

Mazurkiewicz, Anna

Working Paper

Kształtowanie kariery pracownika utalentowanego w osiaganiu przewagi konkurencyjnej przez wspolczesne przedsiebiorstwa

Institute of Economic Research Working Papers, No. 76/2017

Provided in Cooperation with:

Institute of Economic Research (IER), Toruń (Poland)

Suggested Citation: Mazurkiewicz, Anna (2017) : Kształtowanie kariery pracownika utalentowanego w osiaganiu przewagi konkurencyjnej przez wspolczesne przedsiebiorstwa, Institute of Economic Research Working Papers, No. 76/2017, Institute of Economic Research (IER), Toruń

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/219899>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>



Institute of Economic Research Working Papers

No. 76/2017

**Kształtowanie kariery pracownika utalentowanego w
osiąganiu przewagi konkurencyjnej przez współczesne
przedsiębiorstwa**

Anna Mazurkiewicz

Article prepared and submitted for:

9th International Conference on Applied Economics Contemporary Issues in Economy, Institute of Economic Research, Polish Economic Society Branch in Toruń, Faculty of Economic Sciences and Management, Nicolaus Copernicus University, Toruń, Poland, 22-23 June 2017

Toruń, Poland 2017

Anna Mazurkiewicz
annam@ur.edu.pl
University of Rzeszów,
Rejtana str. 16c, 35-959 Rzeszów, Poland
Faculty of Economics, Department of Economic Investments and Strategic Management.

Kształtowanie kariery pracownika utalentowanego w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej przez współczesne przedsiębiorstwa

JEL Classification: *M12; M51; M53*

Keywords: *talent, zarządzanie talentami, zarządzanie karierą, współczesne modele karier, przewaga konkurencyjna*

Abstract

Tło badań: W gospodarce opartej na wiedzy o konkurencyjności przedsiębiorstw w coraz większym stopniu decyduje umiejętność korzystania z posiadanych zasobów. Szczególna rola przypisywana jest zasobom o charakterze niematerialnym. Zasobem strategicznie ważnym we współczesnym przedsiębiorstwie jest talent – pracownik utalentowany.

Zasoby jednak nie są cenne same w sobie, lecz mają znaczenie w aspekcie działań ukierunkowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Pozyskanie i zatrzymanie pracowników utalentowanych, ze względu na ich wybitność, staje się jednym z największych wyzwań w wielu przedsiębiorstwach. Uwzględniając specyficzne ich cechy, potrzeby i oczekiwania, zagadnieniem o charakterze kluczowym staje się stworzenie możliwości realizacji kariery.

Cel artykułu: Celem opracowania jest wykazanie znaczenia kariery jednostek utalentowanych dla przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa. Jego realizacja dokonana zostanie w wyniku przedstawienia talentu jako źródła przewagi konkurencyjnej. Ukazane zostanie znaczenie współczesnych modeli kariery dla jednostek utalentowanych, jak również z perspektywy przedsiębiorstwa.

Metodologia/metody: Artykuł ma charakter teoretyczny. Przedmiotowe rozważania przeprowadzone zostały na podstawie analizy literatury przede wszystkim z zakresu nauk o zarządzaniu: zarządzania strategicznego oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Ważne uzupełnienie przeprowadzonych rozważań stanowiły spostrzeżenia sformułowane w literaturze z zakresu psychologii. Zastosowano metodę rozumowania dedukcyjnego. Skonfrontowano nowe trendy w zarządzaniu karierą pracowników we współczesnych organizacjach z założeniami przyjmowanymi w

zarządzaniu talentami, uwzględniając kontekst strategiczny funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Wyniki badań: Kariera stanowi nadal środek do realizacji zamierzeń strategicznych organizacji, zwłaszcza w okresie trwającej „wojny o talenty”. Tymczasowość relacji zatrudnienia oraz duża mobilność pracowników utalentowanych sprawiają, że w przypadku tej grupy pracowników organizacje powinny dążyć do budowania relacji długoterminowych w wyniku zarządzania ich karierą wewnątrz organizacji. Takie kształtowanie karier przyczyni się do realizacji zamierzeń strategicznych przedsiębiorstwa.

Wprowadzenie

Nasilająca się konkurencja na rynkach światowych powoduje wzrost zainteresowania utrzymaniem przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej, odróżniającej daną organizację od pozostałych i jednocześnie umożliwiającej jej funkcjonowanie i rozwój (Smith & Flanagan, 2006). W okresie nasilającej się globalizacji staje się to oraz trudniejsze (Švárová & Vrchota, 2013). Presja ze strony konkurentów oraz porównywalność i możliwość powielania zasobów (Sołoducho-Pelc, 2014), stają się przyczyną poszukiwania źródeł przewagi w zasobach wewnętrznych przedsiębiorstwa, którym nadaje się charakter priorytetowy (por. Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Wzrasta znaczenie zwłaszcza czynników niematerialnych.

Zasoby, aby stały się źródłem przewagi konkurencyjnej, powinny być cenne, rzadkie, trudne do imitacji oraz nie posiadać substytutów (Barney, 1991). Gubman (1998) akcentuje, że jedynym zasobem, koniecznym i jednocześnie wystarczającym do realizacji strategii są pracownicy. Jako zasób o znaczeniu krytycznym Zuboff (1988) wskazuje pracowników utalentowanych, występujących na wszystkich poziomach organizacji (Stewart, 1997).

Zasoby nie są cenne same w sobie, lecz mają znaczenie w aspekcie działań ukierunkowanych na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Uwzględniając specyficzne cechy jednostek utalentowanych, zagadnieniem o charakterze kluczowym staje się stworzenie możliwości realizacji kariery – adekwatnej do potrzeb i oczekiwań talentów i jednocześnie wspierających realizację zamierzeń strategicznych organizacji.

Celem opracowania jest wykazanie znaczenia kariery jednostek utalentowanych dla przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa. Jego realizacja dokonana zostanie w wyniku przedstawienia talentu jako źródła przewagi konkurencyjnej. Ukazane zostanie znaczenie współczesnych modeli kariery dla jednostek utalentowanych, jak również z perspektywy przedsiębiorstwa.

Metoda badań

Artykuł ma charakter teoretyczny. Rozważania przeprowadzone zostały na podstawie analizy literatury, przede wszystkim z zakresu nauk o zarządzaniu. Ważne uzupełnienie przeprowadzonych rozważań stanowiły spostrzeżenia sformułowane w literaturze z zakresu psychologii. Zastosowano metodę rozumowania dedukcyjnego. Skonfrontowano nowe trendy w zarządzaniu karierą pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach z założeniami przyjmowanymi w zarządzaniu talentami, czego dokonano uwzględniając kontekst strategiczny.

Talent jako źródło przewagi konkurencyjnej

Talent w organizacji utożsamiany jest z imponującymi, ponadprzeciętnymi osiągnięciami (Simonton, 2011). Talent, jako osoba o dużym potencjale, znacznie przekracza oczekiwania organizacji obecnie i przewiduje się, że również w przyszłości (Berger & Berger, 2011). Interpretowany jest również jako suma zdolności danej osoby, jej wewnętrzne dary, umiejętności, wiedza, doświadczenie, inteligencja, osąd, postawy, charakter i starania. Suma ta obejmuje także zdolność do nauki i rozwoju. Cechy te tworzą w rezultacie ponadprzeciętną wartość (Michaels et al., 2001).

W kontekście organizacyjnym, pojęcie talentu dotyczy przede wszystkim jego znaczenia dla bieżącego i przyszłego funkcjonowania organizacji – na skutek dysponowania ponadprzeciętnym potencjałem możliwe jest osiągnięcie wysokich wyników, tworzenie wartości dodanej, utrzymanie pozycji konkurencyjnej. Talentem określanym jest pracownik, który w sposób szczególnie oddziałuje na wzrost wartości organizacji – Abrudan i Matei (2009) akcentują, że pracownicy utalentowani generują do trzech razy wyższy zysk niż pozostali zatrudnieni.

Przedstawiona interpretacja ukazuje, że talent spełnia wszystkie kryteria zasobu o charakterze strategicznym. Korzystanie z potencjału talentów i uzyskiwanie przez nich wysokich wyników wymaga dodatkowo uwzględnienia ich potrzeb i oczekiwań wobec organizacji (Uren, 2011), co umożliwia zarządzającym dostosowanie rozwiązań do indywidualnych preferencji. Właściwie zaplanowane i wdrożone działania przyczyniają się do wzrostu motywacji i zapobiegają odejściom talentów z organizacji (Branham, 2005).

Stąd istotne stają się działania dotyczące zarządzania talentami, a znaczenie talentu odzwierciedla się w procesie doskonalenia realizacji strategii organizacji oraz w jego wpływie na wyniki organizacji (Paauwe & Richardson, 1997). Wyniki te kształtowane są przez wyniki indywidualne,

które z kolei stanowią funkcję zdolności pracownika, jego motywacji oraz stwarzanych mu szans do działania (Boselie *et al.*, 2005). Określenie jednostki jako utalentowanej związane jest z posiadaniem przez nią wysokiego – ponadprzeciętnego – poziomu oczekiwanych zdolności, a identyfikacja kluczowych pozycji oznacza, że stwarzane są jej możliwości kreowania wyników organizacji. Stąd zasadniczym zagadnieniem staje się motywacja (Collings & Mellahi, 2009).

Motywacja wewnętrzna stanowi podstawę skutecznego i efektywnego działania pracownika, powinno się zatem tworzyć warunki dla jej wzbudzenia. Aby to uczynić, niezbędna jest znajomość potrzeb jednostek utalentowanych. Jednostki, które dostrzegają silny związek między wartościami indywidualnymi i organizacyjnymi, są bardziej zaangażowane na rzecz organizacji (Collings & Mellahi, 2009). Są emocjonalnie związane z organizacją, potrafią dostosować swoje cele do celów organizacji (Katayani & Nirmala Rani, 2016).

Umiejętność definiowania potrzeb talentów, odkrywania różnych źródeł talentu, rozwoju talentu, rozmieszczenia go w sposób, który angażuje i łączy ludzi wokół realizacji istotnych celów, jak również powiązanie tych umiejętności ze strategią organizacji oraz włączenie jednostek utalentowanych w działania operacyjne, czyni z nich źródło długotrwałej przewagi konkurencyjnej (Cheese *et al.*, 2008). Z kolei braki w talentach są postrzegane jako główne zagrożenia dla ekspansji przedsiębiorstwa.

Uogólniając, wskazać można za Boudreau (2003), że zarządzanie talentami przyczynia się do osiągnięcia korzyści finansowych, zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej, wykraczając jednocześnie tradycyjne miary sukcesu organizacji – umożliwia zaspokojenie potrzeb poszczególnych grup interesariuszy zarówno obecnie, jak i w przyszłości.

Kariera jednostki utalentowanej i jej znaczenie dla przedsiębiorstwa

Stwarzanie jednostce utalentowanej możliwości realizacji kariery przyczynia się nie tylko do osiągnięcia korzyści przez organizację przez długi okres, sprzyja także samorealizacji. Kluczowa rola w rozwoju talentu przypisywana jest aktywności własnej (Duckworth *et al.*, 2007; Gagné, 2000; Tsay & Banaji, 2011).

Aktywności tej wymaga jednocześnie kształtowanie kariery przez jednostkę utalentowaną. Tradycyjna kariera realizowana była w niewielu organizacjach (jednej, dwóch), a za zarządzanie nią odpowiedzialna była organizacja (Sullivan, 1999). Zmiany na rynku pracy oraz zachodzące w relacjach zatrudnienia powodują, że kariera współcześnie postrzegana jest

w większym stopniu jako własność jednostki. Odpowiedzialność za jej kształt i przebieg przesunięta została w stronę jednostki. Nadal jednak, jest ona planowana i zarządzana w organizacji. Przy czym w miejsce zapewnienia kariery, polegającej na stabilnym zatrudnieniu, oferowane są możliwości rozwoju. Z perspektywy indywidualnej zmiana ta polega na odejściu od zaangażowania na rzecz organizacji w kierunku zobowiązań, które mogą dotyczyć różnych aspektów życia (Baruch, 2004).

Kariera współcześnie posiada zabarwienie podmiotowe. Spostrzeżenie to jest szczególnie istotne w odniesieniu do jednostek wybitnych, skłonnych odejść z organizacji, jeżeli nie zostaną im zapewnione możliwości realizacji indywidualnych celów. Konieczne jest zatem uwzględnienie potrzeb i oczekiwań talentów w realizacji zamierzeń strategicznych organizacji, co służy dostosowaniu praktykowanych rozwiązań do indywidualnych preferencji.

Odejścia talentów stanowią poważne zagrożenie w kontekście powstania braków ilościowych i jakościowych w kapitale ludzkim. Organizacja traci wówczas nie tylko cenne i rzadkie zasoby, lecz mogą one zostać wykorzystane przez jej konkurentów. Stanowi to ryzyko utraty przewagi konkurencyjnej. Stąd ważne jest budowanie więzi pracowników z organizacją i wzmacnianie ich zaangażowania organizacyjnego.

Nowe modele karier uwzględniają różne możliwości wyboru. Ścieżki kariery tworzone są w tym czasie, przestrzeni, które uznane zostaną przez jednostkę za korzystne. W tym kontekście akcentuje się znaczenie przede wszystkim kariery proteuszowej oraz kariery bez granic.

Kariera proteuszowa określana jest jako zarządzana przez osobę, bazująca na indywidualnie zdefiniowanych celach, obejmująca całą przestrzeń życiową, ukierunkowana przez sukces psychologiczny, nie zaś obiektywny, taki jak wynagrodzenie czy władza (Briscoe & Hall, 2006). Identyfikowana jest przez częstą zmianę, inwencję własną, samodzielną pracę (Hall, 2002). Model ten zapewnia swobodę i niezależność działania oraz różnorodność doświadczeń stanowiących podstawę do dalszego doskonalenia zawodowego. Eksponuje znaczenie potencjału pracownika, istotnego dla realizacji jego kariery, co ma szczególne znaczenie w przypadku jednostek utalentowanych.

Ze względu na coraz większą przenikalność granic organizacji, współcześnie znaczenie zyskuje również kariera bez granic. Opisywana jest ona jako nieograniczona, niepowiązana z jedną organizacją, nie charakteryzująca się uporządkowaną sekwencją, oznaczona w mniejszym stopniu przez pionową koordynację oraz stabilność (Briscoe & Hall, 2006). Model ten jest odpowiedni dla jednostek utalentowanych, dla których znalezienie zatrudnienia u innego pracodawcy nie jest problematyczne, ze względu na ich dużą wartość i jednocześnie dużą mobilność. Kariera bez granic stwarza

wiele możliwości rozwoju zawodowego, jednocześnie związana jest z negatywnymi konsekwencjami, w tym dla organizacji, co dotyczy zwłaszcza utraty zasobu strategicznie wartościowego.

Odpowiedzią na to wyzwanie jest zapewnienie możliwości realizacji kariery wewnątrz organizacji, związanej z umiejętnością samodzielnego zarządzania, zapewniającej realizację osobistych wartości, rozwój interpersonalny. Jednocześnie realizacja kariery niezwiązanej z jedną organizacją, stanowi duże wyzwanie dla organizacji, w których procesowi zarządzania talentami nadaje się charakter strategiczny.

W celu zatrzymania talentów w organizacji niezbędne staje się stworzenie warunków do realizacji ich potrzeb i oczekiwań, czyli skoncentrowanie uwagi na indywidualnych wynikach i indywidualnej odpowiedzialności, w tym za zarządzanie własną karierą. Jednocześnie, mając na uwadze, że talent w dużym stopniu kreuje wyniki przedsiębiorstwa i stanowi źródło jego przewagi konkurencyjnej, niezbędne jest stwarzanie warunków do przemieszczeń wewnątrzorganizacyjnych i oferowanie wielu praktyk zarządzania karierą (takich jak planowanie sukcesji, coaching, mentoring, rotacja, plany rozwoju indywidualnego, informacja o możliwościach rozwoju kariery, i inne) (De Vos & Dries, 2013). Oznacza to, że w przypadku jednostek utalentowanych, skoncentrować się należy przede wszystkim na zagadnieniach charakterystycznych dla kariery proteuszowej. Zagadnienia podejmowane w tematyce kariery bez granic odnieść natomiast należy do danej organizacji. Takie podejście umożliwi zaspokojenie potrzeb jednostek utalentowanych. Jednocześnie kształtowanie ich kariery przyczyni się do realizacji zamierzeń strategicznych organizacji.

Wnioski końcowe

Cechy charakterystyczne dla jednostek utalentowanych, lecz również warunki stwarzane przez organizację, powodują, że talenty osiągają ponadprzeciętne wyniki. Ma to istotne znaczenie dla wyników na poziomie organizacyjnym.

Jednostki utalentowane cechuje duży potencjał do rozwoju. Skorzystanie przez organizację z tego potencjału wymaga wsparcia z jej strony poprzez zapewnienie zróżnicowanych możliwości rozwoju. Kluczowym zagadnieniem w tym zakresie jest stwarzanie możliwości realizacji kariery. Jednocześnie duża mobilność tej grupy pracowników akcentuje konieczność związania talentów z organizacją.

W procesie kształtowania kariery jednostek utalentowanych, istnieje potrzeba uwzględnienia indywidualnych dążeń, co umożliwi karierę proteuszową, za którą odpowiedzialna jest przede wszystkim jednostka jako jej

realizator. Równocześnie, kariery nie są całkowicie nieograniczone, gdyż realizowane są w określonym, sformalizowanym kontekście organizacyjnym. Zapewnienie warunków do realizacji kariery w organizacji kreuje więc jednostek utalentowanych z organizacją, pozwalając na ochronę jej cennych zasobów.

Zagadnienie tradycyjnej kariery organizacyjnej nadal jest aktualne – karrera stanowi środek do realizacji zamierzeń strategicznych organizacji. Zainteresowanie nią wznaga niewątpliwie zarządzanie talentami. W odniesieniu do tej grupy pracowników, niezbędne staje się stosowanie takich praktyk zarządzania ich karierą, aby zatrzymać ich w organizacji i skorzystać z ich twórczego potencjału uwzględniając bieżące i przyszłe potrzeby organizacji. Współczesna kariera jednostki utalentowanej zyskuje zatem w większym stopniu charakter kariery proteuszowej niż kariery bez granic, umożliwiając wykorzystanie potencjału talentu dla budowania przewagi konkurencyjnej organizacji.

References

- Abrudan, M. M., & Matei, M. C. (2009). Talent management – a strategic priority. *Annals of Faculty of Economics*, 4(1).
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1). DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4).
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1). DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/13620430410518147>.
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2011). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*. New York: McGraw-Hill.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3).
- Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employee leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York: AMACOM.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>.
- Boudreau, J.W. (2003). Sustainability and the Talentship Paradigm: Strategic Human Resource Management Beyond the Bottom Line. *CAHRS Working Paper*, 03-21, Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Retrieved from <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/40> (01.03.2016)
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *Talent Powered Organization. Strategies for Globalization, Talent Management, and High Performance*. London-Philadelphia: Kogan Page.

- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4). DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9). DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.777537>.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6). DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>.
- Gagné, F. (2000). Understanding the Complex Choreography of Talent Development. In K. A. Heller, F. J. Mönks, R. J. Sternberg, & R. F. Subotnik (Eds.). *International Handbook of Giftedness and Talent*, Oxford: Elsevier.
- Gubman, E. L. (1998). *The talent solution: Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. New York: McGraw-Hill.
- Hall, D. T. (2002). *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Katyayani, J., & Nirmala Rani, T.N. (2016). A study on employee engagement among the employees of power sector with special reference to APSPDCL. *International Education & Research Journal*, 2(7).
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3).
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Simonton, D. K. (2011). Exceptional Talent and Genius. In T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm & A. Furnham (Eds.). *The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences*. Wiley-Blackwell. Retrieved from http://www.blackwellreference.com/public/book?id=g9781444334388_9781444334388 (05.03.2016).
- Smith, L. J., & Flanagan, G. W. (2006). *Creating Competitive Advantage: Give Customers a Reason to Choose You Over Your Competitors*. New York: Doubleday.
- Sołoducho-Pelc, L. (2014). Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday.
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3). DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500308>.
- Švárová, M., & Vrchota, J. (2014). Influence of competitive advantage on formulation business strategy. *Procedia Economics and Finance*, 12.

- Tsay, C.-J., & Banaji, M. R. (2011). Naturals and strivers: Preferences and beliefs about sources of achievement. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2010.12.010>.
- Uren, L. (2011). What talent wants: the journey to talent segmentation. *Strategic HR Review*, 10(6). DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/14754391111172805>.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2). DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. New York: Basic Books.