

ROZWIJANIE POTENCJAŁU ORGANIZACJI PUBLICZNEJ W ASPEKCIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI ZORIENTOWANEGO NA TALENTY URZĘDNIKÓW

Seweryn CICHON

Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska;
seweryn.cichon@wz.pcz.pl

Streszczenie: Rozwijanie potencjału organizacji publicznej w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi zorientowanego na talenty urzędników odgrywa zasadniczą rolę. Kadry zarządzającej zależy bowiem na urzędnikach z odpowiednim doświadczeniem, systemem wartości, o wysokich kwalifikacjach i umiejętnościach, z fachową wiedzą, potencjałem, czyli cechach warunkujących efektywne wyniki pracy. Kompleksowe zarządzanie talentami urzędników wiąże się z przyjęciem konkretnej strategii organizacji publicznej zorientowanej na rozwój kadry, współpracę i osiągnięcie rezultatów zgodnych z ważnymi wartościami. Celem artykułu jest omówienie potencjału organizacji publicznej w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej z uwzględnieniem istoty talentu urzędników, ich cech osobowościowych i umiejętności, oraz przedstawienie wyników badań pilotażowych z tym związanych.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, kapitał ludzki, administracja publiczna, talenty urzędników, potencjał.

DEVELOPING THE POTENTIAL OF A PUBLIC ORGANIZATION IN THE ASPECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ORIENTED TO TALENT OF OFFICIALS

Abstract: The development of the potential of a public organization in the aspect of human resources management oriented to talent of officials plays a fundamental role. The management staff depends on officials with relevant experience, a system of values, with high qualifications and skills, with specialist knowledge, potential, or features that determine effective work results. Comprehensive talent management of officials is connected with the adoption of a specific public organization strategy oriented to staff development, cooperation and achieving results consistent with important values. The aim of the article is to discuss the potential of public organization in the context of human resources management in public

administration, taking into account the essence of officials' talent, their personality traits and skills, and to present the results of pilot studies related to this.

Keywords: human resources management, human capital, public administration, officials' talents, potential.

1. Wprowadzanie

Zasoby ludzkie są podstawowym i najważniejszym potencjałem organizacji publicznej. Od ich jakości zależy bardzo wiele, m.in. zakres wykorzystania statycznego potencjału innowacyjnego organizacji publicznej w postaci infrastruktury świadczonych usług, kapitału finansowego, prowadzonych badań czy działań marketingowych. Utalentowani urzędnicy ze swoją wiedzą, umiejętnościami, zaangażowaniem inicjują oraz realizują procesy kreatywności i innowacyjności tak istotne dla dobrego funkcjonowania organizacji publicznej¹. D. Witeczak-Roszkowska dostrzega fakt, iż talentom urzędników „sprzyja podejmowane ryzyko związane z każdą działalnością innowacyjną, inicjowaniu i aprobowaniu zmian, wzbogacaniu wiedzy i sieci kontaktów międzyludzkich, a także wewnętrznej motywacji do pracy. Pracownicy wewnętrznie zmotywowani postrzegają pracę jako wartość autoteliczną, stwarzającą możliwość samorealizacji i rozwoju zawodowego. Stąd przywiązują szczególną uwagę do budzącej ich zainteresowanie treści pracy, samodzielności decyzyjnej w zakresie realizowanych obowiązków, poczucia dokonywania czegoś ważnego”. Wszystkie te czynniki pobudzają kadrę do kreatywności i podejmowania nowych, często trudnych wyzwań.

Można zatem powiedzieć, że zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z nieustannie kształtującym się podejściem do gospodarowania tkwiącymi w urzędnikach cechami i właściwościami, uznającymi ludzi za podstawowy i cenny zasób organizacji publicznej. Utalentowani urzędnicy o odpowiednich kwalifikacjach, kompetencjach sprzyjają realizacji często bardzo złożonych zadań².

¹M. Brzeziński: Innowacyjne dylematy przyszłości. [w:] M. Brzeziński (red. nauk.): Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 179.

²P. Zając: Controlling personalny w zarządzaniu kapitałem ludzkim. „Zeszyty Naukowe”. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, nr 4/2006, s. 215.

2. Istota talentu urzędników w organizacji publicznej

„Rozpoznanie i wybór najlepszych, najbardziej utalentowanych pracowników to inwestycja w rozwój kapitału ludzkiego organizacji na najwyższym jakościowo poziomie. Jednostki wybitnie utalentowane, posiadające unikalne predyspozycje czy też wysokie kompetencje, są głównymi aktorami na scenie danej organizacji, nie statystami, których można łatwo zastąpić innymi. Najlepsi grają pierwszoplanowe role i od ich wyobraźni, charyzmy, umiejętności i energii w największej mierze zależą wyniki i pozycja organizacji”³ zauważają M. Morawski i B. Mikuła. Talent urzędników państwowych interpretowany jest jako zespół cech, to osoby posiadające wybitne cechy tj. kreatywność, przedsiębiorczość, wysoki potencjał rozwojowy, ich zadaniem jest stanowić dźwignię wzrostu organizacji publicznej⁴. To osoby o ponadprzeciętnej inteligencji, ich pomysły, wiedza i umiejętności są gwarancją na wytworzenie dużej wartości udostępnionych przez organizację publiczną zasobów⁵/ T. Listwan określa trzy grupy składników wchodzących w zakres pojęcia „talent”⁶:

- ponadprzeciętne zdolności, a wśród nich: ogólne zdolności - podwyższony potencjał intelektualny, zdolności specyficzne - dotyczące określonych dziedzin;
- twórczość (oryginalność, nowość, giętkość myślenia, podejmowanie się rozstrzygania nowych i niekonwencjonalnych problemów do rozwiązania, otwartość na niepewność i wieloznaczność, wrażliwość i podejmowanie ryzyka);
- zaangażowanie w pracę - cechuje się: dyscyplina wewnętrzną, wytrwałością w dążeniu do celu, pracowitością, determinacją, gotowością do poświęceń.

Według Ośrodka Rozwoju Edukacji „można dokonać próby ustalenia warunków mających duże znaczenie w kształtowaniu talentu, wymienia się interakcję takich czynników, jak: wysoki poziom uzdolnień specjalnych, iloraz inteligencji powyżej przeciętnej, wysoki poziom uzdolnień twórczych, odpowiednia struktura osobowości zabezpieczająca efektywność działania często wbrew przeciwnościom, aktywność własna, środowisko społeczne sprzyjające rozwojowi uzdolnień oraz czynnik losowy (trochę szczęścia - znaleźć się we właściwym miejscu i czasie)”⁷.

³M. Morawski, B. Mikuła: Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3/4/2009, s. 47.

⁴ S. Borkowska: Kilka refleksji tytułem wstępu. [w:] S. Borkowska (red. nauk.): Zarządzanie talentami. IPiSS, Warszawa 2005, s. 15-18.

⁵ R. Goffee, J. Gereth: Wybitnie uzdolnieni pracownicy: wyzwania dla lidera. „Harvard Business Review Polska”, nr 8/2007, s. 86-87.

⁶ T. Listwan: Zarządzanie talentami - wyzwanie współczesnych organizacji. [w:] S. Borkowska (red. nauk.): Zarządzanie talentami. IPiSS, Warszawa 2005, s. 20-21.

⁷Ośrodek Rozwoju Edukacji. Zespół ds. budowania Krajowego Systemu Wspierania Zdolności i Talentów. CODN 2009, s. 6, [<https://www.npseo.pl/data/documents/3/238/238.pdf>].

A. Jarosławska wskazuje następujące kompetencje, którymi powinien charakteryzować się talent, mianowicie⁸:

- kreatywność, innowacyjność, poszukiwanie rozwiązań;
- orientację na rezultat, cel;
- nastawienie na rozwój;
- zdolności przywódcze;
- otwartość na zmiany, elastyczność.

Utalentowani urzędnicy jako pracownicy organu administracji publicznej ze względu na specyfikę świadczonych usług odznaczają się takimi cechami jak kompetentność, dobry organizator na stanowisku pracy, uczciwość, komunikatywność, życzliwość dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych, kreatywność, gotowość na zmiany, przejawianie inicjatywy, niekonfliktowość, otwartość na wiedzę, technikę, innych⁹.

3. Zarządzanie zasobami ludzkimi zorientowanego na talenty urzędników

„Kapitał ludzki to ludzie trwale związani z organizacją i z jej misją, charakteryzujący się umiejętnościami współpracy, kreatywnością postaw i kwalifikacjami. Stanowią oni motor i serce organizacji, bez których niemożliwy staje się jej dalszy rozwój”¹⁰ twierdzi A. Sajkiewicz. Urzędnicy działający na rzecz administracji publicznej stanowią jej kapitał ludzki¹¹. Są to pracownicy inteligentni, twórczy, kreatywni, pracowici, operatywni, zaradni, z dużym potencjałem i zdolnościami często wychodzącymi ponad normę, stąd można mówić o utalentowanych urzędnikach¹².

⁸ A. Jarosławska: Docenić talenty. „Personel i Zarządzanie”, 01.01.2011, http://www.hrmpartners.pl/docs/artyku%C5%82y/20110101_personel_i_zarz%C4%85dzanie_docenic_ta_34468528.pdf [26.01.2018].

⁹ J. Partyka – Pojęta: Zarządzanie w organach administracji publicznej. Wydawnictwo MARKA, Chorzów 2004, s. 38.

¹⁰ A. Sajkiewicz: Człowiek - kreator wartości przedsiębiorstwa. [w:] A. Herman, A. Szablewski (red.), Zarządzanie wartością. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999, s. 79.

¹¹ P. Kokot – Stępień: Znaczenie zasobów ludzkich w zarządzaniu procesami inwestycyjnymi w przedsiębiorstwie. [w:] Z. Ostraszewska, A. Wójcik - Mazur (red. nauk.): Wybrane problemy zarządzania w podmiotach gospodarczych. Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s. 63-70.

¹²K. Brendzel –Skowera: Zasoby ludzkie w strategii zróżnicowanego rozwoju. [w:] F. Byłok, L. Cichobłaziński (red.) Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 348-354.

Z kolei zarządzanie talentami definiuje się jako „zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji publicznej”¹³.

Zadaniem administracji publicznej jest formułowanie generalnych wytycznych budowy systemu zarządzania talentami, do których zalicza się¹⁴:

- identyfikację podstawowych wartości profesjonalnej organizacji publicznej zakorzenionych w koncepcji organizacji inteligentnej; mowa m.in. o działaniach logicznych i kompetentnych;
- określenie wizji, misji i celów strategicznych mając na względzie pozyskiwanie, rozwijanie i utrzymanie talentów urzędniczych, cele strategiczne powinny być zorientowane na tworzenie kapitału intelektualnego;
- określenie kluczowych kompetencji organizacji, które zapewniają jej pozycję konkurencyjną na rynku usług publicznych;
- wyodrębnienie urzędników kluczowych: bardzo istotne jest ustalenie na początku, którzy pracownicy i na jakich stanowiskach pracy posiadają kompetencje pod jakimś względem ważne dla budowy pozycji konkurencyjnej (chodzi m.in. o unikalne wykształcenie, predyspozycje intelektualne do pracy twórczej, przedsiębiorcze postawy i zachowania etc.), należy również zakwalifikować pozostałych pracowników do grupy obiecujących talentów lub do grupy pozostałych urzędników;
- monitorowanie otoczenia organizacji publicznej w kategoriach pomysłów, talentów i kapitału za pomocą relacji formalnych i nieformalnych;
- określenie wariantów strategii zarządzania talentami pod kątem ustalonych celów strategicznych zarządzania talentami, chodzi m.in. o zarządzanie rozwojem i karierą, zarządzanie przez efekty, zarządzanie przez motywowanie;
- analizę, ocenę i wybór właściwej w określonych warunkach strategii uwzględniającej elementy systemu zarządzania talentami;
- implementację wybranego wariantu strategii zarządzania talentami mając na uwadze m.in. wyposażenie, relacje lider - członkowie grup, organizację pracy oraz metody zarządzania;
- nieustanne doskonalenie elementów systemu, zwłaszcza w obszarze przyciągania i utrzymania talentów;
- prowadzenie ciągłych ocen i modyfikacji działającego systemu, ewentualne likwidowanie występujących barier i zagrożeń z tym związanych.

¹³T. Listwan: Zarządzanie talentami - wyzwanie współczesnych organizacji.

http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/105/zarzadzanie_talentami_wyzwanie_wspolczesnych_organizacji.html
[12.12.2017].

¹⁴M. Morawski: Zarządzanie wiedzą. Organizacja - system - pracownik. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 295.

Budowa systemu zarządzania talentami związana jest z rozpatrzeniem etapów i głównych składników rozwoju urzędników państwowych, do których należą¹⁵:

- doskonalenie, które ma na celu podnoszenie kwalifikacji i w efekcie sprawności działania danego pracownika. Cały proces rozwoju talentu, w tym doskonalenie powinno się dokonywać z czynnym udziałem urzędnika. Cechą dobrego urzędnika jest posiadanie wizji swojego doskonalenia i rozwoju, jej kształt powinien być sprzężony ze wspomaganiami ze strony organizacji i znaleźć wyraz w planie rozwoju kariery;
- samodoskonalenie, w tym procesie istotne miejsce ma osobista strategia rozwoju, w dobie szerokiego dostępu do informacji, źródeł wiedzy, e-learningu przy odpowiedniej motywacji samemu można zdobyć odpowiednią wiedzę;
- podejmowanie decyzji, podstawowa umiejętność, którą musi nabyć urzędnik państwowy, proces jej wykształcenia determinowany jest licznymi składnikami, w tym zmiennymi psychologicznymi (np. sprawnością intelektualną). Umiejętność tę nabywa się m.in. drogą treningów, poprzez praktykę, realne rozwiązywanie problemów i ponoszenie odpowiedzialności;
- podnoszenie kwalifikacji interpersonalnych, rozwój cech osobowych urzędnika, cechy te determinują bowiem przebieg współdziałania z ludźmi tj., zdolność do pracy w grupie, przewodzenie jej, umiejętność komunikowania się w sytuacjach zadaniowych czy konfliktowych jest kluczowa;
- przemieszczenia i awanse oznaczają przyjęcie nowych ról, w różnych komórkach i przedsięwzięciach organizacji publicznej, chodzi o zdobycie różnorodnego doświadczenia.

Zarządzanie talentami urzędników jest dużym wyzwaniem a wszystkie procesy z tym związane, takie jak rekrutacja, motywowanie, utrzymanie w organizacji publicznej są niezmiernie istotne.

4. Wyniki badań pilotażowych

Badania pilotażowe przeprowadzono wśród kadry zarządzającej kilku samorządów terytorialnych województwa śląskiego. Tematem przewodnim badania było „Efektywne zarządzanie urzędnikami utalentowanymi w administracji publicznej”. W badaniu posłużono

¹⁵https://www.governica.com/Zarządzanie_talentami [26.01.2018].

się sondażem z następujących powodów¹⁶:

- stanowi bardzo często rzetelne źródło wiedzy na temat oczekiwań urzędników i ich opinii na temat organizacji publicznej jako pracodawcy;
- pozwala na konkretną alokację środków budżetowych i tworzenie strategii działania;
- pozwala dostrzec nadchodzące zagrożenia;
- pozwala podejmować działania związane z zatrzymaniem najefektywniej pracujących urzędników, o najlepszych kompetencjach, np. tych utalentowanych.

Badanie miało na celu wychwycenie spostrzeżeń kadry zarządzającej odnośnie do budowania wizerunku utalentowanych urzędników w pracy zawodowej oraz wskazanie działań w zakresie postępowania z utalentowanym personelem. Zestaw kryteriów i wyszczególnienie zadań związanych z zarządzaniem urzędnikami utalentowanymi przedstawia (tabela 1).

Tabela 1.

Kryteria i wyszczególnienie odpowiedzi w zakresie zarządzania urzędnikami utalentowanymi

Kryteria sondażu	Wyszczególnienie
1. Efektywne zarządzanie kompetencjami urzędników państwowych	– wpływa na wzrost wartości kapitału ludzkiego i efektywność funkcjonowania administracji publicznej;
2. Zarządzanie talentami ukazuje umiejętności rozpoznawania mocnych stron urzędników	– rolę kadry zarządzającej jest stałe monitorowanie postępów w pracy urzędników, realizacja celów rozwojowych i biznesowych kadry;
3. Klimat innowacyjności w działaniach utalentowanych urzędników	– promowanie postaw twórczych, kreatywnych i innowacyjnych;
4. Zarządzanie przez zaangażowanie	– troska kadry zarządzającej o pracowników w zakresie ich działań podejmowanych na rzecz osiągania celów indywidualnych i organizacyjnych;
5. Właściwa komunikacja interpersonalna	– zdolność do wchodzenia w relacje interpersonalne;
6. Cechy i umiejętności utalentowanych urzędników państwowych w opinii kierownictwa	– kreatywność, operatywność, pracowitość, zaradność, przebojowość, komunikatywność, umiejętności organizacyjne, pomysłowość, elastyczność, konsekwencja, ryzykanctwo, odporność, umiejętność decydowania, aktywność, spryt, innowacyjność, odpowiedzialność, wysoka potrzeba osiągnięć, wiedza wielowymiarowa, reagowanie na zmiany, wyobraźnia, umiejętność przewodzenia, zaangażowanie, zręczność intelektualna, zdolność do naśladowania;
7. Utalentowani urzędnicy elementem konkurencyjności w administracji publicznej	– aktywność zawodową urzędników można rozpatrywać w kategoriach potencjału organizacji, zorientowanej na wartości i odkrywczność;
8. Relacje utalentowanych urzędników z petentami, z otoczeniem	– jakość świadczonych usług publicznych;
9. Ocena kompetencji utalentowanych urzędników.	– wiedza i umiejętności; – predyspozycje; – relacje ze współpracownikami;
10. Relacje międzyludzkie wewnątrz organizacji publicznej	– charakter kontaktów między urzędnikami państwowymi; – ocena więzi zawodowych i stopień integracji zespołu;

¹⁶ J. Radośławska: Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3/2005, s. 80.

	<ul style="list-style-type: none"> – role w zespole; – stopień zaufania z przełożonymi;
11. System zarządzania kompetencjami urzędników utalentowanych	– metody, techniki i narzędzia pomocne w realizacji procedur w administracji publicznej;
12. Zarządzanie utalentowanym zasobem ludzkim	– wizja, misja, strategia organizacji publicznej zorientowana na talenty;
13. Skuteczne zarządzanie zmianami w organizacji publicznej	– uwzględnienie potencjału utalentowanych urzędników do realizacji założonych zamierzeń;
14. Ustalanie ścieżki karier urzędników z talentem	– motywowanie do rozwoju kadry, pobudzanie kreatywności pracowników i współuczestnictwa w tworzeniu usług innowacyjnych;
15. Funkcjonowanie organizacji publicznej w różnorodnych warunkach w otoczeniu	– wykorzystywanie zdolności kadry związanych z umiejętnością stosowania wiedzy w różnych sytuacjach;
16. Praca zespołowa	<ul style="list-style-type: none"> – postawy i kultura utalentowanych urzędników w procesie zdobywania doświadczeń grupowych; – umiejętność współpracy i współdziałania w zespole;
17. Motywacja zespołu utalentowanych urzędników może przejawiać się w różnych aspektach	<ul style="list-style-type: none"> – chęć działania; – predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań; – zaangażowanie w procesy organizacyjne; – skłonność do zachowań etycznych;
18. Budowa nowych programów personalnych	– spełnienie potrzeb i oczekiwań wybitnych pracowników organizacji;
19. Działania podejmowane na rzecz przyciągania nowych talentów do organizacji publicznej	– otwarte podejście organizacji i kadry kierowniczej do tworzenia warunków pracy umożliwiających i wspierających uczenie się, pozyskiwanie nowej, fachowej i rzetelnej wiedzy, kreowanie wiedzy przez nowych i już pracujących wybitnych urzędników;
20. Proinnowacyjne zarządzanie utalentowanymi urzędnikami państwowymi	– instrukcje dotyczące pobudzania kreatywności i twórczego myślenia pracowników i ich współdziałanie, współuczestnictwo w tworzeniu propozycji innowacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań pilotażowych.

Z tabeli wynika, że istnieje wiele kryteriów zarządzania utalentowanymi urzędnikami w administracji publicznej. Szereg czynności, zadań i celów do spełnienia stoi zarówno przed kadrą zarządzającą jak i pracownikami. Rolą naczelnego kierownictwa jest stymulowanie kreatywności urzędników i wspieranie ich proinnowacyjnych postaw. Często oczekuje się również skoncentrowania na wykonywaniu bieżących obowiązków, nieustannego zaangażowania w rozwiązywanie problemów i merytoryczne wspieranie współpracowników w grupie. Trzeba pamiętać również o tym, że kadra zarządzająca zespołem utalentowanych urzędników ma często o wiele wyższe wymagania i oczekiwania niż w stosunku do mniej wybitnych pracowników. Wysoki poziom intelektualny i dużo wyższe aspiracje kadry pracowniczej powinny być zawsze wykorzystane w maksymalny sposób dla realizacji celów, wizji i misji organizacji publicznej. Przyjęcie odpowiedniej strategii działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi może przynieść organizacji publicznej wiele dobrego i stać się o wiele bardziej konkurencyjną na rynku świadczonych usług).

5. Podsumowanie

Rolą kadry zarządzającej jest efektywne rozwijanie potencjału urzędników zorientowanych na talenty. Umiejętne wykorzystanie potencjału urzędników administracji publicznej przynosi organizacji same korzyści, mianowicie:

- poprawia efektywność realizacji aktualnych i długofalowych celów i zadań;
- umożliwia realizację wdrażania instrumentów wsparcia rozwojowego kadry;
- pobudza pracowników wszystkich szczebli do większego zaangażowania się;
- umożliwia realizację strategii i misji;
- podnosi standardy działania;
- jest przydatne we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji;
- podnosi jakość obsługi petentów;
- wpływa na organizację pracy i jej skuteczność;
- stanowi trwałą przewagę konkurencyjną;
- wpływa na dynamiczne zmiany zachodzące wewnątrz organizacji.

Inteligencja, kreatywność, innowacyjność, zaradność, operatywność, pracowitość, przebojowość, komunikatywność, konsekwencja, umiejętności organizacyjne, pomysłowość, elastyczność, aktywność, umiejętność przystosowania się, umiejętność analizowania, ambicjonalność, siła przebicia, kompetencje, ryzykanctwo to cechy urzędników utalentowanych, ponadprzeciętnych, wybitnych, którzy swoimi umiejętnościami, wiedzą i zdolnościami powinni wpływać na otoczenie.

Bibliografia

1. Borkowska, S. (2005). Kilka refleksji tytułem wstępu. W S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*. Warszawa: IPiSS, s. 15-18.
2. Brendzel-Skowera, K. (2009). Zasoby ludzkie w strategii zróżnicowanego rozwoju. W F. Byłok, L. Cichobłaziński (red.), *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, s. 348-354.
3. Brzeziński, M. (2001). Innowacyjne dylematy przyszłości. W M. Brzeziński (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: Wydawnictwo Difin, s. 179.
4. Goffee, R., Gereth, J. (2007). Wybitnie uzdolnieni pracownicy: wyzwania dla lidera. *Harvard Business Review Polska*, nr 8, s. 86-87.

5. Jarosławska, A. (2011). Docenić talenty. *Personel i Zarządzanie*, [26.01.2018], http://www.hrmpartners.pl/docs/artyku%C5%82y/20110101_personel_i_zarz%C4%85dzanie_docenic_ta_34468528.pdf
6. Kokot-Stępień, P. (2012). Znaczenie zasobów ludzkich w zarządzaniu procesami inwestycyjnymi w przedsiębiorstwie. W Z. Ostraszewska, A. Wójcik-Mazur (red.), *Wybrane problemy zarządzania w podmiotach gospodarczych*. Częstochowa: Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, s. 63-70.
7. Listwan, T. *Zarządzanie talentami - wyzwanie współczesnych organizacji*. [12.12.2017], http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/105/zarzadzanie_talentami_wyzwanie_wspolczesnych_organizacji.html
8. Listwan, T. (2005). Zarządzanie talentami - wyzwanie współczesnych organizacji. W S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*. Warszawa: IPiSS, s. 20-21.
9. Morawski, M. (2006). *Zarządzanie wiedzą. Organizacja-system-pracownik*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, s. 295.
10. Morawski, M., Mikuła, B. (2009). Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3/4, s. 47.
11. Ośrodek Rozwoju Edukacji. Zespół ds. budowania Krajowego Systemu Wspierania Zdolności i Talentów. CODN 2009, <https://www.npseo.pl/data/documents/3/238/238.pdf>,
12. Partyka-Pojęta, J. (2004). *Zarządzanie w organach administracji publicznej*. Chorzów: MARKA, s. 38.
13. Radosławska, J. (2005). Sondaż opinii pracowników jako instrument wspomagający zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3, s. 80.
14. Sajkiewicz, A. (1999). Człowiek - kreator wartości przedsiębiorstwa. W A. Herman, A. Szablewski (red.), *Zarządzanie wartością*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext, 1999, s. 79.
15. Zając, P. (2006). Controling personalny w zarządzaniu kapitałem ludzkim. *Zeszyty Naukowe*. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, nr 4, s. 215.
16. https://www.governica.com/Zarzadzanie_talentami, [26.01.2018].