

**dr Monika Kłos**

## **Zarządzanie utalentowanymi pracownikami jako element doskonalenia organizacji**

Słowa klucze: talent, zarządzanie talentami, sukcesja talentu

### **Wstęp**

Inwestycja w pracownika rozpoczyna się już na etapie budowania i prowadzenia procesu jego przyciągnięcia do organizacji, a następnie skupia się na wszystkich działaniach mających za zadanie zatrzymanie najlepszych ludzi w firmie. Nie wystarczy samo zdiagnozowanie talentu, trzeba jeszcze zaplanować jego dalszą karierę i ścieżki rozwoju. Uważa się, że najważniejszymi działaniami odpowiedzialnymi za utrzymanie pracowników są selekcja, rozwój i motywowanie. Powoduje to konieczność aktywnego oddziaływania ze strony organizacji na przebieg procesu zarządzania talentami, utożsamianego z odnoszącym się do jednostek wybitnie uzdolnionych zbiorem działań, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju, przy równoczesnym zapewnieniu realizacji celów organizacji<sup>1</sup>. Potrzeba zapobiegania odejściom utalentowanych osób stanowi dziś najważniejszą przesłankę wprowadzania programów zarządzania talentami<sup>2</sup>. Poza tym okazuje się, że z trudnościami w pozyskiwaniu odpowiednich fachowców boryka się ponad jedna trzecia pracodawców na świecie<sup>3</sup>.

### **Od rekrutacji do sukcesji**

Kluczowym elementem strategii HR w wielu firmach jest wypracowanie przewagi konkurencyjnej poprzez stworzenie specjalnego programu zarządzania talentami. Kadra zarządzająca zdaje sobie sprawę, że w tzw. Erze Człowieka proces zarządzania talentami musi być tożsamy z celami strategicznymi firmy. Istotną kwestią jest określenie standardów dobierania i rozwoju pracowników, co ma dać firmie konkretną wartość biznesową.

---

<sup>1</sup> T. Ingram, *Zarządzanie talentami – Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 85.

<sup>2</sup> *Raport badawczy Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, The Conference Board, 2006, s. 10., [www.conference-board.org/europe.htm](http://www.conference-board.org/europe.htm)

<sup>3</sup> *Raport „Niedobór talentów 2012”*. Odsetek ten niestety rośnie – trzy lata temu, w najgorszym momencie kryzysu, wynosił mniej niż jedna trzecia. Wniosek: kiedy kondycja światowej gospodarki poprawia się, brak talentów staje się coraz bardziej dotkliwy, czerwiec 2012, [www.manpawergroup.pl](http://www.manpawergroup.pl)

Mimo, iż panuje Era człowieka, Era Informacji i powszechne jest przekonanie, że sukces przedsiębiorstwa zależy od kapitału intelektualnego pracowników, to wciąż zbyt rzadko trend ten stosowany jest w praktyce. Kolejne raporty pokazują podejście przedsiębiorstw do tej kwestii. Badanie Talent Management 2011: Perception and realities<sup>4</sup> wskazuje iż 58 proc. amerykańskich firm posiada strategię zarządzania talentami, w tym duże firmy (82 proc.) stosują ją częściej, natomiast średnie i małe odpowiednio 57 proc. i 55 proc. W Polsce natomiast ok. 40 proc. firm nie prowadzi programów zarządzania talentami<sup>5</sup>. Najczęściej wynika to z niejasności w definiowaniu pojęcia „talent”, problemie wyboru postrzegania talentów wszystkich pracowników lub tych wybranych, dylematu formułowania grupy docelowej takiego programu. Zarządzanie talentami postrzegane jest jako wyłanianie najbardziej efektywnych pracowników przez ich przełożonych (23 proc.) lub nagradzanie pracowników z najwyższą oceną (11 proc.). Załedwie 16 proc. przedsiębiorstw postrzega zarządzanie talentami jako rozwój silnych stron pracowników poprzez optymalny dobór szkoleń. I właśnie zrozumienie tego aspektu stanowi klucz do sukcesu - czyli przygotowywanie planu sukcesji już na etapie rekrutacji pracownika. Efektywne zarządzanie talentami jest powiązane z kompetencjami i predyspozycjami pracowników, stąd w praktyce świadome firmy budują profile kompetencyjne dla poszczególnych stanowisk pracy, oceniając posiadane kompetencje pracowników, budując jednocześnie plan rozwoju na podstawie luk kompetencyjnych.

Działaniem wpływającym na efektywność powodzenia takich działań jest w konsekwencji opierania się na mocnych stronach pracownika, a nie na słabych. Jedynie w takim przypadku zostanie wykorzystany potencjał pracowników. Okazuje się, że wykorzystanie potencjału ludzkiego ma mało wspólnego z eliminowaniem luk kompetencyjnych.

Czy to jest dobra droga, można łatwo sprawdzić - zadając samemu sobie i pracownikom pytanie – ile godzin w ciągu dnia spędzasz, robiąc rzeczy, które naprawdę chcesz robić i które dobrze ci wychodzą? Niewielki odsetek ludzi spędza większość swojego czasu w pracy wykonując swoją pracę z chęcią i dobrze – główne pytanie jakie

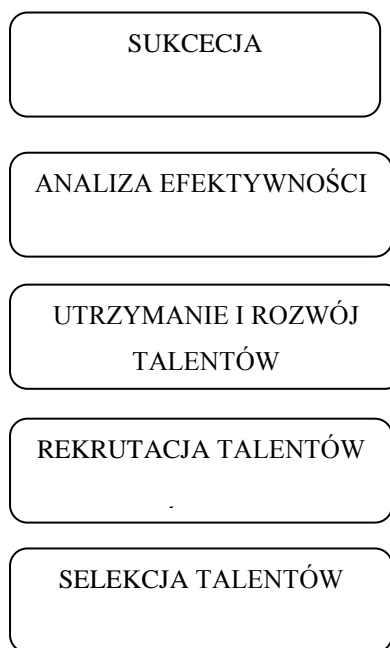
---

<sup>4</sup> Badanie ADP Research Institut, *HRStandard*, sierpień 2011 rok wśród HR-ców z 602 amerykańskich firm zatrudniających minimum 500 pracowników (<http://hrstandard.pl/2011/10/12/zarządzanie-talentami-mija-sie-z-potrzebami-biznesu/>).

<sup>5</sup> Badanie GAVDI Polski i Controlling Partner pt. „Wsparcie zarządzania zasobami ludzkimi przez controlling w Polsce” ( wśród 93 firm finansowych, w okresie XI 2010-VI2011 roku). <http://www.gavdi.com/en-GB/Search.aspx?M=News&PID=0&NewsID=71>.

należy postawić brzmie. Dlaczego ten odsetek jest tak niski? Jakie podejście przyjąć aby poprawić wydajność potencjału pracowniczego?

### Schemat 1. Proces zarządzania talentami



Źródło: opracowanie własne.

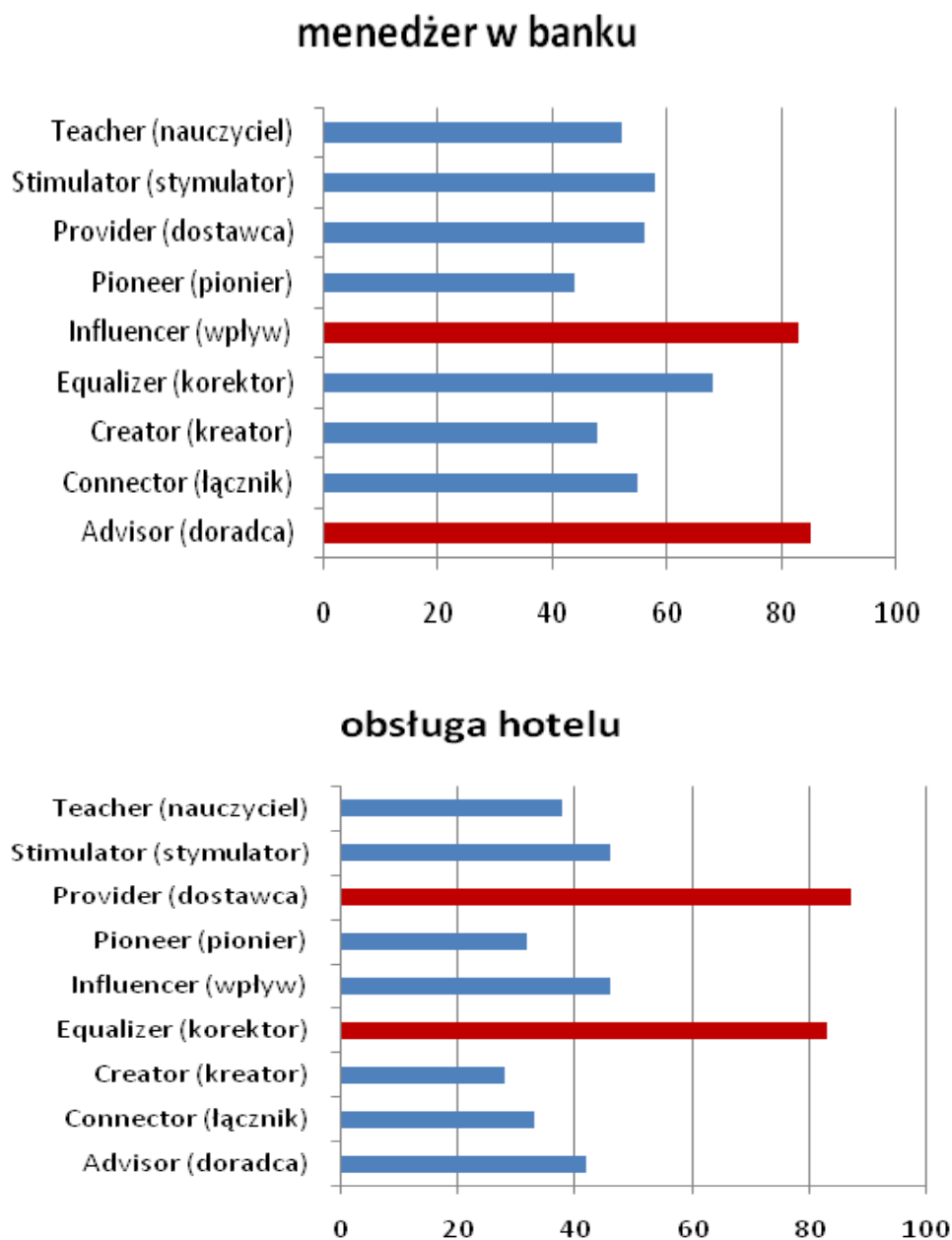
Proces zarządzania talentami to proces wewnętrzny i opiera się na kluczowych elementach życia zawodowego pracowników, jak rekrutacja, rozwój, ocena, planowanie przyszłości. Dlatego świadomie firmy muszą wybrać metody poszczególnych elementów tego procesu i zdecydować, czy będą i w jaki sposób rekrutować z zewnątrz czy wewnątrz organizacji. Następnie dopasować narzędzia selekcji do sprawdzenia „stopnia dopasowania” kompetencji kandydata do profilu stanowiskowego. Kolejno zaplanować rozwój mocnych stron, ab wykorzystać potencjał pracownika - sposób ten pomoże sprawdzić możliwość alokowania konkretnego układu silnych strony danej osoby. Na przykład zestaw mocnych stron jak orientacja na wynik i samodzielność, może wskazywać na karierę eksperta działającego samodzielnie a nie menadżera dużego zespołu.

Takie podejście zmienia perspektywę projektowania programów rozwojowych pracowników.

Badania psychologiczne wskazują, iż większość ludzi z natury nie skupia się na swoich mocnych stronach, tylko całe życie koncentruje się na przezwyciężaniu słabości.

O wykorzystywaniu swoich mocnych stron pisał prezes TMBC w książce „Wykorzystaj swoje silne strony”<sup>6</sup>, opisując badania skoncentrowane na dopasowaniu talentów do ról zawodowych.

**Wykres 1. Kluczowe uzdolnienia niezbędne dla sukcesu w określonej roli zawodowej**



Źródło: G. Filipowicz, *Rozwijanie efektywności*, „Personel i Zarządzanie”2/263, luty 2012, s.73 za: M. Buckingham.

<sup>6</sup> M. Buckingham *Wykorzystaj swoje silne strony. Użyj dźwigni swojego talentu*, Wydawnictwo MT Biznes Warszawa 2010, s.193.

Okazało się, że w większości przypadków o dopasowaniu do określonej roli decydują dwa rodzaje najsilniejszych zasobów człowieka: najsilniejsze strony, indywidualne talenty. Wykres 1 wskazuje kluczowe kompetencje dla danej roli (zaznaczone na czerwono).

Nowe podejście, które nie pozwoli popełnić błędu zaangażowania osoby w rolę, do której nie ma predyspozycji, wymaga realizacji czterech zasad<sup>7</sup>:

1. Określenie potencjału. Należy dokładnie wskazać obszary w których dana osoba jest najlepsza, czym lubi się zajmować oraz z czego czerpie energię. Można w tym zakresie posłużyć się istniejącymi narzędziami (np. Strength Finder, testy kompetencyjne etc.) lub po prostu uważnie o tym porozmawiać.
2. Plan rozwoju – jak w każdej sytuacji związanej z rozwojem plan wytycza ścieżkę możliwych działań. Warto wskazać co pracownik powinien zrobić sam a w jakim zakresie może liczyć na wsparcie przełożonego i organizacji.
3. Budowanie zaangażowania – wszelkie działania rozwojowe wymagają wysiłku. Nawet jeśli jest to przyjemny wysiłek (robię to co lubię) to od początku musi być jasne, że wszystkim zależy na przekraczaniu coraz to nowych wyzwań rozwojowych. Świadomość, że jest to jedno z moich najważniejszych zadań niemal zawsze pomaga przetrwać chwile zwątpienia i trudności.
4. Wzmacnianie – rozwój zasobów (silnych stron, talentów) to nie działanie, które można zrealizować w kilka miesięcy. Zwykle jest to podróż na całe życie. Dlatego tak ważne jest docenianie wysiłków, zauważanie postępu, wsparcie w usuwaniu barier na które na pewno się natknie każdy pracownik.

### **Biznesowa wartość inwestowania w talenty**

Typologia komunikacyjna w psychologii biznesu podpowiada jakimi metodami i sposobami, a konkretniej jakimi zwrotami rozmawiać podczas negocjacji ze swoim przeciwnikiem, ze względu na jego cechy osobowości. Jednak każdego decydenta w biznesie interesują konkretne wartości. Zaledwie 2% firm w Polsce dostrzeżę wprost możliwość poprawy kondycji ekonomicznej organizacji dzięki wprowadzeniu programu zarządzania talentami. Dlatego tak istotna jest rola menadżera pełniącego rolę analizatora rentowności inwestycji w talenty. Można w ten sposób przekonać kadrę zarządzającą o wymiernych korzyściach inwestowania pieniędzy w talenty. Niektóre organizacje

---

<sup>7</sup> G. Filipowicz, *Rozwijanie efektywności*, „Personel i Zarządzanie”2/263, luty 2012, s. 73.

wykorzystują pomiar rentowności inwestycji do przyznawania dodatkowych zasobów lub zwiększania budżetów<sup>8</sup>. Został wskazany wzór na obliczenie rentowności inwestycji w zasoby ludzkie:

$$\text{Rentowność inwestycji (\%)} = \text{korzyści netto z programu} / \text{koszty programu} \times 100^9.$$

Należy rozważyć również fakt, iż do talentów mogą zostać zaliczeni tylko wybrani, ponadprzeciętni (nie wszyscy) pracownicy. Wyliczenie przychodów osiągniętych przez talenty w stosunku do pozostałych pracowników, ze względu na fakt bezpośredniego wpływu użycia kompetencji miękkich talentów do uzyskania przychodów może być trudne, ale nie niemożliwe. M. Yapp wskazuje na badania przeprowadzone przez Cranfield School of Management, z których wynika, iż 15 % organizacji regularnie korzysta ze wskaźnika ROI dla talentów, wykorzystując przy tej ocenie koszty na osobę (58 proc. badanych), całkowite koszty zarządzania talentami (53 proc.), koszty zarządzania talentami w stosunku do kosztów utrzymania talentów w organizacji (43 proc.), koszty zarządzania talentami w stosunku do produktywności (40 proc.), koszty indywidualnych technik zarządzania talentami (33 proc.)<sup>10</sup>.

Kolejnym ciekawym podejściem jest analiza talentów za pomocą wskaźnika ROT (retur on talent) zaproponowanego przez S. Chowdhury'ego, czyli:

$$\text{ROT} = \text{wiedza wytworzona} / \text{inwestycja w talent}^{11}$$

Jak słusznie zauważa J. Kopeć, brakuje tu informacji o wskaźniku mierzącym wiedzę wytworzoną przez talenty. Można tego dokonać poprzez ustalenie wartości dodanej wnoszonej do przedsiębiorstwa przez talenty lub efekty osiągnięte ze sprzedaży wiedzy wytworzonej przez utalentowanych pracowników. Przychody ze sprzedaży wiedzy wytworzonej mogą być odległe od wytworzenia danych produktów, programów, patentów (zakup licencji, wpłaty franchisingowe). Pomiar z inwestycji w talenty powinien obejmować koszty szkoleń i doskonalenia talentów, koszty wynagradzania talentów i koszty świadczeń dla nich. Kolejną ważną rzeczą jest perspektywa opłacalności inwestowania w talenty. Czasami jednej rok to za krótko by ją sprawdzić dlatego

<sup>8</sup> J.J.Philips, R.D.Stone, P Pulliam Philips, *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Humanfacotr, Kraków, 2003, s. 37.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 248.

<sup>10</sup> M. Yapp, *Measuring the ROI od Talent Management*, "Strategic HR Review" vol. 8, no. 4, 2009, s. 6-7.

<sup>11</sup> S. Chowdhury, *Towards the Fiture of Management* [in:] "Management 21 c", ed. S. Chowdhury, Finacial Times, Practiose Hall, London, 2000, s. 10

należałoby wykorzystać „efekt dźwigni talentów”, który polega na dążeniu do zwiększenia wartości licznika<sup>12</sup>. Wielkość wiedzy wytworzonej można zwiększyć poprzez dopasowanie umiejętności talentów do wykonywania zadań, rozwijanie ich mocnych stron. Inne praktyki, jak niepodwyższanie wynagrodzenia może doprowadzić do ich odejścia z przedsiębiorstwa.

Regularna i pogłębiona analiza ROI of talent może przekonać zarządzających, że warto inwestować w talenty.

### Wybrane strategie utrzymania talentów

Utrzymanie utalentowanych jednostek w organizacji wymaga starannie opracowanej strategii oraz konsekwencji w realizowaniu zadań HR. Ważna jest także analiza fluktuacji (płynności) kadr, w celu poznania przyczyn odejść pracowników z firmy<sup>13</sup> i stworzenia sposobów na zapobieganie temu zjawisku w przyszłości.

W okresie wzmożonej rywalizacji o najlepszych pracowników organizacje powinny wdrażać całościowe, zintegrowane procesy rozwojowe składające się ze szkoleń połączonych z innymi, innowacyjnymi formami zdobywania i przekazywania poznanych „mądrości”. Dodatkowo programy te powinny być wspólne z działaniami na rzecz tworzenia kultury opartej na wiedzy i kształceniu, a także kreowaniem postawy sprzyjającej jej wymianie. W rezultacie tak przygotowane programy wspierają zatrzymanie utalentowanych pracowników w organizacji<sup>14</sup>.

Dzięki nieformalnej i nieszablonowej wiedzy pracownicy utalentowani często proponują nietypowe sposoby na rozwiązanie problemów. W celu osiągnięcia optymalnych rezultatów w swojej pracy osoby ponadprzeciętne posługują się jednak najczęściej kombinacją wiedzy ukrytej i jawnej<sup>15</sup>.

W związku z dużą różnorodnością potrzeb zdolnych pracowników ważne jest zachowanie swego rodzaju elastyczności w doborze form szkoleniowych. Dla talentów bardziej skuteczne i efektywne wydają się być nowoczesne formy szkoleń aktywizujących. Dotyczą one głównie zarządzania wiedzą ukrytą, a w szczególności jej tworzenia,

<sup>12</sup> J. Kopeć, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2012, s. 84.

<sup>13</sup> M. Karwiński, *Retencja pracowników utalentowanych*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, (red.) A. Pochtowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 121-124.

<sup>14</sup> J. Tabor, *Programy rozwojowe – jak kształcić talenty w organizacjach*, E-mentor Nr 5(27)/2008, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/27/id/599>, opubl. 12.08.2008, stan na 17.02.2012.

<sup>15</sup> A. Miś, *Charakterystyka procesów rozwojowych pracowników utalentowanych*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, (red.) A. Pochtowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 143.

dystrybucji i wykorzystywania poprzez interakcje i pracę grupową. Wśród metod aktywizujących wyróżnia się między innymi:

- coaching,
- mentoring,
- e-learning,
- konferencje dla menadżerów i specjalistów <sup>16</sup>.

Coaching uznawany jest za najbardziej skuteczne narzędzie, którego zadaniem jest rozwój umiejętności, wiedzy i postawy uczącej się osoby <sup>17</sup>. Coach, niczym trener, pokazuje szkolonej osobie jak daną rzecz należy zrobić <sup>18</sup>. Istotne znaczenie ma tutaj relacja łącząca coacha i ucznia, polegająca na zwiększonej uwadze obojga, zmniejszeniu lęku przed błędem oraz pozwalająca na rozpoznanie i zrozumienie umiejętności oraz potrzeb podopiecznego <sup>19</sup>.

Mentor pełni z kolei rolę doradcy, przewodnika. Jest nim najczęściej osoba z dłuższym stażem <sup>20</sup>, która posiada odpowiedni bagaż doświadczeń, sukcesy zawodowe, szacunek wśród pozostałych członków organizacji oraz pewność dotyczącą swojego miejsca pracy. Duże znaczenie ma także wewnętrzna motywacja obu stron relacji mentorskiej: mentor realizuje swoją potrzebę rozwijania innych, a osoba rozwijana czerpie korzyści z faktu pozyskiwania nowych umiejętności <sup>21</sup>.

Technologie informatyczne wykorzystywane są w kolejnej metodzie szkoleniowej, jakiej jest e-learning. Jest on zazwyczaj rozszerzeniem i uzupełnieniem metod bezpośrednich <sup>22</sup>. Technika ta pozwala na doskonalenie się bez względu na miejsce i czas. Pozwala pracownikowi na zdobywanie wiedzy przy różnych okazjach <sup>23</sup>.

Również organizowane dla menadżerów i specjalistów konferencje są doskonałą okazją do integracji i budowania więzi (relacji) nieformalnych, które są tak istotne dla utalentowanych osób. Na konferencje zapraszani są często eksperci, którzy mogą podzielić

---

<sup>16</sup>T. Ingram, *Zarządzanie talentami...*, op. cit., s. 100.

<sup>17</sup> Ibidem, s. 100.

<sup>18</sup> T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Koncepcja zarządzania talentami*, [w:] *Ewaluacja talentu*, (red.) T. Davis, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 24.

<sup>19</sup> A. Miś, *Charakterystyka procesów...*, op. cit., s. 145.

<sup>20</sup> T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, *Koncepcja zarządzania...*, op. cit., s. 24.

<sup>21</sup> A. Wrzosek-Borodiuk, *Rozwijanie gwiazd III*, *Personel i zarządzanie* nr 12/2009, s. 51.

<sup>22</sup> T. Ingram, *Zarządzanie talentami...*, op. cit., s. 101.

<sup>23</sup> A. Miś, *Charakterystyka procesów...*, op. cit. s. 146.



się swoją wiedzą w danej dziedzinie. Dla pracowników firmy to szansa na zaprezentowanie referatów i odczytów<sup>24</sup>.

Często wykorzystywanym sposobem jest tymczasowe powierzenie utalentowanemu pracownikowi nierutynowych zadań, specjalnych projektów, podczas których nabywa on nowych, kolejnych umiejętności<sup>25</sup>, a organizacja ma dodatkową okazję do sprawdzenia talentu w dodatkowych realiach. Najważniejszą miarą talentu są bowiem jego osiągnięcia<sup>26</sup>.

### **Zakończenie**

Gospodarki świata powoli powstają z kryzysu gospodarczego, który dramatycznie zahamował rozwój wielu z nich oraz wpłynął na zmniejszenie planowanych inwestycji. W nowej, kształtującej się rzeczywistości determinantą wzrostu gospodarczego przedsiębiorstw jest kapitał ludzki. Czynnikiem decydującym o sukcesie lub porażce, staje się zatem umiejętność zdobywania najlepszych pracowników. Niestety pracodawcom coraz trudniej jest pozyskiwać talenty niezbędne do rozwoju przedsiębiorstw<sup>27</sup>. Niepokojący jest jednak fakt, iż rośnie liczba pracodawców lekceważących ten problem.

### **Bibliografia**

1. Badanie ADP Research Institut, *HRStandard*, sierpień 2011, <http://hrstandard.pl/2011/10/12/zarządzanie-talentami-mija-sie-z-potrzebami-biznesu>.
2. Badanie GAVDI Polski i Controlling Partner „*Wsparcie zarządzania zasobami ludzkimi przez controlling w Polsce*”  
<http://www.gavdi.com/en-GB/Search.aspx?M=News&PID=0&NewsID=71>.
3. Buckingham M., *Wykorzystaj swoje silne strony. Użyj dźwigni swojego talentu*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2010.

<sup>24</sup> T. Ingram, *Zarządzanie talentami...*, op. cit., s. 101.

<sup>25</sup> A. Miś, *Charakterystyka procesów...*, op. cit. s. 145.

<sup>26</sup> T. Listwan, *Zarządzania talentami...*, op. cit., s. 23.

<sup>27</sup> ManpowerGroup już od siedmiu lat bada zjawisko kryzysu talentów, z którym borykają się państwa na całym świecie. Raport „Niedobór talentów 2012” pokazuje, że z trudnościami w pozyskiwaniu odpowiednich fachowców boryka się ponad jedna trzecia pracodawców na świecie. Odsetek ten niestety rośnie – trzy lata temu, w najgorszym momencie kryzysu, wynosił mniej niż jedna trzecia. Wniosek: kiedy kondycja światowej gospodarki poprawia się, brak talentów staje się coraz bardziej dotkliwy. [www.manpowergroup.pl](http://www.manpowergroup.pl), czerwiec 2012.

4. Chowdhury S., *Towards the Future of Management* [w:] "Management 21 c", ed. S. Chowdhury, Financial Times, Practiose Hall, London, 2000.
5. Davis T, Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., *Koncepcja zarządzania talentami*, [w:] *Ewaluacja talentu*, (red.) T. Davis, Of. Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
6. Filipowicz G., *Rozwijanie efektywności*, „Personel i Zarządzanie”2/263, luty 2012.
7. Karwiński M., *Retencja pracowników utalentowanych*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, (red.) A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
8. Kopeć J., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2012.
9. Listwan T., *Zarządzania talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, (red.) St. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
10. Miś A., *Charakterystyka procesów rozwojowych pracowników utalentowanych*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, (red.) A. Poczowski, Of. Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
11. Philips J.J., Stone R.D., Pulliam Philips P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Humanfacotr, Kraków, 2003,
12. Raport „*Niedobór talentów 2012*”, 2012, [www.manpowergroup.pl](http://www.manpowergroup.pl).
13. Raport badawczy „*Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*”, The Conference Board, 2006, [www.conference-board.org/europe.htm](http://www.conference-board.org/europe.htm).
14. Tabor J., *Programy rozwojowe – jak kształcić talenty w organizacjach*, E-mentor Nr 5(27)/2008, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/27/id/599>, publ. 12.08.2008, stan na 17.02.2012.
15. Yapp M., *Measuring the ROI od Talent Management* , “Strategic HR Review” vol. 8, no. 4, 2009,.
16. Wrzosek-Borodiuk A., *Rozwijanie gwiazd III*, „Personel i zarządzanie” nr 12/2009.

**Opublikowane w : monografia Uniwersytetu Wrocławskiego, 2012.**