talenty w firmie. Raport z trzeciej edycji badania*, 2016, Zespół Doradztwa HRM partners SA, Warszawa.
- Schoemaker M., 2003, *Identity in flexible organizations: experiences in Dutch organizations*, Creativity and Innovation Management, no. 12.
- Ulrich D., 2008, *Call for talent: What is the best solutions?*, Leadership Excellence, no. 25.
- Walczak W., 2010, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, E-mentor, nr 5(37), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/37/id/784> (30.03.2016).
- Zheng C., Soosay C., Hyland P., 2008, *Manufacturing to Asia: who will win the emerging battle for talent between Dragon and Tigers?*, Journal of Manufacturing Technology Management, no. 19.
- Ziemecki J., Żukrowska K., 2004, *Konkurencja a transformacja w Polsce. Wybrane aspekty polityki gospodarczej*, SGH, Warszawa.