

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 430

**Sukces w zarządzaniu kadrami.  
Dylematy zarządzania kadrami  
w organizacjach krajowych  
i międzynarodowych.  
Problemy zarządczo-psychologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Barbara Cibis  
Łamanie: Barbara Szłapka  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-585-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Wstęp</b> .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 9   |
| <b>Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka:</b> Studenci (polscy i zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych 65+ / Students (Polish and foreign) and academic research staff to academic teachers 65+.....                                                                                | 13  |
| <b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim / Significance of organizational measurement of labor mobility in human capital management.....                                                                                                     | 28  |
| <b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy na przykładzie prawników / Sources of professional satisfaction in environment of knowledge workers on the example of lawyers.....                                                                                                    | 38  |
| <b>Joanna Cewińska:</b> Strach w miejscu pracy i jego negatywne konsekwencje / Fear in the workplace and its negative consequences .....                                                                                                                                                                                           | 49  |
| <b>Barbara Chomętowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z” / DNA of a leader in the view of generation „Z” .....                                                                                                                                                                    | 58  |
| <b>Michał Dębek, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Zarządzanie doświadczeniami pracowników: fundamenty teoretyczno-metodologiczne / Employee experience management: theoretical-methodological essentials.....                                                                                                                           | 69  |
| <b>Katarzyna Durniat, Agnieszka Krupa, Beata Działo:</b> Organizacyjne mechanizmy prewencji i radzenia sobie z mobbingiem z perspektywy specjalistów HR / Organizational mechanisms of anti-mobbing prevention and intervention from HR specialists’ perspective .....                                                             | 83  |
| <b>Agnieszka Fornalczyk, Dagmara Just:</b> Narcyzm a orientacja na sprzedaż vs. orientacja na klienta w kontaktach handlowych / Narcissism and sales oriented vs. customer oriented attitude in business situations.....                                                                                                           | 96  |
| <b>Małgorzata Gableta, Anna Cierniak-Emerych, Agata Pietroń-Pyszczyk, Andrzej Bodak:</b> Kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyraz respektowania ich interesów / Shaping the working conditions based on employee participation as a manifestation of respect for employee interests ..... | 106 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Katarzyna Gajek, Gabriel Pawlak:</b> Perspektywa CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych. Wybrane przykłady dobrych praktyk w dużych, średnich i małych firmach realizujących działania CSR w obszarze sportu / CSR perspective in the frame of social media ecosystem. The examples of good practice of big, medium and small organizations in the field of sports ..... | 117 |
| <b>Łukasz Haromszeki:</b> Rola przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy / The role of organizational leaders in shaping attitudes towards labour .....                                                                                                                                                                                                               | 126 |
| <b>Marek Jabłoński:</b> Istota, odniesienia i atrybuty kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami / Essence, references and attributes of employee's competences to work with information .....                                                                                                                                                                                     | 136 |
| <b>Katarzyna Januszkiewicz:</b> Wpływ elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych / Influence of time flexibility on the cognitive-behavioral functioning of international organizations employees .....                                                                                                                     | 145 |
| <b>Dorota Kanafa-Chmielewska, Natalia Bartosz, Irina Piróg-Nabokowa:</b> Wybrane aspekty stylu życia a utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym / The selected aspects of lifestyle and work-life balance .....                                                                                                                                                           | 154 |
| <b>Alicja Keplinger:</b> Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań / Organizational citizenship behavior and knowledge sharing from the perspective of research .....                                                                                                                                                                             | 165 |
| <b>Jacek Kopeć:</b> Dylematy zarządzania różnorodnością pracowniczą / Personnel diversity management dilemmas .....                                                                                                                                                                                                                                                                       | 176 |
| <b>Anna Krasnova:</b> Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy / Derecruitment vs. employer branding .....                                                                                                                                                                                                                                                                               | 185 |
| <b>Beata Krawczyk-Bryłka:</b> Postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej / Y generation attitudes towards virtual teamwork.....                                                                                                                                                                                                                                                | 195 |
| <b>Paweł Kuźbik:</b> Relacje przywódcze w warunkach akademickich / Leadership relationships in academic conditions .....                                                                                                                                                                                                                                                                  | 205 |
| <b>Kamila Madeja-Bień:</b> Rezultaty podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji w kontekście rozwoju jej zasobów osobistych / The results of self-presentations as made by an individual in the context of their personal resources development.....                                                                                                                                   | 217 |
| <b>Ewa Mazur-Wierzbicka:</b> Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego / Perceiving an employee from the socially responsible perspective .....                                                                                                                                                                                                      | 228 |
| <b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego / Psychological and economic factors in work-related stress measurement .....                                                                                                                                                                                                          | 237 |

---

|                                                                                                                                                                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tetiana Shkoda, Alena Ivanova:</b> Zarządzanie zaangażowaniem pracowników utalentowanych w krajach Europy Wschodniej / Management of talented employees engagement in the East European countries .....                                                       | 256 |
| <b>Beata Skowron-Mielnik, Julian Dąbrowski:</b> Kompetencje wyróżniające pracowników określanych jako talenty / Distinctive competencies of employees referred as talents.....                                                                                   | 265 |
| <b>Agnieszka Springer, Anna Tomala:</b> Rodzaj dominującej motywacji osiągnięć a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji / Achievement motivation vs. employees' expectations about pro-development operations in the organization..... | 277 |
| <b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Dylematy decyzyjne menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych – perspektywa psychologiczna / Managers' decision-making dilemmas in the most crucial professional decisions – psychological perspective.....              | 288 |
| <b>Małgorzata Striker:</b> Chory pracownik obecny w pracy – dylematy kierowników / Sick employee present at work – dilemmas of managers.....                                                                                                                     | 296 |
| <b>Dariusz Turek:</b> „Koncepcje człowieka” a nieetyczne zachowania pracowników w organizacji. Mediacyjna rola kompetencji moralnych / „Concepts of human nature” vs. unethical work behaviors. Mediation role of moral competencies.....                        | 305 |

## Wstęp

Oddajemy w ręce Czytelnika drugą publikację stanowiącą rezultat projektu badawczego z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami*. Przewodnim tematem edycji w roku 2016 – o czym już była mowa we *Wstępie* do PN 429 – są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Przypomnijmy też, że o ile w PN 429 dylematy były rozpatrywane w kontekście problemów zarządczo-ekonomicznych, to w tomie niniejszym akcent zostaje przesunięty na problemy zarządczo-psychologiczne. Zatem i w jednym, i w drugim tomie wspólnym punktem odniesienia jest zarządzanie, którego podmiotem oddziałującym i jednocześnie przedmiotem oddziaływania są pracownicy. Z tego też względu obydwie publikacje mają charakter komplementarny. Przy okazji warto zauważyć, że w obu publikacjach terminy „zarządzanie kadrami”, „zarządzanie zasobami ludzkimi” czy „zarządzanie kapitałem ludzkim” są często stosowane zamiennie.

W PN 429 zidentyfikowano sześć zasadniczych obszarów problemowych, do których nawiązywali poszczególni autorzy. Były to: wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi, ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego, kapitał ludzki i kompetencje pracownicze w perspektywie międzynarodowej, przywództwo i rozwiązania kadrowo-zarządcze w sektorze publicznym, dylematy logiczne i analityczne w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz nowa gospodarka i nowe trendy. Zatem przyjmowana przez autorów perspektywa dotycząca dylematów była stosunkowo szeroka. Podobnie rzecz się ma w niniejszym tomie. Chociaż i tutaj artykuły uporządkowano według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów, to w strukturze problemowej PN 430 można wyodrębnić sześć zasadniczych obszarów tematycznych.

Jednym z nich są czynniki pozaekonomiczne warunkujące postawy i motywacje pracowników. Autorzy zainteresowani tą problematyką podjęli dyskusję m.in. nad takimi zagadnieniami, jak: kształtowanie warunków pracy z wykorzystaniem partycypacji pracowników jako wyrazu respektowania ich interesów, źródła satysfakcji zawodowej w środowisku pracowników wiedzy, organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą, motywacja osiągnięcia celów a oczekiwania pracowników wobec działań prorozwojowych organizacji czy postawy pokolenia Y wobec wirtualnej pracy zespołowej.

W niniejszym tomie można też wyodrębnić obszar, którego problematyka dotyczy negatywnych zjawisk w organizacji i metod przeciwdziałania im. W tej grupie artykułów prezentowane są wnioski badawcze i refleksje dotyczące: strachu w miejscu pracy i jego negatywnych konsekwencji, organizacyjnych mechanizmów prewencji i przeciwdziałania mobbingowi, korelacji narcyzmu z orientacją na sprzedaż czy też orientacją na klienta w kontaktach handlowych, nieetycznych zachowań

pracowników w organizacji oraz dylematów kierowników związanych z obecnością w pracy pracowników chorych.

Zainteresowanie wśród autorów wzbudza też problematyka funkcjonowania organizacji z perspektywy jednostki i jej kompetencji. Artykuły, które można tutaj tematycznie przypisać, dotyczą utrzymania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, rezultatów podejmowanych przez jednostkę autoprezentacji jako elementu rozwoju jej zasobów osobistych, wpływu elastyczności czasowej na funkcjonowanie poznawczo-behawioralne pracowników organizacji międzynarodowych, atrybutów kompetencji pracowniczych w pracy z informacjami i kompetencji wyróżniających pracowników określanych jako talenty.

Wśród zgromadzonych referatów pojawiają się również takie, dla których wspólnym mianownikiem są marka i odpowiedzialność społeczna pracodawcy. Autorzy w swoich pracach koncepcyjnych i badawczych podejmują kwestie związane z perspektywą CSR w kontekście ekosystemu mediów społecznościowych, postrzeganiem pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego, dylematami zarządzania różnorodnością pracowniczą oraz z relacjami, jakie pojawiają się między derekrutacją a budowaniem marki pracodawcy.

Jeszcze inny zbiór artykułów stanowią prace poświęcone przywództwu i decyzjom menedżerskim. W tym zakresie poruszane zagadnienia dotyczą roli przywódców organizacyjnych w kształtowaniu postaw wobec pracy, sylwetki lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”, relacji przywódczych w warunkach akademickich, jak również dylematów decyzyjnych menedżerów w najważniejszych decyzjach zawodowych.

Ostatni wyodrębniający się obszar problemowy stanowią pomiary oraz analizy ilościowe i jakościowe miękkich obszarów zarządzania. Przedmiotem zainteresowania autorów są psychologiczne i ekonomiczne wskaźniki szacowania stresu zawodowego, znaczenie pomiaru wewnątrzorganizacyjnej mobilności pracowników w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarządzanie doświadczeniami pracowniczymi w handlu i usługach, zarządzanie zaangażowaniem utalentowanych pracowników w krajach Europy Wschodniej czy też studenci (polscy oraz zagraniczni) i nauczyciele akademicy wobec pracy pracowników naukowo-dydaktycznych stanowiących tzw. kategorię 65+.

Kończąc bardzo ogólne omówienie zawartości niniejszej publikacji, pragniemy przypomnieć, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, podzielenie się doświadczeniami badawczymi i wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w wymiarze zarówno naukowym, jak i praktycznym, ma charakter interdyscyplinarny. W naszej ocenie ta interdyscyplinarność znajduje swoje odzwierciedlenie w różnorodności dylematów i ich rozstrzygnięć publikowanych w tym i w poprzednim tomie Prac Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Żywimy nadzieję, że Czytelnicy podzielą tę opinię.

Życzymy zatem miłej lektury, która być może stanie się natchnieniem do kontynuowania podjętych tutaj rozważań koncepcyjnych czy też inspiracją do nowych badań empirycznych. Pragniemy też złożyć podziękowania wszystkim Autorom, zarówno tym, którzy już od 23 lat wspierają nas w naszym przedsięwzięciu, jak i tym, którzy dołączyli do nas w ostatnim czasie.

Na zakończenie, podobnie jak to uczyniliśmy w tomie poprzednim, pragniemy Czytelnikom zadedykować pewną sentencję. Wywodzi się ona z przyjętego encyklopedycznego założenia, że dylemat to wybór między różnymi racjami, które są równorzędne bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności. Nasza sentencja odnosi się do wielości i różnorodności dylematów zaprezentowanych w obu tomach, a brzmi następująco:

*Jeżeli nie ma równowagi w ocenie racji i wyboru – dwóch encyklopedycznych komponentów dylematu – to czy im większy wybór atrakcyjnych racji, tym mniejsza atrakcyjność samego wyboru, czy też im mniejszy wybór atrakcyjnych racji, tym większa atrakcyjność samego wyboru? Oto jest dylemat.*

dr hab. Marzena Stor, prof. UE  
Katedra Zarządzania Kadrami  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Agnieszka Fornalczyk  
Instytut Psychologii  
Uniwersytet Wrocławski



### **Beata Skowron-Mielnik**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
e-mail: beata.mielnik@ue.poznan.pl

### **Julian Dąbrowski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
e-mail: julian.dabrowski@phd.ue.poznan.pl

---

## **KOMPETENCJE WYRÓŻNIAJĄCE PRACOWNIKÓW OKREŚLANYCH JAKO TALENTY**

---

## **DISTINCTIVE COMPETENCIES OF EMPLOYEES REFERRED AS TALENTS**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.430.24

JEL Classification: M5, M12

**Streszczenie:** Istota zarządzania talentami polega m.in. na tym, aby trafnie dokonywać diagnozy osób posiadających największy potencjał do tego, aby przełożyć swoje kompetencje na wyniki organizacji. Artykuł ma na celu określenie zakresu kompetencji, które powinna posiadać osoba uznawana przez organizację jako talent. Autorzy porównują w nim wyniki badań i listy kompetencji wskazywane w różnych badaniach jako konstytuujące lub mogące stanowić o tym, czy osoba będzie uznana za talent, czy też nie. Na tej podstawie został zaproponowany uniwersalny model kompetencji, który obejmuje kompetencje potrzebne z punktu widzenia talentu niezależnie od stanowiska przez niego zajmowanego. Pozytywna weryfikacja modelu może przyczynić się do optymalizacji procesu rekrutacji i selekcji talentów spośród pracowników organizacji i kandydatów do pracy. Artykuł oparto na źródłach wtórnych, wykorzystując metodę *desk research*.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie talentami, kompetencje, potencjał rozwojowy.

**Summary:** The aim of the article is to clarify the scope of competence which should be possessed by a person recognized by organizations as a talent. The authors compare the results of the research and a list of competencies indicated in various studies as constituting or enabling a person to be considered as a talent or not. On this basis, a universal model of competence has been proposed which includes the skills needed in terms of talent, regardless of the position they occupied. A positive verification of the model can help to optimize the process of recruitment and selection of talents among the organization's employees and job applicants. The article is based on secondary sources, using the method of desk research.

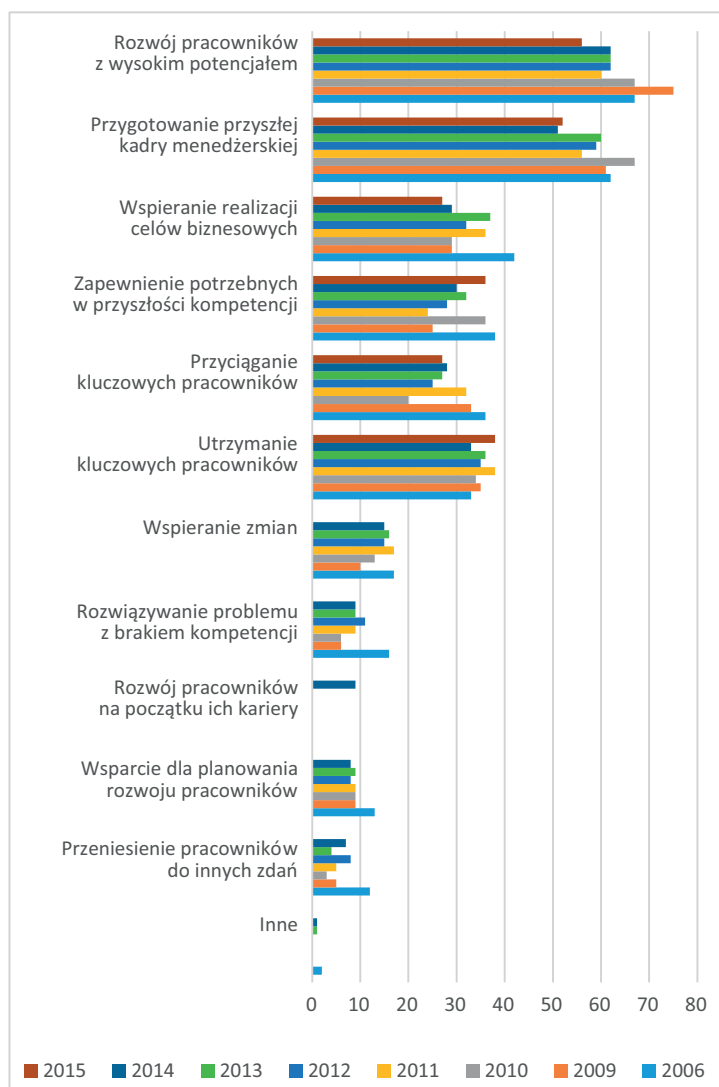
**Keywords:** talent management, competence, development potential.

## 1. Wstęp

Każda osoba zatrudniona w organizacji posiada potencjał do skutecznego działania. Istota zarządzania talentami polega m.in. na tym, aby trafnie dokonywać diagnozy osób posiadających największy potencjał do tego, aby przełożyć swoje kompetencje na wyniki organizacji. Zarządzanie talentami jest pojęciem, które zostało utworzone w oparciu o obserwowane zjawiska, nie jest zaś efektem wdrożenia wyników wcześniejszych badań teoretycznych. W tym przypadku to teoria stara się opisać praktykę [Thunnissen i in. 2013, s. 1757–1758]. Aby móc więc wskazać, jakie kompetencje powinny wyróżniać talent, należy najpierw ustalić, w jakim celu potrzebują ich organizacje. Takie podejście jest w tym przypadku obowiązkowe, gdyż z racji braku jednolitej definicji każda organizacja może przez to pojęcie określać kogoś innego, a wszelkie badania dotyczące zarządzania talentami powinny obejmować właśnie ten pluralizm możliwości [Dries 2013, s. 269]. Badania przeprowadzone przez CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*) – międzynarodową organizację zrzeszającą przedstawicieli działów personalnych z całego świata – są dziś najbardziej obszernym źródłem informacji o tym, w jakim celu realizowane są działania z zakresu zarządzania talentami (rys. 1).

Z danych zawartych na rysunku 1. wynika, że dla większości podmiotów kluczowym celem jest rozwój pracowników z wysokim potencjałem, a także rozwój przyszłej kadry menedżerskiej. Jest to istotna informacja, gdyż dopiero znając cel zarządzania talentami, można podjąć próbę określenia, kto powinien znaleźć się w grupie talentów. Oba cele, czyli rozwój pracowników z wysokim potencjałem oraz przygotowanie przyszłej kadry menedżerskiej, są wskazywane nieustannie przez respondentów w badaniach przeprowadzonych przez CIPD jako najbardziej istotne – i to ze zdecydowaną przewagą nad kolejnymi. Oznacza to, iż talentem poszukiwanym jest nie tyle osoba zajmująca szczególne stanowisko [Cappelli, Keller 2014; Collings, Mellahi 2009; Sparrow, Makram 2015], ile raczej osoba posiadająca pewne kompetencje umożliwiające osiągnięcie zamierzonych celów. Aby określić więc, jakie kompetencje powinien posiadać talent „na wejściu” [Listwan 2005, s. 21–22], należy rozpatrzyć indywidualnie każdy z celów zarządzania talentami. Cele te są zbieżne tymi, które zostały przedstawione w artykule zatytułowanym *The war for talent* [Chambers i in. 1998], a następnie szerzej omówione w książce o tym samym tytule [Michaels i in. 2001]. Autorzy zaznaczali, że powodami, dla których zarządzanie talentami należy podnieść do rangi kluczowego działania, jest ciągły wzrost zapotrzebowania na kadrę kierowniczą, a także potrzeba skuteczniejszego wykorzystywania potencjału pracowników do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Aby móc wskazać, jakie kompetencje powinny wyróżniać osoby określane jako talenty, należy przyjrzeć się tym kompetencjom, które są wspólne dla osób z wysokim potencjałem oraz dla osób przygotowywanych na stanowiska kierownicze. Trzeba jednak zaznaczyć, że pracownik może należeć równocześnie do obu grup.



**Rys. 1.** Najważniejsze cele realizowane poprzez zarządzanie talentami (procent wskazań poszczególnych celów jako jeden z trzech głównych celów zarządzania talentami; próba badawcza 2006  $n = 635$ , 2009  $n = 859$ , 2010  $n = 425$ , 2011  $n = 519$ , 2012  $n = 406$ , 2013  $n = 520$ , 2014  $n = 510$ , 2015  $n = 289$ )

Źródło: opracowanie własne na podstawie [CIPD 2015, 2014, 2013, 2011a, 2011b, 2010, 2009, 2006].

Analizując kompetencje, należy skupić się na tych dwóch grupach osób, gdyż są one wyraźnie wyodrębnione jako szczególnie istotne z punktu widzenia celów w przedstawionym badaniu CIPD. Wśród istotnych grup pojawiają się jeszcze „kluczowi pracownicy”, jednakże w tym przypadku nie ma możliwości wyodrębnienia kompetencji, które sugerowałyby, że ktoś będzie należał do takiej grupy. Równie dobrze

przesłanką przynależności do niej może być zajmowane stanowisko, jak i posiadana specyficzna kompetencja, np. znajomość szczególnego języka obcego.

W artykule podjęto próbę zdefiniowania kompetencji, które umożliwiłyby sklasyfikowanie pracownika jako talent. W końcowej części opracowania określony został zarys uniwersalnego modelu kompetencji talentu. Model ten nie został zweryfikowany praktycznie – stanowi wynik analizy teoretycznej aktualnych koncepcji dotyczących diagnozowania talentów.

## 2. Kompetencje przyszłych menedżerów

Określając kompetencje poszukiwane u przyszłej kadry kierowniczej, należy analizować te, które umożliwiają przygotowanie do pełnienia funkcji menedżerskich, nie zaś same umiejętności kierownicze, gdyż one mają zostać dopiero wykształcone w ramach zarządzania talentami [Dries, Pepermans 2012].

Próby naukowego zebrania kompetencji, która identyfikowałaby potencjał do bycia skutecznym przyszłym liderem, dokonała dwójka naukowców, N. Dries i R. Pepermans [2012], którzy na podstawie 40 artykułów i 7 publikacji książkowych wyodrębnili aż 545 kryteriów uznawanych za istotne. Listę tę zredukowali do 77 kryteriów z pomocą grupy fokusowej, składającej się z doświadczonych naukowców oraz przedstawicieli zarządów, którzy zajmują się obszarem HRM. Owe kryteria zostały następnie podzielone na 4 grupy, a stworzony w ten sposób model został zweryfikowany poprzez rozesłanie do 179 osób odpowiedzialnych za politykę personalną z różnych branż. Określali oni na skali od 1 do 7, w jakim stopniu posiadanie wybranych kompetencji jest kluczowe, aby móc w przyszłości być skutecznym liderem. Każda z kompetencji została oceniona na poziomie mediany powyżej 5 (bardzo istotna). Model dzieli je na 4 grupy, z których każda została podzielna na behawioralnie opisane kompetencje (tab. 1).

Dries i Pepermans porównują swój model do innych rozbudowanych modeli kompetencyjnych ułatwiających wyselekcjonowanie przyszłych liderów [Hogan i in. 1994; Lombardo, Eichinger 2000; Spreitzer i in. 1997]. We wnioskach zauważają, że większość kompetencji opisanych przez wzmiankowanych autorów zawiera się w liście przedstawionej powyżej. Jedyne dwie kompetencje, które nie znalazły swojego odpowiednika w modelu Dries i Pepermans, to dopasowanie kulturowe oraz umiejętność wykorzystywania różnorodności w zespole.

Pod koniec 2014 r. firma doradcza McKinsey przeprowadziła badanie mające wyodrębnić kompetencje kluczowe dla skutecznego lidera [Feser i in. 2015]. Badanie przeprowadzono w formie ankietowej na grupie 189 tys. pracowników z dużych organizacji z całego świata. Respondenci mieli wskazać kluczowe kompetencje wyróżniające skutecznych liderów. Udzielone odpowiedzi sortowano następnie tak, aby wyodrębnić odpowiedzi z górnego kwartyła organizacji uznawanych za skuteczne w zakresie realizacji kultury przywództwa. W ten sposób uzyskano odpowiedź, które kompetencje są najbardziej potrzebne menedżerom, a są to:

**Tabela 1.** Zestawienie kompetencji wskazujących na potencjał menedżerski

| Kompetencje                      | Krótką charakterystyka                                                                                     |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kompetencje analityczne          |                                                                                                            |
| Ciekawość intelektualna          | Chęć uzyskiwania informacji zwrotnych na swój temat                                                        |
| Strategiczna intuicja            | Umiejętność patrzenia na problemy z różnych perspektyw oraz w kontekście strategicznym                     |
| Podejmowanie decyzji             | Asertywna umiejętność podejmowania decyzji                                                                 |
| Rozwiązywanie problemów          | Umiejętność szybkiego i trafnego rozwiązywania skomplikowanych problemów                                   |
| Sprawność uczenia się            |                                                                                                            |
| Chęć do uczenia się              | Otwartość na nową wiedzę i samodzielność w jej zdobywaniu                                                  |
| Inteligencja emocjonalna         | Posiadanie wiary w siebie, a także reagowanie z szacunkiem na emocje innych osób                           |
| Umiejętność adaptowania się      | Proaktywne odnajdowanie się podczas zmian                                                                  |
| Motywacja                        |                                                                                                            |
| Nastawienie na wyniki            | Chęć uzyskiwania ponadprzeciętnych wyników                                                                 |
| Wyrwałość                        | Konsekwentne dążenie do celu nawet w trudnych warunkach                                                    |
| Zaangażowanie w wykonywaną pracę | Demonstrowanie wewnętrznej motywacji do solidnego i ponadprzeciętnego wykonania pracy                      |
| Przywództwo                      |                                                                                                            |
| Chęć do przejmowania kierowania  | Aktywne podejmowanie działań, w których może przejmować role kierownicze i tworzyć zespoły                 |
| Autopromocja                     | Dążenie do bycia zauważonym jako osoba godna zaufania i skuteczna                                          |
| Wyczucie potrzeb interesariuszy  | Posiadanie umiejętności (w tym komunikacyjnych) i wiedzy potrzebnej do zaspokojenia potrzeb interesariuszy |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dries, Pepermans 2012].

- umiejętność rozwiązywania problemów,
- duże nastawienie na osiągnięcie rezultatów,
- konfrontowanie różnych rozwiązań,
- wspieranie współpracowników w ramach pracy zespołowej.

Jednak zadania stawiane przed menedżerami są bardzo różne i często dynamicznie się zmieniają. Wynika z tego, że nie ma możliwości, aby osoba kierująca była specjalistą w każdym obszarze [Goldsmith 2010, s. 22]. Stawia to pod znakiem zapytania o zasadność tworzenia modelu idealnych kompetencji – jednakowych dla każdej osoby, która piastuje stanowisko kierownicze, jak czynili to np. R. Boyatzis czy L. Spencer i S. Spencer [Jabłoński 2011, s. 60]. Wyróżnić można jednak te kompetencje, które są konieczne dla osiągnięcia wysokich rezultatów.

### 3. Kompetencje pracowników o wysokim potencjale

Wysoki potencjał do rozwoju i osiągania coraz lepszych efektów powinien wyróżniać osoby utalentowane [Ingram 2011, s. 20]. W badaniu porównawczym definicji pojęcia talent [Ingram 2011, s. 14–17], obejmującym 22 pozycje, autor zauważył, że większość charakterystyk w nich podanych, a mających wyróżniać talenty to:

- posiadanie potencjału (12 wskazań na 22),
- posiadanie szczególnych zdolności (8 wskazań),
- posiadanie motywacji (6 wskazań).

Próba określenia kompetencji wyróżniających (*differentiating competences*) jest bardzo pomocnym rozwiązaniem podczas selekcji pracowników, którzy szczególnie nadają się do zakwalifikowania do danej grupy [Filipowicz 2014, s. 34–35]. Takie kompetencje w przypadku pracowników o wysokim potencjale były już wyznaczone podczas badań. Na podstawie studiów przypadków i badań w 45 przedsiębiorstwach wyróżniono 4 czynniki charakteryzujące osoby zaliczone do tej puli i odnoszące sukcesy [Ready i in. 2010, s. 54]:

- chęć do osiągania wybitnych rezultatów (*drive to excel*),
- umiejętność sprawnego uczenia się (*learning capability*),
- przedsiębiorcze nastawienie (*enterprising spirit*),
- sprawność działania i podejmowania decyzji (*dynamic sensors*).

Posiadanie wysokiego „potencjału rozwojowego” jest jednocześnie jedną z kluczowych cech konstytuujących talenty. Zauważa to Iles [1997, s. 347], twierdząc, że osobą o wysokim potencjale jest ktoś, kto posiada chęci i możliwości, aby awansować. Wyraźnie widać to także, analizując definicje talentów, w których wielokrotnie pojawia się pojęcie potencjału rozwojowego – choć nie powiązanego z awansem [Głowacka-Stewart 2006, s. 5; Ingram 2011, s. 11; Juchnowicz 2006, s. 38; Listwan 2005, s. 22]. F. Gagné – światowy autorytet w zakresie diagnozowania kompetencji i twórca modelu DMGT (*Differentiated Model of Giftedness and Talent*) – podaje dodatkowo, że talent powstaje poprzez przekształcenie posiadanych predyspozycji w wytrenowane i rozwijane kompetencje w określonym polu działalności [Gagné 2010, s. 83]. Aby ta zamiana nastąpiła, musi więc wystąpić potencjał do rozwoju – czyli posiadanie kompetencji – a następnie celowe działanie rozwojowe, aby osiągnąć zamierzony efekt.

Analizując zarówno kompetencje wyróżniające osoby z wysokim potencjałem, jak i te, które sugerowane są dla przyszłych menedżerów, można dojść do wniosku, że istnieje kompetencja, która jest wspólna dla obu tych kategorii. Jest to zdolność do sprawnego uczenia się. Pojęcie sprawności uczenia się (*learning agility*) zostało wprowadzone w 2000 r. przez Lombardo i Eichinger [2000], którzy wyróżnili 4 obszary kompetencji wpływających właśnie na ową sprawność. Wskazywali ją jako czynnik wpływający na osiąganie wybitnych sukcesów przez menedżerów. Opisane przez nich obszary obejmowały [Lombardo, Eichinger 2000, s. 324]:

- sprawność personalną (*people agility*) – samoświadomość, wyciąganie wniosków z doświadczeń, działanie pod presją, konstruktywna współpraca z innymi;

- sprawność nastawioną na rezultaty (*result agility*) – osiąganie wyników pod presją, inspirowanie innych do osiągania wybitnych efektów, budowanie wiary w siebie u współpracowników;
- sprawność umysłową (*mental agility*) – jasna umiejętność definiowania problemów, ich obiektywnej oceny, a także przedstawiania problemów i rozwiązań innym osobom;
- sprawność w procesie zmian (*change agility*) – chęć do wprowadzania zmian i aktywnego uczestniczenia w nich.

Koncepcję tę w następnych latach rozwijali także inni naukowcy – opisani poniżej, którzy wykazywali, iż sprawność uczenia się jest istotnym wyróżnikiem talentów. Jak jednak można się przekonać, pod tym pojęciem naukowcy ukrywają wiele znaczeń i to jest właśnie punktem krytyki względem koncepcji sprawności uczenia się [DeRue i in. 2012a, s. 264]. Model przedstawiony przez Lombardo i Eichninger obejmuje szeroki zakres kompetencji, co do których istnieje spór, czy rzeczywiście dotyczą one samej sprawności uczenia się, czy też powinny być inaczej zakwalifikowane.

Dries i Pepermans [2012] w przytoczonym wcześniej modelu wskazali, że na sprawność uczenia składa się: chęć do uczenia się, zdolność adaptowania do zmian oraz inteligencja emocjonalna. W innych pracach odnajdujemy takie składowe, jak: myślenie strategiczne, łatwość nawiązywania relacji, ciekawość połączona z chęcią zaangażowania w zmiany, chęć rozwoju, samoświadomość, otwartość na feedback [De Meuse 2015], chęć do pokonywania *status quo*, wytrwałość, ocena własnych działań, chęć podejmowania ryzyka, otwartość na nowe rozwiązania [Mitchinson, Morris 2012], ciekawość, poszukiwanie prostych rozwiązań [Ulrich, Smallwood, 2012]. Sam fakt wyciągania wniosków ze swoich doświadczeń identyfikują także jako najbardziej istotną kompetencję konsultanci Center for Creative Leadership [Mitchinson, Morris 2012, s. 2].

Umiejętność uczenia się jest podawana jako jedna z metakompetencji, które potrzebne są w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym – niezależnie od tego, jakie zadania będzie musiała w przyszłości realizować osoba postrzegana jako talent [Meyers i in. 2013, s. 307]. Jest to umiejętność konieczna do tego, by pracownicy potrafili szybko przystosowywać się do rozwiązywania nowych problemów, które z pewnością będą się przed nimi pojawiały [Aguinis, O’Boyle 2013, s. 308].

Badanie empiryczne przeprowadzone na 7 międzynarodowych organizacjach uznawanych za pracodawców z najlepszymi praktykami w zakresie zarządzania talentami potwierdziło, że kompetencją, która najlepiej określa, czy dana osoba zostanie zakwalifikowana jako talent, jest właśnie sprawność uczenia się [Dries i in. 2012]. Autorzy porównywali osoby z grupy Hi-Po z grupą kontrolną i stwierdzili, że kompetencja ta (rozumiana jako umiejętność zdobywania kompetencji zawodowych oraz behawioralnych) jest znacznie skuteczniejszym predyktorem w tym zakresie niż osiągnięcie wysokiej efektywności zawodowej.

Na bazie przytoczonych wyżej argumentów można wysnuć tezę, że to właśnie zdolność sprawnego uczenia się jest jednym z kluczowych wyróżników talentów. Posiadając tę kompetencję, dana osoba może rozwinąć wszelkie inne, które są potrzebne do realizowania zadań przed nią postawionych. Wobec wielości znaczeń, jakie może przyjąć ta kompetencja, warto wskazać, w jaki sposób może być ona rozumiana, a dalsze badania powinny zostać przeprowadzone w celu udowodnienia, które z elementów tej kompetencji (czy raczej grupy kompetencji) są kluczowe i podstawowe dla określenia kogoś jako talent.

Pojęcie sprawności uczenia się (*learning agility*) zostało utworzone przez badaczy, aby diagnozować potencjał pracowników do osiągania sukcesów. Jak zauważają jednak niektórzy autorzy, sama sprawność uczenia się jest tylko jednym z istotnych elementów, który nie przyda się znacznie z punktu widzenia organizacji, jeżeli jednocześnie nie pojawi się umiejętność sprawnego wykorzystania posiadanej wiedzy do rozwiązywania problemów (*application of learning*) [De Meuse i in. 2012, s. 283]. Podobnego zdania jest inny zespół naukowców [DeRue i in. 2012b, s. 318], którzy twierdzili, iż oprócz sprawności uczenia się – rozumianej jako potrzebne umiejętności – konieczny jest element motywacji, tak do uczenia się, jak i wykorzystania tejże wiedzy w praktyce. Zauważają, że nawet jeżeli ktoś posiada rozwinięte umiejętności szybkiego i skutecznego uczenia się, lecz nie ma motywacji, aby się rozwijać w danym zakresie – to nigdy nie uzyska optymalnych wyników. Co ważne, autorzy akcentują wyraźnie, że wiedza, umiejętności i doświadczenie nie powinny być traktowane jako jedyny wskaźnik selekcji, gdyż będą one nieskuteczne, jeżeli zabraknie zaangażowania pracowników w wykonywanie obecnej i przyszłej pracy [Aguinis, O'Boyle 2013, s. 355]. Na szczególne znaczenie motywacji i zaangażowania w wykonywaną pracę kładzie nacisk także A. Poczowski [2008], wskazując, że talentami są osoby, które posiadają silną wewnętrzną motywację do działania i rozwoju swoich kompetencji.

#### 4. Kompetencje wyróżniające talenty

Jak zauważa Csikszentmihalyi [Sternberg i in. 2010], talent jest obserwowany dopiero w określonym kontekście. Jest więc nie tyle cechą, co raczej interakcją pomiędzy konkretną osobą a środowiskiem, w którym się znajduje.

Na podstawie przedstawionych w niniejszym artykule badań dotyczących kluczowych kompetencji wyłania się obraz kilku cech, które przyjąć można za posiadające duże znaczenie dla określenia, czy osoba powinna zostać zakwalifikowana jako talent. Model ten jest tylko konceptem teoretycznym i konieczne jest jego zweryfikowanie w praktyce. Zakłada się w nim, że istnieją 4 elementy, które są niezbędne do osiągnięcia wybitnych efektów – niezależnie od branży, czy stanowisko, na którym osoba obecnie się znajduje lub do którego ma być przygotowywana – stąd można go nazwać uniwersalnym modelem kompetencji (tab. 2).



**Tabela 2.** Obszary kompetencji potrzebnych do zakwalifikowania osoby jako talentu

| Kategorie kompetencji | Zakres rozwoju osobistego                        | Zakres rozwoju zawodowego                              |
|-----------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Postawa               | Motywacja do ciągłego rozwoju i doskonalenia się | Motywacja do osiągania wybitnych rezultatów zawodowych |
| Umiejętności          | Umiejętność sprawnego uczenia się                | Sprawność działania i podejmowania decyzji             |

Źródło: opracowanie własne.

Brak któregokolwiek z elementów może skutkować znacznym obniżeniem efektywności inwestycji w talent. Poniżej przedstawiono konsekwencje braku pojedynczych elementów modelu – przy jednoczesnym występowaniu wszystkich pozostałych:

- brak motywacji do ciągłego rozwoju i doskonalenia skutkować będzie tym, że osoba nie będzie podejmować działań rozwojowych względem siebie, będzie dobrze wykorzystywać posiadaną wiedzę, ale jej potencjał rozwojowy będzie niewielki;
- brak motywacji do osiągania wybitnych rezultatów zawodowych będzie skutkowało niewłaściwym, z punktu widzenia organizacji, ukierunkowaniem działań rozwojowych skierowanych na daną osobę (niepotrzebnych, bo brakuje motywacji, a nie umiejętności);
- brak umiejętności sprawnego uczenia się i diagnozowania swoich potrzeb rozwojowych skutkować będzie tym, iż osoba mimo szczerych chęci nie będzie potrafiła opanować umiejętności potrzebnych do osiągnięcia założonych rezultatów;
- brak umiejętności sprawnego wykorzystania posiadanego doświadczenia oraz podejmowania w oparciu o nie decyzji skutkować będzie tym, iż osoba nie będzie potrafiła efektywnie wykorzystać tych zasobów, w które została wyposażona.

Zdaniem autorów, powyższy zestaw kompetencji stanowi o tzw. potencjale rozwojowym pracownika, czyli wskazuje na to, czy można go uznać za talent oraz czy inwestycje w tym kierunku przyniosą ponadprzeciętny zwrot. Natomiast to od konkretnych działań organizacji będzie zależeć, czy potencjał ten zostanie należycie uruchomiony.

## 5. Zakończenie

Osoba posiadająca wysoki potencjał rozwojowy może spowodować znaczny efekt, o ile zostanie wprawiona w ruch we właściwy sposób. Organizacji zależy na tym, aby zarówno pozyskać osoby mające taki potencjał, jak i sprawić, że kierunek wykorzystania tej energii będzie zbieżny z jej celami. Dokonany w artykule przegląd badań dotyczących charakterystyk pracowników o wysokim potencjale oraz tych, które wskazywane są dla przyszłych menedżerów, pokazuje, że zdolność do sprawnego uczenia się jest kompetencją wspólną dla obu tych kategorii i kluczową dla identyfi-

kacji osób utalentowanych. Natomiast tym, co uruchamia potencjał talentu, jest kontekst, w którym znajdzie się talent [Sternberg i in. 2010]. W ramach tego kontekstu istotny jest z kolei konkretny motyw, który osoba uzna za wystarczająco istotny, aby samodzielnie uruchomić potencjał, gdyż to nie organizacja, lecz tylko sam pracownik może o tym zdecydować, a organizacja może mu stworzyć ku temu odpowiednie warunki. Siłą oddziałyującą na talent jest określona motywacja (motyw do podjęcia akcji). Rolą organizacji jest więc najpierw odnalezienie osób o wysokim potencjale rozwojowym, a następnie wprawienie w ruch, poprzez ustalenie indywidualnych motywacji.

Osoba posiadająca wymienione w zaproponowanym modelu kompetencje może być określana jako talent – choć z zaznaczeniem, że nie zawsze będzie to talent aktualnie potrzebny w organizacji. Wynika to z podziału talentów zaproponowanego przez A. Tannenbauma [Tabor 2013, s. 12]:

- talenty krytyczne – rzadkie i pożądanе w organizacji,
- talenty wyróżniające – istotne dla organizacji,
- talenty nadmiarowe – rzadkie, ale niekoniecznie niezbędne,
- talenty niepotrzebne – niepotrzebne w organizacji.

Aby inwestycje w talent były rentowne, konieczne jest nie tylko zdiagnozowanie potencjału rozwojowego, ustalenie motywacji oddziałyujących na indywidualnego pracownika, lecz także ustalenie, czy talenty (traktowane przedmiotowo) przez niego posiadane są istotne z punktu widzenia organizacji w chwili obecnej lub w przyszłości.

## Literatura

- Aguinis H., O'Boyle E., 2013, *Star Performers in Twenty-First-Century Organizations*, Personnel Psychology.
- Cappelli P., Keller J., 2014, *Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, no. 1.
- Chambers E., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S., Michaels E., 1998, *The war for talent*, [http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos\\_pdf/gestao/The\\_war\\_for\\_talent.pdf](http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf) (20.03.2016).
- CIPD, 2006, *Annual Survey Report 2006: Learning and Development*, [http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/\(3.03.2016\)](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/(3.03.2016)).
- CIPD, 2009, *Annual Survey Report 2009: Learning and Development*, [http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/\(3.03.2016\)](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/(3.03.2016)).
- CIPD, 2010, *Annual Survey Report 2010: Learning and Development*, [http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/\(3.03.2016\)](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/(3.03.2016)).
- CIPD, 2011a, *Annual Survey Report 2011: Learning and Talent Development*, Action Learning Research and Practice, [http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/\(3.03.2016\)](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/(3.03.2016)).
- CIPD, 2011b, *Annual Survey Report 2011: Learning and Talent Development*, Action Learning Research and Practice, [http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/\(3.03.2016\)](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/(3.03.2016)).
- CIPD, 2013, *Annual Survey Report 2013: Learning and Talent Development*, no. 46, [http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/\(3.03.2016\)](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/(3.03.2016)).
- CIPD, 2014, *Annual Survey Report 2014: Learning and Development*, [http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/\(3.03.2016\)](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/(3.03.2016)).

- CIPD, 2015, *Annual Survey Report 2015: Learning and Development*, [http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/\(3.03.2016\)](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/(3.03.2016)).
- Collings D.G., Mellahi K., 2009, *Strategic talent management: A review and research agenda*, *Human Resource Management Review*, no. 19.
- De Meuse K.P., 2015, *Using Science to Identify Future Leaders*, [https://www.researchgate.net/publication/281639986\\_Using\\_Science\\_to\\_Identify\\_Future\\_Leader.s\\_Part\\_I\\_-\\_Introducing\\_the\\_Concept\\_of\\_Learning\\_Agility](https://www.researchgate.net/publication/281639986_Using_Science_to_Identify_Future_Leader.s_Part_I_-_Introducing_the_Concept_of_Learning_Agility) (10.02.2016)
- De Meuse K., Dai G., Swisher V.V., Eichinger R.W., Lombardo M.M., 2012, *Leadership Development: Exploring, Clarifying, and Expanding Our Understanding of Learning Agility*, *Industrial and Organizational Psychology*, no. 5.
- DeRue D.S., Ashford S.J., Myers C.G., 2012a, *Learning Agility: In Search of Conceptual Clarity and Theoretical Grounding*, *Industrial and Organizational Psychology*, no.5.
- DeRue D.S., Ashford S.J., Myers C.G., 2012b, *Learning Agility: Many Questions, a Few Answers, and a Path Forward*, *Industrial and Organizational Psychology*, no. 5.
- Dries N., 2013, *Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue*, *Human Resource Management Review*, no. 23.
- Dries N., Pepermans R., 2012, *How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model*, *Human Resource Management Review*, no. 51.
- Dries, N., Vantilborgh, T., Pepermans, R., 2012, *The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees*, *Personnel Review*, no. 41.
- Feser C., Mayol F., Srinivasan R., 2015, *Decoding leadership: What really matters*, <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/decoding-leadership-what-really-matters> (10.03.2016).
- Filipowicz G., 2014, *Zarządzanie talentami: perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Gagné F., 2010, *Motivation within the DMGT 2.0 framework*, *High Ability Studies*, no. 21.
- Głowacka-Stewart K., 2006, *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykład rozwiązań*, [https://www.conference-board.org/pdf\\_free/report\\_zarządzanieTalentami.pdf](https://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf) (20.02.2016).
- Goldsmith M., 2010, *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes, Warszawa.
- Hogan R., Curphy G.J., Hogan J., 1994, *What we know about leadership: Effectiveness and personality*, *American Psychologist*, no. 49.
- Iles P., 1997, *Sustainable high-potential career development: a resource-based view*, *Career Development International*, no. 2.
- Ingram T., 2011, *Zarządzanie talentami: Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jabłoński M., 2011, *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, CeDeWu, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2006, *Talent w organizacjach międzynarodowych*, [w:] Listwan T., Witkowski S. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, Wrocław.
- Listwan T., 2005, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Lombardo M.M., Eichinger R.W., 2000, *High potentials as high learners*, *Human Resource Management*, no. 39.
- Meyers M.C., van Woerkom M., Dries N., 2013, *Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management*, *Human Resource Management Review*, no. 23.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., 2001, *The war for talent*, Harvard Business School Press, Boston.
- Mitchinson A., Morris R., 2012, *Learning About Learning Agility*, Center for Creative Leadership, <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/LearningAgility.pdf> (12.02.2016).
- Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

- Ready D., Conger J., Hill L., Stecker E., 2010, *The Anatomy of a High Potential*, Business Strategy Review, no. 21.
- Sparrow P.R., Makram H., 2015, *What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture*, Human Resource Management Review, no. 25.
- Spreitzer G.M., McCall M.W., Mahoney J.D., 1997, *Early identification of international executive potential*, Journal of Applied Psychology, no. 2.
- Sternberg R.J., Jarvin L., Grigorenko E.L., 2010, *Explorations in Giftedness*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Tabor J., 2013, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie: koncepcje, strategie, praktyka*. Poltext, Warszawa.
- Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B., 2013, *A review of talent management: 'infancy or adolescence?'*, The international journal of human resource management, no. 5 (1).
- Ulrich D., Smallwood N., 2012, *What is Talent? Leader to Leader*.