

# Czynniki wpływające na destrukcję talentów, jako najcenniejszych zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa

Błażej Balewski<sup>1</sup>  
Andrzej Janowski<sup>2</sup>

## Streszczenie

Koniec ubiegłego wieku to okres zapoczątkowania, w wielu krajach Europy środkowo-wschodniej, procesu transformacji społeczno-gospodarczej. Jednym z prekursorów przemian była Polska. Obecnie jednak społeczeństwo nasze utraciło miano lidera procesu przemian. Jednym ze zjawisk przyczyniających się do pogorszenia tego wizerunku jest ustawiczny brak wyraźnego, systemowego ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), w tym zwłaszcza modelowej formy zarządzania talentami i poznania determinant niszczenia (psucia) talentów. Niniejszy artykuł stanowi przyczynek do wypełnienia opisanej luki w działaniach badawczych z zakresu *talent management'u*.

## Wstęp

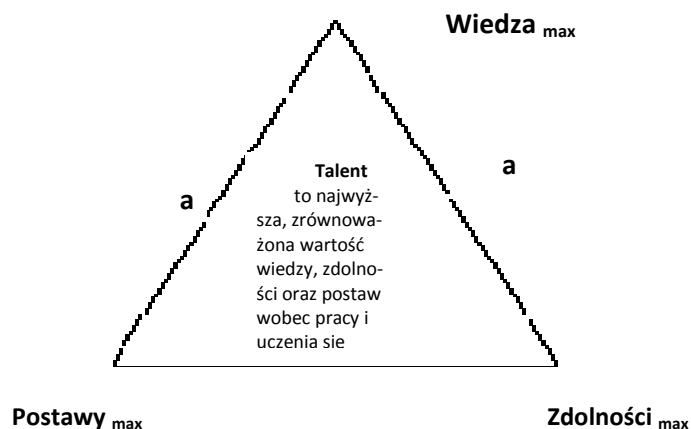
Większość, z aktualnie stosowanych w języku nauki o zarządzaniu zasobami ludzkimi, ujęć terminu talent podkreśla, że jego występowanie związane jest z nasyceniem zdolności, wiedzy oraz pozytywnych postaw, przejawiających się w rozwiniętej motywacji wewnętrznej. Co w połączeniu z historycznym wymiarem pojęcia talent pozwala przyjąć, że jest nim **najwyższa, zrównoważona wartość: wiedzy, zdolności i postaw wobec pracy oraz uczenia się** lub też najwyższy poziom komponentów kompetencji (B. Balewski, A. Janowski, 2008).

---

<sup>1</sup> Dr nauk ekonomicznych, Wyższa Szkoła Kadr Menedżerskich w Koninie

<sup>2</sup> Dr nauk ekonomicznych, Wyższa Szkoła Kadr Menedżerskich w Koninie

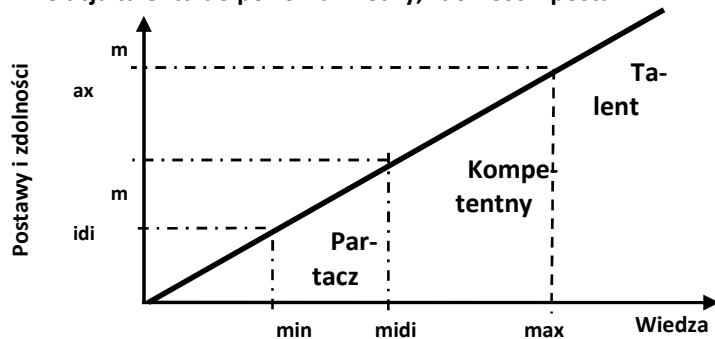
Rys. 1. Istota talentu



Źródło: (B. Balewski, A. Janowski, 2008, s. 37)

Skoro obserwowany jest związek pojęcia talent z terminem kompetencje to *zarządzanie talentami* można pojmować, jako **zarządzanie najwyższym i zrównoważonym poziomem zbiorów: postaw, zdolności i wiedzy**. Uzasadnionym jest również przyjęcie założenia, że zarządzanie talentami polega na podejmowaniu działań na rzecz optymalizacji trajektorii wzrostu talentów, w celu realizacji planów przedsiębiorstwa.

Rys. 2. Relacja talentu do poziomu wiedzy, zdolności i postaw



Źródło: [B. Balewski, A. Janowski, 2008, s. 37).

Uzyskanie najkorzystniejszych wyników działań, podobnie jak w przypadku zarządzania kompetencjami, zapewnia prowadzenie ich zgodnie z cyklem organi-

zacyjnym oraz ujęciem przedsiębiorstwa, jako systemu otwartego na działania związane z wejściem talentów do organizacji, przejściem oraz ich wyjściem (T. Listwan, 2005). Trudność takiego procesu potęguje jednak kilka czynników. Wśród nich m.in. konieczność ustawicznego rugowania przekonania o szkodliwości prowadzenia wartościowania i rangowania, w celu wzmocnienia pozycji wszystkich tych, którzy osiągają, poprzez optymalizację komponentów kompetencji, maksymalny poziom specjalizacji. Ponadto innym postulowanym czynnikiem jest obowiązek przeciwdziałania „psuciu talentów”, czyli zastępowanie utalentowanych osób, w cyklu realizacji celów organizacji, pracownikami o niskim lub średnim i niezrównoważonym poziomie komponentów kompetencji, bądź też prowadzenie takich działań, które skutkują obniżeniem u pracowników poziomu ich kompetencji, bądź wprowadzają zaburzenia w zrównoważonym i najwyższym poziomie ich zdolności, wiedzy i postaw (B. Balewski, A. Janowski, 2008, s. 302). Podstawowym gwarantem jakości tych działań jest, empiryczna weryfikacja determinant tego zjawiska.

## **2. Popsute talenty. Model i jego empiryczna weryfikacja.**

Dotychczasowe wypełnianie funkcji personalnej, w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski, polegające najczęściej na implementacji zagranicznych koncepcji (J. Purgał-Popiela, 2003), podlega ustawicznym, specyficznym, rodzimym wpływom. Wśród czynników oddziałujących na ZZL w Polsce występują m.in.: silna pozycja polityczna partii politycznych i związków zawodowych, pełniących rolę trybunów spauperyzowanej części społeczeństwa oraz wynikające z międzypokoleniowej transmisji wartości postrzeganie państwa, jako powszechnego opiekuna i świadczeniodawcy. W chaosie ról i celów: państwa, organizacji działających na rynku oraz ludzi je współtworzących, trudno dostrzec pola ich wzajemnego i zrównoważonego oddziaływania. Trudność tę potęguje dodatkowo marginalność prób całościowego ujmowania zjawisk zachodzących na rynku, w tym na wewnętrznym rynku pracy<sup>3</sup>.

Stąd też, pierwotnym działaniem w badaniach, mających na celu identyfikację czynników wpływających na „psucie talentów”, jest empiryczna ocena skali oddziaływania na to zjawisko, każdego z trzech uczestników rynkowych procesów wymiany.

---

<sup>3</sup> rynek wewnętrzny stanowią przedsiębiorstwa, instytucje i organizacje non-profit, wewnątrz których funkcje rynku realizowane są za pomocą określonych zasad funkcjonalnych.

Analiza danych uzyskanych w wyniku przeprowadzonych badań<sup>4</sup>, pozwala dostrzec zróżnicowanie w ocenach znaczenia oddziaływania państwa na psucie talentów poprzez nieefektywne przeciwdziałanie bezrobociu i elementy polityki edukacyjnej. Najwyższe wartości w oddziaływaniu państwa na destrukcję konglomeratu zdolności, wiedzy i postaw, wskazywały osoby określone mianem talentów. Najmniejsze natomiast ich współpracownicy.

Wykorzystując kartezjańskie założenia dowodzenia nie wprost, różnorodność otrzymanych wyników badania oddziaływania państwa na psucie talentów można umiejscowić w przedziale liczbowym od -1 do 1. Pozwala to tym samym jednoznacznie potwierdzić występowanie oddziaływania państwa na zjawisko psucia talentów.

Kolejnym uczestnikiem procesów wymiany zachodzących na rynkach, poddany badaniu mającemu określić czy i w jakim stopniu jego działanie wpływa na psucie talentu jest organizacja, w której talent urzeczywistnia swoją aktywność zawodową.

Pozyskane w toku badań dane wskazują na zróżnicowaną ocenę stopnia wpływu organizacji, zatrudniającej osoby utalentowane, na psucie ucieleśnionych w nich najwyższych potencjałów zdolności, wiedzy oraz postaw wobec pracy i uczenia się.

Zróżnicowanie ocen wpływu przedsiębiorstwa / organizacji non-profit na psucie talentu, posiada jednak odmienny charakter od sklasyfikowania wpływu państwa na to zjawisko. Przejawia się to, po pierwsze w przypisaniu większej średniej wartości ( $\frac{4+3+2}{3} = +3$ ) oddziaływania wewnętrznego rynku pracy na niszczenie najwyższego, zrównoważonego poziomu konglomeratu: zdolności, wiedzy i postaw, niż wartości wpływu państwa na to zjawisko.

Po drugie przejawia się w tym, że najniższą wartość wpływu wewnętrznego rynku pracy na psucie talentów, dostrzegali kierownicy osób wskazanych jako talenty organizacyjne (+2), a nie tak jak w przypadku badania występowania wpływu państwa na badane zjawisko – ich współpracownicy (+3).

Trzecią kategorią, poddaną analizie stopnia wpływu na *psucie talentów*, były same osoby utalentowane.

---

<sup>4</sup> Badania przeprowadzono w latach 2007-2008 wśród personelu przedsiębiorstw południowej i wschodniej Wielkopolski. W badaniu reprezentowane były następujące branże: przemysł, budownictwo, handel, usługi bankowe, transport, łączność, oświata i wychowanie oraz usługi komunalne. Łącznie próba dobrana w sposób zróżnicowany wynosiła: 82 osób określonych mianem talent, 1806 współpracowników talentów i 41 menedżerów talentów.

W literaturze przedmiotu to źródło niszczenia wybitnych uzdolnień<sup>5</sup>, wykorzystywanych w toku działań na rzecz urzeczywistniania celów organizacji, wskazywane było dotychczas najczęściej.

Przeprowadzone badania nie wyłączyły tego elementu z zespołu głównych czynników determinujących psucie talentów. Uczestniczący w badaniach kierownicy talentów, ich współpracownicy, jak i same osoby charakteryzujące się najwyższym, zrównoważonym poziomem zdolności, wiedzy i postaw wobec pracy i uczenia się, wskazywały bowiem, iż talenty dokonują autodestrukcji (autopsucia).

W przeciwieństwie do pozostałych dwóch czynników objętych badaniem stopnia oddziaływania na psucie talentu, ocena występowania zjawiska, nie była znacząco zróżnicowana. Uczestniczący w badaniach najczęściej wskazywali bowiem wartość zero lub jeden<sup>6</sup>.

Wartość najczęściej udzielanych odpowiedzi, poddana dalszej analizie poprzez przeprowadzenie dowodzenia nie wprost pozwoliła wskazać, iż autopsucie talentów lokuje się w przedziale liczbowym od -1 do 1. Pozwala to dowieść wpływu osób charakteryzujących się najwyższym, zrównoważonym poziomem: zdolności, wiedzy i postaw na zniszczenie w sobie i innych osobach atrybutów talentu.

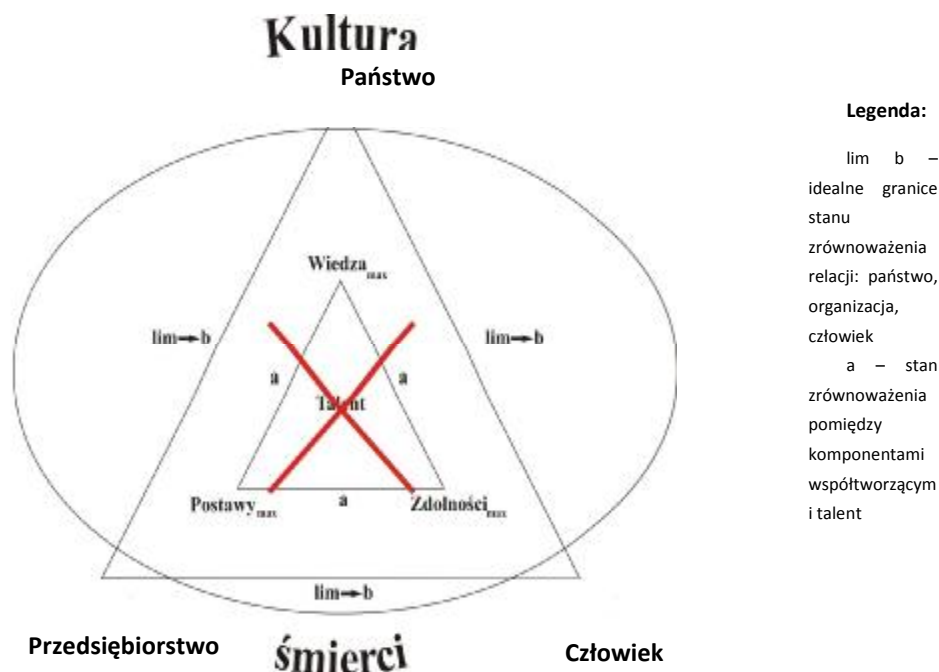
Wyniki badań ukazują, iż psucie talentów zachodzi przy oddziaływaniu każdego z badanych elementów z osobna. W praktyce życia społeczno-gospodarczego państwo oraz przedsiębiorstwa / organizacje non-profit i ludzie utalentowani, stanowią konglomerat wyłaniający się z kultury i ją współtworzący.

---

<sup>5</sup> utożsamianych z pojęciem talentu,

<sup>6</sup> Współpracownicy talentów – 0; kierownicy talentów – 0, talenty – 1 (wartość średnia = 0,3)

Rys. 3. Relacje talentu, czynników psujących talent i kultury



Źródło: [opracowanie własne].

Dlatego upoważnionym jest pogląd, iż talent mogą psuć jednocześnie wszystkie z badanych elementów.

Skala tego niszczycielskiego oddziaływania jest jednak zróżnicowana i uzależniona od formy działania państwa, oraz przedsiębiorstw / organizacji non-profit i talentów (ludzi).

X – państwo; Y – człowiek; Z – organizacja

$$T = \sum_{x \rightarrow 1 \dots n} X + \sum_{y \rightarrow 1 \dots m} Y + \sum_{z \rightarrow 1 \dots p} Z = \sum (X_n, Y_m, Z_p) \quad \text{gdzie: } n = \{1, 2, 3\}$$

$$m = \{1, 2\}$$

$$p = \{1, 2, 3, 4\}$$

Kolejnym wymaganym działaniem jest jednak określenie elementów poszczególnych zbiorów, czyli wyznaczenie formy i wartości cech i działań, każdego z *kilerów talentów*. W praktyce nastąpiło to na podstawie empirycznej weryfikacji hipotez, określonych w oparciu o dotychczasowe analizy i ocenę grupy ekspertów, tj. przedstawicieli świata polityki, biznesu i edukacji, w wyniku których możliwym było zbadanie wpływu na psucie talentów trzech zbiorów działań:

państwa {zbioru X}, człowieka {zbioru Y} i przedsiębiorstwa / organizacji non-profit {zbioru Z}.

Początkowo zbiór X, składał się z polityki społecznej i edukacyjnej państwa oraz poziomu rozwoju kapitału społecznego w regionie i stratyfikacji społecznej. W wyniku przeprowadzonych badań zbiór cech i działań państwa wpływający na psucie talentów, został jednak zredukowany do trzech elementów, ze zbioru wyłączono stratyfikację społeczną.

Analiza odpowiedzi udzielonych nt. stopnia oddziaływania stratyfikacji, przez uczestniczących w badaniach współpracowników talentów, ich kierowników oraz osoby charakteryzujące się najwyższym, zrównoważonym poziomem zdolności, wiedzy i postaw, ukazuje zogniskowanie wskazywanych wartości we wspólnym punkcie równym -5.

Wyrażony przez badanych pogląd informuje, że naturalne dla społeczeństwa „uwarstwienie” (P. Sztompka, 2004), wbrew ideom pozytywistycznym, nie przyczynia się do psucia talentu poprzez mechanizm państwa. Obowiązujące w większości współczesnych europejskich państw rozwiązania konstytucyjne, zdaniem badanych, niwelują pułapy stratyfikacyjne i upowszechniają idee społeczeństwa otwartego, czyli takiego w którym awans jednostkowy lub grupowy jest nie tylko w szerokim zakresie możliwy, ale silnie oczekiwany przez społeczeństwo i agendy państwa.

Pozostałe wstępnie wyspecyfikowane elementy zbioru, tj.: polityka edukacyjna i społeczna państwa oraz poziom rozwoju kapitału społecznego w regionie, zostały przez uczestniczących w badaniach uznane jako cechy i działania państwa determinujące występowanie zjawiska psucia talentów.

**Tabela 1. Zestawienie ocen wpływu polityki społecznej i edukacyjnej państwa oraz poziomu kapitału społecznego na psucie talentów**

Typ czynnika	Polityka społeczna	Polityka edukacyjna	Poziom rozwoju kapitału społ. w regionie
Typ próby	Najczęściej wskazywana wartość czynnika		
Talenty	3	4	2
Współpracownicy	2	4	2
Kierownicy talentów	4	4	3
Wartość średnia czynnika	3	4	2,(3)

Źródło: opracowanie własne

Pogląd wyrażony przez badanych pozwala założyć, że państwo poprzez prowadzoną politykę społeczną i edukacyjną oraz w oparciu o występujący w nim poziom kapitału społecznego może psuć talenty.

**Tabela 2. Orientacyjne wartości elementów zbioru państwa, jako czynnika psującego talent.**

X < 0	X > 0	X = 0
1) $\sum (0,0,-1) = -1$	1) $\sum (0,0,1) = 1$	1) $\sum (0,0,0) = 0$
2) $\sum (-1,0,-1) = -2$	2) $\sum (-1,1,1) = 1$	2) $\sum (-1,1,0) = 0$
3) $\sum (-1,-1,1) = -1$	3) $\sum (1,1,0) = 2$	
4) $\sum (-1,-1,-1) = -3$	4) $\sum (1,1,1) = 3$	

Źródło: opracowanie własne

Do „psucia talentów” przez państwo bezwzględnie dochodzić będzie w sytuacji, w której wartość sumy cech i działań będzie mniejsza od zera, przy jednoczesnym braku kompensacji szkodliwego działania państwa innym czynnikiem [(X,Y,Z) { (-1,0,-1), (-1,-1;1), (-1,-1;0), (-1;0;0)}], czyli „psucie talentów” przez aparat państwa nie zostanie zrekompensowane bądź przez organizację aktywizującą zawodowo talenty, bądź też przez same osoby charakteryzujące się najwyższym, zrównoważonym poziomem zdolności, wiedzy i postaw.

**Tabela 3. Zestawienie kombinacji wartości czynników wpływających na psucie talentów**

X,Y, Z	0,0	0,1	-1,0	1,1	-1,1	-1,-1
<b>0</b>	0,0,0	0,1,0	-1,0,0	1,1,0	-1,1,0	-1,-1,0
<b>+1</b>	0,0,1	0,1,1	-1,0,1	1,1,1	-1,1,1	-1,-1,1
<b>-1</b>	0,0,-1	0,1,-1	-1,0,-1	1,1,-1	-1,1,-1	-1,-1,-1

Źródło: opracowanie własne

„Psucie talentów” przez państwo może zaistnieć też wówczas, kiedy cechy i działania stanowiące elementy zbioru {X} posiadać będą wartość ujemną, czyli jeśli wystąpi nieefektywna polityka społeczna oraz obserwowany będzie brak działań na rzecz rozwoju uzdolnionych dzieci i młodzieży i występować będzie niski poziom rozwoju kapitału społecznego w ujęciu dynamicznym.

**Tabela 4. Typy cech i działań państwa, kształtujące wartość {X}**

X < 0	X > 0	X = 0
$x_1$ = nieefektywna polityka społeczna	$x_1$ = efektywna polityka społeczna	$x_1$ = próg efektywności polityki społecznej
$x_2$ = brak działań na rzecz rozwoju uzdolnionych dzieci i młodzieży	$x_2$ = skuteczna i ukierunkowana na rozwój uzdolnionych polityka edukacyjna	$x_2$ = indywidualne nie usystematyzowane działania edukacyjno-wychowawcze skierowane na rozwój uzdolnionych dzieci i młodzieży
$x_3$ = niski poziom kapitału społecznego w ujęciu dynamicznym	$x_3$ = wysoki poziom kapitału społecznego w ujęciu dynamicznym	$x_3$ = średni poziom kapitału społecznego

Źródło: [opracowanie własne].



Psucie talentów poprzez niszczenie przez państwo harmonii, pomiędzy najwyższym potencjałem zdolności, wiedzy i postaw ucieleśnionych w człowieku nastąpi **również** wówczas, gdy wartość poszczególnych czynników będzie większa od zera  $[(X,Y,Z) = \{(1,1,0), (1,1,-1)\}]$ , czyli wtedy gdy jest obserwowane jednocześnie, korzystne dla kształtowania potencjału zdolności, wiedzy i postaw działania państwa i jednego z pozostałych uczestników procesów wymiany. Państwo może również pozostawać w pozycji neutralnej względem osób charakteryzujących się najwyższym, zrównoważonym poziomem zdolności, wiedzy i postaw.

**Tabela 5. Wymagalniki neutralności państwa względem psucia talentów**

<b>X=0</b>	<b>Wymagalniki</b>
$x_3 = 0; x_2 = 0; x_1 = 0$	średni poziom kapitału społecznego; indywidualne nie usystematyzowane działania edukacyjno-wychowawcze skierowane na rozwój uzdolnionych dzieci i młodzieży; próg efektywności polityki społecznej
$x_3 = 1; x_2 = 0; x_1 = -1$	wysoki poziom kapitału społecznego w ujęciu dynamicznym; indywidualne nie usystematyzowane działania edukacyjno-wychowawcze skierowane na rozwój uzdolnionych dzieci i młodzieży; nieefektywna polityka społeczna
$x_3 = -1; x_2 = 0; x_1 = 1$	niski poziom kapitału społecznego w ujęciu dynamicznym; indywidualne nie usystematyzowane działania edukacyjno-wychowawcze skierowane na rozwój uzdolnionych dzieci i młodzieży; efektywna polityka społeczna
$x_3 = 0; x_2 = 1; x_1 = -1$	niski poziom kapitału społecznego w ujęciu dynamicznym; skuteczna i ukierunkowana na rozwój uzdolnionych polityka edukacyjna; nieefektywna polityka społeczna
$x_3 = -1; x_2 = 1; x_1 = 0$	niski poziom kapitału społecznego w ujęciu dynamicznym; skuteczna i ukierunkowana na rozwój uzdolnionych polityka edukacyjna; próg efektywności polityki społecznej
$x_3 = 0; x_2 = -1; x_1 = 1$	średni poziom kapitału społecznego; brak działań na rzecz rozwoju uzdolnionych dzieci i młodzieży; efektywna polityka społeczna
$x_3 = 1; x_2 = -1; x_1 = 0$	wysoki poziom kapitału społecznego; brak działań na rzecz rozwoju uzdolnionych dzieci i młodzieży; próg efektywności polityki społecznej

Źródło: opracowanie własne

W pozycji neutralnej  $\{X\}$  względem talentów, państwo pozostawać będzie wówczas, gdy obserwowane średnie wartości elementów współtworzących zbiór  $\{X\}$  będą równe zero lub w sytuacjach gdy  $\{X\} > 0$  i  $\{X\} < 0$  przy równoczesnym ukształtowaniu jednego z pozostałych zbiorów w wartości przeciwnej  $(X,Y,Z) = \{(0,0,0), (-1,1,0), (-1,0,1), (1,-1,0), (1,0,-1)\}$ , czyli wówczas, gdy cechy i działania państwa, organizacji i osoby utalentowanej będą równe zero, bądź też wówczas gdy wartość elementów tworzących zbiór państwa oszacowane będą poniżej zera a jeden z pozostałych zbiorów będzie miał wartość przeciwną lub wtedy gdy wartość cech i działań państwa określone zostaną powyżej zera, a jeden z pozostałych zbiorów będzie posiadał wartość przeciwną.

Liczba elementów pozostałych zbiorów: człowiek  $\{-Y\}$  i przedsiębiorstwo/organizacja non-profit  $\{-Z\}$ , zweryfikowanych w pierwszym etapie badań jako kilerzy talentów, w toku dalszej analizy nie uległa zmniejszeniu. Uczestniczące w badaniach osoby określone jako talenty, ich współpracownicy i kierownicy wskazywali, że do cech i działań osób charakteryzujących się najwyższym, zrównoważonym poziomem zdolności, wiedzy i postaw  $\{Y\}$  wpływających na psucie talentu należy zaliczyć samoocenę i motywację wewnętrzną.

Z kolei, zbiór  $\{Z\}$  współtworzą: typ strategii personalnej, koncepcja rozwoju organizacji i jej zasobów ludzkich oraz stopień występowalności w organizacji zarządzania talentami i transparentności doboru kadr.

Podobnie do stopnia i kierunku wpływu na psucie talentów elementów zbioru  $\{X\}$ , czynniki współtworzące zbiory  $\{Y\}$  i  $\{Z\}$  również mogą *psuć talenty* bądź pozostawać wobec nich neutralne.

Do niszczylielskiego oddziaływania przedsiębiorstwa / organizacji non-profit na talenty i autokillerstwa, dochodzi wówczas, gdy wartość elementów zbiorów  $\{Y\}, \{Z\}$  jest mniejsza od zera.

**Tabela 6 Typy cech i działań osoby utalentowanej, kształtujące wartość  $\{Y\}$**

$Y < 0$	$Y > 0$	$Y = 0$
$y_1 = -1$ – stan neurotyczny wynikający z zaburzonej samooceny $y_2 = -1$ brak motywacji wewnętrznej	$y_1 = 1$ – adekwatna samoocena $y_2 = 1$ – endocentryczna motywacja wewnętrzna (przeżywanie odczuć obowiązku, lęku przed wyrzutami sumienia, poczuciem honoru)	$y_1 = 0$ – zaburzona samoocena $y_2 = 0$ egzocentryczna motywacja wewnętrzna (przeżywanie odczuć współczucia, bezinteresownej miłości, przekonanie o słuszności sprawy)

Źródło: opracowanie własne

Autokillerstwo talentów zachodzić będzie również wówczas, gdy nie zostaną skompensowane jednocześnie występujące: zaburzona samoocena wraz z zanikiem motywacji wewnętrznej [ $\{Y\} = (y_1 = 0; y_2 = -1)$ ] lub stan neurotyczny wynikający z zaburzonej samooceny i egzocentryczna motywacja wewnętrzna [ $\{Y\} = (y_1 = -1; y_2 = 0)$ ] lub też stan neurotyczny wynikający z zaburzonej samooceny wraz z zanikiem motywacji wewnętrznej [ $\{Y\} = (y_1 = -1; y_2 = -1)$ ].

Natomiast przedsiębiorstwo / organizacja non-profit będzie psuć talenty wówczas gdy wartość  $\{Z\} < 0$  lub  $\{Z\} > 0$  i jednocześnie nie wystąpi zjawisko kompensacji przez jeden z pozostałych zbiorów czynników wpływających na występowanie zjawiska psucia talentów [ $(X, Y, Z) \neq 0$ , gdy  $(X, Y, Z) \{(-1, -1, -1), (1, 1, 1), (1, 0, 1), (0, 1, 1)\}$ ], czyli szkodliwe dla talentów działania organizacji aktywizują-

cej zawodowo mogą być rekompensowane, bądź przez samą osobę utalentowaną, bądź też przez państwo.

**Tabela 7. Typy cech i działań przedsiębiorstwa / organizacji non-profit, kształtujące wartość {Z}**

Z < 0	Z > 0	Z = 0
Z <sub>1</sub> = koncepcja linearnego, kumulatywnego rozwoju Z <sub>2</sub> = brak zarządzania talentami Z <sub>3</sub> = personalna strategia „czerwonego oceanu” Z <sub>4</sub> = kumoterstwo i nepotyzm	Z <sub>1</sub> = koncepcja rozwoju wahadłowego Z <sub>2</sub> = systemowe zarządzanie talentami Z <sub>3</sub> = personalna strategia „błękitnego oceanu” Z <sub>4</sub> = transparentna polityka kadrowa z wyłączeniem kumoterstwa	Z <sub>1</sub> = koncepcja wzrostu zerowego Z <sub>2</sub> = zarządzanie kompetencjami Z <sub>3</sub> = brak wyraźnej strategii personalnej Z <sub>4</sub> = nabór kadr w drodze konkursu ofert

Źródło: opracowanie własne

### Zakończenie

Podsumowując wyniki przeprowadzonych badań należy stwierdzić, że do psucia talentów przez państwo, organizacje aktywizujące zawodowo talenty i osoby charakteryzujące się najwyższym, zrównoważonym poziomem zdolności, wiedzy i postaw, nie będzie dochodzić wówczas gdy wartość każdego z czynników wynosić będzie zero lub też wtedy gdy zachodzić będzie kompensacja jednego ze zbiorów wartością innego zbioru, tak by suma wartości równa była zeru lub też wtedy gdy każdy z czynników jest równy jeden.

**Tabela 8. Zestawienie wymagalników kompensacji wartości czynników niwelujących występowanie psucie talentów**

Stan neutralny	Wymagalniki
T=0	gdy X=0; Y=-n ; Z=+n
	gdy X=0; Y=+n ; Z=-n
	gdy X=-n; Y=0 ; Z=+n
	gdy X=+n; Y=0 ; Z=-n
	gdy X=+n; Y=-n ; Z=0
	gdy X=-n; Y=+n ; Z=0

Gdzie n={-3,3}

Źródło: [opracowanie własne]

Wówczas bowiem nie zostanie zaburzona równowaga pomiędzy najwyższą wartością wiedzy, zdolności i postaw.

**Bibliografia:**

Balewski B., Janowski A., (2008), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu, a zarządzanie talentami* (w:) Pawnik W., Zbiegień – Maciąg L. (red.) *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, AGH, Kraków

Balewski B., Janowski A. (2008), *Organizacje, a niszczenie talentów*, (w:) Janowska Z. (red.), *Dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 302

Borkowska S. (2005),(red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa

Listwan T. (2005), *Zarządzanie talentami – wyzwania współczesnych organizacji*, (w:)

Borkowska S., s. 21

Purgał-Popiela J.(2003), *Proces integracji europejskiej a zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, [w:] A. Pochtowski (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, AE Kraków, Kraków, s. 108-109

Sztompka P. (2004), *Socjologia*, Znak, Kraków, s. 354