

Alicja Miś*

Rozważania teoretyczne nad istotą talentu i ich konsekwencje dla zarządzania talentami

Wstęp

Pojęcie talentu ma silne konotacje interdyscyplinarne. Jednak celem tego artykułu jest takie objaśnienie tego pojęcia, by stanowiło wkład w praktyczne procesy zarządzania tą grupą pracowników w organizacji. Stąd podjęto próbę zanalizowania pojęcia talentu/pracownika utalentowanego w kontekście innych pojęć powszechnie stosowanych dla określenia pracowników o szczególnym znaczeniu dla organizacji. Są to pracownicy wiedzy, pracownicy o wysokim potencjale/profesjonalności i pracownicy wysoce efektywni. Przegląd literatury różnych dyscyplin naukowych posłużył zebraniu argumentów przemawiających za istnieniem odrębnej od innych specyfiki tej grupy.

Istota porównania zasada się na wyszczególnieniu kryteriów, a następnie poddaniu analizie poszczególnych charakterystyk wymienionych grup. Wzięto pod uwagę m.in. źródło i trwałość celów, motywację do ich osiągnięcia, *locus of control* (uplasowanie sprawstwa), percepcję i kryteria rozwoju, źródło władzy/siły. Skutkiem doprecyzowania charakterystyki osób utalentowanych była próba wskazania konkretnych praktyk z zakresu zarządzania pozwalających precyzyjniej oddziaływać na tę grupę zatrudnienia. Praktyki związane z zarządzaniem talentami mogą tym samym być wyodrębnione w odniesieniu do pozyskiwania, utrzymywania i przewidywania skutków ich działalności dla zatrudniającej organizacji.

1. Wielowymiarowość w definiowaniu talentu

Jednym z czynników konkurowania w wysoce kompleksowym, dynamicznym i nieprzewidywalnym otoczeniu jest sposób, w jaki organizacje pozyskują i utrzymują utalentowanych pracowników. Jest to grupa osób krytyczna dla przyszłej efektywności i zrównoważonego wzrostu konkretnej organizacji [Caligiuri, Tarique, 2009, s. 338]. Poszukiwanie talentów i zarządzanie nimi ma zabezpieczyć organizacji przyszłe

* Prof UEK dr hab., Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, alicja.mis@uek.krakow.pl

potrzeby związane z kapitałem ludzkim przez retencjonowanie kompetencji kluczowych dla współzawodnictwa [Björkman i inni, 2013, s. 195]. Tym samym pojawia się pytanie o to, co konstytuuje talent.

W literaturze spotkać można różne sugestie dotyczące istoty talentu. Jedna z nich zawiera się w dychotomii: inkluzywny i ekskluzywny. W tej pierwszej postrzeganie talentu wyrasta z założenia, że wszyscy ludzie są utalentowani, lecz w różny sposób. Ta druga zasada się na przekonaniu, że tylko niektórzy ludzie są utalentowani (przez to bardziej wartościowi) dla organizacji [Gallardo-Gallardo i inni, 2013, s. 290]. Inne podejście mówi o talencie jako wewnętrznej dyspozycji jednostki versus talencie nabytym, wynikającym z uwarunkowań sytuacyjnych [Dries, 2013, s. 279]. W literaturze spotkać można także podejście do talentu określane jako input versus output. To pierwsze przyjmuje założenie o talencie wyrastającym z możliwości jednostki, drugie zaś zakłada, że talent jest skutkiem motywacji [Ulrich, Smallwood, 2012, s. 55–58].

P. G. Dominick i A. S. Gabriel [2009] wskazują na jeszcze jedno ujęcie talentu: talent przekazywany versus talent zależny od kontekstu. Talent przekazywany jest rozumiany jako demonstrowany przez jednostki niezależnie od środowiska pracy. Rozumienie talentu zależnego od kontekstu kładzie nacisk na interakcję pomiędzy jednostką i środowiskiem (kontekstem), która determinuje ujawnienie się talentu w rzeczywistości, rozpoznanie go i uznanie.

Poszukiwania najbardziej adekwatnej definicji talentu dotyczą nie tylko zarządzania zasobami ludzkimi czy zachowań organizacyjnych, ale też psychologii, psychologii edukacyjnej i zawodowej oraz psychologii społecznej. I tak w zarządzaniu zasobami ludzkimi talent traktowany jest jako kapitał organizacji. W psychologii talent widziany jest jako różnica indywidualna. W psychologii edukacyjnej podchodzi się do talentu jako „obdarowania”, a w psychologii zawodowej – jako indywidualnej tożsamości. W psychologii społecznej talentem jest ktoś (coś) co postrzegamy jako talent. Konsekwencją dyscyplinarnych wariantów rozumienia talentu jest specyficznie widziany wkład w rozwijaną na ich gruncie teorię lub podejmowane studia praktyczne i teoretyczne. Interdyscyplinarne wyjaśnienia talentu zaprezentowano w tablicy 1.

Tablica 1. Różnice w rozumieniu talentu z perspektywy dyscyplin naukowych

Dyscyplina naukowa	Rozumienie talentu	Wkład
Zarządzanie	Talent jako kapitał	Jest wkładem do organizacji. Poprzez procesy organizacyjne jest włączany do kontekstu organizacyjnego
Psychologia	Talent jako różnica indywidualna	Przewidywana wartość dla organizacji
Psychologia edukacyjna	Talent jako obdarowanie	Specyficzny obszar doskonałości – poszukiwanie w procesach rozwoju
Psychologia zawodu	Talent jako tożsamość	Krystalizacja koncepcji siebie. Widziany w perspektywie cyklu życia i traktowany jako konstrukt o dynamicznej naturze
Psychologia społeczna	Talent jako społeczna percepcja „bycia utalentowanym”	Jest elementem percepcji społecznej – to co nie jest tak postrzegane, nie jest talentem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Dries, 2013, s. 275].

Zróznicowanie podejść do rozumienia talentu widoczne jest szczególnie w organizacji. Czerpiąc z praktyki, należy stwierdzić, że pracownicy utalentowani nie są grupą jednorodną. Pokazują to zarówno badania [Pocztowski, 2016, s. 38 i nast.], jak i wypowiedzi praktyków¹. Sposób rozumienia osoby/pracownika utalentowanego jest konsekwencją wiedzy i potrzeb organizacyjnych i znajduje odbicie w aktywnościach personalnych wobec tej grupy zatrudnionych. W wielu organizacjach synonimem pojęcia talent jest pracownik wysoce efektywny. Najogólniej mówiąc, są to pracownicy, którzy poprzez sposób działania i wykorzystanie dostępnych na stanowisku pracy możliwości osiągają najwyższe efekty indywidualne, zgodne ze zdefiniowanymi standardami [Woińska, Szmidt, 2005, s. 71; Miś, 2008]. Pracownik jest wysoce efektywny w ściśle zdefiniowanym kontekście organizacyjnym.

Innym spotykanym w praktyce synonimem terminu talent jest „ekspert”, „profesjonalista”. Zwykle uplasowany jest w strukturze jako

¹ Przykłady wypowiedzi zamieszczono w opisach przypadków w książce [Pocztowski, 2016].

samodzielny specjalista. Jego rozwój dokonuje się poprzez gromadzenie doświadczeń i równoległe – wiedzy formalnej [Ulrich, Brockbank, 2008, s. 268].

Trzecim desygnatem terminu talent jest pracownik wiedzy. Jeden z twórców pojęcia *knowledge-intensive workers* M. Alvesson określa pracowników wiedzy jako „wysoko wykwalifikowanych specjalistów, innowacyjnie posługujących się wiedzą, osiągającymi twórcze i unikatowe rezultaty, o głębokiej wiedzy proceduralnej i specyficznych rolach, podejmowanych w organizacji” [za: Wojtczuk-Turek, 2016]. Co charakterystyczne, to angażowanie w pracy głównie intelektu, którego efektów zwykle nie daje się zmierzyć.

W obecnym rozumieniu talentu (talent *sensu stricto*)² elementami jego struktury są potencjał intelektualny i indywidualna pasja, a także pewne czynniki osobowościowe (wytrwałość, dyscyplina wewnętrzna, oryginalność i in.) [Achter, Lubinski, 2005, s. 60]. Jednakże w praktyce organizacji taki desygnat nie występuje. Najbliższy mu oznacza „osobę ponadprzeciętnie uzdolnioną w jakimś kierunku”. Jednak uzdolnienie nie jest tożsame ze spotęgowanym zainteresowaniem (pasją)³.

Słownikowo talent ujmowany jest jako cecha wewnętrzną jednostki (dana). W kontekście organizacji talent jest łączony z szeroko rozumianymi kompetencjami – to zaś czyni z niego umiejętność ukształtowaną (wyuczoną). Rozważenie dylematu, czy talent jest jednostce dany (naturalny) czy też wyuczony może zmniejszyć niedogodność związaną z wielowymiarowością konstruktu [Meyers i inni, 2013, s. 310]. Przykładami argumentów przemawiających za naturalnym pochodzeniem talentu jest związek talentu z wysoką inteligencją, która jest genetyczna, lub rzadkość jego występowania⁴, a także fakt, że osoby utalentowane uczą się istotnie szybciej w zakresie obszaru swojej pasji niż osoby nieutalentowane. To co przemawia za nabyciem talentu jest konstatacja, że osoby utalentowane osiągają wyżyny w zakresie swojej pasji wskutek żmudnych i długich ćwiczeń.

² Szerzej na temat etymologii i znaczenia terminu talent, także w ujęciu historycznym zob. [Miś, 2008].

³ W psychologii panuje pogląd (empirycznie zweryfikowany), iż to właśnie zainteresowania (pasje) pracowników rokują ich zawodowy sukces a nie osiągnięcia czy uzdolnienia.

⁴ Szacuje się, że osoby utalentowane stanowią od 1 do 10% członków tej samej grupy wiekowej [Ruthsatz, Detterman, 2003, s. 509].

Rozważywszy powyższe, należy podkreślić widoczne podobieństwo pomiędzy dylematami teoretycznymi i praktycznymi w rozumieniu „pracownika utalentowanego”. Wydaje się, że uporządkowanie i przyjęcie rozwiązań w jednym z tych obszarów pozwoli także na skonkretyzowanie postrzegania talentu w drugim.

2. Charakterystyka grup pracowniczych i jej implikacje dla funkcji personalnej

Przywołane wyżej grupy pracowników organizacji, które w praktyce organizacyjnej uznawane są za talenty, można poddać bardziej szczegółowej analizie. Ujawnia ona niewidoczne cechy tych grup, co pozwoli wskazać specyficzne aktywności organizacji (procesów personalnych) pozwalające wykorzystać siłę i wkład tych grup w realizację celów organizacji. W porównaniu posłużono się kryteriami związanymi z celem, rozwojem, kompetencjami i percepcją czasu. Kryteria związane z celem obejmowały: ustanowienie celu, jego trwałość, wybór celu i motywację do jego realizacji (tablica 2).

Tablica 2. Zróżnicowanie grup pracowników ze względu na kryterium celu

Kryteria Pracownicy	Ustanowienie celu	Trwałość celu	Wybór celu	Motywacja do realizacji celu
wysoce efektywni	zewnątrzny, zinternalizowany	zmienia się po zrealizowaniu	przydzielony z puli celów organizacji	organizacyjny system motywacji do pracy – zasilenie zewnętrzne
profesjoniści (o wysokim potencjale)	zinternalizowany	zmienia się po zrealizowaniu	wybrany z puli celów organizacji	zasilenie zewnętrzne
pracownicy wiedzy (KIW)	zewnątrzny i wewnętrzny	niezmienny co do zdobywania wiedzy, zmienny co do problematyki	kreatywnie poszukiwana wiedza w zakresie potrzeb organizacji	zasilenie zewnętrzne i wewnętrzne
utalentowani	wewnętrzny	niezmienny w dłuższym czasie	wniesiony do organizacji własny cel	zasilenie wewnętrzne – realizacja pasji; niezależność od wzmocnień zewnętrznych

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza zawartych w tabelicy 2 informacji ujawnia różnice w zakresie stawianych i realizowanych celów. Pracownicy wysoce efektywni i profesjonaliści realizują w organizacji jej cel, przyjęty za swój. U pracowników wiedzy dodatkowo zyskuje on wymiar wewnętrzny, zaś pracownicy utalentowani stawiają sobie własne cele, które mogą stać się dla firmy czynnikiem sukcesu. W przypadku osób utalentowanych konieczne staje się wykorzystanie przez podmioty funkcji personalnej konkretnych technik diagnozujących cel pracownika utalentowanego oraz możliwe jego wykorzystanie dla organizacji. Główna rola przypada zatem precyzyjnym diagnozom selekcyjnym. Jeśli chodzi o pierwsze dwie grupy – tu organizacja, zarządzając pracownikami, powinna przekazywać szczególnie własne cele; pozwoli to na bezpośrednią ich realizację.

W zakresie trwałości celu również widoczny jest podział na grupę pracowników wysoce efektywnych i profesjonalistów oraz pracowników wiedzy i utalentowanych. Ta pierwsza grupa porusza się w swojej działalności w spektrum celów organizacyjnych. Ta druga realizuje trwalsze cele, przy czym najtrwalsze – utalentowani. W zarządzaniu konieczne jest zatem wyraźne artykułowanie celów i sygnalizowanie ich zmian (dwie pierwsze grupy) oraz wsparcie długoterminowe w realizowaniu celów (dwie kolejne grupy).

Wybór celu różni wszystkie grupy: dla pracowników efektywnych jest to przydzielony cel organizacyjny, dla profesjonalistów – wybrany spośród celów organizacyjnych, dla pracowników wiedzy kreatywnie poszukiwany w zakresie wiedzy a dla osób utalentowanych – wprowadzony do organizacji własny cel. Uwzględnienie tej wiedzy w procesach zarządzania sprawi, że osiągnięte cele będą zgodne z potrzebami. Jeśli natomiast chodzi o motywację do realizacji celu to pracownicy utalentowani motywowani są swoją pasją, zatem wolni od zachęt zewnętrznych. Tym samym organizacyjny system motywacji odgrywa nikłą rolę w skłanianiu ich do aktywności. Pozostałe grupy zależne są od systemu silniej.

Kryteria związane z rozwojem obejmowały: percepcję własnego rozwoju (kariera subiektywna), czynniki rozwoju, umiejscowienie kontroli i ocenę osiągnięć. Odpowiednie informacje zamieszczono w tabelicy 3. Analiza poniższego rysunku pokazuje dalsze różnice pomiędzy wymienionymi grupami (traktowanymi synonimicznie do talentu) tym razem w odniesieniu do kwestii własnego rozwoju.

Tablica 3. Zróznicowanie grup pracowników ze względu na kryterium rozwoju

Kryteria Pracownicy	Poczucie sprawstwa	Percepcja własnego rozwoju	Czynniki rozwoju	Ocena osiągnięć
wysoce efektywni	zewnątrzne lub bliskie zewnętrznemu	poprzez strukturę organizacyjną	realizacja różnych zadań	system ocen pracowniczych
profesjonaliści (o wysokim potencjale)	zewnątrzne i wewnętrzne z niewielkim przesunięciem ku zewnątrzsterowności	poprzez strukturę organizacyjną w kierunku samodzielnego specjalisty	realizacja zadań specjalistycznych odpowiednich do kwalifikacji	SOP oraz ocena własna poziomu realizacji zadania
pracownicy wiedzy (KIW)	wewnętrzne z elementami zewnątrzsterowności	poprzez strukturę jak i poza nią	realizacja zadań rozszerzających wiedzę, kreatywnych	własna ocena i twórcze poszukiwanie nowego rozwiązania
utalentowani	wewnętrzne	poza strukturą – eksperymentowanie z rozwiązaniami	wykorzystanie możliwości organizacji: dostęp do bazy technicznej i wiedzy	własny standard doskonałości, poczucie spełnienia

Źródło: Opracowanie własne.

Wyraźnie zmienia się uplasowanie sprawstwa: od zewnętrznego (pracownicy wysoce efektywni) do wewnętrznego w przypadku talentów. Inaczej zatem przebiegać powinny procesy zarządzania w odniesieniu do pracowników zależnych od decyzji, celów i motywacji zewnętrznej, inaczej w stosunku do tych, którzy opierają się na własnych standardach, pomysłach i ocenach. Również odmiennie postrzegana jest w opisywanych grupach kwestia kariery (rozumianej subiektywnie). Osoby utalentowane nie wiążą rozwoju ze strukturą organizacyjną, lecz z możliwościami eksperymentowania i doświadczania własnych zainteresowań (pasji). Pracownicy z pozostałych grup własną karierę widzą przez pryzmat istniejącej struktury. Zatem rozumienie talentu przyjęte w organizacji wymaga opracowania specyficznych ścieżek lub/i otwarcia pewnych możliwości rozwoju kariery. Dla talentów – stworzenia możliwości do działania i eksperymentowania. Dla tej grupy jest także istotne udostępnienie możliwości technicznych i specyficznej wiedzy służącej realizacji

pasji (jako rozwiązanie niestandardowe), gdy w innych grupach czynnikiem rozwoju jest realizacja zadań (przydzielonych, specjalistycznych, rozszerzających wiedzę). Dla nich z kolei należałoby ściśle określić zadania (pracownicy wysoce efektywni), wskazać te zadania, które wymagają wiedzy specjalistycznej (profesjoniści) i przypisać zadania wymagające wykorzystania nietypowej i nierutynowej wiedzy (pracownicy wiedzy). W zakresie oceny osiągnięć także pracownicy utalentowani różnią się od pozostałych grup; opierają się bowiem w ocenie na własnych standardach doskonałości, podczas gdy pozostałe grupy w różnym stopniu wykorzystują do tego system ocen pracowniczych.

Kolejnym kryterium porównania były kompetencje analizowane w trzech aspektach: źródła kompetencji, liczby i rodzaju kompetencji wyróżniających oraz źródła wpływu. Poglądowo kwestie te przedstawiono w tablicy 4. Informacje w niej przedstawione pokazują różnice pomiędzy pracownikami reprezentującymi grupy w praktyce tym razem w zakresie kompetencji. Źródłem kompetencji dla wszystkich grup z wyjątkiem talentów są kwalifikacje formalne. Można zatem uznać, że procesy doskonalenia kwalifikacji w organizacji dla tych grup także powinny mieć charakter formalny. W przypadku osób utalentowanych trzeba natomiast otworzyć dostęp do wiedzy zgodnej z pasją i zainteresowaniami osoby utalentowanej.

W zakresie kryterium kompetencji wyróżniających dwie pierwsze grupy (wysoce efektywni i profesjoniści) mają ścisły związek z profilem kompetencyjnym stanowiska pracy, różniąc się jedynie skalą (profesjoniści). W przypadku pracowników wiedzy kluczowe są ponadprzeciętne zdolności przyswajania wiedzy, w przypadku talentów – spotęgowane zainteresowania oraz intelekt. Sugestia zatem dla struktury zadań funkcji personalnej ponownie wiąże się z koniecznością różnicowania podejść: dla dwóch pierwszych grup – diagnoz selekcyjnych związanych z profilem kompetencyjnym, dla pracowników wiedzy – z badaniem dyspozycji do uczenia się, dla talentów – głębokości zainteresowań i motywacji osobistej. Źródłem wpływu (władzy) dla każdej z charakteryzowanych grup jest coś innego: stanowisko (dla pracowników wysoce efektywnych), wysoki poziom eksperckości, niezależniający od zwierzchnika (profesjoniści), rozległa wiedza (pracownicy wiedzy) i fakt posiadania i rozwijania talentu (osoby utalentowane), zwykle unikatowego w organizacji.

Tablica 4. Zróżnicowanie grup pracowników ze względu na kryterium kompetencji

Kryteria Pracownicy	Źródło kompetencji	Liczba i rodzaj wyróżniających kompetencji	Źródło wpływu/władzy
wysoce efektywni	ogólne kwalifikacje	zgodne z profilem kompetencyjnym	zajmowane stanowisko
profesjoniści (o wysokim potencjale)	profesjonalne kwalifikacje	profesjonalne oparte na wiedzy formalnej oraz doświadczeniu	ekspertckość
pracownicy wiedzy (KIW)	kwalifikacje ogólne lub/i profesjonalne, specyficzne cechy i zdolności	nadprzeciętne zdolności do przyswajania wiedzy wewnętrzna motywacja w tym zakresie	ponadprzeciętna wiedza
utalentowani	głębokie zainteresowania oraz cechy osobowości	indywidualna pasja i dyspozycje intelektualne	talent

Źródło: Opracowanie własne.

Również percepcja czasu jest w badanych grupach inna. Pracownicy wysoce efektywni realizują zadania w zgodzie ze standardami organizacji, profesjonalści poświęcają zadaniu tyle czasu, ile podpowiada im doświadczenie zdobyte w tym zakresie, pracownicy wiedzy potrzebują różnej ilości czasu dla przyswojenia potrzebnej wiedzy, a osoby utalentowane przeznaczają każdą ilość czasu na aktywne eksperymentowanie. Oznacza to dla zadań funkcji personalnej inne podejście do oceny pracowników z każdej grupy: inne kryteria i inny punkt startu, inny efekt końcowy.

Architektura funkcji personalnej organizacji powinna pozostawać w relacji do zróżnicowanej wartości jej kapitału ludzkiego oraz jego unikatowości, a konfiguracja zadań, podmiotów i procesów powinna być odniesiona do zidentyfikowanych w organizacji grup pracowników [Lepak i inni, 2007, s. 22].

Zakończenie

Duże zainteresowanie prezentowaną problematyką nie idzie w parze z wypracowaniem klarownej wykładni istoty terminu. Potrzeby

praktyki nie znajdują wystarczającego wsparcia w propozycjach teoretycznych, co więcej – wydaje się, że to właśnie praktyka szerzej eksperymentuje z przybliżeniami lub fragmentarycznymi rozwiązaniami wyjaśnienia fenomenu talentów. Stąd w artykule poza definicją talentu *sensu stricto* oparto się na wynikach badań empirycznych, w których respondenci (menedżerowie HR) charakteryzowali przyjęte w ich firmach wyjaśnienie pojęcia pracownika utalentowanego. Konsekwencją operacjonalizacji pojęcia talentu jest realizowana praktyka zarządzania nim.

W praktyce talent jest wiązany albo z pracownikami widzianymi jako grupa (wysoko efektywni, profesjonaliści), albo jako konkretne cechy jednostek (talent jako mistrzostwo, talent jako dopasowanie). I na tej podstawie konstruowane są elementy funkcji personalnej. W artykule podjęto próbę bardziej precyzyjnego wskazania konkretnych rozwiązań związanych z selekcją, rozwojem, motywowaniem, oceną pracowników, ale także formułowaniem celów organizacyjnych czy dopasowaniem człowiek–praca, w zależności od przyjętej wykładni talentu. Oznacza to, że zarządzanie talentami ujawnia swoje związki zarówno z zarządzaniem, jak i zachowaniami organizacyjnymi, psychologią czy socjologią.

Literatura

1. Achter J. A., Lubinski D. (2005), *Blending promise with passion. Best practices for counselling intellectually talented youth*, w: *Career Development and Counselling. Putting Theory and Research to Work*, Brown S. D., Lent R. W. (eds.), Wiley, Hoboken.
2. Björkman I., Ehrnrooth M., Höglund M., Mäkelä K., Smale A., Sumelius J. (2013), *Talent or not? Employee reactions to talent identification*, „Human Resource Management”, Vol. 52, No. 2.
3. Caligiuri P., Tarique I. (2009), *Predicting effectiveness in global leadership activities*, „Journal of World Business”, Vol. 44.
4. Dominick P. G., Gabriel A. S. (2009), *Two sides of the story: An interactionist perspective on identifying potential*, „Industrial and Organizational Psychology”, Vol. 2.
5. Dries N. (2013), *The psychology and talent management: A review and research agenda*, „Human Resource Management Review”, Vol. 23.
6. Gallardo-Gallardo E., Dries N., Gonzalez-Cruz T. (2013), *What is the meaning of ‘talent’ in the world of work*, „Human Resource Management Review”, Vol. 24.

7. Lepak D. P., Taylor M. M., Teklead A., Marrone J. A., Cohen D. J. (2007), *An examination of the use of high involvement human resource systems for core and support employees*, „Human Resource Management”, Vol. 46.
8. Meyers M. C., van Woerkom M., Dries N. (2013), *Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management*, Human Resource Management Review”, Vol. 23.
9. Miś A. (2008), *Istota talentów*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, Poczowski A. (red.), Wolters Kluwer, Kraków.
10. Poczowski A. (red.) (2016), *Zarządzanie talentami w organizacji*, wyd. II, Wolters Kluwer, Warszawa.
11. Ruthsatz J., Detterman D. K. (2003), *An extraordinary memory: The case study of a musical prodigy*, „Intelligence”, Vol. 31.
12. Ulrich D., Brockbank W. (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston.
13. Ulrich D., Smallwood N. (2012), *What is talent?*, „Leader to Leader”, Vol. 63.
14. Woińska M., Schmidt C. (2005), *Metody i techniki wyłaniania kadry o wysokim potencjale (wnioski z praktyki)*, w: *Zarządzanie talentami*, Borkowska S. (red.), IPiSS, Warszawa.
15. Wojtczuk-Turek A. (2016), *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy – rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowieka – organizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa (w druku).

Streszczenie

Pojęcie talentu ma silne konotacje interdyscyplinarne. Jednak celem tego artykułu jest takie objaśnienie tego pojęcia, by stanowiło wkład w praktyczne procesy zarządzania tą grupą pracowników w organizacji. Stąd podjęto próbę zanalizowania pojęcia talentu/ pracownika utalentowanego w kontekście innych pojęć powszechnie stosowanych dla określenia pracowników o szczególnym znaczeniu dla organizacji. Są to pracownicy wiedzy, pracownicy o wysokim potencjale/profesjoniści i pracownicy wysoce efektywni. Przegląd literatury różnych dyscyplin naukowych posłużył zebraniu argumentów przemawiających za swoistą, odrębną od innych specyfiką tej grupy.

Skutkiem doprecyzowania charakterystyki osób utalentowanych była próba wskazania konkretnych praktyk z zakresu zarządzania, pozwalających precyzyjniej oddziaływać na tę grupę zatrudnienia. Praktyki związane z zarządzaniem talentami mogą tym samym zostać wyodrębnione w odniesieniu do pozyskiwania, utrzymywania i przewidywania skutków ich działalności dla zatrudniającej organizacji.

Słowa kluczowe

definiowanie talentu, pracownicy wysoce efektywni, pracownicy wiedzy, eksperci, funkcja personalna

The essence of talent. Theoretical considerations and their implications for talent management (Summary)

The concept of talent has strong connotations of interdisciplinary. However, the purpose of this article is the definition of this concept to provide a contribution to practical management processes this group of employees in an organization. Hence an attempt to analyze the concept of talent/talented worker in the context of other terms commonly used for the determination of the workers of particular interest to the organization. These are the knowledge workers, employees with high potential/professionals and highly effective. A literature review of the various scientific disciplines used the meeting of arguments for a kind, distinct from the other characteristics of this group.

Clarifying the effect of the characteristics of people talented was an attempt to indicate the specific management practices, enabling more impact on this group. Talent management practices can thus get the specifics with regard to acquiring, maintaining and predict the effects of their activities.

Keywords

defining talent, high performers, high potentials, knowledge intensive workers, personnel function