



Tomasz Ingram

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego
tomasz.ingram@ue.katowice.pl

ZARZĄDZANIE TALENTAMI W KULTURZE I SZTUCE

Streszczenie: Zasoby ludzkie odgrywają szczególną rolę w organizacjach kultury i sztuki, decydując częstokroć o ich szeroko pojmowanym sukcesie. Właściwe zarządzanie tym najcenniejszym zasobem staje się zatem podstawowym zadaniem dla osób odpowiedzialnych za ich funkcjonowanie. Niemniej, literatura nie dostarcza niezbędnego wsparcia procesów zarządzania zasobami ludzkimi w tego typu organizacjach, a sama teoria ZZL nie wydaje się najlepiej odpowiadać specyfice organizacji kultury i sztuki. Opierając się na analizach literatury, w artykule podjęto próbę przedstawienia autorskiej koncepcji wykorzystania zarządzania talentami w organizacjach kultury i sztuki. Wynikiem analiz jest konceptualny model zarządzania talentami we wzmiankowanych organizacjach.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, kultura i sztuka, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wprowadzenie

W literaturze podkreśla się odrębność organizacji funkcjonujących w sferze kultury i sztuki. Zarówno cele i motywy, jak i struktury oraz metody działania są odrębne od tych spotykanych w innych sferach gospodarki. Szczególnego znaczenia w organizacjach zajmujących się kulturą i sztuką odgrywają ludzie. Często to właśnie zasoby ludzkie decydują w nich o sukcesie, gdyż zarówno kultura, jak i sztuka zasadza się na indywidualnych predyspozycjach aktorów organizacyjnych – malarzy, muzyków, dziennikarzy – szerzej: artystów. Procesy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w świetle tak znaczącej roli indywidualności nabierają zatem kluczowego znaczenia.

Znakomita większość istniejących od lat koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi dostosowanych jest przede wszystkim do krajobrazu podmiotów go-

spodarczych, których podstawowym celem funkcjonowania jest zysk. W związku z powyższym ich przydatność może być ograniczona w organizacjach kultury i sztuki. Funkcjonalne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, akcentowane w literaturze, nie pozwala na uchwycenie specyfiki jednostek kultury i sztuki – w związku z tym zasadne wydaje się wybiórcze traktowanie istniejących koncepcji lub poszukiwanie odmiennych. W artykule podjęto próbę przedstawienia koncepcji wykorzystania zarządzania talentami w organizacjach kultury i sztuki. Ze względu na specyficzną rolę „pracowników” w tego typu organizacjach zasadnym wydaje się wykorzystanie rosnącego dorobku z zakresu zarządzania talentami. Opierając się na przeprowadzonych badaniach literaturowych, podjęto próbę stworzenia autorskiej koncepcji procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach kultury i sztuki przez pryzmat dorobku zarządzania talentami w organizacji.

1. Wybrane funkcje zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy organizacji kultury i sztuki

Zarządzanie w jednostkach kultury i sztuki, ze względu na ich odrębną specyfikę, jest relatywnie nieodkrytym i słabo opisanym obszarem wiedzy. Na przykład Reussner [2003] twierdzi, że zarządzanie strategiczne, choć jest konceptem dobrze przebadanym w organizacjach nienastawionych na zysk, jest relatywnie nowe dla funkcjonowania muzeów. Podobnie Gstraunthaler i Piber [2012] wskazują, że choć instytucje kultury i sztuki są obecnie postrzegane jako organizacje oceniane nie tylko przez pryzmat artystycznych, ale także ekonomicznych miar, brak jest spójnego podejścia do oceny efektów ich funkcjonowania – na tej kanwie proponują oni własne spojrzenie na metody oceny wyników działania muzeów i innych instytucji kultury i sztuki. W odróżnieniu od teorii dotyczących szeroko pojmowanego funkcjonowania organizacji gospodarczych, w tym także nienastawionych na zysk, teoria dotycząca zarządzania w organizacjach kultury i sztuki jest na razie szczątkowa. Jedną z przyczyn jest zależność tych organizacji od szeroko pojmowanych norm wytyczanych przez ponadorganizacyjne instytucje kulturalne, postrzeganych przez niektórych jako czynnik ograniczający swobodę ich funkcjonowania [Belfiore, 2002].

Od lat kultura i sztuka stanowi istotny element ludzkiego życia, lecz w ciągu ostatnich dziesięcioleci zwrócono baczniejszą uwagę na czynniki ekonomiczne, ponieważ organizacje kultury i sztuki dają pracę nie tylko artystom, ale także szerokiej grupie specjalistów i usługodawców (w tym kuratorów) [Thorsby, 2004]. Szeroko pojmowane wyniki funkcjonowania instytucji kultury i sztuki są

zależne przede wszystkim od artystów, ich potencjału, zdolności oraz od umiejętności wykorzystania tych kompetencji, dlatego szczególnego znaczenia w takich instytucjach nabiera właściwe kreowanie relacji pomiędzy instytucją a artystami z nią współpracującymi lub w niej zatrudnionymi. Teoria na temat kształtowania tych relacji nie jest tak dobrze ukształtowana, jak w przypadku innych organizacji i podmiotów gospodarczych, tymczasem zarządzanie zasobami ludzkimi mogłoby stanowić doskonałą podbudowę dla kształtowania wzmiankowanych relacji.

Współczesne ZZL jest silnie oparte na zasobowej teorii organizacji. Koncentruje to więc uwagę na problemie kompetencji. Kluczową sprawą w przypadku pracowników organizacji kultury i sztuki w obszarze ZZL są właśnie kompetencje. Często to od zdolności i umiejętności pracowników zależy powodzenie organizacji, a skutki trafionych i nietrafionych inwestycji w zasoby ludzkie w organizacjach kultury i sztuki są szczególnie widoczne. Dla potrzeb niniejszego opracowania dokonano rozróżnienia pomiędzy pracownikami administracyjnymi organizacji kultury i sztuki oraz artystami, współpracującymi z określonymi organizacjami. W przypadku tej pierwszej grupy pracowników procesy zarządzania zasobami ludzkimi charakterystyczne dla innych organizacji gospodarczych wydają się adekwatne; odmiennego podejścia wymagają jednak relacje z artystami.

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach zakłada wykorzystanie przynajmniej dwóch kluczowych dokumentów. Pierwszym z nich jest opis stanowiska pracy, drugim profil kompetencyjny [Sidor-Rządowska, 2011]. Kluczowym procesem pozwalającym na stworzenie profilu kompetencyjnego jest identyfikacja i opis kompetencji, które są niezbędne dla wykonywania obowiązków i zadań na stanowisku pracy. Szczególnie istotne jest w tym względzie precyzyjne określenie kompetencji, przy czym w przypadku artystów (np. muzyków) trudno określić ich oczekiwane poziomy, a sama ocena stopnia spełnienia kompetencji miałaby charakter silnie subiektywny.

Rekrutacja pracowników jest zazwyczaj rozumiana jako procesy identyfikacji i przyciągnięcia pożądanej z perspektywy organizacji liczby kandydatów o określonych kompetencjach. Stanowi ona wprowadzenie do procesów selekcji i łącznie z nimi zapewnia organizacji właściwe kompetencje. W odniesieniu do kluczowych pracowników organizacji kultury i sztuki może pojawić się obiektywna trudność przeprowadzenia zarówno procesów selekcji, jak i oceny okresowej, ze względu na konieczność dokonania ewaluacji na podstawie kryteriów subiektywnych lub wręcz niemierzalnych. Tymczasem to właśnie możliwość pomiaru kompetencji kandydata i porównania ich z wymaganiami stanowi podstawę nowoczesnych metod selekcji (assessment center, test próbek pracy) [por. Anderson i Goltsi, 2006].

Socjalizacja, następująca zazwyczaj po nawiązaniu stosunku pracy, pełni funkcje informacyjne i wprowadzające w życie organizacji [Hooi, 2009]. Podstawę dla jej prowadzenia stanowi opis stanowiska pracy i m.in. opisy wymagań, a takie dokumenty trudno jest precyzyjnie opracować dla stanowisk artystycznych, dlatego także prowadzenie tego procesu personalnego może narażać na trudności. Problematyka doskonalenia pracowników jest integralnym elementem koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi [Benevene i Cortini, 2010] oraz zakłada świadome i celowe podnoszenie kompetencji pracowników sprzyjających wzrostowi organizacji. Podporządkowanie rozwoju artystów wizji osób kierujących organizacjami kultury i sztuki wpływa na swobodę działania tych pierwszych; bezzasadnym wydaje się także ograniczanie szeroko pojmowaną polityką rozwoju (czy szkoleniową) trudno mierzalnych kompetencji posiadanych przez artystów.

Także proces zwolnień pracowniczych wymaga redefinicji z perspektywy organizacji kultury i sztuki. Już sam termin „zwolnienie” nie oddaje w pełni natury zaprzestania współpracy pomiędzy utalentowanym pracownikiem a organizacją kultury i sztuki.

Podsumowując powyższe rozważania, należy wskazać, że sam katalog praktyk zarządzania zasobami ludzkimi prezentowany w literaturze odpowiada zakresowi działań podejmowanych przez organizacje kultury i sztuki, lecz z drugiej strony konkretne rozwiązania stosowane w organizacjach gospodarczych nie przystają do specyfiki opisywanych organizacji. Wydaje się, że spojrzenie na problematykę zarządzania zasobami ludzkimi w kulturze i sztuce przez pryzmat zarządzania talentami, czyli pracownikami charakteryzującymi się szerokim i trudno opisywalnym spektrum kompetencji, wybitnych zdolności, może przynieść wiele korzyści. W kolejnym punkcie niniejszego artykułu zostanie pokrótce przedstawiona specyfika kształtowania relacji z utalentowanymi pracownikami w organizacjach.

2. Zarządzanie talentami w organizacji: synteza krótkiej historii badań

Dyskusje dotyczące zarządzania talentami toczą się głównie wokół kwestii definicyjnych; znaczenia zarządzania talentami dla różnych grup badaczy; natury zarządzania talentami – elitarniej (*exclusive*), przeznaczonej dla wybranej grupy pracowników, lub egalitarnej (*inclusive*), zakładającej, że każdy pracownik ma talent i zarządzanie powinno to uwzględniać; zastosowania teorii wymiany społecznej (*social exchange theory*) do zarządzania talentami oraz wykorzystania krytycznego podejścia do zarządzania talentami w związku wieloma „półprawdami” i niepopartymi w teorii założeniami [Dries, 2013]. Z drugiej strony literatura zawiera wiele modeli opracowanych głównie przez praktyków gospo-

darczych i teoretyków, wskazujących, w jakim kierunku powinny ewoluować organizacyjne rozwiązania w opisywanym obszarze [France, Leahy i Parsons, 2009]. Podsumowując, badania nad zarządzaniem talentami zmierzają w różnych, często niepowiązanych ze sobą kierunkach, co wydaje się uprawnione w świetle konstatacji czynionych przez Dries [2013].

Wśród typowego katalogu działań podejmowanych w obszarze zainteresowania zarządzania talentami wyszczególnia się zazwyczaj funkcje spełniane typowo przez zarządzanie zasobami ludzkimi. Romans i Lardner [2005], wykorzystując klasyczną koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi, sugerują zdefiniowanie talentu, określenie, identyfikację i przyciągnięcie odpowiednich osób, wdrożenie (socjalizację), ocenianie, rozwijanie i stosowanie praktyk coachingu, wynagradzanie, utrzymywanie i motywowanie oraz promowanie lub przenoszenie na inne stanowiska. Podobnie Frank i Taylor [2004] wskazują na rekrutację i selekcję, szkolenia i rozwój, uczciwe traktowanie i utrzymywanie jako na kluczowe procesy tworzące opisywany konstrukt. Heinen i O'Neil [2004] podkreślają z kolei konieczność oceny i analizy strategii organizacji, definiowanie talentu, kompetencji, pomiar efektywności praktyk zarządzania talentami, diagnozę luk w zasobach (talentach) i w procesach oraz wynikające z tego sformułowanie priorytetów w odniesieniu do zarządzania talentami. Poczowski [red., 2008] wymienia jedynie trzy, ogólnie zdefiniowane procesy tworzące zarządzanie talentami, a zalicza do nich: pozyskiwanie, zatrzymywanie i rozwój. Berger i Berger [red., 2004] wyszczególniają identyfikację, selekcję, rozwój i utrzymywanie osób osiągających ponadprzeciętne wyniki jako kluczowe procesy zapewniające sukces organizacji.

Podstawowe wnioski z przeprowadzonego, bardzo okrojonego przeglądu opracowań przedstawiających istotę zarządzania talentami są następujące. Po pierwsze, autorzy nie są zgodni co do katalogu działań podejmowanych w obszarze zarządzania talentami, lecz trzon tych praktyk stanowią: stworzenie definicji pracownika utalentowanego, identyfikacja pracowników utalentowanych (stworzenie puli talentów), przyciągnięcie i pozyskanie talentu (rekrutacja i selekcja), wprowadzenie talentu do pracy (socjalizacja), szeroko rozumiane utrzymywanie (w tym wynagradzanie, rozwój), ocena wyników pracy talentów oraz promowanie i wreszcie rozstania z talentami.

Po drugie, opisy praktyk są zazwyczaj formułowane na bardzo dużym poziomie ogólności, co utrudnia podejmowanie właściwych decyzji osobom posiłkującym się wskazówkami. Po trzecie, badane procesy w obszarze zarządzania talentami są ilustracjami praktyk stosowanych w organizacjach różnego typu bez stwierdzenia, na ile te praktyki są skuteczne i w jakim stopniu prowadzą do satysfakcjonujących wyników organizacyjnych.

3. Próba konceptualizacji alternatywnego spojrzenia na podstawowe procesy zarządzania ludźmi w organizacjach kultury i sztuki

W poniższej tabeli 1 syntetycznie przedstawiono porównanie tradycyjnego spojrzenia na procesy zarządzania zasobami ludzkimi w zestawieniu z sugestiami płynącymi z wyłaniającego się podejścia zarządzania talentami i specyfiki zarządzania w organizacjach kultury i sztuki.

Tabela 1. Porównanie podstawowych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach z zarządzaniem talentami w jednostkach kultury i sztuki

Element	Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach	Zarządzanie talentami w organizacjach kultury i sztuki
Kompetencje	Szczegółowy profil kompetencyjny oparty na kryteriach obiektywnych, karta opisu stanowiska pracy	Organizacyjna definicja talentu, podkreślająca to, co jest istotne dla organizacji, możliwości operjonalizacji pożądanych kompetencji zależne od ich natury, brak profilu kompetencyjnego
Rekrutacja i selekcja	Rekrutacja i selekcja jednakowo ważna, istotniejszy odpowiedni dobór, decydujący o końcowym dopasowaniu pomiędzy pracownikiem a pracą	Kluczowa rola identyfikacji i przyciągnięcia określonych uprzednio talentów, brak procesów selekcji realizowanych zgodnie ze wskazówkami ZZL
Socjalizacja	Wspomagająca, informująca, zapobiegająca fluktuacji wynikającej z braku dopasowania osoba-stanowisko	Ciągłe procesy utrzymujące zainteresowanie
Wynagradzanie	Wiele koncepcji, kluczowa rola wynagradzania za kompetencje, płaca uzależniona rynkowo oraz zależna od trudności i złożoności pracy	Brak danych z rynku, wynagradzanie negocjowane, uzależnione przede wszystkim od wyników i w dużej mierze oczekiwań oraz historycznych osiągnięć talentu
Ocenianie	Sformalizowane, okresowe, oparte na jasnych oczekiwaniach dotyczących efektywności i potencjału	Niesformalizowane lub mało sformalizowane, uzależnione od etapu projektu/ procesu, związek z wynikami pracownika słaby, oceniany jest efekt po zaprzestaniu współpracy
Rozwój (szkolenia)	Sformalizowany, ukierunkowany na rozwój kompetencji niezbędnych organizacji	Nisko sformalizowany, oparty na zainteresowaniach talentu, otwierający „nowe możliwości” i poszerzający perspektywę
Awansowanie	Ścieżki karier, liniowe, planowe, przesunięcia międzyfunkcyjne	Brak ścieżek karier, intensyfikacja współpracy lub współpraca w innych polach, zmiana warunków zatrudnienia na korzystniejsze dla talentu
Zwalnianie	Rozwiązanie umowy o pracę, zazwyczaj bez możliwości „powrotu”	Rozstanie, troska o dobre relacje w przyszłości, utrzymywanie kontaktu po zakończonym projekcie

Źródło: Opracowanie własne.

Natura talentu w organizacjach kultury i sztuki implikuje istotne trudności w tworzeniu profili kompetencyjnych. Można więc zasadnie sugerować, by zamiast tworzyć precyzyjne narzędzia, podjąć wysiłek określenia, opierając się na misji i wizji organizacji, czego oczekuje się od talentu. Na gruncie zarządzania talentami podejście takie może być określone jako tworzenie organizacyjnej definicji talentu, która wyznacza kierunek poszukiwań, nie zamyka jednak możliwości akceptacji oferty współpracy z twórcą, który nie mieści się w wąskiej definicji wynikającej z profilu kompetencyjnego [Iles, Chuai i Preece, 2010].

Kluczowym zadaniem organizacji po stworzeniu definicji talentu jest identyfikacja wybitnych jednostek w otoczeniu i zainteresowanie ich współpracą. W przeciwieństwie do podkreślanej roli selekcji w typowych opracowaniach z zakresu ZZL, w przypadku organizacji kultury i sztuki ważniejsze wydają się właściwie prowadzone procesy rekrutacji, w której dzięki szeregowi zabiegów stara się pozyskać zainteresowanie wybitnych jednostek. Procesy selekcji są w tym przypadku pomocnicze względem procesów identyfikacji, a sama procedura oparta na rozmowie miałaby na celu bardziej poznanie się obu stron niż ocenę kompetencji talentu i mogłaby przebiegać zgodnie z sugestiami np. Adobora [2004].

Następnie, po procesie pozyskania talentu konieczne jest jego wprowadzenie do organizacji. Socjalizacja pełni zazwyczaj funkcję informacyjną i zapobiegającą fluktuacji, w przypadku talentów w organizacjach kultury i sztuki uwaga powinna być poświęcona budowaniu wzajemnego zaufania, utrzymywaniu zainteresowania współpracą i informowaniu. Talenty w organizacjach kultury i sztuki są wynagradzane na różne sposoby. Zazwyczaj wynagrodzenie jest pochodną posiadanych kompetencji, wyników pracy, trudności i złożoności pracy oraz popytu na określone kwalifikacje na rynku pracy. W przypadku talentu zasadnym wydaje się indywidualne negocjowanie stawki wynagrodzenia pozostawiające znaczącą swobodę i elastyczność, choć naturalnie może to grozić nadmiernym wynagrodzaniem, jak to jest w przypadku menedżerów wyższego szczebla w dużych organizacjach [Elson i Ferrere, 2013]. Zasięgnięcie informacji wśród znajomych na temat wynagrodzeń określonych grup artystów jest zasadne, by uniknąć wzmiankowanej powyżej sytuacji nadmiernego opłacania.

Ocenianie talentów następuje zazwyczaj po realizacji pewnej części zadania lub całości projektu realizowanego przez organizację. Budowa tradycyjnego systemu ocen okresowych dla potrzeb oceny efektywności prac talentu wydaje się bardzo trudna, choć literatura przewiduje rozwiązania dostosowane do potrzeb [Vural, Vardarlier i Aykir, 2012]. Bardziej zasadne wydaje się jednak rozliczanie przez pryzmat rzeczywiście uzyskanych rezultatów, czyli np. frekwen-

cji, odbioru społecznego, czy przychodów uzyskanych ze sprzedaży, niż samego nakładu pracy czy kompetencji.

Procesy rozwojowe, powiązane ze szkoleniami, są zazwyczaj pokrywane z funduszy organizacji zatrudniającej, jednak w odniesieniu do nietrwałych więzi pomiędzy organizacją a talentem oraz wzmiankowanej już specyfiki kompetencji osób utalentowanych bardziej zasadne jest pozostawienie w tym zakresie większej swobody drugiej stronie relacji. Wszelkiego rodzaju akcje rozwojowe skierowane na poszerzanie horyzontów, zmianę sposobów działania będą bez wątpienia cenne [Williams-Lee, 2008].

W odniesieniu do talentów w organizacjach kultury i sztuki trudno mówić o ścieżkach karier w ramach jednej organizacji czy planowaniu sukcesji. Naturalną konsekwencją dobrych wyników w pracy jest podejmowanie dalszej współpracy lub, w miarę zainteresowań i możliwości talentu, praca w innych, pokrewnych lub odległych polach.

Ostatnim, lecz nie najmniej istotnym elementem procesu zarządzania talentami w organizacjach kultury i sztuki jest proces rozstania. Szczególnie ważne wydaje się na etapie rozstania zadbanie, by talent dalej był zainteresowany współpracą z organizacją, czyli tworzenie warunków dla przyszłych przedsięwzięć. Odejścia pracowników oraz różnorodne praktyki z tym związane opisane są np. u Batta i Colvina [2011].

Podsumowanie

Organizacje kultury i sztuki są podmiotami wysoce specyficznymi, a zatrudnieni w nich pracownicy są kluczem do ich sukcesu. Sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi w tych jednostkach jest jednak szczególnie trudne, zważywszy na dużą rolę indywidualności – talentów. To ci pracownicy, wyposażeni w unikalną wiedzę, umiejętności, zdolności, są zdolni do przyciągania odbiorców do organizacji kultury i sztuki.

W artykule zaproponowano autorskie podejście do zarządzania relacjami z szeroko pojmowaną grupą artystów. Jest ono oparte na przeprowadzonych studiach literatury z zakresu problematyki zarządzania talentami, a skuteczność wytycznych i wskazówek dotyczących traktowania tej szczególnej grupy osób nie została do tej pory zweryfikowana empirycznie. Koncepcja, oparta na analizie literatury nosi zatem znamiona propozycji, przy czym doświadczenia innych podmiotów gospodarczych, stosujących od lat zarządzanie talentami, wskazują, że mogą być one potencjalnie użyteczne.

Na płaszczyźnie teoretycznej w niniejszym artykule podjęto temat nieporuszony do tej pory w literaturze. Z tego względu przedstawiona koncepcja może

stanowić podstawę do dalszych badań, zarówno teoretycznych, pogłębiających i rozwijających przedstawiony konstrukt, jak i praktycznych. Jak można zaobserwować, wytyczne w tabeli zbudowane są na zasadzie sprzeczności, co implikuje możliwość zastosowania podejścia opartego na sprzecznościach strategicznych [por. Bratnicki, 2001].

Pomimo słabości – wycinkowego potraktowania tematu nieopartego wynikami badań empirycznych, wydaje się, że zaprezentowane obszary są kluczowe dla zarządzania talentami w instytucjach kultury i sztuki, a umiejętnie rozwijane i stosowane mogą sprzyjać osiągnięciu przez opisywane organizacje szeroko rozumianych sukcesów.

Literatura

- Adobor H. (2004), *Selecting Management Talent for Joint Ventures: A Suggested Framework*, „Human Resource Management Review”, Vol. 14, Iss. 2.
- Anderson N., Goltsi V. (2006), *Negative Psychological Effects of Selection Methods: Construct Formulation and an Empirical Investigation into an Assessment Center*, „International Journal of Selection and Assessment”, Vol. 14, No. 3.
- Batt R., Colvin A.J. (2011), *An Employment Systems Approach to Turnover: Human Resources Practices, Quits, Dismissals, and Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 54, No. 4.
- Belfiore E. (2002), *Art as a Means of Alleviating Social Exclusion: Does it Really Work? A Critique of Instrumental Cultural Policies and Social Impact Studies in the UK*, „International Journal of Cultural Policy”, Vol. 8, No. 1.
- Benevene P., Cortini M. (2010), *Human Resource Strategic Management in NPOs: An Explorative Study on Managers' Psychosocial Training*, „Journal of Workplace Learning”, Vol. 28, Iss. 8.
- Berger L.A., Berger R.B., red. (2004), *The Talent Management Handbook. Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting your Best People*, McGraw-Hill, New York.
- Bratnicki M. (2001), *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, Gnome, Katowice.
- Dries N. (2013), *The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda*, „Human Resource Management Review”, Vol. 23, No. 4.
- Elson C.M., Ferrere C.K. (2013), *Executive Superstars, Peer Groups, and Overcompensation: Cause, Effect, and Solution*, „Journal of Corporate Law”, August 7.
- France D.R., Leahy M., Parsons M. (2009), *Attracting, Developing and Retaining Talent*, „Research-Technology Management”, Vol. 52, Iss. 6.
- Frank F.D., Taylor C.R. (2004), *Talent Management: Trends that will Shape the Future*, „HR Human Resource Planning”, Vol. 27, No. 3.

- Gstraunthaler T., Piber M. (2012), *The Performance of Museums and other Cultural Institutions. Numbers or Genuine Judgements?* „International Studies of Management and Organization”, Vol. 42, No. 2.
- Heinen J.S., O'Neill C. (2004), *Managing Talent to Maximize Performance*, „Employment Relations Today”, Vol. 31, No. 2.
- Hooi L.W. (2009), *Technical Training in the MNCs in Malaysia: A Case Study Analysis of the Petrochemical Industry*, „Journal of European Industrial Training”, Vol. 34, No. 4.
- Iles P., Chuai X., Preece D. (2010), *Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers*, „Journal of World Business”, Vol. 45, No. 2.
- Pocztowski A., red. (2008), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Reussner E.M. (2003), *Strategic Management for Visitor-oriented Museums*, „International Journal of Cultural Policy”, Vol. 9, Iss. 1.
- Romans J., Lardner L. (2005), *Integrated Talent Management at BD Japan: How a Holistic Approach to Talent Management Built a High Performance Culture*, „Strategic HR Review”, Vol. 4, No. 5.
- Sidor-Rządkowska M. (2011). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Thorsby D. (2004), *Assessing the Impacts of a Cultural Industry*, „Journal of Arts Management, Law, and Society”, Vol. 34, Iss. 3.
- Vural Y., Vardarlier P., Aykir A. (2012), *The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System Over Employee Commitment*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 58.
- Williams-Lee A. (2008), *Accelerated Leadership Development Tops the Talent Management Menu at McDonald's*, „Global Business and Organizational Excellence”, Vol. 27, Iss. 4.

TALENT MANAGEMENT IN ART AND CULTURE

Summary: Human resources play important role in art and culture organizations. Therefore, appropriate management of human resources becomes a fundamental challenge for managers of these institutions. However, literature does not support managers with appropriate theories on how to manage human resources in such organizations and the HRM theory itself does not fit their specificity. On the basis of literature review I suggest a conception of employment of talent management theory in art and culture organizations. The result is the conceptual model of talent management in abovementioned institutions.

Keywords: talent management, art and culture, human resource management.