

# PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM X, ZESZYT 2

**Zarządzanie w obliczu  
współczesnych wyzwań  
— Nauka dla praktyki  
gospodarczej i samorządowej**

Redakcja naukowa:  
Jan Lichtarski

Łódź 2009

**Katarzyna Grzesik**

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

## **ZARZĄDZANIE TALENTAMI KIEROWNICZYMI SPOSOBEM KREOWANIA PRZYWÓDCÓW ORGANIZACJI**

*Twoi rywale są w stanie skopiować każdą przewagę konkurencyjną,  
którą posiadasz, z wyjątkiem jednej.*

*Z tego właśnie powodu najlepsze korporacje, bez względu na rodzaj prowadzonej  
działalności, zdają sobie sprawę, iż ich najważniejszym zadaniem jest  
wykształcenie przywódców*  
G. Colvin<sup>1</sup>

### **1. Wstęp**

Coraz powszechniejsze jest przekonanie o konieczności świadomego rozwijania przez organizacje pracowników o najwyższym potencjale, których określa się mianem „talentów”. Wzrost zainteresowania problematyką talentów organizacji wynika z dwóch podstawowych przesłanek.<sup>2</sup> Pierwszą z nich stanowi upowszechnienie się poglądu o kluczowej roli kapitału ludzkiego jako czynnika konkurencyjności w gospodarce opartej na wiedzy. Drugą przesłankę stanowią zmiany na rynku pracy wpływające na trudności w pozyskaniu i zatrzymaniu pracowników wykonujących prace o znaczeniu strategicznym dla danej organizacji.

Jednym z wyzwań, przed którymi stoją dzisiejsze organizacje jest przyciągnięcie, zaangażowanie i zatrzymanie pracowników z odpowiednimi zdolnościami i umiejętnościami istotnymi dla budowania przewagi konkurencyjnej organizacji. Organizacje podejmują zatem działania związane z zarządzaniem talentami pracowniczymi.

Jednym z istotnych elementów funkcjonowania organizacji jest przywództwo. Jednak naturalne przywództwo nie jest w stanie zaspokoić istniejących potrzeb. Dlatego organizacje podejmują działania polegające na

---

<sup>1</sup> R. Kraszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2008, s.15.

<sup>2</sup> *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pochtowski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 9.

rozwijaniu przywódców wewnątrz swoich struktur poprzez wyłanianie osób o odpowiednich predyspozycjach i objęciu ich programami rozwoju przywództwa. Poszukiwanie i rozwój przywódców w organizacji można odnieść do kwestii związanych z zarządzaniem talentami pracowniczymi sfery zarządczej (talentami kierowniczymi).<sup>3</sup>

Celem artykułu jest przedstawienie zarządzania talentami w organizacji jako obszaru dla rozwoju przywódców w organizacji. Artykuł oparty jest na badaniach literaturowych oraz badaniach dotyczących zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach przeprowadzonych przez The Conference Board.

## 2. Talent we współczesnej organizacji

Pojęcie talentu w organizacji jest niejednoznaczne i trudne do zdefiniowania. Nie istnieje jedna ogólnie akceptowana definicja talentu. Ujęcie definicyjne talentu w dużej mierze zależy od celów i potrzeb danej organizacji. Przykładowe ujęcia definicyjne talentu przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Definicja talentu w organizacji**

Autor	Pojęcie talentu
W. Kopaliński	Talent oznacza wybitne uzdolnienia specjalne do poczynañ twórczych albo odtwórczych;
J.A. Achter, D. Lubiński	Talentem jest osoba, która: - ma lepszy niż inni wygląd i rozumienie własnych unikatowych zainteresowań i predyspozycji, - dostrzega związki tych atrybutów z możliwościami kształcenia i pracy zawodowej, - myśli refleksyjnie – wie, jak pielęgnowanie tych indywidualnych charakterystyk może wpływać na jej przyszły rozwój;
J.W. Dawid	Talent to spotęgowane uzdolnienia, które mogą obejmować kilka lub wiele różnych dziedzin, mogą też mieć charakter ukierunkowany, wysoce specjalistyczny;

<sup>3</sup> T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnej organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 21.

A.E. Sękopwski	<p>Talent tworzą następujące składniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ponadprzeciętne zdolności, obejmujące: ogólne zdolności (podwyższony potencjał intelektualny) oraz zdolności specyficzne (dotyczące konkretnych dziedzin),</li> <li>- twórczość – oryginalność, nowość, płynność i giętkość myślenia, podejmowanie nowych i niekonwencjonalnych problemów, otwartość na wieloznaczność i niepewność, podejmowanie ryzyka, wrażliwość i bogata emocjonalność,</li> <li>- zaangażowanie w pracę – dyscyplina wewnętrzna, wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, fascynacja pracą, skłonność do poświęceń, wiara we własne siły;</li> </ul>
K. Kwiecień	<p>Talent to każdy pracownik zatrudniony w firmie, ponieważ ma on określone kompetencje, ważne z punktu widzenia organizacji, które zasługują na wsparcie w rozwoju. Elementy składowe talentu to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- umiejętność strategicznego myślenia,</li> <li>- zdolności przywódcze,</li> <li>- inteligencja emocjonalna,</li> <li>- umiejętność wywierania wpływu,</li> <li>- przedsiębiorczość,</li> <li>- orientacja na rezultaty,</li> <li>- elastyczność i adaptacja do zmian</li> <li>- umiejętność pracy w grupie,</li> <li>- umiejętności techniczne w ramach swojej specjalności;</li> </ul>
A. Pocztowski	<p>Talent to osoba, która wnosi do organizacji coś, co jest w tej organizacji swoistym nadmiarem, często niewidocznym w jej strategii oraz planach działania, bo do pewnego momentu jest przez nią nieuświadomionym. Cechy profilu kompetencyjnego osoby utalentowanej są zgodne z potrzebami organizacji, ale istnieje coś dodatkowego, co ją wyróżnia, a co nie poddaje się mierzeniu;</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Zarządzanie talentami w organizacji, red. A. Pocztowski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 36-47.

Z powyższej tabeli wynika, że pojęcie talentu odnosi się do określonych cech oraz uzdolnień ludzi lub do osób posiadających te cechy i uzdolnienia. Występuje duże zróżnicowanie cech, które przypisuje się osobom utalentowanym, w zależności od oczekiwań danej organizacji.

Pojawienie się pojęcia talentu w funkcjonowaniu organizacji wiąże się ze zwiększeniem roli osób szczególnie utalentowanych. Powoduje to powstanie zmian w postrzeganiu kapitału ludzkiego. Poniższa tabela przedstawia charakterystykę starej i nowej „rzeczywistości” w organizacji.

**Tabela 2. Stara i nowa rzeczywistość w funkcjonowaniu organizacji**

Stara rzeczywistość	Nowa rzeczywistość
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ludzie potrzebują firm.</li> <li>2. Maszyny, kapitał i lokalizacja to przewagi konkurencyjne.</li> <li>3. Posiadanie lepszych talentów wyróżnia.</li> <li>4. Stanowiska to rzadkie dobro.</li> <li>5. Pracownicy są lojalni i stanowiska są bezpieczne.</li> <li>6. Ludzie akceptują standardowy pakiet, który się im oferuje.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firmy potrzebują ludzi.</li> <li>2. Utalentowani pracownicy stanowią przewagi konkurencyjne.</li> <li>3. Posiadanie lepszych talentów ogromnie wyróżnia.</li> <li>4. Talenty to rzadkie dobro.</li> <li>5. Ludzie są mobilni, a ich zaangażowanie krótkoterminowe.</li> <li>6. Ludzie żądają dużo więcej.</li> </ol>

Źródło: J. Tabor, *Rozwój organizacji uczącej się, a zarządzanie talentami*, „E-mentor” czasopismo internetowe SGH w Warszawie, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl) [za:] E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001, p. 6.

W obecnych warunkach funkcjonowania, to organizacja stara się o pozyskanie jak najlepszych pracowników. O przewadze konkurencyjnej organizacji w większym stopniu decydują posiadane talenty niż maszyny, kapitał i lokalizacja. Dodatkowo im lepsze talenty posiada dana organizacja tym lepsza jest jej pozycja konkurencyjna. Aby utrzymać posiadane talenty organizacja powinna tworzyć odpowiednie warunki dla rozwoju utalentowanych pracowników.

### 3. Zarządzanie talentami w organizacji

Zarządzanie talentami pojawiło się pierwszy raz w latach 80. XX wieku w USA. Wiązało się z wystąpieniem braku osób mogących zapewnić ciągłość sukcesji najwyższych stanowisk oraz specjalistów i ekspertów z doświadczeniem i wiedzą, którzy przyczyniają się do konkurencyjności i rozwoju organizacji. Jednakże zagadnienie to zostało wypromowane dopiero pod koniec lat 90. XX

wieku w wyniku ogłoszenia tzw. „wojny o talenty.” Zwrócono wówczas uwagę, że liczba bardzo zdolnych osób jest ograniczona oraz że sukces organizacji zależy od przyciągnięcia do siebie najlepszych pracowników.<sup>4</sup>

The American Society for Training and Development definiuje zarządzanie talentami jako podejście organizacyjne do ludzi polegające na budowaniu kultury, zaangażowania, rozwijaniu zdolności, kompetencji poprzez zintegrowanie procesu pozyskiwania, rozwoju i rozmieszczania talentów z celami biznesowymi organizacji. Składowe zarządzania talentami mogą być różne w zależności od sektora, etapu cyklu życia organizacji, czy uwarunkowań demograficznych, lecz powinny kłaść nacisk na integrowanie wszystkich jego elementów z głównymi celami i strategiami organizacji.<sup>5</sup>

Działania związane z zarządzaniem talentami T. Listwan przedstawia jako trzyetapowy proces składający się z wejścia, transformacji i wyjścia.<sup>6</sup>

Wejście rozumiane jest jako pozyskiwanie talentów. Może ono dokonywać się zarówno ze źródeł zewnętrznych jak i źródeł wewnętrznych. Organizacje w doborze kandydatów wykorzystują szereg technik i kryteriów diagnozujących potencjał osobowy i intelektualny danego kandydata. W obu przypadkach istotne znaczenie stanowi określenie profilu poszukiwanego kandydata dostosowanego do potrzeb danej organizacji. Po wyborze określonych kandydatów dokonuje się planowania ich rozwoju, który może być realizowany za pomocą programów rozwoju talentów.

Transformacja polega na rzeczywistym oddziaływaniu na utalentowanych pracowników zgodnie z przyjętymi celami ich rozwoju. Etap ten obejmuje doskonalenie, przemieszczanie i awanse, a także stymulowanie do rozwoju i aktywności oraz ocenianie pracowników. Działania te prowadzą do rozwoju utalentowanych pracowników przygotowujący ich do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności.

Wyjście oznacza odejścia utalentowanych pracowników z organizacji. W ujęciu ogólnym odejścia z firmy mogą być interpretowane jako skutek niedotrzymania kontraktu psychologicznego, nieekwiwalentności wymiany między organizacją a pracownikiem. Organizacja może monitorować przyczyny odejść utalentowanych pracowników, aby podjąć odpowiednie działania. Obserwacja utalentowanych pracowników pozwala dostrzec z wyprzedzeniem sygnały świadczące o gotowości ich odejścia z organizacji oraz pozwala na podjęcie kroków zaradczych.

<sup>4</sup> J. Tabor, *Rozwój organizacji uczącej się, a zarządzanie talentami*, „E-mentor” czasopismo internetowe SGH w Warszawie, [www.e-mentor.edu.pl/artukul\\_v2.php?numer=24&id=538](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=24&id=538).

<sup>5</sup> T. Bingham, *The Talent Factor*, „The Public Manager”, Fall 2008, p. 81.

<sup>6</sup> T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnej organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 21-26.

Organizacje, które odnoszą sukcesy w zarządzaniu talentami postępują zgodnie z następującymi praktykami:<sup>7</sup>

- szeroko definiują zarządzanie talentami,
- integrują różne elementy zarządzania talentami w system powszechnego kształcenia,
- koncentrują zarządzanie talentami na wysoko cenionych w organizacji talentach,
- zdobywają wsparcie najwyższego kierownictwa w rozwoju talentów,
- tworzą modele kompetencji, aby wskazywać umiejętności i zachowania które organizacja potrzebuje oraz ceni u pracowników,
- monitorują talenty, aby identyfikować ewentualny ich niedobory,
- wyróżniają się pod względem rekrutacji, identyfikacji i rozwoju talentów, jak również w zarządzaniu przez wyniki i zatrzymywaniu utalentowanych pracowników,
- regularnie oceniają rezultaty systemu zarządzania talentami.

The Conference Board, międzynarodowe stowarzyszenie firm, przeprowadziło badanie dotyczące zarządzania talentami wśród dyrektorów HR polskich przedsiębiorstwach<sup>8</sup>. Jak wygląda sytuacja w przebadanych polskich przedsiębiorstwach? Wyniki badań wskazują, że 73% z badanych przedsiębiorstw posiada programy związane z zarządzaniem talentami, z czego 39% wprowadziło je stosunkowo niedawno (w przeciągu ostatnich trzech lat). Co skłania przedsiębiorstwa do wprowadzania procesu zarządzania talentami? Odpowiedź na to pytanie nie są korzyści, jakie wiążą się wprowadzeniem do przedsiębiorstw działań związanych z zarządzaniem utalentowanymi pracownikami. Z przeprowadzonych badań wynika, że do pozytywnych efektów wprowadzenia procesu zarządzania talentami należą:<sup>9</sup>

- budowanie bazy pracowników o najwyższych kompetencjach, zaangażowanych w kluczowe projekty, dużo szybciej wchodzących w nowe obowiązki,

---

<sup>7</sup> C. McCauley, M. Wakefield, *Talent management In the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*, "The Journal for Quality and Participation", Winter 2006, Vol. 29, No 4, p. 5.

<sup>8</sup> Badanie zostało przeprowadzone w okresie od lipca do września 2006 roku. Badanie to miało charakter ilościowy i jakościowy. Dane ilościowe zostały zebrane w wyniku badań ankietowych – ankiety imienne zostały rozesłane do dyrektorów HR 300 największych firm w Polsce wg „Listy 500 Rzeczpospolitej”. Ilość poprawnie wypełnionych ankiet wyniosła 34. Otrzymane dane zostały uzupełnione komentarzami dyrektorów personalnych zebranych podczas 10 wywiadów bezpośrednich oraz 16 wywiadów telefonicznych.

<sup>9</sup> *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy E-0011-06-RR, The Conference Board, 2006, [www.conference-board.org/pdf-fee/raport\\_zarządzanieTalentami.pdf](http://www.conference-board.org/pdf-fee/raport_zarządzanieTalentami.pdf).

- zabezpieczenie przyszłości firmy, przygotowanie przyszłej kadry zarządczej,
- lojalność, oddanie firmie, większa motywacja, zaangażowanie i lepsze wyniki osób wyłonionych w ramach programu,
- obniżenie kosztów rekrutacyjnych (obsadzanie stanowisk menedżerskich wewnętrznymi talentami, brak konieczności przeprowadzania zewnętrznych projektów rekrutacyjnych),
- większa otwartość pracowników na uczenie się, świadomość własnych braków i potrzeb, ich komunikowanie przełożonym,
- wewnętrzny networking, powstanie cross-działowych dobrze współpracujących zespołów, naturalna wymiana informacji pomiędzy różnymi strukturami organizacji.

Natomiast do negatywnych efektów wprowadzenia procesu zarządzania talentami należą:

- wysoki koszt programu, konieczność przeznaczania dodatkowego budżetu,
- ryzyko podkupienia najlepszych, dodatkowo doinwestowanych osób przez konkurencję,
- niezadowolenia pracowników niewyróżnionych w ramach procesu.

Badania wskazują, że programy rozwoju talentów skierowane są najczęściej do kadry kierowniczej. Zaledwie w 15% badanych przedsiębiorstwach proces zarządzania talentami obejmuje wszystkich pracowników. 94% z dyrektorów personalnych biorących udział w badaniu wyraziło przekonanie, że proces zarządzania talentami będzie zyskiwał na znaczeniu.

W Polsce trwa „wojna o talenty” w odniesieniu do wysoko specjalistycznych stanowisk, jednakże w związku z wyjazdami za granicę wykwalifikowanych pracowników fizycznych rozpoczyna się „wojna o talenty” na najniższych poziomach organizacji.

#### **4. Rozwój przywódców jako element zarządzania talentami**

Rozwój przywództwa związany jest ze sposobem pojmowania natury przywództwa przez organizacje oraz jego wpływu na ich funkcjonowanie. Ostatnie dwie dekady wskazują na wzrost zainteresowania rozwojem przywództwa w organizacji. Działania podejmowane na początku tego okresu związane były z szybkim wzrostem liczby metod rozwoju przywódców oraz podkreśleniem znaczenia kompetencji przywódców, szczególnie kompetencji emocjonalnych oraz dotyczących wywieraniu wpływu na innych. W przeszłości wykształcenie przywódcy traktowano jako element rozwoju dobrego menedżera. Obecnie efektywne przywództwo jest traktowane jako jeden z czynników sukcesu organizacji. W przeciwieństwie do poprzednich lat przywództwo nie koncentruje



się głównie na kompetencjach osoby przywódcy, lecz stanowi proces, którego rezultatem jest stworzenie relacji współpracy między przywódcą a podwładnymi mu osobami. W przyszłości istotne znaczenie dla przywództwa i jego rozwoju będą miały między innymi następujące czynniki: globalizacja/internacjonalizacja koncepcji przywództwa i metod jego rozwoju, rosnące znaczenie technologii, elastyczność funkcjonowania organizacji, praca zespołowa oraz indywidualne podejście do pracowników, czy presja na wykazywanie zwrotu z inwestycji.<sup>10</sup>

Rozwój przywódców obejmuje działania związane z zarządzaniem talentami w organizacji, wymaga bowiem rozpoznania potrzeb i identyfikacji odpowiednich kandydatów, podjęcia działań rozwojowych i planowania sukcesji oraz umożliwia zatrzymywanie dostępnych talentów w organizacji. Punktem wyjścia w rozwoju przywódców jest stworzenie modelu kompetencji przywódczych, czyli zdefiniowanie cech i umiejętności potrzebnych do pełnienia roli przywódcy w danej organizacji. W celu rozwoju przywództwa organizacje tworzą specjalne programy rozwoju przywódców.

Organizacje, które posiadają skuteczne programy rozwoju przywództwa wskazują na stosowanie następujących praktyk z nim związanych: <sup>11</sup> konieczność współdziałania rozwoju przywództwa z inicjatywami strategicznymi organizacji, zdobycie wsparcia ze strony kluczowych stakeholders, ocena wpływu kultury organizacyjnej, powiązanie rozwoju przywództwa z innymi procesami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, wzmocnienie rozwoju poprzez wsparcie ze strony innych osób.

Aby rozwój przywództwa prowadził do skutecznego zarządzania talentami w organizacji, wymaga podjęcia następujących sposobów postępowania:<sup>12</sup>

- oceny potrzeb, która pomaga w identyfikacji specyficznych dla danej organizacji kompetencji przywódczych; wyjaśnienie tych potrzeb ukierunkowuje proces i strukturę działań zmierzających do rozwoju przywództwa oraz innych procesów związanych z zarządzaniem talentami,
- ukierunkowania rozwoju przywództwa wymaga indywidualnego podejścia do poszczególnych pracowników,
- oceny efektywności podjętych działań w ramach stosowanych programów rozwoju przywództwa oraz systemu zarządzania talentami,

---

<sup>10</sup> Hernez-Broome G., Hughes R.L., *Leadership Development: Past, Present, and Future*, "Human Resource Planning", 2004, Vol. 27, No 1, p. 25-31.

<sup>11</sup> S. Desmarais, D. Miller, *Developing Your Talent to the Next Level: Five Best Practices for Leadership Development*, „Organization Development Journal”, Fall 2007, Vol. 25, No 3, p 38.

<sup>12</sup> C. McCauley, M. Wakefield, *Talent management In the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*, "The Journal for Quality and Participation", Winter 2006, Vol. 29, No 4, p. 6-7.

- efektywnego komunikowania poprzez przekazywanie informacji zwrotnych oraz stosowania coachingu,
- zaangażowania w zdobywanie wiedzy; zdobywanie i rozwijanie zdolności przywódczych możliwe jest w wyniku zdobywania doświadczenia i nauki na jego podstawie oraz w wynik zdobywania wiedzy teoretycznej.

Podsumowując, należy wskazać, że zarządzanie talentami oraz rozwój przywódców odnosi się do ogólnie rozumianego rozwoju zasobów ludzkich w organizacji. Dotyczy zatem podstawowych kwestii z nim związanych, czyli:<sup>13</sup>

- wydobycia ukrytych zdolności lub potencjału,
- przejścia na bardziej zaawansowany poziom,
- zrozumienia możliwości,
- przechodzenia przez kolejne stadia do wyższego, bardziej złożonego lub bardziej rozwiniętego poziomu.

## 5. Zakończenie

Talent nie stanowi własności organizacji, lecz własność jej pracowników. Organizacje powinny zatem podejmować odpowiednie działania, aby pozyskiwać i rozwijać utalentowanych pracowników. Należy pamiętać, że aby właściwie zarządzać talentami, podejmowane działania powinny przynosić korzyści nie tylko organizacji, ale również pracownikowi.

Przywództwo również jest talentem, zatem rozwój przywództwa powinien znajdować swoje odniesienie w strukturze zarządzania talentami organizacji. Strategiczne znaczenie dla organizacji, w aspekcie budowania przewagi konkurencyjnej, może mieć rozwijanie umiejętności przywódczych wśród kierowników, którzy powinni charakteryzować się umiejętnościami odpowiednimi do kierowania pracownikami we współczesnych organizacjach. Jednakże, mimo istotnego znaczenia dla organizacji talentów na najwyższych szczeblach zarządzania, organizacje powinny dostrzegać i rozwijać talenty pracownicze na wszystkich poziomach swojego funkcjonowania, w tym również talenty przywódcze.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że traktowanie programów rozwoju przywództwa i inicjatyw z nim związanych, jako jednego z podstawowych procesów w zarządzaniu talentami w organizacji, tworzy solidną platformę do budowania kultury organizacji oraz wprowadzania i realizacji strategii w organizacji.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> J.J. Matthews, D. Megginson, M. Surtees, *Rozwój zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008, s. 19.

<sup>14</sup> C. McCauley, M. Wakefield, *Talent management In the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*, "The Journal for Quality and Participation", Winter 2006, Vol. 29, No 4, p. 6.

## Streszczenie

Artykuł wskazuje na wzrost znaczenia zarządzania talentami oraz roli talentów w funkcjonowaniu współczesnej organizacji. Rozwijanie przywódców w organizacji należy traktować jako element składowy zarządzania talentami w organizacji. W artykule przedstawiono praktyki związane z rozwojem talentów przywódczych oraz wyniki badań dotyczących zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach, przeprowadzone przez The Conference Board.

Artykuł przygotowano w oparciu o studia literaturowe.

## Summary

The article shows that talent management and the role of talents in today's organizations becomes more and more significant. Leadership development should be seen as an element of talent management. The author presents the aspects that are connected with development of leadership talent, and research finding of talent management in Polish top companies, carried out by The Conference Board.

Presented considerations are based on the literature study.

## Bibliografia

1. Bingham T., *The Talent Factor*, „The Public Manager”, Fall 2008.
2. Desmarais S., Miller D., *Developing Your Talent to the Next Level: Five Best Practices for Leadership Development*, „Organization Development Journal”, Fall 2007, Vol. 25, No 3.
3. Hernez-Broome G., Hughes R.L., *Leadership Development: Past, Present, and Future*, „Human Resource Planning”, 2004, Vol. 27, No 1.
4. Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
5. Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwania współczesnych organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
6. Matthews J.J., Megginson D., Surtees M., *Rozwój zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
7. McCauley C., Wakefield M., *Talent management In the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*, „The Journal for Quality and Participation”, Winter 2006, Vol. 29, No 4.

8. Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się, a zarządzanie talentami*, „E-mentor” czasopismo internetowe SGH w Warszawie, [www.e-mentor.edu.pl/artukul\\_v2.php?numer=24&id=538](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=24&id=538).
9. *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
10. *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
11. *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy E-0011-06-RR, The Conference Board, 2006, [www.conference-board.org/pdf-fee/raport\\_zarządzanieTalentami.pdf](http://www.conference-board.org/pdf-fee/raport_zarządzanieTalentami.pdf).