

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.  
Dylematy zarządzania kadrami  
w organizacjach krajowych  
i międzynarodowych.  
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Barbara Cibis  
Łamanie: Barbara Szłapka  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-584-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski:</b> Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
<b>Marzena Fryczyńska:</b> Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
<b>Karolina Gonera:</b> Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
<b>Piotr Górski:</b> Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
<b>Michał Igielski:</b> Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
<b>Zdzisława Janowska:</b> Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
<b>Marta Juchnowicz:</b> Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
<b>Tomasz Kawka:</b> Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
<b>Marek Kunasz:</b> Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
<b>Anna Lipka:</b> Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
<b>Gabriel Łasiński:</b> Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

<b>Alicja Miś:</b> Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents' global career – theoretical framework.....	122
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector .....	133
<b>Urban Pauli:</b> Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises.....	151
<b>Sylwia Przytuła:</b> Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary ....	163
<b>Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek:</b> Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study.....	173
<b>Izabela Różańska-Bińczyk:</b> Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units.....	186
<b>Katarzyna Stankiewicz:</b> Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork .....	197
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective .....	207
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective .....	219
<b>Marzena Stor, Adam Suchodolski:</b> Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
<b>Aneta Stosik:</b> Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market .....	247
<b>Janusz Strużyna, Izabela Marzec:</b> Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion .....	257
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities .....	269

---

<b>Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka:</b> Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management .....	280
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings .....	290
<b>Monika Wawer, Piotr Muryjas:</b> Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
<b>Agnieszka Wenerska:</b> Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

## Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

*Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.*

dr hab. Marzena Stor, prof. UE  
Katedra Zarządzania Kadrami  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan  
Katedra Zarządzania  
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi



**Alicja Miś**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
e-mail: alicja.mis@uek.krakow.pl

---

## **GLOBALNA KARIERA UTALENTOWANYCH PRACOWNIKÓW – TEORETYCZNE RAMY POJĘCIA**

---

## **TALENTS' GLOBAL CAREER – THEORETICAL FRAMEWORK**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.429.12

**Streszczenie:** Artykuł jest próbą zakreślenia ram teoretycznych pojęcia kariery utalentowanych pracowników widzianej w perspektywie międzynarodowej. Problematyka talentów, coraz częściej traktowana jako istotna z punktu widzenia rozwoju organizacji działającej na globalnym rynku, jest niewystarczająco zoperacjonalizowana w praktyce, co wynika z niejasnego desygnatu tego pojęcia. Nadto specyfika talentów i ich potrzeby rozwojowe są powiązane z charakterystyką organizacji zatrudniającej osoby utalentowane. Ich kariera ma za podstawę specyficzne cechy rozwijane intencjonalnie przez organizację lub samodzielnie przez jednostkę. Celem artykułu jest zatem zidentyfikowanie specyfiki rozwoju kariery osób utalentowanych realizowanej w środowisku międzynarodowym/multikulturowym. W szczególności chodzi o wskazanie desygnatu terminu kariera globalna/międzynarodowa osoby utalentowanej, form tej kariery i jej cech.

**Słowa kluczowe:** talent, kariera, globalna organizacja.

**Summary:** The article is an attempt to point out the theoretical framework of the concept of the career of talented workers seen in the international perspective. Talent issues are increasingly considered to be important from the point of view of the development of an organization that works in the global market. However, it is difficult to apply it in practice, due to the uncertainty about a meaning of this construct. Moreover, the specificity of talents and their development needs are related to the characteristics of the organization employing talented people. Their career is built on the basis of the specific features which are developed with intention by an organization or by an individual. Hence the aim of the article is to identify the specificity of the career development of talented persons undertaken in an international/global environment, in particular with regard to the indication of the definition of the global career of talented people, forms of this career and its characteristics.

**Keywords:** talent, career, global organization.

## 1. Wstęp

Rozwój kariery jest procesem ciągłym w toku życia, obejmującym aktywności jednostki polegające na poszukiwaniu, podejmowaniu decyzji i przyjmowaniu zróżnicowanych ról. Kariera jest kształtowana w toku systematycznej oceny indywidualnych celów opartej na percepcji i szacowaniu okoliczności, w których cele te mogą być osiągnięte. Kariera rozwija się na styku edukacji i dążeń zawodowych w interakcji z celami indywidualnymi. Jest procesem dziejącym się w toku całego życia i integrującym psychologiczne, socjologiczne, edukacyjne, fizyczne i ekonomiczne czynniki konstruujących wartość i znaczenie pracy w całym życiu każdej jednostki. Literatura podkreśla też znaczenie perspektywy multikulturowej w rozwoju indywidualnej kariery [Melvin, Galles, Lenz 2012].

Problematyka talentów i zarządzania talentami była podejmowana przez wielu badaczy, czego skutkiem były propozycje teoretyczne rozumienia talentu i jego rozwoju. Jedną z koncepcji, autorstwa B. Blooma, mówi o trzyetapowym rozwoju talentów: faza pierwsza obejmuje zetknięcie się, zainteresowanie i przyłgnięcie do określonej idei, przedmiotu lub dyscypliny. Druga faza zawiera procesy uczenia się umiejętności, zdobywania wiedzy i wartości związanych z wybraną domeną. W trzeciej fazie utalentowany młody człowiek odkrywa sposób realizowania swoich ambicji, pogłębia wiedzę, aby wykreować unikatowy sposób eksplorowania autentycznego problemu [Bloom 1985; Subotnik i in. 2010]. Inny model, autorstwa F. Gagnego, w szczególności prezentuje rozwój talentu. W modelu różne wymiary talentu traktowane są jako *input*, a następnie transformowane w procesach rozwojowych w *output* (doskonałe wykonanie) z uwzględnieniem charakterystyki indywidualnej oraz cech środowiska (traktowanych jako katalizatory) [Gagné 2004, s. 119].

Przyjąwszy zatem, że talent jest uwarunkowany środowiskowo, a kariera utalentowanej jednostki coraz częściej rozwija się w środowisku ponadnarodowym, podjęto próbę zidentyfikowania specyfiki rozwoju kariery osób utalentowanych realizowanej w środowisku międzynarodowym/multikulturowym (cel artykułu). W szczególności chodzi o wskazanie desygnatu terminu kariera globalna/międzynarodowa osoby utalentowanej, form tej kariery i jej cech<sup>1</sup>.

## 2. Refleksja nad zmianami w środowisku pracy

Współcześnie pojawiające się i dyskutowane przez teoretyków i badaczy koncepcje i typy kariery i zarządzania talentami są modyfikowane dynamiką rynku pracy. Dostrzega się coraz mniej linearny i hierarchiczny wzorzec rozwoju kariery, realizowany w organizacjach o coraz bardziej płaskich strukturach. Kariery stają się nietrady-

---

<sup>1</sup> Pojęcie kariery globalnej jest w artykule rozumiane jako synonim pojęcia kariery międzynarodowej, transnarodowej i ponadnarodowej.

cyjne, a wśród wskazywanych przyczyn tego faktu jest zmieniająca się natura pracy i zglobalizowana ekonomia.

Jedną z wyłaniających się charakterystyk pracy jest indywidualizacja. Z końcem XX wieku wielu autorów wskazywało na pojawienie się silnego, wręcz radykalnego trendu, jakim była w zachodnich społeczeństwach zmiana relacji interpersonalnych prowadząca do wychodzenia ludzi z organizacji o tradycyjnych strukturach na rzecz pracy jako niezależni agenci [Beck, Beck-Gernsheim 1995]. Inna sugestia, autorstwa U. Becka, A. Giddensa i S. Lasha (1994), podejmowała wątek produkcji opartej na wiedzy, która zasilana jest ciągłymi innowacjami. Jej podstawą jest specyficzny typ ekonomii określanej przez Lasha jako *reflexive economy*, gdzie praca jest świadczona w innych niż tradycyjne strukturach (przykładem są organizacje „płaskie”). Indywidualizacja jest posunięta daleko, jednak – równocześnie – niezbędną jest intensywna komunikacja i kooperacja wynikająca z konieczności posługiwania się zasadami i zasobami w sposób elastyczny. Koncepcja S. Lasha była początkowo krytykowana za wyłączenie sporej grupy osób z rynku pracy. Koncentrowała się bowiem na wysoko wykwalifikowanych pracownikach, których kompetencje i cechy pozwalały im odnaleźć się i przetrwać na rynku. Wydaje się, że taki rodzaj ekonomii jest bardziej deprymujący niż wyzwalający. Pracownicy zmuszeni są zainwestować swój czas w rozwój kariery, aby osiągnąć jej cele, nadto systematycznie wzbogacać swoją wiedzę i umiejętności, aby sprostać szybko zmieniającym się wymaganiom pracy oraz intensywnie koncentrować się na własnym biznesie, żeby nie utracić kontaktu z globalnymi konkurentami. Zróżnicowana aktywność nie pozwala na rozwijanie osobistego talentu, uzasadnione jest więc pytanie pojawiające się konsekwentnie w pracach badaczy: czy to oznacza utratę znaczenia/wartości talentu dla organizacji [McDonnell 2011, s. 169]. Jest to diagnoza błędna, jednak z pewnością konieczne jest bardziej adekwatne zdefiniowanie talentu w istniejących realiach.

W warunkach globalnej ekonomii zróżnicowanie jest faktem, który ma swoje dobre i złe strony. Ponieważ jest *moderatore*m, warto potraktować je jako wartość organizacyjną. Wymaga jednak elastyczności, a jej nadmiar staje się obciążeniem i opresją w funkcjonowaniu jednostki. Staje się ograniczeniem z racji zróżnicowanych możliwości wyboru wobec potrzeb. Dla organizacji globalizacja oznacza korzystanie z nowych, otwierających się możliwości (np. *outsourcing* aktywności, przeniesienie produkcji do krajów o niższych kosztach wytwarzania), a równocześnie prowadzi do negatywnych konsekwencji (zwolnienia, spłaszczanie struktury, dominacja specyficznych grup pracowników i in.).

Wydaje się zatem, iż indywidualizacja, podnoszona w koncepcji Lasha, prowadzi do marginalizacji dużych grup ludzi – przez zmianę form podporządkowania, presji ujawniającej się w poszukiwaniu takich cech, jak przedsiębiorczość, niezależność, elastyczność, ograniczenia w stycznościach interpersonalnych. Wynikające z tego nowe wzorce rozwoju kariery stają się bardziej problemem niż wyzwaniem [Baruch, Vardi 2015].

### 3. Refleksja nad nowymi wzorami karier

Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte XX wieku do dzisiaj stanowią źródło nowych koncepcji rozwoju indywidualnego – kariery. Jedną z ważnych koncepcji jest koncepcja M. Arthura i współpracowników *kariery bez granic* widzianej jako szersza, zawodowa i ekonomiczna aktywność jednostki, przejawiająca się w pojedynczych powiązaniach z organizacjami [Arthur, Rousseau 1996, s. 12]. W dzisiejszym świecie – jak twierdzi K. Inkson, w którym znikają granice – wydaje się raczej ideą niż realnością [Inkson i in. 2012]. Ostatnie lata pokazują, że ludzie żyją tam, gdzie mają pracę, lub z konieczności raczej angażują się w kariery bez granic niż pracują ponad granicami z wyboru [Reis, Baruch 2013, s. 5]. Kariera jednostki staje się mniej przewidywalna, bardziej niepewna, z konieczności rzadziej nastawiona na zajmowanie długotrwałych pozycji w jednej organizacji na rzecz czasowych kontraktów i budowy portfolio (przez równoległe zatrudnienia). Organizacja stawia jednostkę w pozycji konkurencyjnej, co wymusza poświęcanie większej ilości czasu na zdobywanie przewag (szkolenie, *visiposure*), jest wymagająca, a równocześnie oddaje odpowiedzialność za karierę jednostce. Model współzawodnictwa kreuje nierówność, wręcz je wymusza. Kariera jednostki jest mniej stabilna i łączy się z wysokim poziomem stresu. Jednostka jest wolna w wyborze rozwoju na własną miarę; ale nie każdej to dotyczy i wydaje się, że nie tak wielu. Kariera bez granic wymaga poświęcenia czasu wolnego i prywatnego życia.

Innym proponowanym wzorem karier jest *kariera inteligentna*, jednoznacznie lokowana w ekonomii bazującej na wiedzy. Kluczowa charakterystyka tej kariery obejmuje takie jej wymiary, jak: wiedzieć kto/dlaczego/kogo? [Baruch, Reis 2015]. Jednak niewielka tylko grupa osób doświadcza warunków, w których wymienione wymiary mogą być stosowane. Nie wszystkie też profesje dają taką szansę.

Innym typem nowej kariery zaproponowanym przez D.T. Halla jest *kariera proteańska* [Hall, Mirvis 1996]. Najogólniej polega na wielokierunkowym rozwijaniu kariery, opartym na rozbudowanym *employability*. Jako reakcja na karierę tradycyjną (hierarchiczną) była odwróceniem upodmiotowienia: jednostka stała się jedynym decydującym i inicjatorem rozwoju własnej kariery [Hall 2002, s. 17 i nast.]. Jednak koncept ma szereg słabych stron. Łatwość zmiany kierunku własnego rozwoju nie jest dana wszystkim; wynika z cech osobowości i sytuacji rodzinnej. Ponadto zmiana w sytuacji wykonywania zawodu o wysokim poziomie specjalizacji (długie lata studiów) i koniecznym doświadczeniu jest możliwa, lecz niezwykle rzadka. Nie jest łatwo znaleźć pracę po osiągnięciu pewnego wieku. Poza tym słabe zabezpieczenie socjalne osób emerytowanych zmusza je do dłuższej pracy w celu zapewnienia godnych warunków życia – podejmują wtedy prace bez wyboru, przypadkowe, często nie wymagające kwalifikacji. Kariera proteańska prowadzi do braku stabilności w życiu jednostek i braku równowagi społecznej.

Kolejnym typem kariery jest *kariera postkorporacyjna*. Rozwijają ją ludzie chcący pracować do późnych lat, lecz są zmuszani do odejścia z organizacji/korpo-

racji niezwłocznie po osiągnięciu wieku emerytalnego [Peiperl, Baruch 1997]. Ma w większym stopniu charakter przypadkowy. Prowadzi do braku pewności, zaufania i stabilności.

W literaturze spotkać można także propozycję określaną jako *kariery wielokierunkowa* [Kucht, Lackstrom 1986]. Jest dostępna niewielu osobom, częściej o niższych kwalifikacjach i specyficznych cechach osobowości<sup>2</sup>. Dla większości rozwój kariery dokonuje się systematycznie w jednym, obranym kierunku.

Najnowszą propozycją jest *kariery kalejdoskopowa* autorstwa S.E. Sullivan i L. Mainiero [2008], promująca autentyczność, równowagę i obejmująca rozwijające wyzwania. Wymaga także specyficznych cech osobowości i dobrego zaplecza finansowego; zatem niedostępna większości osób pracujących i utrzymujących się z pracy [McDonald, Hite 2016, s. 20].

Przywołane koncepcje w różny sposób adaptują kariery do zmieniających się warunków otoczenia, w tym organizacji. Wymagają spełnienia kryteriów wstępnych (np. cechy osobowości) i prowadzą częściej do narastania problemów niż służą ich rozwiązaniu. Zwiększają poziom indywidualnego stresu i poczucie braku stabilności potrzebne dla zrównoważonego rozwoju tak indywidualnego, jak i społecznego.

#### 4. Refleksja nad teorią i praktyką zarządzania talentami

Przegląd literatury i badań pokazuje dwie perspektywy w postrzeganiu zarządzania talentami. Pierwsza wskazuje brak teoretycznej ramy dla rozważań i praktyk w tym zakresie. Druga podkreśla użyteczność konstruktu jedynie dla firm konsultingowych i niejasne praktyki w organizacjach biznesowych.

Definiowanie talentu i zarządzania talentami wynikające z teoretycznych ujęć różnych dyscyplin naukowych prowadzi do niejasności pojęcia i operacjonalizowania go w różny sposób. Zróżnicowanie to widoczne jest szczególnie w organizacji. Praktyka pokazuje, że pracownicy utalentowani nie są grupą jednorodną. Ujawniają to zarówno badania [Pocztowski (red.) 2016, s. 38 i nast.], jak i wypowiedzi praktyków<sup>3</sup>. Badania pokazują, iż sposób rozumienia talentu jest konsekwencją wiedzy i potrzeb organizacyjnych. Na tej podstawie tworzone są zadania i procesy personalne podejmowane wobec tej grupy zatrudnionych. W wielu organizacjach talenty to pracownicy wysoce efektywni, czyli takie osoby, które poprzez sposób działania i wykorzystanie możliwości dostępnych na stanowisku pracy osiągają najwyższe efekty indywidualne, zgodne ze zdefiniowanymi standardami [Woińska, Szmidt 2005, s. 71; Miś 2008]. Pracownik jest wysoce efektywny w ściśle zdefiniowanym kontekście organizacyjnym.

<sup>2</sup> Sygnalizował ją już D. Super w swojej koncepcji wzorów przebiegu kariery, wyodrębniając ją jako jeden z czterech sposobów rozwijania kariery charakterystycznych dla kobiet i mężczyzn (kariery wielowątkowa).

<sup>3</sup> Przykłady wypowiedzi zamieszczono w opisach przypadków w książce *Zarządzanie talentami w organizacji* pod red. A. Pocztowskiego (Wolters Kluwer, Warszawa 2016).

Talentem w organizacji może być również osoba o wiedzy eksperckiej, profesjonalista. Zwykle osiąga w strukturze samodzielne stanowiska (specjalista). Jej rozwój dokonuje się poprzez gromadzenie doświadczeń i równolegle – wiedzy formalnej [Ulrich, Brockbank 2008, s. 268].

Trzecim „desygnatem” terminu talent jest pracownik wiedzy. M. Alvesson tworzy dla takich pracowników określenie „wysoko wykwalifikowani specjaliści”, innowacyjnie posługujący się wiedzą, osiągający twórcze i unikatowe rezultaty, o głębokiej wiedzy proceduralnej i specyficznych rolach, podejmowanych w organizacji [Wojtczuk-Turek 2016]. Angażują w pracy głównie intelekt, którego wytworów zwykle nie daje się zmierzyć.

W ujęciu psychologicznym na talent<sup>4</sup> składają się potencjał intelektualny i indywidualna pasja, a także pewne czynniki osobowościowe (wytrwałość, dyscyplina wewnętrzna, oryginalność i in.) [Achter, Lubinski 2005, s. 60]. W organizacji pojawia się desygnat bliski powyższemu i oznacza osobę ponadprzeciętnie uzdolnioną w jakimś kierunku. Jednak uzdolnienie nie jest tożsame ze spotęgowanym zainteresowaniem (pasją)<sup>5</sup>.

## 5. Refleksja nad karierą – z perspektywy globalnej

Kariera jednostki może być postrzegana w kontekście organizacyjnym i indywidualnym [Baruch 2004, s. 218]. W kontekście organizacyjnym pracownik postrzegany jest jako jednostka działająca i rozwijająca się poprzez możliwości stwarzane przez organizację – zarówno co do celów, jak i struktury. Jest ekspatriantem, który obejmuje stanowiska lub podejmuje zadania w obszarach działalności zatrudniającej go firmy, tak geograficznych, jak problemowych. Krótka charakterystyka ekspatrianta przedstawia się następująco: pracuje dla swojej firmy za granicą przez określony czas i tylko dla tej firmy, czas pobytu za granicą jest zwykle dłuższy, często towarzyszy mu rodzina, wyjazd; repatriację przygotowuje organizacja, wracając do kraju, pracownik kontynuuje pracę w macierzystej firmie.

W perspektywie indywidualnej jednostka widziana jest jako niezależna od organizacji, postrzegająca świat jako swoje pole działania, z organizacją związana jedynie czasowymi kontraktami. Określa się ją jako globtrotera, freelancera, flexpatriate<sup>6</sup> i charakteryzuje następująco: związek z konkretną organizacją jest tylko czasowy i zależny od zadania, może współpracować z różnymi organizacjami jednocześnie, misje zazwyczaj trwają krótko, w trakcie wyjazdu nie towarzyszy mu rodzina, zdobywa doświadczenie przez realizowane zadania, stanowiska nie mają znaczenia.

<sup>4</sup> Szerzej na temat etymologii i znaczenia terminu talent – także w ujęciu historycznym: A. Miś, A. Pocztowski, *Istota talentu i zarządzania talentami* ([Miś, Pocztowski 2016, s. 38]).

<sup>5</sup> W psychologii panuje pogląd (empirycznie zweryfikowany), iż to właśnie zainteresowania (pasje) pracowników rokuja ich zawodowy sukces, a nie osiągnięcia czy uzdolnienia.

<sup>6</sup> Dodatkowo, jednak z pewnymi zastrzeżeniami, używa się takich określeń, jak: *high flyer*, *commuter* i *kosmopolita*.

Pracy poszukuje sam i sam decyduje o czasie trwania misji oraz liczbie kontaktów. Powraca do miejsca zamieszkania swojej rodziny.

Opisane przez Y. Barucha i Y. Altmana [2002, s. 239] typy organizacji (globalna, kolonialna, peryferyjna, profesjonalna, praktyczna) są próbą powiązania globalnej strategii organizacji z zadaniami zarządzania zasobami ludzkimi. Poszczególne typy organizacji różnią się pod względem takich wymiarów, jak: wartości, czas, opcja globalna jako opozycja do lokalnej, kryteria indywidualne jako przeciwieństwo organizacyjnych i natura kontraktu psychologicznego. Zastosowane do zarządzania rozwojem i globalnymi karierami wyraźnie różnicują ich projekt, cele i przebieg.

Współczesna kariera realizowana w wymiarze globalnym może być także analizowana w sposób wielowymiarowy. Bazując na literaturze, przywołać można następujące wymiary analizy: (1) czas ekspozycji/trwania, (2) natężenie/intensywność kontaktów związanych z pracą, (3) zakres interakcji, (4) kontekst prawny, (5) podmiot sprawczy pracy międzynarodowej, (6) zakres kulturowej luki pomiędzy krajem pochodzenia a krajem, w którym świadczona jest praca, (7) związane z kulturą kluczowe wymagania pracy/roli. Informacje płynące z tak prowadzonej analizy pozwolą organizacji zbudować adekwatne praktyki zarządzania pracownikami wysyłanymi na misje [Baruch i in. 2013, s. 2369].

## **6. Globalna kariera osób utalentowanych – próba wskazania ram teoretycznych**

W literaturze zarządzanie talentami w wymiarze globalnym definiowane jest jako „strategiczna integracja pozyskiwania pracowników i ich rozwoju na poziomie międzynarodowym, obejmująca proaktywną identyfikację, rozwój i strategiczne rozmieszczenie pracowników wysoce efektywnych i o wysokim potencjale strategicznym w skali globalnej” [Collings, Scullion 2007, s. 102]. Równocześnie, biorąc pod uwagę mobilność globalną, podkreśla się istotność ekspatriacji z uwagi na: brak odpowiednich umiejętności technicznych i w zakresie zarządzania w konkretnej lokalizacji, potrzebę kontrolowania i koordynowania działań lokalnie, konieczność przygotowania i rozwoju przyszłych menedżerów i liderów [Collings, Scullion 2012]. Dodatkowo wskazuje się wagę ekspatriacji dla rozwoju biznesu w przyszłości z perspektywy talentów. Tu talent jest jednoznacznie kojarzony z przewodem biznesowym opartym na pełnym rozumieniu kontekstu, w którym biznes jest prowadzony.

Analiza powyższej definicji wskazuje ramy ewentualnego desygnatu terminu zarządzanie talentami w skali globalnej. W prowadzonych wcześniej rozważaniach przytoczono cztery możliwe ujęcia, spośród których dwa pierwsze spełniają warunki definicyjne analizowanego terminu. Zatem talentem w skali globalnej osoba może być osoba osiągająca wysokie efekty w pracy, a także pracownik o wysokim potencjale (profesjonalista/specjalista). Trzecie ujęcie talentu – pracownika wiedzy (*knowledge intensive workers* – KIW) – może być zastosowane jedynie w ograniczonym zakresie (po skonstatowaniu rodzaju wiedzy, którą posiada, rozwija i stosu-

je pracownik). Ujęcie talentu *sensu stricto* nie mieści się w przytoczonej definicji. Zatem osoby o wysokiej inteligencji i indywidualnej pasji – z definicji nie spełniają warunków talentu w skali globalnej<sup>7</sup>.

Kluczowa dla tego artykułu jest kwestia zarządzania karierą globalną osób utalentowanych. Nawiązując do omówionego wcześniej rozróżnienia między ekspatriantami a freelancerami, za priorytetową należy uznać kwestię inicjatywy podjęcia misji zagranicznej. Ekspatrianci są motywowani zewnątrz (organizacja), freelancerzy – wewnątrz (własnymi celami i potrzebami oraz tym, co Baruch określa jako *state of mind – global mindset*). Jeśli przyjąć, że procesy zarządzania odnoszą się głównie do pracowników zatrudnionych w konkretnej organizacji (ekspatrianci), trzeba pamiętać, że freelancerzy również zatrudniani są w organizacjach; zatem procesy identyfikacji czy oceny także ich dotyczą. Zatem pula technik zarządczych powinna obejmować także specyfikę zarządzania pracownikami „zatrudnianymi” kontraktowo do zadań specjalnych (lub z uwagi na brak w firmie/oddziale kompetencji przywódczych, rozumianych jako „utalentowanie”). Kariera przedstawicieli obydwu form pracy w misji zagranicznej rozwija się inaczej, a tym samym zarządzanie nią wymaga specjalnych rozwiązań. Talenty, których wyróżnikiem jest wysoka efektywność oraz duży potencjał, są charakteryzowane jako zewnątrzsterowne (zewnętrznie umiejscowiona kontrola, czyli zewnętrzny *locus of control*). Zatem na organizacji spoczywa określenie przestrzeni kariery (obszaru rozwoju, tempa, form i zmian). Techniki wykorzystywane w zarządzaniu pracownikami spełnią tu swoje zadanie. To, co jest newralgiczne i wymaga szczególnych aktywności organizacji, to powrót pracownika z misji zagranicznej<sup>8</sup>.

Natomiast rozwój kariery freelancera wynika z faktu, że podejmuje on misję zagraniczną z przyczyn jemu znanych: osobistego rozwoju, rozwoju kariery, związków rodzinnych, eksploracji/ciekawości, doświadczania innych kultur czy ucieczki od obecnego sposobu życia [Cedrin 2013]. Reprezentuje głównie wersję talentu rozumianego jako wysoki potencjał/profesjonalizm. Rzadziej jest pracownikiem wiedzy, jeszcze rzadziej – talentem *sensu stricto*. Jako profesjonalista jest charakteryzowany jako osoba zewnątrzsterowna. Jednak w odniesieniu do intencjonalności w działaniu – zaznacza się przesunięcie ku wewnątrzsterowności. Organizacyjne instrumenty zarządzania karierą obejmują więc przede wszystkim diagnozę indywidualnych potrzeb rozwojowych (selekcja i przeznaczanie), a w dalszej kolejności oferowanie organizacyjnych i pozaorganizacyjnych szkoleń i treningów. W pewnym stopniu dotyczy to także talentów rozumianych jako pracownicy wiedzy; nie doty-

<sup>7</sup> Stwierdzenie to nie ma na celu jednoznacznego wykluczenia. Przyjęcie takiej wykładni talentu zależy bowiem od obszaru „indywidualnej pasji”. Jeśli w jakimś stopniu dotyczy koncentracji na przewodzeniu i sposobach kierowania – może poddać się procesom zarządzania w skali globalnej.

<sup>8</sup> Zarówno praktycy, jak i badacze podkreślają złożoność tego elementu procesu zarządzania karierą ekspatriantów z uwagi na prawdopodobną możliwość odejścia z organizacji wskutek braku perspektywy zdyskontowania rozwiniętych kompetencji w macierzystej organizacji – po powrocie z misji [Bolino 2007].



czy natomiast talentów *sensu stricto*. Te ostatnie są wolne od wpływów zewnętrznych, kierują się własną racjonalnością i skoncentrowane są na doświadczeniu i eksperymentowaniu w obszarze własnej pasji.

Warto także, w tworzeniu ram teoretycznych pojęcia kariery globalnej osób utalentowanych, odnieść się do typu organizacji (w klasyfikacji Altmana-Barucha), w której pracują (lub: na rzecz której pracują). Jeśli jest to organizacja typu globalnego – to cała jej funkcja personalna jest skonstruowana na potrzeby pracy w zagranicznej destynacji. Dlatego również kwestie kariery są rozwiązane jednoznacznie, zarówno co do podmiotu inicjującego, jak i celów, czasu trwania, rozwijanych kompetencji i in. W tym typie organizacji niepodjęcie misji oznacza wykluczenie ze ścieżki rozwoju. Talentem jest tu każdy pracownik. W organizacji typu kolonialnego udział w ekspatriacji traktowany jest bardziej jako obowiązek i honor niż oczekiwany i satysfakcjonujący czynnik kształtowania kariery. Talentami są pracownicy efektywni z dominującą zewnątrzsterownością. W organizacji peryferyjnej talentem są osoby profesjonalne (o wysokim potencjale), traktujące misję jako profit w obszarze potrzeb rozwojowych, równocześnie pracujące na poprawę pozycji organizacji w konkurencyjnym, globalnym otoczeniu. Rozwój zawodowy wymaga sporej dozy intencjonalności i własnej inicjatywy zarówno co do kierunków tego rozwoju, jego tempa, jak i celów. Organizacja stwarza tu dość nieprecyzyjne ramy. W organizacji typu profesjonalnego talentem jest osoba określana jako pracownik wiedzy; misja oznacza akumulację nowej wiedzy – i ta staje się podstawą rozwoju. Rola organizacji w kształtowaniu kariery globalnej talentu sprowadza się do wyboru destynacji umożliwiającej kontakt z nową wiedzą i jej akumulowanie. W organizacji typu praktycznego ceniona jest przede wszystkim eksperckość (profesjonalizm/wysoki potencjał), lecz także wiedza. Pomaga to bowiem nowej firmie wchodzącej na globalny rynek rozwinąć się i ustabilizować swoją pozycję. Osoby utalentowane uznawane są za wartość, a ich kariera/rozwój zawodowy staje się pierwszoplanowy. Znajduje to odzwierciedlenie w strukturze zadań personalnych, stosowanych technikach i narzędziach.

## 7. Zakończenie

Celem pracy była próba teoretycznego określenia ram pojęcia globalnej kariery osób utalentowanych. O tyle trudna, że w praktyce szczegółowo nie badana, wyinterpretowywana jedynie z pewnych elementów praktyk personalnych globalnych organizacji, w tym z ich deklarowanej aktywności w zakresie zarządzania talentami. Zarządzanie pracownikami utalentowanymi działającymi globalnie oznacza podejmowanie przez organizacje wysiłków w celu znalezienia i zidentyfikowania, wyselekcjonowania, rozmieszczenia i rozwoju tych kluczowych dla ich rynkowej pozycji pracowników. Wyjątkowość polega na posiadaniu strategicznych dla organizacji cech, wśród których znajdują się takie, jak wysoka efektywność osiągnięta w pracy (np. w organizacji typu globalnego i kolonialnego), wysoki potencjał (eksperckość) (w organizacji typu peryferyjnego i praktycznego), wiedza (w organizacji typu

profesjonalnego i – częściowo – praktycznego). To zróżnicowanie odnosi się także do kwestii rozwoju zawodowego/kariery talentów działających na globalnym rynku. Sposób rozumienia talentu w konkretnej organizacji warunkuje pulę aktywności kierowanej pod jego adresem i obejmuje nie tylko rozwój poprzez szkolenia, ale szerzej, dostosowane techniki selekcji i diagnozy indywidualnych potrzeb, przedsięwzięcia szkoleniowe wewnątrz- i pozaorganizacyjne, czynniki motywowania do pracy, sposób kształtowania wynagrodzeń, specyficzny system ocen i in.

Próba określenia ram teoretycznych dla problematyki zarządzania talentami, w tym ich karierą w perspektywie globalnej, pokazuje dwa kluczowe wyzwania. Pierwsze – to konieczność wyjaśnienia i osiągnięcia konsensusu co do znaczenia tego konstruktów z praktycznej i konceptualnej perspektywy. Drugie – jako coraz wyraźniej zarysowująca się potrzeba – wyodrębnienie omawianego obszaru z obszaru międzynarodowego ZZL. Pozwoli to na percepcję problematyki w jej merytorycznej różnorodności.

## Literatura

- Achter J.A., Lubinski D., 2005, *Blending promise with passion. Best practices for counselling intellectually talented youth*, [w:] S.D. Brown, R.W. Lent (eds.), *Career Development and Counselling. Putting Theory and Research to Work*, Wiley, Hoboken.
- Arthur M.B., Rousseau D.M., 1996, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, Oxford.
- Baruch Y., 2004, *Managing Careers: Theory and Practice*, Prentice Hall, Harlow.
- Baruch Y., Altman Y., 2002, *Expatriation and repatriation in MNC: A taxonomy*, *Human Resource Management*, 41(2).
- Baruch Y., Dickman M., Altman Y., Bournois F., 2013, *Exploring international work. Types and dimensions of global careers*, *International Journal for Human Resource Management*, 24(12).
- Baruch Y., Reis C., 2015, *How global are boundaryless career and how boundaryless are global careers? Challenges and a theoretical perspective*, *Thunderbird International Business Review*, <http://dx.doi.org/10.1002/tie.21712>.
- Baruch Y., Vardi Y., 2015, *A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse*, *British Journal of Management*, <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12107>.
- Beck U., Beck-Gernsheim E., 1995, *The Normal Chaos of Love*, Polity Press, Cambridge.
- Bloom B.S., 1985, *Developing Talent in Young People*, Ballantine, New York.
- Bolino M., 2007, *Expatriate assignment and intra-organizational career success: Implication for individuals and organizations*, *Journal of International Business Studies*, 38(5).
- Cedrin J.-L., 2013, *Motivation of self-initiated expatriates*, [w:] M. Andresen, A. Al Ariss, M. Walther (eds.), *Self-initiated Expatriation. Individual, organizational and national perspectives*, Rutledge, New York.
- Collings D.G., Scullion H., 2007, *Resourcing international assignees*, [w:] C. Brewster, P. Sparrow, M. Dickman (eds.), *International Human Resource Management: Contemporary issues in Europe*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Collings D.G., Scullion H., 2012, *Global staffing. A critical review*, [w:] G.K. Stahl, I. Bjorkmann (eds.), *Handbook of International Human Resource Management*, Edward Elgar, London.
- Gagné F., 2004, *Transforming gifts into talents. The DMGT as a developmental theory*, *High Ability Studies*, 15(2).

- Hall D.T., 2002, *Careers in and out of Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Hall D.T., Mirvis P.H., 1996, *The new protean career: Psychological success and the path with a heart*, [w:] D.T. Hall et al., *The Career is Dead – Long Live Career: A Relational approach to career*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Inkson K., Gunz H., Ganesh S., Roper J., 2012, *Boundaryless careers: Bringing back boundaries*, *Organization Studies*, 33.
- Kucht W.G., Lackstrom W.C., 1986, *Multi-directional career pathing*, *Employment Relations Today*, 13.
- McDonald K., Hite L., 2016, *Career Development. A Human Resource Development Perspective*, Routledge, New York.
- McDonnell A., 2011, *Still fighting the war for talent? Bridging the science versus practice gap*, *Journal of Business and Psychology*, 26(2)
- Melvin B., Galles J.A., Lenz J.G., 2012, *Assessing Career Readiness in Culturally and Ethnically Diverse Populations*, *Career Planning and Adult Development Journal*, Spring.
- Miś A., 2008, *Rozwój talentów w organizacji. Specyfika i instrumentarium*, [w:] T. Listwan, S. Witkowski (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
- Miś A., Poczrowski A., *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] A. Poczrowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Peiperl M., Baruch Y., 1997, *Back to square zero: The post-corporate career*, *Organizational Dynamics*, Spring.
- Poczrowski A. (red.), 2016, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Reis C., Baruch Y. (eds.), 2013, *Careers without Borders: Critical Perspectives*, Routledge, New York.
- Subotnik R.F., Edmiston A.M., Cook L., Ross M.D., 2010, *Mentoring and talent development, creativity, social skills, and insider knowledge: The APA catalyst program*, *Journal of Advanced Academics*, 21.
- Sullivan S.E., Mainiero L., (2008), *Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women*, *Advances in Developing Human Resources*, 10(1).
- Super D.E., 1990, *A life-span, life-space approach to career development*, [w:] D. Brown, L. Brooks & Associates (eds.), *Career choice and development*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Ulrich D., Brockbank W., 2008, *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston.
- Wońska M., Szmidt C., 2005, *Metody i techniki wylaniania kadry o wysokim potencjale (wnioski z praktyki)*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Wojczuk-Turek A., 2016, *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy – rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek – organizacja*, PWN, Warszawa.