

Volume 51, Issue 1, March 2019

Received 17 December 2018; Revised 10 February 2019; Accepted 31 March 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.2339

Bednarska-Wnuk, I. (1). Mobilność wewnątrzorganizacyjna jako instrument retencji pracowników o wysokim potencjale. Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects, 51(1), 33-42. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1290>

## Intra-Organizational Mobility as an Instruments of High Potential Employee Retention

Izabela Bednarska-Wnuk

### Summary

Retaining employees identified as high potential is currently a problem for many organizations. This situation requires them to be coded and reoriented to build an environment conducive to the retention of such employees. Therefore, the purpose of this article is to define the intra-organizational mobility activities as a retention method for employees with high potential. The study has a theoretical character and was based on literature studies.

**Keywords:** intra-organizational mobility, retention, high potential

# Mobilność wewnątrzorganizacyjna jako instrument retencji pracowników o wysokim potencjale

IZABELA BEDNARSKA-WNUK

*Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki*

Zatrzymanie pracowników o wysokim potencjale stanowi obecnie problem dla wielu organizacji. Taka sytuacja wymaga swoistego przekodowania i zmiany orientacji na budowę środowiska sprzyjającego zatrzymaniu w przedsiębiorstwie takich pracowników. Dlatego za cel niniejszego artykułu przyjęto określenie działań mobilności wewnątrzorganizacyjnej, będących sposobem na retencję pracowników o wysokim potencjale. Mają one charakter autorskiej propozycji. Artykuł jest teoretyczny i powstał na podstawie studiów literatury.

**Słowa kluczowe:** mobilność wewnątrzorganizacyjna, retencja, wysoki potencjał

## Wprowadzenie

W ostatnich latach coraz więcej uwagi poświęca się pracownikom o wysokim potencjale. Wzrost zainteresowania tą kategorią pracowników w organizacji stanowi konsekwencję poszukiwania czynników determinujących jej konkurencyjność opartą na kapitale ludzkim. Tacy pracownicy przyczyniają się bowiem do aprecjacji organizacji poprzez uwalnianie własnego potencjału. Ponieważ charakteryzuje ich wysoka skłonność do mobilności zewnętrznej, wynikającej głównie z ich silnego poczucia niezależności i potrzeby autonomii (Maślanka, 2012, s. 72), a organizacje bez względu na wielkość zmagają się z problemem ich zatrzymania (Beechler, Woodward, 2009), dlatego zasadne wydaje się znalezienie rozwiązania ukierunkowanego na zatrzymanie w organizacji takich pracowników. W związku z tym za cel niniejszego artykułu przyjęto określenie działań mobilności wewnątrzorganizacyjnej, które mogą być sposobem na retencję pracowników o wysokim

potencjale. Ma on charakter autorskiej propozycji. Jest to pierwszy etap procesu badawczego związanego z analizą omawianego zagadnienia, a na dalszych etapach będą prowadzone badania w przestrzeni empirycznej. Zaproponowane działania mogą dostarczyć wskazania dla zarządzania zasobami ludzkimi i opracowania programów retencyjnych. Artykuł jest oparty na studiach literatury i teoretycznej refleksji. Wykorzystaną metodą badawczą jest metoda analizy i krytyki piśmiennictwa (Apanowicz, 2002, s. 72–73).

## Mobilność wewnątrzorganizacyjna – istota pojęcia

Zagadnienia związane z mobilnością można odnaleźć w wielu dziedzinach wiedzy. Powoduje to, iż dostrzega się różnice ontologiczne w definiowaniu tego zjawiska. I tak, w socjologii jest ona utożsamiana z ruchliwością w danej strukturze społecznej jako zjawisko społeczne (Sorokin, 2009), w ekonomii – jako konsekwencja działań jednostki (siły roboczej) wobec stosowanej polityki przez podmioty tworzące rynek pracy lub tworzenia się nierównowagi między popytem a podażą pracy (Kryńska, 2000, s. 18), natomiast w naukach o zarządzaniu mobilność dotyczy najczęściej zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach tego procesu w organizacji zarówno w teorii, jak i w praktyce mobilność jest rozpatrywana jako indywidualne bądź organizacyjne decyzje pracownika związane z opuszczeniem organizacji, przeniesieniem do innej jednostki bądź też z przemieszczeniem wewnętrznym. Pojęcie to charakteryzuje również synonimiczność pod względem interpretacji tego zagadnienia. Pojawiają się takie określenia na mobilność pracowników w organizacji, jak: fluktuacja (Listwan, 2005, s. 141), rotacja (Pocztowski, 2009, s. 11), realokacja (Król, 2006, s. 442), płynność (Dębski, 2006, s. 323), ruchliwość (Pocztowski, Miś, 2000, s. 95) czy alokacja (Ludwicyński, 2006, s. 219). Wszystkie są związane z przemieszczeniami pracowników wewnątrz organizacji, a problem ich interpretacji wynika z faktu, iż zawierają odmienne *definiendum*, aczkolwiek zbieżne *definiens*. Powoduje to zatem trudność w jednoznacznym definiowaniu zagadnienia, które stanowi osnowę niniejszego artykułu. Przyjęto w nim, iż mobilność pracowników wewnątrz organizacji będzie traktowana jako ujęcie czynnościowe (opis w kontekście fizycznych przemieszczeń, mających na celu zmianę w strukturze zatrudnienia, modyfikacji treści pracy, jej zakresu i/lub warunków pracy oraz sposobów jej wykonania) oraz ujęcie atrybutowe (kompleksowy system działań stanowiący istotną kwestię w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zarządzania talentami, ukierunkowaną przede wszystkim na pozyskiwanie i transfer wiedzy). Taka perspektywa poszerza niejako tradycyjne rozumienie mobilności i wynika z obecnej koncentracji praktyk zarządzania przedsiębiorstw międzynarodowych, przede wszystkim amerykańskich,

z których wynika, że to właśnie mobilność wewnętrzna powinna być identyfikowana z procesem transferu wiedzy w organizacjach (Wright i in., 2018), a nie tylko utożsamiana z awansem czy degradacją. Ujmując natomiast mobilność wewnątrzorganizacyjną jako kompleksowy i zorganizowany system działań, może stanowić element świadomej polityki organizacji w zakresie zarządzania talentami, w tym właśnie pracownikami o wysokim potencjale.

## Wysoki potencjał pracownika – ustalenia terminologiczne

Odniesienie problematyki zarządzania pracownikami o wysokim potencjale wymaga sprecyzowania stosowanych pojęć i terminów. Według *Słownika poprawnej polszczyzny* potencjał oznacza „zasób możliwości, mocy, zdolności wytwórczej, tkwiący w czymś” (Doroszewski, 1980, s. 554). Przypisywany zaś jednostce mającej potencjał identyfikuje ją jako osobę zdolną do własnego rozwoju i wywiązywania się z obowiązków o większej skali i o szerszym zakresie (Fernández-Aráo, Groysberg, Nohria, 2012, s. 63). Potencjał traktowany natomiast jako zasób organizacyjny oznacza osobistą zdolność pracownika do własnego rozwoju (Łasiński, 2016, s. 115).

Z punktu widzenia funkcjonowania firmy istotni są tacy pracownicy, którzy charakteryzują się wysokim potencjałem. W literaturze jednak z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi zauważa się, że określenie dotyczące kwestii interpretacji pojęcia pracownika o wysokim potencjale nie jest jednoznaczne. Często jest ono utożsamiane z takimi desygnatami pojęciowymi, jak talent, pracownik wiedzy czy pracownik wysoce efektywny. Zauważa się również traktowanie pracownika o wysokim potencjale jako elementu wchodzącego w skład struktury talentu (Miś, 2010, s. 11), co jest przypisywane osobom mającym dużą wiedzę, umiejętności, ponadprzeciętne zdolności, kreatywność, silne zaangażowanie w pracę i osiągającym znaczące wyniki w pracy (Mazurkiewicz, 2012, s. 37).

Próbie systematyzacji spornych pojęć podjął się T. Ingram (2011, s. 21), który określił wzajemne zależności między nimi. Według tego Autora, pracownik o wysokim potencjale to osoba, która osiąga ponadprzeciętne wyniki, jest kluczowym pracownikiem dla organizacji oraz – jak wskazała A. Miś (2010) – jest częścią posiadanego przez pracownika talentu. Nie jest to zatem homogeniczna grupa pracowników, ale zróżnicowana wewnętrznie. Potencjał jest tym elementem, który „prowadzi do materializowania się talentu, a jego posiadanie i ujawnianie oraz rozpoznanie i identyfikacja jest możliwa poprzez ocenę szczególnych cech osobistych determinujących rozwój oraz ocenę efektywności działań pracowników w rozwijających się kompetencjach” (Łasiński, 2016, s. 113).

Osoby o wysokim potencjale, określane jako *High Potentials* – tzw. HIPOs (Rothwell, 2012, s. 4), charakteryzują się wyjątkową wydajnością, unikatowymi kompetencjami, zaangażowaniem oraz osobistym wkładem w rozwój organizacji (Hayashi Jr, Dolan, 2013). Z kolei A. Miś (2009, s. 274) podaje, że osoby o wysokim potencjale mają taki profil kwalifikacyjny, który odzwierciedla najwyższe oczekiwania organizacji (dotyczą kilku lub wielu kryteriów tego profilu), adekwatne do obejmowanych przez nich stanowisk, będące pochodną strategii personalnej w organizacji, w której jest zatrudniony pracownik.

Z przedstawionych opisów wynika, że pracownik o wysokim potencjale jest to osoba o specyficznych cechach osobowościowych. Należy jednak podkreślić, że wśród osób zaliczanych do zbioru osób o wysokim potencjale mogą się znaleźć także takie jednostki, które realizują efektywne cele organizacyjne. Są nie tylko ważnym zasobem dla organizacji, dla którego warto podjąć różnorodne działania mające na celu jego pozyskiwanie, identyfikację, rozwój i retencję, lecz również kapitałem, w który warto zainwestować.

## Działania związane z retencją pracowników o wysokim potencjale

Analiza problematyki związanej z retencją pracowników o wysokim potencjale ukazuje, że do głównych działań w dużej mierze zalicza się czynniki organizacyjne (tabela 1).

Przedstawiony katalog działań prezentuje zróżnicowane czynniki umożliwiające retencję pracowników, zwłaszcza o wysokim potencjale. Nie stanowi on jednak zamkniętego zbioru, gdyż zależy od innych zmiennych go moderujących, takich m.in. jak charakter i wielkość organizacji, zajmowane stanowisko przez pracownika o wysokim potencjale oraz stan zatrudnienia tej grupy pracowników.

**Tabela 1. Przegląd wybranych działań podejmowanych w celu retencji pracowników o wysokim potencjale**

Autor (rok, strona)	Przykład działań retencyjnych
A. Karwiński (2016, s. 138–141)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• właściwa selekcja pracowników</li> <li>• odpowiednie planowanie rozwoju</li> <li>• odpowiednie wynagradzanie i motywowanie</li> </ul>
A. Skuza (2018, s. 52)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitorowanie przyczyn odejść</li> <li>• przeciwdziałanie błędom popełnianym w zarządzaniu talentami</li> <li>• analiza działań podejmowanych w celu utrzymania talentów</li> <li>• zarządzanie oczekiwaniami</li> <li>• zarządzanie odejściami</li> </ul>

Autor (rok, strona)	Przykład działań retencyjnych
A. Poczowski (2016, s. 132)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzanie zapisów o zakazie konkurencji</li> <li>• wprowadzanie programów lojalnościowych</li> <li>• opracowanie indywidualnych planów szkoleń</li> <li>• analiza konkurencji na rynku pracy</li> <li>• opracowanie planów awansów, ścieżek, karier</li> <li>• analiza przyczyn odchodzenia talentów</li> <li>• programy wynagradzania</li> <li>• badanie satysfakcji pracowników</li> </ul>
C. Fernández-Aráo, B. Groysberg, N. Nohria (2012, s. 60–69)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostosowanie programów rozwoju pracowników o wysokim potencjale do konkretnej strategii organizacji</li> <li>• roztropne doskonalenie pracowników, zwiększające ich motywację wewnętrzną</li> <li>• rotacje na stanowiskach</li> <li>• nagrody i bodźce motywacyjne</li> </ul>
M. Morawski, B. Mikuła (2009, s. 54)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zastosowanie specjalnych, preferencyjnych umów o pracę, zawierające ponadstandardowe rozwiązania personalne dotyczące m.in. czasu pracy, wynagrodzenia, dodatkowego motywowania czy rozwoju zawodowego</li> <li>• rozbudowane możliwości kariery zawodowej, alternatywne do tradycyjnego przemieszczania się w strukturze organizacyjnej, np. nowe role, funkcje</li> </ul>
A. Miś (2010, s. 14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• działania związane z aktywnością organizacji, przyjmujące postać oddziaływań motywacyjnych, na które składają się zadania związane z wynagradzaniem, kształtowaniem karier zawodowych, przemieszczeniami i szeroko rozumianym rozwojem zawodowym</li> </ul>
L.M. Trevisan i in. (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpowiednia kultura organizacja</li> <li>• możliwość samorealizacji jednostek</li> <li>• właściwe przywództwo w organizacji</li> <li>• równowaga między życie prywatnym a pracą</li> <li>• uznanie w miejscu pracy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury zawartej w tabeli.

Oprócz wskazanych działań, jednym z przedsięwzięć rozwojowych w kontekście retencji pracowników mających kluczowe znaczenie dla organizacji jest niewątpliwie mobilność wewnątrzorganizacyjna. Zdaniem A. Miś (2010, s. 14), jest ona bardzo silnym motywatorem, często wykorzystywanym w organizacji. Opracowanie zaś szczegółowych ram tego zagadnienia staje się ważnym środkiem zaradczym związanych z zatrzymaniem tych wartościowych pracowników, którzy, uwalniając swój potencjał, realizują obecne i przyszłe cele organizacji.

## Mobilność wewnątrzorganizacyjna a retencja pracowników o wysokim potencjale – rekomendacje dla praktyki gospodarczej

Mobilność wewnątrzorganizacyjna, traktowana w niniejszym artykule jako kompleksowy system działań, kreuje różne rozwiązania sprzyjające zatrzymaniu pracowników o wysokim potencjale i jest elementem wpisującym się w perspektywę rozwoju zawodowego (Morawski, Mikuła, 2009, s. 54). Biorąc to założenie za podstawę, mobilność wewnątrzorganizacyjna będzie oznaczała działanie organizacyjne mające na celu stworzenie możliwości wzrostu tych cech potencjału jednostki, które stanowią o jej wartości dla organizacji i/lub są odpowiedzią na indywidualną potrzebę pracownika (Miś, 2010, s. 14–15). W ramach tej mobilności do działań związanych z retencją kluczowych pracowników można zaliczyć (tabela 2):

- działania związane z kierunkiem uczestnictwa w miejscu pracy,
- działania związane z charakterem wykonywanych zadań w miejscu pracy.

**Tabela 2. Przykłady działań w ramach mobilności wewnątrzorganizacyjnej, ukierunkowane na retencję pracowników o wysokim potencjale**

Działanie	Wybrane przykłady w ramach wyszczególnionych działań
Działania związane z kierunkiem uczestnictwa w miejscu pracy	
Fizyczne przemieszczenie pracownika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przemieszczenie wertykalne – awans</li> <li>• przemieszczenie horyzontalne</li> </ul>
Działania związane z charakterem wykonywanych zadań w miejscu pracy	
Zmiana realizowanych funkcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• funkcje przywódcze</li> <li>• funkcje kierownicze</li> <li>• funkcje wykonawcze</li> </ul>
Zmiana pełnionych ról	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rotacja ról kierowniczych</li> <li>• zwiększony nacisk na te treści roli i wykorzystanie tych cech sylwetki osób o wysokim potencjale, które będą prowadziły do wzrostu samodzielnego działania i motywacji wewnętrznej</li> </ul>
Zmiana i zakres odpowiedzialności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększona lub zmniejszona odpowiedzialność za wykonanie całego lub części zadania w miejscu pracy</li> <li>• odpowiedzialność wobec i/lub za innych pracowników i interesariuszy organizacji</li> <li>• zwiększone uprawnienia decyzyjne</li> </ul>
Zmiana wymagań pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wzrost samodzielności, elastyczności i kreatywności w miejscu pracy, co sprzyja wykorzystaniu potencjału pracownika</li> <li>• kierowanie zespołem pracowniczym</li> <li>• włączenie pracownika do zespołu</li> </ul>

Działanie	Wybrane przykłady w ramach wyszczególnionych działań
Zmiana stopnia złożoności pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wirtualizacja stanowiska pracy</li> <li>• działanie na podstawie nowych procedur</li> <li>• realizacja zadań oparta na innej cykliczności pracy, np. wzrost elastyczności</li> </ul>
Zmiana stosowanych metod pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rotacja „stanowiskowa” pozioma lub pionowa</li> <li>• poszerzenie zakresu pracy</li> <li>• wzbogacenie zakresu pracy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Do działań związanych z kierunkiem uczestnictwa w miejscu pracy zalicza się fizyczne przemieszczenie w organizacji (awans pionowy i poziomy). Panuje bowiem pogląd, że takie przesunięcia pracowników o wysokim potencjale na stanowiska ważniejsze, wyższe i bardziej odpowiedzialne nie tylko stanowią jedne z najskuteczniejszych metod retencji pracowników, lecz także są niezastąpioną metodą rozwijania umiejętności społecznych (Fernández-Aráo, Groysberg, Nohria, 2012, s. 69).

Natomiast do działań związanych z charakterem wykonywanych zadań w miejscu pracy, sprzyjających retencji pracowników o wysokim potencjale, zalicza się zmianę realizowanych funkcji pełnionych ról w organizacji, odpowiedzialności, wymagań pracy, stopnia złożoności pracy lub stosowanych metod pracy. Zmiany te mają charakter motywacyjny oraz nadają sens wykonywanej pracy, a poprzez ukształtowanie w taki sposób środowiska jednostki o wysokim potencjale zwiększa się jej zaangażowanie oraz satysfakcję, co wpływa na zatrzymanie takich pracowników.

Zaproponowane elementy mobilności wewnątrzorganizacyjnej, wykorzystywane w celu zatrzymania pracowników o wysokim potencjale, mają oczywiście nieostre granice. Oznacza to, że mogą występować w sposób dysjunktywny lub koniunktywny, wzajemnie się przenikając. Kadra zarządzająca powinna zatem nieustająco monitorować nie tylko potencjał pracowników, lecz także ich zmieniające się potrzeby (Karwiński, 2016, s. 141) i w odpowiednim momencie, po zdiagnozowaniu luki, podjąć kroki zaradcze, np. stosując właściwe działania. To właśnie od tych osób wymaga się bycia w ciągłej gotowości nie tylko w zakresie rozwoju pracowników zaliczanych do kategorii o wysokim potencjale, lecz także odkrywania „ukrytego” potencjału wśród pozostałych pracowników i włączania ich w proces zarządzania talentami, mający na celu racjonalne wykorzystanie posiadanego kapitału ludzkiego. Poza tym, implementując wskazane działania w ramach mobilności wewnątrzorganizacyjnej, należy pamiętać, iż organizacja powinna w ich doborze uwzględniać te elementy (zdolności, aspiracje, zaangażowanie, dotychczasowa wiedza i umiejętności oraz chęć do zmiany), które świadczą o wysokim potencjale pracowników. Dokonując zaś wyboru między działaniami związanymi z kierunkiem



uczestnictwa w miejscu pracy lub z charakterem wykonywanych zadań w miejscu pracy a ich formami, metodyka postępowania osób odpowiedzialnych za retencję pracowników powinna przede wszystkim obejmować poznanie motywów zachowań jednostek o wysokim potencjale odnośnie do pozostania w organizacji, potrzeb rozwojowych tej grupy pracowników oraz indywidualnych cech jednostek. Taki sposób zachowania pomoże wyznaczyć zakres wdrożenia działania ukierunkowanego na retencję, a poprzez poznanie możliwości jednostki zaliczanej do kategorii pracowników o wysokim potencjale, wyjdzie naprzeciw jej rzeczywistym potrzebom.

## Podsumowanie

Pracownicy o wysokim potencjale mają największą zdolność do osiągnięcia kluczowej pozycji strategicznej w organizacji. Inwestycja w takich pracowników implikuje wysoki zwrot poniesionych na nich kosztów (Cappelli, Keller, 2014), dlatego organizacja powinna podjąć różnorodne działania, aby ich zatrzymać. Jednym z nich jest retencja pracowników, która jest obecnie kluczowym wyzwaniem stawianym przed osobami zarządzającymi zasobami ludzkimi (Chodorek, 2016, s. 160). Z zaprezentowanych działań związanych z etapem retencji pracowników o wysokim potencjale wynika, że ich katalog jest bardzo rozbudowany, dlatego istotne staje się poszukiwanie optymalnych sposobów związanych z zatrzymaniem pracowników o wysokim potencjale, tak aby nie miały one charakteru temporalnego (przede wszystkim krótkookresowego) oraz niepostrzegalnego w kontekście działań i efektów organizacyjnych. Dodatkowo, umiejętna diagnoza potrzeb rozwojowych pracowników i wdrożenie odpowiedniego działania umożliwi wzajemną synchronizację w zakresie dopasowania pracownik–organizacja oraz pozwoli na uniknięcie negatywnych konsekwencji w postaci utraty najcenniejszych pracowników. Interesującym zaś kierunkiem przyszłych badań wydaje się ich weryfikacja empiryczna, która pozwoli ukazać zasadność ich wdrożenia, uwzględniając skuteczność i efektywność w zakresie rzeczywistej retencji pracowników zidentyfikowanych jako wysoki potencjał.

## Bibliografia

- Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Gdynia: Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „BERNARDINUM”.
- Beechler, S., Woodward, I.C. (2009). The global war for talent. *Journal of International Management*, 15, 273–285.

- Cappelli, P., Keller, J.R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenge. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331.
- Chodorek, M. (2016). *Uwarunkowania zarządzania talentami w przedsiębiorstwie w kontekście teorii pozytywnego zarządzania*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.
- Dębski, D. (2006). *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*. Warszawa: WSiP.
- Doroszewski, W. (red.) (1980). *Słownik poprawnej polszczyzny*. Warszawa: PWN.
- Fernández-Aráo, C., Groysberg, B., Nohria, N. (2012). Jak dbać o pracowników o wysokim potencjale. *Harvard Business Review Polska*, kwiecień, 60–67.
- Hayashi Jr, P., Dolan, S.L. (2013). *Talenting: Towards a New Processual Approach to Talent Management*. ESADE Business School Research Paper No. 243, 3–28.
- Ingram, T. (2011). *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Karwiński, M. (2016). Retencja pracowników utalentowanych. W: A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*. Kraków: Wolters Kluwer, 125–141.
- Król, H. (2006). Istota rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 423–451.
- Kryńska, E. (2000). Mobilność zasobów pracy w wybranych teoriach rynku pracy. W: E. Kryńska (red.), *Mobilność zasobów pracy*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, 15–44.
- Listwan, T. (red.) (2005). *Słownik zarządzania kadrami*. Warszawa: C.H. Beck.
- Ludwiczynski, A. (2006). Alokacja zasobów ludzkich w organizacji. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 191–227.
- Łasiński, G. (2016). Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 429, 112–121.
- Maślanka, D. (2012). Zarządzanie pracownikami wiedzy – wyzwania dla współczesnych organizacji. *e-mentor*, 1(43), 70–73.
- Mazurkiewicz, A. (2012). Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu zaufania. *Journal of Management and Finance*, 4(2), 35–48.
- Michoń, F. (red.) (1981). *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*. Warszawa: PWN.
- Miś, A. (2009). Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale. W: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 273–281.
- Miś, A. (2010). Zarządzanie pracownikami utalentowanymi. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 28, 9–21.
- Morawski, M., Mikoła, B. (2009). Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 47–59.
- Pocztowski, A. (2009). *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Pocztowski, A. (2016). *Zarządzanie talentami w organizacji*. Kraków: Wolters Kluwer.

- Pocztowski, A., Miś, A. (2000). *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Rothwell, W.J. (2012). *The Encyclopedia of Human Resource Management: HR Forms and Job Aids*. New York: John Wiley & Sons.
- Skuza, A. (2018). *Zarządzanie talentami a orientacja na uczenie się przedsiębiorstw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Sorokin, P. (2009). *Ruchliwość społeczna*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Trevisan, L.M., Veloso, E.F.R., Silva da, R.C., Dutra, J.S., Fischer, A.L. (2014). Talent retention strategies in different organizational contexts and intention of talent to remain in the company. *Journal on Innovation and Sustainability*, 5(1), 49–61.
- Wright, M., Tartaric, V., Huangdi, K.G., Di Lorenzo, F., Bercovitz, J. (2018). Knowledge Worker Mobility in Context: Pushing the Boundaries of Theory and Methods. *Journal of Management Studies*, 55(1), 1–26.

## Summary

### Intra-Organizational Mobility as an Instruments of High Potential Employee Retention

Retaining employees identified as high potential is currently a problem for many organizations. This situation requires them to be coded and reoriented to build an environment conducive to the retention of such employees. Therefore, the purpose of this article is to define the intra-organizational mobility activities as a retention method for employees with high potential. The study has a theoretical character and was based on literature studies.

**Keywords:** intra-organizational mobility, retention, high potential

### Dr Izabela Bednarska-Wnuk

Adiunkt na Wydziale Zarządzania UŁ, kierownik wielu projektów badawczych o zasięgu krajowym i międzynarodowym w obszarze zachowań ludzi w organizacji. Wśród zainteresowań naukowych autorki znajduje się tematyka dotycząca społecznych aspektów zarządzania, w tym zachowań organizacyjnych, mobilności pracowników i funkcjonowania zasobów ludzkich w systemach organizacyjnych. Jest autorką kilkadziesiątu publikacji naukowych z tego zakresu.