

Agnieszka Knap-Stefaniuk

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

a.knap-stefaniuk@vistula.edu.pl

Wioleta J. Karna

Uniwersytet Jagielloński

w.karna@uj.edu.pl

Zarządzanie talentami jako wyzwanie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi

STRESZCZENIE:

Celem artykułu jest analiza problematyki zarządzania talentami jako jednego z ważnych wyzwań w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi.

W oparciu o liczne źródła, do których autorki odwołują się w swoich rozważaniach, wyrażają przekonanie, że problematyka zarządzania talentami w kontekście międzynarodowym jest bardzo aktualna, a wyzwania związane z rozwojem szczególnie uzdolnionych pracowników są bardzo duże.

W pierwszej części artykułu wyjaśniono pojęcia talent i zarządzanie talentami. Następnie przedstawiono podejście różnych autorów do międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. W kolejnej części artykułu podkreślono znaczenie utalentowanych pracowników w budowaniu sukcesu współczesnych organizacji. W ostatniej części wskazano wyzwania przed jakimi stoją międzynarodowe organizacje w obszarze zarządzania talentami.

SŁOWA KLUCZOWE: talent, zarządzanie talentami,
międzynarodowe zarządzanie zasobami
ludzkimi, utalentowany pracownik.

SUMMARY:

Talent Management as a Challenge in International Human Resource Management.

The aim of this article is to analyze talent management issues as one with important challenges in international human resource management.

Based on the numerous sources that the authors refer to in their reflections, they are convinced that the talent management issues in the international context are very up to date and that the challenges associated with the development of talented workers are very high.

The first part of the article explains the concepts of talent and talent management. Then, the different approaches for international human resource management were determined. The next part of the article underlines the importance of talented employees in building the success of modern organizations. The last part highlights the challenges faced by international organizations in the area of talent management.

KEYWORDS: Talent, Talent management, International human resources management, Talented employee.

Wprowadzenie

Jednym z kluczowych czynników sukcesu współczesnej firmy są dziś jej pracownicy, zwłaszcza ci o ponadprzeciętnych zdolnościach i wybitnych uzdolnieniach, czyli talenty. Pracownicy o wysokim potencjale rozwojowym, zaangażowani w pracę, otwarci na nowe wyzwania i podejmowanie ryzyka są szczególnie pożądanymi w organizacjach, mają bowiem duży wpływ na realizację celów firmy i jej sukcesy oraz przewagę konkurencyjną.

Zmienność warunków, w jakich funkcjonują współczesne organizacje na rynku krajowym, jak i międzynarodowym, powoduje zmianę podejścia zarządzających do pracowników oraz zarządzania posiadanymi zasobami, w szczególności ludzi nie będących już tylko siłą roboczą, ale nośnikiem często kluczowych kompetencji dla budowania przewagi konkurencyjnej firmy. Stąd też zarządzania talentami staje się coraz częściej stosowaną koncepcją w organizacjach na całym świecie.

Samo stworzenie programu zarządzania talentami nie jest takim wyzwaniem jak sprawne zarządzanie tym systemem uwzględniając charakter

firm, obszaru geograficznego ich funkcjonowania, zaangażowania kadry zarządzającej spoza działu Human Resources w jego realizację oraz różnorodności kulturowej pracowników.

Autorki chcą podkreślić, że zarządzanie talentami wymienia się wspólnie wśród najważniejszych światowych trendów, które już wpływają i będą wpływać na politykę rozwoju zasobów ludzkich w najbliższych latach.

Współcześnie niezbędne staje się więc tworzenie programów rozwoju dla pracowników o największym potencjale, szczególnie w firmach międzynarodowych. Posiadanie talentów z pewnością wyróżnia firmę na rynku. Należy jednak pamiętać, że wprowadzenie w organizacji systemu zarządzania talentami wiąże się z koniecznością poprawnej identyfikacji utalentowanych pracowników, tworzenia dodatkowych rozwiązań z zakresu podnoszenia ich kwalifikacji, rozwoju kompetencji oraz skutecznego wdrażania działań motywacyjnych mających na celu pozostanie w organizacji szczególnie wybitnych jednostek.

Talent – istota i znaczenie

Pojęcie talentu, pomimo częstego jego stosowania, nadal nie jest w literaturze jednoznacznie rozumiane. Świadczą o tym liczne publiczne krajowe, jak i zagraniczne¹. Na podstawie analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, iż nadal istnieją próby wypracowania spójnego stanowiska dotyczące tej kwestii, a kształt tworzonych definicji wynikać może z przyjętego kryterium warunkującego wyjaśnianie przez wielu autorów pojęcia talentu (tabela1).

1 J.W. Dawid, *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Ossolineum, Warszawa 1966, s. 253; R. Di-Georgio, *Winning with your strengths: an interview with Ken Tucker of the Galop Organization*, „Journal of Change Management” 2004, nr 4(1), s. 75-81; por. T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 14-16; S. Borkowska (red.) *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 12; A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008; S. Chelpa, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, w: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, s. 26

Tabela 1. Podstawowe kryteria zdefiniowania pojęcia talent i ich przedstawiciele.

Kryterium	Podstawowe założenie klasyfikacji	Przykładowi przedstawiciele
Wyjątkowość talentu	Talent to dobro rzadkie, a jego podaż i dostępność jest mała.	K. Kwiecień, <i>Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach</i> , w: S. Borkowska (red.), <i>Zarządzanie talentami</i> , IPISS, Warszawa 2005, s. 160-166. T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme, <i>Ewaluacja talent. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji</i> , Oficyna Wolters Kluwers Business, Warszawa 2010, s. 15.
Związek talentu ze strategią organizacji	Talenty mają istotny wpływ na realizację strategii organizacji i ich efektywność.	M. Armstrong, <i>Zarządzanie</i> , s. 503; T. Ingram, <i>Zarządzanie</i> , s. 21. K. Głowacka-Stewart, <i>Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań</i> , Raport badawczy The Conference Board, E-0011-06 RR, 2008, s. 8. T. Ingram, <i>Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi</i> , PWE, Warszawa 2011, s. 16.
Rodzaj uzdolnień	Istnienie talentów o zdwyersyfikowanej liczbie uzdolnień (mono- i multi-uzdolnionych).	J.A. Cannon, R. McGee, <i>Zarządzanie</i> , s. 193; H. Gardner, M.L. Kornhaber, W.K. Wake, <i>Inteligencja. Wielorakie perspektywy</i> , Wyd. Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2001, s. 156. M. Morawski, <i>Zarządzanie profesjonalistami</i> , PWE, Warszawa 2009, s. 103. S. Chelpa, <i>Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne</i> , w: <i>Zarządzanie talentami</i> , S. Borkowska (red.), <i>Zarządzanie</i> , s. 26.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Miś, A. Poczowski, *Istota talentu i zarządzania talentami*, w: *Zarządzanie talentami w gospodarce*, A. Poczowski (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 39-42.

Często talent uznawany jest jako pewien sposób myślenia, zachowania, albo też jako osoba charakteryzująca się specyficznymi cechami lub celami. W pierwszym przypadku chodzi o uświadamianie przez jednostkę potencjalnego talentu i silne koncentrowanie się na nim, które umożliwi realizowanie celów stawianych danej osobie².

2 J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 193.

Wśród autorów zajmujących się zagadnieniami zarządzania zasobami ludzkimi, talenty utożsamiane są z osobami przedsiębiorczymi, kreatywnymi, posiadającymi wysoki potencjał rozwojowy mającymi znaczący wpływ na wzrost wartości organizacji, należąc do grupy kluczowych pracowników³. Potwierdzają to wyniki badań wskazując pozyskiwanie i utrzymanie kluczowych pracowników jako drugie bardzo istotne wyzwanie w zakresie najważniejszych trendów w obszarze HR (61% menedżerów komórek personalnych spośród 59 krajów, uważa iż jest to ważny obecnie trend, a 25% – istotny w przeciągu 1 do 3 lat)⁴.

Należy podkreślić, iż talent w literaturze przedmiotu nie jest do końca jednoznacznie zdefiniowany. Według kryteriów przyjętych przez różnych autorów może być on definiowany z powodu wyjątkowości tego zagadnienia, powiązania jego ze strategią organizacji czy też pewnym rodzajem uzdolnienia. Cechą wspólną łączącą te ujęcia sposobu określenia talentu jest przede wszystkim fakt, że nacisk stawiany jest na wybitny potencjał jednostki. Talent to osoba szczególnie uzdolniona, posiadająca liczne zdolności, ukierunkowana na realizowanie stawianych jej celów.

Talenty często określane są również jako jednostki o ponadprzeciętnych zdolnościach, uzdolnieniach.

Uzdolnienie jest to specyficzna konfiguracja zdolności ogólnych i specjalnych, umożliwiająca bardzo dobre wykonanie określonej, ukierunkowanej treściowo działalności⁵.

W przypadku talentów, zdolności przejawiają się przede wszystkim w skutecznym, samodzielnym i twórczym działaniu, w sprawności wykonywania działań, w wyższym jakościowo poziomie realizacji nowych zadań niż w przypadku innych pracowników. Osoby szczególnie uzdolnione mają wyjątkowe osiągnięcia, twórcze dokonania, większy potencjał rozwojowy, umiejętność łatwego przyswajania wiadomości oraz ich zastosowania w praktyce.

Jak rozpoznawać i oceniać talenty w kontekście ich ponadprzeciętnych zdolności? Zdaniem autorek, wśród kryteriów, które należy wziąć pod uwagę powinny znaleźć się między innymi następujące: wyjątkowe

3 M. Armstrong (b), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 503; T. Ingram, *Zarządzanie talentami*, s. 21.

4 Deloitte, 2013, *Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*, Deloitte Development LLC, http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Raport_trendyHR%202013_PL_1.pdf, s. 7 [dostęp: 21.03.2017].

5 *Wybrane definicje zdolności, uzdolnień, talentu*. 2009, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Zespól ds. budowania Krajowego Systemu Wspierania Zdolności i Talentów; CODN, <http://www.npseo.pl/data/documents/3/238/238.pdf> [dostęp: 26.06.2017].

osiągnięcia, szybkość i skuteczność działania, terminowość realizacji zadań i dokładność ich wykonania, poprawna i twórcza realizacja nowych projektów, szybkie uczenie się, zdecydowanie lepsze wyniki na tle innych pracowników, otwartość na nowe pomysły i rozwiązania, ponadprzeciętna łatwość zdobywania wiedzy.

Natomiast wśród metod służących do rozpoznania i oceny talentów w kontekście ich ponadprzeciętnych zdolności, autorki szczególnie polecają stosowanie odpowiednich strategii rekrutacyjnych mających na celu dotarcie do szczególnie wybitnych kandydatów. Natomiast w stosunku do już zatrudnionych pracowników, przede wszystkim analizy prowadzone przez bezpośrednich przełożonych [będące efektem codziennej współpracy, rozmów i obserwacji], okresowe oceny kompetencji pracowników, okresowe oceny wyników osiągniętych przez pracowników oraz rekomendacje przełożonych jako podstawa do udziału w programach rozwojowych dla talentów. Należy wspomnieć również o ocenie 360 stopni, zwłaszcza w przypadku analizy i oceny, badania kompetencji miękkich pracowników szczególnie uzdolnionych, o wysokim potencjale, rekomendowanych do dalszego rozwoju.

Pomimo zróżnicowanego podejścia do zdefiniowania talentu, dla organizacji największym wyzwaniem jest zoptymalizowanie wykorzystania zasobów ludzkich do realizacji własnych celów. Dlatego też firmy chcąc zapewnić sobie wzrost konkurencyjności poszukują dziś skutecznego zarządzania wybitnymi pracownikami.

Etapy procesu zarządzania talentami

Organizacje poszukując talentów mogą wykorzystać dwie możliwości – pozyskując większą liczbę utalentowanych pracowników do firmy, albo też analizując posiadany już przez zatrudnionych pracowników potencjał i możliwości rozwojowe oraz udoskonalając ich umiejętności. Współcześnie bardzo istotne staje się wdrażanie w organizacjach programów zarządzania talentami, umożliwiając w ten sposób – z jednej strony podnoszenie kwalifikacji przez pracowników i jednocześnie tworzenie poczucia wspólnoty z firmą.

W literaturze, zarządzanie talentami utożsamiane jest z procesem nastawionym na przyciąganie, zatrzymywanie, motywowanie oraz rozwój najbardziej uzdolnionych pracowników zgodnie z potrzebami organizacji⁶.

6 P. Reilly, T. Willams, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s. 297.

Analizując aktualną sytuację na rynku pracy, wydaje się, że ujęcie Armstronga dotyczące zarządzania talentami jest najbardziej adekwatne. Wyróżnia on następujące elementy wchodzące w skład zarządzania talentami:

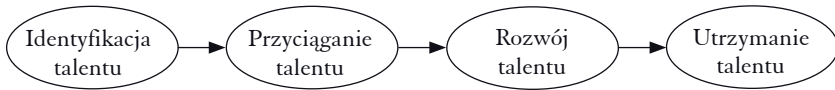
- stworzenie organizacji, w której ludzie będą chcieli się zatrudnić i już tam pozostać;
- wdrożenie procedur rekrutacji i selekcji ukierunkowanych na pozyskanie wysoko wykwalifikowanych ludzi pragnących ciągle rozwijać się i pozostać w tej firmie jak najdłużej;
- zaprojektowanie stanowisk pracy oraz ról organizacyjnych pozwalających na wykorzystanie możliwości pracowników i rozwój ich umiejętności;
- umożliwienie awansu i rozwoju najbardziej perspektywicznym pracownikom;
- stworzenie środowiska pracy motywujące pracowników do osiągnięcia coraz lepszych wyników;
- zapewnienie pozytywnego dla obu stron kontraktu psychologicznego;
- podnoszenie przywódczych kompetencji kierowników liniowych;
- docenianie osiągnięć lub fachowości najbardziej utalentowanych pracowników;
- zapewnienie sukcesji, czyli odpowiednich osób do zapewnienia wakatów w wypadku awansu bądź też odejścia danego pracownika,
- audyt talentów, czyli wyszukanie najbardziej uzdolnionych pracowników, którzy mogą osiągnąć sukces lub też odejść z organizacji w przyszłości, jeśli organizacja nie zapewni im odpowiedniej ścieżki rozwoju⁷.

Należy zwrócić uwagę, iż zarządzanie talentami powinno łączyć się ze stworzeniem konkretnego planu postępowania uwzględniającego szereg uporządkowanych i permanentnych działań ze strony organizacji, uwzględniając przy tym warunki panujące w danej firmie oraz aktualne potrzeby dotyczące braków wiedzy czy umiejętności pracowników. Coraz częściej organizacje podejmują zharmonizowane działania w tym zakresie, którymi są: identyfikacja talentu, przyciąganie talentu, rozwój talentu oraz jego utrzymanie⁸ (rys. 1).

7 M. Armstrong (b), *Zarządzanie zasobami*, s. 504-508.

8 T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 21-22; M. Juchnowicz, *Założenia procesu zarządzania talentami w organizacji wiedzy* [w:] *Edukacja ekonomistów i menedżerów. Problemy, innowacje, projekty. Education of Economists and Managers. Problems, Innovations, Project*, 2007, nr (1)5, s. 36.

Rys. 1. Elementy zarządzania talentami.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] . S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 21-22; M. Juchnowicz, *Założenia procesu zarządzania talentami w organizacji wiedzy* [w:] *Edukacja ekonomistów i menedżerów. Problemy, innowacje, projekty. Education of Economists and Managers. Problems, Innovations, Project*, 2007, nr (1)5, s. 36.

Pierwszym działaniem podejmowanym w ramach zarządzania talentami jest ich identyfikacja dokonywana wewnątrz organizacji, a w przypadku ich niedoboru poszukiwania talentów w otoczeniu zewnętrznym.

Analiza posiadanego potencjału pracowników, jak i przyciąganie wybitnych jednostek do organizacji powinna być procesem ciągłym. Istotnym narzędziem wykorzystywanym na tym etapie przez organizację jest budowanie atrakcyjnego wizerunku firmy co pozwala na szybkie znalezienie, jak i zatrudnienie odpowiedniego kandydata. Do najczęściej stosowanych w praktyce form przyciągania kandydatów zalicza się: stypendia ufundowane przez firmy, praktyki studenckie i staże absolwenckie, czy też uczestnictwo w spotkaniach z instytucjami rynku pracy, uczestnictwo w sympozjach i spotkaniach biznesowych⁹.

Kolejnym elementem w zarządzaniu utalentowanymi pracownikami jest podejmowanie działań na rzecz ich rozwoju. Dla wyróżnionych pracowników (grupa ta średnio liczy 2-5% ogółu) tworzy się indywidualne ścieżki kariery lub specjalnie opracowaną ścieżkę szkoleń i rozwoju przeznaczając na ten cel specjalne budżety szkoleniowe. Talentom oferowane są dodatkowe szkolenia, warsztaty, coaching lub studia podyplomowe¹⁰.

Ostatnie ogniwo procesu zarządzania talentami, czyli utrzymanie talentów, często wydaje się o wiele trudniejsze niż ich pozyskanie. W nawiązaniu do badań, okazuje się, że dla utalentowanych pracowników nie ma zbyt dużego znaczenia w jakiej firmie będą pracować, ani system benefitów otrzymywany przez nich¹¹. Wyniki badań Saratoga Institute natomiast wskazują, iż istotnym czynnikiem skłaniającym pracowników do

9 M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 109.

10 Raport badawczy The Conference Board, *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf, [21.03.2017].

11 B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, *Wybrane aspekty zarządzania niematerialnymi zasobami organizacji*, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, R. Niestrój (red.), Kraków 2003, s. 98.

pozostania w firmie są relacje z przełożonymi¹². Aby zapobiegać odchodzeniu talentów organizacja powinna dokonywać analizy fluktuacji zatrudnienia i poznać przyczyny rezygnacji pracowników z firmy¹³.

Pojęcie zarządzania talentami, podobnie jak w przypadku talentu, nie jest jednoznacznie w literaturze zdefiniowane. Można jednak wskazać, że zawiera elementy procesu zarządzania ukierunkowane na pozyskiwanie, jak również utrzymanie utalentowanych pracowników. Coraz częściej akcentuje się znaczenie talentu nie tylko dla organizacji, lecz także samych pracowników. Dlatego program zarządzania talentami powinien mieć charakter holistyczny. Obejmować zarówno planowanie zatrudnienia, dobór pracowników jak i utrzymanie (tu nacisk na systemy motywacyjne), rozwój potencjału, ocenę efektów wykonanej pracy czy planowanie kariery¹⁴.

Taka perspektywa wymaga koncentrowania się na potrzebach indywidualnego pracownika i nakierowania na ujawnianie szczególnych umiejętności danej osoby. Aby to można było osiągnąć pracodawcy powinni zapewnić pracownikom odpowiednią organizację i jakość pracy, tworzyć równowagę na płaszczyźnie praca – życie prywatne, budować ich inspirację, dostarczać odpowiednich wartości materialnych.

Mając na uwadze sytuację na rynku pracy, tworzenie programów zarządzania talentami należy dostosowywać do sposobów działania przyjętych w danej organizacji, zarówno tych funkcjonujących wyłącznie na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. Pozyskiwanie talentów to już nie tylko problem lokalnego rynku pracy, lecz umiejętność poszukiwania i przyciągania wybitnych, utalentowanych pracowników na rynku międzynarodowym.

W ujęciu globalnym odsetek pracodawców deklarujących niedobór talentów wyniósł w 2015 r. 38 proc. i systematycznie rośnie od 2008 r., kiedy zapotrzebowanie na pracowników spadło na skutek kryzysu ekonomicznego¹⁵.

Z kolei wyniki opublikowanego przez firmę doradztwa personalnego ManpowerGroup raportu „Niedobór talentów” wskazują, że „ogólnoświatowy niedobór talentów pogłębia się i przekształca w długofalowy kryzys”¹⁶.

12 N. Sosińska, *Magia rozwoju talentów. Jak zdobyć, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, IFC Press, Kraków 2007, s. 134.

13 A. Pocztoński (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 122.

14 A. Kaczmarek, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie*, Warszawa 2005, s. 55-56.

15 *Rekomendacje w zakresie rozwoju rynku pracy*, <http://www.polskieforumhr.pl> [dostęp: 26.06.2017].

16 *Rozgrzeć niedobór talentów*, http://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2016/09/2016_Raport_Niedob%C3%B3r_talent%C3%B3w-info.-prasowa-ManpowerGroup.pdf [dostęp: 26.06.2017].

Wśród głównych przyczyn niedoboru talentów w ujęciu globalnym, pracodawcy wymieniają najczęściej przede wszystkim: brak odpowiednich kandydatów, braki w umiejętnościach technicznych, brak doświadczenia oraz brak umiejętności miękkich.

Coraz częściej w analizach dotyczących globalnego rynku pracy podkreśla się, że w każdym zawodzie najważniejsze będą kwalifikacje kognitywne, czyli takie, które służą ciągłemu nabywaniu nowych umiejętności i dostosowaniu do zmiany. Szczególną uwagę zwraca się również na zdolność do kreowania i wdrażania innowacji, a także umiejętność łączenia wiedzy i umiejętności z kilku obszarów¹⁷.

W najbliższych latach, pracodawcy poszukiwać będą głównie pracowników o nieprzeciętnych kompetencjach, wybitnych osiągnięciach, wysokich możliwościach rozwojowych. To właśnie o tych pracowników, nazywanych talentami, będą konkurować pracodawcy.

Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi – pojęcie

Międzynarodowe zarządzanie zasobami to pojęcie podejmowane w wielu badaniach naukowych i publikacjach. Stanowi odzwierciedlenie kierunku zmian zachodzących we współczesnych organizacjach.

Często w dyskusjach na temat międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi rozpatruje się je w dwóch ujęciach; pierwsze w głównej mierze charakteryzuje się wyjaśnianiem jak organizacje zarządzają swoimi pracownikami w różnych krajach; drugie cechuje się badaniem różnic w zarządzaniu zasobami ludzkimi w poszczególnych krajach¹⁸.

Według Armstronga można natomiast mówić o węższym znaczeniu międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, tzn. traktując je jako proces zatrudniania i rozwoju pracowników organizacji międzynarodowej w stosunku do pracowników kraju macierzystego, jak i delegowanych do pracy zagranicą¹⁹.

W szerszym natomiast ujęciu międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi rozumiane jest jako ogół strategii i rozwiązań praktycznych dotyczących problemów personalnych, które powstają w procesie

17 *Rekomendacje w zakresie rozwoju rynku pracy*, <http://www.polskieforumhr.pl> [dostęp: 26.06.2017].

18 C. Brewstaer, *Międzynarodowe i porównawcze zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi* 2003, nr 6, s. 9.

19 M. Armstrong (a), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABS, Kraków 2002, s. 84.

umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa²⁰. Na podstawie tak różnych sposobów definiowania międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi można stwierdzić, że obszar ten dynamicznie ciągle się rozwija na poziomie zarówno teoretycznym, jak i empirycznym.

Wieloaspektowość międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi podkreślono w następującej definicji, wskazując, że jest to

światowe zarządzanie zasobami ludzkimi umożliwiające organizacji wielonarodowej osiągnięcie sukcesu na całym świecie dzięki m.in. konkurencyjności na świecie, efektywności, lokalnej odpowiedzialności, elastycznemu zarządzaniu czasem oraz zdolności do przekazywania wiedzy i uczenia się od siebie jednostek rozsianych po całym świecie.

Zwracając uwagę nie tylko na działania w obszarze zasobów ludzkich na poziomie strategicznym firmy, ale również uwzględniając predyspozycje różnych narodów (ich cechy społeczne, kulturowe, prawne czy historyczne)²¹. Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi wykorzystuje te same techniki rekrutacji, motywowania, szkoleń i rozwoju pracowników, co firmy krajowe, jednak uwarunkowanych w znacznie większym stopniu w głównej mierze przez czynniki kulturowe (kultura narodowa i języki narodowe w ramach organizacji), geograficzne rozprze-strzenienie się firmy, cechy kraju macierzystego²².

Reasumując, międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi nadal stanowi dla naukowców obszar badań. Pomimo różnych sposobów definiowania tego terminu, wskazać można na pewne czynniki, które w istotny sposób kształtują działania podejmowane w ramach międzynarodowego zarządzania ludźmi, w szczególności jest to wielokulturowość pracowników. Dlatego też, tak ważne jest podkreślenie znaczenia umiejętności do-branych, odpowiednich narzędzi i technik menedżerskich, które mają wpływ na właściwą identyfikację, ocenę i rozwój umiejętności oraz kwalifikacji utalentowanych pracowników w środowisku międzynarodowym.

Autorki pragną podkreślić, że skuteczne zarządzanie talentami zwłaszcza w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi powinno być widoczne w sprawnym komunikowaniu się, które uwzględni różnice kulturowe i wzmacnianiu motywacji pracowników do rozwoju. Ważne

20 A. Pocztownski (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 20.

21 R.S.Schuler, P.S. Budhwar, G.W. Florkowski, *International Human Resources Management: Review and Critique*, „International Journal of Management Review” 2002, no. 4(1), s. 4.

22 P.J. Dowling, M. Festing, A.D. Engle, *International human resource management. Managing people in a multinational context. Fifth edition*, Thomson Learning, Australia, South Melbourne 2008, s. 9-18.

jest planowanie sukcesji w programach międzynarodowego zarządzania talentami i wspieranie karier szczególnie utalentowanych pracowników. Przede wszystkim w programach zarządzania talentami w kontekście międzynarodowym należy uwzględnić często odmienne potrzeby i oczekiwania pracowników, oraz ich możliwości motywacyjne i rozwojowe.

Zarządzanie talentami – wyzwania w kontekście międzynarodowym

Nie ma wątpliwości, że globalizacja stwarza organizacjom wiele możliwości w zakresie pozyskiwania nowych pracowników, w szczególności bardzo utalentowanych. Jednak należy zastanowić się, czy organizacje gotowe są na wykorzystanie posiadanego potencjału zatrudnionych już pracowników.

Coraz częściej firmy wskazują na problem ze znalezieniem i zatrzymaniem najlepszych pracowników, co wynika z faktu, iż talenty mają pełny dostęp do informacji o atrakcyjnych ofertach pracy, zarówno w kraju i za granicą. Oznacza to możliwość wzrostu zagrożenia odpływu talentów z firm niedostatecznie dbających o rozwój i zadowolenie swoich pracowników. W walce o talenty wygrają te organizacje, które wykorzystując zaistniałą sytuację, podejmują odpowiednie działania zwiększające lojalność pracowników do pracodawcy. W głównej mierze chodzi tu o wykreowanie przez organizację silnego pozytywnego wizerunku pracodawcy, czyli *employer branding*.²³

Swobodny przepływ ludzi na świecie przyczynia się do wzrostu mobilności talentów. Delegowanie do pracy za granicę często jest traktowane jako jeden z etapów rozwoju zawodowego. W przyszłości proces ten może znacznie przybrać na sile, prowadząc do powiększania się grupy osób najbardziej mobilnych na arenie międzynarodowej. Oznacza to także przepływ wiedzy i umiejętności tych osób, które pozyskały ją w trakcie szkoleń w danej firmie. Dla jednostek macierzystych są to bezpowrotnie utracone koszty, jeśli pracownik emigruje np. na stałe.

Powiększanie się luki talentów na rynku pracy na określone zawody w przyszłości, staje się jednym z największych wyzwań w kontekście zarządzania międzynarodowego. Przewiduje się, że nieustannie będzie wzrastać popyt na wykwalifikowanych pracowników, zwłaszcza w branży

23 N. Sosińska, *Magia*, s. 15; A. Buczyńska, *Employer Branding – Nowy trend czy wymóg rynku pracy?* <http://blogpraca.pl/employer-branding-%E2%80%93-nowy-trend-czy-wymog-ryнку-pracy/>, [dostęp: 21.03.2017].

przemysłowej w krajach rozwijających się. Ocenia się, że w 2030 roku osiągnie on poziom 10% przewyższając o 4% zapotrzebowanie we wszystkich krajach łącznie²⁴.

W związku z tym niezbędne jest podejmowanie działań, które kształtować będą warunki sprzyjające rozwojowi talentów i zaspokoją popyt na utalentowanych pracowników. W celu rozwiązania problemu powstającej luki talentów zaproponować można następujące rozwiązania:

1. Stworzenie i wdrożenie strategicznego planowania zatrudnienia, czyli planowanie popytu i podaży dla poszczególnych zawodów. Przyczyni się to oceny bieżących, jak i mogących wystąpić w dłuższym okresie czasu braków w umiejętnościach i opracowaniem strategii zmniejszenia przewidywanego niedoboru.
2. Wspieranie migracji, polegające na wyróżnianiu się krajów i organizacji poprzez markę, aby przyciągnąć odpowiednie talenty.
3. Zachęcanie studentów, jak również wykwalifikowanych pracowników, którzy wyemigrowali, do powrotu do kraju i wykorzystania nabytych za granicą umiejętności.
4. Wzrost zatrudnienia dzięki zastosowaniu elastycznego systemu edukacji, opartego zarówno na wiedzy teoretycznej, jak i umiejętnościach praktycznych, uczeniu się przez całe życie oraz rozwoju umiejętności.
5. Wspieranie rozwoju talentów poprzez tworzenie indywidualnych ścieżek kariery, ścieżek edukacji, oferowaniu nieustannego wsparcia w rozwoju.
6. Pobudzanie mobilności tymczasowej i wirtualnej.
7. Powiększenie zasobów, zwłaszcza tych o charakterze kluczowym dla gospodarki. Chodzi tu o umiejętności kobiet, pracowników starszych o specjalistycznych umiejętnościach, osób ubogich i imigrantów.
8. Rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego w celu promowania edukacji i szkoleń²⁵.

Przedstawione propozycje, wzmocnione przez działania rządu, sferę nauki i biznesu mogą pozytywnie wpłynąć na przyspieszenie zmian na rynku talentów. Wdrożenie ich pozwala przypuszczać, iż w dłuższym okresie czasu osiągnie się zamierzone rezultaty.

24 R. Strack, J. Baier, J.M. Caye, Ph. Zimmermann, S. Dyrchs, *Global Talent Risk: Seven Responses*, 2011, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_strategic_planning_global_talent_risk_seven_responses/ [dostęp 21.03.2017].

25 R. Strack, J. Baier, J.M. Caye, *Stimulating Economies Through Fostering Talent Mobility*, 2010, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_organization_stimulating_economies_through_talent_mobility/ [dostęp 23.03.2017].

Autorki pragną również zwrócić uwagę na to, że organizacje, szczególnie funkcjonujące na rynku międzynarodowym, powinny zmienić podejście do zarządzania talentami, traktując ten proces jako integralną część strategii przedsiębiorstwa. Wymaga to zaangażowania kierownictwa najwyższego szczebla oraz dużych zasobów. Istotne w tym procesie staje się przede wszystkim identyfikowanie i uwzględnianie indywidualnych potrzeb talentów na wszystkich poziomach firmy. W związku z tym wzrastać powinna rola działów HR²⁶.

Ważne z punktu widzenia rozwoju zarządzania talentami staje się również uwzględnienie zróżnicowanych wartości, ambicji i oczekiwań pracowników na różnych rynkach, szczególnie analizując je z punktu widzenia poszczególnych generacji, X i Y oraz pracowników dojrzałych (*Baby Boomers*)²⁷.

Współczesne organizacje pragnąc skutecznie w praktyce stosować zarządzanie talentami powinny uwzględniać te czynniki, które silnie wpływają na ten proces. Wśród nich można wyróżnić wspomniane już uwarunkowania, takie jak: wzrost mobilności talentów, powiększanie się luki talentów na rynku pracy, czy odmienność wartości i oczekiwań pracowników generacji X,Y oraz Baby Boomers.

Istotne staje się również zwiększenie działań mających na celu lepszą identyfikację potrzeb utalentowanych pracowników, jak również właściwie zaplanowanie i wdrożenie działań w ramach międzynarodowych programów zarządzania talentami.

Należy podkreślić, że przede wszystkim ścieranie się różnych kultur w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi stawia przed menedżerami liczne wyzwania. To konieczność kształtowania środowiska, w którym relacje między pracownikami będą budowane w oparciu o szacunek i tolerancję wobec różnorodności kulturowej. Znajomość różnic kulturowych między członkami danej organizacji jest w zasadzie fundamentem sprawnego, skutecznego zarządzania firmą w środowisku międzynarodowym.

Organizacje międzynarodowe, które zatrudniają pracowników z różnych kultur, muszą uwzględniać w zarządzaniu ludźmi zróżnicowane rozwiązania, adekwatne w stosunku do danej kultury i akceptowane przez pracowników danej narodowości²⁸ (Panda, 2010, p. 11). Różnice

26 M. Guthridge, A.B. Komm, E. Lawson, *Making talent a strategic priority*, „The McKinsey Quarterly” 2008 nr 1, s. 53-55.

27 J.M. Bremen, M. Sejen, 2012. *Advancing Total Rewards and The Employee Value Proposition*, „Workspan” nr 1, s. 58.

28 S. Panda, *Managing cultural diversity – strategies for organizational success*, “Journal of Contemporary Research in Management”, 2010, s. 11 [dostęp: 23.03.2017]. <http://www.psgim.ac.in/journals/index.php/jcrm/article/viewFile/112/119> [dostęp:23.03.2017].

kulturowe mogą bowiem istotnie wpływać na stosowanie konkretnych rozwiązań w obszarze zarządzania talentami.

Podsumowanie

„Sprawne funkcjonowanie organizacji możliwe jest dzięki odpowiednim umiejętnościom i kwalifikacjom osób w niej zatrudnionych”²⁹. Stąd też coraz częściej podkreśla się, że jednym z głównych czynników rozwoju współczesnej firmy są jej pracownicy. Od ich wiedzy, umiejętności i zdolności zależy realizacja celów i sukcesy rynkowe organizacji.

Podejście takie wynika głównie ze zmian demograficznych, globalizacji oraz wzrastającego znaczenia aktywów niematerialnych. Współczesne firmy ciągle poszukują nowych rozwiązań, które zapewnią im rozwój w przyszłości, uwzględniając oczekiwania dotyczące popytu na określone zawody. Jednym z coraz częściej wykorzystywanych narzędzi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi staje się właśnie wdrażanie programów zarządzania talentami.

W literaturze krajowej, jak i zagranicznej należy wskazać, iż nie wypracowano jeszcze jednej definicji talentu. W zależności od przyjętego kryterium, akcent kładziony jest na osobowość człowieka, powiązanie go ze strategią organizacji lub unikatowość talentu.

Należy podkreślić, że z punktu widzenia rozwoju organizacji ważne jest nie tylko określenie roli i znaczenie talentów, ale też zaplanowanie i realizacja całego procesu zarządzania talentami. Powinny to być działania ciągłe i ściśle ze sobą powiązane, ukierunkowane na realizację celów strategicznych organizacji. Wśród działań tych należy wymienić identyfikację talentu, przyciąganie talentu, rozwój talentu oraz jego utrzymanie.

Szczególnie w kontekście globalizacji, zarządzanie talentami stanowi dziś wyzwanie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi dla współczesnych organizacji działających nie tylko na rynkach krajowych, ale przede wszystkim na rynkach międzynarodowych.

Podsumowując analizowane zagadnienia w odniesieniu do firm działających na rynku międzynarodowym, można sformułować następujące wnioski w kontekście zarządzania talentami:

- zarządzanie talentami, pomimo swojej popularności w praktyce funkcjonowania współczesnych firm, nadal wydaje się często być

29 A. Knap-Stefaniuk, WJ. Karna, *Wyzwania współczesnego przywództwa*, w: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne, T. Oleksyn, B. Sypniewska (red.), Warszawa 2016, s. 285.

często tylko odrębnym procesem, niż filozofią zarządzania i strategią organizacji;

- wzrost zainteresowania omawianą problematyką przez zarządy i liderów organizacji, powoduje, że zarządzanie talentami przestaje być jednak domeną wyłącznie działów HR;
- pozyskiwanie talentów to już nie tylko problem odnoszący się do lokalnego rynku pracy, lecz umiejętność poszukiwania i przyciągania wybitnych jednostek na rynku międzynarodowym;
- wyjazd za granicę wykwalifikowanych pracowników przyczynia się do rozwoju wojny o talenty już na najniższych poziomach organizacji;
- przy pozyskiwaniu i utrzymywaniu w organizacji utalentowanych pracowników ważną rolę odgrywają takie czynniki jak – możliwość organizacji szkoleń, zapewnienie nowych wyzwań, awansu czy też dobra atmosfera pracy;
- programy zarządzania talentami nie mogą ograniczać się do niewielkiej liczby pracowników, w szczególności kadry kierowniczej;
- wzrost atrakcyjności firm dla utalentowanych pracowników powinien być budowany poprzez strategię budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy, czyli *employer branding*;
- niezbędne jest dokonywanie ciągłej analizy i oceny posiadanych zasobów ludzkich pod względem ich doskonalenia i wyszukiwania talentów na rynku krajowym oraz międzynarodowym;
- coraz częściej na zarządzanie talentami wpływają następujące czynniki: wzrost mobilności talentów, powiększanie się luki talentów na rynku pracy a także odmiennosc wartości i oczekiwań pracowników generacji X, Y i *Baby Boomers*.

Konkurowanie o talenty ma obecnie bardziej złożony i strategiczny charakter. Przedsiębiorstwa działające zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym nie podejmując starań, aby zatrzymać talenty, mogą to negatywnie odczuć w postaci obniżenia poziomu ich konkurencyjności. Ważne z punktu widzenia rozwoju firm międzynarodowych staje się zwiększenie działań mających na celu lepszą identyfikację potrzeb utalentowanych pracowników, jak również właściwie zaplanowanie i wdrożenie programów zarządzania talentami, uwzględniających specyfikę wielokulturowości pracowników.

Problemy badawcze dotyczące zarządzania talentami, które są bardzo ważne, aktualne i na pewno warte podjęcia w kontekście analizowanej w artykule problematyki, to przede wszystkim: skuteczność zarządzania talentami w środowisku międzynarodowym, z uwzględnieniem zagadnień dotyczących wielokulturowości; zależności między takimi aspektami jak zarządzanie wiekiem a zarządzanie talentami [mając również na uwadze działalność firm międzynarodowych], czy szerzej zarządzanie

różnorodnością w firmach międzynarodowych w kontekście zarządzania talentami.

Szczególnie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi

odpowiedzią na potrzeby organizacji, które działają w warunkach silnej konkurencji, zmienności otoczenia i zmagają się z nowymi oczekiwaniami klientów, może być właśnie zarządzanie talentami³⁰.

Podsumowując, zarządzanie zasobami ludzkimi to ważny i skomplikowany proces, zwłaszcza w środowisku międzynarodowym. Funkcjonowanie w coraz bardziej dynamicznym i zmiennym otoczeniu sprawia, że coraz większą uwagę przypisuje się pracownikom, szczególnie tym, których cechują wybitne uzdolnienia, twórczość, wysoka motywacja do rozwoju oraz rozwiązaniom z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, takim jak – zarządzanie talentami.

BIBLIOGRAFIA

Książki/monografie:

- ARMSTRONG Michael. 2002.(a). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Dom Wydawniczy ABS.
- ARMSTRONG Michael. 2011.(b). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- BORKOWSKA Stanisława. (red.) 2005. *Zarządzanie talentami*. Warszawa: IPiSS.
- CANNON James A., MCGEE Rita. 2012. *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- CHEŁPA Stanisław. 2005. *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*. W: *Zarządzanie talentami*. S. BORKOWSKA (red.). Warszawa: IPiSS.
- DAWID Jan Władysław. 1966. *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*. Warszawa: Ossolineum.
- DOWLING Peter J., FESTING Marion, ENGLE Allen D. 2008. *International human resource management. Managing people in a multinational context. Fifth edition*, Australia, South Melbourne: Thomson Learning.
- INGRAM Tomasz. 2011. *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.

30 A. Knap-Stefaniuk, WJ. Karna, *Zarządzanie talentami jako instrument rozwoju zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach z uwzględnieniem problemu migracji*, w: *Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw*, T. Kupczyk (red.), Wrocław 2017, s. 54.

- KACZMARSKA Agata, SIENKIEWICZ Łukasz. 2005. *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*. W: *Zarządzanie talentami*. S. BORKOWSKA (red.). Warszawa: IPiSS.
- KNAP-STEFANIUK Agnieszka, KARNA Wioleta J., 2016. *Wyzwania współczesnego przywództwa*, W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, T. OLEKSYN, B. SYPNIEWSKA (red.), Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.
- KNAP-STEFANIUK Agnieszka, KARNA Wioleta. J., 2017. *Zarządzanie talentami jako instrument rozwoju zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach z uwzględnieniem problemu migracji*, W: *Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw*, T. Kupczyk (red.), Wrocław, Gazeta Wyborcza.
- LISTWAN Tadeusz. 2005. *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* W: *Zarządzanie talentami*. S. BORKOWSKA (red.). Warszawa: IPiSS.
- MORAWSKI Mieczysław. 2009. *Zarządzanie profesjonalistami*. Warszawa: PWE.
- POCZTOWSKI Aleksander. (red.). 2002. *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- POCZTOWSKI Aleksander. (red.). 2008. *Zarządzanie talentami w organizacji*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- REILLY Peter., WILLIAMS Tony. 2012. *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
- SOSIŃSKA Nina. 2007. *Magia rozwoju talentów. Jak zdobyć, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*. Kraków: IFC Press.

Artykuły w czasopismach:

- BREMEN John M. SEJEN Laura. 2012. *Advancing Total Rewards and The Employee Value Proposition*, „Workspan” nr 1.
- BREWSTER Chris. 2003. *Międzynarodowe i porównawcze zarządzanie zasobami ludzkimi*. W: „Zarządzanie zasobami ludzkimi” nr 6.
- DIGIORGIO Rinaldo. 2004. *Winning with your strengths: an interview with Ken Tucker of the Galop Organization*. „Journal of Change Management” nr 4(1).
- EWING Michael, PITT Leyland F. 2002. *Employment Branding in the Knowledge Economy*. „International Journal of Advertising” nr 21.
- GUTHRIDGE Micheal., KOMM A.B., LAWSON Eric. 2008. *Making talent a strategic priority*. „The McKinsey Quarterly” nr 1.
- JUCHNOWICZ Marta. 2007. *Założenia procesu zarządzania talentami w organizacji wiedzy*. W: *Edukacja ekonomistów i menedżerów. Problemy, innowacje, projekty*. *Education of Economists and Managers. Problems, Innovations, Project* nr (1)5.

- MIKUŁA Bogusław, PIETRUSZKA-ORTYL Anna. 2003. *Wybrane aspekty zarządzania niematerialnymi zasobami organizacji*. W: *Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, R. NIESTRÓJ (red.). Kraków: AE w Krakowie.
- SCHULER Randall S., BUDHWAR Pawan S., FLORKOWSKI Gary W. 2002. *International Human Resources Management: Review and Critique*. „*International Journal of Management Review*” nr 4(1).

Źródła internetowe:

- BUCZYŃSKA Aleksandra. 2009. *Employer Branding – Nowy trend czy wymóg rynku pracy?* <http://blogpraca.pl/employer-branding-%E2%80%93-nowy-trend-czy-wymog-ryнку-pracy/> (dostęp: 21.03.2017).
- DELOITTE. 2013. *Elastyczność i zmiana horyzontów. Trendy HR 2013*. Deloitte Development;LLC.http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Raport_trendyHR%202013_PL_1.pdf. (dostęp: 21.03.2017).
- PANDA Sitansu, 2010, *Managing cultural diversity – strategies for organizational success*, Journal of Contemporary Research in Management, <http://www.psgim.ac.in/journals/index.php/jcrm/article/viewFile/112/119> (dostęp: 23.03.2017).
- Raport badawczy The Conference Board. *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*. http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf (dostęp: 21.03.2017).
- Rekomendacje w zakresie rozwoju rynku pracy*, <http://www.polskieforumhr.pl> (dostęp: 26.06.2017).
- Rozgryźć niedobór talentów*, http://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2016/09/2016_Raport_Niedob%C3%B3r_talent%C3%B3w-info.-prasowa-ManpowerGroup.pdf (dostęp: 26.06.2017).
- STRACK Rainer., BAIER Jens., CAYE Jean-Michel., ZIMMERMANN Philipp., DYRCHS Susanne. 2011. *Global Talent Risk: Seven Responses*. https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_strategic_planning_global_talent_risk_seven_responses/ (dostęp: 21.03.2017).
- STRACK Rainer., BAIER Jens., CAYE Jean-Michel. 2010. *Stimulating Economies Through Fostering Talent Mobility*. https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_management_human_resources_organization_stimulating_economies_through_talent_mobility (dostęp: 23.03.2017).
- Wybrane definicje zdolności, uzdolnień, talentu*. 2009, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Zespół ds. budowania Krajowego Systemu Wspierania Zdolności i Talentów; CODN, <http://www.npseo.pl/data/documents/3/238/238.pdf> (dostęp: 26.06.2017).

Dr Wioleta J. Karna – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Absolwentka Uniwersytetu w Białymstoku Wydziału Ekonomicznego. Adiunkt w Katedrze Zarządzania Organizacjami Publicznymi i Obywatelskimi Instytutu Spraw Publicznych na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Wykładowca studiów stacjonarnych, niestacjonarnych i podyplomowych na uczelniach wyższych. Autorka książek i publikacji z dziedziny zarządzania oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Specjalizuje się w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania zmianą w organizacjach publicznych.

Dr Agnieszka Knap-Stefaniuk – doktor nauk ekonomicznych Kolegium Ekonomiczno-Społecznego SGH. Posiada dyplom MBA Thames Valley University, ukończyła Szkołę Trenerów Wszechnicy Uniwersytetu Jagiellońskiego. Była członkiem PKA (Zespół ds. Kierunków Ekonomicznych) oraz Kierownikiem Zakładu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Polish Open University, członkiem Kolegium Rektorskiego i Rady Dydaktyczno-Naukowej. W latach 2007-2015 Dziekan Oddziału Małopolskiego Wyższej Szkoły Zarządzania/ Polish Open University, w latach 2015-2017 Dziekan Wydziału Zamiejscowego w Krakowie Akademii Finansów i Biznesu Vistula. Adiunkt w Instytucie Zarządzania Akademii Finansów i Biznesu Vistula. Praktyk, współpracujący z biznesem – prowadziła szkolenia, projekty konsultingowe i facylitacyjne m.in. dla takich firm jak: Lexmark, Galeco, Biprocemwap, Capgemini. Miała wykłady i prezentacje m.in. na Ogólnopolskim Kongresie „Personelu i Zarządzania”, Ogólnopolskim Kongresie „Pierwsze Kadry Rzeczpospolitej” i Forum HR.