

Autoreferat

Magdalena M. Stuss

Kraków, 15 wrzesień 2021

1. Imię i nazwisko.

Magdalena M. Stuss

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe lub artystyczne – z podaniem podmiotu nadającego stopień, roku ich uzyskania oraz tytułu rozprawy doktorskiej.

(2003) stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu nadany przez Uniwersytet Jagielloński, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Rada Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej nadała mi stopień doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu 11 czerwca 2003 roku.

Rozprawa doktorska nosiła tytuł „Metody oceny efektywności kadry menedżerskiej”.

Promotor: prof. dr hab. Halina Piekarz

Recenzent: prof. dr hab. Arkadiusz Potocki

Recenzent: prof. dr hab. Zbigniew Nęcki.

W ramach przygotowywania dysertacji realizowałam grant doktorski przyznany przez Komitet Badań Naukowych nr 5 HO2D 32 20.

Znaczna część rozprawy doktorskiej została opublikowana później w monografii: Stuss M., „Metody oceniania współczesnej kadry menedżerskiej”, Wydawnictwo Księgarnia Akademicka, Kraków 2003, 183 strony, ISBN 83-7188-697-7.

W oparciu o przygotowaną monografię stworzyłam i prowadziłam przez wiele lat przedmiot Kształtowanie kadry menedżerskiej dla studentów SUM, w ramach którego wiedzę teoretyczną łączyłam z analizą case study i budową projektów doskonalących wybrane procesy zarządzania.

(1997-2003) studia doktoranckie Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński

W 1997 roku rozpoczęłam studia doktoranckie prowadzone przez Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w trybie dziennym, które ukończyłam w 2003 składając rozprawę doktorską.

(1997) tytuł magistra ekonomii, nadany przez Akademię Ekonomiczną w Krakowie (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

Ukończyłam jednolite 4,5 letnie studia magisterskie z wynikiem bardzo dobrym w trybie dziennym w Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Wydział Zarządzania, kierunek Zarządzanie i marketing, w zakresie specjalności Zarządzanie firmą. Pracę magisterską pt. „Usprawnienie systemu motywacyjnego w zarządzaniu firmą /na przykładzie ZPO Vistula/” obroniłam 18 marca 1997 roku, a jej promotorem był prof. dr hab. Adam Stabryła.

3. Informacja o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych lub artystycznych.

(2004 - do chwili obecnej) mianowanie na stanowisko adiunkta w Uniwersytecie Jagiellońskim, Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania

Prowadzę zajęcia w ramach macierzystej jednostki Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania dla studiów licencjackich i studiów magisterskich, jestem też promotorem prac magisterskich i licencjackich, jak również opiekunem programów naukowych i staży studentów zagranicznych. Dodatkowo od początku zatrudnienia prowadzę wykłady specjalnościowe z zarządzania dla Wydziału Prawa i Administracji UJ.

(2003 - 2004) zatrudnienie na stanowisku asystenta ze stopniem doktora w Uniwersytecie Jagiellońskim, Instytut Ekonomii i Zarządzania

4. Omówienie osiągnięcia, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt. 2a (1 monografia naukowa wydana przez wydawnictwo, które w roku opublikowania monografii w ostatecznej formie było ujęte w wykazie sporządzonym zgodnie z przepisami wydanymi na podstawie art. 267 ust. 2 pkt 2 lit. a) ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2020 r. poz. 85 z późn. zm.)¹

A. TYTUŁ OSIĄGNIĘCIA

Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele i praktyki

B. PUBLIKACJA WCHODZĄCA W SKŁAD ZNACZĄCEGO OSIĄGNIĘCIA NAUKOWEGO

Stuss M.M., Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele i praktyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2021, ISBN 978-83-233-4988-4, 374 strony (wydawnictwo POZIOM I).

Recenzenci: dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ
prof. dr hab. Aldona Glińska-Neweś

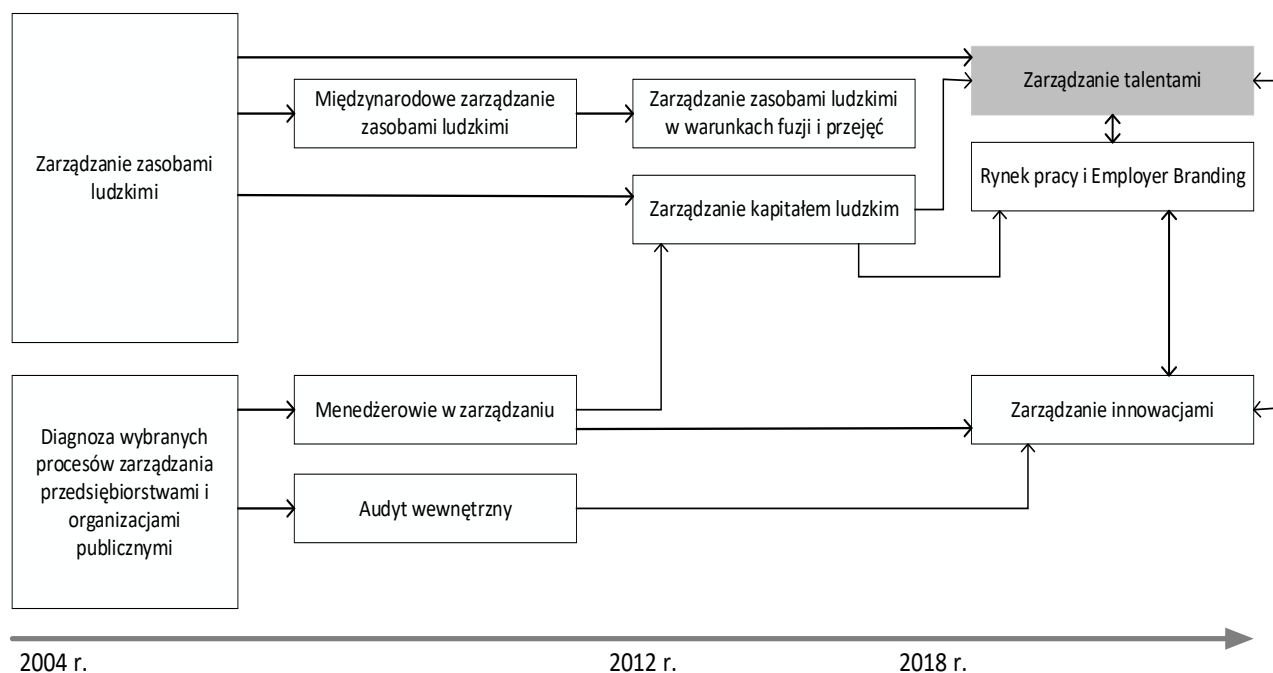
C. OMÓWIENIE CELU NAUKOWEGO WSKAZANEJ PUBLIKACJI ORAZ OSIĄGNIĘTYCH WYNIKÓW

Przesłanki podjęcia tematu badań

Po uzyskaniu stopnia naukowego doktora moja działalność naukowa determinowana była dwoma kierunkami zainteresowań: problematyką zarządzania zasobami ludzkimi oraz zróżnicowanymi procesami zarządzania zachodzącymi w przedsiębiorstwach i organizacjach publicznych. Zainteresowania te w kolejnych latach ewaluowały w wyniku integracji i przenikania się analizowanych aspektów. Zwieńczeniem prac naukowo-

¹ Ubiegam się ponownie o nadanie stopnia doktora habilitowanego, gdyż minął wymagany zgodnie z art. 221 ust. 13 pkt.2 okres 2 lat. Poprzednie postępowanie awansowe (Numer wniosku: 2-L-6837-2018) zakończyło się w 2018 roku opinią negatywną wydaną przez Radę Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

badawczych jest wyżej wskazana monografia „Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele i praktyki”. Na jej powstanie wpływ miały ukształtowane obszary badawcze przedstawione na Rysunek 1.



Rysunek 1. Obszary badawcze po uzyskaniu stopnia doktora

Źródło: opracowanie własne

Obecnie zainteresowanie problematyką zarządzania talentami w środowiskach naukowych na świecie ma tendencję wzrostową, o czym świadczy wielość definicji, modeli i podejść badawczych w tym obszarze. Mimo to brakuje jednoznacznych badań, że przedsiębiorstwa w praktyce biznesowej realizują procesy *talent management* (TM)² w sposób ukierunkowany na osiągnięcie celów biznesowych. Zidentyfikowana luka badawcza to **szereg niedostatecznie opracowanych lub pomijanych zagadnień:**

- brak jednolitej definicji pojęcia talentu, zarówno w analizach naukowych, jak i w praktyce przedsiębiorstw,
- wielowątkowe podejścia do problematyki procesów zarządzania talentami, zbyt duża liczba i wielowymiarowość modeli TM, co jest zaletą w diagnozach naukowych, jednak dla praktyki biznesowej stanowi istotną barierę wdrażania,
- w pozyskiwaniu, rozwoju i zatrzymywaniu talentów funkcjonuje wiele rozbieżnych podejść proponowanych przez naukowców, jednak w większości przypadków sektor przedsiębiorstw oczekuje uniwersalnych narzędzi uwzględniających najczęściej zróżnicowanie klas wielkości organizacji i

² Talent management (TM) jest najczęściej tłumaczony jako „zarządzanie talentami”. W polskim języku biznesowym funkcjonuje zarówno angielska, jak i polska forma terminu. Mimo że autorka ma świadomość różnic znaczeniowych, które mogą wynikać ze znaczenia połączenia określenia TM z pojęciami zarządczymi, w niniejszej monografii „TM” jest używane jako pojęcie wymienne do pojęcia „zarządzanie talentami”.

- zróznicowanie branżowe,
- nieliczne próby wykorzystania koncepcji kapitału ludzkiego w procesach zarządzania talentami.

Procedura badawcza

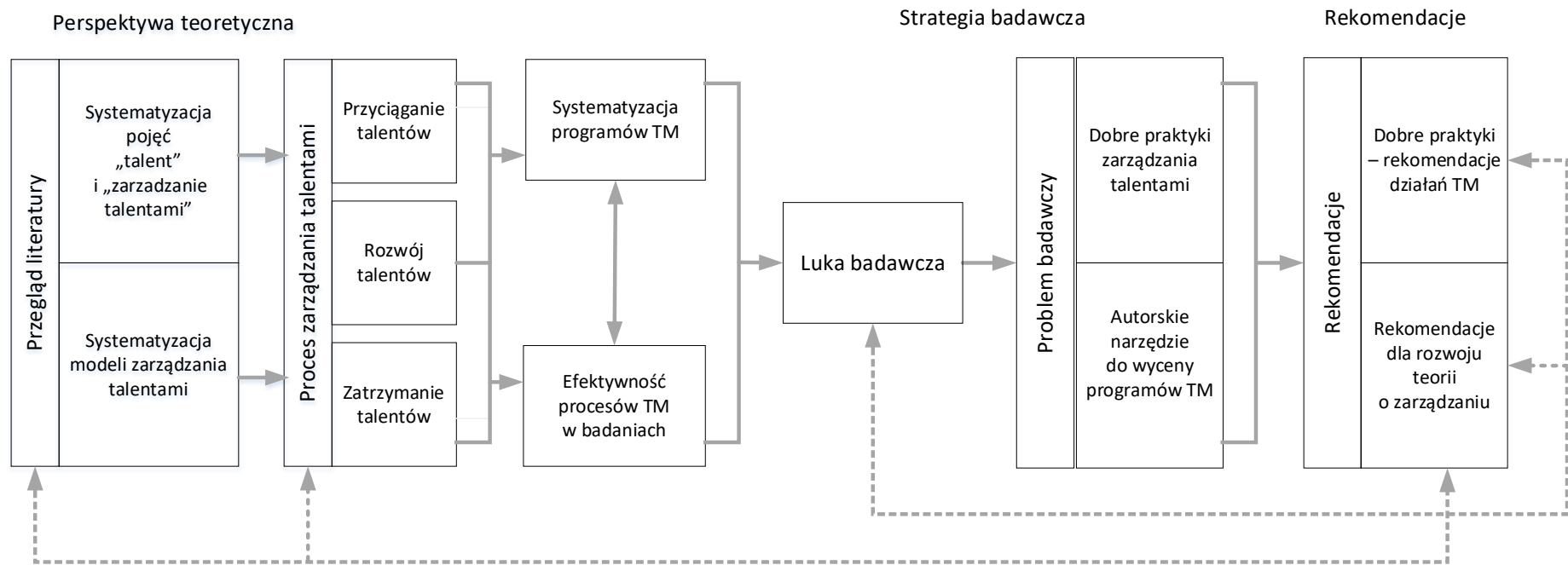
Poszukując możliwości rozpoznania powyższych wątpliwości, wielokierunkowości rozwiązań, podobieństw i różnic w teorii i praktyce, opracowałam procedurę postępowania badawczego (zob. Rysunek 2) .

Celem pierwszej części procedury („**Perspektywa teoretyczna**”) było pozyskanie, zdiagnozowanie i zaprezentowanie jak najszerzej zróżnicowania pojęć z zakresu problematyki talentu i zarządzania talentami. Posłużono się tutaj procedurą systematycznego przeglądu literatury opracowaną przez W. Czakona (2015), by na początku zidentyfikować i potwierdzić istotności problematyki zarządzania talentami. Równocześnie wybrana metoda umożliwiła zidentyfikowanie i zrozumienie teoretycznych koncepcji zarządzania talentami. Pozyskane referencje pochodziły z dwóch grup źródeł:

- baz publikacji zawierającymi pełno tekstowe źródła ProQuest, Emerald, Scopus,
- zasobów zgromadzonych w Bibliotece Jagiellońskiej polskich publikacji naukowych: monografii oraz recenzowanych artykułów w wiodących polskich czasopismach.

Uzyskane z powyższych źródeł referencje poddano szczegółowej selekcji pozostawiając wyłącznie publikacje pełno tekstowe, wykluczając natomiast takie opracowania jak komunikaty, prezentacje konferencyjne oraz recenzje książek. Ostateczna decyzja podjęta została po dokonanej analizie treści poszczególnych pozycji tekstowych. W konsekwencji systematyczny przegląd literatury pozwolił ocenić i zinterpretować dorobek badawczy w obszarze zarządzania talentami, a także umożliwił wyłonienie luki poznawczej i ukazanie, jak problematyka talentów i zarządzania talentami jest obecna w publikacjach książkowych oraz w recenzowanych czasopismach naukowych.

Na tej podstawie przystąpiono do drugiej części postępowania badawczego: „**Strategii badawczej**”. Procedura postępowania badawczego została skierowana na identyfikację i diagnozę badań zarządzania talentami oraz praktyk i programów TM w przedsiębiorstwach. Zgromadzono i uporządkowano wyniki badań naukowych prowadzonych w ośrodkach polskich i zagranicznych, a następnie, dzięki zastosowaniu indukcyjnej analizie danych i triangulacji źródeł danych, opracowano informacje o realizowanych w praktyce programach zarządzania talentami w ujęciu ogólnoswiatowym i regionalnym. Zgromadzono wyniki badań naukowych – zarówno przekrojowych (szczególnie w ujęciu światowym), jak i tych prowadzonych w zakresie



Rysunek 2. Procedura postępowania badawczego

Źródło: Stuss M.M., Zarządzanie talentami. Koncepty, modele i praktyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2021, s. 9

diagnozy programów zarządzania talentami. Aby zapewnić rygor naukowy i zrealizować **główne cele: wzbogacenie i dalsze rozwijanie zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania talentami**, zastosowano kryteria oceny badań, które koncentrowały się na konkretnych koncepcjach ważności i niezawodności, w odniesieniu do sposobu operacjonalizacji pojęć zarządzania talentami (Johnson, 2015). Pozwoliło to pokazać światowe i polskie podejście do zarządzania talentami (spektrum badań, punkty odniesienia i nasycenia dokonywanych analiz). Powyższe jakościowe ujęcie problemu badawczego daje możliwość wykorzystania wielu metod z zastosowaniem interpretatywnego, naturalistycznego podejścia do przedmiotu badania oraz pozwala skupić się bardziej na środkach i zrozumieć występowanie określonych zjawisk (zob. Hyde, 2000; Czernek, 2015). W konsekwencji można było zinterpretować uzyskane wyniki oraz porównać je z informacjami pozyskanymi w toku systematycznego przeglądu literatury. Badania opisują procesy zarządzania talentami realizowane według różnych schematów prowadzonych diagnoz i wnioskowania.

Stosując dotychczasowe podejścia starano się w sposób wyczerpujący zdefiniować wszystkie istotne pojęcia, koncepcje i modele zarządzania talentami, by następnie sformułować **cel dalszych analiz: poznanie zależności między potrzebą wdrażania zarządzania talentami w przedsiębiorstwach a ich realnym stosowaniem**. Zastosowanie badań jakościowych było podyktowane potrzebą szerszego rozwinięcia teorii zarządzania talentami, a także chęcią pokazania i zinterpretowania dobrych praktyk TM stosowanych przez przedsiębiorstwa oraz potrzebą kompleksowego zrozumienia analizowanych procesów³. Przystępując do weryfikacji pozyskanych w badaniach informacji, przyjęto następujące kryteria do oceny jakości wyników⁴:

- ważność – wyniki odnoszą się do założonego obszaru badań programy zarządzania talentami,
- wiarygodność – wyniki zbierano zgodnie z przyjętymi standardami (kategorie analityczne są dopasowane do danych, a prowadzona dokumentacja pozwala na zapewnienie audytu – wyczerpujące zestawienie tego, co zostało zrobione i dlaczego),
- kompletność – uwzględniono wszystkie elementy badań – związek między jednostkami analizy i stopieniem, w jakim można je zintegrować lub uogólnić w dążeniu do budowania teorii,
- precyzja – wyniki mają wystarczającą szczegółowość – świadomość kontekstu badawczego, różnic sił i danych z poszczególnych przedsiębiorstw na całokształt badań,
- rzetelność – stała analiza i modyfikowanie pojawiających się informacji w kolejnych źródłach, które nie pasują, a także mogą generować nową wiedzę,
- aktualność – uzyskane wyniki badań są aktualne i mogą mieć zastosowanie poza określonym kontekstem badawczym.

Dobre praktyki zarządzania talentami powinny być scharakteryzowane w szerokim spektrum podejść, stąd jako narzędzie badawcze wybrano metodę wielokrotnego studium przypadku⁵, gdyż w rozpoznawalnej

³ Posłużono się koncepcją K. Czernek, Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu [w:] Czakon, 2015 oraz J.W. Creswell, Projektowanie badań naukowych, 2013.

⁴ W opracowaniu kryteriów oceny posłużono się badaniami M.G. Sirkena i in., 1999.

⁵ Przypadek – pojedynczy obiekt badawczy, rozpoznawany ze względu na określony cel, usytuowany w konkretnym czasie i miejscu, z uwzględnieniem właściwych mu okoliczności, badany z wykorzystaniem wielu technik gromadzenia i analizy danych (Czakon, 2015).

sytuacji wyodrębnia ona definicję, sprzyja rozbieżnym perspektywom, buduje wewnętrzną poprawność oraz koncentruje wysiłki na teoretycznie użytecznych przypadkach, tj. na tych, które replikują lub rozszerzają teorię, wypełniając kategorie pojęciowe (Eisenhardt, 1985), a dzięki czemu możliwe jest tworzenie nowej oraz testowanie istniejącej teorii nauk o zarządzaniu (Dondajewska, 2016).

W toku badań zgromadzono opisy programów zarządzania talentami w sposób celowy, gdyż celowe strategie próbkowania są szczególnie przydatne do konstruowania interpretacji opublikowanych badań z wielu perspektyw: emancypacyjnej, partycypacyjnej i dekonstrukcyjnej (zob. Suri, 2011; Eisenhardt i Graebner, 2007). Poza tym studia przypadków mogą stanowić podstawę do indukcyjnego rozwinięcia teorii. Każdy przykład programu zarządzania talentami został starannie dobrany, aby zapowiadał zarówno replikację literalną – podobne wyniki, jak i replikację teoretyczną – odmienne wyniki, lecz z przewidywalnych przyczyn (Suri, 2011). Ostatnim etapem diagnozy było zaprojektowanie i przeprowadzenie oceny wartości programów zarządzania talentami.

Przyjęcie powyższej strategii badawczej umożliwiło podjęcie próby wzbogacenia i dalszego rozwijania zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania talentami, czemu dano wyraz w proponowanych „**Rekomendacjach**”.

Efekty postępowania badawczego

Mimo, że pojęcie talentu pojawia się wielokrotnie w publikacjach naukowych (zob. min. prace: Chambers i in., 1998; Michaels, 2001; Chełpa, 2005; Sękowski, 2005; Tansley i in., 2006; Juchnowicz 2007; Rylewska i Springer, 2014; Gallardo-Gallardo i in., 2015; Stuart-Kotze i Dunn, 2011; Yarnall, 2011; Castells, 2000; Williams, 2000; Listwana, 2005; Barlow, 2006; Hansen, 2007; Cayton, 2007; Ulrich, 2008; Cheese, 2008; Davis i in., 2010; Downs i Swailes, 2013; Tabor, 2013; Meyers i in., 2013; Thurik i Carree, 2003; Catlin i Matthews, 2002; Berger i Berger, 2003, Borkowska, 2005; Kwiecień, 2005; Tansley i in., 2006; Miś i Poczowski, 2008; Zheng i in., 2008; Morawski i Mikuła, 2009; Meyers i in., 2013; Głowacka-Stewart i Majcherczyk 2006) w procesie badawczym **zaproponowano autorską definicję pojęcia „talent”** (zarówno w oparciu o zmienną czasową, by pokazać ewolucję podejścia do definiowania talentu, jak i bazując na kryterium rodzajowym, by ukazać zróżnicowanie koncepcji), wynikającą ze zgromadzonych tekstów źródłowych (Rozdział 1.1). Zdefiniowano talent z perspektywy pojedynczego pracownika (którego talent budują: zdolności, kompetencje, osiągnięcia, potencjał, idee oraz zaangażowanie) oraz z punktu widzenia przedsiębiorstwa (opisano rolę talentów w przedsiębiorstwie, ich wpływ na budowanie strategii biznesowych oraz osiągnięcie zamierzonych celów).

Niezależnie od podejścia do definiowania talentu jest on współcześnie podmiotem „wojny talentów” (Rozdział 1.2), gdyż przedsiębiorstwa z jednej strony dążą do posiadania jak największej liczby utalentowanych pracowników, z drugiej – do obniżenia kosztów pracy (zob. badania Beechler i Woodward, 2009; ASTD, 2009; Lewis i Heckman, 2006; Collings i Mellahi, 2009; Lewis i Heckman, 2006; Burkus i Osula, 2011; Cordant Recruitment, 2016). Właściwe zarządzanie talentami (Rozdział 1.3) stało się kluczowym

źródłem przewagi konkurencyjnej, mimo że – podobnie jak w przypadku definiowania samego talentu – naukowcy i praktycy prezentują różne podejścia do tego procesu.

Dokonany przegląd definicji zarządzania talentami i podejść do niego (zob. m.in. prace McCauley i Wakefielda, 2011; Ready'ego i Congera, 2007; Christensen i Hughes, 2008; E. Rog; Daviesa i Davies, 2011; Meyers i van Woerkom, 2014; Franka i Taylora, 2007; Phillips i Roper, 2009; Stahla i in., 2012; Egerovej, 2014; Huselida, 1995; Guthriego, 2001; Beckera i Huselida, 2006; Armstronga, 2002; Poczrowskiego, 2007; Oleksyna, 2017) pozwolił stwierdzić, iż zarządzanie talentami to proces systematycznego przyciągania, identyfikacji, rozwoju, zaangażowania, utrzymania i rozmieszczenia pracowników, którzy są uznani przez organizacje za talenty. Zarządzanie talentami oznacza odejście od tradycyjnych form zarządzania zasobami ludzkimi na rzecz podejścia strategicznego zarządzania talentami, które jest determinowane przez strategię biznesową przedsiębiorstw (Rozdział 1.4). Skuteczna strategia zarządzania talentami może pomóc organizacjom radzić sobie z burzliwością zmian, jakie zachodzą w procesach zarządzania zasobami ludzkimi (zob. min. Fernandez-Araoz i in., 2011; Linden i Teece (2014); Poczrowski, 2008; Glaister i in., 2018; Tabor, 2013).

Mnogość podejść do problematyki definiowania zarządzania talentami ukazała również, że w analizowanych referencjach zawarty było wiele strategii, modeli, metod i narzędzi proponowanych przez naukowców i stosowanych w praktyce, które należało usystematyzować. Systematyczny przegląd modeli zarządzania talentami w polskich publikacjach naukowych został zaproponowany wyłącznie przez T. Ingrama (2011) i zawiera tylko 11 wybranych modeli. Podział ten powielił A. Jankowski (2017), natomiast pozostali badacze koncentrują się głównie na fazach lub narzędziach zarządzania talentami (zob. m.in. prace Poczrowskiego, 2008; Tabor, 2013), nie dokonując kategoryzacji modeli. W niniejszej monografii **w wyniku przeglądu modeli zarządzania talentami nie tylko zidentyfikowano ich wstępowanie (35 modeli), ale również porównano je z rozwiązaniami stosowanymi w praktyce biznesowej przedsiębiorstw. W wyniku podjętych działań ostatecznie autorsko pogrupowano modele w cztery kategorie: modele determinowane strategią organizacji, modele cykliczne zarządzania talentami, modele procesowe zarządzania talentami, oraz modele behawioralne zarządzania talentami.** Modele zarządzania talentami determinowane strategią organizacji (Rozdział 2.1) wskazują na konieczność uzupełniania przez organizacje kompetencji pracowników poprzez budowanie strategii relacyjnych z otoczeniem przedsiębiorstwa: pozyskiwanie talentów oraz budowanie relacji wewnątrz organizacji (identyfikacja, rozwój i zatrzymanie talentów). Oferują one również możliwości i programy niezbędne do rozwijania strategicznych umiejętności biznesowych i przywódczych. Cykl zarządzania talentami jest ciągłym procesem, który zajmuje się kapitałem ludzkim w kompleksowy i całościowy sposób. Tak skonstruowane modele TM (Rozdział 2.2) pozwalają na całościowe spojrzenie na cały cykl życia HR, w tym rekrutację talentów, ich ocenę, zatrudnienie, wprowadzenie na stanowiska, rozwój, zarządzanie wydajnością i wreszcie planowanie sukcesji poprzez zatrzymanie talentów. Ustrukturyzowanie procesu zarządzania talentami obejmuje wyznaczenie ściśle określonych działań, podzielonych na poszczególne czynności w obszarze talentów i przeznaczonych do wykonania w ściśle określonej kolejności.

Modele procesowe (Rozdział 2.3) na tle pozostałych systematyzacji są najłatwiejsze do wdrożenia. Stanowią swoistą „instrukcję” postępowania dla kadr menedżerskich lub służb personalnych odpowiadających za pozyskiwanie, rozwój i zatrzymanie talentów i dlatego mogą być uznane za kluczowe dla praktyki zarządzania talentami w przedsiębiorstwach. Prezentowane w ostatniej grupie modele (Rozdział 2.4) łączą cechy poprzednich systematyzacji. Dodatkowo podkreślono w nich jeszcze jeden aspekt w zarządzaniu talentami, jakim jest behawioralne spojrzenie na talenty. Niektóre z opisanych modeli odnoszą również problematykę talentów do technicznych i technologicznych zmian w przedsiębiorstwach, które mogą wpływać na rozwój koncepcji TM.

We współczesnych warunkach gospodarowania na świecie nie można analizować zarządzania talentami bez globalnego spojrzenia na tę problematykę (Rozdział 2.5). Globalne zarządzanie talentami to pojęcie, które funkcjonuje w praktyce zarządzania, i jest coraz bardziej widoczne w literaturze naukowej, zwłaszcza w kontekście identyfikacji potencjału talentów (zob. prace min. Farndale I in., 2010; Scullion i Collings (2011); Tarique i Schuler, 2010; Stahl i in., 2007; Collings i Mellahi, 2009; Vaiman, 2013; Ewerlin, 2013). Globalne zarządzanie talentami jest działalnością prowadzoną przez światowe koncerny i korporacje w ramach ich rozproszonych struktur działalności i jest skoncentrowane na zarządzaniu wysokowydajnymi pracownikami w całej organizacji, niezależnie od lokalizacji konkretnego talentu.

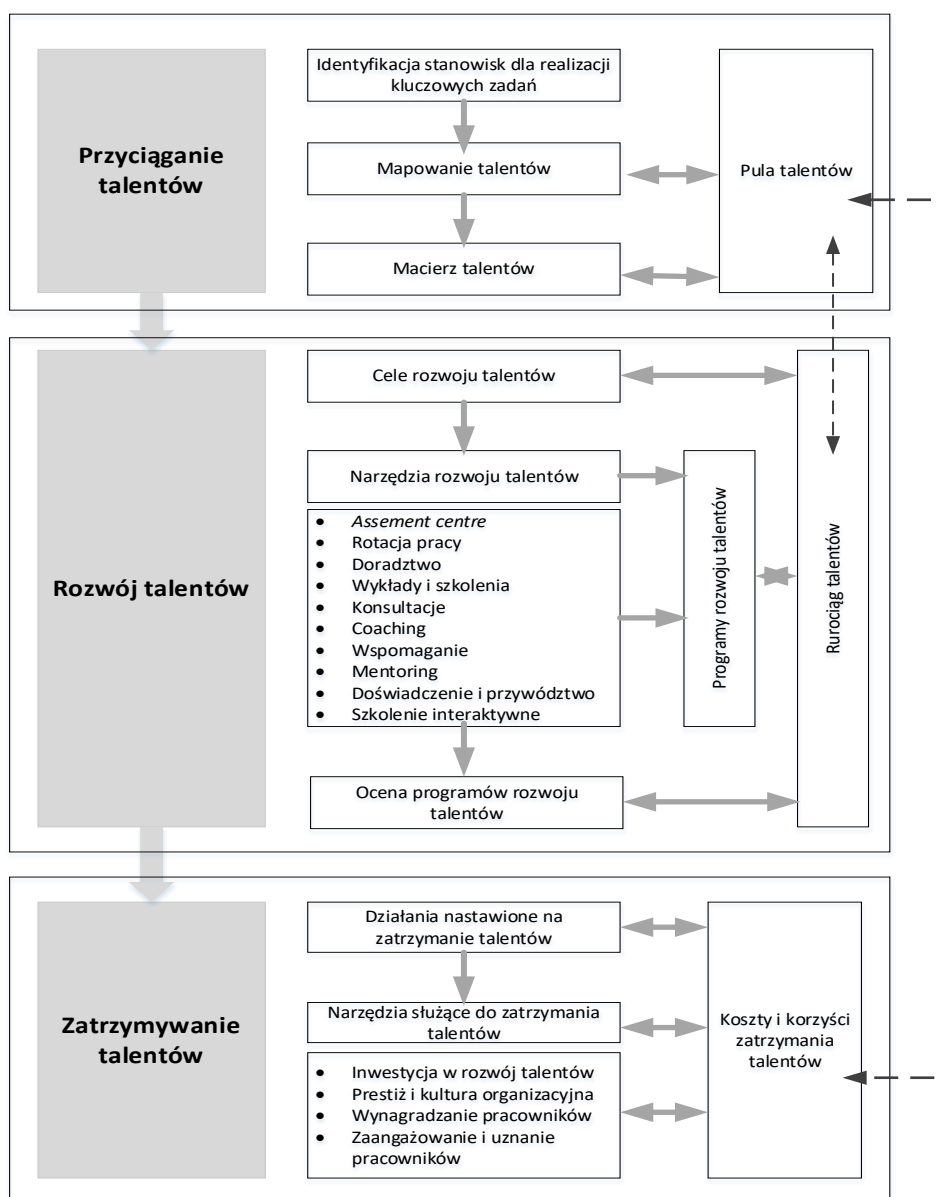
Proces zarządzanie talentami to szereg działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa, nakierowanych na grupę osób uznanych za talent. **W oparciu o systematyczny przegląd literatury, analizę doświadczeń przedsiębiorstw oraz raporty na temat zarządzania talentami wskazano trzy główne etapy procesu TM: przyciąganie talentów, rozwój talentów, zatrzymywanie talentów.**

Pierwszemu z nich – przyciąganiu talentów (Rozdział 3.1), rozpoczynającemu się od ich identyfikacji, poświęcono w ostatnich latach wiele uwagi w badaniach naukowych (zob. min. badania: Berger i Berger, 2003; Fernández-Aráoz, 2014; Ready in., 2010; Vaiman i in., 2012; Dries i in., 2012). Prowadzi on w konsekwencji do uzyskania możliwości mapowania talentów, co zwiększa prawdopodobieństwo rekrutacji odpowiednich pracowników a także rozwija i zatrzymuje pracowników osiągających wysokie wyniki czyli uznanych za talenty. Częstym narzędziem wykorzystywanym w procesach przyciągania talentów są również macierze poszukiwania talentów zawierające zbiór wymiernych i niewymiernych elementów, które w połączeniu tworzą obraz talentu z dużym prawdopodobieństwem zdolnego osiągać rezultaty jakich pragnie przedsiębiorstwo. Efektem tych działań jest zbudowanie w organizacji puli talentów.

Drugim etapem jest rozwój talentów (Rozdział 3.2), który w referencjach pozyskanych w trakcie systematycznego przeglądu literatury był, niestety, traktowany fragmentarycznie (zob. min. Cohn i in., 2005; Barlow, 2006; Garavan i in., 2009; Younger i Cleemann, 2010; Cook, 2010; Scullion i Collings (2011); Kopeć, 2012). Programy rozwoju talentów koncentrują się najczęściej na zapewnieniu, że talent jest kompetentny do wykonywania konkretnej pracy i budowaniu „rurociągu talentów” (*talent pipeline*), rozpoczynających się od potrzeb rozwoju talentów i następnie przechodzących do ścieżek rozwoju, skutecznych systemów HR wspierających identyfikację, ocenę i rozwój talentów.

Trzecim wyróżnionym etapem jest zatrzymywanie talentów (Rozdział 3.3). Działania te są coraz bardziej żmudne, ponieważ popyt na wysoko utalentowanych jest główną przyczyną wojny o talenty. Zachowanie talentów to proces zatrzymywania utalentowanych pracowników w organizacji na dłuższy okres. Utrata talentów dla każdej organizacji jest bardzo szkodliwa, ponieważ powoduje obniżenie wydajności, a także zwiększenie kosztów przyciągnięcia nowej puli talentów (zob. prac min. Pandey i in., 2012; badania CEB 2014-2015; Vaiman i Vance (2008); Mendez i Stander, 2011; Haskins i Shaffer, 2010; Whelan i Carcary, 2011; Majeed, 2013).

Systematyzacja i konceptualizacja podejść w tych trzech obszarach działań zarządzania talentami polegała na ukazaniu ciągów czynności (począwszy od celów, poprzez działania, narzędzia oraz koszty i korzyści) proponowanych zarówno przez teorię, jak i stosowanych w praktyce przedsiębiorstw (zob. Rysunek 3).



Rysunek 3. Fazy zarządzania talentami – autorska propozycja

Źródło: Stuss M.M., Zarządzanie talentami. Konceptje, modele i praktyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2021, s. 224

Efektem całościowym przyjętej perspektywy teoretycznej i badań własnych (przeprowadzonych w oparciu o zgromadzone publikacje, mające źródło zarówno w teoriach i badaniach naukowych, jak i w zdiagnozowanych praktykach zarządzania talentami w przedsiębiorstwach) było **wskazanie szeregu niedostatecznie opracowanych lub pomijanych zagadnień**, takich jak:

- brak jednolitej definicji pojęcia talentu, zarówno w analizach naukowych, jak i w praktyce przedsiębiorstw,
- wielowątkowe podejścia do problematyki procesów zarządzania talentami, zbyt duża liczba i wielowymiarowość modeli TM, co jest zaletą w diagnozach naukowych, jednak dla praktyki biznesowej stanowi istotną barierę wdrażania,
- w pozyskiwaniu, rozwoju i zatrzymywaniu talentów funkcjonuje wiele rozbieżnych podejść proponowanych przez naukowców, jednak w większości przypadków sektor przedsiębiorstw oczekuje uniwersalnych narzędzi uwzględniających najczęściej zróżnicowanie klas wielkości organizacji i zróżnicowanie branżowe,
- nieliczne próby wykorzystania koncepcji kapitału ludzkiego w procesach zarządzania talentami.

Na tej podstawie **przystąpiono do drugiej części postępowania badawczego: strategii badawczej** (zob. Rysunek 2). Aby zapewnić rygor naukowy, zastosowano kryteria oceny badań, które koncentrowały się na konkretnych koncepcjach ważności i niezawodności, w odniesieniu do sposobu operacjonalizacji pojęć zarządzania talentami.

Przegląd prowadzonych badań w zakresie procesów zarządzania talentami miał na celu poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak do tej pory były realizowane programy TM. **Pierwszym etapem badań** (Rozdział 4.1) było **uporządkowanie wyników badań naukowych prowadzonych w ośrodkach polskich i zagranicznych**. **Drugim krokiem badawczym** (Rozdział 4.2) **było zgromadzenie i analiza informacji w zakresie realizowanych w praktyce programów zarządzania talentami w ujęciu ogólnosiwiatowym, jak i regionalnym** przy zastosowaniu metodyki indukcyjnej analizy danych i triangulacji źródeł danych. Przyjęta metodyka badawcza pozwoliła na zgromadzenie istotnych dla dalszych analiz materiałów źródłowych, a następnie dała możliwość triangulacji polegającą na porównywaniu informacji z różnych źródeł. Analizowano publikacje zawierające charakterystyki badań, zawarte w pełno tekstowych bazach naukowych ProQuest, EMERALD i SCOPUS oraz raporty i publikacje House of Skills The Boston Consulting Group, Human Capital Institute, CIPID, PWC, Harvard Business Review Press. Efektem podjętych działań była interpretacja uzyskanych wyników oraz porównanie ich z informacjami pozyskanymi w toku systematycznego przeglądu literatury zawartego w poprzednich rozdziałach. Nie można, opierając się na nich, wskazać wiodących i powtarzających się kierunków działań w ramach TM, co mogłoby wskazywać na ich istotność. Rozwój talentów to w większości czynności związane z budową kompetencji pracowników – brak indywidualnych ścieżek rozwoju dla talentów, natomiast zatrzymanie talentów, choć podkreślane przez badaczy jako działanie konieczne, w praktyce często jest niedoceniane przez przedsiębiorstwa. Istotne jest więc

poszerzanie wiedzy na temat procesów zarządzania talentami zarówno w obszarze weryfikacji rozwiązań naukowych, jak i poszukiwanie dobrych praktyk w przedsiębiorstwach.

Za cel dalszych analiz przyjęto więc: poznanie zależności między potrzebą wdrażania zarządzania talentami w przedsiębiorstwach a ich realnym stosowaniem a jako narzędzie badawcze wybrano metodę wielokrotnego studium przypadku (Rozdział 5). Zastosowanie takiego podejścia ma istotne zalety takie jak: nowość, testowalność i wiarygodność empiryczna, które wynikają z bezpośredniego powiązania z dowodami empirycznymi. Metoda ta jest szczególnie odpowiednia do nowych obszarów badań, jakim jest problematyka zarządzania talentami (Eisenhardt, 1985). Metoda studium przypadku ma znacznie więcej punktów danych oraz czerpie dowody z wielu źródeł, a także umożliwia potwierdzanie zbieżności danych metodą triangulacji (Yin, 2015).

W toku badań zgromadzono opisy programów zarządzania talentami: punktem wyjścia do poszukiwań przypadków (Rozdział 5.1) – pierwsza grupa – było zestawienie największych przedsiębiorstw⁶ notowanych na liście „Forbesa” oraz zestawienie „Fortune Magazine” *Global 500*⁷. Uznano, że największe światowe przedsiębiorstwa będą z jednej strony prekursorami w stosowaniu najnowszych teorii zarządzania, z drugiej nie będą posiadały licznych ograniczeń przy wdrażaniu i realizacji procesów zarządzania talentami. Przyjęty w powyższym obszarze wybór przypadków był determinowany potrzebą kontroli zewnętrznej zmienności i pozwolił na określenie granic uogólnienia wyników. Z tej grupy wybierano przypadki do momentu osiągnięcia teoretycznego nasycenia⁸. Drugą grupę stanowiły przedsiębiorstwa, w których program TM jest rozbudowany, wieloaspektowy oraz oceniany jako skuteczny. Przedsiębiorstwa wytypowano na podstawie zgromadzonych wcześniej publikacji (ponownie przeanalizowano źródła, które zostały odrzucone w ramach prowadzonego systematycznego przeglądu publikacji (zob. Rozdział 4.1). **Taki dobór przypadków był zrealizowany w celu wypełnienia kategorii teoretycznych i dostarczenia przykładów TM, które będą różnicować i wzbogacać analizowaną problematykę.** Trzecia grupa dobranych przedsiębiorstw to tzw. *high-growth firms*. Założono, że ich dynamika wzrostu wynikać może m.in. z pozyskiwanych i wykorzystywanych talentów pracowników. W tym wypadku celem próbkowania był wybór przypadków, które prawdopodobnie będą replikować lub rozszerzać powstającą teorię. Przeanalizowano raporty Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) i raporty World Bank na temat takich przedsiębiorstw⁹.

Gromadzone dane pochodziły z szeregu dokumentów: raportów przedsiębiorstw, raportów dla zarządu, opinii organizacji pracowniczych, publikacji wewnętrznych i zewnętrznych przedsiębiorstw oraz artykułów w prasie branżowej. Powyższe działania powodowały, że wybrany przypadek programu TM był istotniejszy i lepiej uzasadniony (informacja z jednego źródła danych była potwierdzona przez dowody z

⁶ zob. <https://forbes.pl> (zestawienia za lata 2018-2019)

⁷ zob. Global 500, „Fortune Magazine”, <https://fortune.com/global500/>

⁸ Teoretyczne nasycenie jest po prostu punktem, w którym przyrostowe uczenie się jest minimalne, ponieważ badacze obserwują zjawiska widoczne wcześniej (Eisenhardt i Graebner, 2007)

⁹ zob. Open Knowledge Repository, <https://openknowledge.worldbank.org/>; OECD. Local Employment and Economic Development, <https://www.oecd.org/cfe/leed> (dostęp 04.2020).

innego). Charakterystyka każdego przedsiębiorstwa obejmowała szczegółowe opracowania studium przypadku programu TM przez niego realizowanego, pozwoliło to poradzić sobie na wczesnym etapie procesu analizy z dużą ilością zgromadzonych danych, przy równoczesnym wyszukiwaniu wzorców w różnych przypadkach. Przesiew przypadków został podjęty na podstawie subiektywnej oceny programów zarządzania talentami w zakresie podobieństwa i konkurencyjności.

Przyjęte założenia badawcze pozwoliły na zgromadzenie danych przemysłanych i kompletnych, gdyż pochodzą one z wielu źródeł i dają możliwość triangulacji (Hyde, 2000). **Wybór wymiarów: przyczyny wdrożenia TM, narzędzia zastosowane w ramach programu, efektywność strategii zarządzania talentami dała możliwość poszukiwania podobieństw wewnątrz wybranej grupy przedsiębiorstw oraz różnicowania międzygrupowego** przy użyciu taktyk krzyżowych. Walidacja ścisłości informacji przebiegała kilku etapowo (Creswell, 2013). Na początku przygotowano dane do analizy – uporządkowane dane na temat wybranych studiów przypadków, a następnie podzielono je w zależności od źródła informacji. Drugim etapem było przeglądanie wszystkich wyników, by uzyskać ogólne informacje i zastanowić się nad wspólnym znaczeniem poszczególnych informacji. Kolejne czynności to rozpoczęcie szczegółowej analizy oraz prezentacja poszczególnych studiów przypadków programów TM. Zbieżność różnych źródeł danych w zgromadzonych raportach i analizach pozwala uznać, że proces triangulacji przyczynił się do trafności badania. Uzyskane wyniki mają strukturę elastyczną z naciskiem na indywidualne interpretacje danych i dają wyraz złożoności sytuacji, w jakiej znajdują się przedsiębiorstwa walczące o talenty.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa są przekonane o efektywności programów zarządzania talentami, o czym świadczą uzyskane wyniki w trakcie i po realizacji konkretnych działań TM. Niestety dane te mają głównie charakter jakościowy, ludzki lub wizerunkowy. Nie ma natomiast bezpośredniej korelacji pomiędzy realizowanymi programami zarządzania talentami a wynikami ekonomiczno-finansowymi przedsiębiorstw.

Ostatnim etapem diagnozy było zaprojektowanie i przeprowadzenie oceny wartości programów zarządzania talentami (Rozdział 5.2). Niestety, podobnie jak w przypadku pozostałych obszarów zarządzania talentami, tak i w odniesieniu do pomiaru i oceny talentów wskazania literatury są niesatysfakcjonujące, co podkreśla T. Ingram (2011). Powstały nieliczne publikacje w tym temacie (zob. Bergera i R.B. Berger, 2003; Pocztowski, 2008; Tabor, 2013, Waheed i Zaim, 2015) wśród których problematyce ewaluacji talentów uwagę poświęcają w większości badacze chińscy, wykorzystując system indeksu oceny talentów kreatywnych oparty na 9-stopniowej metodzie AHP (zob. badania m.in. Yang i in., 2013; Meng i in., 2016). **Opracowanemu autorskiemu narzędziu wskaźnikowej wyceny wartości programów zarządzania talentami** podwaliny położyła koncepcja wyceny kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach (zob. Tabela 1). Wpływ kapitału ludzkiego na wzrost gospodarczy został wielokrotnie w badaniach udowodniony, a mimo że obecnie można rozróżnić około 40–50 samodzielnych koncepcji obliczania kapitału ludzkiego, jak wskazuje R. Bechtel (2007), nie ma wśród nich narzędzi do wyceny wartości programów TM czy samych talentów.

Opracowana koncepcja wskaźnikowej wyceny wartości programów zarządzania talentami łączy w sobie podejście proponowane przez Sveiby'ego (1997), Edvinssona i Malone'a (1997), J. Fitz-enza (2001), Scholza i in. (2006), Steina i Bechtela (2006) oraz Baron i Armstronga (2008) z opracowanym i wykorzystywanym autorskim narzędziem do badania kapitału ludzkiego (Stuss, 2015; Makieła i Stuss 2018). Analiza wskaźnikowa składała się z trzyetapowego procesu badania (zob. Tabela 1): gromadzenie danych, pomiar wartości talentów i analiza wyników. Do każdego z powyższych etapów przypisano wykorzystywane w praktyce polskich i międzynarodowych przedsiębiorstw mierniki wyceny oraz porównano je z propozycjami rozwiązań zawartymi w teorii zarządzania kapitałem ludzkim. Na tej podstawie zaproponowano szczegółowe mierniki wykorzystane później w procesie badawczym. Uwzględniono zarówno miary ilościowe, jak i jakościowe istotne w zarządzaniu talentami. Mierniki analizy wskaźnikowej dopasowano do specyfiki polskiej gospodarki oraz cech szczegółowych spółek giełdowych notowanych na GPW. Przyjęte rozwiązanie poddano weryfikacji poprzez badania pilotażowe. Przeprowadzone badania w grupie przedsiębiorstw – spółek giełdowych należących do WIG20¹⁰ miały na celu określenie, a następnie zaproponowanie sposobu pomiaru wartości talentów pracowników w celu wspomoczenia procesu podejmowania lepszych decyzji inwestycyjnych w kapitał ludzki i pogłębienia zrozumienia implikacji decyzji w ramach programów zarządzania talentami. Dobór powyższej grupy – przedsiębiorstw należących do WIG20 – był celowy dlatego, iż w przeszłości dokonałam już wyceny wartości kapitału ludzkiego w badanych spółkach i przetestowałam na nich autorskie narzędzie do badania kapitału ludzkiego (Stuss 2014; Stuss, 2015; Makieła i Stuss 2018), tak więc obecną diagnozę talentów można było odnieść do wcześniejszych wyników, a tym samym pokazać udział programów TM w całości wartości kapitału ludzkiego. Założenia te pozwoliły na zbieranie kompletnych danych, ponieważ pochodzą one z wielu źródeł i dały szansę policzenia wskaźników wyceny. Liczba zdiagnozowanych powtórzeń badania jest uznaniowa, kierowano się wyłącznie posiadaniem przez przedsiębiorstwo programu zarządzania talentami oraz stosowaniem tego programu w praktyce. Tylko w takim przypadku można było policzyć wskaźniki, gdyż zgromadzono dane wejściowe. Monitorowanie wydajności, skuteczności i wpływu rozwiązań zarządzania talentami na strategiczne efekty funkcjonowania przedsiębiorstw w ujęciu wymiernych wskaźników pozwala zoptymalizować decyzje biznesowe.

Przyjęcie powyższej strategii badawczej umożliwiło podjęcie próby wzbogacenia i dalszego rozwijania zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania talentami, czemu дано wyraz w proponowanych rekomendacjach (Rozdział 5.3).

¹⁰ Indeks WIG20 jest prezentowany od 16 kwietnia 1994 roku. Opiera się na wartości akcji 20 największych i najbardziej efektywnych spółek notowanych na Głównym Rynku Giełdy Papierów Wartościowych. Wartość indeksu generuje się poprzez dodanie ceny każdego z udziałów do indeksu i podzielenie ich przez całkowitą liczbę akcji. Dywidendy nie są uwzględniane w tym indeksie. Nie więcej niż 5 spółek z jednego sektora może być włączonych do indeksu WIG20. Zob. www.gpw.pl (dostęp 04.05.2021).

Tabela 1. Pomiar kapitału ludzkiego (mierniki pomiaru) a ewaluacja talentów

| KAPITAŁ LUDZKI | | ZARZĄDZANIE TALENTAMI |
|---|---|---|
| GROMADZENIE DANYCH | | |
| dane na temat efektywności przedsiębiorstwa | dane dotyczące sprzedaży lub satysfakcji klientów wskaźnik zyskowość sprzedaży | |
| | dane dotyczące produktywności wskaźnik produktywności aktywów | |
| | dane dotyczące rozpoznawalności marki i lojalności klientów | |
| | wskaźnik przychodu z kapitału ludzkiego | |
| dane na temat odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa | dane dotyczące wyższych standardów etycznych wskaźnik lojalności pracowników liczba pracowników, którym udało się zrealizować ścieżki karier | <ul style="list-style-type: none"> • procedury, instrukcje budowane dla talentów, • wskaźnik zatrzymania talentów, • liczba talentów, którym udało się zrealizować dalsze stopnie ścieżki karier. |
| | dane dotyczące traktowania pracowników – <i>code of business</i> | <ul style="list-style-type: none"> • dane dotyczące traktowania pracowników - <i>code of business</i> |
| dane na temat klientów przedsiębiorstwa | dane dotyczące opinii i spostrzeżeń klientów miernik satysfakcji klienta | |
| | dane dotyczące technik sprzedaży liczba skarg klientów liczba zwrotów liczba usług serwisowych | |
| dane demograficzne | dane dotyczące wieku zatrudnionych dane dotyczące długości i stażu pracy dane dotyczące pochodzenia (w spółkach międzynarodowych) liczba kobiet do liczby mężczyzn | <ul style="list-style-type: none"> • dane dotyczące wieku zatrudnionych talentów, • dane dotyczące długości i stażu pracy talentów, • dane dotyczące pochodzenia (w spółkach międzynarodowych) talentów, • stosunek liczby kobiet do liczby mężczyzn uznanych za talenty. |
| dane na temat rozwoju pracowników | dane dotyczące zmiany kompetencji pracowników liczba przeprowadzonych szkoleń liczba dni szkoleniowych na pracownika zarejestrowani uczestnicy programów szkoleniowych wieloetapowych dane dotyczące narzędzi oceny efektywności szkoleń wydatki na szkolenia zewnętrzne a szkolenia wewnętrzne częstotliwość oceny szkoleń | <ul style="list-style-type: none"> • zasady funkcjonowanie koncepcji Talent Management: • narzędzia pozyskiwania talentów, • narzędzia identyfikacji talentów • narzędzia rozwoju talentów |

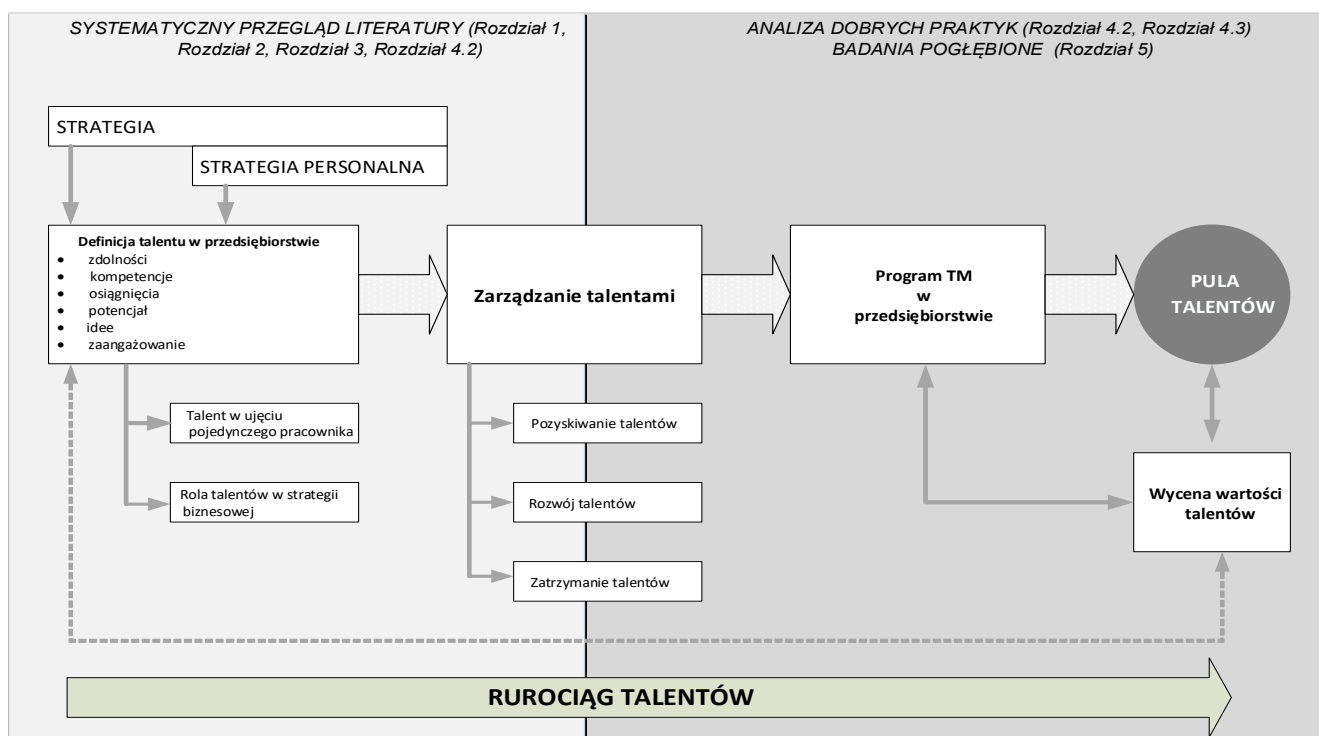
| | | |
|---|--|---|
| <p>dane dotyczące opinii pracowników</p> | <p>badanie nastrojów pracowniczych badanie przywództwa system ocen pracowników i opinie na temat jego funkcjonowania badanie zaangażowania pracowników badanie kultury organizacyjnej badanie postaw</p> | <ul style="list-style-type: none"> • narzędzia zatrzymania talentów • wskaźnik lojalności talentów • pomiar i ocena talentów |
| <p>dane dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi</p> | <p>koszty operacyjne w przeliczeniu na jednego pracownika dochód lub zysk w przeliczeniu na jednego pracownika wskaźnik absencji stosunek pracowników zatrudnionych na czas nieokreślony do pracowników zatrudnionych tymczasowo przeciętna wysokość pensji zróżnicowanie wynagrodzeń dane liczbowe dotyczące rekrutacji i zwolnień dane dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy dane z opinii pracowników zbierane w momencie odejścia z pracy</p> | <ul style="list-style-type: none"> • motywatory stosowane do zarzycmania talentów (finansowe i niefinansowe) • systemy szkoleń dla talentów (zakres i tematyka) • zasady kwalifikacji pracowników jako talenty |
| <p>POMIAR WARTOŚCI KAPITAŁU LUDZKIEGO</p> | | <p>EWALUACJA TALENTÓW</p> |
| <p>ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego wartość dodana kapitału ludzkiego rentowność inwestycji w kapitał ludzki</p> | | <ul style="list-style-type: none"> • ekonomiczna wartość dodana talentu • wartość dodana talentu • rentowność inwestycji w program TM • wskaźnik całkowitych kosztów programu do przychodu |
| <p>ANALIZA WYNIKÓW</p> | | |

Źródło: Stuss M.M., Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele i praktyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2021, s. 315-317

Rekomendacje

Wojna o talenty wymaga, jak wykazano wielokrotnie w monografii, zaangażowania nie tylko menedżerów czy służb personalnych, ale również naukowców. Oczekuje się sugestii do budowy elementów systemu zarządzania talentami, określenia zaleceń, aby lepiej opanować konieczność wprowadzania zmian i posunąć naprzód rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a zwłaszcza technologii i usług związanych z talentami i oceną, a także rozwoju talentów. Istnieje szereg czynników, które determinują identyfikację talentów i ich wykorzystanie, zarówno obecnie, jak i w dającej się przewidzieć przyszłości. Nadal jednak pozostaje znaczna luka poznawcza w identyfikowaniu pojęcia talent oraz zależności w modelach TM pomiędzy zmieniającymi się cechami pracowników i ich wynikami indywidualnymi oraz organizacyjnymi a kształtowaniem podejść do zarządzania talentami.

Przedsiębiorstwa działają dzisiaj zarówno na rynkach lokalnych, jak i globalnych. W związku z tym muszą zarządzać zróżnicowanymi populacjami pracowników, rynkami, kulturami i sposobami pracy. Podczas gdy kwestie kulturowe i konflikty stanowią wyzwanie dla organizacji międzynarodowych, migracja i globalizacja klientów, dostawców i inwestorów wnosi różnorodność do przedsiębiorstw krajowych. Współcześnie każde przedsiębiorstwo patrzące w przyszłość powinno zbudować własny rurociąg talentów. Propozycje takich działań zobrazowano na Rysunek 4.



Rysunek 4. Dobra praktyka TM

Źródło: Stuss M.M., Zarządzanie talentami. Koncepty, modele i praktyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2021, s. 334

Tabela 2. Rekomendacje dla rozwoju nauki o zarządzaniu i jakości oraz praktyki zarządzania

| ZARZĄDZANIE TALENTAMI | ANALIZY TEORETYCZNE W BADANIACH NAUKOWYCH | PRAKTYKI – SUGESTIE DZIAŁAŃ | | |
|-----------------------|--|---|--|--|
| | | BADANIA PRZEKROJOWE | DOBRE PRAKTYKI PRZEDSIĘBIORSTW | EWALUACJA TALENTÓW |
| POZYSKIWANIE TALENTÓW | <ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja talentów we własnej organizacji, • zasada <i>make and buy</i>, • otwarta gospodarkę talentów, • teoria wymiany społecznej, • identyfikacja kluczowych stanowisk – profil kluczowego pracownika talentu, • mapa talentów, • macierz talentów, • pula talentów. | <ul style="list-style-type: none"> • uporządkowana strategia zarządzania talentami wywołana niedoborami na rynkach pracy, • zróżnicowane podejście do talentów, • kształtowanie wysokiego poziomu zatrudnienia – pozyskanie wykwalifikowanych, wykształconych i zdolnych do adaptacji pracowników, • wyznaczania zespołów wykonawczych, które odzwierciedlają różnorodność puli talentów, • rozwijanie struktury przywództwa, • zmiany w kulturze organizacyjnej. | <ul style="list-style-type: none"> • procesy nakierowane na rekrutację wyjątkowych talentów, • przyciąganie i utrzymywanie talentów lokalnych, • analizy kluczowych kompetencji, • kultura integracyjna nastawiona na przyciąganie talentów, • modele zarządzania różnorodnością. | <ul style="list-style-type: none"> • planowanie talentów (sformalizowane zestawy kluczowych kompetencji, własna definicja talentu), • audyty talentów (testy psychometryczne i kwestionariusze, wywiady pogłębione, studia przypadków, ocena wyników pracy, metoda AC/DC), • pozyskiwanie talentów (<i>employer branding</i>, <i>head hunters</i>, systemy wynagrodzeń, kodeksy etyki/kodeksy pracowników). |
| ROZWÓJ TALENTÓW | <ul style="list-style-type: none"> • długoterminowa inwestycja w przyszłość i przetrwanie organizacji, • interwencje w zakresie rozwoju talentów (ocena pracownika, programy szkoleniowe, perspektywy rozwoju kariery, dzielenie się wiedzą, kreatywność i innowacja), • poziomy uczenia się (<i>individual learning</i>, <i>team learning</i>, <i>organisational learning</i>) • indywidualne narzędzia rozwoju (rozwój umiejętności indywidualnych, wizja i wartości, działania i strategiczne, inicjatywy edukacyjne), • programy umożliwiające rozwój talentów, • rurociąg talentów. | <ul style="list-style-type: none"> • zaangażowanie menedżerów niższych szczebli w podejmowanie strategicznych decyzji, • aktywne planowanie sukcesji, w tym identyfikacja wielu następców, • rotacje do różnych funkcji/wyzwań, • wspieranie globalnej mobilności i międzynarodowych doświadczeń, • dedykowany program rozwoju wykonawczego, • programy promujące różnorodność, • <i>shadowing</i> (cieniowanie) wyższego kierownictwa. | <ul style="list-style-type: none"> • dostarczanie programów dla rozwoju talentów, • mechanizmy motywacji dotyczące szkolenia personelu i powiązane z nimi systemy awansu i systemy wynagrodzeń, • modele zarządzania wiedzą, • modele transformacji przywództwa, • współpraca z jednostkami naukowymi, • rozwijanie najlepszych talentów, by pracownicy czuli się doceniani i szanowani. | <ul style="list-style-type: none"> • solidny plan rozwoju pracowników wykorzystujący najskuteczniejsze działania rozwojowe dostosowane do ich indywidualnych potrzeb, • wsparcie w zakresie szkolenia i rozwoju utalentowanych pracowników, • program szkoleniowy, • coaching i/lub mentoring zachęcający ludzi do doskonalenia się, uczenia się w pracy, a tym samym rozwijania talentu, • procedury mające na celu rozwój talentów – lista osób w planie rozwoju talentów jest regularnie weryfikowana. |

| | | | | |
|----------------------|---|--|--|--|
| ZATRZYMANIE TALENTÓW | <ul style="list-style-type: none"> • strategia zatrzymania talentów, • przyjmowaniu różnych praktyk w miejscu pracy (zaangażowanie pracowników w proces podejmowania decyzji, zapewnienie wystarczających możliwości wzrostu i rozwoju, zapewnienie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, odpowiednie wynagrodzenie, wprowadzenie różnych programów BHP), • inwestycja w rozwój talentów, • prestiż i kultura organizacyjna, • analiza kosztów i korzyści zatrzymywania talentów. | <ul style="list-style-type: none"> • zrównanie dochodów kluczowych pracowników, • dbanie o zdrowie i dobre samopoczucie zatrudnionych • możliwości doskonalenia się • podsycanie lojalności talentów • uznanie • równowagi między życiem zawodowym a prywatnym • zmiany w kulturze organizacyjnej | <ul style="list-style-type: none"> • mechanizmy motywacji dotyczące szkolenia personelu i powiązane z nimi systemy awansu i systemy wynagrodzeń, • kultura integracyjna nastawiona na zachowanie talentów, • strategie komunikacyjne, • zachowanie najlepszych talentów, by pracownicy czuli się doceniani i szanowani, • zachowanie talentów dzięki karierze, wynagrodzeniu i przywiązaniu do środowiska oraz prestiżu przedsiębiorstwa, • modele zarządzania różnorodnością. | <ul style="list-style-type: none"> • wynagrodzenia odroczone, • dodatkowe korzyści (bonusy, fundusze, emerytury, akcje i nagrody), • możliwości budowy ścieżki kariery, • mentoring, • dobrzy współpracownicy i atmosfera, • elastyczność warunków pracy, • wzmacnianie marki pracodawcy, • monitorowanie poziomów zadowolenia z pracy, • wycena wartości talent. |
|----------------------|---|--|--|--|

Źródło: Stuss M.M., Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele i praktyki, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2021, s. 343-345

Zarządzanie talentami można osiągnąć jedynie poprzez dostosowanie strategii, uczenia się i technologii do oczekiwanych kompetencji pracowników. Dzięki temu będzie możliwość maksymalizacji zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki. Zawarte w Tabeli 2 rekomendacje stanowią punkt wyjścia do dalszych badań i rozwoju nauk o zarządzaniu i jakości. Od strony poznawczej powinny one obejmować pogłębioną, szeroko aspektową ocenę konkretnych programów TM po okresie ich stosowania. Umożliwi to audyt dobranych procedur w ramach pozyskiwania, rozwoju i zatrzymania talentów w konkretnych przedsiębiorstwach. Cenna byłaby również ocena wpływu zrealizowanego programu zarządzania talentami na budowanie kolejnych strategicznych planów organizacji

Ograniczenia przeprowadzonych badań i kierunki dalszych prac

Ograniczenia monografii wynikają przede wszystkim z pierwotnego założenia, by pokazać zarówno talenty, jak i zarządzanie talentami wielokryterialnie. W badaniach empirycznych diagnozowane były wielkie, międzynarodowe i globalne przedsiębiorstwa. Posługując się wielokrotnym studium przypadku i odwołując się zarówno do analiz przekrojowych, dobrych praktyk programów TM w konkretnych przedsiębiorstwach oraz przeprowadzając własne diagnozy, starano się spojrzeć i ocenić talenty w różnych odstępach i wymiarach. Pewne niebezpieczeństwo wiąże się jednak z tym, że badania jakościowe są niejednorodne i oparte na szeregu różnych postawach epistemologicznych i ontologicznych, które prowadzą do różnych sposobów zaangażowania, a zatem nie mogą być oceniane według tych samych kryteriów (zob. badania Johnsona, 2015).

Badania w przyszłości mogłyby koncentrować się na jednym podmiocie i prześledzić audytorsko cały łańcuch talentów: od definiowania talentu, poprzez planowanie procesu zarządzania talentami i konkretne programy TM aż do oceny ich efektów po zakończeniu funkcjonowania, by na końcu wycenić wartość talentów w poszczególnych fazach.

Zawarta w monografii problematyka teorii zarządzania talentami i dobrych praktyk TM powinna w przyszłości umożliwić przedsiębiorstwom dalsze analizowanie zagadnień związanych z zarządzaniem talentami – zarówno w ujęciu naukowym, jak i w praktyce biznesowej.

Wkład w naukę o zarządzaniu i jakości

Problematyka talentu i zarządzania talentami pojawia się w opracowaniach z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości od roku 1998, kiedy to grupa konsultantów z McKinsey & Company ogłosiła w artykule *The War for Talent* koncepcję wojny o talenty (Chambers i in., 1998). Mimo, że od publikacji tekstu minęło ponad 20 lat, zachodzi niejasność conceptualna odnośnie do istoty talentu oraz zakresów i sposobów zarządzania talentami. Niniejsza monografia ma na celu wypełnienie tego obszaru teorii i praktyki zarządzania. **Za najważniejsze nowatorskie osiągnięcie rozprawy będące jej wartością dodaną do dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, uznaje: szeroką i wielowątkową prezentację istoty talentu,**

przegląd teoretycznych koncepcji zarządzanie talentami dokonany przez pryzmat ich założeń oraz ograniczeń. Monografia zawiera również autorski podział modeli zarządzania talentami na cztery kategorie oraz propozycję narzędzia wyceny programów TM (ewaluacji talentów), możliwego do aplikowania w praktyce przedsiębiorstw.

Referencje wskazane w powyższym omówieniu:

- Armstrong M. (2002) Zarządzanie zasobami ludzkimi, tłum. Alicja Unterschuetz i in., Oficyna Ekonomiczna, Kraków s. 68–73;
- ASTD. (2009).The new face of talent management [White Paper].
- Barlow L. (2006) Talent development: the new imperative? , *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 20 Issue: 3, s.6-9
- Barlow, L. (2006) "Talent development: the new imperative? , *Development and Learning in Organizations*, Vol. 20 No. 3, s. 6-9.
- Baron A. , Armstrong M. (2008) Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom, tłum. E. Łuszczenko, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków s. 83.
- Battle for Talent is Global, Cordant Recruitment (2016) <https://www.cordantrecruitment.com/cordant-focus/battle-for-talent-is-global-2016> (dostęp 14.06.2021)
- Bechtel R. (2007) Calculating Human Capital: The Market Based Valuation of the Human Resource, *Zeitschrift für Personalforschung* nr 21–23, s. 206–231.
- Becker B.E., Huselid M.A. (2006) Strategic Human Resource Management. Where Do We Go from Here?, *Journal of Management* vol. 32, no. 6, s. 898–925;
- Beechler S, Woodward I.C. (2009) The global "war for talent" , *Journal of International Management* no. 15 s.273–285
- Berger L., Berger D. (2003) *Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence By Identifying, Developing & Promoting Your Best People*, New York: McGraw-Hill.
- Borkowska S. (2005) Zarządzanie talentami, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa
- Burkus D., Osula B. (2011) Faulty Intel in the War for Talent: Replacing the Assumptions of Talent Management with Evidence-based Strategies, *Journal of Business Studies Quarterly* Vol. 3, No. 2, s. 1-9
- Carree M. A, Thurik A. R, (2003) The impact of entrepreneurship on economic growth, w: *Hand-book of entrepreneurship research. And interdisciplinary survey and introduction*, red. Z. J. Acs, D.B. Audretsch, Kluwer Academic Publishers, Dordrechts, s.14
- Castells M. (2000) *The Information Age: Economy, Society and Culture, End of Millennium* (2000), 448 s. Oxford: Blackwell
- Catlin K., Matthews J. (2002) Building the awesome organization. Six essential components that drive entrepreneurial growth, *Hungry Minds*, New York 2002, s. 14-31
- Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S.M., Michaels III E.G. (1998) The War for Talent, *The McKinsey Quarterly* , no. 3, s. 44–57.
- Cheese P. (2008) Talent: A critical issue facing, *The British Journal of Administrative Management*, April, no. 2. s. 18-19
- Chełpa S. (2005) Samorealizacja talentów - możliwości i ograniczenia intrapersonalne. w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa
- Christensen Hughes J., Rog E. (2008) Talent Management. A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* vol. 20, no. 7, s. 743–757, <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>;
- Clayton G. (2007): *Fostering Talent Opportunity: Getting Past First-base*. Strategic Direction
- Cognition and Survey Research* (1999) eds. M.G. Sirken, D.J. Herrmann, S. Schechter, N. Schwarz, J. M. Tanur, R. Tourangeau, John Wiley and Sons, New York
- Cohn, J.M., Khurana, R. and Reeves, L. (2005) Growing talent as if your business depended on it , *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 10, s. 62-71
- Collings, D.G. and Mellahi, K. (2009), Strategic talent management: a review and research agenda , *Human Resource Management Review*, Vol. 19 No. 4, s. 304-313, available at: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cook, S. (2010), Talent management: key questions for learning and development , *Development and Learning in Organizations*, Vol. 24 No. 4, (Abstract).
- Corporate Executive Board. (2014). Attracting and retaining top stem talent: three strategies for managing talent in the fields of science, technology, engineering, and mathematics.
- Corporate Executive Board. (2014). Recruiting STEM talent in a hyper-competitive labor market.
- Corporate Executive Board. (2014). Succession strategies for the new work environment.
- Corporate Executive Board. (2015). Employee referral programs.
- Creswell J.W. (2013) *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, tłum. J. Gilewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków
- Czakon W. (2015) *Metodyka systematycznego przeglądu literatury [w:] Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (red.) W. Czakon, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa. S.119-162
- Czernek K., *Wprowadzenie do badań jakościowych w naukach o zarządzaniu [w:] Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 167–188.
- Davies B., Davies B.J., (2010) Talent Management in Academies, *International Journal of Educational Management* vol. 25, no. 5, p. 418–426, <https://doi.org/10.1108/09513541011055983>;

- Davis, T. Cutt, M. Flynn N., Mowl P., Orme S., Ewaluacja talent. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji, Oficyna Wolters Kluwers Business, Warszawa 2010, s. 15
- Dondajewska A. (2016) Studia przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu w świetle rygoru metodologicznego, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej nr 70, doi: 10.21008/j.0239-9415.2016.070.03.
- Downs Y., Swailes S. (2013). A capability approach to organizational talent management. *Human Resource Development International*, 16(3), 267–281.
- 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*, Vol. 41 No. 3, s. 340-358.
- E.G. Chambers, M. Foulon, H. Handfield-Jones, S.M. Hankin, E.G. Michaels, The war for talent, *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.* 1998 Nr 3
- Edvinsson L., Malone M.S. (1997) *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harpers Business, New York
- Egerova D. (2014) Talent Management. Towards New Perspectives, *Problems of Management in the 21st Century* vol. 9, no. 2, s. 114–128;
- Eisenhardt K.M. (1989) Building Theories From Case Study *Research Academy of Management, The Academy of Management Review* vol. 14, no. 4, s. 532.
- Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007) Theory Building From Cases. Opportunities And Challenges, *Academy of Management Journal* vol. 50, no. 1, s. 25–32.
- Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy (2007) red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa, s. 248-258.
- Ewerlin D. (2013) The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study, *Zeitschrift für Personalforschung*, 27(3), s.279-304
- Farndale E., Scullion H., Sparrow P. (2010), The role of the corporate HR function in global talent management, *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 2, s. 161-168.
- Fernández-Aráoz C. (2014), 21st-century talent spotting, *Harvard Business Review*, Vol. 92
- Fernandez-Araoz, C., Groysberg, B., Nohria, N. (2011) How to hang on to your high potentials. Emerging best practices in managing your company's future leaders. *Harvard Business Review*, 89(10), 76–83.
- Fitz-enz J., Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001,
- Frank D.F., Taylor C.R. (2004) Talent Management. Trends that Will Shape the Future, *Human Resource Planning* vol. 27, no. 1, s. 33–41;
- Gallardo-Gallardo E., Nijs S., Dries N., Gallo P. (2015) Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003>
- Garavan T.N., Hogan C., Cahir-O'Donnell A. (2009), *Developing Managers and Leaders: Perspectives, Debates and Practices in Ireland*, Gill & Macmillan, Dublin.
- Glaister A.J., Karacay G., Demirbag M., Tatoglu E. (2018) HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context, *Human Resource Management Journal*, t.28, no 1, s. 148–166.
- Global 500, *Fortune Magazine*, <https://fortune.com/global500/> (dostęp 4.08.2018);
- Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M. (2006) *House of Skills, The Conference Board 2006, raport badawczy Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*
- Guthrie, J. (2001), "High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 1, pp. 180-92.
- Hansen F. (2007). What is talent, *Workforce Management*, 86(1), s.12-13.
- Haskins, M., & Shaffer, G. (2010). Using executive education program rosters to identify a succession cohort. *Strategy & Leadership*, 38(5). doi:10.1108/10878571011072075
- Hinchliffe E. (2018) *Recession Can't Stop the Talent Wars*, *Fortune Magazine*, December 12,
- Huselid M.A. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academic Management Journal* vol. 38, no. 3, s. 635–672;
- Hyde K.F. (2000) Recognising Deductive Processes in Qualitative Research, *Qualitative Market Research*, vol. 3, no. 2, s. 82–89.
- Ingram T. (2011) Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, *PWE*, Warszawa s. 14-16
- Janowski A. (2017) Zarządzanie talentami w kontekście efektywności organizacji. Na przykładzie zakładów ubezpieczeń na życie, *Difin*, Warszawa
- Johnson P. (2015) Evaluating Qualitative Research. Past, Present and Future, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* vol. 10, no. 4, s. 320–324.
- Kopeć J. (2012) *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*, wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków s.63-64
- Kwiecień K. (2005) Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa, s.163
- Lewis, R.E., Heckman, R.J. (2006) Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- Linden, G., Teece, D. (2014) Managing expert talent. In P. Sparrow, H. Scullion, & I. Tarique (Eds.), *Strategic talent management: Contemporary issues in international context* (s. 87–116). Cambridge: Cambridge University Press
- Listwan T. (2005) Zarządzanie talentami - wyzwanie współczesnych organizacji, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa, s. 21-26.
- Made, S., Ketut S., Sudhana, F., Hariyanti, D. (2017) Employability skills required by the 21st-century workplace: a literature review of labour market Demand. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* 102, 337-342.
<https://doi.org/10.2991/ictvt-17.2017.58>

- Majeed, A. (2013). Application of business process through talent management: an empirical study. *Journal of Marketing and Management*, 4(2), s. 46-68.
- Makieła Z., Stuss M., Wycena kapitału ludzkiego jako narzędzie wspomagające współczesne działania HR, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 2019 nr 1, cz. 2, s. 101-110
- ManpowerGroup (2015) If You Build It, They Will Come: The New Role of Employer Brand, ManpowerGroup Solutions Recruitment Process Outsourcing, www.manpowergroup.com (dostęp 28.11.2016)
- McCauley C., Wakefield M. (2006) Talent Management in the 21st Century. Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers, *Journal for Quality & Participation* vol. 29, issue 4, s. 4–7;
- Mendez, F., & Stander, M. (2011). Positive Organization. The role of leader Behaviour in work engagement and Retention. *South African Journal of Industrial Psychology*, (37)1, 1-13.
- Meng F., Wang X., Chen H., Zhang J., Yang W., Wang J., Zheng Q. (2016) The Influence of Organizational Culture on Talent Management, *Journal of Chinese Human Resources Management*, vol. 7, no. 2, s. 129–146. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0010>.
- Meyers M.C., van Woerkom M. (2014) The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management. Theory, Implications for Practice, and Research Agenda, *Journal of World Business* vol. 49, issue 2, s. 192–203, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>;
- 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*, 23(4), 305-321. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.05.003>
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001), *The War For Talent*, Harvard Business School Press, Boston.
- Miś A., Pocztowski A., *Istota talentu i zarządzania talentami*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 36-62.
- Morawski M., Mikuła B. (2009) *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* nr 3-4, s. 47-59
- Oleksyn T. (2017) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa
- Open Knowledge Repository, <https://openknowledge.worldbank.org/>; OECD. *Local Employment and Economic Development*, <https://www.oecd.org/cfe/leed> (dostęp 04.2020).
- Pandey S., Henry A., Chawla, S. (2012) Talent management in modern business scenario with reference to HR practice in various industries of India. *International Journal of Research in Social Sciences*, 2(4), s.367-368
- Phillips D.R., Roper K.O. (2009) Framework for Talent Management in Real Estate, *Journal of Corporate Real Estate* vol. 11, no. 1, s. 7–16, <https://doi.org/10.1108/14630010910940525>;
- Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007;
- Ready D.A., Conger J. (2007) Make Your Company a Talent Factory, *Harvard Business Review* vol. 85, no. 6, s. 8–77
- Ready D.A., Conger J.A. Hill L. (2010) Are you a high potential? , *Harvard Business Review*, Vol. 88 No. 6, s. 78-84.
- Rylewska A., A. Springer (2014), *Działania przedsiębiorstw na rzecz rozwoju pracowników jako podstawa motywowania osób utalentowanych*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu* 2014, no. 8(46), s.147
- Scholz Ch., Stein V., Bechtel R. (2006) *Human Capital Management*, Luchterhand, Unterschleißheim–München 2006.
- Scullion, H. and Collings, D.G. (2011), *Global Talent Management*, Routledge, London and New York, NY
- Sękowski (2005), *Psychologia zdolności Współczesne kierunki badań*, PWN Warszawa, s.35
- Stahl G., Björkman I., Farndale E., Morris S., Paauwe J., Stiles P., Trevor, J., Wright, P., (2007) *Global talent management: how leading multinationals build and sustain their talent pipeline*: INSEAD Working Paper Series.
- Stahl G.K., Björkman, I. Farndale E., Morris S.S., Paauwe J., Stiles P., Trevor J., Wright P. (2012) *Six Principles of Effective Global Talent Management*, *MIT Sloan Management Review*, vol. 53, no. 2, s. 25–32;
- Stuart-Kotze, R. and Dunn, Ch. (2011). *Gdzie są twoi najlepsi ludzie. Znajdź ich, oceń ich talent i osiągnij sukces*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa. s. 23-25
- Stuss M., *Wycena kapitału ludzkiego w spółce giełdowej na przykładzie PKN Orlen S.A.*, *Zeszyt Naukowy.pl* 2015, s.63-74, <http://zeszytnaukowy.pl/archiwum/>;
- Stuss M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w spółkach notowanych na GPW w: Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym* pod red. A. Stabryła, S. Wawak, Wydawnictwo Mfiles.pl Kraków 2014, s. 129-140;
- Suri H. (2011) Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis, *Qualitative Research Journal*, vol. 11, no. 2, s. 63–75, doi: 10.3316/QRJ1102063.
- Sveiby K.E. (1997) *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- Tabor J.A. (2013) *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Poltext, Warszawa s. 101–103.
- Tabor J.A., (2013) *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Poltext, Warszawa
- Talent Management Handbook* (2003) *Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*, ed. L.A. Berger, D.R. Berger, McGraw-Hill, New York
- Tansley C., Harris L., Stewart J., Turner P., Foster C., Williams H. (2006) *Talent management: understanding the dimensions change agenda*. London: CIPD
- Tarique I., Schuler R. S. (2010) Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, s.122-133.
- Ulrich D. (2008), *Call for talent: What is the best solutions?*, *Leadership Excellence*, No. 25
- Ulrich D., *The Talent Trifecta* (2007) <http://www.workforce.com/2007/09/17/the-talent-trifecta/> (dostęp 14.06.2021);
- Vaiman V. Collings D.G. (2013) Talent management: advancing the field, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 9, s. 1737-1743.
- Vaiman V., Scullion H. Collings D. (2012) 'Talent management decision making,' *Management Decision*, Vol. 50 Iss: 5

- Vaiman V., Vance, C. M. (2008) *Smart talent management: building knowledge assets for competitive advantage*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Waheed S., Zaim A.H. (2015) A Model for Talent Management and Career Planning, *Educational Sciences: Theory and Practice* vol. 15, no. 5, s. 1205–1213.
- Whelan E., Carcary M. (2011). Integrating talent and knowledge management: where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*, 15(4), 675-687. doi:10.1108/13673271111152018
- Williams M. (2000), *The War for Talent : Getting the Best from the Best*, Gardners Books, Eastbourne
- Yang Q., Zhang Z., You X., Chen T. (2016) Evaluation and Classification of Overseas Talents in China Based on the BWM for Intuitionistic Relations, *Symmetry* 2016, vol. 8, no. 11, s. 137, doi:http://dx-1doi-1org-1fbpq26ne024d.hps.bj.uj.edu.pl/10.3390/sym8110137;
- Yarnall J., (2011) Maximising the effectiveness of talent pools: a review of case study literature , *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 Issue: 5, s.510-526,
- Yin R.K. (2015) *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, tłum. J. Gilewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków s. 49–51.
- Younger J., Cleemann, C. (2010) Growing your HR brand , *Strategic HR Review*, Vol. 9 No. 4.
- Zarządzanie talentami w organizacji (2008) red. A. Poczowski, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków
- Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (2011) red. T. Ingram, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa s. 25–38.
- Zheng C., Soosay C., Hyland P., (2008) Manufacturing to Asia: who will win the emerging battle for talent between Dragon and Tigers?, *Journal of Manufacturing Technology Management*, no. 19, za: T. Ingram, Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2011, s. 16.

Prowadząc badania w zakresie problematyki talentami i przygotowując powyżej omówioną monografię opublikowałam dodatkowo dwa rozdziały w monografiach, zarówno w polskiej, jak i zagranicznej:

- **Stuss M.**, „Zarządzanie talentami : wojna o talenty” w: Olesiński Z. (red) *Składniki turkusowych organizacji*, Difin Warszawa 2020, ISBN 978-83-8085-250-1, s. 96-110
- **Stuss M.**, “Talent management : war for talents” Prague: International Institute of Social and Economic Sciences: International Society for Academic Studies 2020, ISBN 978-80-87927-92-2, s. 197-212 (**indeksowane w web of science**)

Pozwoliło to na zweryfikowanie założeń i konceptualizację pomysłu badawczego. Dodatkowo poddałam go weryfikacji na konferencji naukowej: the 11th Business & Management Conference The International Institute of Social and Economic Sciences, January 16 - 18, 2020 in Dubai, United Arab Emirates, at the SP Jain School of Global Management, gdzie wygłosiłam referat “Talent management: war for talents”.

D. POZOSTAŁE OSIĄGNIĘCIA NAUKOWE

RYNEK PRACY I EMPLOYER BRANDING

Kontynuując tematykę zarządzania zasobami ludzkimi w prowadzonych badaniach naukowych swoje decyzje i wybory badawcze kieruję również od kilku lat w stronę diagnozowania procesów zachodzących na rynkach pracy, ze szczególnym uwzględnieniem miejsca na nich dla absolwentów uczelni wyższych, kierunków biznesowych. Na rynku pracy pojawia się problem związany z korelacją między oczekiwaniami pracodawców w zakresie kompetencji, jakie mają posiadać absolwenci szkół wyższych a faktycznymi kompetencjami jakie te osoby wynoszą z kształcenia na uczelniach. Pracodawcy żądają od absolwentów wyższych uczelni nie tylko wiedzy dziedzinowej wytwarzanej i dostarczanej przez uczelnie, ale także tzw. umiejętności miękkich. W wielu badaniach wskazywane jest, że zdaniem pracodawców absolwenci uczelni nie posiadają odpowiednio rozwiniętych umiejętności miękkich, które są bezpośrednio związane z ich zatrudnieniem (zob. badania Made, Ketut, Sudhana & Hariyanti¹¹). Umiejętności takie jak krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów, umiejętność analizowania i syntetyzowania informacji, kreatywność i innowacyjność, współpraca i praca zespołowa, komunikacja, wraz z umiejętnością uczenia się, są niezwykle istotne nie tylko dla znalezienia pierwszej pracy, ale także dla rozwoju zawodowego zatrudnionych osób.

Wymiernym efektem przeprowadzonych diagnoz i badań naukowych jest przygotowanie i opublikowanie artykułów w czasopismach międzynarodowych¹²:

- **Stuss M., Makiela Z., Stańczyk I.** "Role of competences of graduates in building innovations via knowledge transfer in the part of Carpathian Euroregion",), Sustainability 2020 vol 12 nr 24, eISSN 2071-1050, s. 1-21, **punktacja MNiSW [2020]: 70**

Mój wkład w opracowanie pozycji polegał na współudziale w tworzeniu koncepcji badania, wyznaczeniu celów, analizie uzyskanych wyników i wskazaniu wniosków.

Mój udział procentowy szacuje na 34%.

- **Stuss M., Szczepańska – Woszczyzna K., Makiela Z.** „Competences of graduates of higher education business studies in labor market I (results of pilot cross-border research project in Poland and Slovakia)”, Sustainability 2019 vol 11 nr 18, eISSN 2071-1050, s. 1-19, **punktacja MNiSW [2019]: 70**

Mój wkład w opracowanie pozycji polegał na współudziale w tworzeniu koncepcji badania, wyznaczeniu celów, analizie uzyskanych wyników i wskazaniu wniosków.

Mój udział procentowy szacuje na 34%.

¹¹ Made, S., Ketut S., Sudhana, F., Hariyanti, D. 2017. Employability skills required by the 21st-century workplace: a literature review of labour market Demand. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* 102, 337-342. <https://doi.org/10.2991/ictvt-17.2017.58>

¹² oświadczenia o współautorstwie dołączone są do każdej publikacji wieloautorskiej

oraz rozdziałów w monografiach

- Herdan A., **Stuss M.**, "Shaping the competences of graduates of higher education for the needs of the EU labour market : case study of business school students" Prague: International Institute of Social and Economic Sciences: International Society for Academic Studies 2019 , ISBN 978-80-87927-48-9, s. 67-87 (**indeksowane w web of science**)

Mój wkład w opracowanie pozycji polegał na współudziale w tworzeniu koncepcji badania, wyznaczeniu celów, analizie uzyskanych wyników i wskazaniu wniosków i wniosków.

Mój udział procentowy szacuje na 50%.

- **Stuss M.**, „Rynek pracy a oczekiwania pracodawców”, w: Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, ISBN 978-83-233-4252-6, s. 150-158

Uzyskiwane wyniki poddwałam pod ocenę prezentując je podczas konferencji naukowych w kraju i zagranicą:

- **Stuss M.**, referat „„Competences of graduates of higher education business studies in labor market I (results of pilot cross-border research project in Poland and Slovakia)”, The International Congress on Sustainable Development, Public Management and Territorial Governance WSB University, Faculty of Applied Sciences 28-31 May 2019, Dąbrowa Górnicza
- **Stuss M.**, referat pt. "Shaping the competences of graduates of higher education for the needs of the EU labour market : case study of business school students" 7th Teaching & Education Conference the University of London, 2019 May 21 - 24, London, United Kingdom.
- **Stuss M.**, referat pt. "Rynek pracy a oczekiwania pracodawców", Uniwersytet Jagielloński, Międzynarodowa konferencja naukowa na temat „EKONOMIA I JAKOŚĆ ZARZĄDZANIA” w dniach 15–16 czerwca 2016 roku

Istotny wpływ na rynek pracy mają zachowania pracodawców stąd podjęłam się również w badaniach naukowych diagnozy zagadnienia employer branding’u – budowania marki pracodawcy. Employer branding staje się współcześnie nie tylko wyborem w ramach strategii personalnych lecz koniecznością biznesową skierowaną do obecnych i przyszłych pracowników przedsiębiorstw¹³. Marka pracodawcy jest skutecznym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej. Pozwala traktować pracowników jako klientów wewnętrznych, ale również utwierdza obraz organizacji jako pożądanego miejsca pracy, by tym samym przyciągnąć najbardziej utalentowanych kandydatów. Duży odsetek przedsiębiorstw stosuje standardowe podejście do employer branding’u, różnice wynikają natomiast z odmiennych branż i wielkości organizacji ale ogólna strategia jest podobna. Badania prowadziłam wśród spółek notowanych na GPW.

Wymiernymi osiągnięciami w tym obszarze moich zainteresowań naukowych są publikacje w czasopiśmie naukowych:

- **Stuss M.**, "Corporate social responsibility as an employer branding tool : the study results of selected companies listed on GPW" International Journal of Contemporary Management 2018 vol 17 nr 1, ISSN 2449-8920, s. 249-267, **punktacja MNiSW [2018]: 14**

¹³ ManpowerGroup (2015) If You Build It, They Will Come: The New Role of Employer Brand, ManpowerGroup Solutions Recruitment Process Outsourcing, www.manpowergroup.com (Accessed on 28.11.2016)

- **Stuss M.**, Stańczyk I., Wziątek – Staśko A., “Processes of communication with candidates in employer branding”, *Modern Management Review* 2018 nr 4, ISSN 2300-6366, s. 205-219, **punktacja MNiSW [2018]: 11**

Mój wkład w opracowanie pozycji polegał na współudziale w tworzeniu koncepcji badania, wyznaczeniu celów, analizie uzyskanych wyników i wskazaniu wyników i wniosków.

Mój udział procentowy szacuje na 34%.

- **Stuss M.**, „Narzędzia employer branding w praktyce wybranych banków”, *Zeszyt Naukowy WSZiB* 2016 – Zarządzanie nr 40, ISSN 2300-6285, <http://zeszytnaukowy.pl/archiwum/>

oraz rozdziały w monografiach

- **Stuss M.**, Herdan A., “External Employer Branding Tools Used For Attracting Graduates By Energy Companies Listed At Warsaw Stock Exchange” w: *Proceedings of the Economics & Finance Conference, London 2017* London, Wydawca Prague: International Institute of Social and Economic Sciences, ISBN 978-80-87927-38-0, s. 200-213 (**indeksowane w web of science**)

Mój wkład w opracowanie pozycji polegał na współudziale w tworzeniu koncepcji badania, wyznaczeniu celów, analizie uzyskanych wyników i wskazaniu wyników i wniosków.

Mój udział procentowy szacuje na 50%.

- **Stuss M.**, “Employer branding : the results of the research conducted in selected clothing companies listed on the stock exchange”, w: *Contemporary issues and challenges of the organization management process : models, implementation, interrelation* pod red. A. Jaki i T. Rojek, Foundation of the Cracow University of Economics, Kraków 2017, ISBN 978-83-65173-83-6, s. 111-118

Wyniki prezentowałam również na konferencjach krajowych i zagranicznych:

- **Stuss M.**, referat pt. “Processes of communication with candidates in employer branding” II Konferencja Naukowa Przyszłość HR z perspektywy nauki i biznesu. Przywództwo 30, Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna, Collegium Civitas, Warszawa 15 listopad 2018
- **Stuss M.**, referat pt. „Processes of Communication with Candidates in Employer Branding”, Conference Qualitative Research in Comunication 2017, Bukareszt 4 – 6 October 2017
- **Stuss M.**, Herdan A., referat pt. “External Employer Branding Tools Used For Attracting Graduates By Energy Companies Listed At Warsaw Stock Exchange” 8th Economics & Finance Conference, May 29 - 31, 2017 University of London, United Kingdom
- **Stuss M.**, referat pt. „Employer branding - nowe wyzwania dla przedsiębiorców: (wyniki badań)” Międzynarodowa Konferencja Naukowa Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych" – Krynica-Zdrój, październik 2016

ZARZADZANIE INNOWACJAMI.

Przedsiębiorczość i innowacyjność to dzisiaj podstawowe determinanty rozwoju przedsiębiorstw i organizacji. Innowacje nie tylko przynoszą korzyści dla przedsiębiorstwa, lecz także „nowe wartości” dla klienta. Podmioty patrzące w przyszłość i dążące do zmian zgodnych z wyzwaniami współczesnej gospodarki są zobligowane do poszukiwania jak najbardziej skutecznych kierunków zarządzania swoją działalnością. Innowacyjność dotyczy powinna dotyczyć zróżnicowanych procesów zarządzania, w tym również zarządzania zasobami ludzkimi. Zaciekała mnie naukowo wielowymiarowość pojęcia zarządzania innowacjami, co przełożyło się na uczestnictwo w projektach badawczych z tego obszaru:

- (2021 – obecnie) PERFECT - Regionalna Inicjatywa doskonałości w Akademii WSB" nr 018/RID/2018/19, finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach programu pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” na lata 2019-2022, temat badawczy „Koncepcja smart city i potencjały 4T - inteligentne zarządzanie miastami górnośląsko-zagłębiowskiej metropolii”, wykonawca
- (2018 – obecnie) projekt naukowy pt. „Innowacyjność sektora publicznego i sektora przedsiębiorstw”, główny wykonawca, źródło finansowania: działalność statutowa Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania UJ
- (2017 – 2018) projekt naukowy pt. „Przedsiębiorczość i innowacyjność”, główny wykonawca, źródło finansowania: działalność statutowa Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania UJ

ale przede wszystkim wraz ze współpracownikami stworzyliśmy zespół patrzący w przyszłość, w kierunku innowacji 4.0.

Efektom pracy są dwie monografie pod moją redakcją, w których również mam opublikowane autorskie rozdziały:

- Makiela Z., **Stuss M.**, Borowiecki R. (red) “Sustainability, Technology and Innovation 4.0” Routledge Routledge. Taylor & Francis Group. London - New York 2022, ISBN 9781032025902 **wydawnictwo POZIOM II**

Mój wkład w opracowanie pozycji polegał na współudziale w tworzeniu koncepcji monografii, doborze autorów poszczególnych rozdziałów, wyznaczeniu celów, analizie uzyskanych materiałów, redakcji i wskazaniu wniosków oraz współpracy z wydawnictwem

Mój udział procentowy szacuje na 50%.

Rozdział:

- Stańczyk I., **Stuss M.** „ Human resource management 4.0” w: Makiela Z. **Stuss M.**, Borowiecki R. (red) “Sustainability, Technology and Innovation 4.0” Routledge Routledge. Taylor & Francis Group. London - New York 2022, ISBN 9781032025902, s. 193-212 (wydanie zapowiedziane na September 9, 2021, <https://www.routledge.com/Sustainability-Technology-and-Innovation-40/Makiela-Stuss-Borowiecki/p/book/9781032025902>) **wydawnictwo POZIOM II**

Mój wkład w opracowanie pozycji polegał na współudziale w tworzeniu koncepcji, wyznaczeniu celów i wskazaniu wniosków

Mój udział procentowy szacuje na 50%.

- Makieła Z. **Stuss M.**, (red). "Przedsiębiorczość i zarządzanie innowacjami. Wiedza, technologia, konkurencja, przedsiębiorstwo" Wydawnictwo CH Beck Warszawa 2018, ISBN 978-83-8128-551-3 **wydawnictwo POZIOM I**

Mój wkład w opracowanie pozycji polegał na współudziale w tworzeniu koncepcji monografii, doborze autorów poszczególnych rozdziałów, wyznaczeniu celów, analizie uzyskanych materiałów, redakcji i wskazaniu wniosków.

Mój udział procentowy szacuje na 50%.

Rozdziały:

- **Stuss M.**, „Zarządzanie innowacjami” w: Makieła Z. **Stuss M.**, (red) Przedsiębiorczość i zarządzanie innowacjami. Wiedza, technologia, konkurencja, przedsiębiorstwo, Wydawnictwo CH Beck Warszawa 2018, ISBN 978-83-8128-551-3 s. 260-288
- **Stuss M.**, „Działalność innowacyjna korporacji transnarodowych w Polsce” w: Makieła Z. **Stuss M.**, (red) Przedsiębiorczość i zarządzanie innowacjami. Wiedza, technologia, konkurencja, przedsiębiorstwo, Wydawnictwo CH Beck Warszawa 2018, ISBN 978-83-8128-551-3 s.310-326

oraz publikacje naukowe:

w czasopiśmie:

- **Stuss M.**, Makieła Z., Herdan A., Kuźniarska G., "The Corporate Social Responsibility of Polish Energy Companies" Energies 2021 vol. 14, no. 13: 3815. , s. 1-16, <https://doi.org/10.3390/en14133815> **punktacja MNiSW [2020]: 140**

Mój wkład w opracowanie pozycji polegał na współudziale w tworzeniu koncepcji badania, wyznaczeniu celów, analizie uzyskanych wyników i wskazaniu wniosków.

Mój udział procentowy szacuje na 30%.

- **Stuss M.**, „Innowacyjność działów HR”, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 3/2017, ISSN 0860-6846, s.105-113

w punktowanych publikacjach konferencyjnych:

- Makieła Z. **Stuss M.**, Szczepańska – Woszczyzna K., „Exploring the role of innovation in academic entrepreneurship”, International Business Information Management (IBIMA) 2019, ISBN 978-0-9998551-3-3, s. 9195-9206, **punktacja MNiSW [2019]: 70**

Mój wkład w opracowanie pozycji polegał na współudziale w tworzeniu koncepcji badania, wyznaczeniu celów, analizie uzyskanych wyników i wskazaniu wyników i wniosków.

Mój udział procentowy szacuje na 33%.

Problematyka zarządzania innowacjami była przeze mnie omawiana w trakcie konferencji:

- **Stuss M.**, Roundtable debate “Inter-organizational cooperation – the innovative forms and their benefits”, Territorial and Inter-Organizational Cooperation’ 2020 WSB University, 23-24.09.2020 Brenna, Poland.
- **Stuss M.**, referat pt. „ „Innowacyjność działów HR”, IX Konferencja Naukowa pod tytułem "Zarządzanie Projektami i Procesami 20-22 września 2017 Zakopane

Za prowadzoną pracę naukowo – badawczą, szczególnie za liczne publikacje otrzymałam szereg nagród:

- (2020) Nagrodę zespołową III stopnia Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za osiągnięcia naukowe
- (2019) Nagrodę zespołową III stopnia Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za osiągnięcia naukowe
- (2016) Nagrodę zespołową II stopnia Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za osiągnięcia naukowe
- (2010) Nagroda Prorektora ds. Badań i Współpracy Międzynarodowej Uniwersytetu Jagiellońskiego za wybitne osiągnięcia naukowe w latach 2005-2008
- (2007) Nagroda zespołowa III stopnia Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za osiągnięcia naukowo-dydaktyczne
- (2005) Nagroda zespołowa III stopnia Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za osiągnięcia naukowo-dydaktyczne

5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.

(2007 - DO OBECNIE) WIELKA BRYTANIA, UNIVERSITY OF GREENWICH, LONDON, FACULTY OF BUSINESS

- cykliczna współpraca, projekty naukowe i nowe inicjatywy badawcze we współpracy z Associate Professor Agnieszka Herdan Ph.D, SFHEA, CMBE, Employability and Learning Enhancement Lead, wymiernym efektem współpracy są:

publikacje:

- Herdan A., **Stuss M.**, "Payrolling : outsourcing in human resource management" w: Michałkiewicz A., Mierzejewska W. (red) Contemporary organisation and management: challenges and trends, University Press, Łódź 2020, ISBN 978-83-8220-333-2, s. 359-372
- Herdan A., **Stuss M.**, "Shaping the competences of graduates of higher education for the needs of the EU labour market : case study of business school students" Prague: International Institute of Social and Economic Sciences: International Society for Academic Studies 2019 , ISBN 978-80-87927-48-9, s. 67-87 (**indeksowane w web of science**)
- **Stuss M.**, Herdan A., "External Employer Branding Tools Used For Attracting Graduates By Energy Companies Listed At Warsaw Stock Exchange" w: Proceedings of the Economics & Finance Conference, London 2017 London, Wydawca Prague: International Institute of Social and Economic Sciences, ISBN 978-80-87927-38-0, s. 200-213
- Herdan A., **Stuss M.**, „Corporate governance and non-executive disclosures the case study of some FTSE100 companies” (współautorstwo z A.Herdan), Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce 4/2016, ISSN 1897-7391, s. 143-156
- Herdan A., **Stuss M.**, Krasodomska A. „Audyty wewnętrzny jako narzędzie wspomagające efektywny nadzór korporacyjny w spółkach akcyjnych” Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków 2009, ISBN 978-83-233-2730-1

wystąpienia konferencyjne:

- **Stuss M.**, Herdan A., referat pt. "External Employer Branding Tools Used For Attracting Graduates By Energy Companies Listed At Warsaw Stock Exchange" 8th Economics & Finance Conference, May 29 - 31, 2017 University of London, United Kingdom
- **Stuss M.**, Herdan A., referat pt. „Corporate governance and non-executive disclosures the case study of some FTSE100 companies” VI Konferencja pt. „Paradygmaty w naukach o zarządzaniu", Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce 19 listopad 2016
- Herdan A., **Stuss M.**, referat pt. „The possibility of implementation efficient internal audit in the Local Government (The case of Poland)", BRITISH ACCOUNTING ASSOCIATION Annual Conference Heriot - Watt University Edinburgh 30 March to 1 April 2005

(2018 – DO OBECNIE) AKADEMIA WSB, DĄBROWA GÓRNICZA

- nowe inicjatywy badawcze we współpracy z dr hab. Katarzyną Szczepańską-Woszczyzną, wymiernym efektem współpracy są publikacje:
 - Szczepańska – Woszczyzna K., Muras W., Pikiewicz M. “Shareholders in creating the value of IT sector companies by shaping organisational culture in the context of the digital economy” w: Makiela Z. **Stuss M.**, Borowiecki R. (red) Sustainability, Technology and Innovation 4.0, Routledge. Taylor & Francis Group. London - New York, , ISBN 9781032025902 s. 304-316 (wydanie zapowiedziane na September 9, 2021, <https://www.routledge.com/Sustainability-Technology-and-Innovation-40/Makiela-Stuss-Borowiecki/p/book/9781032025902>) wydawnictwo POZIOM II – 200 punktów
 - **Stuss M.**, Szczepańska – Woszczyzna K., Makiela Z. „Competences of graduates of higher education business studies in labor market I (results of pilot cross-border research project in Poland and Slovakia)”, Sustainability 2019 vol 11 nr 18, eISSN 2071-1050, s. 1-19, punktacja MNiSW [2019]: 70
 - Makiela Z. **Stuss M.**, Szczepańska – Woszczyzna K., „Exploring the role of innovation in academic entrepreneurship”, International Business Information Management (IBIMA) 2019, ISBN 978-0-9998551-3-3, s. 9195-9206, punktacja MNiSW [2019]: 70
 - Szczepańska – Woszczyzna K., „System i instytucje wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw” w: Makiela Z. **Stuss M.**, (red) Przedsiębiorczość i zarządzanie innowacjami. Wiedza, technologia, konkurencja, przedsiębiorstwo, Wydawnictwo CH Beck Warszawa 2018, ISBN 978-83-8128-551-3 s. 260-288
- udział w projekcie PERFECT - Regionalna Inicjatywa doskonałości w Akademii WSB" nr 018/RID/2018/19, finansowany ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach programu pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości" na lata 2019-2022, temat badawczy „Konceptcja smart city i potencjały 4T - inteligentne zarządzanie miastami górnośląsko-zagłębiowskiej metropolii", wykonawca
- wykłady z przedmiotu: „Konceptcje zarządzania”, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, „Społeczna odpowiedzialność biznesu” oraz promotorstwo prac magisterskich i inżynierskich

(IV 2017) SŁOWACJA, EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE,
ERASMUS, Visiting Professor – wykłady i praca naukowo-badawcza

(II 2016) RUMUNIA, UNIVERSITATEA DIN BUCUREȘTI,
Visiting Professor – wykłady i praca naukowo-badawcza

(V 2015) HISZPANIA, UNIVERSITY OF SEVILLE, (UNIVERSIDAD DE SEVILLA)
ERASMUS, Visiting Professor – wykłady i praca naukowo-badawcza

(V 2007) NIEMCY, LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN, MUNICH SCHOOL OF MANAGEMENT,
Visiting Professor – w ramach grantu nr 0925/H03/2006/30

- (V 2008) CZECHY, THE UNIVERSITY OF ECONOMICS, PRAGUE (VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE),
Visiting Professor – w ramach grantu nr 0925/H03/2006/30
- (IV 2002) FRANCJA, UNIVERSITE ROBERT SCHUMANA, L'ECOLE SUPERIEURE DE COMERCE DE STRSBOURG (Strasburg Graduate School of Management),
Visiting Assistant – w ramach grantu nr 5 HO2D 32 20.
- (VI 2001) NIEMCY, FRIEDRICH-ALEXANDER UNIVERSITÄT, ERLANGEN – NÜRNBERG,
Visiting Assistant – praca naukowo – badawcza w ramach grantu nr 5 HO2D 32 20.
- (XI 1999) WIELKA BRYTANIA, UNIVERSITY COLLEGE LONDON,
Visiting Assistant, praca naukowo – badawcza w ramach programu Tempus

6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę.

OSIĄGNIĘCIA DYDAKTYCZNE

- 1. PROWADZONE ZAJĘCIA DYDAKTYCZNE** (dla wszystkich prowadzonych zajęć przygotowałam sylabusy, teorie oraz zestawy praktyczne dla studentów)
 - Uniwersytet Jagielloński, Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania (2003 - do obecnie):
 - Zarządzanie zasobami ludzkim
 - Koncepcje zarządzania
 - Kapitał ludzki
 - Budowanie marki pracodawcy
 - Controlling personalny
 - seminarium licencjackie
 - seminarium magisterskie
 - Uniwersytet Jagielloński, Wydział Prawa i Administracji (2003 – do obecnie):
 - Podstawy organizacji i zarządzania w administracji publicznej
 - Audyt i kontrola wewnętrzna
- 2. OPIEKA NAUKOWA W RAMACH PROGRAMÓW MIĘDZYNARODOWYCH I WYMIANY STUDENTÓW W LATACH 2003-2020**
 - Program im. Lane'a Kirklanda, Polish-American Freedom Foundation: 12 osób
 - Programu Stypendialnego Rządu RP dla obywateli z krajów b. ZSRR: 1 osoba
 - staż naukowy International Visegrad Program: 1 osoba przez dwa projekty
 - stypendium Biura Uznawalności Wykształcenia i Wymiany Międzynarodowej: 1 osoba
- 3. PROMOTORSTWO PRAC MAGISTERSKICH I LICENCJACKICH W LATACH 2003-2021¹⁴:**
 - promotorstwo prac magisterskich i licencjackich: 301
 - recenzje prac magisterskich i licencjackich: 202

¹⁴ Zestawienie przygotowane przez Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania na dzień 1.07.2021 według danych w usosweb.uj.edu.pl

4. PROMOTORSTWO POMOCNICZE

- mgr Artur Koziół „Zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego a strefy aktywności gospodarczej na obszarze metropolitalnym Krakowa” praca przyjęta przez Radę Dyscypliny WZiKS UJ i skierowana do recenzji, promotor: prof. dr hab. Z. Makieła, przewidziany termin obrony - wrzesień 2021

5. OTRZYMANE NAGRODY I WYRÓŻNIENIA ZA DOROBK DYDAKTYCZNY

- (2021) Nagroda Prorektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za wysoką jakość pracy i wyjątkowe zaangażowanie w realizację zajęć dydaktycznych
- (2020) Nagroda Prorektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za wysoką jakość pracy i wyjątkowe zaangażowanie w realizację zajęć dydaktycznych
- (2019) Nagroda Prorektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za wysoką jakość pracy i wyjątkowe zaangażowanie w realizację zajęć dydaktycznych
- (2018) Nagroda Prorektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za wysoką jakość pracy i wyjątkowe zaangażowanie w realizację zajęć dydaktycznych
- (2017) Nagroda Prorektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za wysoką jakość pracy i wyjątkowe zaangażowanie w realizację zajęć dydaktycznych
- (2016) Nagroda Prorektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za wysoką jakość pracy i wyjątkowe zaangażowanie w realizację zajęć dydaktycznych
- (2014) Nagroda Prorektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za szczególne zaangażowanie w prowadzenie zajęć oraz promowanie i recenzowanie prac na studiach niestacjonarnych
- (2007) Nagroda zespołowa III stopnia Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za osiągnięcia naukowo-dydaktyczne
- (2005) Nagroda zespołowa III stopnia Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za osiągnięcia naukowo-dydaktyczne

OSIĄGNIĘCIA ORGANIZACYJNE

1. AKTYWNOŚĆ W ZAKRESIE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA DYDAKTYKĄ W UCZELNI WYŻSZEJ

- (2011 – do obecnie) Przewodnicząca komisji egzaminów dyplomowych magisterskich i licencjackich - 466 obron¹⁵
- (2004 – 2007) - Przewodnicząca Rady Programowej Instytutu Ekonomii i Zarządzania (obecna nazwa Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania), w ramach której przygotowaliśmy

¹⁵ Zestawienie przygotowane przez Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania na dzień 1.07.2021 według danych w usosweb.uj.edu.pl

programy studiów, nowe specjalności, oraz współpracaliśmy z Państwową Komisją Akredytacyjną.

- (2010-2016) jestem autorką procedur wprowadzonych w Instytucie Ekonomii, Finansów i Zarządzania w ramach systemu zarządzania jakością zgodnym z normą ISO 9001.

2. CZŁONEK RADY WYDZIAŁU (2016 - do obecnie) - przedstawiciel pracowników niesamodzielnych

3. CZŁONEK RADY INSTYTUTU (2004 – 2012; 2020 - do obecnie) - przedstawiciel pracowników niesamodzielnych

4. CZŁONEK REKTORSKIEJ KOMISJI ANTYMOBBINGOWEJ (2021- do obecnie)

5. OTRZYMANE NAGRODY I WYRÓZNIENIA ZA DOROBK ORGANIZACYJNY

(2010) Nagroda zespołowa II stopnia Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za osiągnięcia w pracy organizacyjnej

7. Inne informacje dotyczące kariery zawodowej.

Okres w mojej pracy zawodowej po uzyskaniu stopnia doktora to najbardziej intensywny czas pracy badawczo-naukowej (zob. Tabela 3) Powstało wtedy 96 prac naukowych, a **całość mojego dorobku wynosi 103 prace naukowe.**

Tabela 3. Zestawienie publikacji.

| | po uzyskaniu stopnia doktora | przed uzyskaniem stopnia doktora | razem |
|--|------------------------------|----------------------------------|------------|
| Monografia - autorstwo | 4 | - | 4 |
| Monografia - współautorstwo | 2 | - | 2 |
| Monografia redakcja | 2 | - | 2 |
| Rozdział w monografii - autorstwo | 32 | 3 | 35 |
| Rozdział w monografii - współautorstwo | 12 | 1 | 13 |
| Artykuł w czasopiśmie naukowym - autorstwo | 24 | 2 | 26 |
| Artykuł w czasopiśmie naukowym - współautorstwo | 19 | 1 | 20 |
| Punktowane publikacje konferencyjne - współautorstwo | 1 | - | 1 |
| Ogółem | 96 | 7 | 103 |

Źródło: opracowanie własne

Moje publikacje były wielokrotnie cytowane. Statystyka cytowań przygotowana przez pracowników Biblioteki Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego zawarta jest w Tabeli 4.

Tabela 4. Indeksowanie w bazach na dzień

| Baza | Liczba publikacji | Liczba cytowań | H-indeks |
|-------------------|-------------------|----------------|----------|
| PUBLISH OR PERISH | 74 | 144 | 6 |
| WEB OF SCIENCE | 10 | 11 | 2 |
| SCOPUS | 4 | 7 | 1 |
| BAZEKON | 13 | 44 | 3 |

Źródło: Biblioteka WZiKS UJ

Moja aktywność przejawiała się również poprzez aktywne uczestnictwo w **53 konferencjach naukowych krajowych, jak i międzynarodowych w Polsce i zagranicą.** Jestem recenzentem w **7** wysoko

punktowanych czasopismach zagranicznych oraz jestem członkiem rady naukowej i recenzentem w cyklicznej konferencji IBIMA. W trakcie pracy naukowej **brałam udział w 39 projektach badawczych** (zob. Tabela 5), zarówno w krajowych, jak i międzynarodowych. Uczestniczyłam w Projekcie Ramowym Unii Europejskiej, w 2 projektach International Visegrad Program oraz w programie EFS. **Realizowałam również 2 granty naukowe** jako główny wykonawca. **Wygrałam 2 konkursy na finansowanie badań naukowych** z Rektorskiego Funduszu UJ. Uczestniczyłam w projektach badawczych w ramach badań własnych i działalności statutowej Instytutu, w większości przypadków będąc kierownikiem tematu badawczego.

Tabela 5. Zestawienie prowadzonych badań naukowych.

| Rodzaj badań | po uzyskaniu stopnia doktora | przed uzyskaniem stopnia doktora | razem |
|--|------------------------------|----------------------------------|-----------|
| badania finansowane ze źródeł ministerialnych | 2 | 1 | 3 |
| badania ramowe UE | 1 | - | 1 |
| badania EFS | 1 | - | 1 |
| badania finansowane ze źródeł międzynarodowych | 2 | - | 2 |
| badania własne i badania statutowe | 26 | 4 | 30 |
| badania finansowane przez Fundusz Rektorski | 2 | - | 2 |
| ogółem | 34 | 5 | 39 |

Źródło: opracowanie własne

W swojej działalności naukowej pełnię funkcję koordynatora, opiekuna lub promotora w ramach programów międzynarodowych dla studentów. W ramach pracy dydaktycznej prowadzę zajęcia (wykłady i ćwiczenia oraz seminaria) na studiach licencjackich i magisterskich. Jestem promotorem i recenzentem szeregu prac licencjackich i magisterskich. Szczególną rolę w mojej działalności naukowej pełni współpraca i wspomaganie prac stypendystów oraz stażystów w ramach programów międzynarodowych dla studentów. W latach 2005 - 2011 sprawowałam opiekę i nadzór merytoryczno-naukowy nad stypendystami Programu im. Lane'a Kirklanda, Polish-American Freedom Foundation. Co roku tworzyłam programy studiów, założenia i cele prac badawczych oraz wspomagałam przygotowanie pracy rozliczeniowej dla jednego lub dwóch stypendystów, głównie w języku angielskim. Realizowałam również opiekę naukową i dydaktyczną dla studentów w ramach Programu Stypendialnego Rządu RP dla obywateli z krajów b. ZSRR i b. obozu komunistycznego w latach 2009-2010. Natomiast w latach 2009 - 2011 **byłam kierownikiem dwóch projektów międzynarodowych International Visegrad Program** i opiekunem stażyski w ramach tego programu. Na przestrzeni ostatnich lat wielokrotnie pełniłam funkcję opiekuna naukowo- dydaktycznego,

Tabela 6. Zestawienie osiągnięć naukowo-badawczych.

| Rodzaj dorobku | Po doktoracie | | | Przed doktoratem | | |
|---|----------------------|----------------|-------|-------------------------|----------------|-------|
| | Autorskie | Współautorskie | Razem | Autorskie | Współautorskie | Razem |
| Część A: Oryginalny dorobek publikacyjny | | | | | | |
| Monografie | 4 | 2 | 6 | - | - | - |
| Rozdziały w monografiach i recenzowanych opracowaniach zbiorowych w języku polskim | 30 | 6 | 36 | 3 | 1 | 4 |
| Rozdziały w monografiach i recenzowanych opracowaniach zbiorowych w języku angielskim | 2 | 6 | 8 | - | - | - |
| Artykuły naukowe w czasopismach w języku polskim | 20 | 8 | 28 | 2 | 1 | 3 |
| Artykuły naukowe w czasopismach w języku angielskim | 4 | 11 | 15 | | | |
| Publikacje naukowe w punktowanych monografiach pokonferencyjnych w języku angielskim | - | 1 | 1 | - | - | - |
| Monografia - redakcja opracowań zbiorowych w języku polskim | - | 1 | 1 | - | - | - |
| Monografia - redakcja opracowań zbiorowych w języku angielskim | - | 1 | 1 | - | - | - |
| Ogółem | 60 | 35 | 95 | 5 | 2 | 7 |
| Część B: Referaty naukowe | | | | | | |
| Udział z referatem w krajowych konferencjach naukowych | 25 | 3 | 28 | 2 | 1 | 3 |
| Udział z referatem w międzynarodowych konferencjach naukowych | 19 | 6 | 25 | - | - | - |
| Ogółem | 44 | 9 | 53 | 3 | 1 | 3 |
| Część C: Pozostały dorobek naukowy | | | | | | |
| | Po doktoracie | | | Przed doktoratem | | |
| Kierowanie międzynarodowymi projektami badawczymi | 2 | | | - | | |
| Kierowanie krajowymi projektami badawczymi (DS + BW) | 14 | | | - | | |
| Udział w krajowych projektach badawczych | 13 | | | 5 | | |
| Udział w programach europejskich i innych programach międzynarodowych | 1 | | | - | | |

| | | |
|--|-----|-------------|
| Udział w komitetach organizacyjnych międzynarodowych konferencji naukowych | 2 | - |
| Otrzymane nagrody i wyróżnienia | 15 | - |
| Stáže w instytucjach naukowych krajowych i zagranicznych | 11 | - |
| Udział w komitetach redakcyjnych i radach naukowych czasopism | 1 | - |
| Członkostwo w krajowych organizacjach i towarzystwach naukowych | 2 | - |
| Członkostwo w międzynarodowych organizacjach i towarzystwach naukowych | 1 | - |
| Recenzowanie publikacji w międzynarodowych czasopismach naukowych | 26 | - |
| Recenzowanie monografii w międzynarodowym wydawnictwie | 1 | - |
| Promotor prac magisterskich i licencjackich | 301 | nie dotyczy |
| Recenzent prac magisterskich i licencjackich | 202 | nie dotyczy |
| Przewodniczący komisji - egzamin dyplomowy licencjacki | 466 | nie dotyczy |
| Opieka naukowa nad doktorantami w charakterze promotora pomocniczego | 1 | nie dotyczy |

Źródło: opracowanie własne

min. stypendysty Rządu Polskiego w ramach programu stypendialnego Biura Uznawalności Wykształcenia i Wymiany Międzynarodowej. W latach 2016-2018 prowadziłam wykłady i konsultacje po angielsku dla studentów zagranicznych w ramach studiów uzupełniający magisterskich Business and Finance Management w Instytucie Ekonomii, Finansów i Zarządzania UJ.

Prowadziłam również wykłady oraz badania naukowe w 9 zagranicznych uniwersytetach jako visiting profesor a od 2007 roku **stale współpracuję z Greenwich University London - Business School**, w zakresie projektów naukowych, publikacji i nowych inicjatyw badawczych. Powyższe wyjazdy pozwoliły mi na zdobycie, a w kolejnych latach na poszerzenie doświadczenia w prowadzeniu zajęć dydaktycznych w języku angielskim. Wyjazdy zagraniczne to nie tylko doświadczenie dydaktyczne, ale dały mi one również możliwość pozyskanie materiałów literaturowych i empirycznych do badań w ramach prowadzonych projektów naukowych, jak również na nawiązanie stałej współpracy międzynarodowej z różnymi wiodącymi jednostkami.

Od początku mojego zatrudnienia w Uniwersytecie Jagiellońskim angażuję się w prace organizacyjne i rozwojowe jednostki będąc przewodniczącą komisji, reprezentantem czy autorem procedur.

Za działalność naukową, dydaktyczną i organizacyjną byłam wielokrotnie doceniana i nagradzana przez JM Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego.

W przedłożonym autoreferacie zostały w sposób syntetyczny przedstawione moje osiągnięcia po uzyskaniu stopnia doktora. Wszystkie wskazane publikacje znajdują się w załącznikach do niniejszego wniosku wraz z oświadczeniami o współautorstwie (w przypadku publikacji wieloautorских) zgodnie z umieszczonymi na prawym marginesie numerami. Ilościowe syntetyczne zestawienie mojego dorobku w obszarach wskazanych przez ustawę znajduje się w poniższej Tabeli 6.



.....